

مجلة البحوث الإعلامية

مجلة علمية محكمة تصدرها كلية الإعلام بجامعة الأزهر



رئيس مجلس الإدارة: أ.د/ محمد المحرصاوي - رئيس جامعة الأزهر.

رئيس التحرير: أ.د/ غانم السعيد - عميد كلية الإعلام، جامعة الأزهر.

نائب رئيس التحرير: أ.د/ رضا عبدالواجد أمين - أستاذ الصحافة والنشر ووكيل الكلية.

مساعدو رئيس التحرير:

أ.د/ عرفه عامر - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

أ.د/ فهد العسكر - وكيل جامعة الإمام محمد بن سعود للدراسات العليا والبحث العلمي (المملكة العربية السعودية)

أ.د/ عبد الله الكندي - أستاذ الصحافة بجامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)

أ.د/ جلال الدين الشيخ زيادة - عميد كلية الإعلام بالجامعة الإسلامية بأم درمان (جمهورية السودان)

مدير التحرير: د/ محمد فؤاد الدهراوي - مدرس العلاقات العامة والإعلان، ومدير وحدة الجودة بالكلية

د/ إبراهيم بسيوني - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتارية التحرير: د/ مصطفى عبد الحى - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

أ/ رامى جمال مهدي - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

مدقق لغوي: أ/ عمر غنيم - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتير فني: أ/ محمد كامل - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

القاهرة- مدينة نصر - جامعة الأزهر - كلية الإعلام - ت: ٠٢٢٥١٠٨٢٥٦

الموقع الإلكتروني للمجلة: <http://jsb.journals.ekb.eg>

البريد الإلكتروني: mediajournal2020@azhar.edu.eg

المراسلات:

العدد الخامس والخمسون - الجزء الثاني - صفر ١٤٤٢هـ - أكتوبر ٢٠٢٠م

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية ٦٥٥٥

الترقيم الدولي للنسخة الورقية: ٢٦٨٢-٢٩٢ X

الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية: ٩٢٩٧-١١١٠

قواعد النشر

- تقوم المجلة بنشر البحوث والدراسات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات وفقاً للقواعد الآتية:
- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين في تحديد صلاحية المادة للنشر.
 - ألا يكون البحث قد سبق نشره في أي مجلة علمية محكمة أو مؤتمراً علمياً.
 - لا يقل البحث عن خمسة آلاف كلمة ولا يزيد عن عشرة آلاف كلمة... وفي حالة الزيادة يتحمل الباحث فروق تكلفة النشر.
 - يجب ألا يزيد عنوان البحث -الرئيسي والفرعي- عن ٢٠ كلمة.
 - يرسل مع كل بحث ملخص باللغة العربية وآخر باللغة الانجليزية لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة.
 - يزود الباحث المجلة بثلاث نسخ من البحث مطبوعة بالكمبيوتر.. ونسخة على CD، على أن يكتب اسم الباحث وعنوان بحثه على غلاف مستقل ويشار إلى المراجع والهوامش في المتن بأرقام وترد قائمتها في نهاية البحث لا في أسفل الصفحة.
 - لا ترد الأبحاث المنشورة إلى أصحابها.... وتحفظ المجلة بكافة حقوق النشر، ويلزم الحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها.
 - تنشر الأبحاث بأسبقية قبولها للنشر.
 - ترد الأبحاث التي لا تقبل النشر لأصحابها.

الهيئة الاستشارية للمجلة

١. أ.د./ على عجوة (مصر)
أستاذ العلاقات العامة وعميد كلية الإعلام الأسبق بجامعة القاهرة.
٢. أ.د./ محمد معوض. (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة عين شمس.
٣. أ.د./ حسين أمين (مصر)
أستاذ الصحافة والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.
٤. أ.د./ جمال النجار (مصر)
أستاذ الصحافة بجامعة الأزهر.
٥. أ.د./ مي العبدالله (لبنان)
أستاذ الإعلام بالجامعة اللبنانية، بيروت.
٦. أ.د./ وديع العززي (اليمن)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٧. أ.د./ العربي بوعمامة (الجزائر)
أستاذ الإعلام بجامعة عبد الحميد، بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر.
٨. أ.د./ سامي الشريف (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون وعميد كلية الإعلام، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.
٩. أ.د./ خالد صلاح الدين (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام -جامعة القاهرة.
١٠. أ.د./ محمد فياض (العراق)
أستاذ الإعلام بكلية الإمارات للتكنولوجيا.
١١. أ.د./ رزق سعد (مصر)
أستاذ العلاقات العامة (جامعة مصر الدولية).

محتويات العدد

- ٦٤٩ ■ تأثير المتغيرات التنظيمية على تحديد الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة علاقات المنظمة بجماعات المصالح
أ.م.د. ريم أحمد عادل طه محمد
- ٧٥٥ ■ اعتماد الفتاة السعودية على شبكات التواصل الاجتماعي في تنمية معارفها نحو زيادة الأعمال - في ضوء رؤية (٢٠٣٠) وتمكين المرأة السعودية
أ.م.د. نوره حمدي
- ٨٠٥ ■ صورة الأنا والآخر في مضامين مواقع التواصل الاجتماعي الإسرائيلية المقدمة باللغة العربية «الفييس بوك» نموذجاً.. دراسة تحليلية
د. مصطفى شكري محمد علوان
- ٩١٣ ■ التقديم الذاتي المُشَبَّه المحتوى «اليوتيوبرز» على موقع يوتيوب وكيفية تحقيقهم للثقافة التشاركية - دراسة حالة على يوتيوبرز «الدحيح وإي جيكولوجي»
د. ياسمين محمد إبراهيم السيد
- ٩٧٣ ■ علاقة مواقع التواصل الاجتماعي بعمالة المرأة المصرية-دراسة ميدانية
د. داليا مصطفى السواح
- ١٠٣٧ ■ اتجاهات الشباب الجامعي نحو التزام المواقع الصحفية الإلكترونية بالمسئولية المهنية
د. آية صلاح عبد الفتاح العدوي
- ١٠٨١ ■ معالجة الصحافة المصرية لقضية العنف السياسي عقب ثورة ٣٠ يونيه واتجاهات الشباب الجامعي نحوها
د. إيناس منصور كامل شرف

- سمات الصورة الإعلامية للدولة المصرية كما تعكسها الشائعات
بالتقنيات المعادية لمصر (دراسة تحليلية)
١١٤٣ د. منال عبده محمد منصور
-
- معالجة الكاريكاتير لقضية سد النهضة في الصحف المصرية
(دراسة تحليلية)
١١٨١ د. محمد عثمان حسن
د. أحمد محمد رفاعي
-
- أطر تغطية الصحف الإلكترونية العربية والأجنبية لأحداث الإرهاب
في مصر خلال الفترة بين ٢٠١٦-٢٠١٨ (دراسة تحليلية)
١٢١٧ خلود محمد صبري السواح

ISSN- O	ISSN- P	نقاط المجلة (يوليو 2020)	نقاط المجلة (مارس 2020)	اسم الجهة / الجامعة	اسم المجلة	القطاع	م
2682- 292X	1110- 9207	7	6.5	جامعة الأهرام	مجلة البحوث الإعلامية	الدراسات الإعلامية	1
2314- 873X	2314- 8721	7	6	الجمعية المصرية للعلاقات العامة	مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط	الدراسات الإعلامية	2
2536- 9393	2536- 9393	5	5	جامعة الأهرام الكندية	المجلة العربية لبحوث الإعلام و الإتصال	الدراسات الإعلامية	3
2366- 9891	2366- 9891	4	4	Cairo University	مجلة إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	الدراسات الإعلامية	4
2536- 9237	2536- 9237	3.5	3.5	جامعة جنوب الوادي	المجلة العلمية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	الدراسات الإعلامية	5
2367- 0407	2367- 0407	6.5	3.5	اكاديمية الشروق	مجلة البحوث و الدراسات الإعلامية	الدراسات الإعلامية	6
2366- 9131	2366- 9131	6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان	الدراسات الإعلامية	7
2366- 914X	2366- 914X	6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون	الدراسات الإعلامية	8
2366- 9168	2366- 9168	6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث الصحافة	الدراسات الإعلامية	9
1110- 6836	1110- 6836	6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة المصرية لبحوث الإعلام	الدراسات الإعلامية	10
1110- 6844	1110- 6844	6.5	3	Cairo University, Center of Public Opinion Research	المجلة المصرية لبحوث الرأي العام	الدراسات الإعلامية	11

- يطبق تقييم مارس 2020 للمجلات على كل الأبحاث التي نشرت فيها قبل 1 يوليو 2020
- يطبق تقييم يونيو 2020 للمجلات على كل الأبحاث التي سنكشر فيها بدء من 1 يوليو 2020 و حتى صدور تقييم جديد في يونيو 2021
- المجلات التي لم تتقدم بطلب إعادة تقييم سيظل تقييم مارس ٢٠٢٠ مطبقا على كل الأبحاث التي سنكشر بها وذلك لحين صدور تقييم جديد في يونيو 2021
- يتم إعادة تقييم المجلات المصرية دورياً في شهر يونيو من كل عام ويكون التقييم الجديد سارياً للسنة التالية للنشر في هذه المجلات

تأثير المتغيرات التنظيمية على تحديد الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة علاقات المنظمة بجماعات المصالح

- The effect of organizational variables on defining organizations- stakeholders relationships management communication strategies

أ.م.د/ ريم أحمد عادل طه محمد

الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان

كلية الإعلام - جامعة القاهرة

reemadeltaha73@gmail.com

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى رصد وتوصيف وتحليل طبيعة العلاقة بين اتصالات إدارة العلاقات مع جماعات مصالح المنظمات، وبين المتغيرات التنظيمية الأساسية المؤثرة على إدارة هذه العلاقات (وهي نمط الثقافة التنظيمية، نمط القيادة التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار نمط ملكية المنظمات، وطبيعة نشاطها). وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية مكونة من (60) منظمة من المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في مصر، والتابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الاستثماري حيث تم إجراء مقابلات متعمقة مع المسؤول عن إدارة علاقات مع جماعات مصالح بالمنظمات محل الدراسة تحت أي مسمى وظيفي وملاء صحيفة استقصاء معهم. كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها ولنمط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة بها في ترتيب غالبية جماعات المصالح المهمة، وفي أهمية بعض أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة، وفي تحديد معدل استخدام غالبية الوسائل الاتصالية في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح، وفي تحديد معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح، وفي تحديد معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية (المتناسقة وغير المتناسقة) في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح، وفي تحديد الوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة علاقة المنظمات بجماعات المصالح، الكلمات الدالة: جماعات المصالح، اتصالات إدارة العلاقات، الاستراتيجيات الاتصالية، المتغيرات التنظيمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية.

Abstract

This study aims to monitor, characterize and analyze the impact of key organizational variables (namely the pattern of organizational culture and leadership, the pattern of ownership of organizations, and the nature of their activity) on the communication management of organizations- stakeholders relationships. This study applies to an available sample consisting of (60) productive and service organizations operating in Egypt and working in the public business and the investment sector. in- depth interviews were conducted with practitioners in charge of managing organizations - stakeholders relationships under any job title to fill in a survey sheet with them. The results of the study revealed that there are statistically significant differences between the organizations under study according to the pattern of their ownership , the organizational leadership pattern and culture in the ranking of the most important stakeholders groups, the importance of some dimensions of the quality of organizations - stakeholders relationship from the perspective of respondents in the sample, in determining the rate of using the majority of communication means in managing organizations - stakeholders relationship, the criteria for choosing the communication strategies used in managing this relationship, the rate of use of communication strategies (coordinated and inconsistent) and the administrative unit responsible for managing this relationship.

Keywords: Stakeholders, communication relationship management, communication strategies, organizational variables, organizational culture, organizational leadership.

يرى الباحثون في مجال الاتصالات المؤسسية أن أداء المنظمة يتأثر بعلاقاتها بجمهورها؛ لذلك تستخدم الاتصالات لبناء العلاقات الطيبة مع هذا الجمهور. وهنا يأتي دور مسؤولي الاتصال في خلق التوازن بين مصالح المنظمة والجمهور من خلال إدارة العلاقات التي تجمع بينهما. حيث ترتبط إدارة العلاقات بتطوير وصيانة وتدعيم علاقات ذات منفعة متبادلة بين المنظمة وجمهورها من خلال الاتصالات. وفي هذا السياق تعد أهم وظائف الاتصالات المؤسسية التأثير في سلوكيات أطراف العلاقة من خلال إدارة العلاقة بين المنظمة والجمهور بالشكل الذي يجعل الجمهور على دراية بأهداف المنظمة، ويخلق لديهم الاستعداد للحوار معها حول تلك الأهداف. ومع الاتجاه نحو ممارسة الاتصالات المؤسسية من منظور تحقيق المنفعة المتبادلة أصبحت العلاقة بين المنظمة والجمهور محور اهتمام ممارسي ودارسي الاتصالات المؤسسية.

وتعد العلاقة بين المنظمة والجمهور هي الحالة التي تصل لها المنظمة والجمهور نتيجة للتفاعل والتأثير وتبادل المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية. مع ملاحظة أن العلاقة تتكون بين المنظمة و جماهيرها الذين تجمعهم مصلحة مشتركة مباشرة بالمنظمة والذين يطلق عليهم مصطلح جماعات المصالح.¹

هناك العديد من التعريفات لمصطلح جماعات المصالح منها "أنهم الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل". أو "الجماعات التي تعد حيوية لبقاء ونجاح المنظمة". أو "الجماعات التي يمكن أن تؤثر وتتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة". وفي محاولة لوضع تعريفاً شاملاً لجماعات المصالح يمكن القول "بان جماعة المصالح لأية منظمة هي كل جماعة كيان طبيعي أو معنوي حالي أو مستقبلي يملك عقوداً صريحة أو ضمنية مع المنظمة تؤثر وتتأثر وتشارك بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة وبأهدافها".

تواجه المنظمات اليوم جملة من المعوقات والتحديات، على رأسها غياب وجود استراتيجية واضحة لإدارة علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة في محيطها الداخلي والخارجي، والقصور في تحديد دورهم وعلاقتهم بتحقيق الفاعلية التنظيمية، بالإضافة

إلى غياب خطط وسياسات حقيقية لدى المنظمات لدمجهم في استراتيجياتها المستقبلية. حيث يُعد اختيار الاستراتيجيات الملائمة لإدارة العلاقة مع جماعات مصالح المنظمة من التحديات المهنية والبحثية في ظل نمو الاقتصاد الدولي وتزايد المنظمات متعددة الجنسيات، حيث يتوسع عمل المنظمات في الأسواق الخارجية فتزداد صعوبة عمليات إدارة العلاقات الناجحة مع مجموعات المصالح الداخلية والخارجية في ظل أنماط الملكية المختلفة.

كما أن المنظمات لها عدة أنماط ثقافية وقيادات تنظيمية، وتؤدي الاختلافات الثقافية إلى شعور جماعات المصالح الداخلية والخارجية بالقلق وعدم التيقن تجاه المنظمة، وبالتالي تزداد أهمية تحليل تأثير الثقافة والقيادة التنظيمية على علاقات المنظمة داخليا وخارجيا.

ولا يزال تأثير الثقافة السائدة داخل المنظمة ونمط قياداتها يحكم أشكال علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح، ولذلك يجب دمج بُعدي الثقافة والقيادة التنظيمية مع الأبعاد الشائعة لقياس علاقات المنظمة².

وعلى ذلك لا يمكن القول إن علاقات المنظمة يمكن قياسها باستخدام مقياس معياري موحد بغض النظر عن الثقافة التنظيمية التي يتشكل فيها سياق هذه العلاقات. وعلى الرغم من انتشار المقاييس العامة في اختبار علاقات المنظمة، فإن استخدام المقاييس النوعية التي تأخذ في اعتبارها التأثير الثقافى للمنظمة ونمط قياداتها، يمكنه أن يقدم تفسيرات أفضل وأكثر شمولاً لهذه العلاقات. ويصبح التساؤل المهم: هل يستخدم مسؤولو إدارة العلاقات التوجه القائم على ثقافة المنظمة وقياداتها في إدارة علاقات المنظمة بمجموعات المصالح؟

وبناءً على ما سبق من أهمية اتصالات إدارة العلاقات مع جماعات المصالح للمنظمات، وتأثيرها بالعديد من المتغيرات، تتضح أهمية دراسة العلاقة بينهما. وفي ضوء ذلك فإن موضوع الدراسة يمكن تحديده على النحو الآتي:

تحديد موضوع الدراسة:

رصد وتوصيف وتحليل طبيعة العلاقة بين اتصالات إدارة العلاقات مع جماعات مصالح المنظمات (من حيث تحديد أهم جماعات مصالح المنظمات، أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات وجماعات مصالحها، ومستويات هذه العلاقة، الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة هذه العلاقات، والعوامل المؤثرة على اختيارها، الوسائل الاتصالية المستخدمة (تقليدية، تفاعلية) في إطارها، الوحدة المسؤولة عن إدارة هذه العلاقات)،

وبين المتغيرات التنظيمية الأساسية المؤثرة على إدارة هذه العلاقات (وهي نمط الثقافة التنظيمية، نمط القيادة التنظيمية، نمط ملكية المنظمات، وطبيعة نشاطها).

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على أحدث الدراسات الأجنبية والعربية ذات الصلة بموضوع الدراسة توصلت الباحثة إلى أنه يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة محاور رئيسية على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت عملية إدارة علاقات المنظمة بجماعات المصالح بشكل عام أو بإحدى فئات جماعات المصالح على وجه التحديد.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة علاقات المنظمة بجماعات المصالح ككل أو إحدى فئاتها.

المحور الثالث: الدراسات التي تتناول مدخلات/ مخرجات عملية إدارة علاقات المنظمة بجماعات المصالح ككل أو إحدى هذه الفئات.

وفيما يلي عرضًا تفصيليًا لهذه المحاور الرئيسية وما يتفرع منها من محاور:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت عملية إدارة علاقة المنظمة بجماعات المصالح-

سواء بشكل عام أو بإحدى فئات جماعات المصالح- وأبعاد هذه العلاقة:

1- الدراسة المسحية التي أجراها "Samsup Jo" (2003) ³ بهدف تطوير مقياس لأبعاد العلاقة بين المنظمة وجمهورها قابل للاستخدام من قبل الممارسين والأكاديميين في كل أنحاء العالم، وذلك عن طريق اختبار المقاييس السابقة؛ لذلك قام الباحث بإعادة وتوسيع نطاق تطبيق المقياس الذي قدمته "Huang"، والذي يركز على خمسة أبعاد في علاقة المنظمات "بتايوان" بجمهورها (هي الثقة، الرضا، الالتزام، المواجهة، الاعتماد المتبادل)، أضافت هذه الدراسة بُعدًا جديدًا هو شبكة العلاقات الشخصية، والذي يعكس السمات المميزة للعلاقات بين المنظمات بكوريا الجنوبية وجمهورها. طبقت الدراسة على عينة حجمها (247) مفردة من مديري شركة سامسونج للإلكترونيات و (214) مفردة من تجار التجزئة المتعاملين مع الشركة. كشفت نتائج الدراسة عن أن المقياس رباعي الأبعاد (الثقة، الالتزام، الرضا، شبكة العلاقات الشخصية)، هو الأكثر مناسبة لتقييم العلاقات بين المنظمات بكوريا الجنوبية وجمهورها.

2- الدراسة النظرية التي أجراها "Kirk Hallahan" (2003)، ⁴ واستهدفت التوصل إلى نموذجًا نظريًا لتقييم المواقع الإلكترونية باعتبارها أداة فعالة لبناء وإدارة علاقات

المنظمة، وذلك استنادًا إلى أن عملية إدارة العلاقات عملية شاملة تضم شروط نشأة العلاقة وعمليات بنائها ونتائجها. وقد حدد الأنموذج الجوانب الرئيسية التي يجب على ممارسي العلاقات العامة والباحثين أخذها في الاعتبار من أجل الفهم الجيد لاستخدام الويب كأداة لبناء وإدارة العلاقات. أوضح الباحث أن عملية بناء وإدارة العلاقات عملية معقدة، ومع ذلك فإنه في ظل البيئة التكنولوجية المتطورة، أصبحت عملية بناء وإدارة العلاقات أمرًا مهمًا حتى تتواصل المنظمة مع جماهيرها بطرق مبتكرة. كما أوضح اختبار الأنموذج أن العمليات النفسية التي تحدث داخل الأفراد وسلوكياتهم أثناء التفاعل مع المواقع الإلكترونية وبعده تؤثر على علاقاتهم بالمنظمة. كما اتضح أن علاقات المنظمة تشمل على أبعاد معرفية ووجدانية وسلوكية. وأخيرًا أكد الباحث أن المنظمات التي ترغب في بناء علاقات إيجابية عبر الإنترنت، يجب أن تكون سريعة الاستجابة وصادقة وتؤكد دائمًا على كفاءتها ونزاهتها، وأن ترفع من مستوى التفاعلية من خلال موقع إلكتروني سهل الاستخدام وسريع والمحتوى المقدم من خلاله دقيق ومرضي وجذاب للجمهور مع الحفاظ على عنصرى الأمان والخصوصية على موقعها الإلكتروني.

3- الدراسة التحليلية التي أجراها Jing Yang, Qiping Shen and Manfong "Ho" (2009)⁵ بهدف المراجعة النقدية للدراسات السابقة التي تتناول إدارة علاقات المنظمة بجماعات المصالح والإفادة من نتائج هذه المراجعة والتحليل في تطوير عملية إدارة العلاقات في مجال البناء والتشييد على وجه الخصوص. رصد الباحثون عدد (159) دراسة وثيقة الصلة بالموضوع بعد البحث في ثلاث قواعد للبيانات. كشفت نتائج الدراسة عن أن غالبية الدراسات التي تناولت عملية إدارة العلاقات قد تحولت إلى تبني المدخل الوصفي، وركزت على تحديد من هم جماعات المصالح وتحليل الأنماط المختلفة لعلاقاتهم بالمنظمات، ولكن لم تتناول حدود هذه الجماعات ولا كيفية تحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالحهم، ولا أساليب استيعاب النزاعات بينهم، واكتشاف التأثيرات المتبادلة بين هذه الجماعات. وبناءً على ما سبق تحددت أبرز المقترحات والتي لها انعكاسات واضحة على مجال البناء والتشييد في وضع أنموذج نظري قابل للتطبيق في واقع الممارسة الفعلية لإدارة العلاقات مع جماعات المصالح وتوظيف نظرية الشبكات الاجتماعية في تطوير هذا الأنموذج.

4- تعد دراسة الحالة التي أجرتها "إنجي أبو سريع" (2011)⁶ هي أولى الدراسات العربية التي تناولت مدخل إدارة العلاقة؛ بهدف تقييم كفاءة إدارة علاقات المنظمات المصرية والدولية العاملة في مصر مع مجموعات المصالح الداخلية والخارجية، وذلك بالتطبيق على حالة شركتي العربي ورايو شاك، حيث أجرت الباحثة تحليل مضمون لموقعي الشركتين على الإنترنت، واستطلاع رأي (200) مفردة من العاملين بالشركتين و (200) مفردة من عملاء الشركتين، بالإضافة إلى عقد (14) مقابلة متعمقة شبه مقننة مع مسؤولي إدارة العلاقات بالشركتين. كشفت نتائج الدراسة عن وضوح مفهوم العلاقة مع مجموعات المصالح على المستويين الداخلي والخارجي لدى مسؤولي الشركتين، حيث أكدوا أن علاقات العملاء والعاملين من أهم ما يميز سمعة الشركتين وأساس استمرارهما في العمل بالمجتمع. كما أوضحت النتائج ارتفاع مستوى التقييم المتقدم لكفاءة العلاقة الكلية مع الشركتين من قبل العملاء، وأن بُعد الثقة هو أهم الأبعاد المؤثرة في جودة العلاقة. وأخيرًا أشارت النتائج إلى تفوق الشركات الأجنبية في توظيف الوسائل الإلكترونية الأحدث مثل شبكات التواصل الاجتماعي في تنمية العلاقات الحوارية مع العملاء، بالإضافة إلى اهتمام الشركتين بالإمكانات التفاعلية التي يتيحها الإنترنت لإدارة العلاقات مع العملاء.

5- الدراسة المسحية التي أجرتها "أمنة أبو النجا" (2018)⁷، واستهدفت التعرف على تأثير أبعاد إدارة العلاقات مع عملاء المنظمة (والتي تمثلت في: التركيز على كبار العملاء - تنظيم إدارة علاقات العملاء - إدارة معرفة العملاء - إدارة علاقات العملاء المبنية على الوسائل التكنولوجية الحديثة) على جودة العلاقة بأبعادها الثلاث (الثقة - الالتزام - الرضا)، وانعكاسات ذلك على الاحتفاظ بالعملاء. طبقت الدراسة على عينة حجمها (241) مفردة من مديري التسويق وخدمة العملاء في عدد من البنوك العاملة في مصر (الوطنية - المشتركة - الأجنبية) في إقليم وسط الدلتا. كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والاحتفاظ بالعملاء في البنوك التجارية العاملة في السوق المصري، وأن أكثر أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيرًا في الاحتفاظ بالعملاء هي إدارة علاقات العملاء المبنية على الوسائل التكنولوجية الحديثة، كما أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء وجودة علاقات العملاء في هذه البنوك، وأيضًا تؤثر جودة علاقات العملاء على الاحتفاظ بعملاء هذه البنوك. وأخيرًا تؤثر

أبعاد إدارة علاقات العملاء تأثيرًا غير مباشر على الاحتفاظ بالعملاء في هذه البنوك من خلال توسيط جودة علاقة العملاء.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة علاقات المنظمة بجماعات المصالح ككل أو إحدى فئاتها:

1- الدراسة التحليلية التي أجراها كل من " Eyun- Jung Ki and Linda Childers Hon" (2006) ⁸ واستهدفت توضيح كيفية استخدام المنظمات لاستراتيجيات بناء العلاقة عبر مواقعها الإلكترونية بالتطبيق على عينة حجمها (286) موقعًا إلكترونيًا لمنظمات أمريكية، تم اختيارها من قائمة Fortune 500، أوضحت نتائج الدراسة أن استراتيجية الانفتاحية تأتي في المرتبة الأولى من حيث الاستخدام بين المنظمات محل الدراسة، ثم استراتيجية الوصول في المرتبة الثانية. أما بالنسبة لاستراتيجية مشاركة المهام التي عرفت في هذه الدراسة بعرض أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، فقد كشفت النتائج أن المنظمات لا ترغب في عرض مشاركتها البيئية والاجتماعية والتعليمية. وأخيرًا كانت استراتيجية بناء الشبكات أقل استراتيجية من حيث معدل الاستخدام عبر المواقع الإلكترونية للمنظمات محل الدراسة.

2- الدراسة المسحية التي أجراها "Chun- Ju Flora Hung" (2009)،⁹ واستهدفت استكشاف الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات في إدارة علاقتها بجماعات المصالح، والتي تؤثر بدورها على مخرجات هذه العملية، وذلك من خلال المقابلات المتعمقة مع عدد (40) مفردة من مسؤولي الاتصال في عدد (36) شركة متعددة الجنسية في تسع مدن بالصين وتايوان. كشفت نتائج الدراسة عن أن أكثر الاستراتيجيات التي تستخدم من قبل المنظمات الصينية متعددة الجنسية في إدارة علاقتها بجمهورها هي استراتيجية المشاركة المتبادلة، استراتيجية التعاقد، استراتيجية التكافل، استراتيجية التلاعب، استراتيجية الاستغلال. كما أوضحت النتائج أن استخدام المنظمات محل الدراسة لاستراتيجية التعاقد في إدارة علاقتها بجماعات المصالح يؤدي إلى تحقيق مكاسب لكلا الطرفين، كما أن استخدام استراتيجية المشاركة من قبل هذه المنظمات في إدارة علاقتها بجماعات المصالح يساعدها على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

3- دراسة الحالة التي أجرتها "Tiffany Derville Gallicano" (2009)،¹⁰ واستهدفت استكشاف نمط الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في بناء العلاقات مع

أعضاء المنظمة ونواتج هذه العلاقات، وذلك بالتطبيق على إحدى المنظمات الأمريكية العاملة في مجال التوعية الصحية، حيث تم إجراء مقابلات متعمقة مع عدد (39) مفردة من العاملين بالمنظمة، وعدد (58) مفردة من أعضاء المنظمة الحاليين، وعدد (5) مفردة من الأعضاء السابقين في فروع المنظمة على مستوى الدولة ككل، كما قام الباحث أيضًا بتحليل مضمون وثائق المنظمة، واستخدام أسلوب الملاحظة بالمشاركة. كشفت نتائج الدراسة عن أن أبرز الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة لبناء العلاقات مع أعضاء المنظمة هي: الارتباط المباشر، مشاركة المهام، ربط الأقران، الاستثمار في العلاقات المحلية، استهداف الوعي بالجهود المتنوعة، الخطاب التأسيسي.

4- الدراسة التحليلية التي أجرتها "Julie O'Neil" (2014)،¹¹ واستهدفت اكتشاف الفروق في استخدام المنظمات لاستراتيجيات إدارة العلاقات وهي (استراتيجيات الوصول، تأكيد الاحترام، الانفتاح، الإيجابية، بناء الشبكات، المشاركة في المهام)، وذلك بالتطبيق على صفحات الفيسبوك لعينة عشوائية حجمها (100) منظمة ربحية من قائمة fortune 500 لعام 2011، وعينة عشوائية حجمها (100) منظمة غير ربحية من قائمة Philanthropy 200. كشفت نتائج الدراسة أن هناك مؤشرات لارتفاع معدل استخدام المنظمات غير الربحية لاستراتيجية الوصول وبناء الشبكات والانفتاح مقارنة بالمنظمات الربحية. وارتفع معدل استخدام المنظمات الربحية لاستراتيجية تأكيد الاحترام مقارنة بالمنظمات غير الربحية. لا توجد فروق في معدل استخدام المنظمات الربحية وغير الربحية لاستراتيجية الإيجابية. فكل من استراتيجية الانفتاح والوصول والإيجابية بالترتيب هي الاستراتيجيات الأكثر استخدامًا من قبل المنظمات الهادفة لتحقيق الربح وتلك غير الهادفة إلى تحقيق الربح. أما استراتيجية المشاركة في المهام فهي أقل الاستراتيجيات استخدامًا من قبل المنظمات غير الهادفة إلى تحقيق الربح، واستراتيجية بناء الشبكات فهي أقل الاستراتيجيات استخدامًا من قبل المنظمات الهادفة إلى تحقيق الربح.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت مدخلات/ مخرجات عملية إدارة علاقات

المنظمة بجماعات المصالح ككل أو إحدى هذه الفئات:

أولاً: المدخلات المؤثرة على جودة إدارة علاقات المنظمة بجماعات المصالح:

إدارة الهوية التنظيمية: الدراسة النظرية التي أجراها "Lida Holtzhausen and Lynnette Fourie" (2009)،¹² واستهدفت التوصل إلى أنموذجًا نظريًا يوضح

أهمية إدارة الهوية التنظيمية لعملية إدارة علاقات المنظمة بجماعات المصالح الداخلية. تستند هذه الدراسة على نتائج دراسة الحالة التي أجراها "L Holtzhausen" (2008)، والتي تناولت طبيعة العلاقة بين مدركات العاملين عن عناصر الهوية التنظيمية والعلاقات بينهم، وبين إدارة المنظمة بالتطبيق على حالة شركة تعدين بجنوب أفريقيا. الفرضية الأساسية للأنموذج النظري المقترح هي أن العناصر غير المرئية للهوية التنظيمية خاصة القيم والأهداف التنظيمية تؤثر على العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين.

(2) استخدام الوسائل التفاعلية الحديثة:

- دراسة الحالة التي أجرتها "Mervi Vuori" (2012)،¹³ واستهدفت توضيح الاستخدامات الأساسية للشبكات الاجتماعية في الشركات متعددة الجنسية، وذلك بالتطبيق على حالة شركة عالمية فنلندية. أوضحت نتائج الدراسة أن الاستخدامات الأساسية للوسائل الاجتماعية في الشركات تمثلت في: استخدامها في الاتصال الداخلي وتبادل المعرفة، وعلى المستوى الخارجي تستخدم لتعزيز الاتصالات المتعلقة بالعلامة التجارية وللحوار مع العملاء المستهلكين، ولبناء العلاقات مع جماعات المصالح المتنوعة.

- الدراسة الميدانية التحليلية التي أجرتها "مرورة اللاوندي" (2013)،¹⁴ واستهدفت معرفة مدى إفادة البنوك العاملة في مصر من الخصائص التفاعلية للاتصال عبر مواقعها الإلكترونية في فتح قنوات للحوار مع العملاء؛ لتسهيل عملية التفاهم وبناء العلاقة مع الجماهير ذات التأثير المباشر على نشاطها. وذلك بالتطبيق على عينة عمدية قوامها (20) موقعًا إلكترونيًا للبنوك العاملة في مصر، بالإضافة إلى عينة حجمها (450) مفردة من عملاء تلك البنوك. أوضحت نتائج الدراسة اهتمام البنوك المصرية بتوفير كافة الأدوات التي تسهل فتح حوار بينها وبين عملائها من خلال مواقعها الإلكترونية، كما كشفت النتائج عن أن المواقع الإلكترونية وفرت للبنوك أداة مهمة لتقديم كافة المعلومات عن البنوك (سياساتها- ثقافتها- الفروع- الجوائز التي حصلت عليها- مركزها المالي- برامج المسؤولية الاجتماعية). وكلها أمور تتعلق بصورة البنوك التي تؤدي إلى ثقة العميل في البنوك؛ نتيجة سهولة تفاعله مع الموقع وإقامة حوار مع مقدم الخدمة، وكل ذلك ينعكس على تطوير العلاقة بين البنك والعميل؛ وهو ما يحقق أرباحًا للبنوك على المدى البعيد من خلال حفاظ البنوك على عملائها الحاليين ومحاولة استقطاب عملاء جدد.

(3) الثقافة التنظيمية:

الدراسة المسحية التي أجراها Kevin Kelly and "Jason von Meding. واستهدفت اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرين لم يسبق الربط بينهما وهما: إدارة العلاقات مع جماعات المصالح، والثقافة التنظيمية، واقتراح أنموذج نظري يربط بينهما وذلك من خلال المقابلات المتعمقة مع عدد (5) من مديري منظمات بريطانية تعمل في مجال التشييد والبناء واستطلاع آراء عدد من المهندسين المدنيين ومديري المشروعات ومقاولي البناء في عدد من المنظمات التابعة للقطاع الخاص، وكانت نسبتها 60% من إجمالي عينة الدراسة، وعدد من المنظمات التابعة للقطاع العام، وكانت نسبتها 40% من إجمالي عينة الدراسة، كما أن 78% من إجمالي المنظمات بالعينة منظمات كبيرة الحجم. كشفت نتائج الدراسة عن أن كلاً من إدارة العلاقات مع جماعات المصالح، والثقافة التنظيمية متغيرات مفتاحية لنجاح المنظمات، وأن أهميتهما في تزايد مع الوقت، حيث أوضحت نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة واضحة بين المتغيرين⁰ وبناءً عليه طور الباحثون أنموذجاً يربط بينهما يتضمن محددات إدارة العلاقات مع جماعات المصالح والنتائج عنها أربعة مداخل لإدارة العلاقات ومحددات الثقافة التنظيمية والنتائج عنها أربعة أنماط للثقافات التنظيمية والربط بين كلاهما.

ثانياً: المخرجات الناتجة عن جودة إدارة علاقات المنظمة بجماعات المصالح:

(1) إدارة السمعة التنظيمية:

الدراسة المسحية التي أجراها "Sungun Yang" (2005)،¹⁶ واستهدفت استكشاف طبيعة العلاقة السببية بين جودة مخرجات إدارة علاقات المنظمة بجمهورها ونمط هذه العلاقات (سواء علاقات تبادلية أو تشاركية)، والسمعة التنظيمية، وذلك من منظور الجمهور طبقت الدراسة على عينة عشوائية حجمها (294) مفردة من الجمهور- تم مراعاة تمثيل نسب متساوية من الذكور والإناث الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 - 49 عاماً- الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمات محل الدراسة، وعددها (4) منظماتٍ تعمل في كوريا الجنوبية (شركة سامسونج للإلكترونيات، شركة سوني، جمعية كرة القدم الكورية وهي منظمة رياضية غير هادفة لتحقيق الربح، جمعية الصليب الأحمر الكورية، وهي أيضاً منظمة اجتماعية غير هادفة لتحقيق الربح). تم الأخذ في الاعتبار عددًا من المتغيرات الوسيطة تمثلت في السلوكيات الاتصالية للجمهور، درجة اهتمامه بالمنظمة وخبرته في التعامل معها، كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك تأثيراً

إيجابيًا كبيرًا لمخرجات إدارة علاقة المنظمة بجمهورها على سمعة كل المنظمات محل الدراسة، كما أن هناك تأثيرًا قويًا لنمط علاقة المنظمة بجمهورها على مخرجات هذه العلاقة والتي تؤثر بدورها على السمعة التنظيمية.

(2) تفعيل أبعاد التنمية المستدامة:

دراسة الحالة التي أجراها "حمزة رملي، إسماعيل زحوط" (2012)،¹⁷ بهدف اختبار مدى إسهام عملية إدارة العلاقات مع مجموعات المصالح في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (20) مفردة من جماعات المصالح الأولية والثانوية بمؤسسة زاد فارم لصناعة الأدوية بقسطنطينية بالجزائر. كشفت نتائج الدراسة عن أن إدارة العلاقة مع مجموعات المصالح هدفها الرئيس هو الوصول إلى توليفة مثلى من التوفيق بين المصالح المتضاربة بين هذه الأطراف وتحقيق مبادئ الإنصاف والمشاركة والتضامن وهي، أهم مبادئ التنمية المستدامة. وبالتالي فإدارة العلاقة مع مجموعات المصالح هي من أهم مداخل تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، إلا أن هناك مستوى ضعيفًا لممارسات إدارة العلاقة مع مجموعات المصالح في الحالة المدروسة. كما أن هناك ضعفًا في تفعيل بُعدي التنمية المستدامة الاجتماعي والبيئي. أما تفعيل بُعد الكفاءة الاقتصادية فكان مستواه متوسطًا. كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع مجموعات المصالح الرئيسة وتفعيل أبعاد التنمية المستدامة، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع مجموعات المصالح الثانوية وتفعيل أبعاد التنمية المستدامة.

(3) مستوى الأداء:

- الدراسة المسحية التي أجراها "Yin- Hsi Lo" (2013)،¹⁸ واستهدفت اختبار تأثير اثنين من المتغيرات (الثقة- الالتزام)، والتي تعد مدخلات لعملية إدارة العلاقات مع اثنين من جماعات المصالح (المستثمرين- العملاء)، بالإضافة إلى تحديد تأثير هذه الممارسات على مستوى الأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (228) مفردة من العاملين في القطاع الفندقي بالصين. كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لكلا من متغير الثقة ومتغير الالتزام؛ باعتبارهما مدخلات لعملية إدارة العلاقات مع المستثمرين كإحدى جماعات المصالح محل الدراسة. كما أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لمتغير الثقة فقط دون متغير الالتزام؛ باعتبارهما مدخلات لعملية إدارة العلاقات مع العملاء كإحدى جماعات المصالح محل الدراسة. وفي كلتا الحالتين هناك

تأثير إيجابي واضح لعملية إدارة العلاقات مع جماعات المصالح على مستوى الأداء المالي للمنظمة ومستوى رضا العملاء. فهناك علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى رضا العملاء ومستوى الأداء المالي للمنظمة.

- الدراسة المسحية التي أجراها "سامر أحمد قاسم، على كنعان" (2018)،¹⁹ واستهدفت دراسة واقع تطبيق إدارة علاقات العملاء وأبعادها وتأثير هذه الأبعاد على مؤشرات الأداء، والتي تمثلت في: الربحية، شكاوى العملاء، العلاقات الوطيدة مع العملاء، رضا العملاء، وولائهم، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (93) مفردة من العاملين في عدد (11) من المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية السورية، والتي تعرضت لأزمة خلال الفترة من (2011-2018). كشفت نتائج الدراسة عن اهتمام المصارف الخاصة المدروسة بتحقيق أبعاد إدارة علاقات العملاء وهي: أولاً: التركيز على العملاء المربحين بشكل جيد من خلال السعى الدائم للتعرف على حاجات كبار العملاء وتقديم خدمات مميزة لهم. ثانياً: البعد التنظيمي حيث إن الهيكل التنظيمي للمصارف المدروسة مصمم بشكل جيد حول العملاء، كما تتوافر الخبرات في مجال المبيعات والموارد والتسويق؛ لتحقيق النجاح في إدارة علاقات العملاء. ثالثاً: إدارة المعرفة حيث تتفهم هذه المصارف بشكل كبير احتياجات كبار العملاء وتتوافر قنوات اتصالية تفاعلية معهم بشكل جيد. رابعاً: التطوير التكنولوجي وتوفير المعدات والبرمجيات اللازمة لخدمة العملاء وتقديم الدعم الفني. كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء ومؤشرات مستوى أداء المصارف المدروسة.

تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة:

- أن هناك مدخلين أساسيين لدراسة العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح. أولهما يعتمد على تحليل مدركات طرفي العلاقة، عن العلاقة وتطورها وسلوك كل طرف نحو الآخر. أما المدخل الثاني فيهتم بدراسة علاقات المنظمة باعتبارها ظاهرة مستقلة عن مدركات المشاركين فيها، من خلال تتبع التفاعلات بين الطرفين وشكل ونوع العلاقة. وقد أوصت بعض الدراسات بإمكانية قيام طرف ثالث بتحليل العلاقة بشكل مستقل، فمثلاً أن يقوم مسؤولو الاتصال تحت أي مسمى وظيفي بهذا الدور على أن يتبنوا وجهة نظر موضوعية في تقييم علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح. وهذا هو المدخل الذي تبنته الباحثة.

- تنوعت السياقات التنظيمية التي تم اختبار علاقة المنظمات مع مجموعات المصالح في إطارها، وإن جاء في مقدمتها المنظمات متعددة الجنسية والبنوك والجامعات والمرافق والأجهزة الحكومية. لذلك راعت الباحثة تمثيل كافة هذه المنظمات في عينة الدراسة.

- تعددت أيضًا مجموعات المصالح التي تم اختبار علاقة المنظمات معها، وجاء في مقدمتها العملاء والعاملون وبدرجة أقل الموردون والموزعون والمساهمون. مع محدودية الدراسات التي تناولت مجمل مجموعات المصالح في نفس الدراسة.

- أن النسبة الأكبر من الدراسات تناولت أبعاد العلاقة وأنماطها واستراتيجياتها، يليها الدراسات التي تناولت استخدام الوسائل التفاعلية في إدارة علاقة المنظمات بجماعات المصالح. وأقل الدراسات هي تلك التي تختبر الارتباط بين إدارة علاقات المنظمة والمتغيرات الأخرى وهو ما سوف تركز عليه هذه الدراسة.

- بعض الدراسات لم تميز بشكل واضح بين أبعاد علاقة المنظمات مع مجموعات المصالح وبين استراتيجيات إدارتها، وهو ما حاولت الباحثة تداركه في هذه الدراسة.

- محدودية الدراسات العربية والمصرية على وجه الخصوص التي تناولت إدارة علاقة المنظمات بجماعات المصالح ككل، وإن كان هناك وفرة في الدراسات المصرية والعربية التي تتناول إدارة علاقة المنظمات بإحدى مجموعات المصالح والتي في مقدمتها العملاء وبفارق كبير وواضح العاملون.

- غالبية الدراسات تم إجراؤها بالتطبيق على المنظمات الآسيوية (الصين، كوريا،...)، ثم المنظمات الأمريكية وبدرجة أقل المنظمات العاملة في أفريقيا.

- جاء منهج المسح في مقدمة المناهج البحثية التي اعتمدت عليها الدراسات التي تتناول علاقة المنظمات بمجموعات المصالح، ويليه منهج دراسة الحالة. لذلك اعتمدت الباحثة أيضًا على منهج المسح في هذه الدراسة.

- تعد المقابلات المتعمقة من أكثر أدوات جمع البيانات، التي اعتمدت عليها الدراسات التي تتناول علاقة المنظمات بجماعات المصالح، ويليهما صحف الاستقصاء، ثم مجموعات المناقشة المركزة بدرجةٍ محدودةٍ جدًا.

- اعتمدت معظم الدراسات على العينات الاحتمالية في اختيار المنظمات محل الدراسة.

النماذج النظرية التي تعتمد عليها الدراسة:

أولاً: نظرية Burns and Bass (1985) لتصنيف أنماط القيادة: ²⁰

قدم Burns هذه النظرية أول مرة عام (1978) ثم قام بتطويرها Bass عام (1985) و Sadler (2003) تقوم هذه النظرية على أن للقيادة نوعين رئيسيين هما: القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، وذلك على النحو الآتي:
القيادة التبادلية:

أوضح الباحثان أن هذا النمط القيادي يقوم على عقد الصفقات بين القادة والمرؤوسين، بمعنى عمليات التبادل لشيء له قيمة بين القيادة والعاملين، فالقائد يمتلك ويحكم في ما يريده المرؤوس، مقابل الخدمات أو المهام التي يؤديها المرؤوس، ويقدم القائد المكافآت مقابل جهود الأداء المرغوب ويعاقبهم عند الإخلال بمهامهم. يتسم هذا النوع من القيادة بأربعة أنماط سلوكية:

نمط القيادة	الأبعاد	الخصائص
التبادلية	قيادة المكافآت المشروطة	يقوم القائد بتحديد المهام المطلوبة من المرؤوسين بدقة ويعقد اتفاقاً معهم بأنه عند إنجاز المهام المطلوبة سيكافؤهم مادياً أو معنوياً.
	قيادة الإدارة النشطة	يتابع القائد بدقة سير عمل المرؤوسين باستمرار بهدف اكتشاف المشاكل والأخطاء التي قد تواجه المرؤوسين عند التنفيذ. يمتلك القادة نظم للمراقبة توفر لهم معلومات دقيقة تمثل إنذاراً مبكراً للأخطاء. يعد هذا النمط سلبياً في عدم تحفيزه العاملين على الابتكار والإبداع.
	قيادة الإدارة الكامنة	القائد ينتظر بشكل سلبى وقوع الأخطاء والمشكلات من جانب المرؤوسين ويتدخل بعد حدوث المشكلة ووصولها إلى حد الأزمة. فالقائد يهتم بالأوضاع الاستثنائية فقط معاقباً المرؤوسين متخذاً إجراءات تصحيحية.
	القيادة المتسببة	القائد الذي يتخلى عن المسؤولية ويتجنب اتخاذ القرارات أو يبذل جهوداً محدودة لمساعدة المرؤوسين في إشباع احتياجاتهم فلا يوجد تبادل للخبرات مع المرؤوسين ولا محاولة؛ لمساعدتهم على التطور والنمو ونتيجة لذلك فإن التابعين يكونون غالباً في نزاع مع كل ما يخص الأدوار والمسؤوليات ويحاولون اغتصاب دور القائد أو ينشدون التوجيه من أى مكان في المنظمة.

القيادة التحويلية:

وهي العملية التي يرتبط فيها القادة والتابعون بطريقة يرفع كل منهما الآخر إلى مستويات عالية من التحفيز والأخلاقيات. حيث تتمثل سمات القيادة التحويلية في:

- رفع مستوى وعي واهتمام المرؤوسين بأهمية عملهم وأهمية تحقيق مخرجات ذات قيمة.

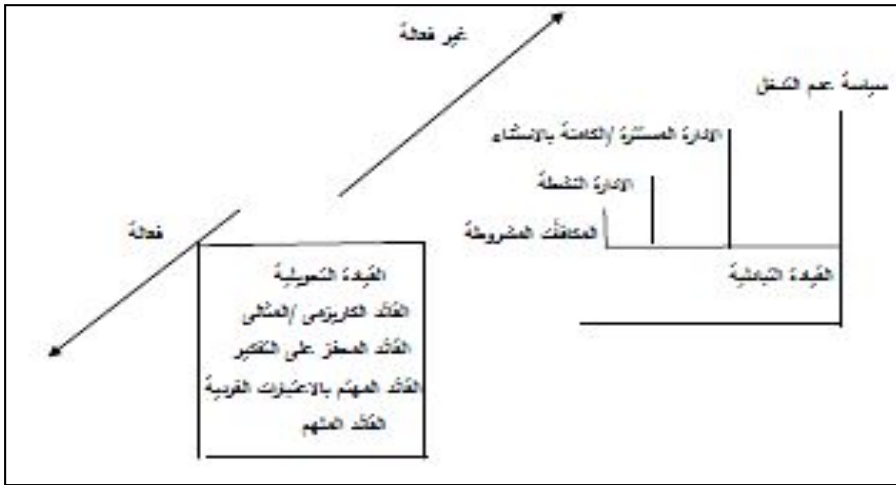
- ربط أهداف ومصالح واهتمامات المرؤوسين الخاصة بتحقيق الصالح العام للمنظمة، وغالبًا ما يتم ذلك من خلال خلق رؤية تحقق الربط بين قيم وأهداف العاملين وقيم وأهداف المنظمة، وكذا تؤكد على ارتباط هوية العاملين بهوية المنظمة.
- تحفيز المرؤوسين على العمل الجاد وتحقيق أداء عالٍ يفوق التوقعات العادية.
- رفع وإثارة الاحتياجات الداخلية العالية المستوى للمرؤوسين على هرم ماسلو من الاحتياجات الفسيولوجية والاجتماعية إلى النمو والتطور الشخصي ورفع الكفاءة الذاتية.

يتسم هذا النوع من القيادة بأربعة أنماط سلوكية:

الخصائص	الأبعاد	نمط القيادة
يستمد تأثيره ونفوذه من جاذبيته الشخصية وهي مجموعة الصفات والسلوكيات، التي يصبح القائد بمقتضاها مثلًا أعلى وأنموذجًا يقتدى به من قبل المرؤوسين، ومن هذه السلوكيات التي يتبعها القائد أنه يشكل مجموعة واضحة من القيم والأخلاقيات العالية وينقلها للمرؤوسين، ويؤكد عليها من خلال توافيقها مع أفعاله فهو يتصرف كقدوة لهم، كما أنه يكون قادرًا على خلق رؤى لأوضاع المستقبل، وينقل هذه الرؤى بفعالية إلى المرؤوسين، ويرفع مستوى أهداف العاملين ويلهب حماسهم لإنجاز هذه الرؤى، ويسعى القائد لبناء علاقة مع المرؤوسين تقوم على الإعجاب والاحترام والثقة لترغيبهم في اتباع توجيهاته لإنجاز مهام العمل.	القائد الكاريزمي	
إذا كان القائد المثالي مسؤولًا عن خلق رؤية متفائلة للمستقبل، فإن القائد الملهم هو المسؤول عن نقل هذه الرؤية بفعالية للمرؤوسين من خلال الاتصالات القوية الفعالة التي يستخدمها القائد في إثارة المرؤوسين باستخدام النداءات العاطفية وتحفيزهم لإنجاز أداء أعلى من المتوقع من خلال تنمية الثقة الذاتية للمرؤوسين وتنمية الإحساس بقيمة الذات، وكذا تنمية روح التحدي بتقديم مهام صعبة للمرؤوسين. كما يستخدم الاتصالات الفعالة في تأكيد التزامه بالرؤية والأهداف المشتركة.	القائد الملهم	التحويلية
يهدف إلى خلق بيئة عمل تقوم على الإبداع والابتكار، وذلك بتدعيم قدرات المرؤوسين على حل المشكلات الصعبة بطرق جديدة، وكذا إعادة النظر في المشكلات القديمة والبحث عن أساليب عمل غير تقليدية والمشاركة في صنع القرارات.	القائد المحفز على التفكير	
يشير هذا البعد إلى درجة اهتمام واستماع القائد لاحتياجات المرؤوسين واستجابته لها، مع التأكيد على مراعاة الفروق والاختلافات الفردية بين العاملين، حيث يعطي القائد اهتمامًا شخصيًا لكل فرد، ويعمل على خلق بيئة عمل داعمة تقوم على الاتصال والحوار الثنائي بين الطرفين وتدريب العاملين ذاتيًا وتقديم الإرشادات حول الكيفية التي يؤدي بها العمل وتطويرهم ذاتيًا.	القائد المهتم بالاعتبارات الإنسانية الفردية	

يرى بعض الباحثين أن القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية نمطان متكاملان، حيث يقوم نمط القيادة التحويلية على نفس أسس القيادة التبادلية، وهو ما يعرف بأنموذج المدى الكامل للقيادة. فالقائد لا يستطيع أن يرتقي بمستوى حاجات المرؤوسين إلى المستويات الأعلى إلا إذا استطاع إشباع الحاجات الأساسية لهم²¹. وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

أنموذج المدى الكامل للقيادة



يتضح من العرض السابق أن الفروق الرئيسة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية تتمثل في:

القيادة التحويلية	القيادة التبادلية
تركز على العلاقات القوية ونشر القيم الجديدة لإحداث تغييرات جذرية في المنظمة.	تركز على التبادلات الاجتماعية والاقتصادية بين القادة والمرؤوسين باستخدام المكافآت المشروطة لتعزيز السلوكيات الإيجابية.
تعتمد على نفوذ الجاذبية الشخصية والقيم والأخلاقيات والخبرة.	تقوم على نفوذ السلطة والقوة الإجبارية والقيم اللازمة لصيانة علاقات المصلحة فقط.
تتجاوز الشؤون اليومية وتركز على القضايا والأهداف طويلة الأمد، هي قيادة التغيير حيث يقوم القائد بتغييرات كبيرة في مجال قيم واتجاهات وسلوكيات المرؤوسين.	تركز على الشؤون اليومية والأهداف قصيرة المدى، هي مجرد قيادة لصيانة الأوضاع الراهنة حيث يصنع القائد تعديلات صغيرة فقط في رسالة وهيكل المنظمة وإدارة الموارد البشرية في ظل الثقافة القائمة.
تحفز المرؤوسين من خلال إثارة الحاجات	تحفز المرؤوسين من خلال المكافآت المشروطة و إشباع

الحاجات الحالية الأساسية لهم.	الداخلية العالية.
تفاعلات واتصالات محدودة بهدف تسيير العمل من خلال الثواب والعقاب.	قدر كبير من التفاعلات والاتصالات والهدف الإنجاز من خلال بناء علاقات قوية مع المرؤوسين
اتصالاتها أحادية الاتجاه هابطة غالبًا تتم بصورة فردية بين القائد وكل مرؤوس على حدة. ينظر إليها بشك في بعض الأحيان.	اتصالاتها متعددة الاتجاهات تتم بين القائد وجميع المرؤوسين. وتقبل بصفة عامة وتناقش بصراحة وصدق إذا لم تقبل.
هدف الاتصالات الهابطة: الرقابة والمتابعة، اتخاذ الإجراءات التصحيحية، تعليم التابعين كيفية تحقيق الأهداف.	هدف الاتصالات الهابطة: نقل رؤية مستقبلية واقعية، إشراك المرؤوسين في إدارة الأزمات، تعزيز التطوير الذاتي.
العلاقات بين القائد والمرؤوسين عابرة سطحية قصيرة الأمد، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق هدفه ومصالحته الخاصة ولا يرتبط القادة والمرؤوسون بهدف مشترك	العلاقات بين القائد والمرؤوسين باقية قوية طويلة الأمد وتتصهر أهداف المرؤوسين مع أهداف القادة ويسعى الطرفان إلى تحقيق هدف مشترك.

ثانيًا: إطار القيم المتنافسة (CVF) (Competing Values Framework) في

تحديد نمط الثقافة التنظيمية للمنظمات محل الدراسة:²²

قدم هذا النموذج "Quin and Rothrbauh" (1983)، ثم طوره "Quin" وزملاؤه (1991) من أجل تقييم ثقافة المنظمة وإدارة عملية التغيير الثقافي، ويركز على خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية التي يمكن ربطها بالفعالية التنظيمية يربط هذا النموذج بين بُعدين، البُعد الأول: يعكس توجه المنظمة نحو البيئة الداخلية أو الخارجية، البُعد الثاني: يعكس مستوى السيطرة أو المرونة بالمنظمة. نتج عن الربط بين هذين البُعدين أربعة أنماط من الثقافات يوضحها الشكل الآتي:

المرونة وحرية التصرف

التوجه الداخلي	ثقافة الجماعة clan culture	الثقافة المرنة adhocracy culture	التوجه الخارجي
	الثقافة الهرمية hierarchy culture	ثقافة السوق market culture	

السيطرة والتحكم

سمات الأنماط الأربعة للثقافة التنظيمية

السمات	أنماط الثقافة التنظيمية
	<p>الثقافة الهرمية</p> <ul style="list-style-type: none"> - تركز على البيئة الداخلية وعنصر التحكم أو السيطرة. - ثقافة كلاسيكية بيروقراطية تتميز بالنظام داخل مكان العمل والمركزية في صنع القرارات، ووجود إجراءات وقواعد محددة للأفراد الذين يعملون في إطارها. - غالبية الاتصالات رسمية في المنظمات التي تتبنى هذا النمط، كما يقل وجود رجوع صدى، لا يتم التركيز على النتائج إنما التركيز على العمليات. - تطبق مفهوم الأدوار التنظيمية والتسلسل الهرمي بقوة ويعد جزءاً لا يتجزأ من القيم الثقافية. - تؤكد على الكفاءة الداخلية والتنسيق والاستقرار الداخلي للمنظمة. - تعد الإجراءات والقواعد والأوامر أكثر أهمية من المعتقدات الشخصية والأفكار، ولذلك ينخفض مستوى الدافعية والرضا لدى أعضاء المنظمة. - من الصعب مع هذه الثقافة التكيف مع التغيير، كما أنها لا تشجع الابتكار أو تقديم طرق جديدة لحل المشكلات. - سمات القائد الفعال في إطار هذه الثقافة هو أن يكون منسجماً ومنظماً بشكل جيد ومحافظةً وحذراً ومتابعاً لنظام العمل داخل المنظمة، ومن أبرز المنظمات التي تتبنى هذا النمط من الثقافة الهيئات الحكومية. - استخدم باحثون آخرون عدة مصطلحات للإشارة لأنماط ثقافية مشابهة للثقافة الهرمية ولها نفس السمات مثل: ثقافة العمليات، ثقافة الدور، ثقافة المراهنة، ثقافة القوة، الثقافة الدفاعية، ثقافة الاتساق.
	<p>ثقافة الجماعة</p> <ul style="list-style-type: none"> - تركز المنظمات التي تتبنى هذا النمط من الثقافات على البيئة الداخلية وعنصر المرونة. - تؤكد على أهمية العمل الجماعي، وبالتالي توضع نظم المكافآت في هذه المنظمات على أساس الإنجاز الجماعي وليس الفردي. - تهتم ببرامج تنمية الموارد البشرية. - تطبق أسلوب المشاركة في صنع القرارات لخلق الشعور بالمسؤولية المشتركة لدى العاملين. - الاتصالات في إطارها تهدف بشكل أساسي إلى زيادة انتماء العاملين من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. فالانتماء والثقة والمشاركة هي القيم الجوهرية في هذه الثقافة. حيث يتبنى أعضاء المنظمة أهدافاً مشتركة وترابطهم روابط اجتماعية قوية. - القادة في إطار هذه الثقافة يكونون مشاركين وميسرين للتفاعل من خلال تشجيع العمل الجماعي.

<p>- استخدم باحثون آخرون عدة مصطلحات للأشارة لأنماط ثقافية مشابهة لثقافة الجماعة ولها نفس السمات مثل: ثقافة المشاركة، الثقافة الشخصية، ثقافة التدعيم، الثقافة المجتمعية.</p>	
<p>- تهتم المنظمات التي تتبنى تلك الثقافة ببيئتها الخارجية أكثر من الداخلية ويعنصر التحكم وهدفها الأساسي الارتفاع بمستوى الإنتاجية وتحقيق أرباح. - تتميز تلك الثقافة بوجود رؤية واضحة لأهداف المنظمة ووسائل تحقيقها. - يشكل المديرون في هذه المنظمات سلوك العاملين من خلال التواصل معهم وتوضيح المهام والأهداف المطلوب إنجازها. - يكون لدى أعضاء المنظمة وفقاً لهذه الثقافة أولويات واضحة ويتحركون بسرعة للاستجابة للأحداث الخارجية ويتم استبعاد الأفراد منخفضي الأداء إذا كانوا غير قادرين على تحسين مستوى أدائهم، حيث إنه يطلب من أعضاء المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة أن يكونوا متفوقين وقادرين على المنافسة. - تستهدف المنظمات التي تتبنى هذا النمط تحقيق مكاسب قصيرة الأجل. - يتصف قادة هذه المنظمات بأنهم مباشرون ومحققون للأهداف ومشجعون على زيادة الإنتاج. - استخدم باحثون آخرون عدة مصطلحات للأشارة لأنماط ثقافية مشابهة لثقافة السوق، ولها نفس السمات مثل: ثقافة الرسالة، الثقافة العقلانية، ثقافة الإنجاز، الثقافة العدوانية.</p>	<p>ثقافة السوق</p>
<p>- تهتم المنظمات التي تتبنى تلك الثقافة ببيئتها الخارجية أكثر من الداخلية ويعنصر المرونة. - كما تتميز تلك المنظمات بالديناميكية، والقدرة على إدارة التغيير، والعمل الإبداعي، وتحمل المخاطر، والمثابرة على تحقيق النجاح خاصة في تحقيق الأهداف قصيرة المدى، جودة الإنتاج وليس كم الإنتاج، والتطوير المستمر - تمارس إدارة هذه المنظمات الرصد البيئي بحثاً عن أية تغيرات بيئية، وتختار الاستجابة الاتصالية والإدارية الملائمة لها. كما تشجع أعضائها على العمل بكامل طاقتهم مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم ومستوى رضائهم. - غالبية قادة هذه المنظمات قادة تحويليين لديهم رؤية مستقبلية. - استخدم باحثون آخرون عدة مصطلحات للأشارة لأنماط ثقافية مشابهة للثقافة المرنة، ولها نفس السمات مثل: ثقافة العمل الجاد، ثقافة التكيف، الثقافة التتموية، الثقافات البناءة، ثقافة المهمة.</p>	<p>الثقافة المرنة</p>

ثالثاً: التطور التاريخي لمفهوم جماعات المصالح من عدة توجهات:²³

أن مصطلح جماعات المصالح المصلحة تمتد جذوره إلى أربعة مجالات رئيسة هي: التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، المسؤولية الاجتماعية للشركات والنظرية التنظيمية. فقدم "Igor Ansoff" هذا المصطلح في كتابه ليشمل كلاً من: المساهمين، العاملين، العملاء، الموردين والبنوك والمجتمع المحلي. وفي السبعينات تتبأ برنار تايلور بالانخفاض المتوقع في أهمية المساهمين، وأكد على ضرورة أن تأخذ المنظمات في الحسبان كل جماعات المصالح حتى يكون نشاط المنظمات مربحاً مالياً واجتماعياً (أي الانتقال من استخدام مصطلح shareholders إلى استخدام مصطلح stakeholders)، كما أشار "Russel Ackoff" في أدبيات نظريات النظم أن مشاركة جماعات المصالح أمر أساسي في تصميم النظم الفعالة، وأن المنظمات باعتبارها نظاماً مفتوحة هي جزء من شبكات أكبر تؤثر بدورها على المنظمات، وبالتالي لا يمكن اعتبارها كياناً مستقلاً. ومن منظور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ظهرت العديد من الأبحاث التي تتناول هذا المصطلح وأدت الحركات الاجتماعية - في الستينات والسبعينات والناشطة في مجالات: الحقوق المدنية، المناهضة للحروب، حماية المستهلكين، حماية البيئة، والدفاع عن حقوق المرأة - دوراً كبيراً في إعادة التفكير في دور المنظمات في المجتمع، والاستجابة الاجتماعية للمنظمات، وضرورة التفاعل المتبادل بين المنظمات وجماعات المصالح. وأخيراً نصت النظرية التنظيمية التي وضعها "Jeffrey Pfeffer et Richard Salanc" على أن هناك علاقة مباشرة بين إدارة مطالب جماعات المصالح وتحقيق الفعالية التنظيمية.

أنموذج دراسة العلاقة بين المنظمة وجماعات المصالح (Grunig and Huang لعام 2000):²⁴

- يتكون هذا الأنموذج من ثلاث مراحل هي:
- المرحلة الأولى: أسباب الدخول في العلاقة:
- وتتضمن العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير في نتائج العلاقة بين المنظمة وجماعات المصالح، وهي عوامل موقفية تتحدد وتتغير حسب الموقف والبيئة المحيطة بالمنظمة.
- المرحلة الثانية: استراتيجيات إدارة العلاقة:
- وهي مجموعة من الاستراتيجيات التي توظفها المنظمة لبناء وإدارة علاقة طيبة مع جماعات المصالح للحفاظ على استمرارها لأطول فترة ممكنة.

- المرحلة الثالثة: نتائج العلاقة:

قدم الباحثان أربعة أبعاد تعد مؤشرات أساسية لجودة العلاقة هي: (1) الثقة، وتتطوى على نوع من الاستعداد للمخاطرة اعتقادًا بحسن نية الآخرين. وهناك ثلاث محددات للثقة في مجال العلاقة بين المنظمة وجماعات المصالح هي، النزاهة: الاعتقاد بوجود عدالة في تعاملات المنظمة مع جماعات المصالح، القابلية للاعتماد: الاعتقاد بأن المنظمة تلتزم بوعودها، الكفاءة: الاعتقاد بأن لدى المنظمة القدرات التي تؤهلها لتنفيذ وعودها.

(2) توازن سلطة التحكم في العلاقة: والمقصود بها سلطة اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والسلوكيات بين طرفي العلاقة واتفاقهما على توزيع السلطة بينهما. (3) الرضا: وهي الحالة التي يصل إليها أطراف العلاقة نتيجة زيادة المكتسبات عن الخسائر، حيث يشعر أطراف العلاقة بالرضا عند إدراكهم السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها كل طرف تجاه الآخر؛ في سبيل دعم العلاقة والحفاظ على استمرارها. (4) الالتزام: وهو الدرجة التي يعتقد عندها طرفا العلاقة بأن هذه العلاقة تستحق بذل الطاقة في سبيل الحفاظ على استمرارها.

تتميز هذه الأبعاد بالترابط، الأمر الذي يتيح توظيفها لقياس جودة العلاقة بين المنظمة والجمهور، حيث يمثل بُعدا الثقة وتوازن سلطة التحكم الجوانب المعرفية لتلك العلاقة فيما يعد الرضا من الأبعاد العاطفية، فيما يوضح بُعد الالتزام سلوكيات أطراف العلاقة فيما يخص مدى التزامهم بتبادل الموارد بينهما لذلك يعد بُعدا سلوكيًا.

خطوات عملية إدارة علاقة المنظمة بجماعات المصالح:²⁵

الخطوة الأولى: تحليل موقف العلاقة:

وتهدف هذه المرحلة إلى مراقبة البيئة بهدف الفهم المتعمق لأنواع مجموعات المصالح وتحديد طبيعة العلاقات مع هذه المجموعات وإمكانية استخدام الموارد للمموسة وغير المموسة في تنميتها. وفي إطار هذه المرحلة يتم إجراء بحوث لتقييم بيئة المنظمة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات والمشكلات والفئات الجماهيرية المتنوعة. ثم يتم وضع قائمة مبدئية بمجموعات المصالح التي تؤثر على المنظمة أو تلك التي تتأثر بها. تعرض هذه القائمة على إدارة المنظمة وأعضائها للتأكد من تمثيل كل مجموعات المصالح فيها، كما تعرض على ممثلين عن مجموعات المصالح ليكونوا مشاركين أيضًا في هذه العملية. وأخيرًا تستخدم الأساليب البحثية المتنوعة في التعرف على احتياجات المنظمة ومجموعات المصالح من العلاقة لتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بينهما. وتستخدم نتائج هذه البحوث في تحليل موقف علاقة المنظمة بمجموعات المصالح.

الخطوة الثانية: التخطيط لإدارة العلاقة:

وتهدف هذه المرحلة إلى وضع خطة استراتيجية تجمع بين الأهداف التنظيمية ومستويات وأنماط علاقات المنظمة بجماعات المصالح وتحديد الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة لبناء وتطوير العلاقات بينهما. وفي إطار هذه المرحلة يتم تصميم المبادرات التنظيمية الهادفة للاستجابة إلى مطالب مجموعات المصالح والتأكيد على مفاهيم الانفتاح وبناء الثقة المتبادلة. ويتم إجراء اختبارات قبلية لهذه البرامج والمبادرات الاستراتيجية على عينة من مجموعات المصالح لتقدم رد فعل مبدئي حول هذه البرامج.

الخطوة الثالثة: التنفيذ الفعلي لبرامج إدارة العلاقات:

حيث يتم تنفيذ البرامج الاتصالية التي تسعى إلى تدعيم العلاقات الإيجابية القوية ودفع العلاقات الضعيفة إلى الوضع المرغوب عبر الوسائل الاتصالية المختلفة.

الخطوة الرابعة: متابعة برامج إدارة العلاقات:

وتهدف هذه المرحلة إلى تتبع تأثير البرامج الاتصالية على مدركات وسلوكيات مجموعات المصالح نحو علاقاتهم بالمنظمة، والتأكد من أن هذه البرامج تلبى احتياجات طرفي العلاقة. وتستخدم هذه المعلومات في تعديل برامج إدارة العلاقات بما يتفق مع الاستجابات المقترحة.

الخطوة الخامسة: تقييم برامج إدارة العلاقات:

تهدف هذه المرحلة إلى الإفادة من نتائج المراحل السابقة في تحديد أساليب إدارة العلاقات مع مجموعات المصالح مستقبلاً، وذلك باستخدام الأساليب البحثية المتنوعة وإعداد تقارير دورية عن نتائج هذه البرامج وتعميمها على مستوى مجموعات المصالح الداخلية والخارجية.

الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة العلاقات مع جماعات مصالح المنظمة:

تعرف استراتيجيات إدارة العلاقات بأنها "تلك الجهود السلوكية التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على استمرارية العلاقات المرغوبة بينها وبين جماعات المصالح". ويمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى:

(1) استراتيجيات متناسقة:

وتعبر عن استخدام الأنشطة والبرامج الاتصالية التي تسهم في إحداث التوازن بين اهتمامات المنظمة، واهتمامات جماعات المصالح؛ مما يحقق نتائج أفضل في إدارة علاقات المنظمة.²⁶ وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:²⁷

- استراتيجية الوصول أو الاقتراب، كما يطلق عليها (استراتيجية القيادة الواعية): المقصود بها درجة الجهد الذي تبذله المنظمة لإمداد مجموعات المصالح بقنوات اتصال وتفاعل أو منافذ تساعدهم على الوصول إليها. وتشير إلى وجود تفاعل مباشر بين قادة المنظمة وممثليها وبين أعضاء هذه المجموعات الذين يتمكنون بذلك من الوصول إلى عمليات صناعة القرار؛ بتوفير عنصر المباشرة في المكالمات الهاتفية، المراسلات البريدية أو الإلكترونية بحيث يلجأ كل طرف إلى الآخر مباشرة؛ لتوجيه الأسئلة أو الاستفسارات حول العلاقة بدلاً من الاعتماد على وسطاء وتتأكد استراتيجية الوصول بأن يصبح معروفًا لدى مجموعات المصالح من هم الأشخاص الذين يمكنهم الرجوع إليهم مباشرة في كل ما يخص العلاقة مع المنظمة. كما تتمثل في ضرورة مشاركة الإدارة العليا في برامج الوصول إلى مجموعات المصالح بحيث يقدم المسؤولون بأنفسهم المعلومات ويحضرون الاجتماعات واللقاءات للاستماع للجمهور والاستجابة له.

- الاستراتيجية الإيجابية، كما يطلق عليها (استراتيجية التوجيه):

المقصود بها درجة إفادة أعضاء مجموعات المصالح من الجهود التي تبذلها المنظمة لجعل العلاقات معهم أكثر رضاً وإيجابية. وتشير إلى أي عمل أو سلوك تتخذه المنظمة لجعل العلاقة مُرضية للطرفين، فتسعى المنظمة لأن تصبح مرجعية للجمهور في المعلومات حول العلاقة، كما تصمم موقعها الإلكتروني وبياناتها الإخبارية وخدماتها على هذا الأساس. وتقديم النصح والدعم وإسداء المشورة وتحديد الخطوط العامة لإنجاز مهمة معينة أو للمساعدة في اتخاذ القرار وتقديم المعلومات بحيث تقوم المنظمة بدور المصدر (أو المرجعية) التي يعتمد عليها الجمهور في الحصول على أفكار جديدة.

- استراتيجية الانفتاح، كما يطلق عليها (الحوار المستمر):

الجهود التي تبذلها المنظمة لإمداد الجمهور بالمعلومات حول طبيعتها وأنشطتها وما تقوم به من أعمال. وتشير إلى التبادل الصريح والواضح للأفكار والاتجاهات بين أطراف العلاقة. وتؤكد استراتيجية الانفتاحية إتاحة الفرصة لمجموعات المصالح للمشاركة والاندماج في عملية صناعة القرار التنظيمي وليس مجرد إقناع الجمهور أو كسب تأييده، ويتحقق ذلك من خلال تقديم المعلومات الكاملة (إيجابية أو سلبية) وإتاحة الفرصة للجمهور لإصدار حكم واعٍ ومستقل نحو المنظمة وقراراتها وعلاقاتها بها. وتتضمن هذه الاستراتيجية مناقشة الجدليات المتعلقة بتفاوت سلطة التحكم في العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح. كما أنها تتسم بالحوار المتواصل مع مجموعات المصالح المختلفة بما

يؤكد بناء علاقة مفتوحة تحظى باحترام وتقدير الطرفين؛ تأكيداً لمفهوم استثمار الزمن في تنمية العلاقة الإيجابية.

- استراتيجية تأكيد الشرعية، كما يطلق عليها (استراتيجية اليقظة والانتباه) الجهود التي تبذلها المنظمة لتؤكد لمجموعات المصالح أن اهتماماتهم تؤخذ بعين الاعتبار في كل عمل تقوم به. وتعتبر عن تأكيد شرعية اهتمامات ومصالح كل من المنظمة ومجموعات المصالح، بالإضافة إلى إعلان كل طرف في العلاقة التزامه بالمحافظة على علاقته بالآخر. فتتنبه المنظمة لكل الأعمال والسلوكيات التي تصدر عن كل مجموعات المصالح وتوضح أهميتها في ممارسة التفاعلات المتناسقة التي تدعم العلاقات بين الطرفين.

- استراتيجية بناء الشبكات، كما يطلق عليها (استراتيجية المشاركة في المهام): المقصود درجة الجهد الذي تبذله المنظمة لبناء شبكات عمل أو الدخول في تحالفات مع نفس الجماعات التي يشترك فيها أعضاء مجموعات المصالح. ويمكن توثيق وتقييم جهود بناء الشبكات من خلال توثيق الاتصالات التنظيمية مع الجهات الخارجية التي يشارك فيها أعضاء مجموعات المصالح مثل الجماعات النشطة أو الاتحادات التجارية. فهي الجهود التي تقوم بها المنظمة للمشاركة في العمل حول المشروعات المشتركة وتبني مدخل تعاوني لحل المشكلات ذات الاهتمام المتبادل مع مجموعات المصالح مثل قضايا المجتمع المحلي، تقديم فرص العمل، تحقيق الأرباح، التقدم على المنافسين.

- استراتيجية تنمية العلاقات الشخصية، كما يطلق عليها (الالتزام بالمعايير الثقافية): بناء علاقات مباشرة وشخصية بين ممثلي المنظمة وبين أعضاء مجموعات المصالح، وبخاصة في المجتمعات التي تعتمد ثقافتها على بناء العلاقات المباشرة. مثلما هو الحال في الدول ذات الثقافات الشرقية مقارنة بالثقافات الغربية؛ لأن الثقافة الشرقية تقوم على احترام القيم والمعايير السائدة في المجتمع.

- استراتيجية تأكيد الاحترام، كما يطلق عليها (استراتيجية الاستجابة): تأكيد احترام أعضاء المنظمة لوجهات نظر مجموعات المصالح كاستراتيجية عمل واقعية، بما يعنى التكيف والاستجابة لكافة السلوكيات وأنماط الاتصال والتفاعل مع هذه المجموعات. فترغب المنظمة في مساعدة مجموعات المصالح وتقديم الخدمة الجيدة لهم، بما يتضمن إعطاء الانطباع باهتمام المنظمة بمصالح الجمهور والاستجابة الفورية لشكاواه واستفساراته والمثابرة في التفاعل معه.

(2) الاستراتيجيات غير المتناسقة:

محاولات تنمية علاقات تحقق المنفعة للمنظمة بشكل أساسي حيث لا تسعى المنظمة من خلالها إلى تغيير سلوكها لتحسين جودة هذه العلاقة، بينما تحاول إقناع مجموعات المصالح بأن العلاقة التي ترغب فيها المنظمة هي أيضًا في مصلحة هذه المجموعات.²⁸ وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:²⁹

- استراتيجية التفاوض الفردي أو أحادي الاتجاه:
- محاولة فرض موقف أحد الأطراف على الطرف الآخر دون مراعاة مصلحته، عن طريق استخدام الأسئلة العدائية وإبراز أخطاء الطرف الآخر وحتى التهديد المباشر.
- استراتيجية التمسك بالرأي:
- إقناع مجموعات المصالح بتقبل مواقفها ووجهات نظرها بشتى الطرق.
- استراتيجية التجنب:
- تفادي المنظمة الدخول في صراع مع الجماهير سواءً واقعياً (مكانياً) أو نفسياً، وبذلك تتحاشى المنظمة التفاعل مع مجموعات المصالح فلا تتصل بهم أو تتعاون معهم ولا تهتم بوجود مصالح مشتركة مع هذه المجموعات.
- استراتيجية التوفيق:
- تنازل المنظمة جزئياً عن مواقفها وبعض مصالحها وطموحاتها لاستمرار العلاقة.
- استراتيجية المساومة:
- أن تلتقى اهتمامات المنظمة مع اهتمامات مجموعات المصالح في منتصف الطريق (حل وسط)، ولكن المنظمة لا تكون راضية تمامًا عن النتائج المتحققة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من ما يلي:

محدودية الدراسات العربية التي تناولت إدارة علاقات المنظمة بجماعات المصالح، فقد رصدت الباحثة أن الدراسات المصرية التي تناولته اقتصر على توصيف هذه العملية دون ربطه بمتغيرات أخرى خاصة التنظيمية منها؛ لذا رأت الباحثة إمكانية تناوله أيضًا من منظور تنظيمي كمدخل جديد لدراسته يمكن تضمينه ضمن أساليب الإدارة المتقدمة في تعزيز العلاقة بين المنظمة وجماعات مصالحها.

تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية للمنظمات العاملة في مصر حاليًا، يحفز على ضرورة الاهتمام بجماعات مصالح هذه المنظمات باعتبارهم من أهم

العوامل المؤثرة على مستوى الفاعلية التنظيمية، وتطوير مستوى الأداء وتخطي القضايا والأزمات المحتمل حدوثها. وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تعريف المسؤولين عن إدارة العلاقات مع جماعات المصالح بمجمل العوامل المؤثرة على هذه العملية ليستطيعوا إدارتها بنجاح. بالإضافة إلى محاولة تطوير أنموذج نظري يربط بين اتصالات إدارة علاقات المنظمات بجماعات المصالح وأنماط الثقافات والقيادات التنظيمية، ويلائم كافة المنظمات العاملة في مصر.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- التعرف على أنماط الثقافات والقيادات التنظيمية التي تعزز العلاقات بين المنظمات محل الدراسة وجماعات مصالحها، وانعكاسات ذلك على الارتقاء بمستوى إدارة هذه العملية بالمنظمات.
- تحديد أهم الفئات الجماهيرية للمنظمات ومحددات ذلك.
- توصيف طبيعة عملية إدارة العلاقات (مستوياتها وأبعاد جودة هذه العلاقات) من منظور القائمين على إدارتها بالمنظمات العاملة في مصر.
- استكشاف الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة علاقات المنظمة بجماعات مصالحها بعينة الدراسة، ومدى تأثرها بالمتغيرات التنظيمية المختلفة.
- مساعدة متخذي القرار في المنظمات العاملة في مصر على تعزيز علاقات المنظمات بجماعات مصالحها، وكيفية الاستفادة من الاتصالات المؤسسية في تحقيق ذلك.

الإطار المنهجي للدراسة:

فروض الدراسة:

الفرض الرئيس:

- تؤثر المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات، طبيعة نشاطها، نمط القيادة التنظيمية، نمط الثقافة التنظيمية السائدة بها) على طبيعة عملية إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح.

الفروض الفرعية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد جماعات مصالح المنظمات محل الدراسة تبعاً للمتغيرات التنظيمية لهذه المنظمات.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب أهمية أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح تبعاً للمتغيرات التنظيمية لهذه المنظمات.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط مستويات العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح تبعاً للمتغيرات التنظيمية لهذه المنظمات.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للوسائل الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقتها بجماعات مصالحها تبعاً للمتغيرات التنظيمية لهذه المنظمات.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقات المنظمات محل الدراسة بجماعات مصالحها تبعاً للمتغيرات التنظيمية لهذه المنظمات.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المتنوعة (المتناسقة / غير المتناسقة) في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات مصالحها تبعاً للمتغيرات التنظيمية لهذه المنظمات.

منهج الدراسة:

ولتحقيق هدف الدراسة في التعرف على نمط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات العاملة في مصر، ومدى تأثيرها على تحديد الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقات المنظمات محل الدراسة بجماعات مصالحها، وانعكاسات ذلك على مدى قدرة المنظمة على تطوير هذه العلاقات والإفادة من وجودها في المستوى المطلوب في تحقيق الفاعلية التنظيمية؛ استخدمت الباحثة منهج المسح الذي يعد جهداً علمياً منظماً للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في مصر والتابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الاستثماري (شركات الاستثمار المصري، والمصري الأجنبي، والمصري العربي).

عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق الدراسة على عينة متاحة مكونة من (60) منظمة من المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في مصر والتابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الاستثماري؛ في محاولة لتمثيل كافة القطاعات التي تعمل بها المنظمات وأنماط ملكيتها وتنوع أنماط ثقافتها وقياداتها التنظيمية.

إنتاجي	خدمي	نمط الملكية طبيعة النشاط
<p>بسكو مصر الشركة المصرية للأدوية النصر لصناعة السيارات مصر للزيوت والصابون مصر للألبان والأغذية الشركية القومية للأسمنت السويس للأسمنت الأهرام للمشروبات أدفيينا للأغذية المحفوظة مصر للغزل والنسيج سيماف للدواء الوطنية للصناعات الغذائية أبوقير للأسمدة والصناعات الكيماوية شركة الحديد والصلب المصرية الدلتا الصناعية إيديال</p>	<p>مستشفى القصر العيني التعليمي الجديد بتروجاس بنك مصر البنك الأهلي المصري بنك ناصر الدلتا للتأمين قناة السويس للتأمين النصر للتأمين أنبي للبتترول بتروجيت مصر للسياحة مصر للطيران المقاولون العرب النصر للمقاولات القابضة لمياه الشرب</p>	<p>المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام</p>
<p>نابلسي شاهين شركة تنمية مصانع الرشيدى الميزان نستلة مصر للصناعات الغذائية كوكا كولا جهيئة للصناعات الغذائية ايفا فارما فاركو للأدوية حلو الشام للصناعات الغذائية المصريين لصناعة الألبان فيتراك للصناعات الغذائية سيراميكا كيلوباترا دانون مصر فريش اليكتريك العربي جروب شوييس للمشروبات</p>	<p>بنك عودة مستشفى السلام الدولي مستشفى الصفا بنك cib فودافون اتصالات رويال للتأمين أليانز ايجيبت سونستا كايرو كونكورد ماركيور طلعت مصطفى سوديك فالكون مكسيم تورز</p>	<p>المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري</p>

أدوات جمع البيانات:

صحيفة الاستقصاء والتي طبقت مع المسؤول عن إدارة علاقات مع جماعات مصالح بالمنظمات محل الدراسة.

اختبارا الصدق والثبات:

لتحقيق الصدق والثبات في صحيفة الاستقصاء قامت الباحثة بما يلي:

- مراجعة المشكلة البحثية والتساؤلات المطروحة للبحث بما يفيد في تحديد البيانات المطلوب جمعها.
- تقسيم الأسئلة إلى أجزاء متتابعة تتابعًا منطقيًا، بحيث يغطي كل جزء نقطة معينة في البحث وفي أهدافها. الجزء الأول: يتعلق بالجوانب المتنوعة في عملية إدارة العلاقات وهي أهم مجموعات المصالح (فئات الجماهير الرئيسة) للمنظمة من منظور الممارسين، الوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة علاقات المنظمات بجماعات المصالح، أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات وجماعات مصالحها، خصائص (مستويات) العلاقة بين المنظمات وجماعات مصالحها، الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات بجماعات مصالحها، العوامل المحددة لاختيار الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة العلاقات مع جماعات المصالح، الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات بجماعات مصالحها.
- الجزء الثاني من الاستمارة يتعلق بتحديد نمط القيادة التنظيمية باستخدام مقياس "Burns and Bass"، والمقياس المعدل لـ "Bass and Avolio".
- الجزء الثالث من الاستمارة يتعلق بتحديد نمط الثقافة التنظيمية المصنف تبعًا لإطار القيم المتنافسة إلى ثقافة هرمية، ثقافة مرنة، ثقافة السوق، ثقافة الجماعة حيث تم صياغة عدة جمل تعبر عن أبعاد الثقافة التنظيمية، والتي منها (حجم الرقابة والإشراف المباشر على أعضاء المنظمة، أسلوب اتخاذ القرارات بالمنظمة، طبيعة الاتصالات التنظيمية وهدفها، مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء المنظمة، مدى وطبيعة الأهداف التنظيمية، وعلاقة المنظمة بالبيئة).
- الجزء الرابع من الاستمارة يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، وبيانات تتعلق بالمنظمة ذاتها (نمط ملكيتها، وطبيعة نشاطها).
- إعداد نسخ من صحيفة الاستقصاء في صورتها الأولية، وعرضها على أساتذة الإعلام ومناهج البحث للتأكد من صدق أداة القياس في قياسها متغيرات

الدراسة. وأجرت الباحثة التعديلات في المقاييس بالإضافة، والحذف، وإعادة الصياغة بعد تجميع ملاحظات الأساتذة المحكمين.

- وضع بعض الأسئلة التأكيدية والتأكد من صدق إجابة المبحوثين عليها.
- إجراء اختبار قبلي لصحيفة الاستقصاء على عينة قوامها (6) منظماتٍ أي 10% من العينة المختارة، وذلك لتعرف ما إذا كان هناك تعديلات في بعض الأسئلة، فضلاً عن تعرف مدى فهم المبحوثين للأسئلة والألفاظ المستخدمة في الصحيفة، ودرجة وضوحها، والوقت الذي تستغرقه عملية جمع البيانات والملاحظات والتعليقات المختلفة على جميع جوانب الصحيفة؛ وذلك للتأكد من صدقها وصلاحيتها في قياس الجوانب المختلفة التي وُضعت الصحيفة لقياسها.

نتائج الدراسة:

أولاً: توصيف السمات التنظيمية للمنظمات محل الدراسة (نمط ملكية المنظمات، طبيعة نشاطها، نمط الثقافة التنظيمية والقيادة التنظيمية السائدة في المنظمات محل الدراسة):

(1) تحديد نمط ملكية المنظمات محل الدراسة وطبيعة نشاطها:

جدول رقم (1) يوضح نمط ملكية وطبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة

السماة التنظيمية	ك	%	
نشاط الشركة	إنتاجي	30	50
	خدمي	30	50
	الإجمالي	60	100
نمط الملكية	قطاع الأعمال العام	30	50
	القطاع الاستثماري	30	50
	الإجمالي	60	100

(2) تم صياغة عدة جمل تعبر عن أبعاد كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية الأربعة المصنفة تبعاً لإطار القيم المتنافسة وهذه الأنماط الأربعة هي: الثقافة الهرمية، الثقافة المرنة، ثقافة السوق، ثقافة الجماعة فجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (2) يوضح الأوزان النسبية لمتغير نمط الثقافة التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة (ن=60)

نمط الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
ثقافة الجماعة	11,25	53,6%
الثقافة الهرمية	14,17	53%
الثقافة المرنة	10,98	52,3%
ثقافة السوق	9,72	51,8%

جدول رقم (3-1) اتجاهات المبحوثين نحو العبارات التي تعبر عن ثقافة الجماعة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
6,55%	1,67	55%	33	23,3%	14	21,7%	13	الاتصالات بالشركة هدفها زيادة انتماء أعضائها وثقتهم في الإدارة
55%	1,65	58,4%	35	18,3%	11	23,3%	14	تطبيق إدارة الشركة أسلوب المشاركة في صنع القرارات لخلق شعور بالمسؤولية المشتركة لدى أعضائها
53,9%	1,62	60%	36	18,3%	11	21,7%	13	تهتم إدارة الشركة ببرامج تنمية الموارد البشرية
53,3%	1,60	63,4%	38	13,3%	8	23,3%	14	مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة مرتفع نسبياً
52,8%	1,58	61,7%	37	18,3%	11	20%	12	تركز إدارة الشركة على البيئة الداخلية للمنظمة ولكن بدون إحكام السيطرة عليها
52,8%	1,58	70%	42	1,7%	1	28,3%	17	تهتم إدارة الشركة بتطبيق مبدأ العمل الجماعي
51,7%	1,55	68,4%	41	8,3%	5	23,3%	14	تضع إدارة الشركة نظام للمكافآت على أساس معدل الإنجاز الجماعي وليس الفردي

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن الوزن النسبي لثقافة الجماعة في إجمالي المنظمات عينة الدراسة (53,6) وهذه المنظمات ينطبق على ثقافتها سمات ثقافة الجماعة وهذه السمات هي بالترتيب: أن الاتصالات بين إدارة المنظمات والأعضاء هدفها رفع مستوى الانتماء والثقة في الإدارة وذلك بوزن نسبي (55,6)، ولذلك تطبق إدارة المنظمات أسلوب المشاركة في صنع القرارات لخلق شعور بالمسؤولية المشتركة لدى أعضائها وذلك بوزن نسبي (55)، كما تهتم

إدارة المنظمات ببرامج تنمية الموارد البشرية وذلك بوزن نسبي (53,9)، ويرتفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها وذلك بوزن نسبي (53,3)، لأنها أيضًا تهتم بتطبيق مبدأ العمل الجماعي، على الرغم من أنها تركز على البيئة الداخلية للمنظمة، ولكن بدون إحكام السيطرة عليها وذلك بوزن نسبي (52,8) لكلاهما، وأخيرًا تضع إدارة هذه المنظمات نظام للمكافآت على أساس معدل الإنجاز الجماعي وليس الفردي وذلك بوزن نسبي (51,7).

جدول رقم (3-2) اتجاهات المبحوثين نحو العبارات التي تعبر عن الثقافة الهرمية (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
%54,4	1,63	%61,7	37	%13,3	8	%25	15	ينخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة	
%53,9	1,62	%61,7	37	%15	9	%23,3	14	تطبق إدارة الشركة بقوة مفهوم الأدوار التنظيمية والتسلسل الوظيفي	
%53,9	1,62	%63,3	38	%11,7	7	%25	15	تتخذ إدارة الشركة قراراتها بأسلوب مركزي	
%53,9	1,62	%61,7	37	%15	9	%23,3	14	لا تشجع إدارة الشركة الابتكار أو تقديم طرق جديدة لحل المشكلات	
%53,3	1,60	%65	39	%10	6	%25	15	تحافظ إدارة الشركة على النظام داخل مكان العمل ووجود إجراءات وقواعد محددة لعمل الأفراد	
%51,7	1,55	%70	42	%5	3	%25	15	تركز إدارة الشركة على البيئة الداخلية للمنظمة وتحكم السيطرة عليها للحفاظ على استقرارها	
%50	1,50	%75	45	-	-	%25	15	غالبية الاتصالات بالشركة ذات طابع رسمي من الإدارة للعاملين والعكس غير صحيح	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن الوزن النسبي للثقافة الهرمية في إجمالي المنظمات بعينة الدراسة (53%)، وهذه المنظمات ينطبق على ثقافتها سمات الثقافة الهرمية وهذه السمات هي بالترتيب من منظور المبحوثين بالعينة: انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هذه المنظمات وذلك بوزن نسبي (54,4)، وأن أسلوب اتخاذ القرارات في هذه المنظمات يغلب عليه الطابع المركزي؛ ولذلك لتشجع إدارة هذه المنظمات الابتكار أو تقديم طرق جديدة لحل المشكلات، كما أنها تطبق بقوة مفهوم الأدوار التنظيمية والتسلسل الوظيفي وذلك بوزن نسبي (53,9) لكلٍ منهم، وأيضًا تحافظ إدارة هذه المنظمات على النظام داخل مكان

العمل ووجود إجراءات وقواعد محددة لعمل الافراد وذلك بوزن نسبي (53,3)، وتركز على البيئة الداخلية للمنظمة وتحكم السيطرة عليها للحفاظ على استقرارها وذلك بوزن نسبي (51,7)، وأخيرًا غالبية الاتصالات في هذه المنظمات رسمية في اتجاه واحد من المنظمة إلى الجمهور وليس العكس وذلك بوزن نسبي (50).

جدول رقم (3-3) اتجاهات المبحوثين نحو العبارات التي تعبر عن الثقافة المرنة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
53,9%	1,62	55%	33	28,3%	17	16,7%	10	تهتم إدارة الشركة ببيئتها الخارجية ولكن بدون إحكام السيطرة عليها
53,3%	1,60	65%	39	10%	6	25%	15	محور اهتمام إدارة الشركة جودة الإنتاج وليس كم الإنتاج
53,3%	1,60	60%	36	20%	12	20%	12	ترصد إدارة الشركة أية تغيرات بيئية وتختار الاستجابة الملائمة لها
52,8%	1,58	66,7%	40	8,3%	5	25%	15	تشجع إدارة الشركة أعضائها على العمل بكامل طاقتهم مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم
51,7%	1,55	66,6%	40	11,7%	7	21,7%	13	لدى إدارة الشركة القدرة على إدارة عمليات التغيير
51,7%	1,55	68,4%	41	8,3%	5	23,3%	14	مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الشركة مرتفع جدًا
49,4%	1,48	71,7%	43	8,3%	5	20%	12	تشجع إدارة الشركة العمل الإبداعي والابتكار

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن الوزن النسبي للثقافة المرنة في إجمالي المنظمات بعينة الدراسة (52,3) وهذه المنظمات ينطبق على ثقافتها سمات الثقافة المرنة وهذه السمات هي بالترتيب: الاهتمام ببيئتها الخارجية ولكن بدون إحكام السيطرة عليها، وذلك بوزن نسبي (53,9)، ولذلك ترصد إدارة هذه المنظمات أية تغيرات بيئية، وتختار الاستجابة الملائمة لها، كما أن محور اهتمام إدارة هذه المنظمات هو جودة الإنتاج وليس كم الإنتاج وذلك بوزن نسبي (53,3)

كلاهما، وأيضًا تشجع إدارة هذه المنظمات أعضائها على العمل بكامل طاقاتهم؛ مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم وذلك بوزن نسبي (52,8)، كما أن مستوى رضائهم الوظيفي مرتفع جدًا، مما يمكن هذه المنظمات من إدارة عمليات التغيير، وذلك بوزن نسبي (51,7) لكلاهما، ويرتبط بذلك تشجيعها للعمل الإبداعي والابتكار، وذلك بوزن نسبي (49,4).

جدول رقم (3-4) اتجاهات المبحوثين نحو العبارات التي تعبر عن الثقافة السوق (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه العبارات
		ك	%	ك	%	ك	%	
53,9%	1,62	37	61,7%	9	15%	14	23,3%	الاتصالات بالشركة هدفها توضيح المهام والأهداف المطلوب إنجازها لأعضائها
52,2%	1,57	41	68,3%	4	6,7%	15	25%	تتوافر لدى إدارة الشركة رؤية واضحة لأهدافها والتمثلة في الارتفاع بمستوى الإنتاجية والأرباح المتحققة
51,1%	1,53	40	66,7%	8	13,3%	12	20%	تستهدف إدارة الشركة تحقيق أهداف قصيرة المدى
51,1%	1,53	43	71,7%	2	3,3%	15	25%	تركز إدارة الشركة على البيئة الخارجية للمنظمة وإحكام السيطرة عليها
50,6%	1,52	44	73,3%	1	1,7%	15	25%	تطالب إدارة الشركة أعضائها بأن يكونوا متفوقين وقادرين على المنافسة والإيتم استبعادهم

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن الوزن النسبي لثقافة السوق في إجمالي المنظمات بعينة الدراسة (51,8) وهذه المنظمات ينطبق على ثقافتها سمات ثقافة السوق وهذه السمات هي بالترتيب: أن هدف اتصالات هذه المنظمات هو توضيح المهام والأهداف المطلوب إنجازها لأعضائها، وذلك

بوزن نسبي (53,9)، وأنه يتوافر لديها رؤية واضحة لأهدافها والتمثلة في الارتفاع بمستوى الإنتاجية والأرباح المتحققة وذلك بوزن نسبي (52,2)، لذلك فإنها تستهدف تحقيق أهداف قصيرة المدى، وتركز على البيئة الخارجية للمنظمات وإحكام السيطرة عليها، وذلك بوزن نسبي (51,1) لكلاهما، مما ترتب عليه أنها تطالب أعضائها بان يكونوا متفوقين وقادرين على المنافسة وإلا يتم استبعادهم، وذلك بوزن نسبي (50,6).
وبإدخال متغير نمط الملكية على نتائج جدول رقم 3 اتضح ما يلي:

جدول رقم (4) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب نمط الملكية في نمط الثقافة التنظيمية (ن=60)

مستوى المعنوية	درجة الحرية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
0,000	58	50,478	0,968	20,40	30	أعمال عام	الثقافة الهرمية
			0,944	7,93	30	استثماري	
0,000	58	6,397 -	1,117	7,83	30	أعمال عام	ثقافة الجماعة
			5,744	14,67	30	استثماري	
0,000	58	14,473 -	0,874	7,17	30	أعمال عام	ثقافة السوق
			1,721	12,27	30	استثماري	
0,000	58	5,932 -	0,915	7,70	30	أعمال عام	الثقافة المرنة
			5,994	14,27	30	استثماري	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في نمط الثقافة التنظيمية السائدة بها وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية، حيث إن غالبية المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة يغلب على ثقافتها سمات الثقافة الهرمية مقارنة بالمنظمات الاستثمارية بعينة الدراسة، في حين غالبية المنظمات

التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة يغلب على ثقافتها سمات ثقافة الجماعة والثقافة المرنة وثقافة السوق مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام. وبإدخال متغير طبيعة النشاط على النتائج في جدول رقم (3) اتضح ما يلي: جدول رقم (5) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب طبيعة النشاط في نمط الثقافة التنظيمية (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الثقافة الهرمية	30	14,43	6,585	0,322	58	0,748
	30	13,90	6,222			
ثقافة الجماعة	30	8,27	1,946	5,169	58	0,000
	30	14,23	6,015			
ثقافة السوق	30	9,83	2,914	0,309	58	0,759
	30	9,60	2,943			
الثقافة المرنة	30	13,67	6,562	4,423	58	0,000
	30	8,30	1,055			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في نمط الثقافة التنظيمية السائدة بها وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية فيما يتعلق بثقافة الجماعة والثقافة المرنة فقط، حيث إن غالبية المنظمات التابعة لقطاع المنظمات الخدمية بعينة الدراسة يغلب على ثقافتها سمات ثقافة الجماعة مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع المنظمات الإنتاجية بعينة الدراسة، في حين غالبية المنظمات التابعة لقطاع المنظمات الإنتاجية بعينة الدراسة يغلب على ثقافتها سمات الثقافة المرنة مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع المنظمات الخدمية.

(3) تم صياغة عدة جمل تعبر عن أبعاد كل نمط من أنماط القيادة التنظيمية المصنفة باستخدام مقياس Burns and Bass ، والمقياس المعدل لـ Bass and Avolio والذي

صنف أنماط القيادة التنظيمية إلى قيادة تبادلية وقيادة تحويلية فجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (6) يوضح الأوزان النسبية لمتغير نمط القيادة التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
القيادة التبادلية	30,55	67,9%
القيادة التحويلية	30,33	63,2%

جدول رقم (7-1) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على نمط القيادة التبادلية (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
70,6%	2,12	31,7%	19	25%	15	43,3%	26	الاتصالات إدارة المنظمة أحادية الاتجاه هابطة غالبًا	
70,6%	2,12	35%	21	18,3%	11	46,7%	28	التفاعلات والاتصالات بين الإدارة والمؤوسين محدودة من أجل تسيير العمل	
70,6%	2,12	33,3%	20	21,7%	13	45%	27	تركز إدارة المنظمة على الشئون اليومية والأهداف قصيرة المدى	
70,0%	2,10	36,6%	22	16,7%	10	46,7%	28	العلاقة بين إدارة المنظمة والمؤوسين علاقة عابرة سطحية قصيرة الأمد	
69,4%	2,08	38,3%	23	15%	9	46,7%	28	تبذل إدارة المنظمة جهودًا ضعيفة لمساعدة المؤوسين في إشباع احتياجاتهم	
68,9%	2,07	36,7%	22	20%	12	43,3%	26	سلوك إدارة المنظمة غالبًا ما يؤدي إلى خلق صراع بين المؤوسين حول أدوارهم ومسئولياتهم	
68,3%	2,05	38,4%	23	18,3%	11	43,3%	26	ينظر المؤوسين لاتصالات إدارة المنظمة بشك في غالبية الأحيان	
67,8%	2,03	36,7%	22	23,3%	14	40%	24	إدارة المنظمة ما هي إلا قيادة لصيانة الأوضاع الراهنة	

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
67,2%	2,02	45%	27	8,3%	5	46,7%	28	تعمل إدارة المنظمة على إحكام الرقابة على المرؤوسين
66,7%	2,00	50%	30	-	-	50%	30	تعقد إدارة المنظمة اتفاقاً مع المرؤوسين بأنه عند إنجازهم للأداء المطلوب تكافؤهم مادياً /معنوياً،
66,7%	2,00	48,3%	29	3,4%	2	48,3%	29	تتدخل إدارة المنظمة بعد حدوث المشكلات ووصولها إلى حد الأزمة معاقبة المرؤوسين
66,7%	2,00	43,3%	26	13,3%	8	43,3%	26	تتجنب إدارة المنظمة اتخاذ القرارات أو تأخيرها
66,7%	2,00	43,3%	26	13,3%	8	43,3%	26	إدارة المنظمة لا تتبادل الخبرات مع المرؤوسين ولا تساعدهم على تطوير مستوى أدائهم
64,4%	1,93	45%	27	16,7%	10	38,3%	23	إدارة المنظمة تحفز العاملين من خلال إشباع احتياجاتهم الأساسية الحالية
63,9%	1,92	50%	30	8,3%	5	41,7%	25	تنتظر إدارة المنظمة بشكل سلبي وقوع الأخطاء والمشكلات من جانب المرؤوسين

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن الوزن النسبي لنمط القيادة التبادلية في إجمالي المنظمات بعينة الدراسة (67,9) وهذه المنظمات ينطبق على سلوكيات قياداتها سمات القيادة التبادلية وهذه السمات هي بالترتيب:
- طبيعة اتصالات القادة التبادلين، فشغلت المرتبة الأولى والخامسة، وتمثلت من حيث شكل اتصالات هؤلاء القادة بأنها أحادية الاتجاه هابطة غالباً، محدودة من أجل تسيير العمل، أما من حيث المضمون أو هدف الاتصالات فهي تركز على الشؤون اليومية والأهداف قصيرة المدى، وينظر لها بشك في غالبية الأحيان من قبل المرؤوسين، وذلك بوزن نسبي (68,3، 70,6) لكل منهم على التوالي.
- شغلت السلوكيات الخاصة بالقيادة المتسببة في إطار القيادة التبادلية المرتبة الثانية والثالثة والرابعة والثامنة، وتمثلت في أن العلاقة بين قيادة المنظمة والمرؤوسين علاقة عابرة سطحية قصيرة الأمد، ويبدل جهوداً محدودة لمساعدة المرؤوسين في إشباع

احتياجاتهم، كما أنه يتخلى عن المسؤولية ويتجنب اتخاذ القرارات، ولا يتبادل الخبرات مع المرؤوسين ولا يبذل أية محاولة لمساعدتهم على التطور والنمو، ونتيجة لذلك فإن التابعين يكونون غالبًا في نزاع مع كل ما يخص الأدوار والمسؤوليات، إلا أن إدارة المنظمة تتدخل بعد حدوث المشكلات ووصولها إلى حد الأزمة معاقبة المرؤوسين الذين يحاولون اغتصاب دور القائد أو ينشدون التوجيه من أي مكان في المنظمة، وذلك بوزن نسبي (70، 69، 4، 68، 9، 66، 7) لكلٍ منهم على التوالي.

- جاء في المرتبة السادسة والسابعة والعاشر، السلوكيات الخاصة بقيادة الإدارة النشطة والكامنة في إطار القيادة التبادلية، حيث تعمل إدارة المنظمة على إحكام الرقابة على المرؤوسين وتتابع بدقة سير عمل المرؤوسين باستمرار، ولكن وذلك بشكلٍ سلبي انتظارًا منها لوقوع الأخطاء والمشكلات من جانب المرؤوسين، فإدارة المنظمة ما هي إلا قيادة لصيانة الأوضاع الراهنة يعد هذا النمط سلبيًا في عدم تحفيزه العاملين على الابتكار والإبداع، وذلك بوزن نسبي (67، 8، 67، 2، 63، 9) لكلٍ منهم على الترتيب،
- وأخيرًا من وجهة نظر الباحثين جاء البُعد الخاص بتحديد المهام المطلوبة من المرؤوسين بدقة وعقد اتفاقًا معهم بأنه عند إنجاز المهام المطلوبة ستتم مكافأتهم مادياً أو معنوياً، وهو النمط السلوكي المسمى قيادة المكافآت المشروطة في إطار القيادة التبادلية، وذلك في المرتبة التاسعة بوزن نسبي (64، 4).

جدول رقم (7-2) اتجاه الباحثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على نمط القيادة التحولية

(ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
67,8%	2,03	38,3%	23	20%	12	41,7%	25	إدارة المنظمة تحفز العاملين من خلال إثارة احتياجاتهم الداخلية العالية	
65,6%	1,97	38,3%	23	26,7%	16	35%	21	إدارة المنظمة قادرة على رفع مستوى أهداف العاملين وتحفيزهم لإنجاز رؤيتها للمستقبل	
65,0%	1,95	51,7%	31	1,7%	1	46,7%	28	صفات وسلوكيات إدارة المنظمة مثلاً أعلى وأنموذجاً يقتدى به من قبل المرؤوسين	
65,0%	1,95	48,3%	29	8,3%	5	43,3%	26	تركز إدارة المنظمة على القضايا والأهداف طويلة المدى	

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
64,4%	1,93	43,3%	26	20%	12	36,7%	22	إدارة المنظمة تقييم علاقة مع المرؤوسين تقوم على الاحترام والثقة لترغب المرؤوسين في اتباع توجيهاتها لإنجاز مهام العمل
63,9%	1,92	45%	27	18,3%	11	36,7%	22	تعطى إدارة المنظمة اهتماماً شخصياً لكل فرد من المرؤوسين
63,9%	1,92	41,7%	25	25%	15	33,3%	20	تقدم إدارة المنظمة إرشادات للمرؤوسين حول الكيفية التي يؤدون بها العمل
63,9%	1,92	43,3%	26	21,7%	13	35%	21	يتقبل المرؤوسين اتصالات إدارة المنظمة بصفة عامة وتناقش بصراحة وصدق إذا لم تقبل
63,3%	1,90	43,4%	26	23,3%	14	33,3%	20	تعمل إدارة المنظمة على رفع مستوى المسؤولية الأخلاقية للمرؤوسين وتحفزهم على تجاوز مصلحتهم الشخصية في سبيل الصالح العام
62,8%	1,88	45%	27	21,7%	13	33,3%	20	إدارة المنظمة قادرة على خلق رؤى لأوضاع المستقبل ونقلها بفعالية للمرؤوسين
62,2%	1,87	46,7%	28	20%	12	33,3%	20	تدعم إدارة المنظمة قدرات المرؤوسين على حل المشكلات الصعبة بطرق جديدة وإعادة النظر في المشكلات القديمة والبحث عن أساليب عمل مبتكرة
61,7%	1,85	48,3%	29	18,3%	11	33,3%	20	تهيئ إدارة المنظمة مناخاً يشجع فيه الأعضاء بالأمان وعدم الخوف من المشاركة
61,7%	1,85	50%	30	15%	9	35%	21	إدارة المنظمة تنمي روح التحدي لدى المرؤوسين بتقديم مهام صعبة لهم
61,1%	1,83	51,7%	31	13,3%	8	35%	21	تهتم إدارة المنظمة وتستمتع لاحتياجات المرؤوسين وتستجيب لها
60,0%	1,80	50%	30	20%	12	30%	18	هناك قدر كبير من التفاعل والاتصال بين الإدارة والمرؤوسين

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
									بهدف الإنجاز من خلال بناء علاقات قوية بينهم
58,9%	1,77	50%	30	23,3%	14	26,7%	16		إدارة المنظمة هي قيادة التغييرات الكبيرة

- توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن الوزن النسبي لنمط القيادة التحويلية في إجمالي المنظمات بعينة الدراسة (63,2) وهذه المنظمات ينطبق على سلوكيات قياداتها سمات القيادة التحويلية وهذه السمات هي بالترتيب:

- شغلت الأنماط السلوكية الخاصة بالقائد الكاريزمي- وهو أحد أبعاد القادة التحويلين- المرتبة الثالثة والرابعة والسادسة والسابعة، من وجهة نظر المبحوثين بالعينة، وذلك بوزن نسبي (65، 64,4، 63,3، 62,8)، يستمد هذا القائد تأثيره ونفوذه من جاذبيته الشخصية، وهي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القائد بمقتضاها مثلاً أعلى وأنموذجاً يقتدى به من قبل المرؤوسين ومن هذه السلوكيات التي يتبعها القائد انه يسعى لبناء علاقة مع المرؤوسين تقوم على الإعجاب والاحترام والثقة لترغيبهم في اتباع توجيهاته لإنجاز مهام العمل، ويشكل مجموعة واضحة من القيم والأخلاقيات العالية وينقلها للمرؤوسين، ويؤكد عليها من خلال توافقها مع أفعاله فهو يتصرف كقدوة لهم، كما أنه يكون قادراً على خلق رؤى لأوضاع المستقبل.

- أما الأنماط السلوكية الخاصة بالقائد الملهم فشغلت المرتبة الثانية والتاسعة والثانية عشر، وذلك بوزن نسبي (65,6، 61,7، 58,9) فإذا كان القائد المثالي /الكاريزمي مسؤولاً عن خلق رؤية متفائلة للمستقبل، فإن القائد الملهم هو المسؤول عن رفع مستوى أهداف العاملين وتحفيزهم لإنجاز رؤيتها للمستقبل من خلال تنمية روح التحدي لدى المرؤوسين بتقديم مهام صعبة لهم، حيث يطلق علي هذا النمط من القيادة قيادة التغييرات الكبيرة.

- في حين جاءت الأنماط السلوكية الخاصة بالقائد المحفز على التفكير في الترتيب الثامن والتاسع، وذلك بوزن نسبي (62,2، 61,7)، يهدف هذا القائد إلى خلق بيئة عمل تقوم على الإبداع والابتكار والأمان وعدم الخوف، وذلك بتدعيم قدرات المرؤوسين على حل المشكلات الصعبة بطرق جديدة وكذا إعادة النظر في المشكلات القديمة والبحث عن أساليب عمل غير تقليدية والمشاركة في صنع القرارات.

- شغلت الأنماط السلوكية الخاصة بالقائد المهتم بالاعتبارات الإنسانية المرتبة الأولى والخامسة والعاشر، وذلك بوزن نسبي (67,8، 63,9، 61,1)، حيث يشير هذا البُعد إلى مراعاة الفروق والاختلافات الفردية بين العاملين حيث يحفز القائد العاملين من خلال إثارة احتياجاتهم الداخلية العليا، ويعطي القائد اهتمامًا شخصيًا لكل فرد ويهيء مناخًا يشعر فيه الأعضاء بالأمان وعدم الخوف من المشاركة.
- أما طبيعة اتصالات القادة التحويليين فشغلت المرتبة الثالثة والخامسة والحادية عشر بوزن نسبي (65، 63,9، 60)، حيث تتصف اتصالات هؤلاء القادة بأنها تركز على القضايا والأهداف طويلة المدى، وهذه الاتصالات يتقبلها المرؤوسون بصفة عامة؛ لأن هناك قدرًا كبيرًا من التفاعل والاتصال بين الإدارة وبين المرؤوسين، بهدف تقديم إرشادات حول كيفية أداء مهام العمل.
- وبإدخال متغير نمط الملكية على النتائج بجدول رقم 7 اتضح ما يلي:
- جدول رقم (8) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب نمط الملكية في نمط القيادة

التنظيمية (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
القيادة التبادلية	30	43,30	2,168	50,132	58	0,000
	30	17,80	1,750			
القيادة التحويلية	30	18,07	2,392	19,775	58	0,000
	30	42,60	6,360			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في نمط القيادة التنظيمية السائد بها وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية؛ حيث إن غالبية المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة يغلب على قيادتها سمات القيادة التبادلية مقارنة بالمنظمات الاستثمارية بعينة الدراسة، في حين غالبية المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة يغلب على قيادتها سمات القيادة التحويلية مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام.

وبإدخال متغير طبيعة النشاط على النتائج بجدول رقم 7 اتضح ما يلي:

جدول رقم (9) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة بحسب طبيعة النشاط في نمط القيادة التنظيمية (ن=60)

مستوى المعنوية	درجة الحرية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
0,717	58	0,365	13,727	31,17	30	إنتاجي	القيادة
			12,446	29,93	30	خدمي	التبادلية
0,893	58	0,135	14,195	30,57	30	إنتاجي	القيادة
			12,485	30,10	30	خدمي	التحويلية

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في نمط القيادة التنظيمية السائد بها وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية.

ثانياً: توصيف طبيعة عملية إدارة علاقات المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح:

(1) الوحدة الإدارية المسؤولة عن عملية إدارة علاقات المنظمات بجماعات المصالح:

جدول رقم (10) يوضح الوحدة الإدارية المسؤولة عن عملية إدارة علاقات المنظمات بجماعات المصالح في عينة الدراسة

الوحدة الإدارية المسؤولة	ك	%
إدارة الموارد البشرية	16	26,7
إدارة العلاقات العامة	38	63,3
إدارة الشؤون القانونية	3	5
إدارة التدريب	2	3,3
إدارة العمليات	1	1,7
الإجمالي	60	100

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن غالبية الباحثين بعينة الدراسة (63,3%) أوضحوا أن إدارة العلاقات العامة هي التي تتولى عملية إدارة علاقة المنظمات بجماعات المصالح في مجمل المنظمات بعينة الدراسة، في حين أن ما يقرب من ربع الباحثين بعينة الدراسة (26,7%) أوضحوا أن إدارة الموارد البشرية هي المنوطة بهذه العملية، وأشار عدد محدود من الباحثين لإدارات أخرى تتولى هذه المهمة ومنها: إدارة الشؤون القانونية (5%)، إدارة التدريب (3,3%)، إدارة العمليات (1,7%)، وهو ما يعكس بالفعل أن هذه المهمة من صميم عمل إدارة العلاقات العامة ومدى وعي إدارات المنظمات بعينة الدراسة بذلك.

وبإدخال المتغيرات التنظيمية الأربعة (نمط ملكية المنظمات، طبيعة نشاطها، نمط القيادة التنظيمية، نمط الثقافة التنظيمية السائدة) على النتائج السابقة اتضح ما

يلى:

جدول رقم (11) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً للمتغيرات التنظيمية في تحديد الوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة علاقات المنظمة بجماعات المصالح (ن=60)

مستوى المعنوية	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
						إنتاجي	طبيعية النشاط
0,099	58	ت=1,676	1,234	2,17	30	إنتاجي	طبيعية النشاط
			430,	1,77	30	خدمي	
0,099	58	ت=1,676	1,234	2,17	30	أعمال عام	نمط الملكية
			0,430	1,77	30	استثماري	
0,099	58	ت=1,676	1,234	2,17	30	تبادلية	نمط القيادة
			430,	1,77	30	تحويلية	
0,023	56	ف=3,433	1,595	2,60	15	هرمية	نمط الثقافة
			414,	1,80	15	جماعة	
			458,	1,73	15	سوق	
			458,	1,73	15	مرنة	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها ونمط ملكيتها ونمط القيادة التنظيمية السائد بها في تحديد الوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة علاقة المنظمات بجماعات المصالح، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً نمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد الوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة علاقة المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية.

(2) أهم جماعات مصالح المنظمات محل الدراسة وترتيبهم من منظور المبحوثين بعينة

الدراسة:

جدول رقم (12) يوضح أهم جماعات مصالح (فئات الجماهير الرئيسية) للمنظمات محل الدراسة

(ن=60)

الترتيب مجموعات المصالح	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	العاشر	الحوز الدرج
العملاء/ المستهلكين	ك	19	11	-	-	3	18	9	-	-	13%
	%	31,7	18,3	-	-	5%	30%	15%	-	-	
وسائل الإعلام	ك	8	17	5	5	12	9	1	2	-	13,1
%	%	13,3	28,3	8,3	8,3	20%	15%	1,7%	3,3%	-	%
البنوك	ك	1	3	5	33	12	1	-	5	-	12,7
%	%	1,7	5	8,3	55	20	1,7	-	8,3	-	%
شركات التأمين	ك	-	-	1	-	-	-	1	8	40	3
%	%	-	-	1,7	-	-	-	1,7	13,3	66,7	%
العاملين	ك	11	19	-	-	3	12	15	-	-	12,6
%	%	18,3	31,7	-	-	5	20	25	-	-	%
الهيئات التشريعية	ك	-	-	11	15	4	2	8	6	1	9,4
%	%	-	-	18,3	25	6,7	3,3	13,3	10	1,7	%
الهيئات القضائية	ك	1	3	3	11	10	-	3	11	13	7,8
%	%	1,7	5	5	18,3	16,7	-	5	18,3	21,7	%
الهيئات الحكومية	ك	21	7	8	18	1	-	2	3	-	14,6
%	%	35	11,7	13,3	30	1,7	-	3,3	5	-	%
الاتحادات التجارية	ك	-	1	1	4	13	9	6	13	1	7,7
%	%	-	1,7	1,7	6,7	21,7	15	10	21,7	1,7	%
النقابات العملية	ك	-	-	-	1	1	8	16	19	3	6,1
%	%	-	-	-	1,7	1,7	13,3	26,7	31,7	5	%

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن الهيئات الحكومية جاءت في مقدمة مجموعات المصالح التي تهتم بها المنظمات محل الدراسة وذلك بوزن مرجح (6,14%)، جاءت وسائل الإعلام في المرتبة الثانية في ترتيب جماعات المصالح المهمة للمنظمات محل الدراسة وذلك بوزن مرجح (1,13%)، أما العملاء /المستهلكين فجاءوا في المرتبة الثالثة لترتيب جماعات المصالح المهمة للمنظمات محل الدراسة بوزن مرجح (13%)، وشغلت البنوك المرتبة الرابعة لترتيب جماعات المصالح المهمة للمنظمات محل الدراسة بوزن مرجح (7,12%)، يليها العاملون في المرتبة الخامسة بفارق بسيط ووزن مرجح (6,12%)، مقارنة بالهيئات التشريعية والهيئات القضائية حيث شغلا المرتبة السادسة والسابعة على التوالي لترتيب جماعات المصالح المهمة للمنظمات محل الدراسة وبوزن مرجح (4,9%، 8,7%) على التوالي، أما الاتحادات التجارية والنقابات العمالية باعتبارهما من المنظمات النشطة فجاءا في الترتيب الثامن والتاسع لجماعات المصالح المهمة للمنظمات محل الدراسة بوزن مرجح (7,7%، 1,6%) لكلاهما على الترتيب، في المرتبة العاشرة والأخيرة لترتيب جماعات المصالح المهمة للمنظمات محل الدراسة جاءت شركات التأمين بوزن مرجح محدود (3%).

وبإدخال المتغيرات التنظيمية الأربعة (نمط ملكية المنظمات، طبيعة نشاطها، نمط القيادة التنظيمية، نمط الثقافة التنظيمية السائدة) على النتائج السابقة اتضح ما يلي:

جدول رقم (13) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في ترتيب جماعات المصالح المهمة من منظور المحوئين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
العملاء/ المستهلكين	استثماري	6,20	610,	33,822	58	0,000
	أعمال عام	1,37	490,			
وسائل الإعلام	استثماري	1,97	809,	-	58	0,000
	أعمال عام	5,50	1,408	11,918		
البنوك	استثماري	4,27	2,196	1,359	58	0,179
	أعمال عام	3,63	1,299			
شركات التأمين	استثماري	9,70	1,317	2,267	58	0,027
	أعمال عام	9,03	928,			
العاملين	استثماري	6,40	675,	31,308	58	0,000
	أعمال عام	1,63	490,			
الهيئات التشريعية	استثماري	3,77	679,	-	58	0,000

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
أعمال عام	30	7,87	937,	19,406		
الهيئات القضائية	30	4,40	1,476	-	58	0,000
أعمال عام	30	8,93	1,721	10,952		
الهيئات الحكومية	30	1,57	1,501	-	58	0,000
أعمال عام	30	4,33	1,583	6,946		
الاتحادات التجارية	30	8,27	740,	10,753	58	0,000
أعمال عام	30	5,23	1,357			
النقابات العمالية	30	8,33	844,	5,135	58	0,000
أعمال عام	30	6,97	1,189			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في ترتيب غالبية جماعات المصالح المهمة وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية حيث إن غالبية المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة تهتم بوسائل الإعلام، الهيئات التشريعية، الهيئات القضائية، الهيئات الحكومية، وتأتي في المراتب الأولى بالنسبة لها باعتبارها من جماعات المصالح المهمة مقارنة بالمنظمات الاستثمارية بعينة الدراسة، في حين أن غالبية المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة تهتم بالعملاء /المستهلكين، والعاملين، والاتحادات التجارية، النقابات العمالية وتأتي في المراتب الأولى بالنسبة لها باعتبارها من جماعات المصالح المهمة مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام.

- كما أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في ترتيب اثنين من جماعات المصالح (البنوك، شركات التأمين)، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي، حيث إن غالبية المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة تهتم بالبنوك وشركات التأمين باعتبارها من جماعات المصالح المهمة بالنسبة لها مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام.

جدول رقم (14) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها
في ترتيب جماعات المصالح المهمة من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
العملاء/ المستهلكين	إنتاجي	30	3,77	051,-	58	0,959
	خدمي	30	2,402			
وسائل الإعلام	إنتاجي	30	3,67	242,-	58	0,809
	خدمي	30	2,631			
البنوك	إنتاجي	30	3,73	922,-	58	0,360
	خدمي	30	1,721			
شركات التأمين	إنتاجي	30	9,37	000,	58	1,000
	خدمي	30	890,			
العاملين	إنتاجي	30	3,97	155,-	58	0,877
	خدمي	30	2,434			
الهيئات التشريعية	إنتاجي	30	5,97	520,	58	0,605
	خدمي	30	2,399			
الهيئات القضائية	إنتاجي	30	6,60	184,-	58	0,855
	خدمي	30	2,990			
الهيئات الحكومية	إنتاجي	30	3,43	1,845	58	0,070
	خدمي	30	2,515			
الاتحادات التجارية	إنتاجي	30	6,70	205,-	58	0,838
	خدمي	30	1,860			
النقابات العمالية	إنتاجي	30	7,50	942,-	58	0,350
	خدمي	30	1,196			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها وترتيب جماعات المصالح المهمة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية.

جدول رقم (15) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في ترتيب جماعات المصالح المهمة من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
العملاء/ المستهلكين	30	6,20	0,610	33,822	58	0,000
	30	1,37	0,490			
وسائل الإعلام	30	1,97	0,809	11,918	58	0,000
	30	5,50	1,408			
البنوك	30	4,27	2,196	1,359	58	0,179
	30	3,63	1,299			
شركات التأمين	30	9,70	1,317	2,267	58	0,027
	30	9,03	0,928			
العاملين	30	6,40	0,675	31,308	58	0,000
	30	1,63	0,490			
الهيئات التشريعية	30	3,77	0,679	19,406	58	0,000
	30	7,87	0,937			
الهيئات القضائية	30	4,40	1,476	10,952	58	0,000
	30	8,93	1,721			
الهيئات الحكومية	30	1,57	1,501	6,946	58	0,000
	30	4,33	1,583			
الاتحادات التجارية	30	8,27	0,740	10,753	58	0,000
	30	5,23	1,357			
النقابات العمالية	30	8,33	0,844	5,135	58	0,000
	30	6,97	1,189			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في ترتيب غالبية جماعات المصالح المهمة وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية، حيث إن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة تهتم بوسائل الإعلام، الهيئات التشريعية، الهيئات القضائية، الهيئات الحكومية وتأتي في المراتب الأولى بالنسبة لها باعتبارها من جماعات المصالح المهمة مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة، في حين أن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة تهتم بالعملاء/المستهلكين، والعاملين، والاتحادات التجارية، النقابات العمالية وتأتي في المراتب

الأولى بالنسبة لها باعتبارها من جماعات المصالح المهمة مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة.

- كما أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في ترتيب اثنين من جماعات المصالح (البنوك، شركات التأمين) وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي، حيث إن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة تهتم بالبنوك وشركات التأمين باعتبارهما من جماعات المصالح المهمة بالنسبة لها مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية.

جدول رقم (16) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في ترتيب جماعات المصالح المهمة من منظور الباحثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	درجة الحرية	مستوى المعنوية
العملاء/ المستهلكين	جماعة	6,07	594,	387,20	56	0,000
	هرمية	1,27	458,			
	مرنة	6,33	617,			
	سوق	1,47	516,			
وسائل الإعلام	جماعة	1,87	834,	45,996	56	0,000
	هرمية	5,53	1,642			
	مرنة	2,07	799,			
	سوق	5,47	1,187			
البنوك	جماعة	4,27	2,282	1,187	56	0,323
	هرمية	4,07	1,668			
	مرنة	4,27	2,187			
	سوق	3,20	561,			
شركات التأمين	جماعة	9,87	516,	2,114	56	0,109
	هرمية	9,20	941,			
	مرنة	9,53	1,807			
	سوق	8,87	915,			
العاملين	جماعة	6,40	737,	320,51	56	0,000
	هرمية	1,73	458,			
	مرنة	6,40	632,			
	سوق	1,53	516,			
الهيئات التشريعية	جماعة	3,73	594,	134,48	56	0,000
	هرمية	7,53	834,			

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	درجة الحرية	مستوى المعنوية
مرنة سوق	15	3,80	775,			
	15	8,20	941,			
الهيئات القضائية	15	4,33	1,496	38,705	56	0,000
	15	9,00	926,			
	15	4,47	1,506			
	15	8,87	2,295			
الهيئات الحكومية	15	1,93	2,052	19,644	56	0,000
	15	3,73	594,			
	15	1,20	414,			
	15	4,93	2,017			
الاتحادات التجارية	15	8,33	816,	38,003	56	0,000
	15	5,40	1,724			
	15	8,20	676,			
	15	5,07	884,			
النقابات العمالية	15	8,40	632,	10,454	56	0,000
	15	7,33	1,345			
	15	8,27	1,033			
	15	6,60	910,			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في ترتيب غالبية جماعات المصالح المهمة وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية، حيث إن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط الثقافة الهرمية وثقافة السوق بعينة الدراسة تهتم بوسائل الإعلام، الهيئات التشريعية، الهيئات القضائية، الهيئات الحكومية وتأتي في المراتب الأولى بالنسبة لها باعتبارها من جماعات المصالح المهمة مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة المرنة بعينة الدراسة، في حين أن غالبية المنظمات التي يسود بها ثقافة الجماعة والثقافة المرنة بعينة الدراسة تهتم بالعملاء /المستهلكين، والعاملين، والاتحادات التجارية، النقابات العمالية وتأتي في المراتب الأولى بالنسبة لها باعتبارها من جماعات المصالح المهمة مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط الثقافة الهرمية وثقافة السوق بعينة الدراسة.

- كما أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في ترتيب اثنين من جماعات المصالح (البنوك، شركات التأمين) وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي، حيث إن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة المرنة بعينة الدراسة تهتم بالبنوك وشركات التأمين باعتبارهما من جماعات المصالح المهمة بالنسبة لها مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط الثقافة الهرمية وثقافة السوق.

من خلال العرض السابق للنتائج يكون قد تم إثبات صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة بشكل جزئي وهو:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد جماعات مصالح المنظمات محل الدراسة تبعاً للمتغيرات التنظيمية لهذه المنظمات"،

(3) أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور

المبحوثين:

تم صياغة عدة جمل تعبر عن كل بُعد من أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح وهذه الأبعاد الأربعة هي بُعد الثقة في العلاقة بين الطرفين (ويتفرع عنها ثلاث أبعاد هي بُعد الأمانة في العلاقة بين الطرفين، بُعد الاعتمادية في العلاقة بين الطرفين، بُعد كفاءة العلاقة بين الطرفين)، بُعد الالتزام في العلاقة (ويتفرع منه بُعدان الالتزام الشخصي، والالتزام البنائي)، ثم بُعد الرضا عن العلاقة، وأخيراً بُعد توازن طرفي العلاقة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (17) يوضح الأوزان النسبية لأبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات

المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

الوزن النسبي	المتغيرات
70,6%	الالتزام البنائي
70,6%	الكفاءة
68,4%	الالتزام الشخصي
67,3%	الرضا عن العلاقة بين المنظمة وجماعات المصالح
66,9%	توازن طرفي العلاقة بين المنظمة وجماعات المصالح
66,7%	الاعتمادية
65%	الأمانة

جدول رقم (18- 1) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة عن بُعد الالتزام البنائي المتفرع من بُعد الالتزام كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور

المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
71,1%	2,13	36,7%	22	13,3%	8	50%	30	يزداد تقدير جماعات المصالح لعلاقتهم بالمنظمة كلما علموا بممارسات المنظمات الأخرى مع جماعات مصالحتها	
70,6%	2,12	40%	24	8,3%	5	51,7%	31	ارتباط جماعات المصالح بأي من المنظمات المنافسة لا يمكن أن يلبي احتياجاتهم بشكل أفضل من المنظمة	
70%	2,10	38,3%	23	13,3%	8	48,4%	29	من الصعب إنهاء علاقة جماعات المصالح بالمنظمة أو استبدالها بأخرى	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن بُعد الالتزام كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح جاء في مقدمة أبعاد جودة العلاقة بينهم وذلك بوزن نسبي (5,69%)، ويتفرع منه بُعد الالتزام البنائي كأحد أنماط الالتزام في المقدمة بوزن نسبي (6,70%)، حيث أوضح المبحوثون أنه يزداد تقدير جماعات المصالح لعلاقتهم بالمنظمات محل الدراسة كلما علموا بممارسات المنظمات الأخرى مع جماعات مصالحتها وذلك بوزن نسبي (1,71%)، وأن ارتباط جماعات المصالح بأي من المنظمات المنافسة لا يمكن أن يلبي احتياجاتهم بشكل أفضل من المنظمات محل الدراسة وذلك بوزن نسبي (6,70%)، لذلك من الصعب إنهاؤهم لعلاقتهم بالمنظمات محل الدراسة أو استبدالها بأخرى وذلك بوزن نسبي (70%).

جدول رقم (18- 2) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على بُعد الالتزام الشخصي المتفرع من بُعد الالتزام كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
72,8%	2,18	40%	24	1,7%	1	58,3%	35	تحاول المنظمة دائماً الالتزام بعلاقة مستمرة مع جماعات المصالح
72,8%	2,18	36,7%	22	8,3%	5	55%	33	علاقة جماعات المصالح بالمنظمة تتطور نحو الأفضل
72,2%	2,17	35%	21	13,3%	8	51,7%	31	تبذل المنظمة كل جهدها للحفاظ على قوة علاقتها بجماعات المصالح
71,7%	2,15	38,3%	23	8,3%	5	53,3%	32	أنزعج كثيراً إذا انتهت علاقة إحدى جماعات المصالح بالمنظمة
70,6%	2,12	40%	24	8,3%	5	51,7%	31	لا تقدم أى من جماعات المصالح على دخولها في علاقة مع المنظمة

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن بُعد الالتزام كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح جاء في مقدمة أبعاد جودة العلاقة بينهم وذلك بوزن نسبي (5,69%)، ويتفرع منه بُعد الالتزام الشخصي كأحد أنماط الالتزام في المقدمة بوزن نسبي (4,68%) حيث أوضح المبحوثون أن المنظمات محل الدراسة تحاول دائماً الالتزام بعلاقة مستمرة مع جماعات المصالح، وأن علاقتهم تتطور نحو الأفضل وذلك بوزن نسبي (8,72%) لكلاهما، حيث تبذل المنظمات محل الدراسة كل جهدها للحفاظ على قوة علاقتها بجماعات المصالح وذلك بوزن نسبي (2,72%)، لذلك من المزعج أن تنتهي علاقة إحدى جماعات المصالح بالمنظمات وذلك بوزن نسبي (7,71%)، ويعتقد المبحوثون أن أي من جماعات المصالح لا تشعر بالندم على دخولها في علاقة مع المنظمات محل الدراسة وذلك بوزن نسبي (6,70%).

جدول رقم (18-3) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة عن بُعد الكفاءة المتفرع من بُعد الثقة كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
78,3%	2,35	26,7%	16	11,7%	7	61,7%	37	من المعروف عن مسؤولي المنظمة قدرتهم على تنفيذ برامجها بفاعلية
77,8%	2,33	30%	18	6,7%	4	63,3%	38	إمكانات المنظمة تساعد إداراتها على الوفاء بوعودهم لجماعات المصالح
77,8%	2,33	26,7%	16	13,3%	8	60%	36	قدرات مسؤولي المنظمة تمكنهم من إدارتها بكفاءة

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن بُعد الثقة كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح يشغل المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد جودة العلاقة بينهم من منظور المبحوثين بالعينة وذلك بوزن نسبي (67,4%)، ويتفرع منه بُعد الكفاءة كأحد الأبعاد المعبرة عن الثقة في المقدمة بوزن نسبي (70,6%) حيث أوضح المبحوثون أن إدارة المنظمات محل الدراسة من المعروف عنها قدرتها على تنفيذ برامجها بفاعلية وذلك بوزن نسبي (78,3%)، وأن قدرات مسؤولي المنظمات محل الدراسة تمكنهم من إدارتها بكفاءة، وأيضًا إمكانات المنظمات محل الدراسة تساعد إداراتها على الوفاء بوعودهم لجماعات المصالح وذلك بوزن نسبي (77,8%) لكلاهما.

تتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة إنجي أبوسريع (2012) من أن بُعد الثقة هو أهم الأبعاد المؤثرة في جودة العلاقة.³⁰

جدول رقم (18- 4) اتجاه الباحثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة عن بُعد الاعتمادية المتفرع من بُعد الثقة كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور الباحثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه
		%	ك	%	ك	%	ك	
77,8%	2,33	26,7%	16	13,3%	8	60%	36	لا يجب مراقبة المنظمة لأنها لا تستغل جماعات المصالح
77,8%	2,33	28,3%	17	10%	6	61,7%	37	عادة تصدق جماعات المصالح التصريحات الصادرة عن المنظمة
77,2%	2,32	30%	18	8,3%	5	61,7%	37	لا تشك جماعات المصالح في سعي المنظمة نحو اتخاذ قرارات في مصلحتهم
77,2%	2,32	30%	18	8,3%	5	61,7%	37	عادة تقي المنظمة بوعودها لجماعات المصالح

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن بُعد الثقة كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح جاء في المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد جودة العلاقة بينهم من منظور الباحثين بالعينة وذلك بوزن نسبي (67,4%)، ويتفرع منه بُعد الاعتمادية كأحد الأبعاد المعبرة عن الثقة بوزن نسبي (66,7%) حيث أوضح الباحثون أنه لا يجب مراقبة المنظمات محل الدراسة لأنها لا تستغل جماعات المصالح، لذلك عادة ما تصدق جماعات المصالح التصريحات الصادرة عن هذه المنظمات وذلك بوزن نسبي (77,8%) لكلاهما، كما أنها عادة ما تقي بوعودها لجماعات المصالح، وبالتالي لا تشك جماعات المصالح في سعي هذه المنظمات نحو اتخاذ قرارات في مصلحتهم وذلك بوزن نسبي (77,2%) لكلاهما.

جدول رقم (18-5) اتجاه الباحثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة عن بُعد الأمانة المتفرع من بُعد الثقة كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور الباحثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
76,7%	2,30	35%	21	-	-	65%	39	تهتم المنظمة بآراء جماعات المصالح عندما تتخذ قرارا مهما
76,7%	2,30	31,7%	19	6,7%	4	61,7%	37	لا تحاول المنظمة تضليل جماعات المصالح
75,6%	2,27	35%	21	3,3%	2	61,7%	37	يلتزم مسؤولو المنظمة بتقديم الحقائق,
74,4%	2,23	30%	18	16,7%	10	53,3%	32	بصفة عامة تشعر جماعات المصالح بالثقة في المنظمة
57,2%	1,72	61,7%	37	5,0%	3	33,3%	20	تضع المنظمة في اعتبارها تأثير قراراتها على جماعات المصالح

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن بُعد الثقة كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح يشغل المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد جودة العلاقة بينهم من منظور الباحثين بالعينة وذلك بوزن نسبي (67,4%)، ويتفرع منه بُعد الأمانة كأحد الأبعاد المعبرة عن الثقة بوزن نسبي (65%)، حيث ذكر الباحثون أن المنظمات محل الدراسة لا تحاول تضليل جماعات المصالح، بل على العكس تهتم بآراءهم عندما تتخذ قرارًا مهمًا وذلك بوزن نسبي (76,7%)، كما يلتزم مسؤولو المنظمات محل الدراسة بتقديم الحقائق وذلك بوزن نسبي (75,6%)، وبصفة عامة تشعر جماعات المصالح بالثقة في المنظمات محل الدراسة وذلك بوزن نسبي (74,4%)، كما تضع المنظمات محل الدراسة في اعتبارها تأثير قراراتها على جماعات المصالح وذلك بوزن نسبي (57,2%).

جدول رقم (18- 6) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة عن بُعد الرضا كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
78,9%	2,37	30%	18	3,3%	2	66,7%	40	أسلوب إدارة المنظمة لعلاقتها مع جماعات المصالح يلبي احتياجاتهم
78,3%	2,35	26,7%	16	11,7%	7	61,7%	37	أنا راضٍ تمامًا عن علاقة جماعات المصالح المنظمة
77,2%	2,32	33,3%	20	1,7%	1	65%	39	لا توجد شكاوى من جماعات المصالح نتيجة سوء معاملات المنظمة معهم
76,7%	2,30	33,3%	20	3,3%	2	63,3%	38	أنا راضٍ تمامًا عن أسلوب تعامل المنظمة مع جماعات المصالح
76,1%	2,28	30%	18	11,7%	7	58,3%	35	لا توجد مشكلات في علاقة المنظمة بجماعات مصالحتها
75,6%	2,27	33,3%	20	6,7%	4	60%	36	أعتقد أن هناك أشياء قيمة تم إنجازها في علاقة المنظمة بجماعات المصالح

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن بُعد الرضا كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح جاء في المرتبة الثالثة في ترتيب أبعاد جودة العلاقة بينهم من منظور المبحوثين بالعينة وذلك بوزن نسبي (67,3%)، حيث أوضح المبحوثون أن أسلوب إدارة المنظمات محل الدراسة لعلاقتها مع جماعات المصالح يلبي احتياجاتهم وذلك بوزن نسبي (78,9%)، وأنهم راضون تمامًا عن علاقة جماعات المصالح بالمنظمات محل الدراسة وذلك بوزن نسبي (78,3%)، والدليل على ذلك أنه لا توجد شكاوى من جماعات المصالح نتيجة سوء معاملات المنظمات محل الدراسة معهم وذلك بوزن نسبي (77,2%)، وأكدوا أيضًا أنهم راضون تمامًا عن أسلوب تعامل المنظمات محل الدراسة مع جماعات المصالح وذلك بوزن نسبي (76,7%)، وأنه لا توجد مشكلات في علاقة المنظمات محل الدراسة

بجماعات مصالحها وذلك بوزن نسبي (1,76%)، وأخيراً أنهم يعتقدون أن هناك أشياء قيمة تم إنجازها في علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح وذلك بوزن نسبي (6,75%)،

جدول رقم (18-7) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة عن بُعد توازن طرفي العلاقة كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
69,4%	2,08	38,3%	23	15%	9	46,7%	28	تعد المنظمة جماعات المصالح شريكاً إيجابياً في العلاقة معها	
67,8%	2,03	46,7%	28	3,3%	2	50%	30	لا تحاول المنظمة فرض سيطرتها على جماعات مصالحها	
67,8%	2,03	41,7%	25	13,3%	8	45%	27	هناك اهتمام متبادل من كل من المنظمة وجماعات مصالحها بما يقوله الطرف الآخر	
67,2%	2,02	45%	27	8,3%	5	46,7%	28	تهتم إدارة المنظمة بقياس آراء جماعات المصالح	
67,2%	2,02	43,3%	26	11,7%	7	45%	27	تسمح المنظمة لجماعات المصالح بالمشاركة بأرائهم في عملية صنع القرار	
65%	1,95	43,3%	26	18,3%	11	38,3%	23	تشعر جماعات المصالح أنها تؤثر على قرارات المنظمة وسياساتها	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن بُعد توازن العلاقة بين الطرفين كأحد أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح شغل المرتبة الرابعة في ترتيب أبعاد جودة العلاقة بينهم من منظور المبحوثين بالعينة وذلك بوزن نسبي (9,66%)، حيث أوضح المبحوثون أن المنظمات محل الدراسة تعد جماعات المصالح شريكاً إيجابياً في العلاقة معها وذلك بوزن نسبي (4,69%)، ولذلك لا تحاول المنظمات محل الدراسة فرض سيطرتها على جماعات مصالحها، كما أن هناك اهتماماً متبادلاً بين كل من المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح بما يقوله الطرف الآخر وذلك بوزن نسبي (8,67%) لكلاهما، كما تسمح المنظمات محل الدراسة لجماعات المصالح بالمشاركة بأرائهم في عملية صنع القرار وتهتم بقياس آرائهم وذلك بوزن نسبي (2,67%) لكلاهما، وترتب على ذلك أن جماعات

المصالح تشعر أنها تؤثر على قرارات المنظمات محل الدراسة وسياساتها وذلك بوزن نسبي (65%).

وبإدخال المتغيرات التنظيمية الأربعة (نمط ملكية المنظمات، طبيعة نشاطها، نمط الثقافة التنظيمية، نمط القيادة التنظيمية السائدة) على النتائج السابقة اتضح ما يلي: جدول رقم (19) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في ترتيب أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الأمانة	أعمال عام	9,27	0,640	4,946	58	0,000
	استثماري	10,23	0,858			
الاعتمادية	أعمال عام	7,97	0,320	0,372	58	0,711
	استثماري	8,03	0,928			
الكفاءة	أعمال عام	5,90	1,062	3,935	58	0,000
	استثماري	6,80	0,664			
الرضا عن العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح	أعمال عام	12,03	0,765	1,008	58	0,317
	استثماري	12,20	0,484			
الالتزام الشخصي	أعمال عام	9,83	1,117	3,343	58	0,001
	استثماري	10,70	0,877			
الالتزام البنائي	أعمال عام	5,53	2,801	2,410	58	0,019
	استثماري	7,17	2,437			
توازن طرفي العلاقة بين المنظمة وجماعات المصالح	أعمال عام	11,73	1,741	1,388	58	0,170
	استثماري	12,33	1,605			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في أهمية بعض أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية حيث إن غالبية المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة تهتم ببعيد الثقة (الأمانة، الكفاءة فقط، كأبعاد فرعية لبعيد الثقة) وبعيد الالتزام (البنائي والشخصي) كأبعاد لجودة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة.

- كما أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في أهمية بعض أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح (الرضا عن العلاقة، توازن طرفي العلاقة، الثقة ممثلة في البعد الفرعي الاعتمادية فقط) وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي، حيث إن غالبية المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة تهتم بهذه الأبعاد لجودة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام.

جدول رقم (20) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في ترتيب أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الأمانة	30	9,80	0,961	0,430	58	0,669
	30	9,70	0,837			
الاعتمادية	30	7,93	0,785	0,747	58	0,458
	30	8,07	0,583			
الكفاءة	30	6,27	1,081	0,650	58	0,518
	30	6,43	0,898			
الرضا عن العلاقة بين المنظمة والمجموعات المصالح	30	12,10	0,803	0,200	58	0,842
	30	12,13	0,434			
الالتزام الشخصي	30	10,10	1,029	1,192	58	0,238
	30	10,43	1,135			
الالتزام البنائي	30	5,80	2,734	1,580	58	0,119
	30	6,90	2,657			
توازن طرفي العلاقة بين المنظمة وجماعات المصالح	30	11,77	1,695	1,230	58	0,224
	30	12,30	1,664			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها وأهمية أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من وجهة نظر المبحوثين بالعينة وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية.

جدول رقم (21) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في ترتيب أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة

الدراسة (ن=60)

مستوى المعنوية	درجة الحرية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
0,000	58	4,946	0,858	10,23	30	تبادلية	الأمانة
			0,640	9,27	30	تحويلية	
0,711	58	0,372	0,928	8,03	30	تبادلية	الاعتمادية
			0,320	7,97	30	تحويلية	
0,000	58	-	1,062	5,90	30	تبادلية	الكفاءة
			0,664	6,80	30	تحويلية	
0,317	58	-	0,765	12,03	30	تبادلية	الرضا عن العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح
			0,484	12,20	30	تحويلية	
0,001	58	-	1,117	9,83	30	تبادلية	الالتزام الشخصي
			0,877	10,70	30	تحويلية	
0,019	58	-	2,801	5,53	30	تبادلية	الالتزام البنائي
			2,437	7,17	30	تحويلية	
0,170	58	-	1,741	11,73	30	تبادلية	توازن طرفي العلاقة بين المنظمة وجماعات المصالح
			1,605	12,33	30	تحويلية	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في أهمية بعض أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية حيث إن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة تهتم ببعيد الثقة (الأمانة فقط، كُبعد فرعي من أبعاد الثقة) مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة، في حين أن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة تهتم ببعيد الثقة (الكفاءة فقط، كُبعد فرعي من أبعاد الثقة) وبعيد الالتزام (البنائي والشخصي) مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة.

- كما أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في أهمية بعض أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح (الرضا عن العلاقة، توازن طرفي العلاقة، الثقة ممثلة في البعد الفرعي الاعتمادية فقط) وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي، حيث إن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة تهتم ببُعدي الرضا عن العلاقة، توازن طرفي العلاقة كأبعاد لجودة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية، كما أن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة تهتم ببُعد الثقة ممثلاً في البُعد الفرعي الاعتمادية فقط كأحد أبعاد لجودة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية.

جدول رقم (22) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في ترتيب أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من منظور الباحثين بعينة الدراسة (ن=60)

مستوى المعنوية	درجتي الحرية	ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
0,000	56	8,007	0,961	10,27	15	هرمية	الأمانة
			0,561	9,20	15	جماعة	
			0,775	10,20	15	سوق	
			0,724	9,33	15	مرنة	
0,590	56	0,644	1,060	7,87	15	هرمية	الاعتمادية
			0,258	7,93	15	جماعة	
			0,775	8,20	15	سوق	
			0,378	8,00	15	مرنة	
0,392	56	5,426	1,100	5,73	15	هرمية	الكفاءة
			0,561	6,80	15	جماعة	
			1,033	6,07	15	سوق	
			0,775	6,80	15	مرنة	
0,008	56	1,017	1,060	12,13	15	هرمية	الرضا عن العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح
			0,488	12,33	15	جماعة	
			0,258	11,93	15	سوق	
			0,458	12,07	15	مرنة	
0,046	56	4,358	0,910	9,60	15	هرمية	الالتزام الشخصي
			0,862	10,80	15	جماعة	
			1,280	10,07	15	سوق	
			0,910	10,60	15	مرنة	

مستوى المعنوية	درجتي الحرية	ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
0,341	56	2,847	2,591	5,00	15	هرمية	الالتزام البنائي
			2,052	7,73	15	جماعة	
			2,987	6,07	15	سوق	
			2,720	6,60	15	مرنة	
0,341	56	1,140	1,685	11,47	15	هرمية	توازن طرفي العلاقة بين المنظمة وجماعات المصالح
			1,502	12,60	15	جماعة	
			1,813	12,00	15	سوق	
			1,710	12,07	15	مرنة	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في أهمية بعض أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية، حيث إن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط الثقافة الهرمية وثقافة السوق بعينة الدراسة تهتم ببعيد الثقة (الأمانة فقط، كبعيد فرعي من أبعاد الثقة) مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط الثقافة المرنة وثقافة الجماعة بعينة الدراسة، في حين أن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة الهرمية بعينة الدراسة تهتم ببعيد الرضا عن العلاقة بين الطرفين مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط الثقافة المرنة وثقافة السوق بعينة الدراسة، كما أن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة المرنة بعينة الدراسة تهتم ببعيد الالتزام الشخصي كأحد الأبعاد الفرعية لبعيد الالتزام مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط ثقافة السوق والثقافة الهرمية.
- كما أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في أهمية بعض أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح (الالتزام البنائي كأحد الأبعاد الفرعية لبعيد الالتزام، توازن طرفي العلاقة، الثقة ممثلة في البعدين الفرعيين الاعتمادية والكفاءة) وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي، حيث إن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة المرنة بعينة الدراسة تهتم ببعدي توازن طرفي العلاقة، والالتزام البنائي كأحد الأبعاد الفرعية لبعيد الالتزام كأبعاد لجودة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط ثقافة السوق والثقافة الهرمية، كما أن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة المرنة بعينة الدراسة تهتم ببعيد

الثقة ممثلًا في البُعد الفرعي الكفاءة فقط كأحد أبعاد لجودة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط ثقافة السوق والثقافة الهرمية، وأخيرًا أن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط ثقافة السوق والثقافة المرنة بعينة الدراسة تهتم ببُعد الثقة ممثلًا في البُعد الفرعي الاعتمادية فقط، كأحد أبعاد لجودة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة الهرمية.

من خلال العرض السابق للنتائج يكون قد تم إثبات صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة بشكل جزئي وهو:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب أهمية أبعاد جودة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح تبعًا للمتغيرات التنظيمية لهذه المنظمات"،

(4) مستويات العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور

المبحوثين:

تم صياغة عدة جمل تعبر عن كل مستوى من مستويات العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح وهذه المستويات الثلاث هي المستوى الشخصي، المستوى المهني، المستوى المجتمعي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (23) يوضح الأوزان النسبية لمستويات العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

الوزن النسبي	المتغيرات
70,2%	المستوى الشخصي للعلاقة
67,4%	المستوى المجتمعي للعلاقة
65,8%	المستوى المهني للعلاقة

جدول رقم (24-1) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة عن المستوى الشخصي كأحد مستويات العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه
		%	ك	%	ك	%	ك	
71,1%	2,13	40%	24	6,7%	4	53,3%	32	تهتم المنظمة بإعلام جماعات مصالحها بخططها المستقبلية
70%	2,10	41,7%	25	6,7%	4	51,6%	31	تعامل المنظمة جماعات المصالح باعتبارهم أشخاص ذوي مكانة متميزة
69,4%	2,08	38,3%	23	15%	9	46,7%	28	بصفة عامة تشعر جماعات المصالح بوجود علاقة إيجابية بينها وبين المنظمة

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن المستوى الشخصي كأحد مستويات العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح جاء في مقدمة أنماط مستويات العلاقة بينهم وذلك بوزن نسبي (2,70%)، حيث أوضح المبحوثون أن المنظمات محل الدراسة تهتم بإعلام جماعات مصالحها بخططها المستقبلية وذلك بوزن نسبي (1,71%)، وتعاملهم باعتبارهم أشخاص ذوي مكانة متميزة وذلك بوزن نسبي (70%)، وبصفة عامة تشعر جماعات المصالح بوجود علاقة إيجابية بينها وبين المنظمات محل الدراسة وذلك بوزن نسبي (4,69%).

جدول رقم (24-2) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة عن المستوى المجتمعي كأحد مستويات العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه
		%	ك	%	ك	%	ك	
73,9%	2,22	31,7%	19	15%	9	53,3%	32	أعتقد أن المنظمة تؤدي دورًا مهمًا في مجال الأنشطة المجتمعية
72,2%	2,17	36,7%	22	10%	6	53,3%	32	تسهم المنظمة في دعم الفئات الجماهيرية الأولى بالرعاية في المجتمع
70,6%	2,12	36,7%	22	15%	9	48,3%	29	تقوم المنظمة برعاية أنشطة تحوذ على اهتمام جماعات مصالحها

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن المستوى المجتمعي كأحد مستويات العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح جاء في المرتبة الثانية في ترتيب أنماط مستويات العلاقة بينهم وذلك بوزن نسبي (67,4%)، حيث أوضح الباحثون أنهم يعتقدون أن المنظمات محل الدراسة تؤدي دورًا مهمًا في مجال الأنشطة المجتمعية وذلك بوزن نسبي (73,9%)، كما أنها تسهم في دعم الفئات الجماهيرية الأولى بالرعاية في المجتمع وذلك بوزن نسبي (72,2%)، وتقوم برعاية أنشطة تحوذ على اهتمام جماعات مصالحها وذلك بوزن نسبي (70,6%).

جدول رقم (24-3) اتجاه الباحثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة عن المستوى المهني كأحد مستويات العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور الباحثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	معارض		محايد		موافق		الاتجاه	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
75%	2,25	36,7%	22	1,7%	1	61,7%	37	تنظر المنظمة إلى مصالحها ومصالح الجماعات الجماهيرية بنفس المنظور	
72,8%	2,18	33,3%	20	15%	9	51,7%	31	أعتقد أن المنظمة آمنة في تعاملاتها مع جماعات مصالحها	
72,2%	2,17	31,7%	19	20%	12	48,3%	29	تتفهم المنظمة احتياجات جماعات المصالح	
72,2%	2,17	35%	21	13,3%	8	51,7%	31	تبادر المنظمة بحل المشكلات التي تواجه جماعات مصالحها	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن المستوى المهني كأحد مستويات العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح جاء في المرتبة الثالثة في ترتيب أنماط مستويات العلاقة بينهم وذلك بوزن نسبي (65,8%)، حيث أوضح الباحثون أن المنظمات محل الدراسة تنظر إلى مصالحها ومصالح الجماعات الجماهيرية بنفس المنظور وذلك بوزن نسبي (75%)، كما أنها آمنة في تعاملاتها مع جماعات مصالحها وذلك بوزن نسبي (72,8%)، وتتفهم احتياجات جماعات المصالح، وتبادر بحل المشكلات التي تواجههم وذلك بوزن نسبي (72,2%) لكلاهما.

وبإدخال المتغيرات التنظيمية الأربعة (نمط ملكية المنظمات، طبيعة نشاطها، نمط القيادة التنظيمية، نمط الثقافة التنظيمية السائدة) على النتائج السابقة اتضح ما يلي:

جدول رقم (25) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تحديد أهمية أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من منظور الباحثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
المستوى الشخصي للعلاقة	30	5,43	2,909	-	58	0,012
	30	7,20	2,355	2,586		
المستوى المهني للعلاقة	30	7,93	0,868	0,306	58	0,761
	30	7,87	0,819			
المستوى المجتمعي للعلاقة	30	5,90	1,062	-	58	0,231
	30	6,23	1,073	1,210		

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تحديد أهمية أحد أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية حيث إن غالبية المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة تهتم بالمستوى الشخصي في علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة.
- كما أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تحديد أهمية بعض أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح (المستوى المهني والمجتمعي) وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي، حيث إن غالبية المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة تهتم بالمستوى المجتمعي في علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام، كما أن غالبية المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام تهتم بالمستوى المهني في علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة.

جدول رقم (26) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحديد أهمية أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من منظور الباحثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
المستوى الشخصي للعلاقة	30	5,90	2,905	-	58	0,247
	30	6,73	2,612			
المستوى المهني للعلاقة	30	8,07	0,868	1,560	58	0,124
	30	7,73	0,785			
المستوى المجتمعي للعلاقة	30	6,00	1,114	-	58	0,634
	30	6,13	1,042			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها وتحديد أهمية أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من وجهة نظر الباحثين بالعينة وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية.
- إلا أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحديد أهمية أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي، حيث إن غالبية المنظمات التابعة للقطاع الخدمي بعينة الدراسة تهتم بالمستوى الشخصي والمجتمعي في علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي، كما أن غالبية المنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي بعينة الدراسة تهتم بالمستوى المهني في علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الخدمي بعينة الدراسة.

جدول رقم (27) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في تحديد أهمية أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من منظور الباحثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
المستوى الشخصي للعلاقة	30	5,43	2,909	-	58	0,012
	30	7,20	2,355			
المستوى المهني للعلاقة	30	7,93	0,868	0,306	58	0,761
	30	7,87	0,819			
المستوى المجتمعي للعلاقة	30	5,90	1,062	-	58	0,231
	30	6,23	1,073			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في تحديد أهمية أحد أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية، حيث إن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة تهتم بالمستوى الشخصي في علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة.

- كما أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في تحديد أهمية بعض أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح (المستوى المهني والمجتمعي) وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي، حيث إن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة تهتم بالمستوى المهني في علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية، كما أن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة تهتم بالمستوى المجتمعي في علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة.

جدول رقم (28) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد أهمية أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من منظور

المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	درجتي الحرية	مستوى المعنوية
المستوى الشخصي للعلاقة	هرمية	5,00	2,928	2,700	56	0,054
	جماعة	7,60	1,993			
	سوق	5,87	2,924			
	مرنة	6,80	2,678			
المستوى المهني للعلاقة	هرمية	8,00	0,926	1,115	56	0,351
	جماعة	7,60	0,737			
	سوق	7,87	0,834			
	مرنة	8,13	0,834			
المستوى المجتمعي للعلاقة	هرمية	5,87	1,125	0,568	56	0,638
	جماعة	6,33	1,047			
	سوق	5,93	1,033			
	مرنة	6,13	1,125			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد أهمية أحد أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية، حيث إن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة المرنة بعينة الدراسة تهتم بالمستوى الشخصي في علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط ثقافة السوق والثقافة الهرمية بعينة الدراسة.

- كما أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في تحديد أهمية بعض أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح (المستوى المهني والمجتمعي) وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي، حيث إن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط الثقافة المرنة والثقافة الهرمية بعينة الدراسة تهتم بالمستوى المهني في علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط ثقافة السوق وثقافة الجماعة، كما أن غالبية المنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة المرنة بعينة الدراسة تهتم بالمستوى المجتمعي في علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط ثقافة السوق والثقافة الهرمية بعينة الدراسة.

من خلال العرض السابق للنتائج يكون قد تم إثبات صحة الفرض الفرعي الثالث

لِلدراسة جزئياً وهو:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط مستويات العلاقة بين المنظمات محل

الدراسة وجماعات المصالح تبعاً للمتغيرات التنظيمية لهذه المنظمات"،

(5) الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات

المصالح من منظور الباحثين:

تم اختيار عدة وسائل تعبر عن كل نوع من أنواع الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح وهذه الوسائل هي الوسائل المسموعة المرئية، الوسائل المطبوعة، الأحداث الخاصة، الوسائل التفاعلية، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (29) يوضح الأوزان النسبية للوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

الوسائل	الوزن النسبي
الأحداث الخاصة	69,2%
الوسائل التفاعلية	65,4%
الوسائل المسموعة المرئية	64,6%
الوسائل المطبوعة	62,6%

جدول رقم (30- 1) معدل استخدام الأحداث الخاصة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوسائل	المعدل	مرتفع		متوسط		منخفض		المتوسط	الوزن النسبي
		ك	%	ك	%	ك	%		
المعارض	11	18,3%	46	76,7%	3	50%	2,13	71,1%	
الاحتفالات	8	13,3%	49	81,7%	3	5%	2,08	69,4%	
المهرجانات	7	11,7%	50	83,3%	3	5%	2,07	68,9%	
الزيارات	9	15%	46	76,7%	5	8,3%	2,07	68,9%	
المؤتمرات	6	10%	50	83,3%	4	6,7%	2,03	67,8%	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن الأحداث الخاصة تأتي في مقدمة الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المنظمات محل الدراسة في إدارة العلاقة بينها وبين جماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة وذلك بوزن نسبي (69,2%)، وأوضح المبحوثون أن في مقدمة هذه الأحداث الخاصة يرتفع معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للمعارض وذلك بوزن نسبي (71,1%)، ثم الاحتفالات وذلك بوزن نسبي (69,4%)، ثم المهرجانات والزيارات بوزن نسبي (68,9%) لكلاهما، وأخيراً المؤتمرات وذلك بوزن نسبي (67,8%).

جدول رقم (30-2) معدل استخدام الوسائل التفاعلية في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور الباحثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل الوسائل
		%	ك	%	ك	%	ك	
66,1%	1,98	43,3%	26	15%	9	41,7%	25	رسائل التليفون المحمول
65,6%	1,97	50%	30	3,3%	2	46,7%	28	الموقع الإلكتروني للمنظمة
64,4%	1,93	53,3%	32	-	-	46,7%	28	صفحة المنظمة على شبكات التواصل الاجتماعي

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن الوسائل التفاعلية تأتي في المرتبة الثانية لترتيب الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المنظمات محل الدراسة في إدارة العلاقة بينها وبين جماعات المصالح من منظور الباحثين بالعينة وذلك بوزن نسبي (65,4%)، وأوضح الباحثون أن في مقدمة هذه الوسائل التفاعلية يرتفع معدل استخدام المنظمات محل الدراسة لرسائل التليفون المحمول وذلك بوزن نسبي (66,1%)، ثم المواقع الإلكترونية للمنظمات وذلك بوزن نسبي (65,6%)، ثم صفحات المنظمات على شبكات التواصل الاجتماعي بوزن نسبي (64,4%).

جدول رقم (30-3) معدل استخدام الوسائل المسموعة المرئية في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور الباحثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
65%	1,95	11,7%	7	81,6%	49	6,7%	4	الإعلانات التلفزيونية
65%	1,95	11,7%	7	81,6%	49	6,7%	4	الإعلانات الإذاعية
63,9%	1,92	15%	9	78,3%	47	6,7%	4	الأفلام التسجيلية

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن الوسائل المسموعة المرئية تأتي في المرتبة الثالثة لترتيب الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المنظمات محل الدراسة في إدارة العلاقة بينها وبين جماعات المصالح من منظور الباحثين بالعينة وذلك بوزن نسبي (64,6%)، وأوضح الباحثون أن في مقدمة هذه الوسائل المسموعة المرئية يرتفع معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للإعلانات التلفزيونية والإذاعية وذلك بوزن نسبي (65%)، ثم الأفلام التسجيلية للمنظمات وذلك بوزن نسبي (63,9%).

جدول رقم (30-4) معدل استخدام الوسائل المطبوعة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة
بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل	الوسائل
		%	ك	%	ك	%	ك		
66,7%	2,00	10%	6	80%	48	10%	6		الإعلانات الصحفية
62,8%	1,88	48,3%	29	15%	9	36,7%	22		النشرات
62,2%	1,87	41,7%	25	30%	18	28,3%	17		البيانات الصحفية
61,1%	1,83	50%	30	16,7%	10	33,3%	20		المطويات
60%	1,80	48,4%	29	23,3%	14	28,3%	17		الكتيبات

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن الوسائل المطبوعة تأتي في المرتبة الرابعة لترتيب الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المنظمات محل الدراسة في إدارة العلاقة بينها وبين جماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة وذلك بوزن نسبي (62,6%)، وأوضح المبحوثون أن في مقدمة هذه الوسائل المطبوعة يرتفع معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للإعلانات الصحفية وذلك بوزن نسبي (66,7%)، ثم النشرات وذلك بوزن نسبي (62,8%)، ثم البيانات الصحفية وذلك بوزن نسبي (62,2%)، ثم المطويات بوزن نسبي (61,1%)، ثم الكتيبات بوزن نسبي (60%).

وبإدخال المتغيرات التنظيمية الأربعة (نمط ملكية المنظمات، طبيعة نشاطها، نمط القيادة التنظيمية، نمط الثقافة التنظيمية السائدة) على النتائج السابقة اتضح ما يلي: جدول رقم (31) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تحديد معدل استخدام الوسائل الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح من منظور

المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
مسموعة مرئية	30	5,6667	1,51620	-	58	0,331
	30	5,9667	71840,	0,979		
تفاعلية	30	3,2667	58329,	-	58	0,000
	30	8,5000	1,30648	20,03		
أحداث خاصة	30	10,9333	2,51798	2,218	58	0,031
	30	9,8333	1,01992			
مطبوعة	30	12,2000	2,39828	11,24	58	0,000
	30	6,5667	1,33089			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تحديد معدل استخدام بعض الوسائل الاتصالية في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية حيث يرتفع معدل استخدام الوسائل التفاعلية من قبل المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة، كما يرتفع معدل استخدام الوسائل المطبوعة وتنظيم الأحداث الخاصة من قبل المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة.

تتفق هذه النتيجة مع ما كشفت عنه نتائج دراسة إنجي أبو سريع (2012) من تفوق الشركات الأجنبية في توظيف الوسائل الإلكترونية الأحدث مثل شبكات التواصل الاجتماعي في تنمية العلاقات الحوارية مع العملاء،³¹ وأيضاً مع ما توصلت إليه دراسة Mervi Vuori (2012)³² من أن الشركات متعددة الجنسية تستخدم الشبكات الاجتماعية في تعزيز الاتصالات المتعلقة بالعلامة التجارية وللحوار مع العملاء/المستهلكين، ولبناء العلاقات مع جماعات المصالح المتنوعة.

جدول رقم (32) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحديد معدل استخدام الوسائل الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح من منظور

المبجوثين بعينة الدراسة (ن=60)

مستوى المعنوية	درجة الحرية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
0,001	58	3,433	83666,	6,3000	30	إنتاجي	مسموعة مرئية
			1,29544	5,3333	30	خدمي	
0,619	58	0,500	2,71564	6,0667	30	إنتاجي	تفاعلية
			2,96124	5,7000	30	خدمي	
0,219	58	1,242	1,57896	10,7000	30	إنتاجي	أحداث خاصة
			2,30342	10,0667	30	خدمي	
0,853	58	0,187	3,54024	9,4667	30	إنتاجي	مطبوعة
			3,37486	9,3000	30	خدمي	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحديد معدل استخدام إحدى الوسائل الاتصالية في إدارة علاقة هذه المنظمات

بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية، حيث يرتفع معدل استخدام الوسائل المسموعة المرئية من قبل المنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الخدمي بعينة الدراسة.

- كما أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحديد معدل استخدام الوسائل الاتصالية الأخرى في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي، حيث يرتفع معدل استخدام الوسائل التفاعلية وتنظيم الأحداث الخاصة من قبل المنظمات التابعة للقطاع الإنتاجي بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الخدمي،

تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مروة اللاوندي (2013) ³³ من أن البنوك المصرية توفر كافة الأدوات التي تسهل فتح حوار بينها وبين عملائها من خلال مواقعها الإلكترونية.

جدول رقم (33) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في تحديد معدل استخدام الوسائل الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات

المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
مسموعة مرئية	30	5,6667	1,51620	-	58	0,331
	30	5,9667	71840,	0,979		
تفاعلية	30	3,2667	58329,	-	58	0,000
	30	8,5000	1,30648	20,03		
أحداث خاصة	30	10,9333	2,51798	2,218	58	0,031
	30	9,8333	1,01992			
مطبوعة	30	12,2000	2,39828	11,24	58	0,000
	30	6,5667	1,33089			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في تحديد معدل استخدام بعض الوسائل الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية، حيث يرتفع معدل استخدام الوسائل المطبوعة وتنظيم الأحداث الخاصة من

قبل المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة، كما يرتفع معدل استخدام الوسائل التفاعلية من قبل المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة.

- كما أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة السائد بها في تحديد معدل استخدام أحد أنواع الوسائل الاتصالية في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي، حيث يرتفع معدل استخدام الوسائل المسموعة المرئية من قبل المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية.

جدول رقم (34) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد معدل استخدام الوسائل الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات

بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	درجتي الحرية	مستوى المعنوية
مسموعة مرئية	هرمية	6,6000	1,12122	9,260	56	0,000
	جماعة	5,9333	1,03280			
	سوق	4,7333	1,27988			
	مرنة	6,0000	00000,			
تفاعلية	مرنة	3,4667	74322,	134,4	56	0,000
	سوق	8,3333	1,79947			
	هرمية	3,0667	25820,			
	جماعة	8,6667	48795,			
أحداث خاصة	سوق	11,5333	1,88478	2,663	56	0,057
	هرمية	9,8000	1,42428			

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	درجتي الحرية	مستوى المعنوية
جماعة	15	10,3333	2,96808			
	15	9,8667	35187,			
مطبوعة	15	12,7333	1,70992	44,359	56	0,000
	15	6,9333	1,79151			
	15	11,6667	2,89499			
	15	6,2000	41404,			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد معدل استخدام الوسائل الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية، حيث يرتفع معدل استخدام الوسائل المطبوعة والوسائل المسموعة المرئية من قبل المنظمات التي يسود بها نمط الثقافة الهرمية والثقافة المرنة بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة وثقافة السوق بعينة الدراسة، كما يرتفع معدل استخدام الوسائل التفاعلية وتنظيم الأحداث الخاصة من قبل المنظمات التي يسود بها نمط ثقافة السوق وثقافة الجماعة بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط الثقافة الهرمية والثقافة المرنة بعينة الدراسة.

من خلال العرض السابق للنتائج يكون قد تم إثبات صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة جزئياً وهو:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للوسائل الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقتها بجماعات مصالحها تبعاً للمتغيرات التنظيمية لهذه المنظمات".

(6) معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات

محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين:

جدول رقم (35) يوضح الأوزان النسبية لمعايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة

علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل	المعايير
		%	ك	%	ك	%	ك		
72,2%	2,17	25%	15	33,3%	20	41,7%	25		طبيعة الفئة الجماهيرية
71,1%	2,13	30%	18	26,7%	16	43,3%	26		طبيعة الموقف المثار بين المنظمة وجماعات المصالح
67,8%	2,03	48,3%	29	-	-	51,7%	31		نمط القيادة بالمنظمة
67,2%	2,02	48,3%	29	1,7%	1	50%	30		المبادئ والقيم التي تؤمن بها إدارة المنظمة

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن المعايير الموضوعية جاءت في مقدمة معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة وتمثلت هذه المعايير في: طبيعة الفئة الجماهيرية ذاتها وذلك بوزن نسبي (72,2%)، وطبيعة الموقف المثار بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح وذلك بوزن نسبي (71,1%).

- أن المعايير التنظيمية جاءت في المرتبة الثانية لترتيب معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة وتمثلت هذه المعايير في: نمط القيادة التنظيمية وذلك بوزن نسبي (67,8%)، ونمط الثقافة التنظيمية (المبادئ والقيم التي تؤمن بها إدارة المنظمة) وذلك بوزن نسبي (67,2%).

وبإدخال المتغيرات التنظيمية الأربعة (نمط ملكية المنظمات، طبيعة نشاطها، نمط القيادة التنظيمية، نمط الثقافة التنظيمية السائدة) على النتائج السابقة اتضح ما يلي:

جدول رقم (36) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تحديد معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

نمط الملكية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
أعمال عام	30	8,90	0,885	4,919	58	0,000
استثماري	30	7,80	0,847			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تحديد معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية، حيث يرتفع معدل الاعتماد على المعايير الموضوعية من قبل المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة في اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة، كما يرتفع معدل استخدام المعايير التنظيمية من قبل المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة في اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الاستثماري بعينة الدراسة.

جدول رقم (37) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحديد معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

طبيعة النشاط	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
إنتاجي	30	8,27	0,828	0,628 -	58	0,532
خدمي	30	8,43	1,194			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحديد معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية.

جدول رقم (38) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في تحديد معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة هذه المنظمات

بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

نمط القيادة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تبادلية	30	8,90	0,885	4,919	58	0,000
تحويلية	30	7,80	0,847			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في تحديد معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية، حيث يرتفع معدل الاعتماد على المعايير الموضوعية من قبل المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة في اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة، كما يرتفع معدل استخدام المعايير التنظيمية من قبل المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة في اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة.

جدول رقم (39) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة هذه

المنظمات بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

نمط الثقافة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	درجتي الحرية	مستوى المعنوية
هرمية	15	8,80	0,775	8,055	56	0,000
جماعة	15	7,87	1,125			
سوق	15	9,00	1,000			
مرنة	15	7,73	0,458			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية، حيث يرتفع معدل الاعتماد على المعايير الموضوعية من قبل المنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة المرنة بعينة الدراسة في اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط الثقافة الهرمية وثقافة السوق بعينة الدراسة، كما يرتفع معدل استخدام المعايير التنظيمية من قبل المنظمات التي يسود بها نمط الثقافة الهرمية وثقافة السوق بعينة الدراسة في اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة المرنة بعينة الدراسة.

من خلال العرض السابق للنتائج يكون قد تم إثبات صحة الفرض الفرعي الخامس للدراسة جزئياً وهو:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية في معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقات المنظمات محل الدراسة بجماعات مصالحها تبعاً للمتغيرات التنظيمية لهذه المنظمات"،

(7) الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة

بجماعات المصالح من منظور المبحوثين:

تم صياغة عدة جمل تعبر عن كل استراتيجية من الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح، وهذه الاستراتيجيات هي: الوصول، الإيجابية، الانفتاح، تأكيد الشرعية، بناء الشبكات، تنمية العلاقات الشخصية، تأكيد الاحترام، التفاوض الفردي، التمسك بالرأي، التجنب، التوفيق، المساومة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (40) يوضح الأوزان النسبية لمعدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المتنوعة في إدارة

علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور الباحثين بعينة الدراسة (ن=60)

الوزن النسبي	المتغيرات
76,9%	استراتيجية تأكيد الاحترام
75,7%	استراتيجية تأكيد الشرعية
71,9%	استراتيجية تنمية العلاقات الشخصية
68,8%	استراتيجية الإيجابية
67,9%	استراتيجية الانفتاح
67,8%	استراتيجية بناء الشبكات
67,5%	استراتيجية الوصول
67,2%	استراتيجية التفاوض الفردي أو أحادي الاتجاه
66,7%	استراتيجية التمسك بالرأي
66,7%	استراتيجية التجنب
66,7%	استراتيجية التوفيق
66,7%	استراتيجية المساومة

جدول رقم (41- 1) اتجاه الباحثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على معدل استخدام استراتيجية تأكيد الاحترام كإحدى الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل

الدراسة بجماعات المصالح من منظور الباحثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل	العبارات
		ك	%	ك	%	ك	%		
77,8%	2,33	8	13,3%	24	40%	28	46,7%	تميز المنظمة بالاستجابة السريعة لمشكلات جماعات المصالح	
76,1%	2,28	9	15%	25	41,7%	26	43,3%	تحترم المنظمة وجهات نظر جماعات المصالح حتى وإن اختلفت مع توجهاتها	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن استراتيجية تأكيد الاحترام جاءت في مقدمة الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور الباحثين وذلك بوزن نسبي (76,9%)، حيث أوضح الباحثون أن المنظمات محل الدراسة تتميز بالاستجابة السريعة للمشكلات التي تواجه جماعات المصالح وذلك بوزن نسبي

(8,77%)، كما أنها تحترم وجهات نظر جماعات المصالح حتى وإن اختلفت مع توجهاتها وذلك بوزن نسبي (1,76%).

جدول رقم (41-2) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على معدل استخدام استراتيجية تأكيد الشرعية كإحدى الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
76,1%	2,28	13,3%	8	45%	27	41,7%	25		تتبه المنظمة لكل المواقف وردود الأفعال الصادرة عن جماعات المصالح
75,6%	2,27	15%	9	43,3%	26	41,7%	25		تلتزم المنظمة في كل ممارستها بالحقوق القانونية لجماعات المصالح
75,6%	2,27	15%	9	43,3%	26	41,7%	25		تحرص المنظمة على الالتزام بالمطالب الشرعية لجماعات المصالح

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن استراتيجية تأكيد الشرعية جاءت في المرتبة الثانية في ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين وذلك بوزن نسبي (75,7%)، حيث أوضح المبحوثون أن المنظمات محل الدراسة تتبه لكل المواقف وردود الأفعال الصادرة عن جماعات المصالح وذلك بوزن نسبي (1,76%)، كما أنها تلتزم في كل ممارستها بالحقوق القانونية لجماعات المصالح، وتحرص على الالتزام بالمطالب الشرعية لهم وذلك بوزن نسبي (6,75%) لكلاهما.

جدول رقم (41-3) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على معدل استخدام استراتيجية تنمية العلاقات الشخصية كإحدى الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
72,2%	2,17	16,7%	10	50%	30	33,3%	20		تحرص المنظمة على تدعيم العلاقات بين كافة جماعات المصالح
71,7%	2,15	16,7%	10	51,6%	31	31,7%	19		تحترم سياسات وأعمال المنظمة القيم السائدة في المجتمع

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن استراتيجية تنمية العلاقات الشخصية جاءت في المرتبة الثالثة في ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين وذلك بوزن نسبي (71,9%)، حيث أوضح المبحوثون أن المنظمات محل الدراسة تحرص على تدعيم العلاقات بين كافة جماعات المصالح وذلك بوزن نسبي (72,2%)، كما أن سياسات وأعمال المنظمات محل الدراسة تحترم القيم السائدة في المجتمع وذلك بوزن نسبي (71,7%).

جدول رقم (41-4) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على معدل استخدام الاستراتيجية الإيجابية كإحدى الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		العبارات المعدل
		%	ك	%	ك	%	ك	
78,9%	2,37	15%	9	33,3%	20	51,7%	31	تجاوب المنظمة مع انتقادات جماعات المصالح
74,4%	2,23	18,3%	11	40%	24	41,7%	25	هناك اتصالات منتظمة بين المنظمة وجماعات مصالحها
73,3%	2,20	20%	12	40%	24	40%	24	تحاول المنظمة أن تتفاعل مع جماعات مصالحها بشكل مرضٍ للطرفين
72,8%	2,18	21,7%	13	38,3%	23	40%	24	توجه المنظمة جماعات مصالحها لتقديم أفكار جديدة لتطوير الخدمة المقدمة لهم

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن الاستراتيجية الإيجابية جاءت في المرتبة الرابعة في ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين وذلك بوزن نسبي (68,8%)، حيث أوضح المبحوثون أن المنظمات محل الدراسة تتجاوب مع انتقادات جماعات المصالح وذلك بوزن نسبي (78,9%)، كما أن هناك اتصالات منتظمة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات مصالحها وذلك بوزن نسبي (74,4%)، وتحاول هذه المنظمات أن تتفاعل مع جماعات مصالحها بشكل مرضٍ للطرفين وذلك بوزن نسبي (73,3%)، كما توجه جماعات مصالحها لتقديم أفكار جديدة لتطوير الخدمة المقدمة لهم وذلك بوزن نسبي (72,8%).

جدول رقم (41-5) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على معدل استخدام استراتيجية الانفتاح كإحدى الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
80,6%	2,42	15%	9	28,3%	17	56,7%	34		تتسم اتصالات المنظمة بالصراحة في تبادل المعلومات مع جماعات المصالح
73,3%	2,20	21,7%	13	36,7%	22	41,6%	25		تتبع المنظمة مبدأ الشفافية في نقل المعلومات لجماعات المصالح
72,8%	2,18	23,3%	14	35%	21	41,7%	25		تحرص المنظمة على عقد لقاءات مع جماعات المصالح للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم
72,8%	2,18	23,3%	14	35%	21	41,7%	25		تحرص المنظمة على إدارة حوار بناء مع جماعات المصالح

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن استراتيجية الانفتاح جاءت في المرتبة الخامسة في ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين وذلك بوزن نسبي (9,67%)، حيث أوضح المبحوثون أن اتصالات المنظمات محل الدراسة تتسم بالصراحة في تبادل المعلومات مع جماعات المصالح وذلك بوزن نسبي (80,6%)، كما أن هذه المنظمات تتبع مبدأ الشفافية في نقل المعلومات لجماعات المصالح وذلك بوزن نسبي (3,73%)، وتحرص على عقد لقاءات مع جماعات المصالح للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم، وإدارة حوار بناء معهم وذلك بوزن نسبي (8,72%) لكلاهما.

جدول رقم (41-6) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على معدل استخدام استراتيجية بناء الشبكات كإحدى الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
72,8%	2,18	23,3%	14	35%	21	41,7%	25	تتجاوز المنظمة مع جماعات المصالح لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم،	
72,2%	2,17	23,3%	14	36,7%	22	40%	24	تشابه الموضوعات التي تهتم بها جماعات المصالح والتي تهتم بها المنظمة	
62,2%	1,87	40%	24	33,3%	20	26,7%	16	تحقق تحالفات المنظمة مع المؤسسات المجتمعية الأخرى فوائدها لجماعات المصالح	
55,0%	1,65	53,4%	32	28,3%	17	18,3%	11	لا تتعاون المنظمة مع الجهات التي تؤثر على مصالح جمهورها	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن استراتيجية بناء الشبكات جاءت في المرتبة السادسة في ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين وذلك بوزن نسبي (67,8%)، حيث أوضح المبحوثون أن المنظمات محل الدراسة تتجاوز مع جماعات المصالح لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم وذلك بوزن نسبي (72,8%)، كما أن تشابه في الموضوعات التي تهتم بها جماعات المصالح والتي تهتم بها المنظمات محل الدراسة وذلك بوزن نسبي (72,2%)، كما أن تحالفات المنظمات محل الدراسة مع المؤسسات المجتمعية تحقق فوائدها لجماعات المصالح وذلك بوزن نسبي (62,2%)، فالمنظمات محل الدراسة لا تتعاون مع الجهات التي تؤثر على مصالح جمهورها وذلك بوزن نسبي (55%).

جدول رقم (41-7) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على استراتيجية الوصول باعتبارها إحدى الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
75%	2,25	16,6%	10	41,7%	25	41,7%	25	لا تجد جماعات المصالح صعوبة في توصيل شكاواها لإدارة المنظمة	
71,1%	2,13	21,7%	13	43,3%	26	35%	21	تبادر المنظمة بالإجابة على أسئلة واستفسارات جماعات المصالح	
70,6%	2,12	23,3%	14	41,7%	25	35%	21	تيسر المنظمة أساليب تمكن جماعات المصالح من التواصل مع مسؤوليها	
70%	2,10	23,3%	14	43,4%	26	33,3%	20	يحرص مسؤولو الإدارة العليا على المشاركة في اللقاءات مع جماعات مصالح المنظمة	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن استراتيجية الوصول جاءت في المرتبة السابعة في ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين وذلك بوزن نسبي (67,5%)، حيث أوضح المبحوثون أن جماعات المصالح لا تجد صعوبة في توصيل شكاواها لإدارة المنظمات محل الدراسة وذلك بوزن نسبي (75%)، كما أن هذه المنظمات تبادر بالإجابة على أسئلة واستفسارات جماعات وذلك بوزن نسبي (71,1%)، وتيسر المنظمات محل الدراسة أساليب تمكن جماعات المصالح من التواصل مع مسؤوليها وذلك بوزن نسبي (70,6%)، ويحرص مسؤولو الإدارة العليا على المشاركة في اللقاءات مع جماعات مصالح المنظمات محل الدراسة وذلك بوزن نسبي (70%).

جدول رقم (41-8) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على استراتيجية التفاوض الفردي باعتبارها إحدى الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
67,2%	2,02	48,3%	29	1,7%	1	50%	30		تحقق المنظمة مكاسب من جماعات المصالح دون أن تراعي مصالحهم

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن استراتيجية التفاوض الفردي جاءت في المرتبة الثامنة في ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين وذلك بوزن نسبي (67,2%)، حيث أوضح المبحوثون أن المنظمات محل الدراسة تحقق مكاسب من جماعات المصالح دون أن تراعي مصالحهم.

جدول رقم (41-9) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على استراتيجية التمسك بالرأي باعتبارها إحدى الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
66,7%	2,00	50%	30			50%	30		في التفاعل مع جماعات المصالح تحاول المنظمة اقتناعهم بوجهة نظرها بشتى الطرق

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن استراتيجية التمسك بالرأي جاءت في المرتبة التاسعة في ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين وذلك بوزن نسبي (66,7%)، حيث أوضح المبحوثون أن المنظمات محل الدراسة عند التفاعل مع جماعات المصالح تحاول اقتناعهم بوجهة نظرها بشتى الطرق.

جدول رقم (41- 10) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على استراتيجية التجنب باعتبارها إحدى الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة

وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
66,7%	2,00	50%	30	-	-	50%	30		تتجنب المنظمة الدخول في تفاعلات أو اتصالات مباشرة مع جماعات المصالح

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن استراتيجية التجنب جاءت في المرتبة العاشرة في ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين وذلك بوزن نسبي (66,7%)، حيث أوضح المبحوثون أن المنظمات محل الدراسة تتجنب الدخول في تفاعلات أو اتصالات مباشرة مع جماعات المصالح.

جدول رقم (41- 11) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على استراتيجية التوفيق باعتبارها إحدى الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة

وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
66,7%	2,00	50%	30	-	-	50%	30		قد تتنازل المنظمة عن جزء من مصالحها لإرضاء جماعات المصالح

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن استراتيجية التوفيق جاءت في المرتبة الحادية عشر في ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين وذلك بوزن نسبي (66,7%)، حيث أوضح المبحوثون أن المنظمات محل الدراسة قد تتنازل عن جزء من مصالحها لإرضاء جماعات المصالح.

جدول رقم (41- 12) اتجاه المبحوثين بعينة الدراسة نحو العبارات الدالة على استراتيجية المساومة باعتبارها إحدى الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة العلاقة بين المنظمات محل الدراسة وجماعات المصالح من منظور المبحوثين بالعينة (ن=60)

الوزن النسبي	المتوسط	منخفض		متوسط		مرتفع		المعدل	العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك		
66,7%	2,00	50%	30			50%	30		تحاول المنظمة الوصول لحلول وسط في مشكلاتها مع جماعات المصالح

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

أن استراتيجية المساومة جاءت في المرتبة الثانية عشر والأخيرة في ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح من منظور المبحوثين وذلك بوزن نسبي (66,7%)، حيث أوضح المبحوثون أن المنظمات محل الدراسة تحاول الوصول لحلول وسط في مشكلاتها مع جماعات المصالح، تختلف النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة *Eyun- Jung Ki and Linda Childers Hon (2006)*³⁴ من أن استراتيجية الانفتاحية تأتي في المرتبة الأولى من حيث الاستخدام بين المنظمات محل الدراسة، ثم استراتيجية الوصول في المرتبة الثانية، أما بالنسبة لاستراتيجية مشاركة المهام التي عرفت في هذه الدراسة بعرض أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، فقد كشفت النتائج أن المنظمات لا ترغب في عرض مشاركتها البيئية والاجتماعية والتعليمية، وأخيراً كانت استراتيجية بناء الشبكات أقل استراتيجية من حيث معدل الاستخدام عبر المواقع الإلكترونية للمنظمات محل الدراسة، وأيضاً مع نتائج دراسة *Tiffany Derville Gallicano (2009)*³⁵ التي كشفت عن أن أبرز الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة لبناء العلاقات مع أعضاء المنظمة هي: الارتباط المباشر، مشاركة المهام، ربط الأقران، الاستثمار في العلاقات المحلية، استهداف الوعي بالجهود المتنوعة، الخطاب التأسيسي، ومع نتائج دراسة *Julie O'Neil (2014)*³⁶ والتي كشفت عن كل من استراتيجية الانفتاح والوصول والإيجابية بالترتيب هي الاستراتيجيات الأكثر استخداماً من قبل المنظمات الهادفة لتحقيق الربح وتلك غير الهادفة إلى تحقيق الربح، أما استراتيجية المشاركة في المهام فهي أقل الاستراتيجيات استخداماً من قبل المنظمات غير الهادفة إلى تحقيق الربح واستراتيجية بناء الشبكات فهي أقل الاستراتيجيات استخداماً من قبل المنظمات الهادفة إلى تحقيق

الريح، وبإدخال المتغيرات التنظيمية الأربعة (نمط ملكية المنظمات، طبيعة نشاطها، نمط القيادة التنظيمية، نمط الثقافة التنظيمية السائدة) على النتائج السابقة اتضح ما يلي:
جدول رقم (42) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تحديد معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
استراتيجية الوصول	أعمال عام	30	6,83	1,464	58	0,000
	استثماري	30	9,37	0,928	8,005	
استراتيجية الإيجابية	أعمال عام	30	6,90	1,185	58	0,000
	استثماري	30	9,60	0,814	10,290	
استراتيجية الانفتاح	أعمال عام	30	6,63	1,326	58	0,000
	استثماري	30	9,67	0,758	10,879	
استراتيجية تأكيد الشرعية	أعمال عام	30	5,13	1,358	58	0,000
	استثماري	30	8,50	1,137	10,412	
استراتيجية بناء الشبكات	أعمال عام	30	6,63	1,273	58	0,000
	استثماري	30	9,63	0,765	11,067	
استراتيجية تنمية العلاقات الشخصية	أعمال عام	30	3,40	0,932	58	0,000
	استثماري	30	5,23	1,104	6,948	
استراتيجية تأكيد الاحترام	أعمال عام	30	3,57	1,040	58	0,000
	استثماري	30	5,67	0,758	8,937	
استراتيجية التفاوض الفردي	أعمال عام	30	3,00	0,000	58	0,000
	استثماري	30	1,03	0,183	59,000	
استراتيجية التمسك بالرأي	أعمال عام	30	3,00	000,	-	-
	استثماري	30	1,00	000,	-	-
استراتيجية التجنب	أعمال عام	30	3,00	000,	-	-
	استثماري	30	1,00	000,	-	-
استراتيجية التوفيق	أعمال عام	30	3,00	000,	-	-
	استثماري	30	1,00	000,	-	-
استراتيجية المساومة	أعمال عام	30	3,00	000,	-	-
	استثماري	30	1,00	000,	-	-

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تحديد معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه

المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية، حيث يرتفع معدل استخدام كافة الاستراتيجيات الاتصالية المتناسقة وهي بالترتيب: (الانفتاح، بناء الشبكات، الإيجابية، الوصول، تأكيد الشرعية، تأكيد الاحترام، تنمية العلاقات الشخصية) من قبل المنظمات التابعة لقطاع الاستثماري بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة، كما يرتفع معدل استخدام إحدى الاستراتيجيات الاتصالية غير المتناسقة (التفاوض الفردي) من قبل المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الاستثماري بعينة الدراسة.

- كما أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها في تحديد معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية غير المتناسقة (التمسك بالرأي، التجنب، التوفيق، المساومة) على وجه الخصوص في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي حيث يرتفع معدل استخدام هذه الاستراتيجيات من قبل المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الاستثماري.

- وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Chun- Ju Flora Hung (2009) من أن أكثر الاستراتيجيات التي تستخدم من قبل المنظمات الصينية متعددة الجنسية في إدارة علاقتها بجمهورها هي استراتيجية المشاركة المتبادلة، استراتيجية التعاقد، استراتيجية التكافل، استراتيجية التلاعب، استراتيجية الاستغلال.

جدول رقم (43) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحديد معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
استراتيجية الوصول	إنتاجي	7,73	1,911	-	58	0,108
	خدمي	8,47	1,548	1,634		
استراتيجية الإيجابية	إنتاجي	8,03	1,829	-	58	0,326
	خدمي	8,47	1,548	0,991		
استراتيجية الانفتاح	إنتاجي	7,90	2,090	-	58	0,304
	خدمي	8,40	1,610	1,038		
استراتيجية تأكيد الشرعية	إنتاجي	6,83	2,167	0,061	58	0,952
	خدمي	6,80	2,074			
استراتيجية بناء الشبكات	إنتاجي	7,83	2,019	-	58	0,208
	خدمي	8,43	1,612	1,272		
استراتيجية تنمية العلاقات الشخصية	إنتاجي	4,07	1,437	-	58	0,160
	خدمي	4,57	1,278	1,424		
استراتيجية تأكيد الاحترام	إنتاجي	4,57	1,478	-	58	0,783
	خدمي	4,67	1,322	0,276		
استراتيجية التفاوض الفردي	إنتاجي	2,00	1,017	-	58	0,899
	خدمي	2,03	999,	0,128		
استراتيجية التمسك بالرأي	إنتاجي	2,00	1,017	0,000	58	1,000
	خدمي	2,00	1,017			
استراتيجية التجنب	إنتاجي	2,00	1,017	0,000	58	1,000
	خدمي	2,00	1,017			
استراتيجية التوفيق	إنتاجي	2,00	1,017	0,000	58	1,000
	خدمي	2,00	1,017			
استراتيجية المساومة	إنتاجي	2,00	1,017	0,000	58	1,000
	خدمي	2,00	1,017			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحديد معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية.

جدول رقم (44) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في تحديد معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
استراتيجية الوصول القيادية الواعية	30	6,83	1,464	- 8,005	58	0,000
	30	9,37	0,928			
استراتيجية الإيجابية التوجيه	30	6,90	1,185	- 10,290	58	0,000
	30	9,60	0,814			
استراتيجية الانفتاح الحوار المستمر	30	6,63	1,326	- 10,879	58	0,000
	30	9,67	0,758			
استراتيجية تأكيد الشرعية اليقظة أو الانتباه	30	5,13	1,358	- 10,412	58	0,000
	30	8,50	1,137			
استراتيجية بناء الشبكات المشاركة في المهام	30	6,63	1,273	- 11,067	58	0,000
	30	9,63	0,765			
استراتيجية تنمية العلاقات الشخصية الالتزام بالمعايير الثقافية	30	3,40	0,932	- 6,948	58	0,000
	30	5,23	1,104			
استراتيجية تأكيد الاحترام الاستجابة	30	3,57	1,040	- 8,937	58	0,000
	30	5,67	0,758			
استراتيجية التفاوض	30	3,00	0,000	59,000	58	0,000

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الفردى أو أحادي الاتجاه	30	1,03	0,183			
استراتيجية التمسك بالرأي	30	3,00	0,000	-	58	0,000
	30	1,00	0,000	8,005		
استراتيجية التجنب	30	3,00	0,000	-	58	0,000
	30	1,00	0,000	10,290		
استراتيجية التوفيق	30	3,00	0,000	-	58	0,000
	30	1,00	0,000	10,879		
استراتيجية المساومة	30	3,00	000,	-	58	0,000
	30	1,00	000,	10,412		

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط القيادة التنظيمية السائد بها في تحديد معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية، حيث يرتفع معدل استخدام كافة الاستراتيجيات الاتصالية المتناسقة وهي بالترتيب: (الانفتاح، بناء الشبكات، الإيجابية، الوصول، تأكيد الشرعية، تأكيد الاحترام، تنمية العلاقات الشخصية) من قبل المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة، كما يرتفع معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية غير المتناسقة (التفاوض الفردي، التمسك بالرأي، التجنب، التوفيق، المساومة) من قبل المنظمات التي يسود بها نمط القيادة التبادلية بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط القيادة التحويلية بعينة الدراسة.

جدول رقم (45) يوضح معنوية الفروق بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح من منظور المبحوثين بعينة الدراسة (ن=60)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	درجتي الحرية	مستوى المعنوية
استراتيجية الوصول	هرمية	6,47	1,767	24,632	56	0,000
	جماعة	9,73	0,704			
	سوق	7,20	1,014			
	مرنة	9,00	1,000			
استراتيجية الإيجابية	هرمية	6,60	1,298	37,086	56	0,000
	جماعة	9,73	0,704			
	سوق	7,20	1,014			
	مرنة	9,47	0,915			
استراتيجية الانفتاح	هرمية	6,20	1,474	43,383	56	0,000
	جماعة	9,73	0,704			
	سوق	7,07	1,033			
	مرنة	9,60	0,828			
استراتيجية تأكيد الشرعية	هرمية	5,07	1,387	35,144	56	0,000
	جماعة	8,40	1,242			
	سوق	5,20	1,373			
	مرنة	8,60	1,056			
استراتيجية بناء الشبكات	هرمية	6,20	1,373	45,952	56	0,000
	جماعة	9,80	0,561			
	سوق	7,07	1,033			
	مرنة	9,47	915,			
استراتيجية تنمية العلاقات الشخصية	هرمية	3,20	1,014	17,893	56	0,000
	جماعة	5,53	0,834			
	سوق	3,60	0,828			
	مرنة	4,93	1,280			
استراتيجية تأكيد الاحترام	هرمية	3,53	1,246	25,862	56	0,000
	جماعة	5,73	0,704			
	سوق	3,60	0,828			
	مرنة	5,60	0,828			
استراتيجية التفاوض الفردي	هرمية	3,00	0,000	1161	56	0,000
	جماعة	1,07	0,258			

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	درجتي الحرية	مستوى المعنوية
	سوق	3,00	0,000			
	مرنة	1,00	0,000			
استراتيجية التمسك بالرأي	هرمية	3,00	0,000	-	-	-
	جماعة	1,00	0,000	-	-	-
	سوق	3,00	0,000	-	-	-
	مرنة	1,00	0,000	-	-	-
استراتيجية التجنب	هرمية	3,00	0,000	-	-	-
	جماعة	1,00	0,000	-	-	-
	سوق	3,00	0,000	-	-	-
	مرنة	1,00	0,000	-	-	-
استراتيجية التوفيق	هرمية	3,00	0,000	-	-	-
	جماعة	1,00	0,000	-	-	-
	سوق	3,00	0,000	-	-	-
	مرنة	1,00	0,000	-	-	-
استراتيجية المساومة	هرمية	3,00	0,000	-	-	-
	جماعة	1,00	0,000	-	-	-
	سوق	3,00	0,000	-	-	-
	مرنة	1,00	0,000	-	-	-

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية، حيث يرتفع معدل استخدام كافة الاستراتيجيات الاتصالية المتناسقة وهي بالترتيب: (الانفتاح، بناء الشبكات، الإيجابية، الوصول، تأكيد الشرعية، تأكيد الاحترام، تنمية العلاقات الشخصية) من قبل المنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة المرنة بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط الثقافة الهرمية وثقافة السوق بعينة الدراسة، كما يرتفع معدل استخدام إحدى الاستراتيجيات الاتصالية غير المتناسقة (التفاوض الفردي) من قبل المنظمات التي يسود بها نمط الثقافة الهرمية وثقافة السوق بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة المرنة بعينة الدراسة.

- كما أن هناك فروقاً، ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية غير المتناسقة (التمسك بالرأي، التجنب، التوفيق، المساومة) على وجه الخصوص في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي حيث يرتفع معدل استخدام هذه الاستراتيجيات من قبل المنظمات التي يسود بها نمط الثقافة الهرمية وثقافة السوق بعينة الدراسة في إدارة علاقتها بجماعات المصالح مقارنة بالمنظمات التي يسود بها نمط ثقافة الجماعة والثقافة المرنة.

من خلال العرض السابق للنتائج يكون قد تم إثبات صحة الفرض الفرعي السادس للدراسة جزئياً وهو:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المتنوعة (المتناسقة / غير المتناسقة) في إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات مصالحها تبعاً للمتغيرات التنظيمية لهذه المنظمات".

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات:

من خلال العرض السابق لكافة نتائج الدراسة يكون قد تم إثبات صحة الفرض الرئيس للدراسة جزئياً وهو:

"تؤثر المتغيرات التنظيمية (نمط ملكية المنظمات، طبيعة نشاطها، نمط القيادة التنظيمية، نمط الثقافة التنظيمية السائدة بها) على طبيعة عملية إدارة علاقة المنظمات محل الدراسة بجماعات المصالح"، حيث:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها ولنمط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة بها في ترتيب غالبية جماعات المصالح المهمة، ولكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها وترتيب جماعات المصالح المهمة من وجهة نظر الباحثين بالعينة.

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها ولنمط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة بها في أهمية بعض أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من منظور الباحثين بالعينة، ولكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها وأهمية أبعاد جودة العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من وجهة نظر الباحثين بالعينة.

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها ولنمط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد أهمية أحد أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها وتحديد أهمية أنماط مستويات العلاقة بين هذه المنظمات وجماعات المصالح من وجهة نظر المبحوثين بالعينة.

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها ولنمط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد معدل استخدام غالبية الوسائل الاتصالية في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحديد معدل استخدام إحدى الوسائل الاتصالية في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح.

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها ولنمط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح، إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحديد معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح.

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لنمط ملكيتها ولنمط القيادة والثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية (المتناسقة وغير المتناسقة) في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح، إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات محل الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها في تحديد معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المتنوعة في إدارة علاقة هذه المنظمات بجماعات المصالح.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لطبيعة نشاطها ونمط ملكيتها ونمط القيادة التنظيمية السائد بها في تحديد الوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة علاقة المنظمات بجماعات المصالح، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات بعينة الدراسة تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها في تحديد الوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة علاقة المنظمات بجماعات المصالح.

وبناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

- أن يراعي المسؤولون عن إدارة علاقات المنظمات بجماعات المصالح تحليل وإدارة هذه العلاقات، في ضوء كونهم فروعاً ضمن عملية أساسية متكاملة، فلا يمكن أن يتم إدارة علاقة مع أحد أنماط هذه الجماعات دون الآخر.
- أن يتم تقييم كفاءة هذه العملية من خلال مراعاة عدة عناصر منها: دعم أبعاد جودة هذه العلاقة، لتتشكل على أساس من الثقة والالتزام والرضا والتوازن بين طرفي العلاقة، وتدعيم المستويات المهنية والشخصية والمجتمعية المميزة لهذه العلاقة، عن طريق تكرار التفاعلات المباشرة وغير المباشرة بين المنظمات ومجموعات المصالح،
- استخدام مدى متنوع من الاستراتيجيات المتناسقة على وجه الخصوص في إدارة علاقة المنظمات بجماعات المصالح، وفي إطار هذه الاستراتيجيات استخدام وسائل اتصالية متنوعة يأتي في مقدمتها الوسائل التفاعلية.
- عدم المبالغة في سيطرة المتغيرات التنظيمية في تحديد طبيعة عملية إدارة علاقة المنظمات بجماعات المصالح وتغليب المتغيرات الموضوعية والدراسات العلمية في تحديد طبيعة هذه العملية.

- 1 - E.Wood,Corporate communication ,in,R.Tench and L.Yeomans ,Exploring public relations , (Harlow: pearson education,2006) ,p.539.
- 2- S. Lee , The emergence of global public and international public relations, Public Relations Quarterly, v. 50, n. 2,2005, p. 14.
- 3 - Samsup Jo, Measurement of organization- public relationships: validation of measurement using a manufacturer- retailer relationship ,Phd, University of Florida,2003.
- 4 - Kirk Hallahan,A model for assessing websites as tools in building organizational – public relationships ,paper presented at the annual meeting of the international communication association ,San Diago,27 May 2003
- 5 - Jing Yang, Qiping Shen and Manfong Ho, An overview of previous studies in stakeholder management and its implications for the construction industry, Journal of Facilities Management, V. 7 ,n. 2, 2009,p. 159- 175.
- 6 - إنجي محمد أبو سريع، كفاءة إدارة علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2011.
- 7- أمنة أبو النجا، إدارة علاقات العملاء وأثرها على جودة العلاقة والاحتفاظ بالعميل: دراسة تطبيقية، <https://www.researchgate.net/publication/327837178>
- 8- Eyun- Jung Ki and Linda Childers Hon, Relationship maintenance strategies on Fortune 500 company web sites ,Journal of Communication Management, V. 10, N. 1, 2006.
- 9 - Chun- Ju Flora Hung, Exploring Types of Organization–Public Relationships and Their Implications for Relationship Management in Public Relations, Journal of Public Relations Research,V.17,ISS4,2009.
- 10 - Tiffany Derville Gallicano, Personal relationship strategies and outcomes in a membership organization, Journal of Communication Management, V. 13, N. 4, 2009.
- 11 - Julie O’Neil, An Examination of Fortune 500 Companies’ and Philanthropy 200 Nonprofit Organizations’ Relationship Cultivation Strategies on Facebook, Public Relations Journal, v.8,n.1,2014.
- 12 - Lida Holtzhausen and Lynnette Fourie, Employees’ perceptions of company values and objectives and employer- employee relationships: A theoretical model, Corporate Communications: An International Journal, V. 14, n. 3, 2009.
- 13 - Mervi Vuori, Exploring uses of social media in a global corporation ,Journal of Systems and Information Technology ,v.14,n.2, April 2012.
- 14 - مروة اللاوندي، دور الاتصالات التفاعلية عبر المواقع الإلكترونية في تدعيم الحوار بين المؤسسة والجمهور: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة الأزهر، 2013.

15 - Jason von Meding, Keith McAllister, Lukumon Oyedele, and Kevin Kelly, A framework for stakeholder management and corporate culture, Built environment project and asset management, V. 3, N. 1, 2013.

16- Sungun Yang, The effects of organization- public relationships on organizational reputation from the perspective of publics, Phd, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, 2005.

26- حمزة رملی، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2012.

18- Yin- Hsi Lo, Stakeholder management in the Chinese hotel industry: the antecedents and impacts, International Journal of Contemporary Hospitality Management, V. 25, N. 4, 2013 .

19- سامر أحمد قاسم، علي كنعان، العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والأداء المصرفي: دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية- سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 5، 2018.

27- اعتمدت الباحثة في هذه النقطة على المراجع التالية:

- Rushton S.Ricketson, An exploration of the relationship of leadership styles and dimensions of courageous followership, Unpublished doctoral dissertation, Regent university, 2008, p.124

- Nazim Cogaltay ,Conceptual perspectives on leadership, In ,E.Karada, Leadership and organizational outcomes: Meta- analysis of empirical studies, <http://www.researchgate.net/publication/283757420>, 2015, p.10- 11.

- S.W.Buckland, Transforming leaders and culture, Unpublished master thesis ,Royal roads university ,2007, p.122

- Chin- Chung Chao, Cultural values and expectations of female leadership styles in non profit organizations: a study of Rotary Clubs in Taiwan and the united states, Unpublished doctoral dissertation, Bowling green state university, 2008, p.35- 38.

- هند محمد محمد علي، تأثير اختلاف أنماط القيادة على كفاءة ممارسات العلاقات العامة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2014.

- كريمان محمد فريد، الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2012)، ص158.

21 - Chin- Chung Chao, opcit , p.37 .

22 - اعتمدت الباحثة في هذه الجزئية على المراجع التالية:

- Daniel R.Denison, and Gretchen Spreitzer, Organizational culture and organizational development: competing values approach .Research in organizational change and development, n.5, 1991, p.5- 6.

- Masood A.Syed, Samir Dani, Neil D.Burns and C.J.Backhouse, Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective .Journal of engineering manufacture, 2006, p.940- 941.

- Carolina Lopez- Nicolas, and Angel L. Mercono- Cerdan, The impact of organizational culture on the use of ICT for knowledge management , Electron Markets, n.19, 2009, p.213.

- Kent V. Rondeau, and Terry H. Wagar, Hospital choices in times of cutback: the role of organizational culture , Leadership in health services, v.12, n.3, 1999, p.3- 4

- Shan Wang and William Yeoh, How does organizational culture affect IS effectiveness: a culture- information system fit framework , International conference on electronic commerce and business intelligence, 2009.

- عمر محمد القيرى، أنموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005، ص.66-67.

- أيمن السيد غنيمي إبراهيم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية: دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2010، ص.43-45.

- تغريد مجدي فوزي، تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية: دراسة حالة على عينة من المنظمات العاملة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2015، ص.40-47.

23 - Oliver Koll, Stakeholder value creation and firm success, Evaluating marketing actions and outcomes advances in business marketing and purchasing, V. 12, 2015, p.

نقلا عن 163

Edward R. Freeman, Strategic management: A stakeholders approach, Cambridge university press, 1984, p38.

24- فؤادة البكري، ثريا البدوي، هالة رشاد، الاتصال الاستراتيجي في العلاقات العامة: وكالات العلاقات العامة في عصر تكنولوجيا الاتصال، ط1، (القاهرة: عالم الكتب، 2019)، ص.77.

25 - Johan A. Ledingham, and Stephen D. Bruning, Managing community relationships to maximize mutual benefit: doing well by doing good, In, Robert L. Heath, Handbook of public relations , (London: Sage publications, 2001) , p.533- 534.

26- L. C. Hon and J. E. Grunig, Guidelines for measuring relationships in public relations, Commission on PR Measurement and Evaluation, The Institute for Public Relations, Gainesville, 1999, p.11.

27- اعتمدت الباحثة على المراجع التالية في تحديد الاستراتيجيات الاتصالية المتناسقة لإدارة العلاقات والتي اختلفت مسماياتها من باحث لآخر:

- E.Durham, H. Baker, M.Smith, E. Moore and V. Morgan , The BiodivERsA Stakeholder Engagement Handbook, (Paris: BiodivERsA, 2014) , p.42

28 - L. C. Hon and J. E. Grunig, opcit, p.16.

29 - J.E. Grunig and Y.H. Huang, From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes, In, J. A. Ledingham and S. D. Bruning , Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations , (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000) , P.40.

30 - إنجي محمد أبو سريع، مرجع سابق.

31 - إنجي محمد أبو سريع، مرجع سابق.

32 - Mervi Vuori, opcit.

33 - مروة اللاوندي، دور الاتصالات التفاعلية عبر المواقع الإلكترونية في تدعيم الحوار بين المؤسسة والجمهور: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة الأزهر، 2013.

34- Eyun- Jung Ki and Linda Childers Hon, opcit.

35 - Tiffany Derville Gallicano, opcit.

36 - Julie O'Neil, opcit.

37 - Chun- Ju Flora Hung, opcit.