جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
قسم: علم الإجتماع

عنوان المذكرة:

العلاقات العامة و الدافعية عند العمال في المؤسسة

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج

– أولاد صالح - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص : العلاقات العامة.

إعداد الطالبتين:

- بوحامة غنية.
- شخباب نادية.

إشراف الأستاذة:

- وناسي سهام .

لجنة المناقشة :

1- بولبينة جمال رئيسا

2- وناسي سهام مشرفا مقررا

3- بوعبيسة نوال مناقشا

السنة الجامعية:2015/2014

بسم الله الرحمن الرحيم

دعاء

الحمد لله الذي وفقنا إلى هذا و يسر لنا درب النجاح في دراستنا و قدر لنا أن نكون من حملة شعلة العلم، ولم يتركنا نقعد مع القاعدين، و نسأله تعالى أن يجعلنا من المتواضعين مهما بلغت درجة علمنا، و أن يحفظنا من سوء الأخلاق و الدين، و أن يجعلنا من عباده الصالحين الذين جعلهم مفاتيح للخير مغاليق للشر، و نسألك اللهم أن نكون خير من ينهض بصرح الأمة و يساهم في أعمارها و السعي بها قدما نحو الأمام بالعلم والأخلاق .

اللهم إذا أعطيتني نجاحا فهبني تواضعا، و إذا أعطيتني تواضعا لا تأخذ إعتزازي بكرامتي، اللهم إذا جردتني من المال اترك لي الأمل، و إذا جردتني من النجاح أترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل، و إذا جردتني من الصحة أترك لي نعمة الإيمان .

اللهم لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت و لا باليأس إذا أخفقت و ذكرني بأن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.

يارب إذا نسيتك لا تنساني

الاهداء

اهدي ثمرة نجاحي

إلى الشمعة التي احترقت من أجل أن تضيء حياتي

إلى زخة المطر التي عطرت تربيتي

إلى التي لا يستطيع أن أوفيها حقها من العطاء مهما فعلت

إلى الشامخة رغم الانكسار التي الله الجنة تحت أقدامها

الغالية أمي "لويزة"

إلى من لم يبخل علينا بعطائه يوما

إلى الذي كان لي عونا في حياتي

إلى من يهون عليه بدل الغالي والنفيس من اجل أن يراني أزداد علما

ومن يقدس العلم والعلماء ومن هو لي خير النصحاء

الغالي أبي "مسعود" حفظه الله

إلى من علمني أن نستطيع أن نقطع كل الزهور

إلى التي علمتني أن العلم وما اخذت منه سوى قطرة أخواتي "سامية، سهام، سارة"

وأخي العزيز " عمار"

وشكرا

لـــبنى

نسيمة ، حنان ، سليمة

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي وسع كل شيء علما، و الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لو لا أن هدانا الله تعالى.

و قد وفقنا الله في إنجاز هذه المذكرة، نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى أستاذتنا المشرفة:

"**وناسي سهام** " على توجيهاتها و نصائحها القيمة لنا .

كما يسرنا التقدم بجزيل الشكر و أسمى عبارات التقدير و الاحترام إلى الأساتذة الأفاضل:

" **شربال مصطفى** "،" **شيهب عادل**"

و إلى الأستاذات الفاضلات: "**بن يحي سهام**"، "**صوادق سعاد**"، " بن يحي سميرة" على توجيهاتهم العلمية القيمة التي أفادتنا كثيرا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع عامة و الأساتذة الأفاضل الذين درسونا خاصة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال الشركة الإفريقية للزجاج – أولاد صالح الطاهير - الذين ساهموا بشكل كبير بتسهيل كل الإجراءات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

و نشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد.

و جزاكم الله خيرا

غنية - نادية

فهرس المحتويات

العـنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ ب ج
الباب الأول : الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول:الإطار العام للدراسة	02-27
تمهيد	02
أولا: الاشكالية	03
ثانيا: فرضيات الدراسة	05
ثالثا : أسباب و دوافع اختيار الموضوع	05
رابعا: أهمية الدراسة	06
خامسا: أهداف الدراسة	06
سادسا : تحديد المفاهيم	07
سابعا : الدراسات السابقة	21
خلاصة الفصل	27
الفصل الثاني: العلاقات العامة في المؤسسة	28-64
تمهيد	28
أولا : نشأة العلاقات العامة وتطورها	29
ثانيا: طبيعة العلاقات العامة	34
ثالثا: أهمية وأهداف العلاقات العامة	35
رابعا:مبادئ العلاقات العامة ووظائفها	37
خامسا: التخطيط وإدارة العلاقات العامة	42
سادسا:العلاقات العامة والجمهور الداخلي في المؤسسة	50
سابعا: معوقات العلاقات العامة	54
ثامنا : النظريات المفسرة للعلاقات العامة	57

خلاصة الفصل	64
الفصل الثالث: الدافعية عند العمال	93-66
تمهيد	67
أولا: نشأة الدافعية وتطورها	69
ثانيا: مراحل الدافعية وطبيعتها	69
ثالثا: وظائف الدافعية وخصائصها	71
رابعا:أنواع الدافعية وأهميتها	73
خامسا: الحوافز وعلاقتها بالدافعية	76
سادسا:قواعد تنمية الدافعية لدى العاملين	83
سابعا: معوقات الدافعية	84
ثامنا النظريات المفسرة لدراسة الدافعية	85
خلاصة الفصل	93
الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	104-95
تمهيد	95
أولا: مجالات الدراسة	96
ثانيا : منهج الدراسة	99
ثالثا: عينة الدراسة	99
رابعا : أدوات جمع البيانات	100
خامسا: أساليب التحليل	103
خلاصة الفصل	104
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	106
تمهيد	106
أولا : عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات	107
ثانيا الاستنتاجات الجزئية لنتائج الدراسة	133
ثالثا: الاستنتاج العام للدراسة	136

رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	137
خامسا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة	137
سادسا:صعوبات الدراسة	138
سابعا:الاقتراحات والتوصيات	139
خلاصة الفصل	140
خاتمة	د
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الفرنسية	
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

فــهرس الجــداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين الفرق بين الدوافع الأولية والثانوية	74
02	يبين الفرق بين الدوافع الشعورية واللاشعورية	74
03	يبين توزيع العمال في الشركة الافريقية للزجاج – أولاد صالح الطاهير لسنة 2015	98
04	يبين توزيع مفردات العينة	100
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	107
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	107
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	108
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	109
09	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	109
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	110
11	يبين اتصال رئيس العمل بالعمال	111
12	يبين وسائل الاتصال بالعمال	112
13	يبين مساهمة الاتصال بالعمال في التعرف على حاجاتهم المادية	113
14	يبين التواصل بين العمال والإدارة لتلبية الحاجات الاجتماعية	114
15	يبين المشاركة في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمال	115
16	يبين مساهمة الاتصال بالعمال في التعرف على حاجاتهم المعنوية	116
17	يبين فائدة الاتصال خارج أوقات العمل	117
18	يبين أن تنسيق العلاقات بين الإدارات يدفع إلى العمل الجماعي	118
19	يبين مساهمة تنسيق العمل في بذل مجهود أكبر من طرف العمال	119
20	يبين تشجيع المسؤولين على التكامل بين الوحدات الإدارية	120
21	يبين تقديم الإدارة حوافز للعمال عند القيام بعمل جماعي متميز	120
22	يبين نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة في حالة التنسيق بين وحداتها	122
23	يبين تقديم الإدارة حوافز إيجابية في حالة التنسيق بين العمال	123
24	يبين لجوء الإدارة إلى فرض عقوبات في حالة غياب التنسيق	124
25	يبين وجود تمييز بين العمال من حيث الحوافز التي تقدمها الإدارة	125
26	يبين الرضا عن العمل	126

27	يبين إشراك العمال في عملية التخطيط وتحقيق الرضا عن العمل	127
28	يبين إشراك العمال في تحديد أهداف المؤسسة وخلق الشعور بالانتماء إليها	128
29	يبين تحديد المسار المهني والشعور بالارتياح في العمل	129
30	يبين تحديد المهام وتوفير جو مناسب للعمل	129
31	يبين التمييز في توزيع المهام بين العمال	130
32	يبين الأسلوب المناسب في العمل	131
33	يبين أن التخطيط يوفر فهم مشترك داخل المؤسسة حول الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها	132

فـــــهرس الأشكـــــال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح تنظيم العلاقات العامة باستخدام أسلوب التنظيم الاتصالي	48
02	يوضح تنظيم جهاز العلاقات وفقا الأسلوب التنظيم الوظيفي	49
03	يوضح الأسلوب الوظيفي الاتصالي	50
04	يوضح مراحل الدافعية	70
05	يوضح أنواع الحوافز	82
06	يوضح هرم الحاجات لماسلو	88
07	يوضح وجهة نظر هرزبرغ للعلاقة بين الرضا و الاستياء	90

مقدمة

مقدمـة:

شهد العالم اليوم عدة تغيرات و تحولات متسارعة منذ ظهور الثورة الصناعية إلى وقتنا الحالي أو ما يطلق عليه بعصر العولمة، و هذه التحولات حققت تطورا و تقدما على مختلف الأصعدة، حيث زاد نمو المؤسسات و المشاريع الضخمة التي وظفت أعداد هائلة من العمال و عملت على تطوير وسائل الإنتاج و أساليب العمل عما كانت عليه من قبل بغرض تحقيق التفوق و التميز في عالم الأعمال و مواجهة المنافسة الحادة التي تواجهها، و تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها لفرض نفسها في السوق عن طريق تحسين منتجاتها و تحقيق الأرباح، فاتبعت لأجل ذلك استراتيجيات معينة و انصب اهتمامها على تطوير الجانب التقني على حساب الجانب الإنساني (العلاقات الإنسانية).

و بالرغم من التطورات التي أحدثتها الثورة الصناعية إلا أنها كانت بداية لكثير من المشاكل التي واجهتها المؤسسات مما زاد من تأزم الأوضاع داخلها و تميزت العلاقة بين الأفراد حينها بالتشابك و التعقيد مما أثر على سير العمل و على مردودية الإنتاج.

و مع تطور الفكر الإنساني بصفة عامة و الفكر التنظيمي بصفة خاصة، حيث تطور الاهتمام بالفرد في العمل و تحول من التركيز على الجانب المادي إلى التعمق في دراسة العوامل المؤثرة في تصرفاته و سلوكه و السعي إلى تنمية معنوياته، ذلك أن الإنسان بحاجة إلى الجانب المعنوي، فالجانب المادي وحده لا يكفي لشعور الفرد بالارتياح و الاستقرار في العمل، فالمؤسسات اليوم أصبحت لا تقتصر فقط على بيع منتجاتها أو الترويج لخدماتها، بل تعدتها إلى أهداف أخرى، فأصبحت تسعى إلى المحافظة على تحسين علاقتها مع جماهيرها خاصة مع الجمهور الداخلي (العمال)، فهي تعمل على جعلها مستقرة و ذلك بتوطيد العلاقات معها حتى تكتسب في الوقت نفسه ثقتها و تأييدها فتمثلها أحسن تمثيل، فنجاح أو فشل المؤسسة يتوقف على ذلك، و لعل أبرز ما تستخدمه المؤسسات لتحقيق ذلك هو " العلاقات العامة " خاصة مع جمهورها الداخلي (العمال) الذي يعتبر من أهم مجالات العمل الإداري، فهي تقوم كمنسق وراعي للمصلحة العامة و الانسجام الاجتماعي، فاليوم أصبحت "العلاقات العامة "ميزة أساسية يعتمد عليها في مختلف المجالات لتحقيق التنمية و التطور.

و المؤسسة الاقتصادية الجزائرية شأنها شأن المؤسسات الاقتصادية في الدول الأخرى تعرضت لعدة إصلاحات و تغيرات، و حتى تستطيع مواجهتها و التكيف معها كان لازما عليها استيعاب طرق جديدة للعمل تتطابق مع هذه التغييرات، و تعمل على تنمية مهارات عمالها من الجانب الفني و الإنساني، و تحسين علاقاتها الداخلية في المقام الأول و العمل في نفس الوقت من أجل تحسين علاقاتها

الخارجية الأمر الذي يسمح لها بالارتقاء، و لهذا الغرض زاد الاهتمام و الاعتراف بأهمية العلاقات العامة كوظيفة إدارية خاصة على المستوى الداخلي من قبل المؤسسات، لما لها من دور فعال في تنمية و ترشيد العلاقات داخل المنظمة و خارجها و الاهتمام بالعوامل المؤثرة و المتحكمة في سلوكيات الأفراد داخلها، لمعرفة مختلف دوافعهم السلوكية، و كان الهدف من وراء معرفة هذه الدوافع هو العمل على التحكم في مختلف الأسباب التي تؤثر في توجيه هذه الدوافع نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

و لهذا تعتبر الدافعية من أهم المؤثرات في السلوك الإنساني، و تحظى بأهمية كبيرة لدى المدراء مثلها مثل العلاقات العامة.

و من هذا المنطلق تحاول دراستنا إبراز" الكيفية التي تساهم بها العلاقات العامة في زيادة دافعية العمال في المؤسسة".

و لهذا قسمت دراستنا المعنونة بـ "العلاقات العامة و الدافعية عند العمال في المؤسسة "و هي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج- أولاد صالح الطاهير- بجيجل إلى بابين يتمثل الأول في الإطار النظري أما الباب الثاني فهو الإطار الميداني، و قد تناولنا في الإطار النظري إلى ثلاثة فصول و هي :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وقد تناولنا فيه: الإشكالية و فرضياتها، أسباب و دوافع اختيار الموضوع، أهمية، و أهداف، و مفاهيم الدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: العلاقات العامة في المؤسسة و قد تناولنا فيه: نشأة العلاقات العامة و تطورها، و طبيعتها، و أهميتها، و أهدافها، و مبادئها و وظائفها، إضافة إلى التخطيط و إدارة العلاقات العامة، و العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي في المؤسسة، و معوقات العلاقات العامة، و النظريات المفسرة للعلاقات العامة.

الفصل الثالث: الدافعية عند العمال و قد تناولنا فيه: نشأة الدافعية و تطورها، مراحل الدافعية و طبيعتها، وظائف الدافعية و خصائصها، أنواع الدافعية و أهميتها، الحوافز و علاقتها بالدافعية، قواعد تنمية الدافعية لدى العاملين بالإضافة إلى معوقات الدافعية و النظريات المفسرة لها.

أما الجانب الميداني للدراسة فقد قسم إلى فصلين:

الفصل الرابع: يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث مجالات الدراسة، منهج و عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل .

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة و قد تضمن هذا الفصل عرض و تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات، الاستنتاجات الجزئية لنتائج الدراسة، الاستنتاج العام للدراسة، و مناقشة

نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة و أهدافها، بالإضافة إلى صعوبات الدراسة و التوصيات لتكون مرحلة ختمنا بها دراستنا.

الباب الأول:

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول:الإطار العام للدراسة.

تمهيد.

أولا : الإشكالية.

ثانيا : فرضيات الدراسة.

ثالثا: أسباب و دوافع اختيار الموضوع.

رابعا: أهمية الدراسة.

خامسا: أهداف الدراسة.

سادسا: تحديد المفاهيم.

سابعا: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الإطار النظري الركيزة الأساسية و الإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسيولوجية، لذا سنحاول في هذا الفصل إبراز إشكالية الدراسة و فرضياتها و أسباب و دوافع اختيار الموضوع، و أهمية الدراسة، و أهدافها و أهم مفاهيم الدراسة، قصد إزالة الغموض من جهة و إعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى، إضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات موضوع دراستنا.

أولا: الإشكالية:

تعتبر العلاقات العامة ظاهرة إنسانية و اجتماعية و حضارية ارتبط وجودها بنشأة الإنسان، فأينما يوجد تجمع إنساني لابد من قيام علاقات بين أفراده و قد تتسم هذه العلاقات بالتوتر و التعارض أو ترقي إلى مستوى التفاهم و التأييد و التضامن المتبادل، ففي المجتمعات البدائية كانت العلاقات بين الأفراد بسيطة مباشرة، غير أن تعقد الحياة الاجتماعية و قيام المجتمعات الحديثة أدى إلى تعقيد العلاقات بين الأفراد، و كان ذلك بصفة سريعة خاصة في الخمسين سنة الأخيرة من القرن العشرين و قد حدث هذا التطور نتيجة الثورة الصناعية و نمو الصناعات و إنشاء المؤسسات الكبرى في شتى الميادين الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية الأمر الذي لفت أنظار المؤسسات إلى ممارسة وظيفة العلاقات العامة من أجل توثيق الصلات و ترشيد العلاقات.

و من هنا تبرز العلاقات العامة كأداة للتفاهم الإنساني حيث بذلت مجهودات كبيرة لتحقيق التكيف بين المؤسسة و جماهيرها، و الذي يعد من ضروريات نجاح المؤسسات الحديثة الشديدة التعقيد، لأن تكيف الأفراد العاملين و الفئات الخارجية مع سياسات و برامج و أعمال المؤسسة أمر بالغ الأهمية و ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق المصالح العامة.

و تعد العلاقات العامة مجموعة من السياسات المخططة تقوم بها المؤسسة بهدف إقامة علاقات جيدة مع الجماهير للمحافظة عليها، و هي ذات تصور واسع يؤدي وظيفتين معا الأولى داخل مجال العمل أي مع الجمهور الداخلي بالتحديد الموظفين و العمال، فتهتم بتطوير و تحسين المحيط الاجتماعي للعمال و رعاية القوى العاملة، و تعمل على تقليل التوتر و الخلافات داخل المؤسسة و تحاول خلق مناخ إنساني و علاقات مودة تعكس به جو الاستقرار الوظيفي الذي يشبع الحاجات الاجتماعية و النفسية لسائر الفئات العمالية، أما الوظيفة الثانية فهي تتجه نحو الخارج اتجاه الفئات الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة.

و تتولى العلاقات العامة على المستوى الداخلي للمؤسسة بصورة خاصة مهمة تلطيف و تهيئة الجو الداخلي لأن هذه الأخيرة إذا كانت جيدة و حسنة ينعكس تأثيرها على الجمهور الخارجي فتبرز صورة حسنة عن المؤسسة، فالعمال خير من يمثل المؤسسة أمام الفئات الجماهيرية المختلفة إذ لا يتوقع أن يقوم العمال بحسن تمثيل المؤسسة ما لم تكن العلاقات الداخلية معهم إيجابية و جو العمل ملائم خاصة و أن الاهتمام بالأفراد العاملين لم يعد مرتكزا على الجانب المادي فقط في العمل، بل أصبح العمال يتطلعون إلى أشياء إنسانية أخرى تجعلهم واعون بقيمتهم الشخصية فهم بشر و ليسوا آلات، و تتبع العلاقات العامة على المستوى الداخلي عدة أساليب بهدف القضاء على الجو السلبي و التقليل من المسافات بين الأفراد و ترسيخ الجانب الإنساني و العلاقات الاجتماعية الجيدة و إحلال التأييد بدلا من التنافر.

و لما كان كل شخص من الأفراد العاملين يمتلك في داخله قوى أو طاقات كامنة أو محركة تدفعه للقيام بالأعمال، و جودة عملية الدافعية و تحقيق أهدافها المرجوة تعبر عن مستوى المهارة و حسن القيادة التي تتمتع بها إدارة المؤسسة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية، و بالتالي تحقق المؤسسة أهدافها، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد و تقييم حاجات و رغبات الأفراد، بوضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز و متابعة واستغلال هذه الحاجات و الرغبات بالشكل الجيد الذي يحقق العوائد الإيجابية للمؤسسة، و لهذا لا تزال الدافعية محور اهتمام المديرين في مختلف المؤسسات، فهم يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، و تحسين الأداء، و تقليص نسبة الحوادث، و الإصابات، و معدل التغيب عن العمل...فالإدارة تحاول بشتى الوسائل و الطرق الممكنة حث الأفراد على بدل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، و ذلك بسبب تعقد نظام الدافعية لدى الأفراد في بيئة العمل و لهذا لجأت معظم المؤسسات إلى دراسة ظروف العمل المادية و الإنسانية بغرض التعرف على مستوى الدافعية لدى الأفراد نحو إنجاز الأعمال، و الإطلاع على العوامل النفسية و الاجتماعية و دراستها بغرض التعرف على تأثيرها لتحقيق الاستقرار في العمل و الرفع من مستوى الإنتاج.

و هذا ما تسعى إليه إدارة العلاقات العامة، باعتبارها نشاط يهتم بالجانب الإنساني للعمال و بالعلاقات داخل بيئة العمل، و عليه نجد المؤسسات اليوم تحرص أن يكون لها قسم خاص بالعلاقات العامة، الذي يعد من المرتكزات الحيوية في المؤسسات الحديثة، و عليه تحتل العلاقات العامة مكانة هامة و دور فاعل في تسهيل عملية الاتصال بين العمال و التخطيط لمختلف البرامج و التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية ....الخ.

و تأسيسا على ما سبق ذكره تأتي هذه الدراسة كمحاولة للإجابة على التساؤل التالي:

- كيف تساهم العلاقات العامة في زيادة الدافعية عند العمال في المؤسسة؟

و تحت التساؤل المحوري أدرجنا تساؤلات فرعية توضح و تفسر هذا التساؤل و هي:

- هل يساهم الاتصال بالعمال في التعرف على حاجاتهم؟
- هل يساهم التنسيق بين الوحدات الإدارية في تحفيز العمال على العمل ؟
- هل يساهم التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

إن أي دراسة تطبيقية يجب أن تستند إلى مجموعة من الفرضيات التي تعبر عن الفكرة و الرأي و الانطباع الأول للباحث عن الحالة أو الظاهرة قيد الدراسة، و هذه الفرضيات تحتمل التأكيد أو النفي، و يأتي هذا التأكيد أو النفي على عاتق الباحث و على قدرات في الاستنتاج و الاستنباط.

و من تم تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقات العامة و الدافعية عند العمال في المؤسسة، انطلاقا من إشكالية البحث و التساؤلات الفرعية.

و تتبلور فرضيات البحث المتمثلة في:

1- الفرضية العامة:

- تساهم العلاقات العامة في زيادة دافعية العمال في المؤسسة.

2- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يساهم الاتصال بالعمال في التعرف على حاجاتهم.
- الفرضية الفرعية الثانية: يساهم التنسيق بين الوحدات الإدارية في تحفيز العمال.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

ثالثا: أسباب و دوافع اختيار الموضوع:

موضوع العلاقات العامة من المواضيع الهامة جدا التي تقتضي البحث و اختيارنا لهذا الموضوع كان مبني على جملة من الأسباب الذاتية و الموضوعية و هي:

أ-الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في تناول الموضوع الذي يجمع بين عنصرين أساسيين و هما الدافعية عند العمال و العلاقات العامة في المؤسسة.
- قلة الدراسات الموجهة في هذا الإطار.
- محاولة معرفة الكيفية التي تساهم بها العلاقات العامة في زيادة دافعية العمال نحو العمل.
- تعزيز البحث الميداني بمزيد من المعارف والتطلعات حول العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي (العمال) في المؤسسة.

ب-الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع لدراسة ميدانية.
- حاجة الموضوع للمزيد من البحث و التعمق من أجل معرفة التغيرات و التطورات الحاصلة في مجال العلاقات العامة في المؤسسة.
- مدى أهمية العلاقات العامة الداخلية مع العمال في المؤسسة من أجل الحفاظ على استمراريتها.
- إثراء المكتبة بموضوع من المواضيع الهامة في التنظيمات الحديثة.
- محاولة تغطية النقص في التراث النظري لهذا الموضوع.

رابعا:أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في الكشف عن الكيفية التي تساهم بها العلاقات العامة في زيادة دافعية العمال في الشركة الإفريقية للزجاج- أولاد صالح الطاهير- بجيجل، من خلال خلق صورة حسنة مع جمهورها الداخلي(عمال المؤسسة)، كون هذا الأخير أصبح في وقتنا الحاضر خير من يمثل المؤسسة لدى الجمهور الخارجي عن طريق ربط علاقات طيبة و مفعمة بالثقة و التفاهم المتبادل، و تعتبر الدافعية و الاهتمام بها من طرف المديرين و المسئولين حتمية فرضتها الآليات الجديدة للفكر الاقتصادي الحديث في تسيير المؤسسات، خاصة من جانبها السلوكي و الذي لا يعود بالفائدة على المؤسسة فقط بل على المؤسسة و جماهيرها و المجتمع على حد سواء.

خامسا: أهداف الدراسة:

- الكشف عن مساهمة العلاقات العامة في زيادة دافعية العمال و تحفيزهم على العمل.
- الكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال بالعمال في التعرف على حاجاتهم.
- معرفة ما إذا كان التنسيق بين الإدارات يساهم في التحفيز على العمل.
- الكشف عن دور التخطيط في زيادة الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة.

سادسا:تحديد المفاهيم:

1-العلاقات العامة:

أ- لغة: العلاقات العامة عبارة عن لفظ مركب من كلمتين هما:العلاقات و العامة، فالعلاقات تعني: "الارتباط و ما يتعلق به الفرد من صناعة و نحوها، و هي الحب اللازم للقلب و ما تبلغ به من عيش" ، أما العامة فهي: " إسم جمع " العامة " و هي خلاف " الخاصة"، يقال: " عم الشيء عموما، أي شمل الجماعة تبعا لذلك يقصد بالعلاقات في اللغة " ما يرتبط بأفراد الجماعة ".[1]

ب- اصطلاحا: "مجموعة الصلات التي تحدث بين المنظمات و مختلف الجماهير المتعلقة بها".[2]

و فيما يلي سنورد أهم التعاريف الخاصة بالعلاقات العامة:

يعرف "المعهد البريطاني " العلاقات العامة على أنها: "الجهود الإدارية المرسومة و المستمرة التي تهدف إلى إقامة و تدعيم التفاهم بين الهيئة و جمهورها ".[3]

*يلاحظ على هذا التعريف تركيزه على أهمية مراعاة القواعد العلمية و خاصة المرسومة في أنشطة العلاقات العامة، و هذا لإيجاد حالة من التفاهم و الرضا بين المنظمة و جمهورها.

- عرفت "جمعية العلاقات العامة الأمريكية" العلاقات العامة بأنها: " نشاط أي صناعة أو إتحاد أو هيئة أو مهنة أو أي منشأة أخرى في بناء و تدعيم علاقات سليمة منتجة بينها و بين فئة من الجمهور كالعملاء و الموظفين،أو المساهمين،أو الجمهور بوجه عام، لكي تحرر سياساتها حسب الظروف المحيطة بها، و شرح هذه السياسة للمجتمع "[4].

*هذا التعريف أشار إلى أن العلاقات العامة يمكن ممارستها في كافة المؤسسات مهما كان طابعها.

- كما عرفتها "الجمعية الدولية للعلاقات العامة" العلاقات العامة على أنها: وظيفة الإدارة المستمرة و المخططة و التي تسعى بها المؤسسات و المنظمات الخاصة و العامة لكسب تفاهم و تعاطف و تأييد الجماهير التي تهمها و الحفاظ على استمرار هذا التفاهم و التعاطف و التأييد و ذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها و تحقيق المزيد من التعاون الخلاق و الأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط ".[5]

*نلاحظ من خلال هذا التعرف بأن العلاقات العامة علم قائم على التخطيط و له خاصية الاستمرارية، وذكر الهدف الأساسي من العلاقات العامة و هو كسب تأييد الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية، و

---

[1]- فريحة محمد كريم: العلاقات العامة (البعد الفكري والتطبيقي)، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، د ط ،2012، ص07.

[2]- فاطمة حسين عواد: الاتصال و الإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 215.

[3]- عمر سعيد و آخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة، للنشر و التوزيع، الأردن ، ط1، 2003، ص 148.

[4]- عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلان و العلاقات العامة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، د ط ، د س، ص 322.

[5]- علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، مصر، ط3 ، د س، ص21.

تحقيق التعاون بين المؤسسة و جماهيرها، كما أن هذا التعريف بين أنه لكي تقوم العلاقات العامة كوظيفة إدارية بتحقيق أهدافها، لابد أن تقوم بنشاط أساسي ألا و هو دراسة الرأي العام و قياسه بالإضافة إلى نشر المعلومات الصحيحة و الصادقة عن سياسة المؤسسة.

-عرفها قاموس و" يبستر" بأنها:"مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة، و اتحاد، أو الحكومة، أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي، من أجل خلق علاقات جيدة و طيبة و سليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين و المستخدمين، و حملة الأسهم، كذلك الجمهور بوجه عام، و ذلك لتفسير المجتمع حتى تكسب رضاه".[1]

*يلاحظ على هذا التعريف، أنه لم يحصر العلاقات العامة على نوع معين من المؤسسات، و الأجهزة ، أو على نوع معين من المهن، بل أشار إلى إمكانية ممارستها في كافة المؤسسات سواء حكومية أو غير حكومية، و اهتم هذا التعريف أيضا بذكر الهدف من العلاقات العامة، ألا و هو تكوين علاقات سليمة وطيدة بين المؤسسات و جماهيرها المتعاملة معها سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي.

- عرفها "إدوارد بيرنيز" الخبير **بالعلاقات العامة** بأنها:" التوصل بالمعلومات عن طريق الإقناع والملائمة بين سياسات المؤسسة و اتجاهات الجمهور للحصول على التأييد العام لأهداف المؤسسة و نشاطها ".[2]

*اعتبر" إدوارد بيرنير" في هذا التعريف العلاقات العامة بأنها اتصال إقناعي هدفها الأساسي إقناع جماهير المؤسسة بسياستها.

- تعريف "جمعية العلاقات العامة العربية": عرفها **"محمود محمد الجوهري "الرئيس السابق لجمعية العلاقات العامة العربية** كما يلي: "العلاقات العامة هي مسؤولية وأنشطة الأجهزة المختلفة في الدولة سياسة و اقتصادية، اجتماعية، عسكرية، للحصول على ثقة و تأييد جمهورها الداخلي أو الخارجي و ذلك بالإخبار الصادق و الأداء النافع الناجح في جميع مجالات العمل وفقا للتخطيط العلمي لسليم حتى يصبح عملها مرشدا و هاديا منيرا في بناء الوطن و رسم سياسة في إطار ميثاقنا الوطني العظيم".[3]

*يرى " محمود محمد الجوهري " في هذا التعريف أن العلاقات العامة مسؤولية من مسؤوليات أجهزة الدولة، و حتى تحقق هدفها و هو كسب ثقة و تأييد الجماهير لابد لها أن تقوم بنشر المعلومات الصادقة

---

[1]- حمدي عبد الحارس البخشونجي: العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط، د س، ص23.

[2]- عبد الناصر أحمد جرادات ولبان هاتف الشامي :أسس العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، د ط، 2009، ص18.

[3]- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 285.

، و أن يكون عملها على أساس التخطيط العلمي السليم لتكون العلاقات العامة في نهاية المطاف جزءا مساهما في بناء الوطن.

2- المفاهيم المقاربة للعلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة كممارسة تشمل الجماهير الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و عليه نجدها تتفاوت مع بعض المفاهيم الأخرى مثل العلاقات الإنسانية، و العلاقات الصناعية و العلاقات الإجتماعية و الاتصال، لذلك لابد من إزالة التداخل بين العلاقات العامة كمفهوم و ممارسة و المفاهيم المقاربة لها.

أ- العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية:

- **يعرف معجم العلوم الإجتماعية " العلاقات الإنسانية "** على أنها: " هي التي تخلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل و التعاون بين أصحاب العمل و العمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية و زيادة الإنتاج ".[1]

- **و تعرف " العلاقات الإنسانية "** في مجال الإدارة على أنها: " اندماج الأفراد العاملين مع موقف عمل و بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين بكفاءة عالية مع إشباع حاجاتهم الإقتصادية و الإجتماعية".[2]

- **و تعرف " العلاقات الإنسانية أيضا** بأنها: " فن التعامل الفاضل الناجح، المرتكز على وضوح الرؤيا والإقتناع و التشويش القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات، أي هيئة أو منشاة بطريقة واعية من الفهم و التعاون المتبادل بينهم مع إشباع حاجاتهم الإقتصادية و النفسية و الإجتماعية لتحقيق الأهداف المنشودة للهيئة أو المنشأة مع توفير البيئة المريحة في العمل و مراعاة القوانين و المعايير الإجتماعية، و العرف والعادات السليمة للمجتمع، و القيم الإنسانية المستمدة مبادئها من الدين الإسلامي".[3]

- فجوهر العلاقات الإنسانية يعتمد على اعتراف الإدارة بالجانب المعنوي و النفسي للفرد، و الإهتمام بتحقيق رفاهيته و سعادته من خلال إيجاد مناخ من الثقة و الإحترام المتبادل و التعاون الفعال بين الأفراد و الإدارة، لتحقيق حاجات الأفراد العاملين الإقتصادية و النفسية و الإجتماعية، في إطار بيئة عملهم و العلاقات العامة تلتقي مع العلاقات الإنسانية في أهدافها و أدواتها إلا أنها ليست كلها علاقات إنسانية

---

[1]- بلباش وداد: دور العلاقات الداخلية في المؤسسة اقتصادية (حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع الموارد البترولية، مقاطعة النفط و الوقود، سكيكدة)، رسالة ماجيستير في علم الإجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007- 2008، ص141.

[2]-علي بن فايز الجحني: مدخل الى العلاقات الإنسانية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية مركز الدراسات والبحوث ،المملكة العربية السعودية ، ط1 ،2006، ص 56.

[3]- علي الجحني: المرجع سابق: ص 55.

فهي أشمل وأوسع منها، فالعلاقات العامة وظيفة محددة ذات مسؤوليات وأهداف و وظائف وأنشطة اتصالية بينما العلاقات الإنسانية إطار أو مفهوم عام، تمارس الإدارة و المديرون مسؤولياتهم الإدارية من خلاله باعتبارها أحد الأبعاد الأساسية في العملية الإدارية.

- تفيد العلاقات العامة في مجال العلاقات الإنسانية من خلال دراستها سلوك الأفراد والجماعات و ردود أفعالهم اتجاه مجموعة السياسات التي تضعها المؤسسة بهدف التأثير في اتجاهاتهم لصالح المؤسسة و أهدافها.

- لا يمكن الفصل النهائي بين العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية إذ أن الهدف من كليهما هو تحقيق العلاقات الرشيدة السوية لصالح الفرد و المؤسسة والمجتمع.

- العلاقات العامة كعلم تهتم بدراسة سلوك الأفراد و الجماعات على أسس علمية سليمة و هدفها رعاية العلاقات الإنسانية و كسب ود الجمهور، فهي تهتم بالجماهير على المستوى الداخلي و الخارجي أما العلاقات الإنسانية فتهتم بالجمهور الداخلي على اختلاف مستوياتهم و فئاتهم ".[1]

ب- العلاقات العامة والعلاقات الصناعية:

- **تعرف العلاقات الصناعية** بأنها: " العلاقات المشتركة بين أصحاب العمل و العمال تتضمن عمليات التشاور و التفاوض بين الممثلين الرسمين لأصحاب العمل و الموظفين، و معالجة الخلافات التي تنشأ في تفسير و تطبيق اتفاقيات العمل عن طريق التفاوض الجماعي و التحكيم ".[2]

- **و تعرف بأنها:**" العلاقات التي تنشأ بين العمالة أو التوظيف على اعتبار أنها تكون صلات بين الإدارة و العاملين و بين هؤلاء العاملين و بعضهم البعض و بين الإدارة و نقابات العمال".[3]

- **و تعرف أيضا:** " تلك التي تنشأ بين صاحب العمل و عمالة بسبب الحقوق و الواجبات كالنقابات العمالية و المهنية".[4]

- العلاقات الصناعية تعتبر أساس العلاقات العامة و معنى ذلك أنه كلما كانت الأولى طيبة و مستقرة كلما انعكس ذلك على الثانية فهي تؤثر فيها تأثيرا ملحوظا، و هي تتفق مع العلاقات العامة في هدف واحد و هو تعميم الممارسة الإنسانية للعلاقات في محيط الصناعة و النشاط البشري بصفة عامة، غير أنهما يفترقان في الأغراض الخاصة و الوسائل، فالعلاقات العامة تعطي الجمهور سواء الداخلي أو

---

[1]- جيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية و الشؤون العامة (عربي ، فرنسي)، مكتبة ناشرون، لبنان، ط1، 1997 ، ص82.

[2]- عبيدة صبطي و كلثوم مسعودي: مدخل إلى العلاقات العامة، الدار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2010، ص86.

[1]- محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسة الحديثة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1، 2007، ص 20.

[2]- محمد الصيرفي: العلاقات العامة (من منظور إداري)، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2005، ص 8.

الخارجي فكرة صحيحة عن المؤسسة و تبرز الأعمال الصالحة و الإنجازات الطبية، بينما تبدل العلاقات الصناعية جهدها في استخدام القوة البشرية و الرقابة عليها لضمان إسهامها في العمل.[1]

ج-العلاقات العامة و العلاقات الإجتماعية:

- **تعرف العلاقات الإجتماعية** على أنها: " العمليات و التفاعلات، الناجمة عن تفاعل و اعتراك الأفراد في البيئتين الطبيعية و الإجتماعية و هي الإطار الذي يحدد تصرفات الأفراد و مختلف مظاهر سلوكهم و أنشطتهم".[2]

- **و تعرف العلاقات الإجتماعية أيضا بأنها:** "العلاقات التي تنشأ بين كائنين إنسانين أو أكثر عندما يوجد نوع من الاتفاق بين مصالح كل منها، أو نتيجة لتقارب هذه المصالح أو للحد من الصراعات التي قد تنشأ نتيجة لاختلاف مصالحهم".[3]

- **و هناك تعريف آخر " للعلاقات الإجتماعية " يعرفها بأنها:** "الروابط و الآثار المتبادلة بين الأفراد في المجتمع و هي تنشأ من طبيعة اجتماعاتهم و تبادل مشاعرهم و أحاسيسهم و احتكاك بعضهم بالبعض الآخر و من تفاعلهم في المجتمع".[4]

- تهتم العلاقات الإجتماعية بالسلوك الاجتماعي الذي يكشف عنه التفاعل بين أعضاء الجماعة بهدف تفهم طبيعة العلاقات الإجتماعية و هو ما يطلق عادة عليه " أسلوب عمل الجماعة"، و العلاقات العامة هي فن دراسة التعاملات و الاتصالات والعلاقات بين الأفراد المكونين لجمهور المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، و لتلك العلاقات التي هي سمة التجمعات الإنسانية، و مهمة العلاقات العامة إيجاد الانسجام و التوازن بين تلك الجوانب لتجنب الصراع و عدم التكيف و الاغتراب الذي قد ينشأ داخل التنظيمات و باعتبار العلاقات العامة تهتم بالجوانب الإجتماعية لسلوك بهدف إقامة علاقات إيجابية بناءة تتصل بالعلاقات.

- لكن ينبغي الفصل فيما بينهما بحيث لا ينظر للعلاقات الإجتماعية و العلاقات العامة كمترادفين .[5]

د-العلاقات العامة و الاتصال:

---

[3]- محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص20.

[4]- عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الإجتماع و العمل الاجتماعي، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ط1، 2006، ص346.

[3]- عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، د ط ، 2010، ص 346.

[4]- محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل البنائي، المدخل البيئي، المدخل الإداري، المدخل البحثي)، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، د ط، د س، ص12.

[5]-عبيدة صبطي و كلثوم مسعودي: مرجع سابق ، ص 87.

- **يعرف " ستانلي " الاتصال " على أنه:** " عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، و ليس عملا فرديا منعزلا، حيث تناقش فاعلية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل ، تناغم و انسجام و فهم مشترك للرموز المتبادلة".[1]

- **و يعرف " الاتصال" أيضا بأنه:** " عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية، كما يشير إلى أي فعل يمكن استخدامه عن طريق شخص أو أشخاص بهدف التأثير على سلوك الآخرين".[2]

- **و" الاتصال " بصفة عامة يعرف بأنه:** "الاتصال بين فردين أو أكثر لغرض التفاهم و الاتفاق بصدد موضوع ما ".[3]

- العلاقات العامة أحد فنون الاتصال التي يتم من خلالها توصيل معلومات للجمهور و يتميز الاتصال في العلاقات العامة بعدة خصائص منها:

- جمهور العلاقات العامة نوعين هما الداخلي و الخارجي.
- وسائل الاتصال في العلاقات العامة نوعين: اتصال مباشر مع الجمهور بنوعية، اتصال غير مباشر باستخدام وسائل الاتصال الجماهيرية.
- التأثير الاتصالي في العلاقات العامة محدد و واضح، رفع الروح المعنوية للجمهور الداخلي و تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة بالنسبة للجمهور الخارجي.
- المصدر الاتصالي في العلاقات العامة هو إدارة العلاقات العامة.
- الاتصال في العلاقات العامة مخطط يعتمد على بحوث تدرس الجمهور، و الوسائل، و الرسائل بما يكفل تحقيق الهدف من العملية الاتصالية.[1]
- وعليه فالعلاقات العامة تتلاقى مع العلاقات الأخرى، العلاقات الإنسانية و الصناعية و الإجتماعية و الاتصال في التركيز على الفرد و الجماعات و دراسة كل ما يؤثر في السلوك البشري، و أن كلا منها يستعين بعلم النفس و الاجتماع لمعرفة دوافع السلوك لدى الأفراد داخل التنظيمات المختلفة.

---

[1]- بشيرالعلاق: الإتصال في المنظمات العامة (بين النظرية و التطبيق و الممارسة)، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، د ط، 2009، ص18.

[2]- حظير كاظم حمود: الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 31.

[3]- سعيد السيد علي: الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة والتنسيق و الإتصالات، الرقابة) دار الكتاب الحديث، مصر، د ط، 2007،ص 332.

[1] – عبيدة صبطي و كلثوم مسعودي: مرجع سابق، ص 73.

- التعريف الإجرائي للعلاقات العامة:

هي نشاط يهتم بإقامة صلات طيبة مع عمال المؤسسة و موظفيها، تعتمد في ذلك على الأسس والمبادئ الإنسانية و العلمية لتحقيق التفاهم، بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة و تحفيزهم على العمل وإشباع مختلف حاجاتهم المادية والمعنوية والوصول في الأخير إلى الأداء الجيد وثم تحقيق أهدافها مع مراعاة أهداف العمال.

3-الدافعية:

أ- **لغة:** " الدافعية مشتقة من الدفع يعني الإزالة بقوة وجاء في لسان العرب قوله تدفع السيل واندفاع أي دفع بعضه بعضا وتدافع القوم أي دفع كل ميثاء دفعة...ويقال هذا طريق يدفع إلى مكان كذا...ويقال دفع ناقته وحملها على السير ".[2]

ب- اصطلاحا: توجد تعاريف متعددة " للدافعية " نذكر منها ما يلي:

- تعرف الموسوعة البريطانية الدافعية بأنها: " العوامل المؤدية إلى استثارة دافعية سلوك الكائن الحي و توجيهه نحو هدف معين". [3]

*الدافعية حسب هذا التعريف مجموعة من العوامل التي تثير سلوك الكائن الحي و توجيهه نحو تحقيق أهدافه.

و يعرف " على السلمي" " الدافعية في كتابه " تحليل النظم السلوكية " بأنها: " مجموعة من القوى الداخلية التي تؤثر على إدراك الفرد للأشياء والأشخاص من جهة ويثير فيه السلوك ويوجهه نحو غايات محددة هدفها إشباع الحاجات ".[1]

* فالدافعية حسب هذا التعريف قوى داخلية تثير سلوك معين و تعمل على توجيهه لتحقيق أهداف محددة بغرض إشباع الحاجات المختلفة للفرد.

- وتعرف " الدافعية " أيضا بأنها: " تلك القوة الداخلية و الذاتية التي تحرك سلوك الفرد و توجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها و بأهميتها المادية و المعنوية ".[2]

---

[2] - محمد بالرباح: الدافعية الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، د س، ص78.

[3] - محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط1، 2011، ص 51.

[1] - محمد بالرابح:مرجع سابق، ص 78.

[2] - حسين شحاتة و آخرون: معجم المصطلحات التربوية و النفسية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، د ط، 2003، ص184.

* يعتبر هذا التعريف الدافعية قوة تنبع من داخل الفرد لتحرك سلوكه و توجهه من أجل تحقيق حاجات مختلفة.

- كما تعرف " الدافعية "بأنها: " حالة توتر و عدم توازن داخلي يحدث بفعل مثيرات داخلية أو خارجية يتولد عنها سلوك الفرد و يتم توجيه ومده بالطاقة اللازمة ريثما يتم إشباع الحاجة".[3]

*يركز هذا التعريف على التوتر و اللاتوازن الذي ينشأ داخل الفرد نتيجة لعدم إشباع حاجة ما من أجل توليد طاقة توجه سلوك الفرد للإشباع.

- و تعرف الدافعية بأنها: " منبع للنشاط يؤثر على حالة الفرد و يجعل السلوك ديناميكي ذو طبيعة غائية".[4]

*حسب هذا التعريف الدافعية منبع لنشاط الفرد حيث تجعل السلوك الإنساني ديناميكي يتميز بنوع من الآلية و التلقائية و تؤثر على حالة الفرد.

التعريف الإجرائي للدافعية:

هي عملية إثارة السلوك و تنميطه و جعله مستمر، فهي مثيرات داخلية توجه الفرد ليسلك أنماطا معينة من السلوك بهدف إشباع حاجاته، و هي التي تتحكم في قوة و اتجاه السلوك الإنساني و مدى تحقيقه لأهدافه و إشباع حاجاته.

4- المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

أ- الدافع:

- **لغة:** " إسم فاعل مشتق من الفعل دفع يعني حرك ويستخدم للدلالة على من قام بالفعل ".[1]

***اصطلاحا:** فيما يلي سوف نتناول مجموعة من التعاريف الخاصة " بالدافع " نذكر منها :

- يعرف قاموس " ويبستر " الدافع " بأنه: " قد تم إيجاد المحرك بالدافعية ".[2]

---

[3] -عماد عبد الرحيم الزعول و شاكر عقلة المحاميد: سيكولوجية التدريب الصحي، دار المسيرة ، للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2010، ص 96.

[4] - بوكريش بسمة: سياسة التحفير و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة،(دراسة ميدانية بمؤسسة أرسينورمنتال)، رسالة ماجسيتر في علم الإجتماع، تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011- 2012، ص 152.

[1] - محمد حافظ حجازي : المنظمات العامة (البناء ، العمليات ، التخطيط الإداري) ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، دط، 2002 ، ص210.

- و **يعرف "الدافع" بأنه:** "المنبه الذي يحفز الكائن الحي على السلوك و يحركه لنيل أهدافه و غايته".[3]

- و **يعرف " الدافع " أيضا بأنه:** " يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك و درجة الإصرار عليه فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك و موجه له ".[4]

- **كما يعرف " الدافع " بأنه:** " قوة محركة وموجهة لسلوك الكائن الحي، فهو يحفز هذا السلوك و يثيره و يوجهه إلى غاية معينة و دوافع كثيرة منها ما هو فطري و منها ما هو مكتسب".[5]

التعريف الإجرائي للدافع:

الدافع قوة داخلية و حالة نفسية مثيرة للسلوك الإنساني و موجهة له حيث توجه سلوك الفرد في اتجاه معين تمكنه من إشباع حاجاته المختلفة.

ب - الحاجة:

توجد عدة تعاريف " للحاجة" نذكر منها ما يلي:

- **يعرف " ماسلو" الحاجة بأنها:** " قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية".[1]

- و **تعرف " الحاجة " بأنها:**" حالة من التوتر وعدم الإشباع يشعر بها الفرد و تدفعه إلى التصرف متجها نحو الهدف الذي يعتقد أنه سوف يحقق له الإشباع و ليس من الضروري أن ينطوي إشباع الحاجة على بقاء الفرد أو المحافظة على وجوده فقد يشعر الفرد بحاجة إلى شيء معين على الرغم من أن إشباعها سيلحق به الضرر كالحاجة إلى التضحية من أجل الجماعة" .[2]

- و **تعرف " الحاجة " أيضا بأنها:** " حالة أو موقف يطلب فيه شيء ضروري أو مرغوب ".[3]

- و **هناك تعريف آخر يعرف الحاجة بأنها:** " رغبة الإنسان في الحصول على ما يحتاج إليه من سلع أو خدمات ".[4]

التعريف الإجرائي للحاجة:

---

[2] - المرجع نفسه: ص210.

[3] - إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الا جتماع، الدار العربية للموسوعات، لبنان، ط1، 1999، ص276.

[4] - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، دط، 2003، ص62.

[5] - طارق كمال : علم النفس المهني والصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، دط، 2007، ص57.

[1] - فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2005، ص 80.

[2] - محمد عبد الرحمن و آخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الإجتماع و علم النفس الاجتماعي (عربي، إنجليزي، فرنسي)، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، ط1، 2013، ص 207.

[3] - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1، 2005، ص32.

[4] - محمد الصرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر ، ط1، 2007، ص 244.

هي حالة شعور داخلي نتيجة النقص و الحرمان الذي يؤدي إلى التوتر مما يدفع بالفرد لأن يسلك سلوكا معينا بهدف إشباع هذه الحاجات و الحصول على الشيء المرغوب أو المطلوب بهدف تخفيف التوتر و تحقيق التوازن.

ج- الحوافز:

*** لغة:** تعود كلمة الحوافز لغة إلى حفز بمعنى" دفعه من خلفه و تهيئ للمضي فيه و استعد له".[5]

*** اصطلاحا:** توجد عدة تعاريف " للحوافز" نذكر منها ما يلي:

- تعرف " الحوافز " بأنها: " فرصة أو وسيلة مثل المكافأة أو العلاوة نوفرها أمام الفرد لتثير رغبته و تخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها و إشباع حاجة يحس بها و يريد إشباعها".[6]

- و تعرف "الحوافز" أيضا بأنها: " ما يتوفر في البيئة الخارجية للإنسان من أدوات و وسائل تقدم للإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة و الحافز هو العنصر الخارجي الذي يخاطب الدافع".[1]

- كما تعرف " الحوافز" بأنها: " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة الأداء على نحو أكبر و أفضل". [2]

التعريف الإجرائي للحوافز:

هي عبارة عن مؤثرات خارجية تؤثر على القوة الداخلية للفرد و تستثيرها و تحركها من أجل زيادة رغبته في العمل و الرفع من كفاءة الأداء و إشباع الحاجات من خلال العمل بدافعية أكبر.

د- الرضا الوظيفي:

- يعرف " الرضا الوظيفي" بأنه: " إحساس الفرد بالتقدير الذي يحصل عليه جراء أدائه لعمله أو لعنصر معين في مكان العمل".[3]

---

[5] - محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، د ط، 2002، ص 212.

[6] - هاشم حمدي رضا: تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 140.

[1]- محمد حافظ حجازي : المنظمات العامة (البناء، العمليات، التخطيط الإداري)، مرجع سابق، ص 204.

[2]- محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص252.

[3]- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبية و الانترنت، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص66.

- **و يعرف " الرضا الوظيفي " أيضا بأنه:** يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية و المعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه و البيئة المحيطة به ". [1]

- **و يعرف " سوبر" الرضا الوظيفي " بأنه:** " رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته و ميوله و سماته الشخصية، و يتوقف أيضا على موقعه العلمي و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه و خبراته".[2]

- **و يعرف "شامي" و "ولي" " الرضا الوظيفي " بأنه:** " المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف و يتوقف ذلك على الملائمة و الانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد، و أولويات الفرد لهذه الوظائف".[3]

- التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو الشعور (الإيجابي أو السلبي) الذي يحمله الفرد اتجاه الوظيفة التي يشغلها في محيط العمل، كما يتعلق هذا الشعور بظروف العمل المادية و الإجتماعية و النفسية التي يعمل في إطارها.

5- العمال:

توجد عدة تعاريف " للعمال " نذكر منها ما يلي:

- **يعرف " العامل" بأنه:** " كل ذكر وأنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب عمل و تحت سلطته و إشرافه ".[4]

* فالعامل حسب هذا التعريف هو كل إنسان يعمل في خدمة رب العمل و تحت إمرته مهما كان نوع العمل و يحصل على أجر لقاء عمله.

- **و يعرف " العامل" أيضا بأنه:** " أي فرد يؤدي أعمالا يدوية أو غير يدوية و يعمل لقاء أجر، في خدمة صاحب عمل و تحت سلطته أو إشرافه و إذا وردت كلمة عمال منفردة فهي تشمل المستخدمين و العمال اليدويين جميعا ".[1]

---

[1]- محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي(قيم وأخلاقيات الأعمال)، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن،ط1، 2011، ص134.

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، مصر، د ط، 2003، ص 230.

[3]- محمد الصيرفي:السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سابق، ص 133.

[4]- سمير الشوكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 326.

* يركز هذا التعريف على أن العامل يشمل كل من يقوم بأعمال يدوية أو غير يدوية، و يكون في خدمة رئيس العمل، و يتلقى أجر معين مقابل خدماته.

- كما يعرف " العمال " بأنهم: " فئة جد مهمة من الجمهور الداخلي فهم ممثلوا المؤسسة في المجتمع الخارجي لذا يجب على المؤسسة و إدارة العلاقات العامة الحرص على إيجاد علاقات طيبة بينها و بين العمال".[2]

*يبرز هذا التعريف أهمية العمال باعتبارهم خير من يمثل المؤسسة في المجتمع، و بالتالي يعكسون صورة المؤسسة.

- كما يعرف " العامل" أيضا بأنه: " أي إنسان ذكر كان أو أنثى يعمل لحساب الغير أو تحت سلطته وإشرافه...و إذا كان العامل بوجه عام هو ذلك الإنسان الذي يعمل كي يكسب قوته فإن العامل الصناعي هو ذلك العامل الذي يعمل في مجال الصناعة".[3]

*حسب هذا التعريف العامل هو أي إنسان مهما كان جنسه يعمل تحت سلطة الغير يعمل من أجل الكسب المادي، في حين العامل الصناعي هو الذي يعمل في المصنع.

التعريف الإجرائي للعمال:

هو كل فرد يمارس نشاط معين سواء كان يدوي أو غير يدوي من أجل الكسب المادي ويكون تحت سلطة صاحب العمل.

6- المؤسسة:

أ- لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل (أسس) الأس و الأسس و الأساس كل مبتدأ شيء و الأس و الأساس أصل البناء و الأسيس أصل كل شيء، و أس الإنسان قلبه لأنه أو متكون في الرحم، و أس البناء مبتدؤه.[4]

- مصطلح المؤسسة هو ترجمة لكلمة institution بالإنجليزية والفرنسية.

- بالفرنسية تعني قانونا: " مجموعة الهياكل و القواعد الموضوعية لإرضاء المصالح المشتركة."

---

[1]- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية (انجليزي، عربي)، مكتبة لبنان، لبنان، د ط، دس، ص448.

[2]- محمد منال طلعت: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 2002، ص50.

[3]- طلعت إبراهيم لطفي: الخدمة الإجتماعية العمالية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، د ط، 2008، ص 34.

[4]- جمال العيفة: مؤسسات الإعلام و الإتصال (الوظائف، الهياكل، الأدوار)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2010، ص05.

- بالإنجليزية تعني المؤسسة: " جمعية أو هيئة ذات صفة عامة، أو ممارسة لقانون أو تقليد حاز على الاستقرار". [1]

- اصطلاحا: في ما يلي سنورد أهم التعاريف الخاصة بالمؤسسة:

- يعرف " سبنسر" المؤسسة بأنها: " العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع".[2]

* يشير هذا التعريف ضمنيا أن المؤسسة تحتوي على بناء واضح وظائف محددة تتميز بالثبات النسبي و المرونة، كما يشير إلى التكامل و الترابط بين البناء و الوظيفة من أجل تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة.

- يعرف "TRuchy " المؤسسة " على أنها: " الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي".[3]

*يلاحظ على هذا التعريف تركيزه على عملية التنسيق بين عناصر الإنتاج المادية والبشرية من أجل القيام بأية عملية من العمليات الإقتصادية سواء إنتاج أو تبادل أو استهلاك.

- هناك من يعرف المؤسسة " على أنها: " صورة عقلانية لنشاط يقوم به مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق أهداف مشتركة و محددة بالاعتماد على نظام تقسيم العمل تحت قيادة السلطة ".[4]

*يشير هذا التعريف إلى معنى أن المؤسسة عبارة عن تصورات عقلانية حول أنشطة موزعة بين الأفراد وفق مبدأ تقسيم العمل و وجود السلطة، بهدف بلوغ أهداف مشترك بينهم.

- تعرف المؤسسة أيضا بأنها: " مجموعة أفراد و أموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال و الذاتية و تتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة".[5]

* يعتبر هذا التعريف المؤسسة كيان اجتماعي، و تجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ و أداء أعمال و نشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها.

- كما تعرف " المؤسسة" بأنها: " مجموعة من الأفراد يجتمعون لتحقيق أهداف إنسانية و بما أنها اختراع موجه لإشباع حاجات الجماعة التي تشكلها و تلبية حاجات و متطلبات البيئة الاجتماعية، فإن نجاحها يتوقف على نوعية مناهجها، و تخطيط هيكلتها للوصول إلى أهدافها".[1]

---

[1]- سيف الإسلام: سلوك المستهلك و المؤسسة الخدماتية (اقتراح نموذج للتطوير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، د س ، ص04.

[2]- سيف الإسلام: مرجع سابق: ص09.

[3]- رفيقة حروش : اقتصاد وتسير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة و التوزيع، الجزائر، د ط،2013، ص29.

[4]- جمال العيفة: مرجع سابق، ص05.

[5]- نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجزائرية للكتاب، الجزائر، ط1، 2006، ص 19.

* إن ما جاء به هذا التعريف يوضح أن كل مؤسسة لابد أن تضع في الأساس هيكلا تنظيما صحيحا تقوم عليه، و أن تتبع استراتيجيات عملية مخططة و واضحة لتحقيق أهدافها، لأنها موجهة في الأساس لخدمة الفرد و المجتمع ، و إشباع احتياجاتهم و تلبية رغباتهم مما يساعد على بلوغ أهدافها.

- التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي كيان اجتماعي مستمر قائم بطريقة مقصودة يضم مجموعة من الموارد المادية و البشرية لتحقيق أهداف محددة و ذلك بالاعتماد على تقسيم العمل و التنسيق بين الوظائف و الأنشطة الداخلية، تسير ضمن لوائح و إجراءات معينة مما يؤدي إلى نشوء علاقات بين أفراده سواء أثناء العمل أو بعده.

سابعا: الدراسات السابقة:

يقوم البحث العلمي على عدة أسس أبرزها الاستناد إلى الدراسات السابقة حول الموضوع الذي يكون بصدد دراسته، و يكون ببحوث علمية قام بها باحثين آخرين و توصلوا إلى نتائج معينة تفيد الباحث في دراسته الحالية، كما أن للدراسات السابقة أهمية كبيرة حيث تعرفه على عناصر و جوانب من الموضوع المدروس.

الدراسة الأولى:

و هي دراسة بعنوان " دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية لحالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية، مقاطعة النقط والوقود، سكيكدة، و ذلك من إعداد الطالبة " بلباش وداد" من جامعة قسنطينة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية لسنة 2007-2008.

و تتلخص مشكلة الدراسة في دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائري و ذلك من خلال التساؤلات التالية:

- ما هو دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية؟
- إلى ما تهدف العلاقات العامة الداخلية تحقيقه في المؤسسة الإقتصادية؟
- ما هي الأساليب التي تستعملها العلاقات العامة الداخلية لتعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية؟

[1]- نوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، د ط، د س، ص 09.

- هل تساهم كل من المشاركة العمالية في عملية صنع القرارات و الاتصال داخل المؤسسة و توفير الحوافز المعنوية و تكرس العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الإقتصادية؟

و أهمية هذه الدراسة نابعة من أهمية العلاقات العامة نفسها كمجال حيوي بقدرتها في الاستجابة مع المتغيرات التي تتعرض لها كل التنظيمات، فتعمل على وضع خطط و برامج لتفادي كل المعيقات أو المشاكل التي قد تتعرض لها بالإضافة إلى سعيها لتحقيق التطور في المستقبل، و تهدف هذه الدراسة إلى:

- الوقوف على دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية مقاطعة النفط و الوقود بسكيكدة.

- التعرف على الأساليب التي تستخدمها العلاقات العامة لتعزيز العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية.

- التأكد من مساهمة كل من المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات و الاتصال داخل المؤسسة و توفر الحوافز المعنوية في تقوية العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية بسكيكدة).

و لقد استخدمت الباحثة في دراستها البحوث الوصفية معتمدة على منهج المسح الاجتماعي، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة قصدية أي ما يسمى " بالعينة المقصودة " و تضم عينة الدراسة الموظفين الإداريين الذين ينقسمون إلى: فئة الإطارات و فئة أعوان التحكم و قد بلغت مفردات عينة الدراسة 76 مفردة منهم 46 إطار و 30 عون تحكم، و استعملت الباحثة الاستمارة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة و المقابلة و الوثائق و السجلات.

أما فيما يخص نتائج الدراسة فقد خلصت الباحثة إلى النتائج التالية:

أثبت هذه الدراسة أن العلاقات العامة الداخلية تعمل فعلا على تعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية من خلال المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار و عملية الاتصال داخل المؤسسة، و توفير الحوافز المعنوية للأفراد العاملين فتقوية العلاقات الإنسانية يستوجب إتباع أساليب تساعد على ذلك و تساهم في تدعيم الجانب الإنساني بالعمل لتقريب المسافات بين الأفراد و جعل لذلك جو العمل يتسم بالاحترام و التعاون المتبادل.

تعتبر هذه الدراسة التي أجرتها الباحثة " بلباش وداد " قريبة إلى حد كبير من موضوع الدراسة الحالية بحيث تناولت متغير من متغيرات دراستنا العلاقات العامة الداخلية كما تتشابه في تناول الإجراءات

المنهجية للدراسة، حيث تندرج كل من الدراسة الحالية و الدراسة السابقة ضمن الدراسات الوصفية، و قد استخدمنا في جمع البيانات الاستمارة بالإضافة إلى الأدوات الأخرى المساعدة على غرار الملاحظة و المقابلة و الوثائق و السجلات.

أما فيما يخص بعض أوجه الاختلاف بين الدراستين، فدراسة " بلباش وداد " أجريت بمقاطعة النفط و الوقود – سكيكدة- سنة 2007- 2008، أما الدراسة الحالية فأجريت بالشركة الأفريقية للزجاج الطاهير بجيجل 2014-2015.

و بغض النظر عن الاختلاف بين الدراستين، فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس سواء من الناحية النظرية أو الميدانية و خاصة في مجال صياغة الإشكالية و طرح التساؤلات.

الدراسة الثانية:

و هي دراسة بعنوان " سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة " دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلورميتال– عنابة – للطالبة " بوكرش بسمة " من جامعة باجي مختار عنابة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص العلاقات العامة، لسنة 2010- 2012.

و تدور الإشكالية حول الكيفية التي تكون بها تأثيرات سياسة التحفيز على نماء العلاقات العامة بأرسيلورميتال؟ أي مدى تأثير الحوافز الايجابية بأنواعها الثلاثة المتمثلة في الحوافز المادية و المعنوية و غير المباشرة في نماء العلاقات العامة الداخلية و المتمثلة في الرضا و الاستقرار و الروح المعنوية و انتماء العمال و ولائهم و بذلك صاغت الباحثة التساؤلات التالية:

- ما هي مستويات تأثير الحوافز المادية على الرضا و الاستقرار؟
- ما مدى مساهمة الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية ؟
- ما هي مستويات تأثير الحوافز غير المباشرة على انتماء العمال و ولائهم ؟

و تتلخص أهمية الدراسة في البحث عن الجانب الحيوي المتعلق بسياسة التحفيز وربطها بمفهوم العلاقات العامة، الذي يترجم طبيعة الروابط التنظيمية و الاجتماعية التي تربط المستخدمين بالمؤسسة و الدور الذي تلعبه سياسة الحوافز على مستوى التنظيمات ككل وتناولها من منظور متكامل، بالاطلاع على أنواع الحوافز و التعرف على نتائجها و تميز موطن القوة و الضعف فيها، و تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على نوعية الحوافز المقدمة في المؤسسة.
- استعراض العلاقات العامة السائدة من خلال آراء واتجاهات العينة حول سياسة التحفيز المعتمدة.

و لقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي و المنهج التاريخي، أما عينة الدراسة فكانت العينة الطبقية، أما طريقة اختيار العينة فكانت بأخذ نسبة معينة من كل طبقة كالتالي:

- عدد طبقة الإطارات مقدر بـ 1709 تم أخذ 1.99 % منها للحصول على 34 فرد.
- عدد طبقة أعوان التحكم مقدر بـ 2000 تم أخذ 1.55 % للحصول على 31 فرد .
- عدد طبقة أعوان التنفيذ مقدر بـ 2090 تم أخذ 1.68 % للحصول على 35 فرد.

و بالتالي كان حجم العينة 100 فرد من مؤسسة أرسيلورميتال بعناية، و قد استعانت الباحثة بمجموعة من أدوات جمع البيانات منها الملاحظة، المقابلة، الوثائق، و الاستمارة.

و توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن الرضا و الاستقرار بخصوص الوضعية المعيشية سلبي.
- الروح المعنوية إيجابية نوعا ما بسبب بعض الحوافز التي يراها العمال أنها مفيدة لهم بالرغم من قلتها و عدم تغيرها منذ مدة طويلة.
- الانتماء و الولاء سلبي و رتابة الحوافز غير المباشرة و عدم إدخال عناصر تحفيز حديثة تتماشى و متطلباتهم المتجددة، مما أدى إلى ضعف الرابط الذي يجمع العامل بالمؤسسة.

و منه يمكن القول أن العلاقات العامة تظهر سلبية و غير إيجابية بالرغم من بداية اهتمام المؤسسة نوعا ما ببعض الجوانب التي تدخل تحت لواء التحفيز و تحسين العلاقات، إلا أن هذه الاهتمامات تظل في نظر مفردات العينة غير كافية و لا ترقى إلى مستويات ترقيتهم المهنية و الشخصية، وعليه فسياسة التحفيز على مستوى المؤسسة لا تتم العلاقات العامة في الاتجاه الايجابي.

هذه الدراسة تتقاطع بشكل كبير مع الدراسة الحالية حيث ركزت على مؤشر التحفيز الذي يعتبر من مؤشرات الدافعية، كما تناولت متغير العلاقات العامة.

تشابه هذه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تباينها المنهج الوصفي، و كذلك في الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات كالملاحظة و المقابلة، الاستمارة، الوثائق و السجلات و تحديد عينة البحث عن طريق العينة الطبقية.

و تختلف هذه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية كون هذه الدراسة أجريت في مؤسسة أرسيلورميتال– عنابة – سنة 2007-2008، أما الدراسة الحالية أجريت في الشركة الإفريقية للزجاج – أولا د صالح الطاهير.

و فيما يتعلق بالاستفادة من هذه الدراسة فقد ساعدتنا بدرجة كبيرة سواء من الناحية النظرية، و ذلك من خلال الاطلاع على النظريات و كيفية استعراضها، و من الناحية الميدانية من خلال بناء الاستمارة و طريقة اختيار و مناقشة النتائج.

الدراسة الثالثة:

و هي دراسة أيضا بعنوان " أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات و منفذي المؤسسة " و هي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز – فرع جيجل - للطالبة " مارس هناء " من جامعة قسنطينة و ذلك لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العملي و السلوك التنظيمي لسنة 2007- 2008.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي بمؤسسة سونلغاز – إنتاج الكهرباء فرع جيجل- على دافعية الإنجاز لدى عمال هذه المؤسسة و هذا من خلال سؤال رئيسي انبثق سؤالين و تمثلت هذه الأسئلة في:

- ما هو أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية لدى الأفراد؟
- هل يؤدي الاتصال التنظيمي الرسمي إلى انخفاض في دافعية الانجاز لدى الأفراد ؟
- هل يؤدي الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد إلى ارتفاع نسبة دافعية الإنجاز لدى الأفراد؟

و تبرز أهمية هذه الدراسة في التعرف على أهم عامل مؤثر في دافعية الإنجاز لدى الأفراد، و إيجاد مبررات للتساؤلات المطروحة في الدراسة التي من خلالها يمكن التعرف على العلاقة النسبية بين المتغيرات البحث، و تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز فرع جيجل و ذلك من خلال معرفة مدى تأثر الاتصال التنظيمي الرسمي على انخفاض دافعية الانجاز عند عمال المؤسسة، و كذلك معرفة مدى تأثيره على زيادة نسبة دافعية إنجازهم.

و لقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة شملت كل عمال مؤسسة سونلغاز فرع جيجل من الإطارات و المنفذين أي أخذ كل العينة التي تتمثل في 228 فردا و منهم 51 إطار و 177 عامل متحكم، إلا أن الباحثة تعاملت مع 186 فردا و باقي الأفراد تم استبعادهم لأسباب، فتعاملت الباحثة مع 51 إطار و 135 عامل تحكم، و استعانت الباحثة بأدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة و الاستبيان، و في الأخير فقد خلصت الطالبة إلى النتائج التالية:

- أن الاتصال الرسمي فعال بالمؤسسة بالرغم من عدم فهم أفراد العينة للمعلومات التي تتدفق من الإدارة إليهم إلا أن هناك عائق خلق نقطة إيجابية تمثلت في فتح المناقشة بين أفراد العينة التي أكدت أن المناقشة كانت لهدف لتحسين العمل.

- كما توصلت إلى أن الاتصال التنظيمي الرسمي بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء فرع جيجل يؤدي إلى الرفع من نسبة دافعية الإنتاج لدى عمال هذه المؤسسة و يرجع السبب في الرفع من نسبة هذا الدفع إلى طبيعة العمل التي تفترض على العمال نسبة مرتفعة من دافعية الانجاز.

-أما السبب في إنقاص نسبة دافعية الانجاز لدى أفراد العينة فتمثل في طول الخط الإداري و ليس الاتصال التنظيمي الرسمي للمؤسسة .

تعتبر هذه الدراسة فرعا من الدراسة الحالية، حيث تناولت متغير من متغيرات دراستنا و هو الدافعية عند العمال.

و هي تتشابه مع الدراسة الحالية من خلال كلتاهما تعد من الدراسات الوصفية، كما اعتمدنا على أداة الملاحظة و الاستمارة للحصول على المعلومات.

و هذه الدراسة السابقة تختلف عن الدراسة الحالية كونها أجريت بمؤسسة سونلغاز فرع جيجل سنة 2007- 2008، أما الدراسة الحالية فأجريت بالشركة الإفريقية للزجاج – أولاد صالح الطاهير - جيجل.

و قد أفادتنا هذه الدراسة كثير سواء من الناحية النظرية أو الميدانية و الإحاطة بعناصر موضوع الدراسة.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل إشكالية الدراسة و فروضها، أهميتها، و أهدافها، مفاهيمها، و أسباب و دوافع اختيار موضوع الدراسة، و هذه الأخيرة تعتبر مهمة في أي بحث ميداني قصد إزالة الغموض خاصة عن متغيرات الدراسة (العلاقات العامة و الدافعية)، إضافة إلى التعرف على مختلف الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات قصد الاستفادة منها.

الفصل الثاني: العلاقات العامة في المؤسسة.

تمهيد.

أولا: نشأة العلاقات العامة وتطورها.

ثانيا: طبيعة العلاقات العامة.

ثالثا: أهمية وأهداف العلاقات العامة.

رابعا: مبادئ العلاقات العامة و وظائفها.

خامسا: التخطيط في العلاقات العامة وإدارة العلاقات العامة.

سادسا: العلاقات العامةوالجمهور الداخلي في المؤسسة.

سابعا: معوقات العلاقات العامة.

ثامنا: النظريات المفسرة للعلاقات العامة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

العلاقات العامة نشاط مستمر يوجه السياسات و الخدمات و الأعمال ذات العلاقة بالأفراد و الجماعات التي تعمل في المؤسسة للحصول على ثقتهم و كسب تأييدهم، فهي تعمل على شرح تلك السياسات و الخدمات و الأعمال بما يؤدي إلى فهمها و تقبلها و تقديرها من قبل جمهورها الداخلي من أجل بناء صورة واضحة و حسنة عن المؤسسة لجمهورها الخارجي.

و في ضوء ما تقدم سنتناول في هذا الفصل نشأة العلاقات العامة و تطورها، و طبيعتها و أهدافها و أهميتها، و مبادئها و وظائفها، بالإضافة إلى العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي في المؤسسة من خلال عرض أهمية و طبيعة العلاقات العامة مع العمال، الثقة المتبادلة بين الإدارة و العمال، حاجات العمال، اتصال العلاقات العامة بالعمال و الوسائل التي تتخذها العلاقات العامة للاتصال بالعمال، و في الأخير تطرقنا إلى معوقات العلاقات العامة، و أهم النظريات المفسرة للعلاقات العامة.

أولا: نشأة العلاقات العامة و تطورها:

1- العلاقات العامة في العصور البدائية:

وظيفة العلاقات العمامة وجدت منذ وجود البشر، و أنها اتضحت في نشاط رؤساء القبائل في بادئ الأمر ثم اتخذت شكلا آخر بعد ذلك عندما استعان رؤساء القبائل بالسحرة و الأطباء، الذين يجيدون فنون التعبير البدائية.[1]

فكانت العلاقات العامة التي يديرها زعيم القبيلة تدور حول الإبلاغ عن أخبار الحروب أو الزواج أو الوفاة أو العمل، و كانت تستخدم وسائل بدائية تتمثل في الطبول أو الرقص أو لون الملابس و نوعيتها، و غالبا ما كانت تستخدم الكلمات أو الحركات الجسمانية أو بعض الإيحاءات الملموسة كأعمال السحر مثلا.[2]

2- العلاقات العامة في العصور الفرعونية "مصر القديمة":

تشير بعض الدراسات التاريخية أن الكثير من الآثار الفرعونية تبرز مدى اهتمام ملوك الفراعنة بعملية الاتصال الجماهيري سواء بأفراد شعوبهم أو المجتمعات الأخرى التي كانوا يتعاملون معها.[3]

إذ اتخذوا المواسم و الأعياد فرصة لنشر الأنباء و التعليمات الشفوية على الناس خاصة في مواسم الري، كما نجد أن الملوك و الحكام الفراعنة، استخدموا العلاقات العامة بعد الحروب لعرض انتصارات الجيوش في المواقع الحربية، و أثناء السلم لإبراز القضايا و المواقف الدينية و كان الهدف من ذلك هو كسب ثقة الشعب.

فقد اهتم الفراعنة بالترويج لحكامهم و سياساتهم الداخلية و الخارجية و ذلك عن طريق إيجاد أنشطة للتأثير على أفكار الناس و معتقداتهم و اتجاهاتهم خاصة في الأوقات التي يتطلب الأمر فيها الكثير من التفسير و الشرح لإقناع الجمهور بهذه الاتجاهات الجديدة و لاسيما بعد حدوث انقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديدة.[4]

---

[1]- عبد المحي محمود صالح و آخرون: العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية ،مصر، د ط، 2000، ص 13.

[2]- محمود صاحب سلطان: العلاقات العامة و وسائل الاتصال، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط1،2011 ، ص 47.

[3]- جمال أبو شنب: العلاقات الإنسانية (دراسة في مهارات الاتصال و التعامل)، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط، 2006، ص 81.

[4] - عبد المحي محمود صالح و آخرون: مرجع سابق، ص 14.

3- العلاقات العامة في بابل وآشور "العراق القديمة":

اهتمت بلاد بابل و آشور و حكامها بعمليات الاتصال الجماهيري حيث تم نشر آرائهم و أفكارهم و معتقداتهم في الصحف، و من أشهرهم "حمورابي" الذي اهتم بالكثير من عناصر الاتصال سواء بالأفراد أو كبار رجال الدولة و الأعيان في المناسبات و الأعياد مثل عيد الحصاد، كما استخدموا اللوحات الفينيقية المصورة التي كانوا ينشرون عليها انتصاراتهم.[1]

4- العلاقات العامة عند اليونان و الرومان:

عني اليونان و الرومان بالاتصال بأفراد الشعب و توسعوا في أنشطة العلاقات العامة لأن حضارتهما كانتا تعتمدان على ثقة أفراد الشعب و تأييده حيث كانوا يعرفون الكثير عن إدارة الشعب، و بظهور بعض المبادئ الديمقراطية في بعض المدن اليونانية أخذت العلاقات العامة تنمو و تهتم بالاتجاهات السائدة و ميول الناس و تقاليدهم، و استخدموا العديد من الوسائل منها القصائد الشعرية مثل أشعار "هوميروس"، و النشرات اليومية عن أعمال مجلس الأشراف لتعريف الشعب بالأحداث كما كانوا يسمحون للشعب بتوضيح آرائه و أفكاره للمسؤولين، و لذلك كان الاتصال يسير في اتجاهين من الحاكم إلى الشعب و أيضا من الشعب إلى الحاكم.[2]

5- العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية:

استطاعت الحضارة الإسلامية أن تطور مفهوم العلاقات العامة بفضل اعتمادها على البرهان و الإقناع و الحجة في نشر الدعوة الإسلامية، و كذلك حرصها على الشورى في الحكم و الإنسانية في معاملة الناس، و عرف المسلمون وسائل الإعلام، و طرق التأثير في النفوس، و كانت تلاوة القرآن الكريم أسمى الطرق لرفع الروح المعنوية بين الناس في أيام السلم و الحرب على السواء، و قد لعب الشعراء دوراً هاماً في التوجيه و الإرشاد، و التأثير في النفوس، من خلال القصائد الشعرية المقدمة، و لعبت أيضا الخطب الدينية دوراً خطيراً في العلاقات العامة في العصور الإسلامية.[3]

---

[1] - جمال أبو شنب: مرجع سابق، ص 81.

[2] - محمد بهجت كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دط، 2007، ص 36.

[3] - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط4، 2004، ص177.

و عادة ما يصاحب التوجيه الديني، توجيه اجتماعي و سياسي، و كان الفاطميون من أشد الناس إتقانا لفنون الدعوة لمذاهبهم، وابتدع الفاطميون إقامة الموالد والحفلات للدعوة لحكمهم وابتكروا المناسبات العديدة و أبدعوا في استخدام وسائل جديدة للاحتفال بها.[1]

6- العلاقات العامة في العصور الوسطى:

تعتبر العصور الوسطى من أسوء العصور التي مرت بها البشرية حتى أنه أطلق عليها العصور المظلمة، فجاءت حركة الإصلاح التي أثبتت أهميتها، فكانت أفكار "مارتن لوثر" لتحدي النظام السياسي و الاجتماعي الذي استمر فترة طويلة تركزت فيه السلطة في يد الكنيسة، و قد عملت دعوة الإصلاح على تخريج متخصصين في الدعوة الدينية و النشر عن طريق إنشاء معهد خاص بذلك و من هنا جاء الاهتمام بالعلاقات العامة و اتسع نطاقها و تم استخدامها في المجالات الدينية إلى جانب المجال الاقتصادي و السياسي لكسب ثقة و تأييد الجماهير.[2]

7- العلاقات العامة في العصور الحديثة:

مصطلح العلاقات العامة بمعناه الحديث قد استخدم لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، جاء ذلك في محاضرة ألقاها محامي في نيويورك يدعى "دومان إيتون" في قاعة بكلية الحقوق "جامعة بيل" في مستهل عام 1882 بعنوان "العلاقات العامة و واجبات المهنة".[3]

ثم جاء "ثيودور فيل" رئيس شركة التلفون و التلغراف الأمريكية و أظهر تعبير " العلاقات العامة" على رأس تقرير الشركة عام 1908... ثم جاء بعده "إيفي لي" الذي لقب بأبي العلاقات العامة، حيث وضع الكثير من مبادئ العلاقات العامة، و كان من روادها أيضا "إيدوارد بيرنير" الذي كان أول من استخدم عبارة "مستشار العلاقات العامة" و ذلك عام 1920 كما ظهر رجال ساهموا في إرساء قواعد المهنة مثل "جورج كريل" الذي رأس لجنة الاستعلامات العامة خلال الحرب العالمية الأولى، و "كارل بوير" الذي أسس وكالة دولية العلاقات العامة، كما أسس "جون هل" أكبر وكالة عالمية للعلاقات العامة، ثم جاء "بول جاريت" الذي أسس قسم العلاقات العامة لشركة "جنرال موتورز" عام 1931، ثم جاء "أرتر بيج "

[1] - محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة وسائل الاتصال، مرجع سابق، ص 49.

[2] – فهمي محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1،2011 ص 54.

[3] – جمال أبو شنب: مرجع سابق، ص 84.

الذي أرسى قواعد العلاقات العامة في شركة التلفون و التلغراف الأمريكية، ثم عمل بعد ذلك مستشار لكثير من الشركات الأمريكية الكبرى حتى تاريخ وفاته عام 1960.

ثم جاءت خطوة هامة أتاحت الفرصة لتدريس العلاقات العامة، و ذلك بإنشاء معهد العلاقات العامة، بجامعة بوسطن عام 1947، و الذي سمي بعد ذلك "معهد الاتصالات العامة"، ثم توالى بعد ذلك إنشاء أقسام العلاقات العامة بمعظم أقسام الجامعة الأمريكية.

ثم تلت هذه الخطوة خطوات أخرى تمثلت في تشكيل الجمعيات و الاتحادات التي تضم الممارسين لمهنة العلاقات العامة، و قد وضعت هذه الجمعيات قواعد و آداب المهنة، و ساهمت في التقنين العلمي لها، و من أبرز هذه الجمعيات: "جمعية العلاقات العامة الدولية"، "جمعية العلاقات العامة الأمريكية".[1]

- و قسم "إدوارد بيرنير" تاريخ العلاقات العامة الحديث إلى أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: تبدأ من عام 1900 إلى قيام الحرب العالمية الأولى عام 1944 و قد اعتبرها مرحلة إعداد و تخصيب.

المرحلة الثانية: تشمل سنوات الحرب العالمية الأولى كلها، و تتميز هذه المرحلة بظهور النشاط الحركي في مجال العلاقات العامة إذ يظهر التدخل الحكومي واضحا في عدد كبير من البلدان التي شملتها الحرب و يأتي هذا الاهتمام على الأخص في الولايات المتحدة الأمريكية، و ذلك بدراسة الرأي العام للتعرف على مقوماتها من جهة و أساليب التأثير فيه و الدور الذي يمكن أن يؤديه لحشد الجمهور من أجل الحصول على التأييد.

و اتصفت العلاقات العامة نتيجة لذلك بصفات اجتماعية، أخلاقية، و نفسية، تستند إلى احترام الكيان الإنساني و تقديس العقلية الفردية تجنب الإرهاب و التضليل و العمل على التأثير في الجماعات و الأفراد عن طريق التوضيح.

المرحلة الثالثة: و تقع في الفترة ما بين 1919- 1929 و هي مرحلة نمو بسبب قوة الدفع التي انطلقت إبان الحرب و تتميز هذه المرحلة بازدهار واضح في أساليب العلاقات العامة و ظهرت الأصول الفنية و المنهج العلمي بفضل جهود "ليفي لي" و "إدوارد بيرنير".

---

[1]- يحيى محمد عبد المجيد: العلاقات العامة بين النظرية الحديثة و المنهج الإسلامي، مكتب القرآن للطباعة و النشر و التوزيع، مصر ، د ط، د س، ص 13.

المرحلة الرابعة: و ظهرت في فترة الأزمة الاقتصادية سنة 1935 التي تميزت بظهور بعض الضغوطات نتيجة الانهيار الاقتصادي، و كانت سببا في عدم تطور نشاط العلاقات العامة، و جاءت الحرب العالمية الثانية لتشهد انطلاق نشاط العلاقات العامة حتى وقتنا الحالي فمع بداية عام 1983 أصبح مفهوم العلاقات العامة مستقرا، فكان أي مؤتمر يعقد ينذر فيه الحديث عن العلاقات العامة، وشهدت هذه الفترة إنشاء "جمعية العلاقات العامة لأمريكية" و "المعهد البريطاني للعلاقات العامة" سنة 1948 و "جمعية العلاقات الدولية" التي أنشئت سنة 1900 و التي نظمت عدة مؤتمرات بهدف مناقشة أسس و مبادئ العلاقات العامة و تقييم مستوى الممارسة و مشاكلها و ذلك قصد تحسين و تقويم أداء وظيفة العلاقات العامة، كما تكونت في فرنسا "جمعية العلاقات العامة" عام 1949 و في أستراليا بدأ نشاط العلاقات العامة عام 1950، و في بلجيكا أنشئ أول مركز للعلاقات العامة سنة 1952 و بالنسبة لإيطاليا فقد أنشئت أول "جمعية للعلاقات العامة" سنة 1954. [1]

و يمكن تلخيص أهم أسباب تطور العلاقات العامة في العصر الحديث فيما يلي:

- تزايد أهمية الفرد في المجتمعات المعاصرة و توجيه الاهتمام نحوه باعتباره هدف الحياة و وسيلتها.
- ظاهرة النمو السكاني و بروز التجمعات السكانية الكبيرة في المدن، مما أدى إلى تزايد الضغط على الموارد الطبيعية و نذرتها.
- التغير الثقافي على الصعيدين الفردي و المنطقي، و تزايد الحاجة إلى المعارف و المهارات في إطار التبدل في الأنماط الثقافية السائدة.
- ارتفاع المستوى التعليمي من حيث عدد المؤسسات التعليمية و أنواعها.
- النمو الاقتصادي الذي شهدته المجتمعات المختلفة، و احترام المنافسة بين المنشآت، و تحسين المستوى المعيشي.
- بروز التعارض و تناقض المصالح بين المنظمات و الأفراد، و بروز المنظمات المهيمنة و النقابية التي تدافع عن مصالح شرائح معينة في المجتمع.
- التطور الكبير في أساليب الاتصال الجماهيري كالمذياع و التلفزيون و الأقمار الصناعية و الحاسوب... التي أدت إلى زيادة هائلة في سرعة نقل المعلومات و دقتها، بما وفر إمكانات جديدة للأفراد في وحدات العلاقات العامة في المنشآت.

[1]– محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 21.

- تطور العلوم السلوكية كعلم النفس و علم الاجتماع و علم النفس الاجتماعي و التي تعنى بدراسة سلوك الفرد و الجماعات، و تطوير العلوم الإنسانية الأخرى، بحيث أن العلاقات العامة استفادت كثيرا منها.

- تعزيز قاعدة المهارات في العلاقات العامة (من خلال وسائل عديدة كالتدريس...و غيرها)، بحيث أصبح هناك أعداد متزايدة من المتخصصين فيها أو الراغبين في ممارستها.[1]

ثانيا: طبيعة العلاقات العامة.

كثيرا ما يدور النقاش حول طبيعة العلاقات العامة، هل هي علم له قواعده و مبادئه العلمية التي يفترض تعلمها في قاعات الدراسة و في المعاهد و الجامعات؟ أم هي فن يعتمد على الممارسات و الخبرات العلمية أم ماذا؟ و بمتابعة بعض التعاريف التي أوردتها بعض الدراسات و الجمعيات المتخصصة في مجال العلاقات العامة نجد بعض التباين حول هذا الموضوع.

فهناك من يركز على العلاقات العامة باعتبارها فنًا فحسب، فيقول أن العلاقات العامة " فن التعامل مع الجماهير و الناس" و قد ظهرت دراسات جديدة تحمل عناوين " فن العلاقات العامة " من أبرزها كتاب "إدوارد بيرنير" "العلاقات العامة كفن".

و هناك من يعتبرها علم و فن، حيث يقول "هارلووبلاكي" العلاقات العامة فن و علم يهتم بالمسائل المعقدة التي تتعلق بعلاقات الأفراد و المنظمات، و معاملاتهم مع غيرهم من الناس و المنظمات.[2]

و هناك أيضا من يعتبرها مهنة و تعني التخصص في دراسة علم ما و امتلاك الخبرة في ممارسة و اتخاذ الشغل الشاغل الذي يتفرغ الإنسان لمزاولته كالطب و القانون...الخ.

و عليه إذا تم النظر إلى العلاقات العامة من حيث تدريسها و تعليمها فهي بدون شك علم له مبادئه و نظرياته، و إذا تم النظر إليها من حيث التطبيق و الممارسة فهي فن يعتمد على العلم لأنها تحتاج إلى مهارات شخصية و قدرات ذاتية، أما في وقتنا الحاضر فهي مهنة يتخصص فيها أفراد مؤهلون علميا لممارسة نشاطاتها في مختلف المستويات.[3]

---

[1]– محفوظ جوده و آخرون: منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2008، ص 215.

[2] – عبد المعطي محمد عساف و محمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، د ط، 2004، ص 23.

[3] – علي فالح الضلاعين و آخرون: الإعلام و العلاقات العامة، دار الإعصار للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص 111.

و هناك من يعتبر العلاقات العامة نشاط اتصالي و هذا يعني أنها عملية اتصالية متكاملة تشمل ما يلي:[1]

- **المرسل:** وهو ممارس أو رجل العلاقات العامة.
- **الرسالة:** ما يقوله أو يكتبه مسؤول العلاقات العامة.
- **الوسيلة:** و قد تكون صحافة أو إذاعة أو تلفزيون أو اتصال شخصي...الخ.
- **المتلقي:** و هو الجمهور المستهدف و قد يكون زبون الشركة أو مستخدموها...الخ.
- **رجع الصدى:** و يعني التغذية العكسية من الجمهور المستهدف.

ثالثا: أهمية و أهداف العلاقات العامة.

1- أهمية العلاقات العامة:

- تساعد العلاقات العامة على الإقامة و المحافظة على خطوط الاتصال و الفهم، القبول، و التعاون، بين المنظمة وجمهورها.
- تساعد الإدارة على أن تبقى محاطة بالمعلومات و مستجيبة لرأي الجمهور و تحدد و تؤكد على مسؤوليات الإدارة لخدمة مصالح الجمهور.[2]
- تقوم بتقييم برامجها و خططها تقييما قبليا مرحليا (أثناء التنفيذ) و تقييما بعديا.
- تعتبر العلاقات العامة جهازًا تنسيقيا بين إدارات المؤسسة المختلفة، و كذلك التنسيق بينها و بين جماهيرها.[3]
- تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني بين الأجهزة و الهيئات و بين الجماهير، و هذا التكيف الإنساني أصبح من ضروريات مجتمعاتنا الحديثة المعقدة.
- تحقق العلاقات العامة للجمهور الداخلي خدمات إنسانية متنوعة بما يعود عليها بالنفع و بما يكفل لهم تحقيق الرعاية الاجتماعية و العدالة التامة و يهيئ أسباب الحياة الكريمة للعاملين.

---

[1] - صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص 82.

[2] – عابد فضل الشعراوي: الإعلان و العلاقات العامة (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية للطباعة و النشر، لبنان، ط1، 2006، ص 215.

[3] – كامل حورشيد مراد: الاتصال الجماهيري و الإعلام (التطور، الخصائص، النظريات)، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 384.

- تعمل العلاقات العامة على غرس و دعم المسؤوليات الاجتماعية بين الجماهير و التغلب على العقبات التي تواجهه.[1]

2- أهداف العلاقات العامة:

- دعم سياسة المؤسسة و تقبل الجمهور لها.
- تنمية التفاهم المشترك و المتبادل بين المؤسسة و الجمهور.
- تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة.
- تقيم اتجاهات الجمهور و التنبؤ بها و الاستجابة لها.[2]
- تجاوز سور فهم الجمهور للمؤسسة و لخدماتها.
- زرع الثقة بين الإدارة و المساهمين من أجل ضمان استقرار المؤسسة و تقديرها.[3]
- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة و دعم صورتها الذهنية.
- كسب تأييد الجمهور الداخلي لأن العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة.
- كسب ثقة الجمهور الخارجي.[4]

و يرى "أحمد كمال" أن أهداف العلاقات العامة يمكن تحديدها في الجوانب التالية:

أ- الجانب الاجتماعي:

تهدف العلاقات العامة إلى مساعدة الموظفين على التكيف الاجتماعي مع الجماعة تبعا لحاجاتها و متطلباتها، مع مراعاة الرأي العام.

ب- الجانب الأخلاقي:

فيه تحاول العلاقات العامة إقامة مبادئ تستند إلى احترام الكيان الإنساني و فرديته و تبتعد عن استخدام أساليب الإرهاب، و تعتمد على استثارة الإنسان و التشويق و الإقناع القائم على التوضيح النفسي و المعاونة السليمة.

---

[1] – محمد بهجت كشك: العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص 28.

[2] – محمد علي أبو العلا: التسويق الإعلاني و الإلكتروني، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، مصر، ط1، د س، ص 67.

[3] – عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 40.

[4] - محمد فريد صحن: العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، مصر، د ط، 2004، ص 39.

ج- الجانب السلوكي:

و هو أهم جانب يتعامل مع الكائنات الإنسانية ذات الطابع المختلفة و التكوين النفسي المتغير من فرد لآخر، و من السهل التأثير على الأفراد و توجيههم، لذلك يجب أن يقوم بتنفيذ برامج العلاقات العامة أفراد لهم دراية بأساليب قيادة الرأي العام و مقتنعين بأهمية الرأي العام و طريقة استخدام أساليب الاستثارة الفعالة للجماهير.[1]

رابعا: مبادئ العلاقات العامة و وظائفها:

1- مبادئ العلاقات العامة:

نظرًا للتأثير الكبير الذي تمارسه وسائل الاتصال على الرأي العام للجماهير، فقد أصبح من الضروري وضع بعض الضوابط التي تنظم أنشطة العلاقات العامة، و التي تعكس الإطار الفكري لمبادئ العلاقات العامة و من أهم هذه المبادئ:

- **المسؤولية الاجتماعية:** إن النظريات الحديثة تؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التي حوله فيؤثر بها و تأثر به.

- **احترام رأي الفرد:** يجب أن تركز فلسفة العلاقات العامة على مبدأ الإيمان بقيمة الفرد و احترام حقوقه الأساسية التي نص عليها و ضمنها القانون، و أن تراعي في ذلك واجبات الفرد و مسؤولياته في المجتمع، فالإيمان بالشيء هو خير دافع للاهتمام به.[2]

- **عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور:** إن نظام إخفاء المعلومات يثير الشك و يفسح المجال للشائعات المغرضة، و يؤدي إلى وجود شرخ في الثقة المتبادلة بين المنظمة و جمهورها، و بالتالي فإن العلاقات العامة تكشف كافة المعلومات التي يحتاجها الجمهور مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة عدم إفشاء أسرار العمل التي قد تضر بمصالح المنظمة أمام المنافسين.

- **إتباع الأساليب العلمية في البحوث:** إن من أهم وظائف العلاقات العامة إجراء البحوث و قياس اتجاهات الرأي العام لجماهير المنظمة في هذا المجال فإنه لابد لموظفي العلاقات العامة أن يتبعوا

---

[1] – محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 2007، ص 61.

[2] – محمد الصيرفي: العلاقات العامة (من منظور إداري)، مرجع سابق، ص 12.

الطريقة العلمية في البحث و أن يبتعدوا عن التحيز الشخصي و يتصفوا بالموضوعية في عملية البحث لكي يصلوا إلى النتائج الدقيقة.[1]

- **الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة:** تدعو فلسفة العلاقات العامة المنظمة إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق الكريمة كالنزاهة و الصدق و العدالة، و هكذا فهي لا تخدع الجمهور و لا تغشه بل تسعى إلى كسب ثقته بالقدوة الحسنة و ليس بالأقوال فقط فالعلاقات العامة هي إعلام و سلوك، فالجانب السلوكي يتمثل في الالتزام بالمثل و الأخلاق السامية و الجانب الإعلامي هو استخدام كافة وسائل الإعلام لتفسير نشاط المنظمة و تحليل رد فعل الجمهور نحوها.[2]

- **العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة:**

تبدأ العلاقات العامة الجيدة من داخل المؤسسة، يعني أنه يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها، فمن غير الممكن أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي، و علاقاتها مع الجمهور الداخلي غير جيدة، فيجب اولا خلق روح الجماعة و التعاون بين أفراد المؤسسة مع اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم تبدأ بعد ذلك بتنمية و توطيد علاقاتها بين المؤسسة و جمهورها الخارجي.[3]

- **العلاقات العامة وظيفة إدارية:** تكون مستمرة و مخططة تحتاج إلى الممارسة العلمية و الإدارية كالتخطيط و البحث العلمي و التنظيم و التنسيق و التقييم شأنها شأن وظائف المؤسسة الأخرى.[4]

و قد حصر "شمس الدين أحمد" مبادئ العلاقات العامة في:

- الثقة.
- الإحترام المتبادل.
- الحرية المتبادلة.

و يتم تطبيق هذه الأسس سواء بين الأفراد أو العاملين بالمؤسسة و الجماهير التي تتعامل معها.[5]

أما "أحمد كمال" فقد حصره في:

---

[1] – أسامة كامل و محمد الصيرفي: إدارة العلاقات العامة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، د ط، 2006، ص 14.

[2] – محمد الصيرفي: العلاقات العامة (من منظور إداري)، مرجع سابق، ص 13.

[3] – محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 49.

[4] – على الضلاعين: أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الأردن، د ط، 2005، ص 250.

[5] – رضوان بلخيري و سارة جابري: مدخل الإتصال و العلاقات العامة، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2013 ، ص 180.

- ضرورة أن تتصف العلاقات العامة بالديناميكية و الحيوية و التفاعل مع الجماهير.
- اتساع نشاط العلاقات العامة حتى يمكنها أن تعمل في جميع المجالات.
- تساعد العلاقات العامة على تحمل المسؤولية الاجتماعية، كما أنها تقوم على أسلوب التخطيط السليم.
- تقوم العلاقات العامة على فلسفة واضحة هي احترام الجماهير و الإيمان بأهمية هذا الرأي و ذلك بعد إتاحة الفرصة لتبصير و تنوير الجماهير.[1]

كما أسند "إدوارد برنير" العلاقات العامة إلى أساسين هما:

- الأداء النافع.
- الإخبار الصادق.[2]

2- وظائف العلاقات العامة:

لقد وردت الكثير من الآراء و التقسيمات لوظائف العلاقات العامة، فكانت هناك عدة تقسيمات طرحها الباحثون و المختصون في مجال العلاقات العامة، و فيما يلي سنتناول أهم هذه التقسيمات:

*** التقسيم الذي طرحه "إيفي لي" لوظائف العلاقات العامة:**

قام "إيفي لي" بتقسيم وظائف العلاقات العامة كالآتي:

- مساعدة الجمهور على التكيف حيث يقصد بالتكيف التقبل عن طريق الإقناع و المشورة الموجهة إليه.
- استخدام وسائل الإعلام و الاتصال بصورة علمية سليمة، و نؤكد هنا ضرورة دراسة الجماهير و تحليل اتجاهات الرأي العام، و التعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر منها و المستتر.
- الإقناع أي خدمة اهتمامات الجماهير و العمل على حفظ مستوى هذه الاهتمامات.

*** التقسيم الذي طرحه "فيرن بيرت" "V.Burnet":[3]**

قسم "فيرن بيرت" وظائف العلاقات العامة إلى قسمين فقط:

- تفسير سياسات المؤسسة و أعمالها إلى جماهيرها.
- تفسير الأفعال الحالية المستقبلية لهذه الجماهير إلى المؤسسة ذاتها.[1]

---

[1] – أحمد محمد موسى: العلاقات العامة من منظور اجتماعي، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2007، ص36.

[2] – حمدي عبد الحارس البخشونجي: مرجع سابق، ص 53.

[3] - غريب عبد السميع: الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 2006، د ط، ص65.

[1] – عبد الرزاق محمد الدليمي: المدخل إلى وسائل الإعلام و الاتصال، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 201.

*** التقسيم الذي طرحه "فليب ليزلي" "lesly":**

قسم " **فليب ليزلي** " وظائف العلاقات العامة إلى أربع وظائف رئيسية و هي:

- النصح و الشورى.
- الإعلام.
- الأبحاث.
- بناء الثقة الشاملة و دعمها.[2]

*** التقسيم الذي طرحه "كانفليد" "canfield":**

ركز " **كانفليد** " بشكل أساسي على مجموعة الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي و التي تتمثل فيما يلي:

- تفسير و شرح آراء الجماهير الداخلية للإدارة العليا و ذلك عن طريق توفير معلومات عن مواقف آراء و اتجاهات الجمهور الداخلي.
- تقديم النصح و المشورة إلى الإدارة فيما يتعلق بالتعامل مع الجمهور الداخلي بالمنظمة.
- القيام بأبحاث الرأي لعام و تقديم تأثير برامج العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي للمنظمة.
- وضع برامج الخطط الخاصة بالعلاقات العامة مع الجمهور الداخلي.
- العمل على تمكين الجمهور الداخلي من التعبير عن وجهة نظره للإدارة و ذلك باستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة لتحقيق ذلك.[3]

بينما حدد باحثون آخرون وظائف العلاقات العامة كالآتي:

- **البحث:** هو استقصاء منظم يهدف إلى إضافة معارف يمكن توصيلها والتحقق من صحتها عن طريق الاختبار العلمي، فهو تفكير علمي موضوعي يتناول ظاهرة معينة أو موضوعا معينا أو مشكلة لدراستها و تحليلها وفق أسس علمية لوصول إلى نتائج تخدم الظاهرة محل الدراسة، و نتيجة التقدم العلمي و التكنولوجي أصبحت هناك طرق و أساليب علمية تعتمدها العلاقات العامة في دراسة اتجاهات الجمهور

[2] – عبد الرزاق الدليمي: العلاقات العامة و العولمة، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 33.

[3] – فؤادة عبد المنعم البكرى: العلاقات العامة في المنشآت السياحية، عالم الكتب- نشر - توزيع- طباعة، مصر، ط1، 2004، ص 41.

و جمع المعلومات و البيانات المختلفة لدراسة المشكلة، و ذلك قصد الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للجماهير، و تحليل البرامج الإعلانية المختلفة و تقييمها... وفق ما يخدم سياسة المؤسسة.[1]

- **التخطيط:** يعد من أهم الوظائف لأنه يعنى بوضع التصور المتكامل لأنشطة العلاقات العامة و برامجها و تحديد الأهداف الموجودة من تلك البرامج و الأنشطة مع اقتراح الأدوات و الوسائل لتنفيذها في حدود الإمكانات المتاحة.[2]

- **الاتصال:** يقصد به القيام بتنفيذ الخطط المختلفة، و الاتصال بالجماهير المستهدفة، و تحديد الوسائل الإعلانية المختلفة و المناسبات لكل جمهور، و الاتصال بالهيئات و الأفراد و قادة الرأي و مراكز المعلومات المختلفة.[3]

- **التنسيق:** تقوم إدارة العلاقات العامة بالتنسيق بين أقسامها و بين الإدارات الأخرى في المنشأة وذلك فيما يخص الأنشطة التي تقوم بها و ترتبط بهذه الإدارات بحيث تؤدي في النهاية إلى فعالية القيام بنشاطها.[4]

- **الإدارة:** و تعني تقديم الخدمات لسائر الإدارات و الأقسام، و مساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجماهير، فهي تساعد إدارة المستخدمين مثلاً في اختيار الموظفين و العمال و المساهمة في تدريبهم، و إعداد ما يلزم للعناية بصحتهم و ثقافتهم، و النظر في وسائل تشجيعهم و ترقيتهم، و يمكن لإدارة العلاقات العامة أن تساعد الإدارات الأخرى، فتسهل لقسم المبيعات مهمة إنشاء علاقة طيبة بالموزعين و المستهلكين...الخ.[5]

- **الإنتاج:** تقوم العلاقات العامة بالمساهمة في عمليات الإنتاج بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فتعمل على زيادة الإنتاج و تسويقه و معرفة البيانات اللازمة عن مصادر الإنتاج، أو ما يعرف بمدخلات و مخرجات العملية الإنتاجية، كما تقوم بتقديم كافة الحملات الإعلانية و الاتصال، بوسائل الإعلام المختلفة و المساهمة في إعداد النشرات اللازمة التي تشير إلى عمليات الإنتاج و أهداف المؤسسة، و

---

[1] – عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، مرجع سابق، ص 42.

[2] – عماد الدين تاج السر فقير عمر: إعداد و إنتاج المواد الإعلانية لالعلاقات العامة، دار البداية ناشرون و موزعون، الأردن، ط1، 2013، ص 28.

[3] – ربيحي مصطفى عليان: أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص279.

[4] – بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظرية و مفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، د ط، 2008، ص377.

[5] - محمد عبد الفتاح محمد: مرجع سابق، ص 57.

العمل على إقامة المحاضرات و الندوات و المؤتمرات، و تنظيم الزيارات الرسمية، بهدف التعرف على إنتاج المؤسسة و الترويج لها لزيادة مبيعاتها و تحقيق مستويات أعلى من الفاعلية و الكفاءة و الإنجاز للمؤسسة ككل.[1]

خامسا: التخطيط في العلاقات العامة وإدارة العلاقات العامة.

1-التخطيط في العلاقات العامة.

يعتبر التخطيط في العلاقات العامة خطوة مهمة في تحضير العلاقات العامة لأنشطتها، إذ أن برامجها تحتاج إلى هذه العملية بالتحديد.

أ-مفهوم التخطيط في العلاقات العامة:

و يقصد بتخطيط العلاقات العامة أن يقرر المخطط في وقت سابق على تنفيذ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها و البرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، آخذا في الاعتبار الإمكانات و القيود المحيطة بعملية التخطيط في أعمال العلاقات العامة، سواء ما كان منها بغرض تعريف الجمهور بالمنشأة أو المنظمة أو المؤسسة وكسب ثقته و إقناعه بأغراضها، أو صيانة المنشأة من الأخطار التي تحدق بها أو علاجي لحل المشاكل التي تواجهها.[2]

و هناك نوعان من التخطيط لبرامج العلاقات العامة وهي:

- **التخطيط الوقائي:**

بحسب "ويدنج" التخطيط الوقائي هو التخطيط المبني عل دراسات مستفيضة و بحوث رشيدة و يستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقة ودية بين المؤسسة و جماهيرها المختلفة، وذلك عن طريق العمل الدائب لإزالة كل ما يتسبب عنه سوء الفهم أو تعارض المصالح، و هو يرى أن التخطيط الوقائي قد يكون طويل الأمد و شبيه بالإستراتيجية، أو قصير المدى "كالتكتيك" و كلاهما ضروري.

- **التخطيط العلاجي:**

[1] – عبد اللّه محمد عبد الرحمن: سوسيولوجيا الاتصال و الإعلان (النشأة التطورية، الاتجاهات الحديثة و الدراسات الميدانية)، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط،2005، ص 300.

[2] – غريب عبد السميع: مرجع سابق، ص 142.

يسميه بعض خبراء العلاقات العامة التخطيط للأزمات أو الكوارث، فهو تخطيط يتسم بالحركة، و السرعة و الحزم، و هذا يتطلب نوعا من الإعداد الأولي و يختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة و أنواع الأخطاء التي يتوقع حدوثها في أي وقت، تبعًا للموقف الذي يحدث، يصبح من اليسير وضع و تنفيذ الخطة بسرعة و بدقة دون أن تتعرض المؤسسة للارتباك أو محاولة إخفاء الحقائق عن الجمهور أو رجال الإعلام.[1]

أ- مراحل التخطيط لنشاطات العلاقات العامة:

توجد سبع مراحل تمر بها عملية التخطيط لنشاطات العلاقات العامة، و هي:

المرحلة الأولى: التحليل الموقفي للمنظمة: تتطلب إجراء دراسات متعمقة للتعرف على الواقع الحالي للمنظمة و ظروفها و علاقاتها بالجماهير و الجوانب الإيجابية و السلبية معًا، و تحليل نقاط و قوة وضعف المنظمة و بعض و التهديدات التي تواجهها.

المرحلة الثانية: تحديد أهداف نشاط العلاقات العامة: و تشمل تحديد الأهداف الواقعية و المرنة بدقة و القابلة للتحقق و القياس.

المرحلة الثالثة: تحديد جمهور المنظمة: الضرورة تقتضي قيام المنظمة بإجراء دراسات و أبحاث للتعرف على ذوي المصالح في المنظمة و المؤثرين و المتأثرين بقراراتها، و إلا يصبح من الصعب استهدافهم و بالتالي تفشل جهود العلاقات العامة و لن تحقق أهدافها.

المرحلة الرابعة: تحديد الوسائل و شبكات الاتصال اللازمة: أي تحديد وسائل الاتصال و الشبكات اللازمة التي تستخدمها المنظمة، و كذا جمهورها في الاتصال و التواصل ببعضهم البعض، و ينبغي اختيار وسائل الاتصال الأفضل و الأكثر قدرة على إيصال رسالة المنظمة إلى جماهيرها.

المرحلة الخامسة: وضع برامج للعلاقات العامة: يجب إعداد برنامج العلاقات العامة وفق أساليب التخطيط، و لابد أن يركز البرنامج على إعداد الحملات الإعلانية و تحديد توقيتها بدقة و أن يكون برنامج العلاقات العامة واضحًا من حيث قدرته على تقديم وصف دقيق لكل نشاط من نشاطات الاتصال، و أهدافه ...وأساليب تدريب العاملين و تعبئتهم بصفة خاصة و توعية المدراء بمسؤولياتهم تجاه الجمهور.

[1] – فهمي محمد العدوي: مرجع سابق ،ص 207.

المرحلة السادسة: إعداد الموازنة المالية الخاصة بنشاط العلاقات العامة: أنه لا يمكن تنفيذ أي برنامج دون الرجوع غلى الميزانية لتوفير الأموال و المبالغ اللازمة، لذلك يجب إعداد موازنة واقعية لنشاط العلاقات العامة في ضوء مختلف المتطلبات المادية و البشرية اللازمة للأغراض التنفيذية.

المرحلة السابعة: متابعة و تقويم خطة العلاقات العامة: لتجنب الوقوع في الخطأ و تجنب كل ما من شأنه إيقاف الخطة أو عرقلتها، و هنا يجب وضع نظام علمي لأغراض التقييم و المتابعة إحكام الرقابة على نشاطات العلاقات العامة و العمل على تصحيح الانحرافات في حالة حدوثها، أو التنبؤ بها و بالتالي تجنبها في المستقبل.[1]

ج - أهمية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة.

يحقق التخطيط لأنشطة العلاقات العامة المزايا الآتية:

- برنامج متكامل تتضافر فيه الجهود الكلية لإنجاز أنشطة محددة تؤدي إلى هدف محدد.
- تبعد المخاطر بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة و ما يعده من خطط بديلة.
- القدرة على التعرف على المتغيرات البيئية و وضع خطة لمواجهتها و التكيف معها و تفادي ما تحتويه من مشكلات.
- زيادة مساهمة و تأييد الإدارة.
- تأكيد ما هو إيجابي و ليس ما هو دفاعي في ممارسة العلاقات العامة.
- التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج حتى يتم الحصول على أكبر فائدة من هذه العناصر دون إسراف.
- يسهل عملية الاتصالات حيث تتناسب المعلومات عن الأهداف و الخطط و المعايير في كافة قنوات الاتصال و في كل اتجاهاته، بين الإدارة و الأفراد و المديرين و المرؤوسين ببعض.
- يسهل مهمة القيادة و ذلك لأن توضيح أساليب العمل و خطواته و إجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو مطلوب منهم و كيف يستطيعون إنجازه.
- يساعد على حسن اختيار وسائل الاتصال و الموضوعات و الأوقات الملائمة و الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ و عدم التسرع في اتخاذ القرارات.

[1]- بشير العلاق: تنظيم و إدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، د ط، 2010، ص83.

- يعطي التخطيط كلا من المديرين و المرؤوسين نوعًا من الثقة إذ يشعر هؤلاء أنهم يسرون على برنامج مدروس و حسب خطوات محددة فيتفرغون لأداء مهماتهم و يفكرون في طرق رفع كفاءاتهم في أدائها.[1]

د - متطلبات التخطيط:

يرى جورج "هاموند" أحد خبراء العلاقات العامة الأمريكيين أن التخطيط للعلاقات العامة يتطلب:

- نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح للدراسة.
- نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق و الآراء التي يجب أخذها في الاعتبار على ضوء أهداف المنظمة.
- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة المنظمة لدراسة المواقف المتشابهة في المنظمات التي تمارس نشاطًا شبيها بنشاط المنظمة مع دراسة التيارات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية السائدة.
- نظرة طويلة جدًا إلى الأمام حتى يمكن تحديد أهداف المنظمة و وضع البرامج المطلوب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.[2]

2-إدارة العلاقات العامة:

أ- أساليب إدارة العلاقات العامة:

من الصعب رسم أسلوب معين لإدارة العلاقات العامة، في منظمة من المنظمات ، فهي تختلف حسب عوامل كثيرة ففي حالة صغر حجم المنظمة، مثلا يقوم المدير بنفسه أو بواسطة مع من له من العاملين في المنظمة، بأعمال أو أنشطة العلاقات العامة، كما يختلف جهاز العلاقات العامة، حسب مدى فهم القائمين بالإدارة فيها، لأنشطة العلاقات العامة، من جهة و من تم البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة من جهة أخرى.

و من هنا يمكن القول أن هناك أنماط مختلفة لتنظيم وظيفة العلاقات العامة هي:

- يقوم بها الشخص لوحده.
- يقوم بها الشخص أو قسم متفرغ لها.
- يقوم بها الشخص غير متفرغ، مثل مدير مكتب.

---

[1]– محمد منير حجاب و سحر وهبي: مرجع سابق، ص 152.

[2] – محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 196.

- يقوم بها الشخص غير متفرغ، من مستوى بسيط أو رئيس قسم.
- جميع الموظفين في المنظمة يقومون بالعلاقات العامة. [1]

ب - جهاز العلاقات العامة:

تحتاج كل مؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة، إلى إقامة علاقات طيبة مع فئات الجمهور المختلفة، المتصلة بها، و ذلك لضمان حسن سير العمل بها و بقاءها.

ففي حالة المؤسسات الصغيرة يتصل مدير المؤسسة، و هو صاحبها أغلب الأحيان، بجمع الأفراد المتصلين، بالمؤسسة اتصالا شخصيا، و يقوم بنفسه بأعمال العلاقات العامة إلى جانب أعمال المؤسسة الأخرى.

و على الجانب الآخر عندما يكبر حجم المؤسسة و يزداد عدد أفراد المتصلين بها، من عاملين و موردين ، و عملاء تزداد علاقاتهم، مع الهيئات الحكومية، و غيرها، و لن يستطيع مدير المؤسسة القيام بالاتصال بنفسه بكل هذه الأطراف، فالاتصال هنا يصبح مشكلة معقدة، تحتاج لجهة تقوم به، و متخصصين يديرونه، و من هنا نشأت الحاجة لتخصيص إدارة أو جهاز يشرف على أعمال العلاقات العامة في المؤسسات.

- و جهاز العلاقات العامة، يشكل بذلك جزء من الجهاز التنظيمي لمؤسسة، وقد يكون هذا الجهاز في صورة إدارة من إدارات المؤسسة، أو قسما من أقسامها وينبغي أن يتوفر للعلاقات العامة اعتبارات، كأي نشاط إداري تنظيمي وتحدد هذه الاعتبارات في:

- أن جهاز العلاقات العامة جزء من الهيكل التنظيمي له هدف محدد و بالتالي فتخصيص جهاز للعلاقات العامة مرتبطا بتفاوت المؤسسات في حجم العلاقات العامة، و هذا الأخير مرتبط بطبيعة المؤسسة و حجمها، و حجم الجماهير، و الاعتمادات المتخصصة لأنشطة العلاقات العامة، و منه فإن حجم الجهاز مرتبط باعتبارات منها:

- حجم المؤسسة، وعدد وحداتها وأقسامها.

* عدد العاملين بإدارة المؤسسة، و ميزانية كل منها.

* حجم ونوعية الجماهير الخارجية.

[1] – محمد فريد الصحن: مرجع سابق: ص87 .

- حجم أنشطة المؤسسة، و مدى تنوعها:

* حجم نشاط المؤسسة.

* تنوع نشاط المؤسسة.

-جمهور المؤسسة:

* حجم الجمهور الذي تتعامل مع المؤسسة.

* نوعية الجمهور، و ثقافتهم.

- إمكانيات المؤسسة:

* توفر الإمكانيات المادية، و الاعتمادات المالية.

* توفر الإمكانيات البشرية في المؤسسة.[1]

ج- موقع العلاقات العامة من الهيكل التنظيمي:

لا يمكن للعلاقات العامة أن تقوم بوظيفتها كما ينبغي، إلا إذا أخذت المكانة التي يسمح لها بدراسة العوامل التي تؤثر في الجمهور، و تحلل اتجاهاته الفكرية، و النفاذ إلى عقل هذا الجمهور، عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، و بالعمل كمستشار لأعضاء مجلس المستويات الإدارية العليا.

و قد أجمع الباحثون على أن المكان الطبيعي لجهاز العلاقات العامة، هو بجانب رئاسة المؤسسة أو على مقربة من رئيس مجلس الإدارة، أو نائب رئيس مجلس الإدارة، حسبما يتراءى لإدارة المؤسسة وذلك أن اتصال العلاقات العامة مباشرة بالإدارة العليا، الأمور الحيوية و الضرورية للنجاح في أعمالها كما أن القائم بالعلاقات العامة، لا يمكن أن يؤدي واجبه، كما ينبغي ما لم يشغل منصبا، يمكنه من المشاركة في رسم السياسة العامة للمؤسسة.[2]

و تنظم إدارة العلاقات العامة وفق أساليب ندرجها فيما يلي:

- التنظيم الاتصالي:

و هو مبنى على أساس الاتصال، و العلاقات بفئات الجمهور المختلفة، سواء الداخلية كالندوات للعمال والموظفين، الخدمات، المطبوعات، أو الخارجية كالعلاقات مع الصحافة.[3]

---

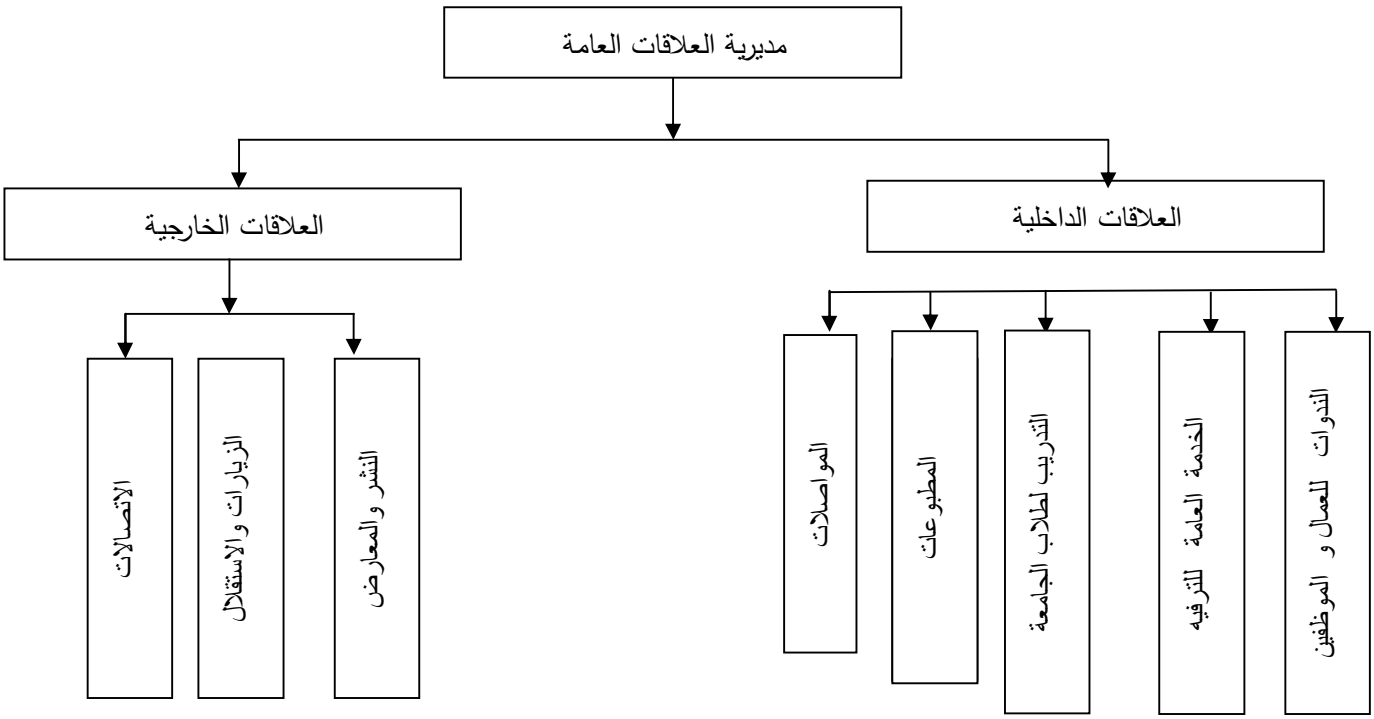
[1] - عبد المحي محمود صالح: مرجع سابق، ص 268.

[2] - غريب عبد السميع: مرجع سابق، ص 162.

[3] - المرجع نفسه: ص164.

و يمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): يوضح تنظيم العلاقات العامة باستخدام أسلوب التنظيم الاتصالي



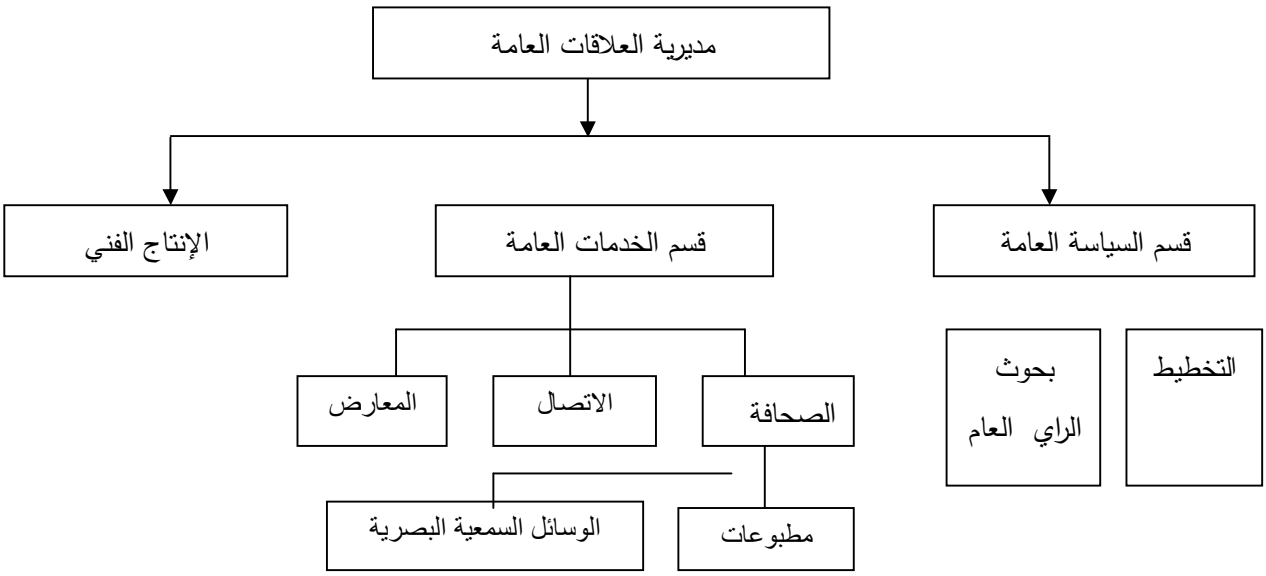
المصدر: عبد المحي محمود صالح: مرجع سابق، ص 270.

- **التنظيم الوظيفي:**

و هو مبنى على أساس العلاقات العامة، حسب أنواعها، فأعمال الصحافة، و الإذاعة، و التلفزيون في وحدة إدارية، و البحوث في وحدة إدارية أخرى، الخدمة العامة في وحدة إدارية منفصلة. [1]

[1]- غريب عبد السميع: مرجع سابق، ص164.

الشكل رقم (2): يوضح تنظيم جهاز العلاقات العامة وفقا لأسلوب التنظيم الوظيفي.



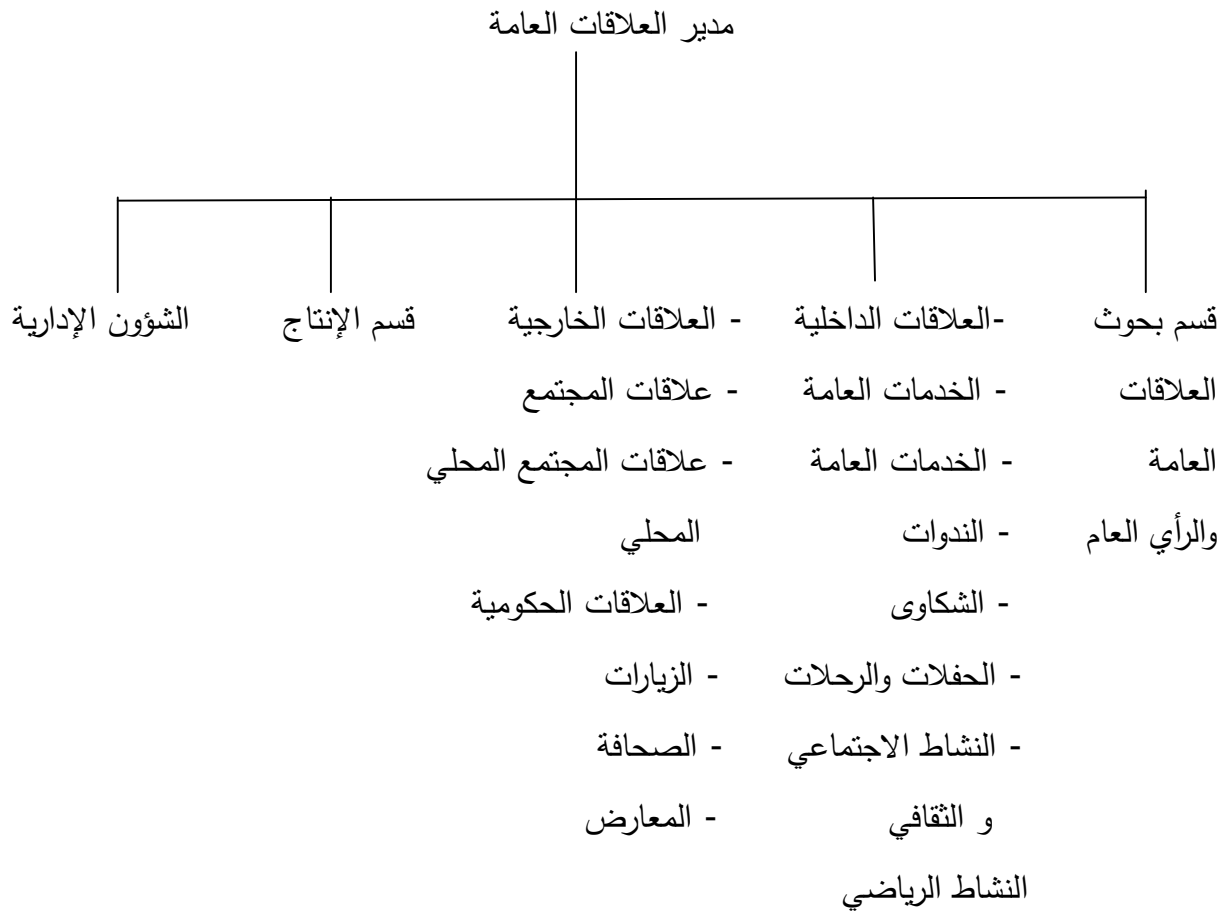
المصدر:عبد المحي محمود صالح: مرجع سابق، ص 271.

- **التنظيم الوظيفي الاتصالي:**

و هو الذي يجمع بين التنظيمين أو الأسلوبين الوظيفي و الاتصالي، حيث يوزع العمل على أقسام تختص بالوظائف، و أقسام أخرى تتفرع و تتنوع حسب فئات الجمهور، فتجد مثلا قسم البحوث و التخطيط، قسم العلاقات الداخلية، قسم العلاقات الخارجية.[1]

[1] – غريب عبد السميع: مرجع سابق: ص 164.

الشكل رقم 3:يوضح الأسلوب الوظيفي الاتصالي:



المصدر: غريب عبد السميع: مرجع سابق، ص 165.

سادسا: العلاقات العامة و الجمهور الداخلي في المؤسسة:

1- أهمية و طبيعة العلاقة مع العاملين:

إن العلاقات السليمة تبدأ من داخل المنظمة، أي من خلال تطوير مفاهيم و مدركات و معارف و معنويات القوى العاملة و في هذا المجال يجب أن تدرك الإدارة الحقائق التالية:[1]

- إن تحقيق المنظمة لأهدافها مرهون بدرجة أساسية بمعرفة أعضاء المنظمة و موظفيها بهذه الأهداف و بفهمهم للدور الذي يجب أن تؤديه للإسهام في تحقيق تلك الأهداف.
- إن كافة العاملين لديهم مهارات و خبرات و معلومات و أفكار يمكن أن تسهم في تحقيق فاعلية المنظمة.

[1]– لبنان هاتف الشامي و عبد الناصر أحمد جرادات: مرجع سابق، ص155.

- إن توليد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين يعتمد على مدى توافر الفرصة لديهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر فيهم و في وضع الأهداف و رسم السياسات و وضع خطط ونظم العمل.

- إن المنظمة تعمل بنجاح و فاعلية و كفاءة أكبر إذا كان جميع العاملين بها على علم بما يحدث في المنظمة سواء في ذلك الانجازات الجيدة و الأخبار السارة أو المشاكل و الصعوبات و الجهود التي تبذل لحلها.

- إن العلاقات العامة السليمة و الفعالة يتجه مسارها من الداخل حيث العاملون إلى الخارج، حيث الجماهير الخارجية، وهو أمد يقتضي الاهتمام بدعم الصلة مع الجمهور الداخلي و توثيق الروابط معه و توجيه قدراته و إمكانياته لتعزيز مكانة المنظمة.

- إن العاملين ينتظرون من الإدارة أفعالا و تصرفات وليس وعودا.

- إن العاملين لهم مصادر عديدة للمعلومات، وتمثل الإدارة أحد هذه المصادر، لكن أكثر مصدر يثقون به هو تجاربهم و خبراتهم الخاصة.

- إن الموظفين يريدون أن يعاملوا كبشر و ليس كأشياء أو أدوات، و أن تعترف الإدارة بأعمالهم و تقدر انجازاتهم الجيد، و أن يشعروا أنهم أعضاء في الفريق...الخ.

2- الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين:

من أهم عوامل نحاج أي مؤسسة ثقة العمال في عدالة الإدارة و ثقة الإدارة في مقدرة عماله، و إيجاد الثقة بين العمال و الإدارة ليس أمر صعب، فيمكن زيادة ثقة العمال في الإدارة أو المؤسسة التي يعملوا بها بإتباع ما يلي:[1]

- لا يكفي إظهار الشعور شفويا، بل يجب أن يصاحبه تنفيذ من جانب الإدارة على شكل وضع سياسات جديدة تحدد العلاقات بين العمال و الإدارة أو تعديل سياسات قديمة.

- سهولة تبادل الآراء و المعلومات و الحقائق بين الإدارة و العمال لتقوية العلاقة بينهما، و ذلك بمناقشة وجهات النظر المختلفة و محاربة التوصل إلى ما يعود بالفائدة على الجميع.

3- حاجات العاملين:

[1] - فهي محمد العدوي: مرجع سابق ، ص 114.

إن حاجات العاملين و رغباتهم كثيرة، و منها ما هو منطقي و منها ما هو غير ضروري و غير واقعي، فدفع مرتبات معقولة توفر حياة كريمة للموظفين و متناسبة مع المجهود الذي يبذله هي حاجة و رغبة منطقية من الموظف أما توفير سيارة و سكن فخم لكل موظف فقد تكون حاجة غير واقعية، و بهذا فعلى الإدارة محاولة توفير الحاجات و الرغبات و التوقعات التي يشعر الموظف بأنها ضرورية و شرعية و التي قد تشمل ما يلي:

- دفع مرتبات عادلة تتناسب مع الجهد المبذول من قبل الموظف و تقارب المرتبات المدفوعة في الشركات المنافسة الأخرى، و توفر الحياة الكريمة للموظف و عائلته.
- تطبيق نظام حوافز عادل و مجدي بحيث يؤدي إلى زيادة جيدة في تعويضات الموظف تتناسب مع الجهد المبذول.
- إشعار العامل بالاستقرار الوظيفي و الأمان، و ذلك من خلال توقيع عقود عمل وعدم اتخاذ قرارات الفصل التعسفي بدون مبرر و بدون داعي...الخ.
- تطبيق نظام نزيه و موضوعي للترقية، بحيث تكون الترقية على أسس موضوعية و منطقية و ليس على أسس شخصية.
- إتاحة فرص التدريب أمام الموظف لتنمية قدراته و مهاراته و بالتالي تأهيله للتقدم و الترقية.
- وضع نظام عادل للاختيار و التعيين على أساس موضوعي و تطبيق مبدأ تكافؤ فرص التوظيف أمام الجميع.
- معاملة الموظف معاملة جيدة و إشراكه في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف التي تؤثر على عمله.
- إيجاد نوع من الثقة بين الإدارة و الموظفين مما يؤدي إلى رفع من معنويات الموظف و بالتالي يؤثر على مدى رضاه عن عمله.
- تشجيع الموظف على الاشتراك في الأنشطة الرياضية و الاجتماعية و الثقافية و ذلك من خلال إقامة المباريات الرياضية و المناسبات الاجتماعية و المحاضرات و الندوات الثقافية.
- العمل على سلامة الموظف و تطبيق إجراءات الأمن و السلامة بالنسبة للمواطنين و خاصة في الأماكن الخطرة في العمل بالإضافة إلى تزويد الموظفين بوسائل الحماية من أخطار الحوادث.

- منح الموظف بالإضافة إلى مرتبه مزايا أخرى تعتبر ضرورة بالنسبة له مثل التأمين الصحي و الضمان الاجتماعي و توفير المواصلات.[1]

4- اتصال العلاقات العامة بالعمال:

تجري اتصالات العلاقات العامة بالعمال لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- شرح سياسات المؤسسة و إجراءاتها و تفسير القوانين و اللوائح الجديدة المتعلقة بسير العمل.
- إقناع العمال بأن مصلحة الإدارة و مصلحتهم واحدة و غير متعارضة و بالتالي فتعاونهم مع الإدارة سوف يؤدي إلى زيادة أرباح الشركة و من ثم زيادة الحوافز و المكافآت.
- رفع الروح المعنوية للمواطنين مما يؤدي إلى تقليل معدلات التغيب عن العمل و إلى زيادة إنتاجية الموظف و انتماؤه للمؤسسة.
- محاولة جذب الموظفين المؤهلين و المدربين للعمل في المؤسسة و ذلك من خلال بناء سمعة جيدة عن المؤسسة في سوق العمل.
- خلق روح الاعتزاز لدى الموظف بمؤسسته، فإذا كان الموظف راضيا عن عمله و يشعر بمعاملة جيدة من رؤسائه، فإنه بلا شك سيشعر بالفخر و الاعتزاز بمؤسسته أمام الجماهير التي يقوم بالاختلاط بها.
- الاعتزاز بإنجازات الموظفين و مساهماتهم في مجال العمل، و هذا ما يساعد على إشباع حاجات الموظف.
- تشجيع الموظف على التعبير عن آرائه و اتجاهاته و ذلك بتطبيق نظام الاتصالات في اتجاهين.[2]

5- وسائل الاتصال بالعمال:

من الوسائل التي يستخدمها القائم بالعلاقات العامة في الاتصال بالعمال نذكر ما يلي:

- مجلة الدار الداخلية: تحتوي هذه المجلة على الموضوعات التي تهم العاملين بالمؤسسة كأن تتناول الموضوعات التي تتعلق بترقية ونقل و مكافأة العاملين، و تتناول الموضوعات المتعلقة بسياسة المؤسسة و التغيرات التي حدثت فيها كما أنها قد تتناول الموضوعات الصحية و الموضوعات التي تستهدف نوعية العمال للتقليل من الحوادث الصناعية ...الخ.

---

[1]– محفوظ أحمد جودة: العلاقات العامة (مفاهيم و ممارسات)، دار زهروان للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 234.

[2] – محمد الصيرفي: العلاقات العامة (من منظور إداري)، مرجع سابق، ص 200.

- **الكتيبات:** وتوجه إلى الجمهور الداخلي بحيث تحمل إلهم الموضوعات التي يحتاجون إلى الإلمام بها و هناك أنواع عديدة من الكتيبات للترحيب بالعاملين الجدد حيث تعطي فكرة مختصرة عن حقوق الفرد و واجباته و أساليب النقل والترقية و نواتج المؤسسة، و هناك كتيبات لشرح فلسفة المؤسسة توضح أهداف المؤسسة و أغراضها.

- **الاجتماعات و المؤتمرات:** و يكون الاتصال فيها وجها لوجه بين إدارة المؤسسة و العاملين بها، حيث تتاح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم حول سياسة المؤسسة و برامجها و ما يتعرضون له من صعوبات.

الأفلام السينمائية: وهذه الوسيلة تستخدم في أغراض متعددة فهي تستخدم لتدريب العاملين على العمل، و كيفية تجنب الحوادث، و توضيح أيضا للعمال أعمال المؤسسة و المزايا التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة.

- **الحفلات و البرامج الترفيهية:** وتستخدم لتوطيد علاقة العاملين بالمؤسسة.

- **الرحلات الجماعية:** ويستخدمها القائم على العلاقات العامة لتوطيد العلاقة بين العاملين، بالإضافة إلى وسائل أخرى، نظام الباب المفتوح، نظام الاقتراحات، الملصقات، التقارير...الخ.[1]

سابعا: معوقات العلاقات العامة

يمكن تحديد المشكلات التي تمثل تحديا يواجه العلاقات العامة حاليا، فيما يلي:

1- اختلاف الرؤية حول طبيعة مفهوم العلاقات العامة:

و هي من أهم المشكلات التي تواجه مهمة العلاقات العامة و الذي وصل إلى درجة الفهم الخاطئ لمفهومها، و انعكس في المسميات التي أطلقت على هذا النشاط في المنشآت المختلفة و من هذه المسميات الشؤون العامة، العلاقات الإنسانية، إدارة الخدمات... و قد ترتب على عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة العديد من المشكلات منها:

- عدم وضوح اختصاصات العلاقات العامة، مما أدى إلى سوء علاقة العمل بين الإدارات المختلفة في النشأة.

- عدم وجود اختصاصات واضحة و محددة أدى إلى صعوبة تنظيم إدارة العلاقات العامة على أساس علمي، و صعوبة التخطيط لبرامجها و ذلك بسبب ضعف الموارد المالية المخصصة لها.

[1]– محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 2003، ص222.

- تضارب نظرة الإدارة العليا للعلاقات العامة وإهمالها وعدم وضعها في المستوى التنظيمي كوظيفة أساسية.[1]

2- قصور الفهم لوظائف العلاقات العامة و تداخل اختصاصاتها بالإدارات الأخرى:

هناك اختلاف في التصور لوظائف العلاقات العامة فيرى البعض أن وظيفتها تقتصر على الأنشطة السطحية من زيارات و استقبالات و تسهيلات، و يوسع البعض الآخر من وظائفها لتشمل النواحي الإيجابية، كتقديم المساعدات الفعالة للجمهور الخارجي و تلبية احتياجات الجمهور الداخلي من خدمات، و رسم صورة طيبة عن المنشأة.

3- عدم تبلور الأخلاقيات المهنية للعلاقات العامة:

رغم وجود مواثيق مثل جمعية العلاقات الأمريكية، الاتحاد الأوروبي للعلاقات العامة و المعهد البريطاني للعلاقات العامة... حاولت تحديد المعايير الأخلاقية لمهنة العلاقات العامة و بلورتها إلا أنه توجد العديد من المشكلات تحول دون الالتزام بهذه المعايير منها:

- عدم وجود نقابات مهنية للعلاقات العامة توجه أعضاءها و تتابعهم و تنميهم.
- قصور دور المجتمع في مواجهة مشكلة الأخلاقيات المهنية للعلاقات العامة إذ يقتصر الدور على العقوبات القانونية التي تمارسها الأجهزة الفضائية.[2]

4- صعوبة التعامل مع الجمهور:

تواجه العملين في العلاقات العامة مشكلات عديدة خاصة بالجمهور تتمثل في:

- تنوع معرفة رأي الجمهور المتفاعل مع المؤسسة و بالتالي عدم تحقيق التكيف بين المؤسسة و جماهيرها.
- صعوبة التعرف على سلوك الجماهير و بالتالي صعوبة التأثير فيه.
- اتجاهات الجمهور الغير ثابتة، التي تكون في تغير مستمر نتيجة ظروف الحياة.

5- صعوبة تطبيق الأسلوبي العلمي:

يعاني مجال العلاقات العامة من صعوبات الأخذ بالأسلوب العلمي لعدم إدراك القيادات الإدارية و ممارسي العلاقات العامة لأهمية البحث العلمي و دوره في توفير المعلومات الضرورية للتخطيط، التنظيم،

[1] – محمد منير: مرجع سابق، ص 487.

[2] - المرجع نفسه: ص 494.

التقويم لمواجهة لمشكلات التي تواجه العلاقات العامة وعدم توفر مقاييس دقيقة و صعوبة إجراء البحوث التجريبية و هو ما دفع بالبعض إلى إهمال العلاقات العامة و عدم الاعتماد عليها.[1]

6- صعوبة التخطيط لأنشطة العلاقات العامة:

- عدم حرص الإدارة العليا على إشراك مسؤولي العلاقات العامة في رسم السياسات ووضع البرامج على مستوى المنظمة ككل.
- الإحباط و عدم التعاون الذي يواجه الممارسين في التنسيق مع الإدارات الأخرى.
- عدم توفر الوسائل و الأدوات الحديثة و اللازمة لتوفير البيانات و إنتاج المعلومات.
- عدم توفر الكفاءات البشرية القادرة على القيام بالتخطيط.
- عدم وجود أهداف واضحة متفق عليها لتخطيط و تطبيق برامج العلاقات العامة.[2]

7- الصورة السلبية للعلاقات العامة لدى الإدارة العليا:

تتمثل هذه الصورة السلبية للعلاقات العامة في الإدارة العليا في:

- عدم فهم الإدارة العليا لطبيعة العلاقات العامة.
- غموض مفهوم العلاقات العمة لدى الإدارة العليا و اعتبارها وظيفة تسهيلات و خدمات فقط.
- النظرة المتدنية لمكانة العلاقات داخل المنشأة و تهميشها و عدم الاقتناع بأهميتها و قيمتها و عدم تهيئة الظروف لممارستها من قبل الإدارة.
- عدم الإنفاق على أنشطة العلاقات العامة من قبل الإدارة لاعتبار العلاقات العامة ليس لها عائد ملموس و تقليل المخصصات المالية و بالتالي تعجز إدارة العلاقات العامة من تنفيذ برامجها.
- عدم الاهتمام بتنمية مهارات ممارسي العلاقات العامة بصورة تعجزهم عن مواكبة التغير المستمر خاصة مع انتشار وسائل الاتصال الحديثة و هذا يؤثر على فاعلية آرائهم.
- عدم الاعتماد على التخطيط كأساس لممارسة العلاقات العامة لوظائفها سواء بالنسبة لتحديد السياسات أو لتصميم البرامج.
- انعدام تقويم أداء العلاقات العامة الذي يتم على فترات متباعدة و مدروسة لتحديد السلبيات وإبراز الإيجابيات مما يشعر العاملين في العلاقات العامة بعدم اهتمام الإدارة العليا بنتائج عملهم.

---

[1] – محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 495.

[2] – عنبر إبراهيم شلال: إدارة الترويج و الاتصالات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 325.

8- المؤثرات السيئة لبيئة العمل:

تؤثر المؤثرات الرديئة لبيئة العمل الإدارية على أخصائي و ممارسي العلاقات العامة و على طريقة تفكيرهم وأدائهم و إنجازهم المهني و قد تؤدي المهني وقد تؤدي إلى انحرافات أخلاقية و مخالفات لواجبات الوظيفة و متطلباتها و من هذه المؤثرات سوء القيادة.[1]

9- تزايد الضغوط النفسية داخل إدارة العلاقات العامة:

و تتمثل هذه الضغوط في :

* **عدم الرضا الوظيفي:** نتيجة المشكلات الإدارية المختلفة السائدة في بيئة العمل فيشعر ممارسوا العلاقات العامة بعدم الرضا عن العمل فيقل الإنجاز و العطاء و يتأثر الأداء الوظيفي للممارس العلاقات العامة.

* **انخفاض الروح المعنوية:** و يأتي هذا الانخفاض كنتيجة طبيعية لعدم الرضا الوظيفي نتيجة للظروف السيئة لبيئة العمل، و لعدم إشباع احتياجات العاملين و نقص الخدمات و انعدام الحوافز المادية ووسائل الترقية المختلفة كإقامة الرحلات الترفيهية، و المشاركة في كافة المناسبات.[2]

ثامنا: النظريات المفسرة للعلاقات العامة:

إن الدراسة المتعمقة للعلاقات العامة، لابد أن تبدأ نقطة انطلاق محددة، فما من علم ينشأ من فراغ نظري أو منهجي، و العلاقات العامة كعلم تستفيد من العلوم الاجتماعية المختلفة من خلال الاستعانة بها كخلفية نظرية تسهم في إرساء قواعد هذا العلم الذي يتميز بالحداثة النسبية، و يفتقر إلى منطلق نظري محدد، يسهم في دراسته أو تفسيره أو تطبيقه، هنا سنعرض المدخل السوسيولوجي و الذي يمكن أن ينظر إليها كمنطلق يمكن أن تبدأ منه العلاقات العامة السليمة، فيتحقق التكامل بين الجانب العلمي و التطبيقي، توجد أربع نظريات اجتماعية تمثل أطرًا للعمل في مجال العلاقات العامة و سنتناول ثلاثة منها و هي: التفاعلية الرمزية، و نظرية التبادل، و النظرية البنائية الوظيفية.

[1]– محمد منير حجاب:المرجع السابق، ص 497.

[2] –المرجع نفسه: ص 500.

أ- التفاعلية الرمزية:

يعد منظور التفاعلية محاولة نظرية و منهجية تقوم على أسس سيكولوجية، تمتد جذورها إلى المدرسة السلوكية و الدراسات المبكرة لعلماء الاجتماع و خاصة تلك التي اهتمت بفهم التفاعل و العلاقات بين الأفراد و تأثير تلك العلاقات على المجتمع و من أبرزها "هربرت ميد" و "كولي" و "بلومر" .[1]

فهي اتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد، و خاصة ما يتعلق بتكوين الذات.[2]

من الافتراضات التي تقوم عليها التفاعلية الرمزية نذكر:

- الواقع أو الحقيقة هو ما يعتقده الأشخاص بالفعل مما يعني أن التفاعل الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية تتحدد عن طريق المعاني التي يكونها الأفراد المتفاعلون.

- تؤكد أن الأفراد يستخدمون الرمز في تفاهمهم مع بعضهم البعض و من هنا تعد الظاهرة الاجتماعية نتاجًا مستمرا للتفاعل بين الأفراد و بذلك يكون التنظيم نتاجًا للتفاعل الاجتماعي.

- تؤكد أن وسائل الإعلام تقدم انعكاسًا للواقع الفعلي من خلال بث و نشر المعلومات عن طريق مصادر معروفة و محددة سلفًا، بما يترتب عليه تغير في مدركات الأفراد و نظرتهم للواقع.

- يعد الاتصال جوهر النظرية فالأفراد يحققون توافقهم من خلال مواقف يفسرون فيها السلوك تفسيرًا رمزيًا.

- تركز هذه النظرية على الأفراد كوحدة أساسية للتحليل.

يساعد منظور التفاعلية الرمزية في العلاقات العامة على:

- التعرف على علاقات الأفراد بعضهم ببعض، و علاقتهم بإدارة العلاقات العامة و بالتنظيم الذين ينتمون إليه (تؤكد التفاعلية الرمزية على أن التنظيم نتاج للتفاعل الإنساني فالأفراد الذين يعملون من خلال تنظيم ما يختارون أنماط للسلوك التنظيمي و الأهداف و الرموز بما يشكل ويوجه التفاعل التنظيمي بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى).

- يساهم توظيف منظور التفاعلية الرمزية في مجال عمل و دراسة العلاقات العامة في تقديم و تفسير و شرح لكل ما يتعلق بالظاهرة التنظيمية.

---

[1]– شدوان علي شيبة: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط، 2012، ص 88.

[2]– فريحة محمد كريم: مرجع سابق، ص92.

- تساعد التفاعلية الرمزية على اختيار إدارة العلاقات العامة و مسؤوليها لأفضل الاستراتيجيات و القواعد التنظيمية التي تنظم علاقة المؤسسة على المستوى الداخلي أو على مستوى علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى أو بالمجتمع ككل.

- تساهم هذه النظرية أيضًا في تحقيق و ممارسة الضبط داخل المؤسسة كتنظيم اجتماعي.[1]

يمكن القول أن التفاعلية الرمزية جعلت من العلاقات العامة، اتصالا تنظيميا قائما على التفاعل و مناقشة الرموز و المعاني، لكن إذا كانت العلاقات العامة نشاطا اتصاليا، فهي وظيفة إدارية بالدرجة الأولى، قائمة على البحث، التخطيط، التقويم...أما الاتصال فهو آلية تستخدمها العلاقات العامة من أجل القيام بوظائفها المختلفة و هذا أمر تجاهلته التفاعلية الرمزية.

ب- نظرية التبادل:

تمتد الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى النظرية السلوكية، و تستمد بعض ملامحها من النموذج الوضعي، و ترتكز على دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة و دراسة الدوافع، و من أهم رواد هذه النظرية "بتربلاو" و "جورج هومانز" و"بتشارد إمرسون" .

- و لقد قدم "إمرسون" مجموعة من الافتراضات التي تقوم عليها نظرية التبادل و تتلخص في ثلاث عناصر أساسية:[2]

- الأفراد سيكون الطريق يحقق لهم النفع و الفائدة.
- أن كل حدث ذو قيمة توجد به متغيرات قيمة تتزايد أو تتناقص حسب الحاجة التي ينطوي عليها ذلك الحدث.
- أن المنفعة أو الاستفادة من التفاعل الاجتماعي تكون مشروطة بما يتحقق من نفع خلال عملية التبادل.

فالافتراض الرئيسي هنا أن الحاجات و الأهداف الخاصة هي المحرك الرئيسي للأفراد و ذلك ما يسمى بالدافعية، و يتم ذلك في إطار المصلحة الفردية، إذ أنه لابد من الإشباع، حيث يحدث التفاعل بين الأشخاص و هو ما يترتب عليه العلاقات الاجتماعية.

---

[1]- شدوان علي شيبة: مرجع سابق، ص88.

[2]– المرجع نفسه: ص 92.

و تؤكد هذه النظرية على القبول الاجتماعي و هو ما يدعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، و يشير مصطلح "بناء الجماعة" على التفاعل الديناميكي بين القواعد الدافعية الفردية التي تنشأ بين الأفراد في مواقف العمل، و ذلك في ضوء القبول و الترابط الاجتماعي، من الظواهر الهامة في نظرية التبادل امتثال الأفراد لمعايير الجماعة كمصدر من مصادر الاتساع، أما الافتراضات الأساسية لهذه النظرية حسب "هومانز" و "بلاو" اهتموا بأثر دوافع الأفراد على أفعالهم، كما رأوا أن الصراع يتولد عندما يتوقع الفرد الحصول على المكافأة ولا يجد سوى العقاب، و تزداد الحاجة إلى المكافأة عندما يشعر الأفراد بالرضا ويحدث التغير عندما يوجد تفاوتاً في القوة الموجودة في العلاقات.

يساعد منظور التبادل في العلاقات العامة على:

- تحليل أبعاد وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة، بهدف تحديد عناصر ذلك التبادل و محدداته، و تعد نظرية التبادل ذات فائدة في دراسة الدوافع التنظيمية التي تؤثر على ما تحققه المؤسسة من توافق و انسجام على المستوى الخارجي وذلك عند اتخاذ القرارات و الاتصال.
- وقد تسيء المؤسسة استخدام العلاقات العامة أو لا تقدرها و هذا ما دفع الباحثين في ميدان العلاقات العامة إلى دراسة العلاقات التبادلية بين المؤسسة و ممارسي العلاقات العامة لتحديد الأسس التي يجب أن يقوم عليها ذلك التفاعل الذي يحدد طبيعة العلاقة بين الطرفين.
- إن دراسة أوضاع خبراء و مسؤولي العلاقات العامة بالمؤسسة تعد بمثابة خطوة أولية تساهم في نجاح إدارة العلاقات العامة في القيام بدورها بفعالية من خلال تحديد آليات التعامل بين الأطراف المتضمنة في المستويات المختلفة للتعاملات و العلاقات.[1]

يمكن القول أن نظرية التبادل تؤكد على أن العلاقات العامة قائمة على الاتصال و التفاعل المتبادل بين الأطراف الموجودة في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، والهدف من هذا التفاعل المتبادل هو تحقيق المنفعة مع مراعاة حاجات الأطراف وهذا في إطار المصلحة الفردية، لكن ممارس العلاقات العامة دائما يغلب مصلحة المؤسسة أو الجماعة على حساب مصلحته الشخصية، فهو دائما يسعى إلى خلق علاقات طيبة بين المؤسسة و جماهيرها سواء الداخلية أو الخارجية، كما أن هذه العلاقات العامة الطيبة التي تكون بشكل متبادل، و المنفعة التي تترتب عنها، سوف تستفيد منها المؤسسة أولا و المجتمع ثانيا وليس ممارس العلاقات العامة بشكل فردي، وهذه أمور أغفلتها نظرية التبادل.

[1]– شدوان علي شيبة: مرجع سابق، ص 93.

ج- النظرية البنائية الوظيفية:

تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع التقليدين و المعاصرين الذين ظهروا في المجتمعات الغربية الرأسمالية والتي تركز بصورة عامة على أهمية تحليل البناءات و النظم الاجتماعية و معرفة دورها الوظيفي و توجيهها من أجل الحفاظ على النظام و استمرارية تطوره و تحديثه في نفس الوقت.[1]

تمتد أصولها إلى النموذج العلمي الوضعي في كتابات "إميل دوركايم" و "ماكس فيبر" و "تالكوتبارسونز" و "روبرت ميرتون" و ترى هذه النظرية:

- أن الظاهرة الاجتماعية توجد كنتيجة للتفاعل داخل الأبنية الاجتماعية و تكون الوظيفة هي تعزيز ذلك البناء.

- تنظر للتنظيم باعتباره رمز للتفاعل الاجتماعي أو نتاجًا للتبادل الاجتماعي، بحيث يحدث نوع من التوازن بين العلاقات.

و تفرض هذه النظرية مايلي:[2]

- إن التنظيم و علاقاته يعد جزءًا من نسق أكبر، و العمليات التي تؤدي إلى وجود تلك التنظيمات مثل (التعاون، الصراع، الاتصال) تحدث كنتيجة للتفاعل بين أجزاء معينة من النسق تتأثر و تتكيف مع بعضها البعض من أجل حماية البناء ككل.

- الأفراد من وجهة نظر البنائية الوظيفية يمارسون أنواعًا شتى من الأفعال، وأثناء تلك العملية يتبادلون العلاقات فيما بينهم.

- يقصد بالبناء الاجتماعي مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتكامل و تنسق من خلال الأدوار الاجتماعية.

- المجتمع يمثل بناءًا معقدًا، كما لو كان تنظيماً معقدا، وبهذا فإن الظاهرة الاجتماعية تعد أكثر من مجرد تجمع من الأفراد ككيان، فإنها تنظر للكل حتى تفهم الجزء عكس التفاعلية الرمزية التي تنظر للجزء حتى تفهم الكل.

---

[1] – عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 146.

[2] – شدوان علي شيبة: مرجع سابق، ص 97.

- التنظيمات المعقدة ما هي إلا أنساق، و البناء التنظيمي ما هو الإنتاج للوظيفة التي يحددها البناء، و نظرا لأهمية هذا المنظور فهو يفيد في دراسة الاتصال بالمؤسسات وخاصة الاتصال الجماهيري.

- يجد الباحثون في ميدان العلاقات العامة حاجة لدراسة العلاقات العامة ودورها في المؤسسة و الذي يمثل فائدة بنائية وظيفية تسهم في فهم بناء المؤسسة و الدور الذي يقوم به الاتصال و العلاقات العامة في التنظيم كنتاج لوضعهم داخل البناء التنظيمي للمؤسسة.

يفيد أيضا هذا المنظور في دراسة العلاقة المتبادلة بين الممارسين و وظائفهم و أدوارهم من خلال إدارة العلاقات العامة، و يتضمن هذا التحليل:

-تحديد مكانة ممارسي العلاقات العامة بالمؤسسة.

-مدى الأهلية أو الكفاءة التي يتميز بها الممارسون وما يحصلون عليه من مكافآت.

-طبيعة الوظائف التي توكل للإدارة و ممارسي العلاقات العامة و مدى إسهامها في تحقيق الأهداف الكلية للبناء التنظيمي في المؤسسة.

- تحدد مكانة إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عندما تستطيع أن تؤدي دورها بقوة و فعالية، لذلك لابد من تكوين نسق من المعلومات حول العلاقات العامة و كل ما يتعلق بها من مشكلات و حلول، أيضا ضرورة تحديد الكيفية التي تعمل بها العلاقات العامة كبناء و كعملية، و الكيفية التي تتفاعل بها مع سائر العناصر التنظيمية الأخرى.

- يمارس التنظيم باعتباره نسق اجتماعي نوعًا من الضبط سواء على المستوى المادي أو الرمزي، إن الخط الفاصل بين الاحتياجات التنظيمية و احتياجات العاملين بالتنظيم، وبين الكفاءة و الفاعلية، و الرضا، كلها عوامل تعتمد على ما يمارسه التنظيم من ضبط و قدرته على تحقيق التوازن بين المصالح المتباينة (إن نجاح التنظيم يقوم إلى حد كبير على مدى قدرته على تحقيق الضبط و ممارسته على أعضائه).

- تستطيع المؤسسة عن طريق إدارة العلاقات العامة ممارسة نوع من الضبط على جمهورها الداخلي شرط توفير الإمكانيات المادية و البشرية التي تمكن هؤلاء الممارسين من التعامل السليم مع أفراد الجمهور الداخلي وقياس توقعاتهم، و مستوى الرضا الوظيفي و معوقات الامتثال و الطاعة، وأسلوب رفع مستوى الأداء و الإنجاز، و هنا تستطيع المؤسسة ممارسة الضبط على أسس علمية صحيحة.[1]

[1]– شدوان علي شيبة: مرجع سابق، ص 100.

تعد النظرية البنائية الوظيفية من أهم النظريات و أكثرها واقعية، باعتبارها تنظر إلى المؤسسة على أنها شبكة للعلاقات الاجتماعية، بحيث أن استمرار التنظيم و وجوده يعتمد على مدى التوافق و الانسجام في شبكة العلاقات، و من ثم فإن دراسة دور العلاقات العامة كإدارة في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دورا محددا في التنظيم بما يحقق الكفاءة و الفعالية في الأداء.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يتضح أن العلاقات العامة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، فهي لا تقوم كنشاط إلا بوجود مبادئ و وظائف تحكم نشاطها، و تعد للعلاقات العامة أهمية كبيرة في المجتمعات باعتبارها نشاط علاجي و وقائي في نفس الوقت، فالعلاقات العامة تعمل على تكوين علاقات طيبة مع جمهورها (الداخلي و الخارجي) بهدف كسب تأييده فالعلاقات العامة الجيدة تبدأ من داخل المؤسسة لأن الجمهور الداخلي خير من يمثل المؤسسة في المجتمع الخارجي، فالعلاقات العامة إذن نشاط هادف و مخطط لا يقوم من فراغ.

الفصل الثالث: الدافعية عند العمال.

تمهيد.

أولا: نشأة الدافعية و تطورها.

ثانيا: مراحل الدافعية و طبيعتها.

ثالثا: وظائف الدافعية و خصائصها.

رابعا: أنواع الدافعية و أهميتها.

خامسا: الحوافز و علاقتها بالدافعية.

سادسا: قواعد تنمية الدافعية لدى العاملين.

سابعا: معوقات الدافعية.

ثامنا: النظريات المفسرة للدافعية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الأفراد العاملون في المنظمات الوحدات الأساسية المكونة لها إذ تتوقف عليهم كفاءة الأداء و بهم يتحدد نجاح المنظمة، و قد أشارت أبرز الدراسات السلوكية المعاصرة إلى الدافعية الإنسانية كأحد أبرز العوامل المؤثرة على أداء العاملين داخل المنظمات.

و قد جاء هذا الفصل تحت عنوان:الدافعية و يتضمن أبرز العناصر حول هذا المفهوم الشائع في فكر السلوك التنظيمي.

و سنحاول في هذا الفصل التعرف على الدافعية و الإلمام بمختلف جوانبها، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى نشأة الدافعية، و مراحلها و طبيعتها، و وظائفها و خصائصها، إضافة إلى أنواعها و أهميتها، كذلك سنتعرف على الحوافز و علاقتها بالدافعية تناولنا فيه خطوات و شروط وضع نظام الحوافز كذلك أنواع الحوافز، و أساليبها، كما تطرقنا إلى قواعد تنمية الدافعية لدى العاملين إضافة إلى معوقات الدافعية، كذلك تطرقنا إلى بعض النظريات التي تناولت موضوع الدافعية.

أولا: نشأة الدافعية و تطورها:

1- الدافعية في العصر اليوناني:

يعد الفيلسوف اليوناني سقراط (470- 399 ق م) أول من استخدم منهج الدافعية بالمشاركة مع تلاميذه، حيث كان يبادر إلى تحريك رغبة البحث لديهم باعتبار أحكامهم على الأشياء فرضيات تحتاج إلى التحليل بطرحها للمناقشة ليستخرج معهم نتائجها المترتبة عليها بحيث يدفع التلاميذ إلى استكشاف الفرضية الصحيحة.

كما أكد تلميذه أفلاطون (427- 347) على العناية بالإنسان بقوله لا سبيل لفهم السياسة مثلا إلا بدراسة الإنسان عبر القوى الأساسية المحركة و الموجهة لسلوكه و قد حددها أفلاطون في ثلاثة قوى:

- القوى الشهوانية و مقرها أسفل البطن و هي مستوى النشاط.
- القوى الغضبية و تمثل الغرائز النبيلة و تحفظ وجودها كرامة الإنسان و هي العاطفة.
- القوى العاقلة و مقرها العقل الذي شبهه بربان السفينة و وظيفتها إدراك الحقيقة و السيطرة على القوانين الغضبية و الشهوانية.

في حين نجد أن الإغريق اعتبروا العمل لعنة على الإنسان فلا يعمل إلا من غضبت عليه الآلهة، و إن كان التصور الروماني يقترب من الرؤية اليونانية باستثناء ميداني الزراعة و التجارة اللذين اعتبرهما الخطيب اللاتيني" شيشرون" من الأعمال الرفيعة بخلاف الأشغال اليدوية الأخرى التي كانت مقتصرة على العبيد.[1]

2- الدافعية في العصر الإسلامي:

إن خلق الإنسان يقوم على الاتزان و الإتقان.

لقوله تعالى: " الذي خلقك فسواك فعدلك".[2]

و في حالة الاختلال تنبثق الدافعية تلقائيا لدفع الإنسان للقيام بالنشاط اللازم لإعادة البدن إلى توازنه السابق و قد ورد ذكر الدافع في آيات كثيرة من القرآن الكريم[3]، منها قوله تعالى:

"إن عذاب ربك لواقع ما له من دافع" [4]، و غيرها من الآيات القرآنية التي تدل على الدافعية.

---

[1]- محمد بالرابح: مرجع سابق ص 14.

[2]- القرآن الكريم: سورة الإنفطار الآية 7.

[3] - محمد بالرابح: مرجع سابق، ص16.

[4]- القرآن الكريم: سورة الطور، الآية 8.

و يؤكد الإسلام أن آدم عليه السلام كان في نعيم الجنة لم يكن في حاجة إلى إشباع أي دافع و أهبط إلى الأرض بعد أن وقع في شرك الشيطان ليبقى في الأرض مع أبنائه بالسعي و العمل الدؤوب لإشباع حاجاته المتتابعة.

و يعتني الإسلام بالدوافع النفسية و الروحية و بخاصة الأخلاقية كحاجات نبيلة و سامية تمثل أرقى الحاجات الإنسانية المرتبطة بالقيم الدينية و التي ينفرد بها الإنسان و تميزه عن الحيوان مثل دوافع التدين و حب الخير و التمسك بالتقوى و الجمال و العدل.

فالطبيعة البشرية عبارة عن استعداد لكل الخير و الشر، فالفرد خلق فيه دافع التدين كشعور داخلي في أعماقه يدفعه إلى التفكير للتعرف على الخالق و عبادته، و تبقى الدوافع الأولية و الثانوية سوية طالما هي وسيلة لاستمرار حياة الإنسان إلا أذا انحرفت عن أهدافها و أصبحت غاية في حد ذاتها كالدافع الجنسي و الدافع العدواني، و يفضل الإسلام المزج بين أسلوبي الترغيب و الترهيب في إثارة دافعية الأفراد، أما الإمام "الغزالي" ينادي بتعديل الدوافع و الغرائز و ينهى عن كبتها باعتبارها ضرورة، و تطرق "ابن رشد" كذلك إلى موضوع "الدافعية" و اعتبر أن كل متحرك له محرك و المحرك الأولى لا يتحرك أصلا.[1]

3- الدافعية في العصر الحديث:

يذهب السويسري "جون جاك روسو" إلى أن تحقيق السعادة الإنسانية يتوقف على مدى إشباع الدوافع و الحاجيات خاصة و أن الطبيعة قد زودت الإنسان بالغرائز و الرغبات و وفرت سبل إشباعها تحقيقا لسعادته، و في القرن 19م و بعد ظهور نظرية "داروين" في ا لنشوء و الارتقاء كان دافع القوة هو السائد في توجيه السلوك حيث ظهر دافع حب اللذة و تجنب الألم المتأثر بنظرية "فرويد" و تلاها ظهور فكرة المشاركة الوجدانية كدافع أساسي في الشك و السلوك الإنساني ساعد على ظهور الحركات الخيرية السائدة، في حين ينكر المذهب "الماركسي" فكرة الغرائز أو القوى الفطرية الأولية، و يعتبرها من ابتكار البرجوازية لاستغلال الطبقة الكادحة، و نجد المفكر الدنماركي "كير كيغارد" يتصور الوجود الإنساني كسلسلة من الحاجات بحسب الأهمية و لن يتمكن الإنسان من اختيار الأهم منها إلا إذا كان حرا و هي الحاجة إلى تحقيق ذاته و تأكيد وجوده، و نجد "وليام جيمس" أحد رواد المذهب البراغماتي يعتبر "الدافعية" في حد ذاته قوة و نزوعا و فعلا و العالم عبارة عن حقيقة مرنة تخضع للتغير، كما استخدم

[1] -محمد بالرابح: مرجع سابق، (ص- ص) (16- 26).

"ودورث" اصطلاح الباعث محل الغريزة تأكيدا للحاجة و حاول التمييز بين ميكانيزم السلوك و العوامل المحركة له بتحديد الأسباب و الدوافع و المفاهيم الأخرى و يركز "براون" على إشباع الحاجات السيكولوجية كالأمن الانفعالي و المكانة و التفاخر.[1]

و خلال العصر الحديث ظهرت عدة قضايا عامة معاصرة حول الدافعية فلا يزال موضوع "الدافعية" من أكثر الموضوعات التي تستقطب المزيد من البحث و الاهتمام خاصة فيما يتعلق بالجوانب التالية:

- **التحديات الثقافية:** إن نجاح برنامج معين في الدافعية في مجتمع بثقافة معينة لا يعتمد بالضرورة على أنه ينجح في مجتمعات ذات ثقافات أخرى فهناك اختلافات في القيم والاعتقادات و المعايير من ثقافة لأخرى غير أنه توجد دوافع و حاجات إنسانية تختلف من ثقافة لأخرى و من مجتمع لآخر.
- **زيادة دافعية حاجات العمل المختلفة:** تضم المنظمات أفراد لهم ميول و رغبات و اهتمامات مختلفة و حاجات متنوعة و من الضروري لفهم متطلبات الدافعية،أن تفهم الإدارة دوافع و حاجات كل جماعة و العمل على تلبية حاجاتها المختلفة باعتماد المرونة و تحقيق نوع من التوازن بين حياة الإنسان أثناء العمل و الحياة الشخصية.
- **تصميم برامج عوائد و مكافآت تتضمن إدارة الكتاب المفتوح:** و نعني بإدارة الكتاب المفتوح إطلاع جميع العاملين على البيانات المالية للشركة مما يدفعهم للتفكير مثل مالك الشركة و ملاحظة مدى تأثير قراراتهم و أعمالهم على النتائج المالية.

و من أبرز الوسائل لزيادة دافعية العاملين للعمل السماح لهم بشراء أسهم محددة من الشركة ليصبحوا مالكين و مساهمين بدلا من عاملين مما يزيد من ولائهم.[2]

ثانيا: مراحل الدافعية وطبيعتها:

1- مراحل الدافعية:

تمر عملية الدافعية في دورتها من البداية إلى النهاية بعدة مراحل نلخصها في المراحل التالية:

- تؤدي إثارة الحاجة إلى عدم التوازن فينشأ توتر في داخل الفرد الذي يحاول تحقيقه عن طريق السلوك.
- يبحث الفرد و يختار استراتيجيات لإشباع تلك الحاجات.
- ينشغل الفرد في سلوك موجه نحو هدف أو في عمل ما لتحقيق الإستراتيجية المختارة.

[1]- محمد بالرابح: مرجع سابق، (ص- ص) (28- 31).

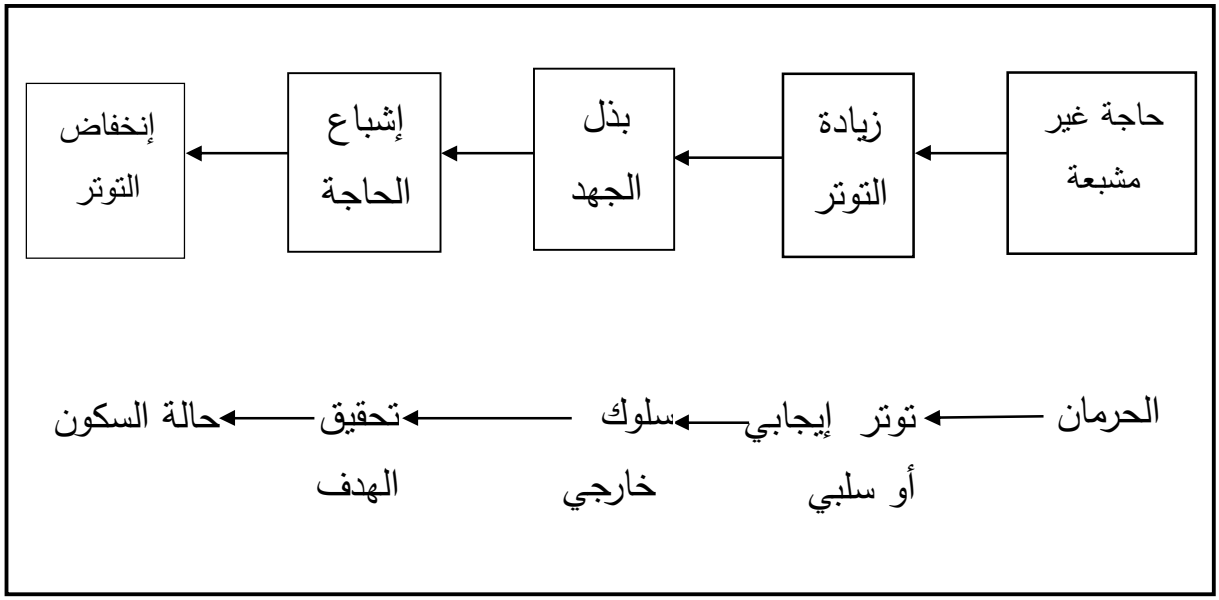
[2] - حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2009، ص 125.

- يجري تقويم الأداء بواسطة الفرد أو الآخرين فيما يتعلق بنجاح أدائه أو تحقيق الهدف و عادة ما يتم تقويم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة نتيجة للشعور بالاعتزاز بالعمل من قبل الشخص نفسه أما إشباع حاجة مالية فيتم بواسطة شخص آخر.
- تمنح المكافآت أو الجزاءات اعتمادا على نوعية تقويم الأداء و أخيرا يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك و المكافآت للحاجة الأصلية.

و إذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة فهناك حالة من التوازن و إذا بقيت الحاجة دون إشباع يتم تكرار دورة الدافعية ربما مع اختيار سلوك مغاير.[1]

و يوضح الشكل التالي مراحل الدافعية:

الشكل رقم 4: مراحل عملية الدافعية.



المصدر: أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، د ط، ص 167، 2011.

2- طبيعة الدافعية:

تعد الدافعية بمثابة العملية الذهنية المستمرة التي يحدد بها النظام السلوكي حاجاته و يستخدمها في توجيه باقي العمليات الذهنية، كما أنها عملية متكررة و متجددة تساعد في توجيه السلوك و غالبا ما يكون الدافع باطنيا يحركه مثير معين يجعله في حالة نشاط و يظهر الدافع عند شعور الفرد بنقص في إشباع حاجة من الحاجات الإنسانية، و بالتالي فالدافعية تسبق أي سلوك إنساني، حيث تبدأ عملية الحفز بمجرد

[1] - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، د ط، 2005، ص109.

الإحساس بالحاجة و النقص فتدفع الفرد ليسلك سلوك معين في سبيل إشباعها و يعبر عن الدافع بالقوة النابعة من داخله و المتمثلة في التوتر الذي يشعر به نتيجة نقص في إشباع الحاجات و سواء اعتبرت الدافعية قوى أو رغبات أو تمنيات فهي حالات داخلية ضاغطة.

كما أن الدافعية بطبيعتها متغيرة إذ لا تليق بزمن محدد و ذلك لتغير الظروف مثل التحول من الحرب إلى السلم كما أن طبيعة الدافعية تختلف من فرد إلى آخر.

قد يظهر انتظام الدافعية إما بشكل ملموس ضمن توجهات ديناميكية مستمرة أو في صيغة مستترة تتغير كلها بفعل العوامل الداخلية و الخارجية و كذا الخبرات السابقة و الإدراك الحالي و تساهم المؤسسات الاجتماعية في بلورة الدافعية النظرية و تشكيلها في شكل عادات متحكمة، الشيء الذي يدفع بهذه المؤسسات إلى محاولة التحكم في الدافعية و إنجاح عملية التكيف و الرفع من الروح المعنوية تحقيقًا للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية.[1]

ثالثا: وظائف الدافعية و خصائصها:

1- وظائف الدافعية:

تقوم الدافعية بالعديد من الوظائف منها:

- **الوظيفة التفسيرية:** هي الوظيفة الأساسية للدافعية فمن خلالها يتم تفسير السلوكات بمختلف أنواعها.
- **وظيفة التشخيص و العلاج:** تستخدم في تشخيص العديد من الاضطرابات السلوكية و النفسية كما تستخدم في علاج هذه الاضطرابات.
- **وظيفة الطاقة و النشاط:** يقوم إطلاق الطاقة باستثارة النشاط من خلال تعاون المفاتيح الخارجية (الحوافز، التهديد...) مع المفاتيح الداخلية (الرغبات و الأهداف) في تحريك السلوك و تدفعه نحو تحقيق أهداف معينة.
- **توجيه سلوك الإنسان نحو وجهة معينة دون أخرى و نحو تحقيق الأهداف:** بمعنى أن الدوافع تعمل على توجيه و تركيز انتباه الفرد نحو مواقف معينة و تعمل على تشتيت انتباه الفرد عن مواقف أخرى.
- **المحافظة على استمرار السلوك:** أي أن السلوك يبقى مستمرًا و نشطا ما دامت الحاجة قائمة و لم يتم إشباعها.
- **تنشيط التوقعات المتصلة بتحقيق الأهداف و إشباعها:** حيث توجد علاقة بين مفاتيح الدافعية و نواتج الاستجابة المتوقعة و القيمة المادية و المعنوية أيضًا عن هذا الدافع، أي ينطبق عليها قانون:

[1]- محمد بالرابح: مرجع سابق، ص61.

الدافع = القيمة x التوقع.[1]

و يمكن تلخيص وظائف الدافعية بصورة عامة فيما يلي:

- تحريك وتنشيط السلوك حيث أن الدوافع تطلق الطاقة و تستثير النشاط.
- توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى فالدوافع تملي على الفرد أن يستجيب لموقف معين و تهمل المواقف الأخرى.[2]
- الحفاظ على ديمومة السلوك و مده بالطاقة اللازمة ريثما يتحقق الهدف أو إشباع الحاجة.
- تساعد في تحديد و اختيار الوسائل و الأساليب التي تعين في تحقيق الهدف.[3]

2- خصائص الدافعية:

تتميز الدافعية بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- الدوافع ظاهرة مميزة وفريدة يتمايز بها الأشخاص عن بعضهم البعض لأن الفرد يمتلك صفات تميزه عن غيره.
- الدوافع ذات توجه مقصود فدوافع الفرد تمثل خياره للسلوك الذي يسلكه من بين عدد الخيارات السلوكية المتاحة.
- الدوافع متعددة الأبعاد فهناك جانبان أساسيان لكل دافع هما "**مثيرات السلوك**" أي الاتجاه و المنبهات التي تنشط سلوك الفرد و تنبهه و"**القوى الموجهة الداخلية**" التي تجعل الفرد يختار ذلك السلوك الذي يرغب فيه.
- تعتبر الدوافع عملية معقدة التركيب و ذلك لأن لا يمكن رؤيتها بل استنتاجها كما أن إشباع حاجة يولد الحاجة لإشباع حاجات أخرى.
- الدوافع ليست سلوكا و لا أداء بحد ذاته فهي تتعلق بالعوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في اختيار الفرد لسلوك معين فهي من مسببات السلوك و لكنها ليست السلوك.[4]
- للدافعية نظريات حاولت تفسيرها.
- الدافعية عملية مستقلة لكن يوجد تكامل بينها و بين باقي العمليات العقلية المعرفية و غير المعرفية و حالات و سمات الشخصية الأخرى.[1]

---

[1]- محمد محمود بني يونس: سيكولوجيا الدافعية و الانفعالات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن،ط1،2007، ص25.

[2]-جودة بني جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص43.

[3]- عماد عبد الرحيم الزعول و شاكر عقلة المحاميد: مرجع سابق، ص97.

[4] - يوسف حجيم الطائي و آخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1،2006، ص 368.

رابعا: أنواع الدوافع و أهميتها:

1- أنواع الدوافع:

أ- من حيث النشأة والتكوين:

- **دوافع أولية:** و هي الدوافع الفسيولوجية و ترتبط بحاجات الفرد المادية، و تتمثل في الطعام و الشراب و اللباس كما يطلق عليها اسم الدوافع السيكولوجية و ترتبط بالحاجات النفسية و المعنوية للأفراد كالحاجة إلى الشعور بالاحترام.

- **دوافع عامة:** و هي الدوافع التي تقع بين الدوافع الأولية و الثانوية و هي لا تستند على الجانب الفيزيولوجي للإنسان بل إنها تدفع للفهم و السعي نحو الجديد و تحقيق التقدم مثل دافع حب الاستطلاع و هي ترتبط بالسلوك التنظيمي بدرجة كبيرة.[2]

- **دوافع ثانوية:** و هي دوافع مكتسبة ترتبط بمفاهيم التعلم لاسيما مبدأ التدعيم و من أهم هذه الدوافع دافع القوة و السلطة و دافع الانتماء و الأمان و هذه الدوافع تؤثر على السلوك الإنساني بشكل كبير و كذلك على السلوك التنظيمي.[3]

ب- من حيث درجة الإحساس و التحكم:

- **دوافع شعورية:** تمثل هذه الدوافع الجانب الشعوري الواعي و الذي يستطيع الإنسان أن يتحكم فيه و يدركه جيدا.

- **دوافع لا شعورية:** هي دوافع لا يدركها الإنسان و لا يستطيع التحكم فيها فهي موجودة في جانب اللاشعور من عقل الإنسان.[4]

- الجدول رقم 1: يمثل الفرق بين الدوافع الأولية و الثانوية.

الخاصية	دوافع أولية	دوافع ثانوية

[1] - مصطفى نجيب شاويش: الإدارة الحديثة (مفاهيم وظائف وتطبيقات)، دار الفرقان، الأردن، د ط،1993، ص 640.

[2] - خليل حسن محمد الشماع و خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط3، 2007.

[3] - محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سابق، ص 244.

[4] - علاء الدين عبد الغني محمود و إبراهيم أبو النور الجارحي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، مصر، د ط، 2004، ص 60.

-من حيث النشأة	فطرية	مكتسبة
-من حيث الثبات	ثابتة	متغيرة
-من حيث المرونة	غير مرنة	مرتفعة
-من حيث القوة	أكثر قوة	أقل قوة
-من حيث العمومية	عامة لكل فرد	خاصة تختلف من فرد لآخر
-من الناحية الفيسيولوجية	عضوية فيسيولوجية	غير مرتبطة بالنواحي الموضوعية

المصدر: عبد الرحمن محمد العيسوي:علم النفس و الإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط، ص190، 2003.

- الجدول رقم2: جدول يمثل الفرق بين الدوافع الشعورية و اللاشعورية.

الخاصية	دوافع شعورية	دوافع لاشعورية
-من حيث تأثير العقل	موجودة و ملموسة	غير ملموسة
-من حيث الإدراك	إدراك تام للأسباب	نقص و عدم إدراك
-من حيث التصرفات	إدارية	غير إرادية
-من حيث السيطرة	تحت السيطرة الفردية	خارج سيطرة الفرد

المصدر: المرجع نفسه: ص 190.

ج- أنواع الدوافع من وجهة نظر ماسلو: صور "ماسلو" الدوافع بشكل هرمي بحسب الحاجات الإنسانية حيث تقع في قاعدة الهرم حاجات فيسيولوجية أساسية و في قمة الهرم حاجات حضارية عليا و تحقق الذات و تحكم الدوافع ضمن هذا الهرم علاقة ديناميكية أساسية و يقسم "ماسو" الدوافع إلى الأنواع التالية:

- دوافع الحفاظ على البقاء: تعمل هذه الدوافع على الحفاظ على بقاء الإنسان البيولوجي كالجوع و العطش و التنفس و هي دوافع حيوية ضرورية مرتبطة بحياة الإنسان و وجوده.

- دوافع الحفاظ على النوع: و تشمل دافع الجنس و دافع الأمومة و كذلك يحققان إشباعا و لذة للفرد عند تلبيتهما.

- دوافع النشاط و الاستثارة الحسية: و من هذه الدوافع حب الاستطلاع و الاكتشاف و هو نوع من أنواع الدافعية الذاتية للسعي نحو الجديد و تحقيق التقدم، و كذلك دافع الاستثارة الحسية و كذلك دافع التحصيل الذي يتضمن القيام بعمل جيد و النجاح فيه و الاستمتاع في المنافسة.

- **دوافع الدفاع و النجاة:** و هذه الدوافع تساعد على تكيف الفرد مع بيئته و الحفاظ على أمنه و سلامته في مواقف الخطر و التهديد، كدافع الخوف و الغضب و تجنب الألم.

- **الدوافع الاجتماعية:** و هي التي تميز الإنسان عن الحيوان حيث تعدل دوافعه الأولية و تهيؤه لكسب دوافع أخرى و يختلف الناس في طرق تلبيتهم لحاجاتهم الاجتماعية و النفسية من ثقافة لأخرى و من فرد لآخر.[1]

2-أهمية الدوافع:

تحظى الدوافع بأهمية كبيرة لفهم السلوك الإنساني في المنظمات تتمثل هذه الأهمية في:

- إثارة السلوك الإنساني و العمل على تحريكه.
- أنها تنظم و توجه و تعدل السلوك أو تمنع حدوثه أو تستبدله بسلوك آخر.
- أنها تعزز السلوك و تقويه و يكون ذلك ببروز الدوافع ذات الطبيعة الداعمة.[2]
- تبرز أهمية الدافعية في ميدان العلوم السلوكية الإدارية في مجال الدافعية الإدارية بتوجيه السلوك نحو إشباع الحاجات المادية و المعنوية للمدراء من خلال إحداث التوافق بين أهدافهم الشخصية و أهداف التنظيم.
- يكثر الاهتمام بموضوع دافعية الأفراد في المنظمات للتعرف على مسببات السلوك الإداري مما يتيح التحكم فيه و التنبؤ به.[3]
- تعتبر الدوافع أحد المتغيرات المستقلة الهامة المؤثرة على أداء العامل.
- تمكن دراسة الدوافع من معرفة و تحليل مسببات السلوك الإنساني في المنظمات.
- تساعد معرفة الدوافع على التنبؤ بالسلوك الإنساني في المستقبل و الاستعداد لمواجهته.
- تعقد الشخصية الإنسانية حيث لم يعد صحيحا أن الإنسان مخلوق اقتصادي رشيد يمكن التأثير عليه بالمال و إنما هناك جوانب كثيرة على رغبة الإنسان في العمل مما يزيد من أهمية دراسة الدوافع.
- إن فهم الإدارة لدوافع العاملين يمكنها من الإدارة الفعالة للعمال و رفع معنوياتهم.
- تساعد الدوافع في تفسير السلوك و تحديد قوته و اتجاهاته و تدعيمه.[1]

---

[1]- جودة بني جابرن: مرجع سابق، ص 260.

[2]-عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران،الأردن، د ط، 1999، ص 62.

[3]- محمد بالرابح:مرجع سابق، ص 43.

[1]- علاء الدين عبد الغني محمود وإبراهيم أبو النور الجارحي: مرجع سابق، ص291.

- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم و بين الأفراد و الإدارة و تساعد على التقليل من الصراعات بين الأفراد و الجماعات داخل المنظمة، و زيادة إبداع الأفراد في العمل إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.

- يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه و المستوى في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة فالمنظمات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الحاجات العليا غالبا ما تتبين استراتيجية المستبقين.

- يساعد تشخيص الدوافع و فهمها من طرف المنظمة في إعداد و تصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع و تنميتها.[2]

خامسا: الحوافز و علاقتها بالدافعية:

1- شروط نظام الحوافز و خطواته و أساليب التحفيز:

أ- شروط نظام الحوافز:

حدد "رويلف" سنة 1994 العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز و منها:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز و الهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- اختيار الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز و خاصة الحوافز المادية و يفضل أن تكون متقاربة.
- ضمان استمرارية الحوافز و إيجاد شعور بالطمأنينة لدى الأفراد لتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة و المساواة و الكفاءة.
- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة بين الأداء الجيد و الحصول على الحافز.
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.

- إدراك و معرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تمنح و تنظيم الحوافز.[1]

و هناك من يحدد شروط وضع الحوافز في النقاط التالية:

---

[2]- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006، ص167.

[1] - علاء خليل محمد العكش: نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007-2008، ص 17.

- أن تتكامل الحوافز مع السياسات الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة.
- ارتباط الحوافز بحاجات العاملين و لابد أن تتعدد الحوافز بتعدد حاجات العاملين.
- ارتكاز الحوافز على أسس و أهداف واضحة و متناسبة و مفهومة.
- أن يكون بإمكان العاملين التوصل إلى تحقيق السلوك التي يتم تحفيزها.
- أن يتم وضع معايير محددة للأداء و السلوك بواسطة الدراسات و البحوث العلمية و عدم تغيير الحوافز بصورة اعتباطية و مراعاة أن تتلاءم الحوافز مع الحاجات.
- يجب توفير ميزانية كافية للحوافز و تمويلها.[2]
- يجب أن يكون اختيار أنواع الحوافز مبنيا على دراسات واقعية علمية لدوافع العمال.
- يجب أن يكون أساس منح الحوافز مرتبطا بالأداء و وفق طريقة مدروسة.[3]

ب- خطوات وضع نظام الحوافز:

يمكن تلخيصها في الخطوات التالية:

- التعرف الدقيق على دوافع و طموحات كافة أفراد المنظمة.
- تحديد أولويات هذه الدوافع من وجهة نظر أفراد التنظيم.
- اختيار نوع التحفيز الذي يتفق مع دوافع الأفراد.
- تحديد معايير و شروط منح الحوافز للعاملين.
- تحديد قيمة التحفيز المادي و نوعية التحفيز المعنوي.
- مناقشة مشروع نظام الحوافز مع أفراد التنظيم من أجل التعرف على آرائهم.
- الإعلان الصريح عن نظام الحوافز بهدف كسب التأييد و الموافقة عليه من طرف أعضاء التنظيم.
- ضمان السرعة في تقديم الحوافز في أوقات استحقاقها.
- تقييم نظام الحوافز من حيث نتائجه و تأثيره على دافعية العمال داخل المنظمة.[1]
- إفساح المجال للعاملين كي يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل على تدريبهم على ذلك.
- ربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل و ليس بالمعايير الوظيفية و الأقدمية في العمل.

---

[2] - عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، د ط،2006، ص 198.

[3] - علي السلمي و ل نهرت: سياسات و استراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، د ط، د س ، ص 309.

[1] - كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، د ط،2006 ، ص296.

- تشجيع العاملين على حل مشكلاتهم بأنفسهم.
- تقييم إنجازات العاملين و بيان القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمنشأة.
- يجب على الإدارة أن تتفاعل و تتواصل مع العاملين.
- يجب إشراك العاملين في تصورات الإدارة و طلب المزيد من الأفكار منهم.[2]

ج- أساليب التحفيز:

توجد عدة طرق لتحفيز العمال تستخدمها المنظمات بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للعمال و زيادة دافعيتهم للعمل نذكر منها:

- **أسلوب توسيع العمل:** حيث تمنح للفرد صلاحيات أخرى على نفس المستوى الإداري الذي يعمل فيه و هذا ما يمكن الفرد من الاطلاع على إجراءات العمل مما يجعله في وضع يسمح له بالشعور بأنه بالفعل جزء من هذا العمل و أنه قد شارك في اتخاذ القرار، و هكذا يزيد ارتباط الفرد بالمنظمة.
- **أسلوب إثراء العمل:** إعطاء العاملين توسعا عموديا في الأداء حيث يمارسون دورًا أوسع مما يساهم في رفع روحهم المعنوية فضلا عن الآثار السيكولوجية الإيجابية لدى العمال.[3]
- **أسلوب الإدارة بالأهداف**: هي فلسفة إدارية تسعى إلى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف و هذا يحقق التفاهم المتبادل و تخفيف حالات عدم الاستقرار.
- **تشجيع المنافسة الإيجابية:** و ذلك في الحصول على العوائد و المكافآت التنظيمية كالترقية و التقدير و الاحترام.
- **منح المكانة**: مما يساهم في الحصول على امتيازات جديدة تساهم في الرفع من الروح المعنوية للعمال.
- **منح الحوافز النقدية**: التي لها أهمية كبيرة في إشباع مختلف الحاجات الفيسيولوجية إضافة إلى قدرتها على إشباع الحاجات العليا كالاحترام و تحقيق الذات.[1]
- **تأهيل العمال**: و هو من مهام وظيفية التدريب مما يساهم في زيادة كفاءة العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية إضافة إلى أهداف المنظمة.

---

[2] - يوسف حجيم الطائي و آخرون: مرجع سابق، ص 422.

[3] - خضير كاظم محمود و موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار ثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص250.

[1] - محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقة الإنسانية)، مرجع سابق، (ص - ص) (294- 300).

- **مجموعة الجودة:** و هي عبارة عن مجموعات صغيرة من الموظفين تجتمع معا و باستمرار لتطوير طرق العمل و المساهمة في رفع الإنتاج كما و كيفا.

- **العمل الأسبوعي المكثف:** يمكن العامل من تقليص أيام عمله فبدلا من 5 أيام في الأسبوع يعمل 4 أيام مما يسمح له بقضاء وقت أطول للراحة و التسلية مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لديه و شعور، بالحرية.[2]

2- أنواع الحوافز:

أ- الحوافز الإيجابية:

هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين و هذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة.[3]

و تنقسم الحوافز الإيجابية إلى:

- **الحوافز المادية:**

و عرفها "**رويلف**" بأنها الأجر و العلاوات السنوية و الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشية، و المكافآت و المشاركة في الأرباح، يأخذ التحضير المادي عدة أشكال من أهمها:

- **الأجور و المرتبات**: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد و تحسين مستوى الأداء.

- **التعويضات**: تمثل التعويضات حافزًا إضافي لبذل المزيد من الجهود، و منها العلاوات، المنح ،تعويضات، التخصص...الخ.

- **المزايا العينية ذات القيمة المادية**: و تكون على عدة أشكال منها الأجهزة و بطاقات السفر و الغذاء و حضور الحفلات...الخ التي تمنح للموظفين في الكثير من المناسبات.

- **ظروف العمل و متطلباته المادية**: تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل(الآلات، التجهيزات، ومكان العمل...الخ) عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل و رغباتهم به فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.

---

[2] - رضا صاحب أبو حمد آل على وسنان كاظم الموسوي: الإدارة (لمحات معاصرة)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، دط،2006، 446.

[3] - سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، طح،2004، ص356.

- **الزيارات الدورية**: و تكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية و الأداء، و يكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.

- **المشاركة في الأرباح**: يكثر استخدام هذا الحافز في القطاع الخاص من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم و بالتالي الإنتاجية الربحية.[1]

•**الحوافز المعنوية:** تشمل الترقي و تقدير جهود العاملين، و إشراك العاملين في الإدارة، و ضمان استقرار العمل و تعويض الصلاحيات.

و يمكن سرد أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي كما ذكرها "عقيلى" عام 1996 على النحو التالي:

- **فرص الترقية و التقدم:** و تكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء و الإنتاجية، و تكون دافعًا لدى العاملين الراغبين فيشغل منصب وظيفي تحقيقًا لنزعة أو حاجة لديه، و هي المكانة الوظيفية و بالتالي المكانة الاجتماعية.

- **تقدير جهود العاملين:** و يمكن تحقيقه بمنح شهادات تقدير و ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، و ذلك تقديرًا واعترافًا بمجهوداتهم من قبل الإدارة.

- **إشراك العاملين في الإدارة:** و ذلك بأن يكون لهم صوتا في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسة المنظمة، و اتخاذ قراراتها.

- **ضمان استقرار العمل:** و هو الضمان والاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، و يعتبر حافزا له أثر كبير في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم لأن العمل المستقر يكفل داخلا ثابتًا للفرد يؤمن له عيش كريما.

- **توسيع العمل:** يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

- **إغناء أو إثراء العمل:** و يشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد ،كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.[1]

ب- الحوافز السلبية:

[1]- علاء خليل محمد العكش: مرجع سابق، ص 10.

[1] - علاء خليل العكش:مرجع سابق، ص 12.

تعبر الحوافز السلبية عن العقاب في اللغة بأنه مصير الشيء و هي في الاصطلاح الجزء الذي يخلق الأداء المخالف للمطلوب و في المجتمعات المنظمة السوية فإن اتفاق الثواب و عدم منحه يعتبر من قبيل العقاب.

و تتمثل هذه الحوافز في العقاب و التهديد كمدخل لتغير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب و الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال التأديب و التوبيخ، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل...الخ، و يرى الكثير من المشرفين بأن العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة و الولاء من قبل العاملين، و قد تكون مفيدة أكثر من غيرها من الوسائل.[2]

و قسم البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيد من نظام الحوافز في المنطقة على النحو التالي:

- **حوافز فردية:** هذه الحوافز تكون موجهة لكل فرد على حدا و قد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها.[3]

و هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصص مكافأة للموظف الذي ينجح في أفضل إنتاج يدخل في فئة الحوافز الفردية.[4]

- **حوافز جماعية:** هذه الحوافز للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تتقاسمها بطريقة أو بأخرى و الكثير من المنظمات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام الأكثر إنتاجا و إبداع.[5]

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع زملائه لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل و تساهم الحوافز الاجتماعية في رفع روح الفريق و روح التعاون بين العاملين بدلا من التنافس الذي قد يصل إلى حد التعارض.[1]

شكل رقم 5: يمثل مخطط توضيحي لأنواع الحوافز

[2] - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، د ط، 2007، ص 321.

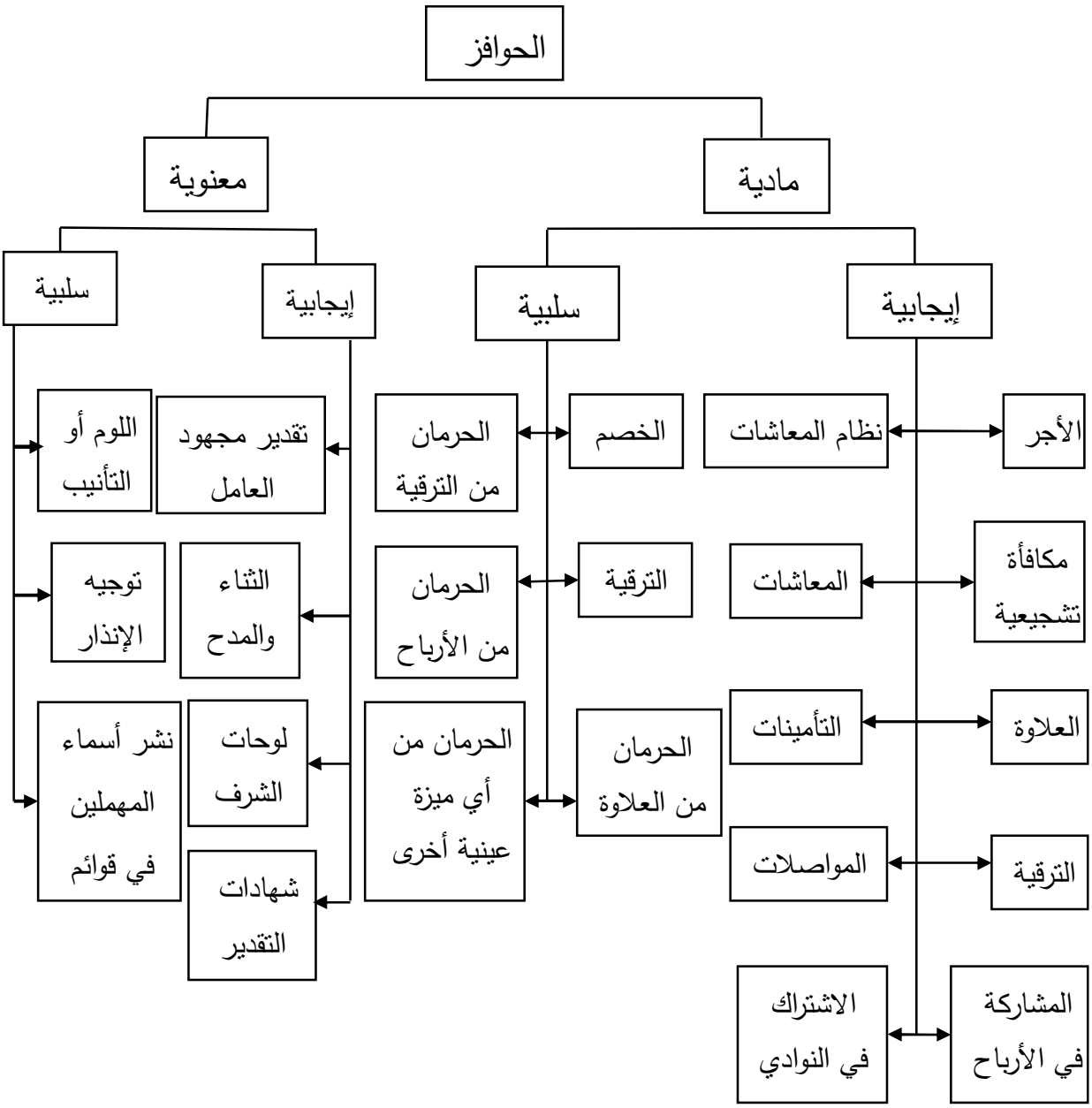
[3] - سعاد نائف البرنوطي: مرجع سابق، ص 356.

[4] - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط3،2006، ص 2006.

[5] - سعاد نائف البرنوطي: مرجع سابق، ص 356.

5

[1] - محمد قاسم القريوتي:مرجع سابق، ص 276.



المصدر: أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق ص 181.

3- علاقة الحوافز بالدافعية:

إن لكل سلوك دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث و الإثارة من خلال آليات و وسائل معينة يحبها الأفراد و يتمنونها و هي ما يطلق عليها الحوافز فإن كانت الدوافع هي الطاقة الكامنة لدى الفرد و تدفعه ليسلك سلوكا معينا و تدفعه للبحث عن شيء محدد مما ييسر له رسم غاياته

مثل حين الحوافز هي المثيرات الخارجية التي تحرك في نفس الفرد الدافع و الصلة التي تربط بين الدافع و الحافز وثيقة كالتي تربط بين المثير و الاستجابة.

فإذا كانت الدوافع قوة منبعثة من داخلنا تحاول أن تسيطر على سلوكنا لإرضاء هذا الدافع فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يوقظ في أنفسنا دوافع كأنه يحاول أن يخاطبنها و قد يخاطب الحافز أكثر من دافع و هذا ما يحدث في معظم الأحيان فإذا كانت الترقية تعتبر حافزا للعمل فهناك من لا ينظر إليها على أنها حافز مادي فقط يخاطب دوافع البقاء بل ينظر إليها على أنها حافز أدبي يوقظ في أنفسنا كثيرا من الدوافع الاجتماعية كما أنه يمكن أن نحكم على قوة الحافز بمدى إغرائه و إثارته للدوافع.[1]

و توجد علاقة إرتباطية بين دوافع العمل المتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية و في الاستجابة لسياسة المؤسسة و أهدافها من جهة و بين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة لإشباع حاجات مواردها البشرية و هي الحوافز بمختلف أنواعها.[2]

و تتمثل علاقة الحوافز بالدافعية في أنها تساهم في زيادة دافعية الأفراد و أدائهم عندما تتوفر الشروط الموضوعية التي يقبل بها الأفراد و من ضمنها تقديم المؤسسات التعويضات مباشرة بعد الأداء و تأكيد المؤسسات على مكافأة كل سلوك إيجابي و أداء جيد.[3]

سادسا: قواعد الدافعية لدى العاملين:

توجد مجموعة من القواعد التي يجب على المدير اتباعها حتى يحقق الفعالية لجهوده في تنمية الدافعية لدى مرؤوسيه، إن أفضل النتائج يمكن تحقيقها إذا تمكن المدير من تكوين الفهم الجيد لشخصية العامل و نوعية الاحتياجات غير المشبعة لديه و قام باستخدام الأدوات التي تمكنه من تحقيق أقصى إشباع لتلك الحاجات و من أبرزها هذه القواعد:

- **التعرف على الفروقات بين العاملين:** فكل فرد يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة فالتحفيز الفعال يتطلب فهم هذه الحاجات و تنوعها.

- **تحقيق التوافق الوظيفي:** يجب التأكد من المطابقة بين قدرات و مهارات العاملين من ناحية و متطلبات الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى.

---

[1] -مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، مصر، ط3، 2005،ص 50.

[2] - علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2007.

[3] - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2004، ص 313.

- **وضع أهداف قابلة للتحقيق:** غالبا ما يقبل الموظف على بذل أقصى جهده في الوظيفة ذات المهام التي فيها عنصر التحدي إلا أنه لابد من أن تكون الأهداف واقعية و قابلة للتحقيق و يجب إشراك العاملين في تحديدها.

- **شخصية المكافأة:** إن ما يحفز فردا لا يحفز فردا آخر فلابد أن تكون الحوافز متنوعة حسب تنوع حاجات الأفراد.

- **المكافأة عن الأداء:** فالمكافأة و ربطها بالأداء يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- **توفير العدالة في النظام:** يجب أن تكون المكافأة معادلة للجهد المبذول و يجب إقناع العاملين بعدالة المكافآت.

- **استمرارية المعلومات المرتدة:** إن توافر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع من معنويات العاملين في حالة ارتفاع الأداء نظرا لتوقع المكافآت.

- ضرورة الاهتمام بدراسة و تحليل دافعية الأفراد باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في رغبة الفرد نحو العمل.

- مفهوم الدافعية مازال مفهوما معقدا و يشوبه كثير من الغموض و مازالت الكثير من القضايا في حاجة لدراسات أكثر عمقا و منه فعلى المديرين متابعة الجديد في هذا المجال.[1]

سابعا: معوقات الدافعية:

نظرا لأننا نتعامل مع عنصر بشري فإن كل فرد يفسر ما حوله بطريقته الخاصة أو من منظوره الشخصي نتيجة لذلك تبرز العديد من العوائق التي تحول دون تحقيق مستويات مرتفعة من الدافعية، و هذه المعوقات قد ترجع إلى الفرد ذاته كما قد ترجع إلى التنظيم و على الرغم من تعدد الأسباب الفعلية لانخفاض الدافعية إلا أننا نتعرض لبعض المشكلات.

1- مرحلة التوتر: حيث يظهر معوقين رئيسيين هما التوتر السلبي و الفتور أو اللامبالاة فبعض التوتر يعتبر مطلوبا لإظهار الجهد المناسب و لكن عندما يصبح هذا التوتر زائدا عن الحد المناسب يولد الضغوط و يقود إلى أنماط سلوكية سلبية، أما اللامبالاة فتعكس ظروف محدودية أو عدم وجود الدافع.[1]

---

[1] - أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص 178.

2- الإحباط: هو عبارة عن مانع أو حافز لتحقيق إشباع إحدى متطلبات الفرد و هذا المانع أو الحافز تقع بين الحاجة والحافز و قد تكون هذه الموانع داخلية أو خارجية أما الداخلية فتتمثل في الشخصية غير السوية و العادات السلبية أما الخارجية تتمثل في المعاداة من قبل الملاحظين.[2]

3- صعوبة الاستدلال على الدافع: و يلخصها "هيلجارد" و "انكينسون" في خمسة أسباب هي:

- يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى و من فرد لآخر.
- تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.
- تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.
- قد تتخذ الدوافع أشكالا مضللة.
- قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.[3]

ثامنا: النظرية المفسرة للدافعية:

1- النظريات الكلاسكية:

أ- نظرية "إلتون مايو" في العلاقات الإنسانية:

بعد أن تم تجربة مدخل الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" من طرف الكثير من المدراء اكتشف أعداد متزايدة منهم أن لهذا الأسلوب عيوبا عديدة في محيط العمل أبرزها:

- من الخطأ النظر إلى العمال على أنهم كسالى ويحتاجون إلى الإشراف الدقيق.
- يمكن دفع العمال للعمل بطرق أخرى غير المال مثل صفة التحدي في الوظيفة والتفاعلات المشبعة مع زملاء العمل والتقدير.

و قد تميزت حركة العلاقات الإنسانية بمجموعة من القواعد:

1- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

2- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر أكبر قدر من التحدي لقدرات العاملين و المشاركة في نشاطات المؤسسة.[1]

---

[1] - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين)، الدار الجامعية، مصر، د ط،2003، ص471.

[2] - عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، د ط، 2001، ص 58.

[3] - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، د ط، 2002،ص 122.

و تعتبر هذه النظرية التي أوجدها "إلتون مايو" و جماعته نتيجة للدراسات التي قام بها عام 1927 في مصنع "هاوتورن" والتي توصل فيها أن الإنسان العامل كائن اجتماعي و هناك تنظيمات غير رسمية تربط العاملين معا.[2]

كما تعتبر هذه النظرية من محددات الرضا عن العمل و المحرك الأساسي للدوافع الذاتية وراء تحقيق الأداء المفضل حيث تفترض هذه المدرسة توافر قدر معين من العوائد و المنافع المحققة للفرد داخل المنظمة.

و كلما ازدادت هذه المنافع ازداد الرضا المتحقق عن العمل و من تم تزداد دافعية الأفراد نحو العمل.

و تعتبر أعمال "إلتون مايو" من أبرز ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول الدافعية حيث أكد على أهمية الروح المعنوية و المتغيرات الاجتماعية و أثرها على إنتاجية الأفراد.[3]

و رغم كل ما قدمه "إلتون مايو" من إسهامات في مجال الدافعية و توضيح أهمية الجانب الإنساني للمدراء و توعيتهم بأهمية العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم إلا أنه انتقد في تركيزه على العلاقات الإنسانية و التنظيمات غير الرسمية التي قد تسبب الفوضى و العشوائية داخل المنظمة.

ب- نظرية الحاجات الإنسانية ل "ماسلو":

تأثر "إبراهام ماسلو" بمدخل الإنسانية فقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940 فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات و قد اعتقد "ماسلو" أن هذه الحاجات تترتب تدريجيا حسب أهميتها حيث تقع الحاجات الأساسية في قاع الهرم التدريجي.

و يتضمن ثلاث مجموعات من الحاجات في قاع الهرم التدريجي الحاجات الأساسية: و هي تشمل الحاجات الفيسيولوجية والحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الانتماء وهي أساسية من حيث أن الفرد لابد له من إشباعها لكي يستمر في الوجود و يشعر بالراحة، أما المجموعتين من الحاجات في قمة الهرم فهما حاجات النمو لأنهما يركزان على النمو و التطور الشخصي.[1]

و إن من أهم ما أشارت إليه نظرية ماسلو:

- توقع "ماسلو" أن تنطبق نظريته على أغلب الأفراد و ليس كلهم بالضرورة.

---

[1] –صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص95.

[2] - علي محمد ربابعة: مرجع سابق، ص 80.

[3] – خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 123.

[1] - راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، د ط، 2004، ص 113.

- أشار إلى أن إشباع الحاجات في المستوى الأدنى يجب أن يكون أولا و قبل الانتقال إلى حاجات المستوى العلى منه.

- كلما زاد مستوى إشباع الحاجة انخفضت دافعية هذه الحاجة وكلما كانت الحاجة التالية في المستوى الأعلى أكثر تنشيطا وأكثر دافعية.[2]

وقد قام "إبراهام ماسلو" بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل سلم أو هرم مرتبة على النحو التالي:

***الحاجات الفسيولوجية:** وتشمل الماء والهواء والغذاء والكساء والمأوى والتي تعتبر ضرورية لبقاء الإنسان حيا.

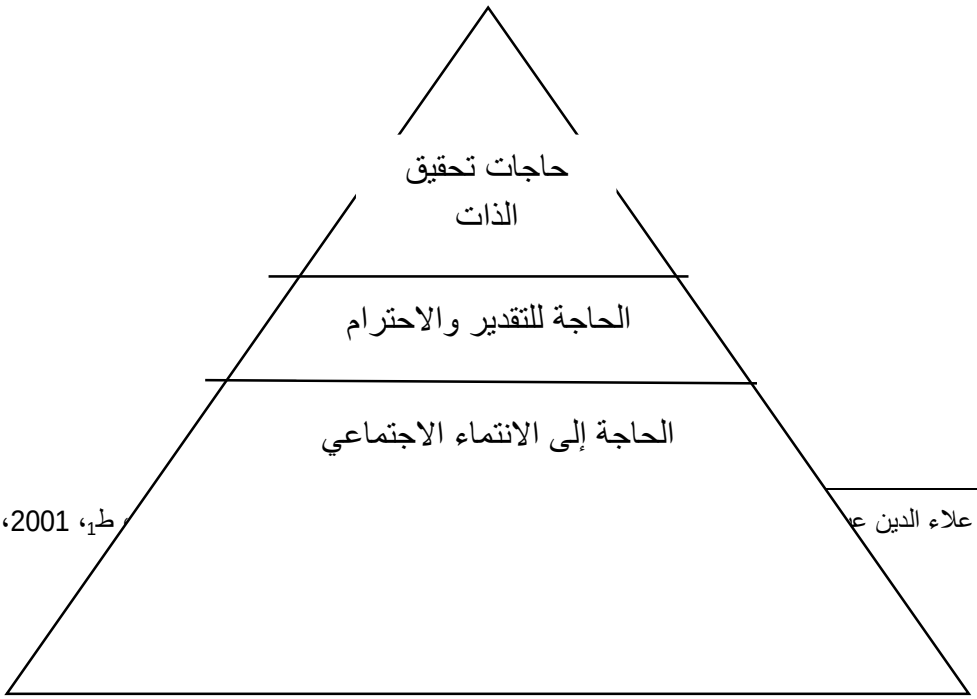
***حاجات الأمان والسلامة والاستقرار:** تتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية.

***الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء):** وتتمثل في حاجة الإنسان إلى التفاعل والارتباط والتعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية.

***حاجات الاحترام والتقدير:** رغبة الفرد في قبوله من الجماعة والشعور بالأهمية والتقدير.

***حاجات تحقيق الذات:** من خلال تحقيق الإنسان للصورة التي يتخيلها لنفسه وهي أقصى ما يصبو الإنسان إلى تحقيقه.

الشكل رقم (6): يمثل هرم الحاجات لماسلو:



[2] - علاء الدين ع ط1، 2001، ص 295.

الحاجة إلى الأمن و الطمأنينة

الحاجات الفسيولوجية الأساسية

المصدر:عامر عوض: مرجع سابق، ص 90.

يؤكد "ماسلو" على ضرورة إشباع الحاجات المختلفة للأفراد حيث يرتبها حسب الأهمية و الضرورة بالنسبة للإنسان بدءا من أسفل الهرم بالحاجات الفسيولوجية الأساسية التي تعتبر ضرورة بالنسبة لاستمرار الفرد وبقائه حيا إلى غاية حاجة تحقيق الذات التي تشمل أعلى ما يصبو إليه الفرد ويطمح لتحقيقه.[1]

إن نظرية الحاجات تبدو سهلة الفهم حيث تتناول أصعب المفاهيم و هو الدوافع و تحاول تحليله و تبسيطه و تقديمه في نماذج واضحة حتى يتمكن المدراء في المجال التنظيمي ولكن النظرية مهما كانت متناسقة فهي تحتاج إلى بحوث علمية للتأكد من صحتها، فنظرية الحاجات لم تلق من البحوث الإمبريقية التأكيد الضروري الذي يطمئن الباحثين والمسيرين إلى فائدتها في مجال التنظيم و التسيير بالمنظمات.

ج- نظرية "هيرزبرغ":

هي نظرية حديثة وجدانية في ذات الوقت وضعها "فريدريك هرزبرغ" و هي تتفق مع مدخل تحقيق الذات الذي أورده "ماسلو" و يقوم جوهر نظرية "هرزبرغ" على اعتبار أن العمل ذاته هو المصدر الأساسي أن لم يكن الوحيد لتحفيز العاملين و تفترض هذه النظرية وجود نوعين من العوامل النوع الأول هي العوامل الصحية و يعني بها عوامل المحافظة على معنوية العمال كالأجر و ملحقاته و العلاقات الشخصية و الإشراف.

أما النوع الثاني فهي العوامل المحفزة وهي تساهم في التقدم نحو تحقيق الذات ومن أمثلتها الشعور بالإنجاز و إمكانية التقدم ومواجهة التحديات، إن كل هذه العوامل تتعلق بالعمل ذاته وليس بالبيئة المحيطة سواء كانت بيئة طبيعية أو إدارية أو اجتماعية في حين العوامل الصحية تخدم فقط تطهير البيئة و تلافي حالة عدم الرضا.[1]

يمكن القول أنه في هذه النظرية لا يوجد إلا شكلان من أشكال الأداء المرتبط بالحاجات وهي تحقيق أفضل ظروف الحياة والوجود ثم تحقيق استمرار الدافعية الذاتية وإن وجود مستوى رفيع من الدافعية الذاتية

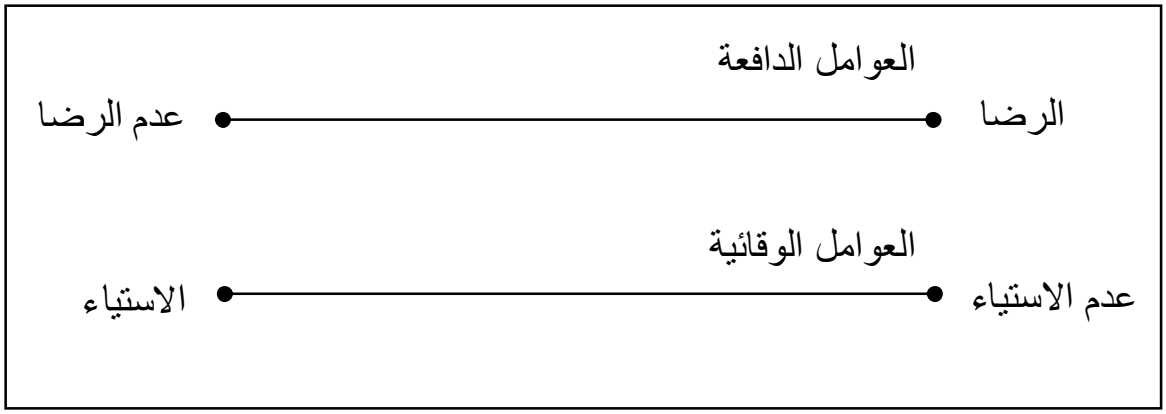
[1]- حسين حريم: مرجع سابق، ص 108.

[1] – بشير العلاق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 194.

معناه تحقيق أعلى مستوى من الإنتاج كما وكيفا فإذا هيأنا ظروف العمل بحيث تجعل الفرد في المؤسسة الصناعية يتنقل من مستوى البحث عن أساسيات الحياة إلى مستوى الدافعية الذاتية فهذا يعني أننا قد جعلنا حركة الفرد تلقائية و ذاتية و لهذا يقترح" هيرزبرغ" إثراء العمل وجعله مصدرا لإشباع حاجات الفرد الأساسية.[2]

و تقدم هذه النظرية رؤية محددة عن كيفية تنشيط دافعية الأفراد إذ تقسم النظرية الحوافز التي يمكن تقديمها للعمال إلى مجموعتين: المجموعة الأولى متعلقة بظروف العمل و المجموعة الثانية المتعلقة بطبيعة العمل نفسه و تقترح النظرية أن الحوافز في المجموعة الثانية المتعلقة بطبيعة العمل هي وحدها القادرة على تنشيط دافعية العمال لذلك يطلق عليها اسم العوامل الدافعة أما حوافز المجموعة الأولى فلا تساهم في تنشيط دافعية العمال و لا يترتب عن الحصول عليها رضا العمال بل تساهم فقط في منع و تقليل حالات عدم الرضا لذلك تسمى العوامل المانعة.[3]

الشكل رقم (7): وجهة نظر" هرزبرغ " للعلاقة بين الرضا و الاستياء



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 262.

هناك مجموعتين من العوامل قد يقابلهم الفرد في التنظيم:

[2] – محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2010، ص 297.
[3] – محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، مصر، د ط، 2008، ص 217.

المجموعة الأولى:العوامل الوقائية: و هي تتشابه مع المستويات السفلى للحاجات في هرم ماسلو للحاجات الإنسانية. ووظيفة هذه العوامل منع حالات عدم الرضا ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا.

المجموعة الثانية: العوامل الدافعية: و هي تتشابه مع حاجات المستويات العليا في هرم ماسلو للحاجات الإنسانية ووفق لهذه النظرية فإن الفرد لابد أن يكون مقتنعا بعمله وأن يتضمن عمله نوعا من التحدي والصعوبة حتى يمكن دفع الفرد لبذل أقصى جهد لديه.[1]

- حازت هذه النظرية على شعبية كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف الستينات، هذا و قد اختبر عدد من الباحثين فروض هذه النظرية و قد لوحظ أن الباحثين الذين التزموا بنفس أسلوب البحث الذي استخدمه "هرزبرغ " وصلوا إلى نتائج مؤيدة للنظرية في حين اختلف معهم أولئك الذين استخدموا أسلوبا آخر للبحث حيث تعرضت لنقد شديد من طرف العديد من الكتاب السلوكيين.

2- نظريات الاتجاهات الحديثة:

أ- نظرية العدالة والمساواة:

تنسب نظرية المساواة في الدافعية إلى الكاتب "آدمز" و قام بتطوير و اختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله باحثا نفسيا في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، و ترتكز النظرية على افتراض أساسي و هو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهدهم و إسهامهم و بين العوائد التي يحققونها و يتمحور جوهر نظرية العدالة في أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم و عوائدهم من جهة و جهود و عوائد العاملين في ظروف عمل متشابهة في المنظمة من جهة أخرى، إذا مما أدرك الفرد و اقتنع بأنه يعامل بطريقة غير متساوية و غير عادلة بالمقارنة مع غيره فسيتولد داخله توتر و باعث يدفعه لتقليص التوتر و تصويب عدم المساواة.

- **وسائل إعادة المساواة:**

من الوسائل و الطرق التي تقترحها النظرية لإعادة الشعور بالمساواة:

- تغيير في مدخلات جهد الفرد مجهود أقل.
- تغيير في العوائد طلب زيادة في الرواتب أو إسناد مهام جديدة.
- تغيير في اتجاهات الفرد.
- تغيير في عوائد الشخص الأخر الذي تمت المقارنة به.

[1] – محمد عبد السلام: مرجع سابق، ص 262.

- تغيير الموقف مثل أن يقوم الفرد بترك العمل الانتقال إلى عمل آخر.[1]

و ترى هذه النظرية أن الأفراد يندفعون إلى البحث عن الإنصاف و العدالة الاجتماعية فالأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم و مخرجاتهم ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب و الإنصاف قد يحدث حسب هذه النظرية في الحالتين التاليتين:

1- عندما يكون معدل مدخلاتنا و مخرجاتنا أقل من معدلات مدخلات و مخرجات الآخرين.

2- عندما يكون معدل مدخلاتنا و مخرجاتنا أكثر من معدلات مدخلات و مخرجات الآخرين.[2]

و حتى يحكم الناس إذا كانوا يحصلون على معاملة عادلة أو غير عادلة فإنهم يقارنون بين نسبة ما يقدمونه و نسبة ما يحصلون عليه بتلك النسبة الخاصة بزملائهم في العمل أو بأنفسهم في أوقات أخرى و النتيجة هي إما أن يحصلوا على أجر مرتفع أو منخفض أو عادل.

و من الناحية العلمية نادرا ما يلجأ الناس إلى تغيير الموقف ليصبح موقفا عادلا من خلال نواتج سلوكية بل يحاولون تغيير إدراكهم و مشاعرهم اتجاه الموقف فمثلا الفرد الذي يشعر أنه يحصل على أقل مما يستحق يحاول إقناع نفسه بأن مدخلات الشخص الآخر في الحقيقة أعلى من مدخلاته و الشخص الذي يشعر بأنه يتحصل على أجر أعلى مما يستحق يحاول إقناع نفسه أنه أفضل فعلا من الشخص الآخر و أنه يستحق أجرا أكثر.[3]

يؤخذ على هذه النظرية أن تطبيقها يتطلب من الفرد أن يضع عناصر المدخلات و المخرجات التي لديه، أو لدى الفرد الأخر موضع المقارنة بالرغم من عدم توفرها أحيانا و بالتالي يصعب قياس المدخلات و المخرجات بموضوعية و منه يصعب التأكد من عدالة أو لا عدالة النظرية.

[1]– حسين حريم: مرجع سابق، ص 120.

[2] – حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 388.

[3] – جيرالد جرينبرج و روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد الرفاعي و إسماعيل بلال بسيوني: دار المريخ، المملكة العربية السعودية، د ط، 2004، ص 177.

خلاصة الفصل:

و في الأخير يمكن القول أن الدافعية هي أبرز محركات السلوك الإنساني في مواقف الحياة بوجه عام و في مواقف العمل بوجه خاص و لها أهمية بارزة بالنسبة لكل من الأفراد و المنظمات كما لها وظائف متنوعة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية و قد تعددت النظريات المفسرة للدافعية و رغم الاختلاف الموجود بينها إلا أنها تشترك في التركيز على أهمية الدافعية في السلوك الإنساني.

الباب الثاني:

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات ا لمنهجية للدراسة.

تمهيد .

أولا:مجالات الدراسة .

ثانيا: منهج الدراسة.

ثالثا:عينة الدراسة .

رابعا: أدوات جمع البيانات .

خامسا: أساليب التحليل.

خلاصة الفصل .

تمهيد:

يكتسي الجانب الميداني للبحث أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية، ذلك أن قيمة البحث و فائدته لا يكون كاملا و نافعا في تجميع التراث النظري حول موضوع البحث، إلا بربطه بالجانب الميداني لاستقصاء الحقائق و دراسة متغيرات الموضوع.

و لتحقيق هذا لابد أن يستخدم مجموعة من التقنيات و الأساليب و التي تختلف باختلاف طبيعة الموضوع المراد التقصي عنه، و يتناول هذا الفصل مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزماني) إضافة إلى المنهج المستخدم و عينة الدراسة و طريقة اختيارها و أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق و السجلات) و كذلك أساليب التحليل.

أولا: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

و نقصد به المؤسسة محل الدراسة و هي الشركة الإفريقية للزجاج -أولاد صالح الطاهير – و هي شركة تجارية عمومية اقتصادية تقع بالمنطقة المسماة - أولا د صالح بالطاهير - بولاية جيجل، و في مايلي سنتعرف على مراحل تطورها و نشأتها و عرض مختلف أهدافها بالإضافة إلى الإشارة إلى هيكلها التنظيمي.

1-1- نشأة و تطور الشركة:

أنشأت الشركة الإفريقية للزجاج عام 1982 بالمنطقة المسماة -أولاد صالح بالطاهير - ولاية جيجل و هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE – SPA) نشأت بصفتها الحالية و تسميتها المعروفة سنة 1997 ENAVA برأس مال قدره 5.000.000.000 دج.

في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي طبق سنة 1996 و قبل ذلك كانت عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج، و المواد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران.

و يمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا إلى ثلاثة مراحل:

أ- مرحلة النشأة: 1982 – 1987:

في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص PELKINGTON في عقد السبعينات و بناء على استنتاجه تم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية SNIG والشركة الفرنسية TECHNIP سنة 1982 و ذلك لإنجاز وحدة الزجاج السيارات الأمامي تم إنجاز المشرع بين سنتي 1982 و 1986 و قد عرف هذا المشروع بعض التأخر لأسباب تقنية و مالية و انطلق في عمليات الإنتاج في 01 أوت 1987.

ب- مرحلة التوسع: 1987- 1996:

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط و وفقا لسياسة تنمية و تطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدت جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف أنواعه و استعمالاته، و تمثلت هذه المشاريع في:

- **وحدة جديدة للزجاج الأمني**: تقوم بإنتاج زجاج السيارات و الزجاج المصفف و أهم زبائنها شركة صناعة السيارات و الشاحنات برويبة، شركة صناعية عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة، الوكلاء المعتمدون و تجار الجملة الخواص.

أما أهم زبائن الزجاج المصفف و الزجاج المقاوم فتمثل في شركات البناء مثل سيدي موسى و EPLA الجزائر.

- **وحدة جديدة للزجاج السائل**: تضم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأحمر و الأكواب و قد أنجزت هذه الشركة من طرف: BASSE SAMBRE البلجيكية و من أهم زبائن الشركة شركة ENAD لصناعة المنطقات و شركة هنكل.

- **وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:**إضافة إلى الورشة ثم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيلس اندولومي و نشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة بالجادة الأولية لوحدة الزجاج السائل و قد أنجزت الوحدة من طرف الشركة BASSAMBR انطلقت 1994.

إضافة إلى هذه الوحدات توجد عدة مشاريع تغيرت و توقفت لأسباب مالية أو اقتصادية مثل مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح و مشروع الزجاج المقعر و مشروع الزجاج الحراري.

ج- مرحلة الإستقلال مند 1997:

أحدت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997.

1-2- أهداف الشركة الإفريقية للزجاج:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجات و طلبات الاقتصاد الوطني في قطاع البناء.
- تلبية حاجيات الاقتصاد الوطني في قطاع السيارات و الصناعة الكهرومنزلية.
- اقتحام السوق الدولي.
- المساهمة في ترقية الاقتصاد الوطني.

2- المجال البشري:

و المتمثل في مجتمع أو عينة الدراسة و هو عدد العاملين بالشركة حيث تضم الشركة الإفريقية للزجاج – أولاد صالح الطاهير - موارد بشرية تساهم في نجاحها و استمرارها تقدر بـ 263 عامل موزعون على مختلف المصالح و الأقسام كما موضح في الجدول التالي:

- **الجدول رقم 3:** يبين توزيع العمال في الشركة الإفريقية للزجاج – أولاد صالح الطاهير - لسنة 2015.

	الإنتاج			الصيانة والإمداد			الإدارة			المجموع العام
	الإطار	عمال التحكم	عمال التنفيذ	الإطار	عمال التحكم	عمال التنفيذ	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	
دائمون	13	15	58	11	09	49	10	05	2	172
متعاقدون	01	-	47	01	04	30	04	-	04	91
المجموع	14	15	105	12	13	79	14	05	06	263

المصدر: مديرية الموارد البشرية

3- المجال الزمني:

هو المدة التي استغرقناها في إنجاز الدراسة الميدانية لبحثنا، و تمتد فترة هذه الدراسة في الشركة الإفريقية للزجاج- أولاد صالح الطاهير - من 22 فيفري 2015 إلى غاية 28 أفريل 2015 حيث كانت هذه الفترة موزعة كالتالي:

- **المرحلة الاستطلاعية:**

من خلالها تم التعرف على المؤسسة و بعض الوحدات الموجودة فيها و كان ذلك في 2 مارس 2015 أين تم الحصول على معلومات حول موقع الشركة و هيكلها التنظيمي و عدد عمالها الإجمالي و أهداف الشركة...كما قمنا بمقابلات حرة مع بعض المسؤولين و رؤساء الأقسام، حيث تم خلالها إجراء حوارات و نقاشات حول عدة أمور و كان ذلك في 21 أفريل 2015.

- **المرحلة التجريبية:**

و في يوم 24 أفريل 2015 تم تجريب الاستمارة بصورة مبدئية على 10 أفراد من العينة المبحوثة لمعرفة مدى وضوحها و الكشف عن جوانب النقص فيها.

- **المرحلة النهائية:**

و في هذه المرحلة تم ضبط و تعديل الأسئلة بإضافة أسئلة و إلغاء أخرى، لتصبح الاستمارة في صورتها النهائية ليتم توزيعها في 28 أفريل 2015 و تم استرجاعها في نفس اليوم أما الملاحظة فقد بدأت من أول يوم جرى فيه النزول إلى ميدان الدراسة إلى نهايتها.

ثانيا : منهج الدراسة

يعتبر المنهج من الركائز الأساسية لأي دراسة علمية و ذلك باعتباره خطوة رئيسية في ترتيب و تنظيم أفكار الباحث للوصول إلى نتائج منطقية.

و عليه فالمنهج المناسب لدراستنا " المنهج الوصفي" و هو " مجموع الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع المعلومات و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة.[1]

فاختيارنا لهذا المنهج فرضته علينا طبيعة موضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي يساعد على جمع البيانات و المعلومات و تصنيفها و تحليلها تحليلا شاملا و استخلاص النتائج مما يؤدي إلى إمكانية إصدار تعليمات بشأن الظاهرة المدروسة، لذلك اخترنا هذا المنهج لعدة اعتبارات منها.

- المنهج الوصفي يخدم بصورة كبيرة موضوع دراستنا و ذلك لما نريده من وصف للعلاقات العامة و الكيفية التي يساهم بها في زيادة دافعية العمال.

- يسمح هذا المنهج باستخدام العديد من أدوات البحث (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق و السجلات)، التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة يكمن من خلالها الحصول على الإجابة على التساؤلات الرئيسية للبحث.

- نستطيع من خلال هذا المنهج الوصول إلى بيانات نعبر عنها و نحللها و نفسرها للوصول إلى نتائج.

ثالثا: عينة البحث:

العينة لها أهمية بالغة في إجراء البحوث السوسيولوجية لهذا يجب اختيار العينة بعناية و ممثلة تمثيلا صحيحا لمجتمع البحث الأصلي للدراسة بطريقة علمية، و عليه فهي:

" طريقة لجمع البيانات والمعلومات من و عن عناصر و حالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جمع عناصر مفردات و مجتمع الدراسة مما يخدم و يتناسب و يعمل على تحقيق هدف الدراسة".[2]

و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على الجمهور الداخلي للمؤسسة و قمنا باختيار "العينة الطبقية المقصودة " و بالتالي قمنا بتقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات و هي:

- فئة الإطارات والذين يقدر عددهم بـ40 عامل.
- فئة عمال التحكم وعددهم 33 عامل.

---

[1]- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، ص 62.

[2]- ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات و المعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، ، ص 2009،228.

- فئة عمال التنفيذ وعددهم 190 عامل.

و قد قمنا باختيار نسبة 15 % و حصلنا على عينة تقدر بـ 40 عامل و تم توزيعهم على الطبقات بالطريقة التالية:

- فئة عمال الإطارات: 40 x 15 / 100= 6.
- فئة عمال التحكم: 33 x 15 / 100= 5.
- فئة عمال التنفيذ: 190 x 15 / 100= 29.

و يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

- جدول رقم 4: يوضح توزيع مفردات العينة:

الطبقة	العدد	التمثيل
الإطارات	40	6
عمال التحكم	33	5
عمال التنفيذ	190	29
المجموع	263	40

رابعا: أدوات جمع البيانات:

هي مجموع الوسائل و التقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، و الأداة هي الوسيلة التي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث و المبحوث الذي تمكنه من جمع المعلومات.[1]

و بما أن موضوع الدراسة يندرج ضمن البحوث الوصفية، فقد اعتمدنا على أدوات جمع البيانات المعروفة في هذا المنهج و هي الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، الوثائق و السجلات.

1- الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات التي يعتمدها الباحث في دراسته من أجل تفسير الظواهر المراد دراستها فهي: " تلك المشاهدة المباشرة الموجهة و المضبوطة، و المحددة الأهداف و المحكومة بإطار مرجعي نظري و بناء منهجي ميداني و الإحاطة بموضوع البحث، و عن طريقة هذه

[1]- أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2005، ص 202.

المشاهدة تتم عملية جمع المعلومات والبيانات العلمية لتزويد و إثراء موضوع البحث بمادة علمية تخدم البحث ".[1]

و قد تم استخدام الملاحظة البسيطة، في دراستنا من خلال الزيارات المتعددة التي قمنا بها بالمؤسسة محل الدراسة " الشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح الطاهير -" حيث تمت ملاحظة بعض الخصائص و السمات التي تميز مجتمع البحث بصفة عامة، و واقع العلاقات العامة و الدافعية بصفة خاصة و ملاحظة العلاقات السائدة بين العمال في مختلف الوحدات و الأقسام.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات و البيانات حول الظاهرة التي يتم دراستها، و هي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعا و استعمالا في مختلف البحوث الاجتماعية.

و تعرف المقابلة بأنها:

" تفاعل لفظى يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهم وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته.[2]

و اعتمدنا في دراستنا على المقابلة الحرة (غير مقننة) لتميزها بالمرونة، حيث يترك فيها الحرية للمبحوث للتعبير عن آرائه و أفكاره بحرية كاملة حتى لا يحس بأنه مقيد، و أجرينا مقابلات حرة مع بعض المسؤولين في المؤسسة رئيس قسم الموارد البشرية، رئيس قسم التسويق، مدير المالية والمحاسبة، و تم خلال هذه المقابلات إجراء حوارات و مناقشات حول عدة أمور منها: الحديث عن غياب قسم العلاقات العامة و بديل هذا القسم و أيضا عن الدافعية عند العمال، و الأساليب المتبعة في زيادة دافعية العمال، و الحديث عن نظام الحوافز و الاتصال، و كذلك التنسيق و عملية التخطيط...، قد سمحت لنا هذه التقنية بـ:

- اكتشاف مجال الدراسة و معرفة مختلف أقسام المؤسسة.
- التعرف على الوضع الذي يسود المؤسسة من الناحية الفيزيقية و ظروف العمل و الإتصال و العلاقات السائدة بين العمال و الإدارة.

---

[1]-رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ط1، ص 258،2007.

[2]-نبيل جمعة النجار وماجد راضي الزعبي: أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، ص 63، 2009.

- الحصول على بعض التفسيرات الهامة التي تم استخدامها أثناء التحليل، حيث كونا من خلاله فكرة واضحة شكلت لنا خلفية عن الوضع القائم في المؤسسة و عن الظاهرة المدروسة.

3- الاستمارة:

و يقصد بها: " ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد ".[1]

و في دراستنا هذه اعتمدنا على الإستمارة الموجه للجمهور الداخلي للمؤسسة محل الدراسة و ذلك بعض خضوع هذه الإستمارة إلى عدة أساتذة محكمين الأستاذ "شيهب عادل"، و الأستاذ "شربال مصطفى" و الأستاذة "بن يحي سهام" و الأستاذة "صوادق سعاد".

حيث سمح لنا اختبارها بإجراء تعديلات على محاورها من خلال حذف بعض الأسئلة أو إضافة أمثلة أخرى أو إعادة الصياغة للبعض الآخر، و بعد موافقة الأستاذة المشرفة "وناسي سهام " على مضمون الاستمارة شرعنا في توزيعها على المبحوثين خلال فترة زمنية محددة، و لقد تم تقسيم الإستمارة إلى أربعة محاور و هي:

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية و يضم 6 أسئلة.
- **المحور الثاني:** تضمن 7 أسئلة وهو خاص بالاتصال و التعرف على حاجات العمال.
- **المحور الثالث:** تضمن 8 أسئلة و هو خاص بالتنسيق بين الوحدات الإدارية و تحفيز العمال.
- **المحور الرابع:** تضمن 8 أسئلة و هو خاص بالتخطيط و تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

4- الوثائق و السجلات:

يستعين الباحث عند قيامه ببحثه بمجموعة من الوثائق و السجلات التي تعتبر مصادرا أساسيا للحصول على المعلومات حول مجتمع البحث، و هي من الوسائل التي استعملناها في جمع البيانات و المعلومات حول موضوع الدراسة و تتضمن معلومات حول الشركة الإفريقية للزجاج – أولاد صالح الطاهير - و تمثلت في: موقعها، نشأتها و تطورها، مجالها البشري، هيكلها التنظيمي، أهدافها، و كل هذه الوثائق ساعدتنا في التعرف أكثر على الشركة و طريقة اختيار العينة و كذلك التعرف على مختلف

[1]- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، ص 128، 2008.

المستويات الإدارية التي تضمها الشركة و عدد عمالها في كل مستوى، و كل هذه الوثائق تحصلنا عليها من مديرية الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

خامسا: أساليب التحليل:

في تعاملنا مع معطيات الدراسة اعتمدنا على أسلوبين تعتمده الدراسات الاجتماعية و هما:

أ- الأسلوب الكمي: هو ذلك الأسلوب الذي يعبر عن الأرقام و الإحصاءات الموضحة في الجداول المتعلقة باستجابات المبحوثين في شكل تكرارات و نسب مئوية، و هي تسمح بالتعرف على آراء المبحوثين بطريقة إحصائية منظمة.

ب- الأسلوب الكيفي: هو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث من أجل ترجمة البيانات الكمية في الجداول الإحصائية و تفسيرها و تحليلها بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة و استخدام الربط بالإطار النظري للدراسة (الدراسات السابقة، و بعض النظريات المفسرة للعلاقات العامة و الدافعية) بهدف اختبار صحة الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة و قد اعتمدنا هذا الأسلوب من أجل الاستفادة من المعطيات الكمية و تحويلها من أرقام إلى جمل تخدم موضوع البحث.

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا لهذا الفصل، نستنتج بأنه لا يمكن دراسة أي موضوع من دون التطرق إلى مختلف مجالاته حتى يتسنى لنا معرفة طبيعته و خصائصه، إضافة إلى الطرق و الوسائل التي من خلالها نقوم بجمع البيانات و المعلومات الخاصة بموضوع البحث.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

تمهيد.

أولا: فرضيات الدراسة.

ثانيا: الاستنتاجات الجزئية لنتائج الدراسة.

ثالثا: الاستنتاج العام للدراسة.

رابعا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

خامسا : مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة.

سادسا : صعوبات الدراسة.

سابعا: التوصيات والاقتراحات.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل عرض النتائج التي قمنا بجمعها ميدانيا من خلال تحليل و تفسير هذه البيانات بعد عرضها في جداول إحصائية، كما سنقوم بتحليل النتائج و تفسيرها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة كما سنتناول النتيجة العامة للدراسة بناءا على المعلومات التي توصلنا إليها استنادا إلى الجانب الميداني للدراسة.

أولا: عرض و تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

العينة / الجنس	الإطارات		عمل التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
ذكر	4	66.66	03	60	29	100	36	90
أنثى	2	33.33	02	40	-	-	4	10
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج – أولاد صالح الطاهير، حيث بلغت نسبة الذكور 90 ٪ من مجموع أفراد العينة أما نسبة الإناث فتعتبر ضعيفة مقارنة مع سابقتها حيث قدرت بـ 10 ٪ فقط.

و من خلال التفاوت الموجود في النسب نستنتج أن العمل في هذه المؤسسة يحتاج أكثر إلى فئة الذكور باعتبار هذه المؤسسة مؤسسة صناعية، تتطلب القوة البدنية و قوة التحمل و المداومة على عكس فئة الإناث.

الجدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

العينة / السن	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
من 20 إلى أقل 30 سنة	4	66.66	03	60	9	31.03	16	40
من 30 إلى أقل من 40 سنة	1	16.66	02	40	6	20.68	9	22.5
من 40 سنة فما فوق	1	16.66	-	-	14	48.27	15	37.5
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

يتضح لنا من الجدول أن أعلى نسبة تمثل لنا فئة العمال أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة، و هذا يعني أن معظم عمال الشركة الإفريقية للزجاج يمثلون فئة الشباب و قدرت نسبتهم بـ 40 ٪، و تلتها فئة

من 40 سنة فما فوق و نسبتها 37.5 ٪ كما توجد نسبة 22.5٪ و التي تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة.

و تمثل هذه النسب اعتماد المؤسسة على فئة الشباب الذي يعكس نشاط و حيوية المؤسسة بصفة عامة، و فئة 40 سنة فما فوق و هي فئة جد مهمة للمؤسسة للاستفادة من خبراتهم مهاراتهم و تجاربهم المكتسبة في بيئة العمل و ذلك نتيجة لسنهم الذي يمثل السن المثالي للعقلانية و الرشد و الوعي.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

العينة	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الحالة الاجتماعية	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
أعزب	04	66.66	02	40	09	31.03	15	37.05
متزوج	02	33.33	03	60	20	68.96	25	62.5
مطلق	-	-	-	-	-	-	-	-
أرمل	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة متزوجون و قدرت نسبتهم بـ 62.5 ٪، في حين نسبة 37.5 ٪ من أفراد العينة عزاب و نلاحظ غياب فئة المطلقين و الأرامل.

و عليه فأغلب عمال هذه المؤسسة متزوجون، و هذا راجع إلى استقرارهم في الحياة و التزامهم بمسؤوليات اتجاه أسرهم.

الجدول رقم 08: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

العينة / المستوى التعليمي	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
ابتدائي	-	-	01	20	04	13.79	05	12.5
متوسط	-	-	-	-	10	34.48	10	25
ثانوي	-	-	04	80	15	51.72	19	47.5
جامعي	6	100	-	-	-	-	6	15
أخرى تذكر	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين ذوي المستوى الثانوي و المتوسط تمثلان أكبر نسبتين و المقدرتين بـ 47.5 ٪ و 25 ٪ على التوالي و تتوزع على عمال التحكم و عمال التنفيذ، بينما المستوى الجامعي قدرت نسبتهم 15٪ و تنحصر في فئة الإطارات، أما المستوى الابتدائي فيمثل نسبة ضئيلة قدرة بـ 12.5 ٪ و تتوزع على عمال التنفيذ.

و يرجع هذا التفاوت في النسب إلى طبيعة عمل المؤسسة و باعتبارها مؤسسة صناعية، فهي تحتاج إلى عمال يشتغلون وظيفة التحكم و التنفيذ و شغل هذه الوظيفة لا يتطلب مستوى تعليمي عالي و عليه فإن معظم أفراد العينة لهم مستوى علمي يؤهلهم للتفاعل و الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم 09: يبين توزيع حسب الوظيفة.

العينة / الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	06	15
عامل تحكم	05	12.5
عامل تنفيذ	29	72.5
المجموع	40	100

من قراءة الجدول أعلاه الخاص بمستوى الوظيفة التي يشغلها العمال داخل المؤسسة يكشف عن وجود ثلاث فئات و هي فئة الإطارات و التي تتضمن المديرين و رؤساء، الأقسام و المصالح الفرعية و هذه

الأخيرة كانت نسبتها تقدر بـ 15 ٪، أما المستوى الثاني يمثل فئة عمال التحكم الذين قدرت نسبتهم 12.5٪ و هم عبارة عن تقنين و مهندسين، أما الفئة الأخيرة فهي تمثل عمال التنفيذ و كانت نسبتهم عالية قدرة بـ 72.5 ٪ و هم مختصين بالصيانة و تسيير الوسائل و مساعدين و تقنيين و يعتبر هذا التقسيم ملائما للمؤسسة و ما تحتاج إليه طبيعة العمل في مختلف المستويات، و باعتبارها مؤسسة صناعية فهي تحتاج إلى عدد كبير من عمال التنفيذ الذين يشرفون على الآلات و العمل داخل الورشات و الصيانة و غيرها، كما تحتاج إلى الإطارات من أجل تنظيم شؤون العمل و القيام بالأعمال الإدارية لذلك هناك تنوع في المستويات الوظيفية والمهنية في المؤسسة وذلك حسب حاجة العمل وطبيعته.

الجدول رقم 10 :يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

العينة	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الأقدمية	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
أقل من 3 سنوات	03	50	03	60	05	17.24	11	27.5
من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	02	33.33	02	40	11	37.93	15	37.5
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	-	-	-	-	-	-	-	-
من 15 سنة فما فوق	01	16.66	-	-	13	44.82	14	35
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

من خلال الجدول الممثل أعلاه يتبين لنا أغلبية أفراد العينة يتمتعون بالأقدمية في العمل، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم خبرة من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات تمثلهم نسبة 37.5 ٪، أما الفئة من 15 سنة فما فوق قدرت نسبتهم بـ 35 ٪، أما النسبة المتبقية فهي تمثل فئة أقل من 3 سنوات و نسبتها 27.5 ٪ و هي الفئة حديثة العمل في المؤسسة و من خلال هذا يمكن القول أن العمال في المؤسسة لهم أقدمية تمكنهم من الأداء الجيد للعمل و الفهم السريع لكل ما يدور في المؤسسة، فالأقدمية تسمح لهم باكتساب الخبرة و تشكيل العلاقات الطيبة بين العمال، حيث تمكنهم من العمل براحة و فعالية و تفعيل

عملية الاتصال، و العمال الأكثر أقدمية هم عمال التنفيذ الذين يشرفون على الآلات و تليها النسب الأخرى، و هذا يعني أن المؤسسة تحافظ على العمال و الاستفادة من مهاراتهم في العمل.

المحور الثاني: الاتصال و التعرف على حاجات العمال.

جدول رقم 11: يبين اتصال رئيس العمل بالعمال.

العينة / الاحتمالات		الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
		ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
نعم	التعرف على حاجاتك و انشغالاتك	-	-	-	-	03	10.34	03	7.5
	تبليغك بالأوامر و التعليمات لتنفيذ العمل	04	66.66	04	80	24	82.75	32	80
	إطلاعك على المستجدات	02	33.33	-	-	02	6.89	04	10
	أخرى تذكر	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع الجزئي		6	100	04	80	-	-	-	97.5
لا		-	-	01	20	-	-	01	2.5
المجموع		06	100	05	100	29	100	40	100

من خلال معطيات هذا الجدول نلاحظ أن هناك اتصال بين العمال و مرؤوسيهم و ذلك لتبليغهم بالأوامر و التعليمات لتنفيذ العمل و مثلتها نسبة 80 %، أما اطلاعهم على المستجدات مثلتها نسبة 10 % في حين التعرف على حاجات و انشغالات العمال مثلتها نسبة 7.5 %، أما الفئة المتبقية ترى أن رئيس العمل لا يتصل بها و قدرت نسبتها بـ 2.5 %، و هذا ما يدل على أنه يتم إخبار العاملين بكل الأوامر و التعليمات و المستجدات في المؤسسة حتى تضمن السير الحسن للعمل و تحسين الإنتاج كما و نوعا، كما تسعى المؤسسة أيضا إلى التعرف على حاجات و انشغالات العمل و لو كان ذلك بنسبة ضئيلة، رغم أن الحاجات و الأهداف الخاصة هي المحرك الرئيسي ما يسمى بالدافعية و هي من الافتراضات الرئيسية لنظرية التبادل، و أفادت المقابلة التي قمنا بها مع بعض المسؤولين بأنهم يضعون حاجات و انشغالات العمال ضمن اهتمامات المؤسسة و يسعون للتعرف عليها لتلبيتها، باعتبارها تؤثر إيجابيا على إنتاجية المؤسسة.

- جدول رقم 12: يبين وسائل الإتصال بالعمال.

العينة	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
وسائل شفوية	03	50	04	80	21	72.41	28	70
وسائل مكتوبة	02	33.33	01	20	8	27.58	11	27.5
وسائل مصورة	-	-	-	-	-	-	-	-
وسائل إلكترونية	1	16.66	-	-	-	-	01	02.5
المجموع	6	100	05	100	29	100	40	100

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن أغلب أفراد العينة أفادوا أن الوسائل المستخدمة في الإتصال هي الوسائل الشفوية و مثلتهم نسبة 70 % و تعتبر هذه الوسيلة بالغة لأهمية إذ أنها تسمح بالاتصال المباشر بين الطرفين، مما يساعد على طرح وجهات النظر و الاقتراحات مما يسمح بالحصول على الرد المباشر دون انتظار وقت طويل، بالإضافة إلى إزالة سوء الفهم، أما الأسلوب الكتابي يأتي في المرتبة الثانية بنسبة 27.5 % و هو تدعيم و إثبات لما ينقل إلى المبحوثين شفويا لضمان وصول التعليمات و الأوامر لجميع العاملين بصفة مباشرة، فيما يتعلق بالوسائل الإلكترونية فهي مستخدمة بنسبة ضئيلة جدا 2.5 % و هذا دليل على أن المؤسسة محل الدراسة، لم ترق بعد إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة لتسيير أعمالها بالرغم أن هذا الأسلوب و ما يحتويه من تقنيات خاصة الانترنت نتعرف استخدامها في التنظيمات توسعا كبيرا في الآونة الأخيرة، أما الأسلوب المصور فلا تعتمد عليه مقاربة بالأساليب السابقة.

و تأسيسا على ما سبق ذكره نستطيع القول أن الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا هي الوسائل الشفوية و هذا ما يتيح الفرصة لتبادل الآراء و المشاعر و هو من مقومات الدافعية، بالإضافة إلى الوسائل المكتوبة و هذا ما أفادت به المقابلة التي قمنا بها مع بعض المسؤولين.

- الجدول رقم 13: يبين مساهمة الإتصال بالعمال في التعرف على حاجاتهم المادية.

العينة	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
نعم	05	83.33	03	60	23	79.31	31	77.5
لا	01	16.66	02	40	06	20.68	09	22.5
المجموع	6	100	05	100	29	100	40	100

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الاتصال بهم يساهم في التعرف على حاجاتهم المادية و يمثلون نسبة 77.5 % أما الفئة المتبقية ترى أن الاتصال بها لا يساهم في التعرف على حاجاتها و تمثل نسبة 22.5 %.

و يتبين لنا من خلال هذه النسب أن الإدارة تهتم بحاجات العمال المادية و هذا ما يؤثر إيجابيا على دافعيتهم نحو إنجاز المهام، و بالتالي المساهمة في تحسين الإنتاج و تقدم المؤسسة و قدرتها على المنافسة في الأسواق باعتبارها مؤسسة اقتصادية و تجارية.

جدول رقم 14 : يبين التواصل بين العمال و الإدارية لتلبية الحاجات الاجتماعية.

العينة / الاحتمالات		الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
		ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
نعم	خدمات الرعاية الاجتماعية	02	33.33	03	60	8	27.58	13	32.5
	التكفل الجيد بالأفراد ضحايا حوادث العمل	-	-	01	20	10	34.48	11	27.5
	توفير السكن	-	-	-	-	-	-	-	-
	رعاية أطفال العاملين	-	-	-	-	-	-	-	-
	أخرى تذكر	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع الجزئي		02	33.33	04	80	18	62.06	24	60
لا		04	66.66	01	20	11	37.93	16	40
المجموع		06	100	5	100	29	100	40	100

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا أن التواصل بين العمال والإدارة يلبي بعض الحاجات الاجتماعية للعمال ، فنسبة 32.5 % يلبي لهم خدمات الرعاية الاجتماعية، في حين نسبة 27.5% من المبحوثين يلبي لهم التكفل الجيد بالأفراد ضحايا حوادث العمل، أما الفئة التي ترى أن التواصل بينها و بين الإدارة لا يساهم في تلبية حاجاتها الإجتماعية قدرت نسبتها بـ 40 %.

و عليه فالإدارة تسعى لتلبية بعض حاجات عمالها الإجتماعية و المتمثلة في بعض خدمات الرعاية الاجتماعية، و التكفل الجيد بالأفراد ضحايا حوادث العمل، و هذا ما يؤثر على نفسية العامل و مدى رضاه عن العمل، مما يؤدي إلى رفع من معنوياته و زيادة دافعيته للعمل، و بالتالي تحقيق ولائه للمؤسسة.

جدول رقم 15: يبين المشاركة في اتخاذ القرارات و حل مشاكل العمال.

العينة	إطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
نعم	05	83.33	04	80	26	89.65	35	87.5
لا	01	16.66	01	20	03	10.34	05	12.5
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات بين المسؤولين و العمال يؤدي إلى حل مشاكلهم حيث يمثلون نسبة 87.5 % في حين نجد أن الفئة المتبقية ترى أن المشاركة في اتخاذ القرارات بين المسؤولين و العمال لا يساهم في حل مشاكلهم و يمثلون نسبة 12.5 %.

و عليه يرى المبحوثين أن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى حل مشاكلهم، و يكون ذلك عن طريق ممثلين يمثلونهم في مجلس الإدارة، و هذا ما أفادت به المقابلة التي قمنا بها مع بعض المسؤولين، فالمشاركة في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى معرفة مشاكل العمال، و بالتالي تجاوز المشاكل المطروحة في بيئة العمل و نشوء علاقات اجتماعية و إنسانية بين العمال.

جدول رقم 16: يبين مساهمة الاتصال بالعمال في التعرف على حاجاتهم المعنوية .

العينة / الاحتمالات		الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
		ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
نعم	الأمن داخل الجماعة	03	50	-	-	05	17.27	08	20
	الشعور بالتقدير و الاحترام	-	-	02	40	19	66.51	21	52.5
	الانتماء	-	-	01	20	-	-	01	2.5
	تحقيق الذات	-	-	01	20	-	-	01	2.5
	أخرى تذكر	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع الجزئي		03	50	04	80	24	83.78	31	77.5
لا		03	50	01	20	05	17.24	09	22.5
المجموع		6	100	05	100	29	100	40	100

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أفادوا بأن الإتصال بهم يساهم في التعرف على حاجاتهم المعنوية، حيث نجد نسبة 52.5 %من المبحوثين يرون أن الاتصال بهم يجعلهم يشعرون بالتقدير و الاحترام، في حين نسبة 20 %من أفراد العينة يرون بأن الاتصال بهم يحقق لهم الأمن داخل الجماعة، أما نسبة 2.5 %من المبحوثين يرون أن الاتصال بهم يحقق لهم الانتماء و تحقيق الذات على التوالي، أما الفئة المتبقية أفادت أن الاتصال بها لا يساهم في التعرف على حاجاتها المعنوية و قدرت نسبتها بـ 22.5 % و يرجع ذلك إلى طبيعة و نفسية العامل.

وعليه فالاتصال بالعمال يساهم في التعرف على حاجاتهم المعنوية، فإشباع هذه الحاجات يحقق الاستقرار النفسي للعمال، و بالتالي زيادة دافعيتهم للعمل و نشوء علاقات عامة جيدة في بيئة العمل، و لذلك نجد المؤسسات الحديثة اليوم تسعى لتحقيق هذه الحاجات التي لا تقل أهمية عن الحاجات المادية و هذا ما توصلت إليه نظريته الحاجات الإنسانية " لماسلو" فالفرد بحاجة إل التفاعل و الارتباط و التعاطف و ذلك لتحقيق الانتماء، و هو بحاجة إلى قبول من طرف الجماعة ليشعر بالأهمية و التقدير، و هو بحاجة إلى الأمن حتى يضمن الحماية، و الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال تحقيق الإنسان للصورة التي يتخيلها لنفسه، و بالتالي إذا تحققت هذه الحاجات للعامل في بيئة عمله سوف يؤدي ذلك حتما إلى تحقيق أهدافه و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم 17 : يبين فائدة الاتصال خارج أوقات العمل.

العينة	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
التعبير عن الآراء بكل حرية	02	33.33	01	20	08	27.58	11	27.5
نشوء علاقات شخصية و اجتماعية	02	50	02	40	13	44.82	18	45
التقريب بين وجهات النظر	01	16.66	02	40	04	13.79	7	17.5
أخرى تذكر	-	-	-	-	04	13.79	4	10
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

تبين النسب الموضحة في الجدول أن هناك فائدة للاتصال خارج أوقات العمل، فنسبة 45% من المبحوثين يرون أن فائدة الإتصال خارج أوقات العمل هي نشوء علاقات شخصية و اجتماعية، في حين نسبة 27.5 % من المبحوثين يرون أن فائدة الإتصال خارج أوقات العمل تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم بكل حرية، أما نسبة 17.5 ٪ من المبحوثين أفادوا بأن الاتصال خارج أوقات العمل يقرب بين وجهات النظر، و هناك أيضا نسبة 10 ٪ من مفردات البحث أجابوا بعدم وجود اتصالات بين العمال خارج أوقات العمل في خانة أخرى تذكر، و ذلك لطبيعة عملهم في التنفيذ و تعاملهم مع الآلات.

و نستنتج من خلال هذه النسب وجود اتصالات غير رسمية بين العمال خارج أوقات العمل، و هذا يسمح لهم بتكوين علاقات شخصية و اجتماعية، و هذا يعكس أهمية التنظيمات غير رسمية في العمل و مساهمتها في زيادة الإنتاج و الرفع من الروح المعنوية للعمال، و من خلال الزيارات التي قمنا بها إلى المؤسسة محل الدراسة لاحظنا وجود اتصال بين العمال خارج أوقات العمل، لأن الأفراد العاملين يحققون توافقهم من خلال مواقف يفسرون فيها السلوك تفسيرا رمزيا و هي من الافتراضات الأساسية التي توصلت إليها النظرية التفاعلية الرمزية، و لاحظنا أيضا و وجود علاقات طيبة في بيئة العمل و هذا ما يؤثر إيجابا على المؤسسة و إنتاجياتها.

المحور الثالث:التنسيق بين الوحدات الإدارية وتحفيز العمال:

جدول رقم 18: يبين تنسيق العلاقات بين الإدارات يدفع إلى العمل الجماعي.

العينة		الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
نعم	تشجيع روح الفريق بين الوحدات الإدارية	01	16.66	01	40	14	48.27	17	42.5
	تجاوز المشاكل المطروحة في العمل	04	66.66	01	20	12	41.37	17	42.5
	التكييف مع بيئة العمل	01	16.66	02	20	01	3.44	04	10
	أخرى تذكر	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع الجزئي		06	99.98	05	80	27	93.08	38	95
لا		-	-	-	-	02	6.89	02	05
المجموع		06	100	05	100	29	100	40	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن معظم أفراد العينة يرون أن تنسيق العلاقات بين الإدارات يدفع إلى العمل الجماعي، فنسبة 42.5٪ من مفردات العينة ترى أن هذا التنسيق يؤدي إلى تشجيع روح الفريق بين وحداتها و نفس النسبة ترى أن تنسيق العلاقات بين الإدارات يؤدي إلى تجاوز المشاكل المطروحة في العمل، أما نسبة 10 ٪ من المبحوثين يرون أن تنسيق العلاقات بين الإدارات يؤدي إلى التكيف مع بيئة العمل، في حين نسبة 5 ٪ فقط من مفردات العينة المبحوثة ترى أن تنسيق العلاقات بين الإدارات لا يدفع إلى العمل الجماعي.

من خلال هذه النسب نستنتج وجود تنسيق في العلاقات بين الإدارات و وحدتها و هذا بدوره يدفع إلى العمل الجماعي الذي يشجع على روح الفريق بين هذه الوحدات من خلال التعاون و تحقيق التكامل بينها، و بالتالي تجاوز المشاكل المطروحة في العمل و تحقيق التكيف بين وحداتها و نشوء علاقات عامة بين العمال الذين يمارسون أنواع شتى من الأفعال و أثناء تلك العملية يتبادلون العلاقات فيما بينهم و هذه من الافتراضات التي توصلت إليها النظرية البنائية الوظيفية، و هذا يؤدي إلى تجنب الصراعات

التي تحدث بين هذه الوحدات و خاصة أن طبيعة العمل تتطلب التنسيق بين هذه الوحدات و هذا ما أفادت به المقابلة التي قمنا بها مع بعض المسؤولين.

جدول رقم 19: يبين مدى مساهمة تنسيق العمل في بذل مجهود أكبر من طرف العمال.

العينة	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
نعم	06	100	04	80	28	96.55	38	95
لا	-	-	01	20	01	3.44	05	05
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

من قراءة الجدول يتبين لنا أن تنسيق العمل يؤدي إلى بذل مجهود أكبر من طرف العمال، و هذا ما أقرت به نسبة 95 ٪من المبحوثين، في حين نجد نسبة 5 ٪ من مفردات العينة ترى العكس.

و عليه فالتنسيق في العمل يؤدي إلى بذل مجهود أكبر من طرف العمال، من خلال خلق جو من التعاون و الراحة في العمل و هذا ما يدفع بالعمال إلى بذل مجهود أكبر في العمل و إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، فالعمال في المؤسسة يعملون في وحدات مختلف و التنسيق بين هذه الوحدات أمر ضروري فلا يمكن للفرد العامل إنجاز عمله بمعزل عن العامل الآخر، و ذلك لطبيعة العمل في المؤسسة و اعتمادها على" أسلوب العمل بالسلسلة"، حتى يساهموا في زيادة الإنتاجية و تحقيق الازدهار للمؤسسة.

الجدول رقم 20: يبين تشجيع المسؤولين على التكامل بين الوحدات الإدارية.

العينة	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
نعم	04	66.66	03	60	18	62.06	25	62.5

لا	02	33.33	02	40	11	37.93	15	37.5
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

يبين الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين أقروا بأن المسؤولين يشجعون على التكامل بين الوحدات الإدارية و قدرت نسبتهم بـ 62.5 ٪، في حين النسبة المتبقية المقدرة بـ 45 ٪ من العمال يرون أن المسؤولين لا يشجعون على التكامل بين الوحدات الإدارية.

و نستنتج من خلال هذه النسب أن المسؤولين يشجعون على التكامل بين الوحدات الإدارية و هذا يدل على وجود تنسيق و تكامل بين هذه الوحدات الذي يؤدي بدوره إلى تحسين ظروف العمل و تحقيق التفاهم المتبادل بين العمال في مختلف الوحدات، فهذه الشركة بفضل مسؤوليها تحرص على تطبيق وظيفة التنسيق في العمل و هي من الوظائف الهامة للعلاقات العامة رغم غياب قسم خاص بها.

جدول رقم 21 : يبين تقديم الإدارة حوافز للعمال عند القيام بعمل جماعي متميز.

العينة	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
نعم	02	33.33	03	60	21	72.41	26	65
لا	04	66.66	02	04	08	27.58	14	35
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

توضح لنا معطيات الجدول أن الإدارة تقدم حوافز للعمال عند قيامهم بعمل جماعي متميز حيث قدرت نسبتهم بـ 65 ٪ في حين النسبة المتبقية من المبحوثين ترى أن الإدارة لا تقدم حوافز للعمال عند قيامهم بعمل جماعي متميز وقدرت نسبتهم 35 ٪ ويرجع السبب في ذلك إلى تقصير بعض العمال في إنجاز المهام.

و عليه فالإدارة تقدم حوافز جماعية لعمالها في حالة العمل الجماعي المتميز، بهدف تعزيز التعاون بين العمال و تشجيع روح الفريق بدلا من التنافس الذي قد يصل إلى حد التعارض، و من خلال المقابلة التي

قمنا بها مع بعض المسؤولين أقروا أن الإدارة تقدم حوافز جماعية للعمال مثل الاستفادة من الأرباح، غير أن الإدارة تفضل الحوافز الفردية التي توجه إلى كل فرد على حدا.

جدول رقم 22: يبين نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة في حالة التنسيق بين وحداتها.

العينة		الإطارات		عمال تحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
	علاوات	-	-	03	60	04	13.79	07	17.5

مادية	المشاركة في الأرباح	02	33.33	-	-	-	-	02	05
	تقديم فرص للتدريب والتطوير	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع الجزئي		02	3.33	03	60	04	13.79	09	22.5
معنوية	فرص الترقية والتقدم	01	16.66	-	-	07	24.13	08	20
	تقدير مجهود العاملين	01	16.66	-	-	6	20.68	07	17.5
	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	-	-	02	40	-	-	02	05
أخرى تذكر		02	33.33	-	-	12	41.37	14	35
المجموع الجزئي		02	33.32	03	40	13	44.82	17	42.5
أخرى تذكر		-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع		06	100	05	100	29	100	40	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الشركة الإفريقية للزجاج – أولاد صالح الطاهير- تقدم حوافز لعمالها في حالة التنسيق بين وحداتها، حيث تقدم حوافز معنوية و المتمثلة في فرص الترقية و التقدم و مثلتها نسبة 20 ٪ من المبحوثين ثم تلتها نسبة 17.5 ٪ و المتمثلة في تقدير جهود العاملين في حين إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مثلتها نسبة 5 ٪، أما نسبة 35٪ أفادت بأنه لا توجد حوافز معنوية، أما الحوافز المادية التي تقدمها الإدارة تتمثل في العلاوات و مثلتها نسبة 17.5٪ من المبحوثين، في حين المشاركة في الأرباح مثلتها نسبة 5 ٪.

و عليه فالمؤسسة محل الدراسة تقدم الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية و هي تعتمد بدرجة كبيرة على الحوافز المعنوية و هذا يساعد في التحفيز على العمل، كما تعتمد على الحوافز المادية في إطار ما يسمح به القانون الداخلي للمؤسسة باعتبارها مؤسسة عمومية تابعة للدولة، فهي إذن تحرص على تحقيق التكامل و الانسجام بين وحداتها بتوفير الحوافز بنوعها المادي و المعنوي و هذا ما توصلت إليه نظرية العلاقات الإنسانية.

جدول رقم 23: يبين تقديم الإدارة حوافز إيجابية في حالة التنسيق بين العمال.

العينة		الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
نعم	المدح والثناء	01	16.66	-	-	05	17.24	06	15
	إثراء وتوسيع العمل	01	16.66	01	20	02	6.89	04	10
		03	50	03	60	15	51.72	21	52.5
	أخرى تذكر	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع الجزئي		05	83.321	03	80	22	57.85	31	77.5
لا		01	16.66	01	20	07	24.13	09	22.5
المجموع		06	100	05	100	29	100	40	100

تؤكد الشواهد المدونة في الجدول أن الإدارة تقدم حوافز إيجابية في حالة التنسيق بين العمال في العمل، حيث 52.5 ٪ من المبحوثين أفادوا بأن الإدارة تقدم المكافآت في حالة تنسيق العمل في حين نسبة 15 ٪ من المبحوثين أقروا بأن الإدارة تقوم بالمدح والثناء في حالة تنسيق العمل، أما إثراء و توسيع العمل فمثلتها نسبة 10 ٪ من مفردات العينة المدروسة، في حين الفئة المتقية ترى أن الإدارة لا تقدم حوافز إيجابية في حالة وجود تنسيق بين وحداتها و قدرت نسبتها بـ 22.5 ٪.

و عليه فالمؤسسة محل الدراسة تهتم بالحوافز الإيجابية بشقيها المادي و المعنوي و تسعى لتقديمها لعمالها في حالة تنسيق العمل، فهي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين و تحسين مستوى الأداء و في المقابل تقدم حوافز سواء معنوية المدح و الثناء أو إثراء و توسيع العمل أو مادية منح المكافآت...الخ.

جدول رقم 24: يبين لجوء الإدارة إلى فرض عقوبات في حالة غياب التنسيق.

العينة		الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
الاحتمالات		ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
	الاقتطاع من الأجر	01	16.66	02	40	07	44.13	10	25
	التوبيخ الشفوي	02	33.3	03	60	04	13.79	09	22.5

نعم			3					
	إنذار كتابي	02	33.33	-	-	06	20.68	08	20
	الفصل المؤقت عن العمل	-	-	-	-	03	10.34	03	7.5
	الفصل النهائي عن العمل	-	-	-	-	-	-	-	-
	أخرى تذكر	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع الجزئي		05	83.32	05	100	20	68.94	30	75
لا		01	16.66	-	-	09	31.03	10	25
المجموع		06	100	05	100	29	100	40	100

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن أفراد العينة يرون أن الإدارة تلجأ إلى فرض عقوبات في حالة غياب التنسيق، فهناك من المبحوثين من يرى أن الإدارة تلجأ إلى الاقتطاع من الأجر و مثلتها نسبته 25 ٪ في حين نسبة 22.5 ٪ من المبحوثين يرون أن الإدارة تلجأ إلى التوبيخ الشفوي، أما الفئة التي ترى أن الإدارة تلجأ إلى الإنذار الكتابي في حالة غياب التنسيق قدرت نسبتهم 20 ٪ من مفردات عينة الدراسة، أما الفصل المؤقت عن العمل فمثلتهم نسبة 7.5 ٪ من مفردات العينة المبحوثة، فحين الفصل النهائي عن العمل لا تمثلها أي نسبة.

و عليه فالإدارة تستخدم الحوافز السلبية و المتمثلة في الاقتطاع من الأجر، التوبيخ الشفوي الإنذار الكتابي، الفصل المؤقت عن العمل، حسب الأضرار التي تلحق بالمؤسسة، تصل إلى حد التسريح النهائي من العمل، فالحوافز السلبية لها دور كبير في خلق الانضباط و الالتزام لدى العمال، فهي أداة فعالة لتحقيق الصناعة والولاء من قبل العاملين.

جدول رقم 25: يبين وجود تميز بين العمال من حيث الحوافز التي تقدمها الإدارة.

	العينة / الإحتمالات	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
		ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪

نعم	التأخر	-	-	-	-	4	13.79	04	10
	التغيب	-	-	-	-	02	6.89	02	05
	تأخير إنجاز المهام	-	-	-	-	-	-	-	-
	نشوء صراع بينك و بين زملائك	-	-	02	40	03	10.34	05	12.5
	نشوء صراع بين العمال و الإدارة	02	33.33	-	-	06	20.68	08	20
	أخرى تذكر	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع الجزئي		02	33.33	02	40	15	51.7	19	47.5
لا		04	66.66	03		14	48.27	21	52.5
المجموع		06	100	05	100	29	100	40	100

من خلال قراءاتنا للجدول أعلاه يتبين لنا عدم وجود تمييز بين العمال من حيث الحوافز التي تقدمها الإدارة و قدرت نسبتهم بـ 52.5 % من المبحوثين، في حين النسبة المتبقية و التي قدرت نسبتها بـ 47.5 % تقر بوجود تميز بين العمال من حيث الحوافز التي تقدمها الإدارة و تنحصر هذه النسب في عمال التنفيذ و ذلك لطبيعة عملهم و الحوافز المقدمة لهم، حيث يلجأ بعضهم إلى افتعال صراعات مع الإدارة و قدرت نسبتهم بـ 20 % في حين يلجأ 12.5 % من المبحوثين إلى افتعال صراعات مع الزملاء ، أما نسبة 10 % من مفردات العينة يلجأ إلى التأخر العمدي في العمل، في حين نسبة 5 % من المبحوثين يلجأ إلى التغيب.

و عليه فالمؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق نظام حوافز عادل بين عمالها دون تميز، فتقديم الحوافز يكون على أساس العمل الذي يقومون به، و إن كان تميز فهذا طبيعي فالعامل الذي يجتهد في عمله و يحقق من ورائه أرباح للمؤسسة ليس كالذي لا يجتهد في عمله، و في حالة حدوث تقصير في العمل تلجأ الإدارة إلى إجراءات صارمة تصل إلى حد الفصل النهائي عن العمل، و ذلك حتى تحافظ المؤسسة على السير الحسن للعمل و ظروفه و عليه فكلما زادت العدالة ارتفع مستوى الدافعية عند العمال و هذا ما توصلت إليه نظرية العدالة و المساواة، و هذا ما تسعى إليه كذلك الشركة الإفريقية للزجاج – أولاد صالح الطاهير و هذا ما أفادت به المقابلة التي قمنا بها مع بعض المسؤولين.

المحور الرابع: التخطيط و تحقيق الرضا الوظيفي للعمال:

جدول رقم 26: يبين الرضا عن العمل.

العينة / الإحتمالات	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	05	33.33	02	40	14	48.27	21	52.5
لا	01	16.66	03	60	15	51.72	19	47.5
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 52.5 % من مفردات عينة الدراسة أفادوا بأنهم راضون عن عملهم في المؤسسة، في حين نسبة 47.5 % من المبحوثين غير راضين عن عملهم بسبب عدم توفر بيئة عمل مناسبة و هذه الحقيقة التي توصل إليها "هيزبرغ" أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان ناتج عند عدم توفر بيئة عمل مناسبة.

من خلال هذه المعطيات يتبين أن بعض عمال الشركة الإفريقية للزجاج راضيين عن عملهم و هذا يؤثر على أن أدائهم بشكل مباشر و يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة في حين أن البعض الآخر من العمال غير راض عن عمله و تنحصر هذه النسبة في عمال التنفيذ، بسبب ظروف العمل و قدم الآلات و رداءة الإضاءة في المصنع، و من خلال الزيارات التي قمنا بها إلى المؤسسة لاحظنا تدمر بعض العاملين و استيائهم من قدم الأثاث، و من خلال المقابلة التي قمنا بها مع بعض المسؤولين تبين أن المؤسسة تقوم بإعادة تأهيل وسائل الإنتاج و الاستعانة بالتقنيين من الخارج و هذا حتى تكون الشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير - مع التطورات و التغيرات التي تحدث في المجال الصناعي رغم تأخرها عن مواكبة هذا التطور.

الجدول رقم 27: يبين اشتراك العمال في عملية التخطيط وتحقيق الرضا عن العمل.

العينة / الإحتمالات	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	05	83.33	04	80	24	82.75	33	82.5
لا	01	16.66	01	20	05	17.24	07	17.5
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يؤكدون أن إشراكهم في عملية التخطيط يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم و تقدر نسبتهم بـ 82.5 % في حين أن النسبة المتبقية و المقدرة بـ 17.5 % ترى العكس فإشراكهم في عملية التخطيط لا يحقق الرضا الوظيفي لهم.

و يمكن القول بناءا على هذه النسب أن التخطيط يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذا ما تم إشراك العمال فيه و الأخذ بآرائهم و اقتراحاتهم عند تحديد السياسات و طرق سير العمل و ظروفه مما يجعل العمال راضين عن العمل و مرتاحين فيه.

و من خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض المسؤولين في الشركة الإفريقية للزجاج -أولاد صالح الطاهير، أفادوا بأنه يتم إشراك العمال في عملية التخطيط عن طريق ممثليهم في مجالس المديرية و مجلس الإدارة.

الجدول رقم 28: يبين إشراك العمال في تحديد أهداف المؤسسة و خلق الشعور بالانتماء إليها .

العينة / الإحتمالات	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	05	83.33	03	60	26	89.65	34	77.5
لا	01	16.66	02	40	03	10.34	06	15

المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن معظم أفراد العينة يؤكدون أن إشراكهم في تحديد أهداف المؤسسة يخلق لديهم الشعور بالانتماء إليها و يمثلون أكبر نسبة و هي 77.5 % في حين النسبة المتبقية المقدرة بـ 15 % ترى أن إشراكها في عملية تحديد أهداف المؤسسة لا يخلق لديها الشعور بالانتماء إليها.

و نستنتج من خلال هذه النسب أن إشراك العمال في تحديد أهداف المؤسسة يخلق لديهم الشعور بالانتماء، حيث يمكن للعمال إبداء آرائهم و اقتراحاتهم و تكون لهم مساهمة في وضع الأهداف التنظيمية، فتصبح الأهداف التنظيمية تتضمن الأهداف الشخصية للعمال مما يجعلهم يعملون بجهد أكبر لتحقيقها و يشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة باعتبارهم ساهموا في تحديد أهدافها و هذا ما يساعدهم في زيادة دافعيتهم للعمل و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 29: يبين تحديد المسار المهني و الشعور بالارتياح في العمل.

العينة / الإحتمالات	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	06	100	05	100	27	93.10	38	95
لا	-	-	-	-	02	6.89	02	05

المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

من خلال الجدول تبين لنا أن معظم المبحوثين أكدوا أن تحديد المسار المهني يؤدي إلى الارتياح في العمل و قدرت نسبتهم بـ 95 % في حين النسبة المتبقية المقدرة بـ 5 % فقط ترى العكس فتحديد المسار المهني لا يساهم في الارتياح في العمل.

و بناءا على هذه النتائج يمكن القول أن تحديد المسار المهني للعمال داخل المؤسسة يخلق الشعور بالرضا الوظيفي للعمال من خلال التعرف على وظائفهم و تدرجهم في الرتب بناءا على الأقدمية في العمل و فرص الترقية.

الجدول رقم 30: يبين تحديد المهام و توفير جو مناسب للعمل .

العينة / الإحتمالات	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	06	100	04	80	28	96.55	38	95
لا	-	-	01	20	01	3.44	2	05
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

من خلال معطيات الجدول المبين أعلاه حول تحديد المهام و توفير جو مناسب للعمل يتبين أن نسبة 95 % من المبحوثين أقروا بأن تحديد المهام يساهم بتوفير جو مناسب للعمل في حين أن نسبة 5 % من المبحوثين أجابوا بأن تحديد المهام لا يساهم في توفير جو مناسب للعمل.

و من خلال هذه المعطيات نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أهمية تحديد المهام و ضرورته في المؤسسة نظرا لما يوفره من جو مناسب للعمل، حيث أن هذا الأخير يساهم في تنظيم سير العمل و تحديد المسؤوليات و الأدوار و تقسيمها على العمال كل حسب تخصصه و مؤهلاته مما يساهم في سرعة إنجاز المهام و اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

الجدول رقم 31: يبين التمييز في توزيع المهام بين العمال.

	العينة	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	المجموع

	الإحتمالات	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	حدوث صراع بين العمال	01	16.66	02	40	10	34.48	13	32.5
	الشعور بالإجهاد المهني	-	-	01	20	10	34.48	11	27.5
	أخرى تذكر	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع الجزئي		01	16.66	3	60	20	68.96	24	60
لا		05	83.33	02	-	9	31.10	16	40
المجموع		06	100	05	100	29	100	40	100

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أنه يوجد تمييز في توزيع المهام بين العمال و هذا يؤدي إلى حدوث صراع بين العمال و هذا ما أفادت به نسبة 32.5 % من المبحوثين، في حين ترى نسبة 27.5 من مفردات العينة أن هذا التمييز يؤدي إلى الشعور بالإجهاد المهني، أما الفئة المتبقية ترى أنه لا يوجد تمييز في توزيع المهام بين العمال و قدرت نسبتهم بـ 20 %.

و نستنتج من خلال معطيات الجدول أنه يوجد تمييز في توزيع المهام بين العمال داخل الشركة الإفريقية للزجاج رغم أن هذا التمييز يؤدي إلى حدوث صراع بين العمال و الشعور بالإجهاد المهني إلا أن هذا التمييز طبيعي لأن توزيع المهام لابد أن يكون مبني على عدة أسس منها، التخصص، الكفاءات الأقدمية في العمل، الخبرة، رغم تأثيره السلبي على سير العمل و العلاقات الإنسانية بين العمال، إلا أن الإدارة تسعى إلى تجاوز هذا التمييز من خلال إتباع إجراءات وسياسات خاصة و هذا ما أفادت به المقابلة التي قمنا بها مع بعض المسؤولين.

الجدول رقم 32: الأسلوب المناسب في العمل يساهم في:

العينة / الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	المجموع

الإحتمالات	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
التحديد المهني للأهداف و الأدوار	03	50	03	60	05	17.24	11	27.5
توفير ظروف عمل مناسبة	03	50	-	-	19	65.5	22	55
القضاء على العمل الروتيني و التفكير السلبي	-	-	02	40	05	17.24	07	17.5
أخرى تذكر	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن الأسلوب المناسب في العمل يساهم في توفير ظروف عمل مناسبة و مثلتها نسبة 55 % أما نسبة 27.5 % ترى أن الأسلوب المناسب في العمل يساهم في التحديد الدقيق للأهداف و الأدوار، و النسبة المتبقية 17.5 % ترى أنه يساهم في القضاء على العمل الروتيني و التفكير السلبي.

و عليه فالأسلوب المناسب في العمل يساهم في توفير ظروف عمل مناسبة للعمل و الأداء الجيد، كما يساهم في التحديد الدقيق للأهداف و الأدوار، حيث يعرف كل عامل في المؤسسة العمل المكلف لإنجازه، كما يساهم أيضا في القضاء على العمل الروتيني و التفكير السلبي، و بالتالي تجاوز المشاكل المطروحة في بيئة العمل و تحقيق الرضا الوظيفي للعمال و نشوء علاقات صناعية بين العمال و صاحب العمل و تكوين صلات بين الإدارة و العاملين .

الجدول رقم 33: يبين توفير التخطيط فهم مشترك داخل المؤسسة حول الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

العينة / الإحتمالات	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%

نعم	05	83.33	03	60	24	82.75	32	80
لا	01	16.66	02	40	05	17.24	8	20
المجموع	06	100	05	100	29	100	40	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون أن التخطيط يوفر لهم فهم مشترك داخل المؤسسة حول الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و يمثلون نسبة 80 % في حين النسبة المتبقية ترى أن التخطيط لا يوفر لهم فهم مشترك داخل المؤسسة حول الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و قدرت نسبتهم بـ 20 % من مفردات العينة المدروسة.

و نستنتج من خلال هذه النسب أن التخطيط في الشركة الإفريقية للزجاج يساهم في توفير فهم للعمال حول الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، حيث أن التخطيط يجعل الأهداف واضحة و مفهومة و منظمة خاصة إذا تم إشراك العمال في عملية التخطيط و بالتالي تحقق المؤسسة أهدافها.

ثانيا: الاستنتاجات الجزئية لنتائج الدراسة:

- **مناقشة فروض الدراسة في ضوء الدراسة الميدانية:**

1- طبيعة عينة الدراسة:

تبين عرض النتائج العامة للدراسة:

-90 % من عينة البحث ذكور.

-40 % من عينة البحث يتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة.

-62.5% من عينة البحث متزوجون.

-47.5% من عينة البحث ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

-72.5 % من عينة البحث يشغلون وظيفة عمال التنفيذ.

-37.% من عينة البحث تتراوح أقدميتهم في العمل من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

و من خلال ما سبق نستنتج بأن:

- أغلب أفراد العينة ذكور و يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الصناعي الذي يميل إليه الذكور باعتباره يتطلب القوة و الجهد في طبيعة العمل.

- أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة و هذا يعكس النشاط و الحيوية في المؤسسة باعتبارهم ينتمون إلى فئة الشباب و لديهم الطاقة و الحماس للعمل خاصة اليدوي و الصناعي.

- أغلبية أفراد العينة متزوجون و ذلك بسبب التزاماتهم و مسؤولياتهم اتجاه عائلاتهم.

- معظم أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي ثانوي و ذلك باعتبار طبيعة عملهم في مستوى التنفيذ الذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالي.

- معظم أفراد العينة عمال تنفيذ و هذا يرجع إلى النظام الذي تتبعه المؤسسة باعتبارها مؤسسة صناعية تحتاج إلى عمال مختصون في التنفيذ و تسيير الوسائل و الصيانة....الخ.

- معظم أفراد العينة لهم أقدمية في العمل تتراوح من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات و عليه فهم يتمتعون بالخبرة الكافية و لهم معرفة جيدة بالمؤسسة.

2- نتائج الفرضية الأولى: الاتصال و التعرف على حاجات العمال:

من خلال تحليلنا للفرضية الأولى توصلنا إلى النتائج التالية:

- 95.55% من المبحوثين صرحوا بأن هناك اتصال بينهم و بين رئيس العمل.
- 70% من المبحوثين صرحوا بأن وسائل الاتصال بهم هي الوسائل الشفوية.
- 77.5% من المبحوثين أجابوا أن الاتصال بهم يساهم في التعرف على حاجاتهم المادية.
- 60% من المبحوثين أجابوا أن التواصل بين العمال و الإدارة يساهم في تلبية حاجاتهم الاجتماعية.
- 87.5% من المبحوثين أجابوا أن المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى حل مشاكلهم .
- 77.5% من المبحوثين أجابوا أن الاتصال بهم يساهم في التعرف على حاجاتهم المعنوية.
- 45 % من المبحوثين أجابوا أنه هناك فائدة الاتصال خارج أوقات العمل.

يتضح لنا من خلال الشواهد الكمية السابقة تحقق الفرضية الأولى و التي مفادها يساهم الاتصال بالعمال في التعرف على حاجاتهم.

و ذلك أن الاتصال بالعمال يساهم في التعرف على الحاجات المادية و المعنوية للعمال، و هو ما يوضحه الجدولين رقم 13 و 14، و كذلك تلبية الحاجات الاجتماعية كما هو مبين في الجدول 16، إضافة إلى أن الاتصال بين الإدارة و العمال يتم باستخدام الوسائل الشفوية و هو ما يبينه الجدول رقم

12، دون إهمال الوسائل الكتابية التي قد تستخدمها الإدارة في بعض الأحيان، كما أن إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات يساهم في حل مشاكل العمال و تجاوز المشاكل المطروحة في بيئة العمل و هو ما بينه الجدول رقم 15، كما توجد فائدة للاتصال خارج أوقات العمل و هو ما يؤدي إلى نشوء علاقات شخصية واجتماعية بين العمال مما يساهم في زيادة الإنتاج و الرفع من الروح المعنوية للعمال و نشوء علاقات طبية بين العمال و هو ما يوضحه الجدول رقم 17.

3- نتائج الفرضية الثانية: التنسيق بين الوحدات الإدارية و تحفيز العمال:

من خلال تحليلنا للفرضية الثانية توصلنا إلى النتائج التالية:

-95 % من المبحوثين اقروا أن تنسيق العلاقات بين الإدارات يدفع إلى العمل الجماعي.

-95 % من المبحوثين أجابوا بأن تنسيق العمل يؤدي إلى بذل مجهود أكبر من طرف العمال.

-62.5 % من المبحوثين أجابوا بأن المسؤولين يشجعون على التكامل بين الوحدات الإدارية.

-65 % من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة تقدم حوافز للعمال في حالة قيامهم بعمل جماعي متميز.

-42.5 % من المبحوثين أجابوا أن المؤسسة تقدم حوافز بنوعها المادية و المعنوية في حالة التنسيق بين وحداتها.

-77.5 % من المبحوثين أجابوا أن الإدارة تقدم حوافز إيجابية في حالة التنسيق بين العمال.

-75 % من المبحوثين أجابوا أن الإدارة تلجأ إلى فرض عقوبات في حالة عدم وجود التنسيق.

-52.5 % من المبحوثين أقروا بعدم وجود تمييز بين العمال من حيث الحوافز التي تقدمها الإدارة.

يتضح لنا من خلال الشواهد الكمية تحقق الفرضية الثانية للدراسة و التي مفادها أن التنسيق بين الوحدات الإدارية يؤدي إلى تحفيز العمال، فإدارة الشركة الإفريقية للزجاج تسعى إلى تقييم حوافز لعمالها سواء كانت مادية أو معنوية و هو ما تبين لنا من خلال الجدول رقم 22 أو كانت إيجابية و هو ما يوضحه الجدول رقم 23، و منح هذه الحوافز يكون بشكل عادل حسب الجهد المبذول حيث أقر المبحوثين بذلك و هو ما بينه الجدول رقم 25 و تلجأ الإدارة إلى الحوافز السلبية في حالة غياب التنسيق بين وحداتها الإدارية بتطبيق إجراءات صارمة كالاقتطاع من الأجر و التوبيخ الشفوي و هو ما يوضحه الجدول رقم 24، كما أن تنسيق العلاقة بين الإدارة و عمالها يدفع إلى العمل الجماعي و هو ما يتبين لنا من خلال الجدول رقم 21 و ذلك من خلال تشجيع روح الفريق و تكوين علاقات اجتماعية تساهم في بناء علاقات طبية بين العمال.

4- نتائج الفرضية الثالثة: التخطيط يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال:

من خلال تحليلنا للفرضية الثالثة توصلنا إلى النتائج التالية:

-52.5 % من المبحوثين راضين عن عملهم.

-82.5 % من المبحوثين أقروا بأن إشراكهم في عملية التخطيط يساهم في تحقيق الرضا عن العمل.

-77.5 % من المبحوثين اقروا أن إشراكهم في تحديد أهداف المؤسسة يساهم في خلق الشعور بالانتماء لديهم.

-95 % من المبحوثين أقروا أن تحديد المسار المهني يخلق الشعور بالارتياح في العمل.

-95 % من المبحوثين أقروا أن تحديد المهام يساهم في توفير جو مناسب للعمل .

-60 % من المبحوثين أقروا بوجود تمييز في توزيع المهام عليهم.

-55 % من المبحوثين أقروا بأن اختيار الأسلوب المناسب في العمل يساهم في توفير ظروف عمل مناسبة.

-80 % من المبحوثين اقروا بأن التخطيط يوفر فهم مشترك داخل المؤسسة حول الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

يتضح لنا من خلال الشواهد الكمية السابقة صدق الفرضية الثالثة التي مفادها التخطيط يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، حيث أن المبحوثين راضين عن عملهم و هو ما يبينه الجدول رقم 26 كما توجد عدة عوامل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال أبرزها إشراكهم في عملية التخطيط و هو ما يبينه الجدول رقم 27، كما أن إشراك العمال في تحديد أهداف المؤسسة مما يساهم في خلق الانتماء لهم و هو ما بينه الجدول رقم 28، و عليه تصبح الأهداف التنظيمية مرتبطة بالأهداف الشخصية للعمال و هذا ما يساهم في الرفع من دافعيتهم للعمل إضافة إلى أن تحديد المسار المهني الذي يخلق الشعور بالارتياح في العمل و هو ما يوضحه الجدول رقم 29، كما أن التخطيط يساهم في تحديد المهام و المسؤوليات و الأدوار مما يوفر جو مناسب للعمل حسب الجدول رقم 30.

ثالثا: الاستنتاج العام للدراسة:

توصلنا من خلال الدراسة التي قمنا بها إلى النتائج التالية:

- من خلال عرض و تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات الفرعية تأكد لنا تحقيق الفرضية العامة للدراسة و التي مفادها "تساهم العلاقات العامة في زيادة دافعية العمال في المؤسسة"، حيث

أوضحت الشواهد الكمية و النتائج المتوصل إليها أن العلاقات العامة تساهم في زيادة دافعية العمال رغم أنه لا توجد خلية خاصة بالعلاقات العامة في المؤسسة محل الدراسة، فهي تعتمد على المديرية العامة و مديرية الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتمثلة في الاتصال و التنسيق و التخطيط الذي يساهم بشكل كبير في زيادة دافعية العمال فالاتصال يساهم في التعرف على حاجات العمال سواء الحاجات المادية أو المعنوية للعمال و بالتالي زيادة الإنتاج، إضافة إلى التنسيق بين الوحدات الإدارية للمؤسسة مما يساهم في تحفيز العمال على العمل بالاعتماد على الحوافز المادية أو المعنوية و كذلك الحوافز الفردية أو الجماعية الإيجابية أو السلبية لتشجيع عملية التنسيق بين الوحدات الإدارية خاصة و أنها تتبع أسلوب العمل بالسلسلة، كما أن التخطيط يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال من خلال إشراكهم من اتخاذ القرارات و تحديد أهداف المؤسسة و تحديد المهام و المسار المهني و هذا يساهم في خلق الشعور بالانتماء و الارتياح و الرضا عن العمل.

و بالتالي يمكن القول أنه رغم غياب قسم العلاقات العامة في الشركة الإفريقية للزجاج إلا أن المديرية العامة و مديرية الموارد البشرية و قسم التسويق بالمؤسسة يقومون بوظائفها المتمثلة في الاتصال، التنسيق، التخطيط، لذلك فالعلاقات العامة تمارس كنشاط فقط، و بالتالي تسود في المؤسسة علاقات عامة جيدة بين المسؤولين و العمال من خلال ممارسة وظائفها التي تساعد على التكامل بين الوحدات الإدارية و توفير جو مناسب للعمل.

رابعا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

إن النتائج التي توصلنا إليها تختلف في مجملها عن بعض الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة إلا دراسة الباحثة " بلباش " و يمكن إدراجها في مايلي:

توصلت الباحثة " بلباش وداد" إلى أن العلاقات العامة الداخلية تعمل فعلا على تعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية من خلال مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار و عملية الاتصال داخل المؤسسة و توفير الحوافز المعنوية للأفراد العاملين لتقوية العلاقات الإنسانية، و هو ما توصلت إليه دراستنا أن العلاقات العامة الداخلية مع العمال تعمل فعلا على تفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة ، و كذلك توفير الحوافز المعنوية للأفراد العاملين يقوى العلاقات الإنسانية التي تزيد من دافعية العمال في المؤسسة إلا أن هذه الحوافز وحدها لا تكفي و هذا ما توصلت إليه نتائج دراستنا.

أما دراسة الباحثة " بوكرش بسمة" تناقضت نتائج دراستها مع نتائج دراستنا، حيث توصلت إلى أن العلاقات العامة تظهر سلبية و غير إيجابيته، و عليه فسياسة التحفيز على مستوى المؤسسة لا تتم العلاقات العامة في الاتجاه الإيجابي، في حين دراستنا توصلت إلى أن العلاقات العامة ايجابية تساهم في التحفيز على العمل من خلال الأنشطة و الأدوار التي تقوم بها رغم غياب قسم خاص بالعلاقات العامة.

كما أن دراسة الباحثة " مارس هناء" تختلف نتائج دراستها مع نتائج دراستنا حيث توصلت إلى أن الاتصال الرسمي يؤدي إلى الرفع من نسبة دافعية الإنتاج لدى العمال أما انخفاض نسبة الدافعية لدى أفراد العينة تمثل في طول الخط الإداري، في حين دراستنا توصلت إلى أن الاتصال يساهم في التعرف على حاجات العمال أما الدافعية مرتبطة بمدى إشباعهم لهذه الحاجات.

خامسا: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى تحقيق ما كانت تهدف إليه حيث تمكنا من الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و متغيراته نظريا و ميدانيا فقد مكنتنا من معرفة الكيفية التي تساهم بها العلاقات العامة في زيادة الدافعية عند العمال في المؤسسة و الطريقة المعمول بها في علاقاتها مع الجمهور الداخلي من جانب الدافعية و تجسد ذلك من خلال الوظائف الممارسة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مساهمة العلاقات العامة في زيادة دافعية العمال و هو ما توصلنا إليه من خلال نتائج الدراسة، حيث أثبتت النتائج أن العلاقات العامة من خلال وظائفها الممارسة و رغم غياب قسم خاص بالعلاقات العامة، حيث توجد عدة أقسام بالمؤسسة تؤدي تلك الوظائف منها قسم الموارد البشرية و المديرية العامة يقومان بالاتصال الداخلي، في حين المدير و نائب المدير و قسم التسويق يقومون بالاتصال الخارجي و التعامل مع الجمهور الخارجي للمؤسسة.

كما أن دراستنا هدفت إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال بالعمال في التعرف على حاجاتهم هذا ما أثبتته نتائج دراستنا، حيث كشفت هذه الدراسة عن مساهمة الاتصال بالعمال في التعرف على حاجاتهم سواء كانت حاجات مادية أو معنوية.

و قد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان التنسيق بين الوحدات الإدارية يساهم في تحفيز العمال و هو أيضا ما تحقق من خلال نتائج الدراسة، حيث أن التنسيق بين الوحدات الإدارية يساهم في تحفيز العمال من خلال استخدام المؤسسة للمختلف أنواع الحوافز.

كما هدفت دراستنا أيضا إلى الكشف عن دور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي و هو ما تحقق من خلال نتائج الدراسة، حيث أن التخطيط يلعب دورا بارزا في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف التنظيمية و هذا يساهم في توفير جو مناسب للعمل و الارتياح في بيئة العمل و الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، حيث تصبح الأهداف التنظيمية جزءا من الأهداف الشخصية للعمال و هو ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

و من خلال ما سبق نستنتج أن أهداف الدراسة تتوافق مع نتائجها.

سادسا: صعوبات الدراسة:

لقد صادفتنا في إنجاز هذا البحث صعوبات و هي:

1- نقص الدراسات السابقة في موضوع دراستنا.

2- قلة المراجع في المكتبة الجامعية حول العلاقات العامة.

3- قصر الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة.

4- صعوبة الدخول إلى المؤسسة محل الدراسة لإجراء الدراسة الميدانية.

5- عدم تلقي الدعم من قبل الإدارة و كذلك عمال المكتبة و بعض الأساتذة.

سابعا: الإقتراحات و التوصيات:

1- ضرورة وجود قسم خاص بالعلاقات العامة باعتباره قسم حيوي يقوم بوظائف متنوعة تساهم في نجاح المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي.

2- ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال في المؤسسة.

3- تفعيل عملية الاتصال بين العمال و الإدارة.

4- ضرورة التنسيق بين الوحدات الإدارية و تشجيع الإدارة على ذلك.

5- البحث عن مختلف الطرق التي تساهم في زيادة دافعية العمال، باعتبارها المحرك الأساسي لأي مؤسسة.

6- إشراك العمال في عملية التخطيط و تحديد الأهداف التنظيمية بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للعمال مما يساهم في خلق الشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة.

7- يجب على أي مؤسسة تطبيق نظام حوافز عادل و مجدي يساهم في الرفع من دافعية العمال.

8- أن تعمل المؤسسة على إعداد مجلة خاصة تشمل كل المستجدات لدعم عملية الاتصال بين الإدارة و الجمهور الداخلي (العمال).

9- تحسين ظروف العمل المادية و المعنوية.

10- المعاملة الإنسانية الحسنة للعمال باعتبارها بشر و ليس آلات و التعامل معهم بالأخلاق الحسنة النابعة من الوازع الديني و تمكين العمال من حقوقهم.

11- التشجيع على العمل الجماعي بصفة مستمرة.

12- حل مشاكل العمل و العمال.

13- خلق نشاطات ثقافية و رياضية داخل المؤسسة.

14- تشجيع المبادرات الحسنة و تنمية مؤهلات و قدرات العمال عن طريق التدريب.

15- العمل على مواكبة التطور التكنولوجي في مجال تكنولوجيا الاتصال و المعلومات و الاستخدام الأوسع للإنترنت و الشبكات الأخرى، و كذلك وسائل الإنتاج.

16- تحسين الخدمات الاتصالية للجمهور الداخلي من جهة و من جهة أخرى تخصيص ميزانية لزيادة دعم الأنشطة الخاصة بالعلاقات العامة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل و بعد عرض و تحليل النتائج و تفسيرها تبين لنا أن فروض الدراسة محققة بناءا على النتائج المتحصل عليها، و بالتالي تحقق الفرضية العامة و عليه يمكن القول أن العلاقات العامة تساهم في زيادة دافعية العمال في المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من هدف رئيسي يتمحور حول التعرف على مساهمة العلاقات العامة في زيادة الدافعية عند العمال في المؤسسة، وتأسيسا على المعطيات و المعلومات التي تناولناها في القسم النظري و البيانات و الإحصائيات التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة أثبت أن العلاقات العامة تساهم في زيادة دافعية العمال في المؤسسة،من خلال الاتصال بالعمال للتعرف على حاجاتهم و التنسيق بين الوحدات الإدارية التي تؤدي إلى تحفيز العمال على العمل،و كذلك التخطيط الذي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال،و هذا ما يجعل العلاقات العامة داخل المؤسسة وظيفة إدارية متميزة تساهم في تفعيل العلاقات الإنسانية و الاجتماعية داخل المؤسسة و تقريب المسافات بين الأفراد في العمل و جعل جو العمل يتميز بالتفاهم المتبادل و التعاون،فتشبع بذلك الحاجات الاجتماعية و النفسية و المادية للأفراد و بالتالي تزول الصراعات بين العمال.

و حتى تحقق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المزيد من التقدم و التطور تعمل باستمرار على تدعيم طاقاتها البشرية من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال،و بذلت أيضا مجهودات لتحسين و ترشيد العلاقات العامة في بيئة العمل،و كذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بدافعية العمال و طرق زيادتها من خلال الاعتماد على نظام حوافز عادل.

و من خلال الدراسة التي قمنا بها بالشركة الإفريقية للزجاج- أولاد صالح الطاهير- تبين لنا أنها تدرك أن العلاقات العامة مطلب أساسي و ضروري لتحسين علاقاتها مع عمالها كما أنها تساهم في تنميتها،رغم عدم وجود قسم خاص بالعلاقات العامة في المؤسسة إلا أن وظائفها ممارسة من طرف المديرية العامة و مديرية الموارد البشرية بالنسبة للعلاقات الداخلية،و قسم التسويق بالنسبة للعلاقات الخارجية،و بالتالي فالشركة الإفريقية للزجاج تسعى لزيادة دافعية عمالها و تحفيزهم،و ذلك من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها و زيادة دافعية عمالها عن طريق الاتصال بهم و توفير بعض احتياجاتهم و مراعاة مطالبهم و ذلك وفق أسس و طرق واضحة كالتخطيط و التنسيق.

الباب الثاني:

الإطار الميداني للدراسة

قائمة المراجع:

أولا: المصادر:

1. سورة الانفطار، الآية 07.

2. سورة الطور، الآية 08.

ثانيا: الكتب:

1. أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2005.

2. أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.

3. أحمد محمد موسى: العلاقات العامة من منظور اجتماعي، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2007.

4. أسامة كامل و محمد الصيرفي: إدارة العلاقات العامة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، د ط، 2006.

5. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، د ط، 2011.

6. بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظرية و مفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.

7. بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة (بين النظرية والتطبيق والممارسة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2009.

8. جمال أبو شنب: العلاقات الإنسانية (دراسة في مهارات الاتصال و التعامل)، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط، 2006.

9. جمعة النجار و ماجد راضي الزعبي: أساليب البحث العلمي (من منظور تطبيقي)، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، د ط، 2001.

10. جودة بني جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2004.

11. جيرالد جرينبرج و روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد الرفاعي و إسماعيل بلال بسيوني: دار المريخ، المملكة العربية السعودية، د ط، 2004.

12. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2004.

13. حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2009.

14. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط4، 2004.

15. حمدي عبد الحارس البخشونجي: العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر ، د ط، دس.

16. خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010.

17. خضير كاظم محمود و موسى سلامة اللوزي: إدارة الأعمال، دار شراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008.

18. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، د ط، 2004.

19. ربحي مصطفى عليان: أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009.

20. ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات و المعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009.

21. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.

22. رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2007.

23. رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسى: الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، د ط، 2006.

24. رضوان بلخيري و سارة جابري: مدخل الاتصال و العلاقات العامة، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2013.

25. رفيقة حروش: اقتصاد و تسير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة و التوزيع، الجزائر، د ط،2012.

26. سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، ط2، 2004.

27. سعيد السيد علي: الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية،(التخطيط، التنظيم، القيادة و التنسيق، الاتصالات، الرقابة)، دار الكتاب الحديث، مصر، د ط، 2007.

28. شدوان علي شيبة: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2012.

29. صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2004.

30. صبحي العتيبي: تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2006.

31. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005.

32. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، مصر، د ط، 2003.

33. صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، د ط، 2005.

34. طارق كمال: علم النفس المهني و الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، د ط، 2007.

35. طلعت إبراهيم لطفي: الخدمة الاجتماعية العمالية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، د ط، 2008.

36. عابد فاضل الشعراوي: الإعلان و العلاقات العامة (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية للطباعة و النشر، لبنان، ط1، 2006.

37. عبد الرزاق الدليمي: العلاقات العامة و العولمة، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005.

38. عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005.

39. عبد الرزاق محمد الدليمي: المدخل إلى وسائل الإعلام و الاتصال، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005.

40. عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، د ط، 2001.

41. عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلان و العلاقات العامة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، د ط، د س.

42. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، د ط، 2007.

43.عبد اللّه محمد عبد الرحمن: سوسيولوجيا الاتصال و الإعلان (النشأة التطورية، الاتجاهات الحديثة و الدراسات الميدانية)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.

44. عبد المحي محمود صالح و آخرون: العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط، 2000.

45. عبد المعطي محمد عساف و محمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.

46. عبد الناصر أحمد جرادات و لبان هاتف الشامي: أسس العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، د ط، 2009.

47. عبد الرحمن محمد العيسوي: علم النفس و الإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، د ط، 2003.

48. عبيدة صبطي و كلثوم مسعودي: مدخل إلى العلاقات العامة، الدار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2010.

49. عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع و العمل الاجتماعي، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ط1، 2006.

50. علاء الدين عبد الغني محمود و إبراهيم أبو النور الجارحي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، مصر، د ط، 2004.

51. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2001.

52. على الضلاعين: أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، مركز زيد للنشر، الأردن، د ط، 2005.

53. علي السلمي و ل نهرت: سياسات و استراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، د ط، دس.

54. علي بن جابر الجحشي: مدخل إلى العلاقات الإنسانية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية مركز الدراسات و البحوث، المملكة العربية السعودية، ط1، 2006.

55. علي حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2006.

56. علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، مصر، ط3، د س.

57. علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2007.

58. علي فالح الضلاعين و آخرون: الإعلام و العلاقات العامة، دار الإعصار للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2015.

59. عماد الدين تاج السر فقير عمر: إعداد و إنتاج المواد الإعلانية للعلاقات العامة، دار البداية ناشرون و موزعون، الأردن، ط1، 2013.

60. عماد عبد الرحيم الزعول و شاكر عقلة المحاميد: سيكولوجية التدريب الصحي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2010.

61. عمر سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن ، ط1، 2003.

62. عنبر إبراهيم شلال: إدارة الترويج و الاتصالات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011.

63. غريب عبد السميع: الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.

64. فاطمة حسين عواد: الاتصال و الإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011.

65. فريحة محمد كريم: العلاقات العامة (البعد الفكري و التطبيقي)، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، د ط، 2012.

66. فريد النجار: تكنولوجيا السلوكيات الإقتصادية و التنظيمية (الذكاء السلوكي)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، د ط، 1999.

67. فهمي محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011 .

68. فؤادة عبد المنعم البكرى: العلاقات العامة في المنشآت السياحية، عالم الكتب نشر و توزيع- طباعة، مصر، ط1، 2004.

69. فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.

70. كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، د ط، 2006 .

71. كامل حوررشيد مراد: الاتصال الجماهيري و الإعلام (التطور، الخصائص، النظريات)، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011.

72. محفوظ أحمد جودة: العلاقات العامة (مفاهيم و ممارسات)، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008.

73. محفوظ جوده و آخرون: منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2008.

74. محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا و الولاء الوظيفي، (قيم وأخلاقيات الأعمال)، دار زمزم للنشر و التوزيع، ط1، 2011.

75. محمد الصيرفي : السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، ط1، 2007.

76. محمد الصيرفي: العلاقات العامة(من منظور إداري)، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2005.

77. محمد بالرابح : الدافعية الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، د س.

78. محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث،مصر، د ط، 2003.

79. محمد بهجت كشك: العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 2007.

80. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، د ط، 2002.

81. محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة (البناء، العمليات، التخطيط الإداري)، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع،مصر، د ط، 2002.

82. محمد حسن حمادات:السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008.

83. محمد سعيد أنور سلطان:السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، مصر، د ط، 2002.

84. محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي و المهني، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط1، 2010.

85. محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط1، 2011.

86. محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة و وسائل الاتصال، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط1، 2011.

87. محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري و التنظيم، دار الكتاب الحديث، مصر، د ط، 2008.

88. محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 2007.

89. محمد علي أبو العلا: التسويق الإعلاني و الإلكتروني، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، ط1، د س.

90. محمد فريد صحن: العلاقات العامة المبادئ التطبيق، الدار الجامعية، مصر، د ط، 2004.

91. محمد قاسم القرويتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2006.

92. محمد محمود بني يونس: سيكولوجيا الدافعية و الانفعالات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط1، 2007.

93. محمد منال طلعت: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دط، 2002.

94. محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المِؤسسة الحديثة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، 2007.

95. محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة(المدخل البنائي، المدخل البيئي، المدخل الإداري، المدخل البحثي)، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، د ط، د س.

96. مصطفى نجيب شاويش: الإدارة الحديثة (مفاهيم وظائف تطبيقات)، دار الفرقان، الأردن، د ط، 1993.

97. مصطفى نجيب شاويش:إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، د ط، 2005.

98. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، د ط، 2003.

99. هاشم حمدي رضا: تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010.

100. يحيى محمد عبد المجيد: العلاقات العامة بين النظرية الحديثة و المنهج الإسلامي، مكتب القرآن للطباعة و النشر و التوزيع، د ط، مصر.

ثالثا:الرسائل:

1. بلباش وداد: دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية (حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية – مقاطعة النفط و الوقود بسكيكدة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة متنوري، قسنطينة، 2007-2008.

2. بوكريش بسمة: سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيمومنتال)، رسالة ماجستير في علم اجتماع تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2012.

3. علاء خليل محمد العكش: نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية، غزة، 2007-2008.

رابعا: المعاجم:

1. إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، لبنان، ط1، 1999.

2. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية(انجليزي-عربي) مكتبة لبنان، لبنان، د ط، د س.

3. جيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية و الشؤون العامة (عربي- فرنسي)، مكتبة ناشرون، لبنان، ط1، 1997.

4. حسن شحاتة و آخرون: معجم المصطلحات التربوية و النفسية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، د ط، 2003.

5. سمير الشوكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن ، ط1، 2006.

6. طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبية و الإنترنت، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2009.

7. عدنان أبو مصبح:معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، د ط، 2010.

8.محمد عبد الرحمن و آخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع و علم النفس الاجتماعي (عربي- إنجليزي- فرنسي)، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، ط1، 2013.

قائمة الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

العلاقات العامة و الدافعية عند العمال في المؤسسة

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج – أولاد صالح الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع علاقات عامة.

من إعداد الطالبتين:

- بوحامة غنية .
- شخباب نادية.

تحت إشراف الأستاذة:

- وناسي سهام.

ملاحظة: إن معلومات هذه الاستمارة سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية نرجو منكم أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل صدق و موضوعية.

و ذلك عن طريق وضع علامة (X) في المكان المناسب.

السنة الجامعية: 2014 / 2015.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1 - الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 – السن: من 20إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة فما فوق ☐

3- الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4-المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

أخرى تذكر.....

5- الوظيفة: إطار ☐ عامل تحكم ☐ عامل تنفيذ ☐

6- الأقدمية: أقل من 3 سنوات ☐ من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى أقل ☐ من 15 سنة ☐ من 15 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني: الإتصال و التعرف على حاجات العمال.

7- هل يتصل بك رئيسك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ما سبب ذلك :

التعرف على حاجاتك و انشغالاتك ☐ تبليغك بالأوامر و التعليمات لتنفيذ العمل ☐

إطلاعك على المستجدات الجديدة في المؤسسة ☐

أخرى تذكر.....

8- كيف يتم الاتصال بك؟

باستخدام وسائل شفوية ☐ باستخدام وسائل مكتوبة ☐ باستخدام وسائل مصورة ☐

باستخدام وسائل إلكترونية ☐

9-هل يساهم الاتصال بك في التعرف على حاجاتك المادية؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ما هي ؟

.....

10- هل التواصل بين العمال والإدارة يؤدي إلى تلبية الحاجات الاجتماعية ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم فيم تتمثل هذه الحاجات:

خدمات الرعاية الاجتماعية ☐ التكفل الجيد بالأفراد ضحايا حوادث العمل ☐

توفير السكن ☐ رعاية أطفال العاملين ☐

أخرى تذكر

.....

11- هل المشاركة في اتخاذ القرارات بين المسؤولين و العمال يؤدي إلى حل مشاكل العمال؟

نعم ☐ لا ☐

12 - هل يساهم الاتصال بالعمال في التعرف على حاجاتهم المعنوية؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم هذه الحاجات هي:

الأمن داخل الجماعة ☐ الشعور بالتقدير و الاحترام ☐

الانتماء ☐ تحقيق الذات ☐

أخرى تذكر

.....

13- حسب رأيك ما هي فائدة الاتصال خارج أوقات العمل؟

التعبير عن الآراء بكل حرية ☐ نشوء علاقات شخصية و اجتماعية ☐

التقريب بين وجهات النظر ☐

أخرى تذكر

.....

المحور الثالث: التنسيق بين الوحدات الإدارية وتحفيز العمال .

14- في رأيك هل تنسيق العلاقات بين الإدارات يدفع إلى العمل الجماعي؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ذلك يؤدي إلى :

تشجيع روح الفريق بين الوحدات الإدارية ☐ تجاوز المشاكل المطروحة في العمل ☐

التكيف مع بيئة العمل ☐

أخرى تذكر

.....

15- هل تنسيق العمل يؤدي إلى بذل مجهود أكبر من طرف العمال ؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل المسؤولين يشجعون على التكامل بين الوحدات الإدارية؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل تقوم الإدارة بتقديم حوافز للعمال عند ما يقومون بعمل جماعي متميز ؟

نعم ☐ لا ☐

18- ما نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة في حالة التنسيق بين وحداتها؟

مادية ☐ معنوية ☐

إذا كانت الإجابة بمادية فيم تتمثل:

علاوات ☐ تقديم فرص للتدريب و التطوير ☐ المشاركة في الأرباح ☐

أخرى تذكر

.....

إذا كانت الإجابة بمعنوية فيم تتمثل:

فرص الترقية و التقدم ☐ تقدير جهود العاملين ☐ اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات ☐

أخرى تذكر

.....

19- في حالة وجود تنسيق بين العمال هل تقدم الإدارة حوافز إيجابية؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها :

المدح و الثناء ☐ إثراء و توسيع العمل ☐ المكافآت ☐

أخرى تذكر

.....

20- في حالة غياب التنسيق بين العمال هل تلجأ الإدارة إلى فرض عقوبات ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع العقاب:

الاقتطاع من الأجر ☐ التوبيخ الشفهي ☐ إنذار كتابي ☐

الفصل المؤقت عن العمل ☐ الفصل النهائي عن العمل ☐

أخرى تذكر.....

21- هل هناك تمييز بين العمال من حيث الحوافز التي تقدمها الإدارة ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم هل تلجأ إلى :

التأخر ☐ التغيب ☐ تأخير إنجاز المهام ☐

نشوء صراع بينك و بين زملائك نشوء صراع بين العمال و الإدارة ☐

أخرى تذكر.....

المحور الرابع : التخطيط وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

22- هل أنت راض عن عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بلا إلى ما يرجع ذلك ؟

.....

23- هل اشتراكك في عملية التخطيط يجعلك راض عن عملك؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل اشتراكك في تحديد أهداف المؤسسة يخلق لك الشعور بالانتماء إليها؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل يؤدي تحديد المسار المهني إلى الشعور بالارتياح في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

26- هل تحديد المهام يساهم في توفير جو مناسب للعمل؟

نعم ☐ لا ☐

27- هل هناك تمييز في توزيع المهام بين لعمال؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم إلى ما يؤدي ذلك ؟

حدوث صراع بين العمال ☐ الشعور بالإجهاد المهني ☐

أخرى تذكر

.....

28- هل اختيار الأسلوب المناسب في العمل يساهم في:

التحديد الدقيق للأهداف و الأدوار ☐ توفير ظروف عمل مناسبة ☐

القضاء على العمل الروتيني و التفكير السلبي ☐

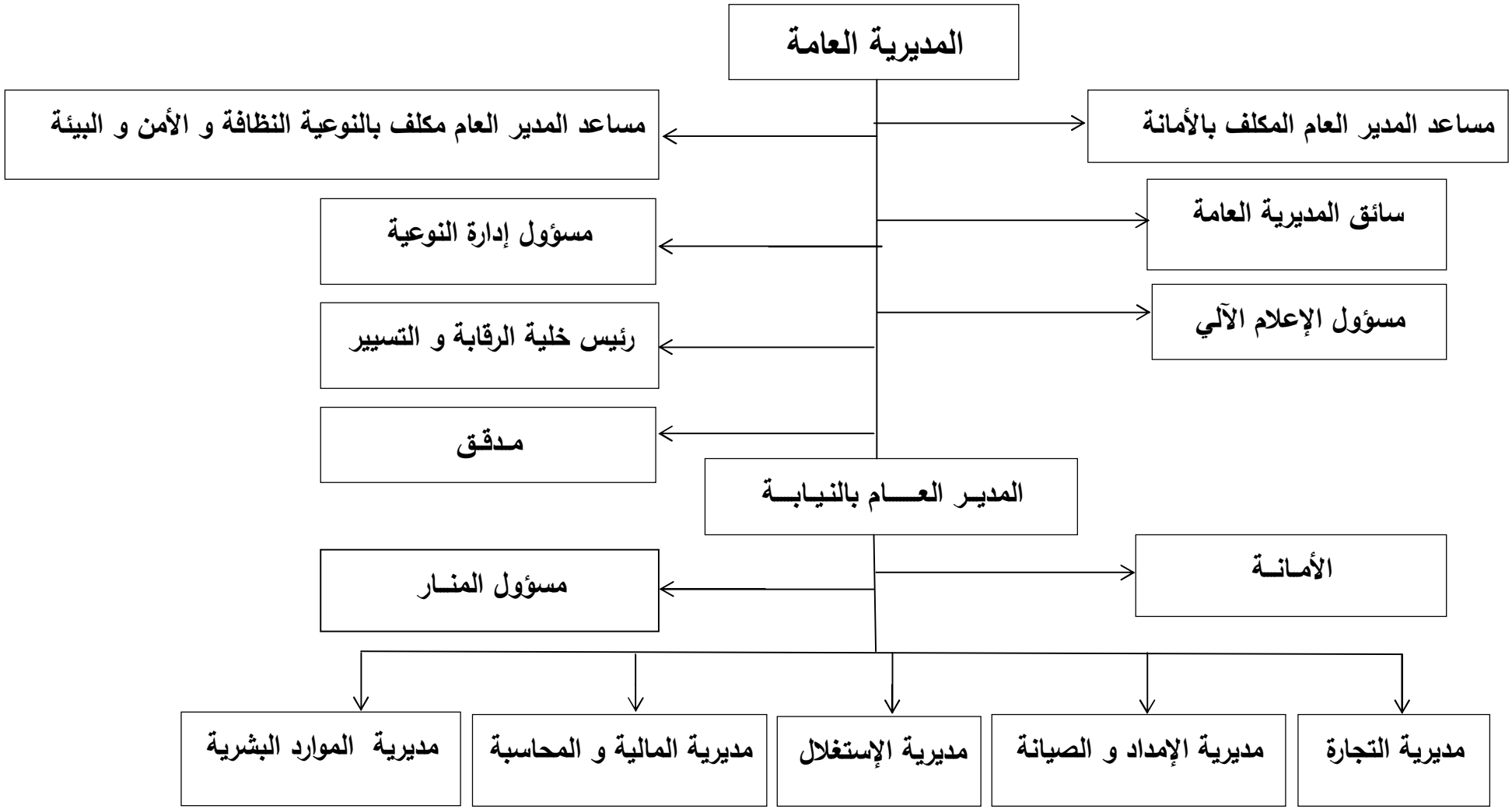
أخرى تذكر

.....

29- هل يوفر التخطيط فهم مشترك داخل المؤسسة حول الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ؟

نعم ☐ لا ☐

الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج – أولاد صالح الطاهير - جيجل



المصدر : مديرية الموارد البشرية

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

جاءت دراستنا تحت عنوان "العلاقات العامة و الدافعية عند العمال في المؤسسة" و كانت تهدف هذه الأخيرة إلى معرفة الكيفية التي تساهم بها العلاقات العامة في زيادة دافعية العمال في المؤسسة ، و لقد تم إجراء هذه الدراسة في الشركة الإفريقية للزجاج – أولاد صالح الطاهير – بجيجل، حيث بلغ عدد أفراد العينة 40 عاملا و تم اختيارهم عن طريق **"العينة الطبقية القصدية"**، و لقد تم استخدام المنهج الوصفي، أما بالنسبة للأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات و المعلومات فقد تمثلت في الملاحظة البسيطة، المقابلة الحرة، الوثائق و السجلات، بالإضافة إلى الاستمارة.

و لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تساهم العلاقات العامة في زيادة دافعية العمال في المؤسسة.
- يساهم الاتصال بالعمال في التعرف على حاجاتهم.
- يساهم التنسيق بين الوحدات الإدارية في تحفيز العمال
- يساهم التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.