وزارة التعليم العـــــالي والبحـــث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى –جيجل–
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع

مذكرة تخرج بعنوان:

العلاقات العامة والمناخ التنظيمي

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج –أولاد صالح– بالطاهير –جيجل–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع العلاقات العامة

إعداد الطالبة:
- لراري حسيبة

إشراف الأستاذ:
- كوسة بوجمعة

اللجنة المناقشة:

1- كـــوسة بـوجمعة مشرفـــا ومقررا
2- ..... رئيسا
3- ..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2014 / 2015

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى الذي ملأ الوجود نوره فما لنا من نور سواه ومن بعده يطيب لنا أن نتقدم بعميق شكرنا وفائق امتنانا وتقديرنا للأستاذ: "كوسة بوجمعة" على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وعلى كل ما قدمه لنا من آرائه القيمة

كما نتقدم بشكرنا وتقديرنا إلى أساتذة قسم علم الاجتماع وإلى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير على المعلومات القيمة وحسن المعاملة التي تلقيناها من طرفهم طيلة فترة التربص

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة في إنجاز هذا العمل

طالبين من المولى عز وجل أن ينفع به غيرنا فالحمد لله حتى يرضى والحمد لله إذا رضي والحمد لله بعد الرضا

فهرس المحتويات

المحتـــــــوى	الصفحة

الشكر

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة..... أ،ب

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد..... 06

1-1- الإشكالية..... 07

1- 2- فرضيات الدراسة..... 08

1- 3- أسباب ودوافع اختيار الموضوع..... 08

1- 4- أهمية الدراسة..... 09

1- 5- أهداف الدراسة..... 10

1- 6- تحديد المفاهيم..... 10

1-7- الدراسات السابقة..... 20

فهرس المحتويات

خلاصة الفصل..... 30

الفصل الثاني: العلاقات العامة في التنظيمات الحديثة

تمهيد..... 33

2-1- نشأة العلاقات العامة في التنظيمات الحديثة..... 34

2-2- عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة في التنظيمات الحديثة..... 38

2-3- أهداف وأهمية العلاقات العامة..... 42

2-4- مبادئ العلاقات العامة وخصائصها..... 48

2-5- وظائف العلاقات العامة..... 53

2- 6- وسائل الاتصال في العلاقات العامة..... 60

2-7- المقاربات النظرية المفسرة للعلاقات العامة..... 65

خلاصة الفصل..... 73

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي في المؤسسات التنظيمية

تمهيد..... 76

3- 1- أهمية المناخ التنظيمي وأهدافه..... 77

3-2- خصائص المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه..... 81

3- 3- مداخيل قياس المناخ التنظيمي..... 87

3-4- أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه..... 93

3-5-عناصر المناخ التنظيمي وأنواعه..... 101

3-6- المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية..... 113

3-7- معوقات ومدعمات المناخ التنظيمي..... 115

3-8- مقترحات وتوصيات لخلق مناخ تنظيمي فعّال..... 118
خلاصة الفصل..... 121

الباب الثاني: الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد..... 125
4-1- مجالات الدراسة..... 126
4-2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها..... 133
4-3- منهج الدراسة..... 134
4-4- أدوات جمع البيانات..... 135
4-5- أساليب التحليل..... 139
خلاصة الفصل..... 140

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد..... 143
5-1- عرض وتحليل بيانات الدراسة..... 144
5-2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات..... 172
5-3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة..... 180
5-4- مناقشة النتائج في ضوء النظريات..... 181
5-5- النتائج العامة للدراسة..... 183

فهرس المحتويات

خلاصة الفصل..... 184

اقتراحات وتوصيات الدراسة..... 185

الخاتمة..... 187

قائمة المراجع..... 190

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	المنظمة في إطار نظرية النظم	69
(02)	علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات	87
(03)	المدخل الإدراكي	89
(04)	المدخل التفاعلي	90
(05)	المدخل الثقافي	91
(06)	مختلف العناصر المكوّنة للمناخ التنظيمي	106

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	أنشطة العلاقات العامة وفقا لنظرية النظم	70
(02)	توزيع مفردات العينة بالشركة الإفريقية للزجاج	134
(03)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	144
(04)	توزيع أفراد العينة حسب السن	145
(05)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن	146
(06)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	147
(07)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمستوى التعليمي	148
(08)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	149
(09)	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي	150
(10)	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي والجنس	150
(11)	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي والمستوى التعليمي	151
(12)	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي والأقدمية	152
(13)	الطريقة المباشرة في اتصال الرئيس بالمسؤول	153
(14)	الاتصال بين الرئيس والمسؤول يعمل على تنمية التفاهم وأداء العمل على أحسن وجه	154
(15)	استقبال الرئيس للمسؤول استقبال جيد	155
(16)	مدى الصعوبة في فهم ما يصل إليك من أوامر وتعليمات التي يصدرها المسؤولين للمؤسسة	155
(17)	مدى مساعدة التقنيات الحديثة في زيادة الأداء الوظيفي	156

(18)	تتناسب طبيعة التخصص في الإدارة مع طبيعة المهام والواجبات الموكلة	157
(19)	عمل المؤسسة على تنمية الروح المعنوية لزيادة الدافعية نحو العمل	158
(20)	اتصاف اللوائح والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة بالمرونة والوضوح	159
(21)	توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة والمهام	160
(22)	اتصاف الأهداف والخطط المنتهية من قبل المؤسسة بالوضوح	161
(23)	وجود ظروف ملائمة تساعد على زيادة الإنتاجية	162
(24)	نظام الاتصال القائم في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات	163
(25)	ممارسة الإدارة ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرات الفردية	164
(26)	حرص الإدارة على ممارسة التحفيز والتشجيع	165
(27)	الجميع يحظى بفرص متساوية للترقية حسب التنظيم الساري المفعول بالمؤسسة	166
(28)	المكافأة عن العمل المتميز الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة	167
(29)	التزام الإدارة بنظم العدالة في توزيع المكافآت	168
(30)	الرقابة المستمرة تحد من الحرية في العمل	168
(31)	تدخل المشرف على التوجيه يساعد على أداء العمل على أكمل وجه	169
(32)	يمثل مراعاة المؤسسة الموضوعية وعدم التحير لخلق عمل مناسب	170
(33)	اهتمام الإدارة بحاجات ورغبات الموظفين وتوليها الاهتمام والرعاية	171
(34)	مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى: الانسيابية الاتصالية وسلوك	172

	العاملين داخل المؤسسة	
(35)	نتائج الفرضية الأولى الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول الانسيابية الاتصالية وسلوك العاملين داخل المؤسسة	**174**
(36)	مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية: الإستراتيجية المحكمة للعلاقات العامّة وزياد أداء العاملين	**175**
(37)	نتائج الفرضية الثانية الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول الإستراتيجية المحكمة للعلاقات العامّة وزيادة أداء العاملين	**176**
(38)	مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة: التنظيم وتحسين السلوك الفردي والجماعي	**177**
(39)	نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول التنظيم وتحسين السلوك الفردي والجماعي	**179**

مقدمة:

تعتبر المؤسسة نتاجا مجتمعيا، فنتاجها هو استجابة لحاجة أو تحقيق لهدف معين في المجتمع، فالجماهير هي التي تمنح الدعم والتأييد الذي تحتاجه أي مؤسسة، ولقد أدركت جل المؤسسات بأن نجاحها يرتبط بقدرتها على الاتصال بالجماهير، فهي المسؤولة عن تحقيق رغبات وحاجات الجماهير المنتمين إليها والمستفيدين من خدماتها والمتعاملين معها.

هذا الواقع فرض وجود العلاقات العامة كأسلوب جديد يقوم على أن المؤسسة ما هي إلا نظام مفتوح يجب أن يتفاعل مع مجموعة النظم المحيطة به، فيؤثر فيها ويتأثر بها وفق درجة معينة من التكيف والتفاعل بين المؤسسة ومجتمعها، فمن خلال سعيها لمستمر لمحاولة كسب وتأييد الجماهير المختلفة لأهداف وسياسات وإنجازات المؤسسة، من اجل خلق جو من الألفة والتعاون، وتهتم بالعنصر البشري باعتباره من أهم عناصر الإنتاج، من خلال توفير ظروف عمل مناسبة، ورسم سياسات تكمن في إقامة علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين تقوم على الاحترام والتعاون في أداء العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بتقديم الخدمات الثقافية والاجتماعية والنفسية للعاملين، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية بما ينعكس إيجابا على أدائهم.

وبذلك أضحت العلاقات العامة اليوم إحدى أهم الوظائف الإدارية، وخاصة في الدول المتقدمة، ويرجع ذلك إلى تعاظم أهمية الرأي العام وزيادة شعور الإدارة بمسؤوليتها الاجتماعية، وبالرجوع إلى مجال العلاقات العامة في البلدان العربية نجدها لم تلقى الاهتمام الكافي في البحث والدراسة وهذا لعدم اقتناعها بالدور الهام الذي تقوم به داخل المؤسسة وخارجها من جهة، وبسبب خلط الكثيرين بينها وبين النشاطات الاتصالية الأخرى مثل: الدعاية والإعلان والنشر من جهة ثانية.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لبحث موضوع العلاقات العامة والمناخ التنظيمي ومنه ارتأينا أن نتناوله من خلال خمسة فصول، حيث تضمن الفصل الأول الإطار العام للدراسة، والذي تم التطرق فيه إلى الإشكالية وفرضيات الدراسة، وكذلك أسباب ودوافع اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى تحديد المفاهيم، وتم التعرض في الأخير إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت ما يشبه هذه الدراسة.

أما الفصل الثاني وجاء تحت عنوان "العلاقات العامة في التنظيمات الحديثة" وتم التطرق فيه إلى نشأة العلاقات العامة وعوامل الاهتمام بها، أهدافها، أهميتها، مبادئها وخصائصها، بالإضافة إلى تناول وظائفها وكذلك وسائل الاتصال، وأخيرا المقاربات النظرية المفسرة لها.

كما اشتمل الفصل الثالث المعنون "المناخ التنظيمي في المؤسسات التنظيمية" وتم التطرق فيه إلى أهمية المناخ التنظيمي وأهدافه، خصائصه والعوامل المؤثرة فيه وكذلك مداخل قياسه، بالإضافة إلى عناصره وأنواعه، المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية، ومعوقات ومدعمات المناخ التنظيمي وأخيرا أهم المقترحات والتوصيات لخلق مناخ تنظيمي فعال.

أما في ما يخص الفصل الرابع وجاء تحت عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" وتضمن مختلف مجالات الدراسة، عينة الدراسة وكيفية اختيارها، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات وأخيرا أساليب التحليل.

وأخيرا تم تعرض الفصل الخامس الذي خصصناه لعرض وتحليل النتائج حيث تناولنا فيه عرض وتحليل البيانات، وعرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الفرضية العامة، وكذلك في ضوء الدراسات السابقة بالإضافة إلى النتائج العامة للدراسة وأهم صعوبات البحث، وقد تم ختم الفصل ببعض الاقتراحات والتوصيات التي خرج بها الباحث من خلال النتائج التي وصل الباحث إليها من خلال دراسته.

تمهيد:

يعد الإطار النظري الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسيولوجية، وذلك لكونه يفيد في تحديد العناصر الأساسية لمحاور البحث أو الموضوع محل الدراسة، ويسعى الباحث من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار يحدد من خلاله المبررات الكامنة وراء اختيارنا لموضوع الدراسة، وتحديد الإشكالية، وفرضيات الدراسة بالإضافة إلى إبراز أهمية وأهداف الدراسة، وفي الأخير تحديد المفاهيم المفتاحية للدراسة قصد إزالة الغموض عنها من جهة، وإعطاء البحث قيمة علمية من جهة ثانية، وفي الختام عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات المساس المباشر وغير المباشر بموضوع الدراسة.

1-1- الإشكالية:

في ظل التطوّرات التي حدثت وما زالت تحدث في العالم، في جميع مجالات الحياة وعلى مختلف الأصعدة والمستويات، وخاصّة في المجال الاقتصادي والصناعي، أصبح العالم اليوم يدرك أكثر من أي وقت مضى تلك الأهمية المتزايدة لممارسة أنشطة العلاقات العامّة، وإن دلّ هذا على شيء فإنّما يدل على تنامي وعي المؤسسات على اختلاف أنشطتها وتنوع اختصاصاتها، بأنها لا يمكن أن تحقق أهدافها بدون التعامل الإيجابي من قبل الجمهور.

حيث تعتبر العلاقات العامّة إحدى أهم مجالات الإدارة الحديثة، التي لقت قبول وصدى متسارع كنشاط اتصالي له أهدافه ووظائفه، تقوم على توطيد وتنمية العلاقات بين الأفراد في المؤسسة وبين المؤسسة وجماهيرها، وذلك قصد تحقيق التفاهم والتعاون المشترك، وهكذا أصبحت العلاقات العامّة وظيفة حيوية لزيادة فاعلية المؤسسات ونجاحها نظرا لما تؤديه من دور فعّال في تسهيل عملية الاتصال.

ولكون العلاقات العامة السليمة تبدأ من داخل المؤسسة وذلك من خلال السهر على توجيه العاملين، ومراعاة أهدافهم والاهتمام بمصالحهم، والوقوف على مشاكلهم، وتجاوز كل ما يعوقهم على أداء مهامهم، فإن نجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها وضمان نموها، إنما هو رهن مقدرتها على احتواء جمهورها الداخلي وتوجيهه لخدمة الصالح العام للمؤسسة كونهم يمثلون صورتها لدى المجتمع الخارجي.

لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه، حيث تؤكد العديد من البحوث والدراسات أهمية التعرّف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده في أية منظمة والذي يعتبر من أهم عناصر عملية التطوير الإداري التي لا يمكن إغفالها، ويلاحظ أن المناخ التنظيمي الموجود حاليا بالشركة الإفريقية للزجاج ب " أولاد صالح " يعاني من بعض السلبيات، وعليه فالاهتمام بتوفير مناخ إيجابي وصحي من شأنه أن يرقى بمستوى أداء الموارد البشرية في الشركة الإفريقية للزجاج، ويعمل على زيادة فعاليتها، والرفع من الروح

المعنوية، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية، والعمل على الحد من المشكلات التي تواجههم وتهيئة بيئة العمل الداخلية.

وباعتبار وظيفة العلاقات العامّة من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد لخلق نوع من التفاعل والانسجام والتوافق داخل بيئة العمل ذلك لرسم صورة جيدة عن المنظمة، وبناءا على ما سبق ذكره فإن الإشكال الذي تطرحه الدراسة يتجلى في ما مدى تأثير العلاقات العامّة على المناخ التنظيمي للمؤسسة؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي نعتمد الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر الانسيابية الاتصالية على سلوك العاملين داخل المؤسسة؟
- هل تؤدي الإستراتيجية المحكمة للعلاقات العامة في المؤسسة إلى زيادة أداء العاملين؟
- هل يعمل التنظيم على تحسين السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة؟

1- 2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: مدى تأثير العلاقات العامة على المناخ التنظيمي للمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- تؤثر الانسيابية الاتصالية على سلوك العاملين داخل المؤسسة.
- تؤدي الإستراتيجية المحكمة للعلاقات العامّة في المؤسسة إلى زيادة أداء العاملين.
- يعمل التنظيم على تحسين السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

1- 3- أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

إن عملية اختيار موضوع الدراسة لدى الباحث لا يتم بمحض الصدفة أو التلقائية أو العفوية، بقدر ما تستند إلى مبررات ودوافع، وحاجاته المتعددة والمتجددة، تجعل الباحث يركز جل اهتمامه على ذلك الموضوع ويمكن إجمال هذه الأسباب فيما يلي:

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في تناول الموضوع.
- الموضوع جدير بالدراسة، وينسجم من التخصّص.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصّة مستويات الأداء.
- تحسين المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري، وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في رفع مستوى أدائه.

ب- الأسباب الموضوعية:

- مدى أهمية نشاط العلاقات العامّة في المؤسسات من أجل الحفاظ على استمرارها.
- قابلية الموضوع لدراسة ميدانية.
- إثراء المكتبة بموضوع من المواضيع الهامّة في التنظيمات.
- إن هذا الموضوع بحاجة لمزيد من البحث والتعمق من أجل معرفة التغيرات أو التطوّرات الحاصلة في مجال العلاقات العامّة.

1- 4- أهمية الدراسة:

- يعد جهاز العلاقات العامّة من أهم أقسام المؤسسة، لأنّه الجهاز المختص بالتعامل مع الجماهير بصفة مباشرة، والمسؤول عن كسب ثقتها وتأييدها.
- معرفة التغيّرات التي تطرأ على البيئة الداخلية للشركة الإفريقية للزجاج.
- الوصول إلى نتائج وتوصيات واقتراحات تفيد المؤسسة المعنية بالدراسة من جهة، وتفيدني كباحثة من جهة أخرى.

– العلاقات السليمة والطيبة للمؤسسة وجمهورها الداخلي أو الخارجي هي أساس تحسين صورة المؤسسة ونجاحها.

1- 5- أهداف الدراسة:

لكل باحث أهداف تدفعه وتحفزه للاستمرار في البحث، و من أهم الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها ما يلي:

– معرفة مدى أهمية العلاقات العامّة في تفعيل بيئة تنظيمية، ترفع من كفاءة وفعالية المنظمة.

– معرفة دور العلاقات العامّة داخل بيئة العمل.

– معرفة واقع العلاقات العامّة في المنظمة من أجل كسب ثقة جمهورها الداخلي والخارجي.

1- 6- تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات مسألة في غاية الأهمية لإجراء البحوث على أسس سليمة، وبالتالي تتحقق عملية الوضوح في استخدام المفاهيم عن طريق إجراء التعريف المفهومي أو الإجرائي لكل مفهوم على حدا، بشكل دقيق وأقرب إلى الفهم الصحيح.

وتضمنت الدراسة الراهنة عددا من المفاهيم هي:

- العلاقات العامّة.
- المناخ التنظيمي.
- السلوك التنظيمي.
- التنظيم.
- المنظمة.

1- مفهوم العلاقات العامة:

قبل أن نعرض تعريفات للعلاقات العامة يجب أن نخرج أولا على تحليل مفهوم " العلاقات العامّة" والمتكون من لفظين هما: " العلاقات" و "العامة" وإيضاح معنى كل منهما على حدا العلاقات: وتعني حصيلة الصلات والاتصالات التي تتوفر بين المنظمة والجماهير المتعاملة معها، واعتبارها هكذا فهي ذات اتجاهين ولها طرفين.

أما كلمة: عامة: وتعني بها عموم وكافة الجماهير المختلفة التي يتصل عملها، أو ترتبط مصالحها ونشاطها بالمنظمة.[1]

ولمفهوم " العلاقات العامّة" تعريفات عديدة ومتنوعة منها جاء مركزا على الجانب الاتصالي، ومنها من جاء مركزا على الجانب الإداري، ومنها من جاء مركزا على الجانب الاجتماعي، وعليه نشير هنا إلى بعض هذه التعريفات، بغرض توضيح وتقريب مفهوم العلاقات العامّة للعاملين في إدارة المنظمات، ومن هذه التعريفات.

أ- من الجانب الاتصالي:

تعرفها **الشرعية المهنية لمستشاري العلاقات العامّة:** " أنها الجهود التي يبدلها فريق ما لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها بين أعضائه وبينه وبين مختلف قطاعات الرأي العام.[2]

ويشير هذا التعريف إلى العلاقات العامّة باعتبارها نشاطا اتصاليا يقوم به فريق معين يهدف من خلالها إلى إقامة علاقات طيبة مع كل من تربطه بهم صلات سواءا من الداخل أو الخارج، مع العمل على المحافظة على استمرارية العلاقات الطيبة التي تحمل في طياتها التفاهم والثقة والتأييد.

---

[1] حمدي عبد الحارس البخشونجي: **العلاقات في الدول النامية**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 30.

[2] عبد السلام أبو قحف: **هندسة الإعلان والعلاقات العامّة**، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، د، س، ص 326.

ب- من الجانب الإداري:

تعرفها **الجمعيّة الدولية للعلاقات العامّة:** فقد نظرت إلى العلاقات العامّة على أنّها " وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر، تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامّة والخاصّة إلى كسب الثقة والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها، قدر الإمكان، ولتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامّة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها وكذلك **جمعية العلاقات العامّة الفرنسية:** نظرت إلى العلاقات العامة على أنّها: "هي الوظيفة الإدارية التي تعمل على تقسيم الرأي للجمهور وتطابق سياستها وإجراءات المنظمة مع الصالح العام وتنفيذ برنامج العمل والإعلام يهدف إلى كسب تفاهم الجمهور للمنظمة وتأييدها". [1]

ويرى ساليفان الأستاذ بمعهد العلاقات العامّة الأمريكي بأنّها " وظيفة الإدارة التي تقيس وتقوم وتتنبأ بالآراء والاتجاهات فرد الفعل المتوقع من جمهور المؤسسة والجمهور الخارجي، وهي التي تتحكم في عملية الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها تحقيقا للمنفعة المتبادلة لها وللمجتمع. [2]

من خلال هذا التعريف يلاحظ أن العلاقات العامّة وظيفة الإدارة التي تعتمد على البحوث العلمية في معرفة وقياس آراء واتجاهات الجماهير والتنبؤ بها والأخذ بنتائجها لتحقيق الصالح العام، مع الإشارة إلى أن الاتصال هو جوهر العلاقات العامّة.

ج- من الجانب الاجتماعي:

جاء في **قاموس ويبستر الدولي في تعريف العلاقات العامّة** على أنها " مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة

---

[1] محمد الصيرفي: **العلاقات العامة من منظور إداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 76.

[2] السيد عليوة: **تنمية مهارات العلاقات في ظروف المنافسة**، ابتراك للطباعة والتنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2002، ص 13.

وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي نتعامل معها كجمهور المستهلكين والمستخدمين وصحة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه".[1]

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ينظر للعلاقات العامة نظرة شمولية بحيث تسود مختلف التنظيمات والقطاعات، كما اهتم هذا التعريف بتوضيح الهدف الذي ترجى إلى تحقيقه والمتمثل في خلق علاقات طيبة مع المؤسسة وجماهيرها المختلفة لكسب رضا المجتمع الذي تعيش فيه.

أمّا الدكتور أحمد كامل أحمد فيعرف العلاقات العامّة بقوله " هي عملية مستمرة تستخدم وسائل الاتصال والبحوث الاجتماعية للوصول إلى خطط تحقق التفاهم والتكيف بين المنظمات والجماهير حتى تعم الفائدة ".[2]

من خلال هذا التعريف يتضح أن العلاقات العامّة كعملية مستمرة وتطبيقية للعلوم الاجتماعية والمتمثلة في استخدام وسائل الاتصال والبحوث الاجتماعية لتحديد وقياس الرأي العام واتجاهاته في المواقف المختلفة بغية الاستفادة من نتائجها في تحقيق التفاهم والانسجام والتكيف بين المنظمات وجماهيرها.

التعريف الإجرائي للعلاقات العامّة:

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن مفهوم العلاقات العامّة يقصد بها: الجهود الإدارية المخططة والمدروسة التي تسعى من خلالها الشركة الإفريقية للزجاج إلى خلق جو من التفاهم والتعاون والترابط بينهما وبين جماهيرها، عن طريق فتح قنوات للاتصال المتبادل بما يتيح بلوغ الأهداف المنشودة وتحقيق الصالح العام.

---

[1] فاطمة حسين عواد: **الاتصال والإعلام التسويقي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2001، ص 215.

[2] محمد عبد الفتاح محمد: **العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص34.

2- مفهوم المناخ التنظيمي:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة إلاّ أن تحديد مفهومه ما زال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين، في مجال السلوك التنظيمي، فمن أهم التعاريف:

- المناخ التنظيمي عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد المختلفة والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة، التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة. [1]

ويركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو بيئة اجتماعية تتشكل من ثقافة وقيم وعادات وأعراف، تؤثر على فعالية المنظمة، وتؤثر في سلوك العاملين كما عرّفه **الكتبي** يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من السمات التي تميّز المنظمة والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة كما يراها أعضاءها، كذلك ما يعتقده الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها. [2]

حيث يضيف هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يشير إلى شخصية المنظمة، فالشخصية تعبر عن خصائص مستقرة نسبيا للفرد، أمّا المناخ التنظيمي فيشير إلى خصائص مستقرة نسبيا للمنظمة، وهو ما يراه أو يحس به العاملون فيها وفقا لإدراكهم، وتصوّراتهم الخاصّة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا.

---

[1] محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص 305.

[2] محسن علي الكتبي: **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، (د، ن)، د، (بلد)، 2005، ص 97.

أما **المغربي** فيعرف المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

ويشير هذا المفهوم إلى مجموعة الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي من الثبات النسبي والاستقرار، وأن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به ومدى اتجاهاته وإدراكه لها.

حسب **فورهاند وجلمر Forhand and gelmer**: المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها. [1]

ويركز هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميّز وتصف المنظمة، وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين.

كما **عرّفه لتوين وسترينجر Litwin and stringer** بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. [2]

حيث يشير هذا التعريف لأهم الخصائص الرئيسية التي تميز بيئة العمل، والتي يدركها العاملون وما يترتب عليها من آثار، ويتم التعرف على مجموعة من الخصائص من خلال اتجاهات أفراد التنظيم وسلوكهم نحو تلك البيئة.

---

[1] محمد الصيريفي: **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)**، المكتب الجامعي الحديث، ط4، مصر، 2009، ص 258.

[2] قبقوب عيسى: **المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 16، 2009، ص 163.

ويعرّف أيضا بأنه " مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا الوظيفي والتحفيز، وانعكاساته على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.[1]

ويشير هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط، لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد.

كما عرّفه **القريوتي** بأنّه: مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم. [2]

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

نقصد بالمناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية للشركة الإفريقية للزجاج، التي تتصف بمجموعة من الخصائص والسمات، والتي يدركونها العاملون ويعملون من خلالها، ويتأثر سلوكهم بها، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، وهي نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية.

3- مفهوم السلوك التنظيمي:

يقصد بالسلوك التنظيمي: دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرّفات العاملين، ومن ثم إنتاجيتهم.

---

[1] خيضر كاظم حمود الفريحات وآخرون: **السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 257.

[2] محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)**، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، ط6، 2012، ص 170.

ويعرّف بأنّه: "فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة، ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة".[1]

حيث يشير هذا التعريف إلى أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة، يعمل في إطارها الفرد لتحقيق أهداف معينة.

يرى **سيزلاقي ووالاس** أن السلوك التنظيمي هو:"الاهتمام بدراسة العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة، واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها".

ويعتقد **العديلي** أن السلوك الإنساني أو التنظيمي هو: "المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة، سواء كانوا أفراد أو جماعات صغيرة، أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وبمعنى أدق هو تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل الأخرى المؤثرة)".[2]

التعريف الإجرائي للسلوك التنظيمي:

نقصد بالسلوك التنظيمي مجموعة التصرفات والأفعال التي يقوم بها عمّال الشركة الإفريقية للزجاج في موقع عملهم، أو الطريقة التي يتصرفون بها في التنظيم الذي يعملون به.

4- مفهوم التنظيم:

يمكن تعريف التنظيم بأنه: "عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل جهود ووقت وأقصى كفاية إنتاجية ممكنة".

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي: **مبادئ للسلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 31.

[2] محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 19، 21.

ويعرف كذلك بأنه: "ترتيب الأعمال والأنشطة في وحدات طبيعية سهلة القيادة، مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال".[1]

والتنظيم أيضا يشير إلى تلك العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها، لتحقيق رسالة المنشآت وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تجميعها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام، وتوظيف شكل وطبيعة العلاقة بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاية لتحقيق أهداف المنظمة ومصالح العاملين. [2]

التعريف الإجرائي للتنظيم:

نقصد بالتنظيم العملية التي تقوم بها الشركة الإفريقية للزجاج في تحديد وتصنيف وتجميع الأنشطة والأعمال والمهام، وتحديد الواجبات والصلاحيات المرتبطة بها، وكذلك تحديد طبيعة العلاقات المتبادلة والقائمة بين العاملين من أجل تحقيق أهدافها.

5- مفهوم المنظمة:

تعددت تعريفات المنظمة حسب المدارس الفكرية المختلفة، والمهتمين بدراسة منظمات الأعمال بصورة عامة، أو نتيجة الخلط في دلالة اللفظ.

فهناك من يستخدم هذه الكلمة للتعريف ببيئة ذات نشاط سلطوي في مؤسسة معينة، وهناك من يتعامل معها على أنّها إطار لجميع الأنشطة في وحدات، وربطها بعلاقات سلطوية، فالمنظمة في واقع الأمر ما هي إلاّ تجمّع بشري يعمل متضامنا تجاه تحقيق هدف معيّن ومحدد، وذلك وفقا لدور كل واحد من هذا المجتمع، وحسب المهام المناطة والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

---

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان: **علم اجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 302.

[2] مصطفى محمود أبو بكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 41.

وقد عرفت على أنّها: " مجموعة من الناس الذين ينسقون نشاطهم بوعي وإدراك من أجل بلوغ الأهداف العامّة كانت أو خاصّة".

عرّفتها **المدرسة الكلاسيكية** بأنها: "مجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة".

أما **مدرسة النظم** فتعرّفها بأنّها: "نظام أو وحدات اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة".[1]

وتعرّف أيضا أنّها: " كيان اجتماعي أي أنها مجموعة أفراد يعملون ويتفاعلون بصورة شبه مستمرة ومنتظمة نوعا ما، أي تربطهم علاقات تتصف بالاستمرارية".[2]

التعريف الإجرائي:

نقصد بالمنظمة مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، والتي تؤدي إلى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا.

1- 7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية بالغة في توجيه مسار الباحث في أي دراسة وذلك لكون بحثه أو عمله ما هو إلاّ حلقة متصلة بمحاولات سابقة، فهي تساعده على الإلمام بمختلف جوانب موضوع دراسته، فضلا عن تدعيم بحثه والاستفادة من مناهجها العلمية، مما يجعلها مدعمة أو مثيرة للموضوع بشكل أو بآخر، ومن هنا سوف نحاول عرض أهم الدراسات المشابهة أو التي تقترب من دراستنا الحالية.

---

[1] محفوظ جوده وآخرون: **منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)**، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، ط1، 2004، ص 16، 17.

[2] حسين محمود حريم: **تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط2، 2000، ص 11.

أوّلا: دراسة بلقبي فطوم

وهي دراسة بعنوان " العلاقات العامّة في المؤسسات الاجتماعية " قدمت لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع سنة 2003 / 2004 وهي دراسة ميدانية ببلدية المسيلة.

تتضمن الدراسة إشكالية مفادها: ما هو واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامّة كخدمة اجتماعية بالبلدية باعتبارها مؤسسة اجتماعية؟

وقد اندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

- هل يعتبر النشاط الخاص بالإعلام والرأي العام المقدم من طرف البلدية نشاطا كافيا إلى حد تكوين رأي عام سليم اتجاهها؟
- ما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف العلاقات العامّة بالبلدية ميدان الدراسة؟
- كيف ينظر جمهور البلدية للعلاقات العامّة بها؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، استخدمت أدوات البحث المتمثلة في الاستمارة والملاحظة، وطبقت الدراسة على عينة متكونة من 108 مفردة، 48 من الجمهور الداخلي بالبلدية و60 من الجمهور الخارجي، وتم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- واقع ممارسة العلاقات العامّة بالبلدية بعيدة كل البعد عن الواقع الحقيقي لها.
- عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية العلاقات العامّة ودورها المعاصر، ونظرتها السلبية والدليل غياب قسم أو إدارة خاصّة بالعلاقات العامّة.
- وجود قصور في الإلمام بالأصول العلمية في مجال العلاقات العامة نتيجة غياب الدورات التدريبية في هذا المجال.
- غياب الإطارات الفنية والإدارية المتخصصة في هذا المجال، وعدم وجود مخصصات مالية لممارسة الوظيفة.

- انخفاض مستوى المهارات الأساسية للاتصالات وقصور وسائل الاتصال والإعلام.

ثانيا: دراسة العمراوي زكية

وهي دراسة بعنوان "العلاقات العامّة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" لاستكمال شهادة الماجستير سنة 2003- 2004 م وهي دراسة ميدانية بمركب المنظفات وموارد الصيانة شلغوم العيد ميلة.

تتضمن الدراسة إشكالية مفادها: ما هو واقع العلاقات العامّة في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

وافترضت الباحثة فرضية عامّة مفادها: تبرز أهمية العلاقات العامّة في المؤسسة من خلال وجود إدارة متخصصة تعتمد على أساليب ووسائل متعددة وحديثه لانجاز مهامها التواصلية داخل المؤسسة وخارجها.

واحتوت هذه الفرضية على فرضيتين فرعيتين:

- تعتمد المؤسسة على أساليب ووسائل متعددة لكسب تأييد جمهورها الخارجي.
- تعتمد المؤسسة على أساليب ووسائل متعددة لإقامة علاقات ثقة مع جمهورها الخارجي.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات في جمع البيانات على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، واعتمدت الباحثة على العينة الطبقية العشوائية المنتظمة، حيث قامت الباحثة بتصنيف عمّال المؤسسة إلى مجموعتين، شملت المجموعة الأولى كافة العاملين بالمؤسسة حيث تم تقسيمهم إلى طبقات متجانسة بالاعتماد على مجال العمل واختيرت قيمة 20% فحدد حجم العينة بـ 110 فرد، أما المجموعة الثانية من مجتمع البحث فقد شملت العاملين بالقسم الخاص بالمبيعات والزبائن وجهت لهم الاستمارة الخاصة بالجمهور الخارجي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

– تحاول المؤسسة إقامة علاقات طيبة مع عمالها وموظفيها من أجل كسب ثقتهم وتأييدهم من خلال:

- تهيئة الجو الملائم للعمل وفتح المجال أمامهم لتقديم شكاويهم وتظلماتهم.
- العلاقات القائمة بين الزملاء من نفس المستوى المهني، وبين الرؤساء والمرؤوسين هي علاقة جيدة.
- لا تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة في مجال الاتصال والإعلام.
- اعتمادها على سياسة مغلقة في مجال نظامها التسييري، فلا تفتح المجال لاقتراحات العاملين بها، ويرجع لسوء فهم المسؤولين لمعنى وظيفة العلاقات العامّة.
- غياب المتخصصين في هذا المجال.

ثالثا: دراسة شدا سليم أبو سليم

وهي دراسة بعنوان " مدى تحقيق إدارة العلاقات العامّة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين " قدمت لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2006.

وقد انطلقت الباحثة في دراستها بطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تحقيق إدارة العلاقات العامّة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة؟

وقد حاولت الدراسة اختبار الفروض التالية:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.5 بين تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها ونسبة التحاق الطلبة بالكلية.

– توجد علاقة ذات صلة إحصائية عند مستوى دلالة 0.5 بين تحقيق إدارة العلاقات العامّة لأهدافها ومختلف الأنشطة في الكلية.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.5 بين تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها وتقرير انتماء الطلبة والعاملين للكلية.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.5 بين تحقيق إدارة العلاقات العامّة لأهدافها وإيصال رغبات وطلبات العاملين إلى الإدارة العليا في الكلية.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.5 بين استجابات العاملين، تعزى إلى كل من الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة بالنسبة لمجالات الثمانية الخاصة بمدى تحقيق إدارة العلاقات العامّة لأهدافها.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- إدارة العلاقات العامّة تعمل على تعزيز انتماء العاملين في الكلية بدرجة متوسطة.
- هناك عجز في مؤهلات رجل العلاقات العامة من وجهة نظر العاملين.
- إدارة العلاقات العامّة في الكليات التقنية ذات جهات الإشراف العامّة والخاصّة، متقدمة بشكل أفضل عنها في الكليات التقنية ذات الإشراف الحكومي.

رابعا: دراسة إيهاب محمود عايش الطيب

وهي دراسة بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي" قدمت لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في سنة 2008 وهي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الفلسطينية.

تضمنت الدراسة إشكالية مفادها: ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين؟

وقد حاولت الدراسة اختبار الفروض التالية:

الفرضية الأساسية الأولى:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين بها.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي للشركة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها.

2– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي للعاملين.

3– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مدى مشاركة العاملين والرضا الوظيفي للعاملين.

4– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين نمط الاتصال المتبع والرضا الوظيفي للعاملين.

5– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين طبيعة العمل والرضا الوظيفي للعاملين.

6– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الأساسية الثانية:

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، مكان العمل).

وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائيا على (320) موظفا وموظفة من العاملين بالشركة، وقد أمكن جمع 249 استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الإستبانات الموزعة 77.8 %، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة توجها عاما نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.000 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لاستجابة أفراد العينة تعزى لمتغير العمر بين الفئتين 25 سنة فأقل و26- 25 سنة وبين الفئة 46 سنة فأكثر ولصالح فئة من 46 سنة فأكثر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري (الجنس- مكان العمل) لصالح الذكور ولفئة العاملين في قطاع غزة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لاستجابات أفراد العينة بشكل عام تعزى المتغير المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة.

خامسا: دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي

وهي دراسة بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" مكملة لنيل شهادة الماجستير في سنة 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات، وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

تتضمن الدراسة إشكالية مفادها، ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟

وقد حاولت الدراسة اختبار الفروض التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للوزارات وأداء الموارد البشرية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة بالوزارات وأداء الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتخاذ القرار في الوزارات وأداء الموارد البشرية.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدفق الاتصالات في الوزارات وأداء الموارد البشرية.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى للسمات الشخصية التالية (الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي).

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظرة الوزارات للعنصر البشري بداخلها وأداء الموارد البشرية.

وكانت عينة الدراسة مكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة التي بلغ عددها (620) موظف، وتم اختيارها من بين (3363) موظف هو المجتمع الكلي لمجتمع الدراسة، وتم توزيع (620) استبانة.

وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات، وتم استخدام (spss) ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعبر عن الواقع كمّا وكيفا.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.
- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على آداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
- أظهرت أنه يوجد خللا في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.
- عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

سادسا: دراسة ناصر إبراهيم السكران

وهي دراسة بعنوان" المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" سنة 2004 وهي دراسة مسحية على ضباط قطاع القوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وتهدف الدراسة إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصّة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، وطبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصّة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، والعلاقة بين الفروق الفردية لضباط قطاع الأمن الخاصة وتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور الاتصالات كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور نظم وإجراءات العمل كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة (الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور إدراك الموظف لدوره الوظيفي كأحد محاور الأداء الوظيفي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي.

تعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت جميع الأبحاث والدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، في اهتمامها بموضوع العلاقات العامّة وأهدافها، ودورها الفعّال في تحقيق الأهداف المرجوة منها، فرغم الاهتمام بها بشكل مناسب في معظم المؤسسات، وخاصّة في المؤسسات الجزائرية، إلاّ أن أغلب الدراسات تؤكد أن العلاقات العامة تلعب دورا حيويا في جميع المؤسسات، وتؤثر في مسيرتها سلبا وإيجابا.

أما وجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، فيمكن في كون الدراسة الحالية تهدف إلى كيفية تأثير العلاقات العامّة على المناخ التنظيمي، في حين الدراسات السابقة منها ما يهدف لمعرفة واقع ممارسة العلاقات العامّة في مختلف المؤسسات، ومنها ما يهدف إلى معرفة الدور الذي تؤديه في المؤسسة، وكذا أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي وعلى أداء الموارد البشرية وكذا العلاقة بين المناخ والأداء.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري للدراسة، كما أفادتنا في صياغة الفرضيات وكذلك في التعرف على الأدوات العلمية المستخدمة، وفضلا عن هذا تمت الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تحليل البيانات ومقارنة ما تم التوصل إليه مع نتائج الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الباحث انطلق من فصل تمهيدي، خاص بالإطار النظري للدراسة، وما يتعلق به من أسباب اختيار الموضوع، وأهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى الإشكالية وفرضيتها، وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع الدراسة، وبهذا يتحدد توجيه مسار البحث، وذلك من خلال التحديد الدقيق للموضوع محل الدراسة، إذ أصبح واضحا ما يراد دراسته، وتحديد موقع البحث من البحوث السابقة.

تمهيد:

تمثل العلاقات العامة موضوعا جديرا بالدراسة، وذلك لما لها من أهمية في نجاح أي مشروع سواء كان سياسيا، اجتماعيا، ثقافيا، أو اقتصاديا، حيث ظهرت كنشاط متخصص في إقامة وتدعيم العلاقات الجيدة بين المنظمة وجماهيرها، وذلك من خلال مهامها الساعية إلى التعرف على المنظمة ونشاطاتها ومنتجاتها، إلى جانب دراسة انطباع الجماهير عن تلك النشاطات والمنتجات، والأخذ بها في رسم سياسة المنظمة المبنية على التفاهم المشترك بينها وبين جمهورها.

وتعد العلاقات العامة أحد مجالات الإدارة التي ظهرت وحققت قبولا متسارعا خاصة في الدول المتقدمة، ويرجع ذلك إلى تعاظم أهمية كسب تأييد الرأي العام، وزيادة شعور الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية.

ولما كان للعلاقات العانة الأهمية برزت الحاجة لدراستها، بل وتحديدها أكثر وهو ما سيحاول الباحث تجسيده في هذا الفصل من خلال التعرف على العلاقات العامة بداية من كيفية نشوءها، وعوامل الاهتمام بها، أهدافها وأهميتها، مرورا بعرض مبادئها وخصائصها، بالإضافة إلى وظائفها، وصولا إلى أهم وسائل الاتصال بها، ليختم بعض أهم النظريات المفسرة لها، وكل هذا غرضه هو إزالة بعض الغموض والالتباس الذي يكتنفها.

2-1- نشأة العلاقات العامة في التنظيمات الحديثة:

إن المتأمل في تطور تاريخ العلاقات العامة يلاحظ أن تطور الوسائل المستخدمة في خلق العلاقات العامة وتحسينها يتفق مع احتياجات المؤسسات المختلفة وميزتها وحجمها وطبيعتها، ولهذا فإن نشاط العلاقات العامة نشاط يمارسه الإنسان منذ القدم وفي مختلف العصور كوسيلة لتحقيق التفاهم والتعايش من حوله، ولم تهمل الحضارات والإمبراطوريات القديمة نشاط العلاقات العامة.

1)العلاقات العامة في المجتمعات الإنسانية البدائية:

كان رب الأسرة منذ نشأة المجتمعات البدائية هو الذي يسوس العلاقات بين أفرادها، ثم انتقلت هذه المهمة إلى رئيس القبيلة أو العشيرة داخل نطاق تلك القبيلة أو العشيرة أو بعض التجمعات ذات الطبيعة العقائدية، وكانت تلك العلاقات التي يديرها زعيم القبيلة أو العشيرة تدور حول الإبلاغ عن أخبار الحروب أو الزواج أو الوفاة أو العمل، وكان يستخدم في توصيل هذه المعلومات والأحداث وسائل بدائية تتمثل في الطبول أو لون الملابس ونوعيتها وغالبا ما كانت تستخدم الكلمات أو الحركات الجسمانية أو بعض الإيحاءات الملموسة كأعمال السحر مثلا.

2)العلاقات العامة في عصر الحضارات الإنسانية القديمة:

تعدل النشاط ممارسة العلاقات العامة، حيث عرفت قوة الرأي العام، وظهرت الحاجة إليه للسيطرة على زمام الأمور ورسم السياسات المختلفة، ولو أن الجماهير في الأزمنة القديمة كانت أصغر حجما وأقل تعقيدا، وكانت وسائل التعبير عن اتجاهات الجماهير محدودة وطرية التغيير بدائية وساذجة.

ففي ظل الحضارة الفرعونية كانت الكهنة هم الواسطة التي تتولى الاتصالات بين الفرعون باعتباره ملكا وبين أفراد الشعب، وكان هؤلاء الكهنة يقومون بمهام العلاقات العامة داخل البلاد ويستخدمون في ذلك أسلوب الاجتماعات التي كانوا يعقدونها في المعابد، وكذلك أوراق البردى ويختارون المناسبات الشعبية أو الدينية لتوصيل المعلومات لجموع الشعب.

فالمصريون القدماء استخدموا العلاقات العامة أيام السلم والحرب ونجحوا في التأثير على نفوس الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم، كما نجحوا في تعبئة مشاعرهم وكسب ثقتهم وتأييدهم وإقناعهم بالاتجاهات الجديدة وخاصة عند حدوث انقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديدة. [1]

ومع تقدم الحضارة، تقدمت أساليب العلاقات العامة، فقد وجد علماء الآثار في العراق العديد من المنشورات التي تعود إلى سنة 1700 ق.م، كانت قد أصدرتها السلطة العامة آنذاك للزراع والفلاحين لإرشادهم عن كيفية بدر البدور وتوجيههم حول زراعة الأنواع الجديدة من المزروعات والمحاصيل، مع التوضيح لأوقات سقيها وتسميدها وحصدها. [2]

وهذا العمل يشبه إلى حد كبير ما تقوم به الدوائر الحكومية (دوائر الزراعة) اليوم عند إصدار النشرات الارشادية الزراعية إلى المزارعين مثلما هو الحال في الجزائر فيما يتعلق بالحصة التلفزيونية "حملة ذات منفعة عامة".

كما أوضحت الآثار أيضا أن الرومان واليونان توسعوا في ممارسة أنشطة العلاقات العامة لأن حضارتهما كانتا تعتمدان على ثقة أفراد الشعب وتأييده، حيث كانوا يعرفون الكثير عن إرادة الشعب الحر، وبظهور بعض المبادئ الديمقراطية، شهدت العلاقات العامة خاصة في الحضارة الرومانية قفزة نوعية، إذ أخذت العلاقات العامة تنمو وتهتم بالاتجاهات السائدة أو ميول الناس وتقاليدهم، وكانوا يستخدمون العديد من الوسائل منها القصائد الشعرية مثل أشعار "هوميروس" والنشرات اليومية عن أعمال مجلس الأشراف لتعريف الشعب بالأحداث كما كانوا يسمحون للشعب أن يوضح آراءه وأفكاره للمسؤولين، ولذلك كان الاتصال يسير في اتجاهين من الحكام إلى الشعب، وأيضا من الشعب إلى الحكام. [3]

---

[1] محمد منير حجاب سحر محمد وهبي: **المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل العام، المدخل الإداري، المدخل البحثي)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، (د س)، ص ص 16، 18.

[2] عبد الرزاق محمد الديلمي: **العلاقات العامة في التطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص17.

[3] حمدي عبد الحارس البخشونجي: **العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص42- 43.

3)العلاقات العامة في العصور الوسطى:

ففي العصور الوسطى نجد أنها كانت تلعب دورا أساسيا وخاصة في شؤون الدعوة الدينية، والتي تتجلى في نشر الكنيسة للكثير من الأوامر التي تحرم حرية الرأي أو التعبير عنها أو عمليات نشر الكتب أو تأليفها أو تداولها، كما حرصت الكنيسة على إنشاء معاهد خاصة للترويج للأفكار الدينية التي اتسمت بالكثير من الظلم والتعسف، والعمل على تقييد الآراء المناهضة لها، كما نشرت تلك على جدران الكنائس. [1]

أما بالنسبة للحضارة الإسلامية فقد اعتمدت في دعوتها على الدين الحديث وخاصة في المناطق التي امتد إليها الإسلام خارج الجزيرة العربية على الإقناع وإقامة البيئة والدليل المعنوي والمادي واعتمدت على أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات، ونشر الدين من خلال دعاة متنورين في المساجد ومن خلال الاحتفالات الدينية.

هذا بالإضافة إلى الشعراء والكتاب والخطباء وعادة ما يصحب الإرشاد الديني توجيه اجتماعي وسياسي، وكان الفاطميون من أشد الناس اتفاقا لفنون الدعوة لمذاهبهم وابتدع الفاطميون إقامة الموالد والحفلات للدعوة لحكمهم وابتكروا المناسبات العديدة وأبدعوا في استخدام وسائل جديدة للاحتفال بها.[2]

4- العلاقات العامة في العصر الحديث:

ابتداءا لابد الإشارة إلى الدواعي والأساليب التي ساعدت ودفعت باتجاه نشوء العلاقات العامة كعلم وفن وممارسة في بداية القرن العشرين منها:

- توسيع وتعقد أعمال المؤسسات المختلفة والتي تضم أعداد كبيرة من المنتسبين والمتعاملين معها.
- تقدم العلوم المتسارع في مختلف الميادين.

---

[1] عبد الله محمد عبد الرحمان: **سوسيولوجيا الاتصال والإعلام**، دار المعرفة الجامعية، الازاريطة، ، 2005، ص282.

[2] منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص18.

- تنوع وتشابك العلاقات بين الأفراد والجماعات.
- سهولة وسرعة الانتقال بالنسبة للأشخاص والأفكار.
- انتشار التعليم.
- زيادة قوة الفرد وأهميته في المجتمعات الحديثة.
- نمو العلوم الإنسانية التي تتناول دراسة الفرد والدوافع وراء سلوكه.[1]

واستخدم مصطلح العلاقات العامة بمعناه الحديث للمرة الأولى في السنوات الأخيرة من القرن 19 في محاضرة ألقاها محامي في نيويورك يدعى دورمان إيبتون في قاعدة كلية الحقوق جامعة بيل في مستهل 1882، وكان موضوعها " العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية"، وفي عام 1908 استخدم تيودورفيل، رئيس شركة التلفون والتلغراف الأهلية هذا التعبير للمرة الأولى على تقرير الشركة لذلك العام، وقد أصبح المصطلح شائعا ومألوفا في العشريات من القرن الماضي بعد مجيء إيفي لي الذي يعد رائد للعلاقات العامة، من خلال افتتاحه لمكتب الإشهار مع جورج باركر عام 1903 ومن خلال إنجازه لمفهوم (إنسانية الأعمال التجارية) مؤكدا أن العلاقات العامة هي أكثر فعالية حيثما تؤثر في المستخدمين والزبائن وأعضاء المجتمع، وبأن العلاقات العامة يجب أن تكون مدعومة من الإدارة العليا.[2]

بعد الحرب العالمية الأولى ظهر رائدان في مجال العلاقات العامة هما "كارل بايور" و"إدوارد بيرنايس" صاحب أو كتاب صدر عن العلاقات العامة بعنوان (بلورت الرأي العام) الذي نشر عام 1923 وأما بايور فقد أنشأ أكبر مؤسسة للعلاقات العامة في العالم ما تزال قائمة لحد الآن.

---

[1] عبد الرزاق محمد الديلمي: مرجع سابق، ص19.

[2] غويب عبد السميع: **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر**، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 2006، 37.

نمت العلاقات العامة خلال العقود الأربعة الماضية نموا كبيرا لتصبح كما وصفها "دومنسيك" بأنها (عصر العلاقات العامة)، إذ أن هذه المهنة نمت نموا هائلا في الو.م.أ حيث بلغ عدد المشتغلين فيها عام 1950 إلى 19.000 شخص وبلغوا نحو 170.000 شخص. [1]

إن هذه الرؤية التاريخية للعلاقات العامة تعكس لنا مجمل عام للاجتهادات والتراكمات النظرية والفكرية للعلاقات العامة وأساليب ممارستها، وهذا يكشف لنا بأن العلاقات العامة قديمة الوجود تمتد جذورها إلى العصور البدائية.

2-2- عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة في التنظيمات الحديثة:

إن تطور العلاقات العامة جاء كنتيجة طبيعية للاهتمام الذي تقف خلفه أسباب متعددة تتمثل في:

- التغيرات التي طرأت على المناخ التنظيمي، ويتمثل أهمها في الآتي:
- التطور التكنولوجي وانعكاساته على تعقد هيكل الصناعة.
- التطورات في تقنيات وسائل الاتصال بالجماهير، وهو ما أدى إلى فتح مجالات واسعة في نقل المعلومات والحقائق للجمهور.
- زيادة الوعي لدى الجماهير المتعاملة مع منظمات الأعمال.

- التغيرات التي طرأت على الفكر الإداري في نظرته لطبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئة العمل، أحد الأسباب المهمة لزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة، حيث اظهر هذا التحول الحاجة الماسة إلى نشاط العلاقات العامة.

- من خلال نظرة شاملة تقوم على التحليل المنطقي قام علماء النفس والاجتماع بدراسة سلوك الأفراد والجماعات والمجتمعات للوقوف على أساليب التأثير والتأثر. [2]

ومن أهم العوامل التي ساعدت على الاهتمام بالعلاقات العامة:

---

[1] محمد صاحب سلطان: **العلاقات العامة ووسائل الاتصال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص49.

[2] فريحة محمد كريم: **العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الحجار، عنابة، 2012، ص40- 41.

1- تزايد الرأي من جانب جماهير الرأي العام:

أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم والثقافة بين فئات المجتمع إلى تزايد الحاجة للمعلومات الصحيحة، ولمزيد من التفسيرات والإيضاحات المتعلقة بالقرارات السياسية التي تتبعها المنظمة على مستوى الوحدة الاقتصادية والقرارات السياسية الخاصة بالدولة على مستوى المجتمع بأكمله.

أما على مستوى المنظمة فقد أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم على زيادة الحاجة للمعلومات الكاملة الخاصة بالمنتج، لدى فقد ظهرت العديد من الجمعيات التي تدعو للمحافظة على مصالح المستهلكين وحماية حقوقهم، ورفض التعامل مع الشركات التي لا تعمل على إشباع رغبات واحتياجات المستهلكين، إذ تقوم بإمدادهم بمعلومات خاطئة عن منتجاتها سواء خلال الإعلان أو البيانات المدونة على غلاف السلعة، ومن هنا ظهرت أهمية دور العلاقات العامة في بناء جسر من الثقة والتفاهم بين المنظمة وجماهيرها، وشرح أبعاد أي قرار تتخذه فيما يخص المنتجات التي تقدمها. [1]

وهو ما أكده هارولد تشايلدر أستاذ العلوم السياسية الأمريكي سنة 1940 حيث قال: إن على مسؤولية العلاقات العامة أن تحدد لإدارة الأعمال والسياسات التي تؤثر على المجتمع وعليها أن تستبعد من هذه الأعمال والسياسات ما يتعارض مع مصلحة الجماهير، ولكي يتخفف ذلك لا بد أن يفهم رجال العلاقات العامة المبادئ الأساسية للعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية التي تحرك المجتمع في الوقت الحاضر. [2]

---

[1] سمير حسن منصور: **مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص40.

[2] علي عجوة: **الإعلام وقضايا التنمية**، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص167.

2- الثورة الصناعية والإنتاج الكبير:

مهدت الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر الفرصة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية، وذلك لما نتج عنها من تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه. [1]

وأجريت دراسات مختلفة للوقت والحركة، ساعدت على التغلب على مشكلة ندرة الإنتاج وظهور الصناعات الضخمة التي استعملت آلاف العمال والملايين من المستهلكين. [2]

فظهرت مشاكل في العلاقات العامة بين صاحب العمل – مجلس الإدارة والعمال داخل المصانع وصاحب هذا التطور تكوين نقابات للعمال للدفاع عن مصالحهم اتجاه الإدارة العليا، وقامت الإضرابات من وقت لآخر احتجاجا على سوء المعاملة حينا والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل أو نظم للدفع تتناسب مع الجهد المبدول، ومن ثم زاد ضغط الرأي العام لإنصاف العمال وتلبية مطالبهم ولهذا ظهرت أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال –الجمهور الداخلي– لشرح وجهة نظر المنظمة فيما يتعلق بإجراءاتها. [3]

ومنه فالثورة الصناعية وما رافقها من تطورات أدت في النهاية إلى إرضاء الجماهير وتخفيف أهداف المؤسسة في الوقت وخلقت الاهتمام بالعلاقات العامة. [4]

---

[1] عبد المحيي محمود صالح وآخرون: **العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص36.

[2] هناء حافظ بدوي: **الاتصال بين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2003، ص264.

[3] عبد المحيي محمود صالح وآخرون: مرجع سابق، ص36، 37.

[4] عبيرة صبطي، كلثوم مسعودي: **مدخل إلى العلاقات العامة**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2010، ص35.

3- تزايد المنافسة:

أدى إتباع مبادئ الإدارة العلمية والتخصص وتقسيم العمل إلى التغلب على مشكلة ندرة عوامل الإنتاج، وازداد المعروض من المنتجات عن حجم الطلب عليها وتحول السوق من سوق بائعين (قلة المعروض من سلعة أو خدمة معينة بالنسبة للطلب عليها) إلى سوق مشترين.

وقد نتج عن هذا التطور زيادة حدة التنافس بين الشركات في محاولة لإرضاء المستهلك وإشباع رغباته، ولم تقتصر المنافسة على الشركات فقط بل امتدت أيضا إلى الصناعات المختلفة، فأصبح إرضاء احتياجات ورغبات المستهلكين كأحد المجالات الأساسية لأي منظمة وأخذها في المقام الأول عند وضع وإعداد خطط المشروع، وبدأت الشركات المختلفة في الاهتمام بإقامة علاقات طيبة مع جماهير الشركة المتصلة بها، وجماهير الرأي العام لمحاولة كسب وتأييد وثقة هذه الجماهير، والعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للشركة في أعين الجماهير مقارنة بالشركات الأخرى. [1]

4- تطور وسائل الاتصال:

كان للتطور الهائل الذي شهدته وسائل الاتصال الجماهيري، مثل الزراعة والتلفزيون والانترنت والوسائل المطبوعة وغيرها من الوسائل الأثر الكبير في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة، حتى أصبع العالم من الناحية الإعلامية لوسائل الاتصال أشبه ما يكون بقرية كونية صغيرة. [2]

خاصة أن هذا التطور الهائل وما صاحبه من تطورات في أساليب الطباعة وكذا الموضوعات التي تغطيها الصحافة، ويعتبر هذا من بين الأساليب التي أدت إلى الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي، وقد انعكس هذا الاهتمام على المجال الداخلي على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المجتمع ككل.

---

[1] محمد فريد الصحن: **العلاقات العامة المبادئ والتطبيق**، الدار الجامعية للطباعة وللنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص11.

[2] بشير العلاق: **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص372.

5- تزايد علاقات الاعتمادية:

لقد سادت في هذا العصر صفة التبعية والاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والمؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث أصبح الأفراد يعتمدون على التعاون بدرجة كبيرة على تعاون الآخرين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات وذلك من خلال إشباع لاحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية، حيث يعتمدون على المشروعات المختلفة لتوفير فرص العمل، وعلى المتاجر في توفير الملبس والطعام، وعلى الحكومة في توفير الحماية والأمن وغلى غير ذلك من الحاجات. [1]

ولقد أدت هذه العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والتنظيمات المختلفة إلى خلق وزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كفلسفة ووظيفة تحكم نشاط أي منظمة. [2]

ومما سبق ذكره يتبين لنا أن هذه العوامل كلها ساعدت على نضج الرأي العام، وعيه في كثير من البلدان، وأصبح من الواجب تحقيق التكيف مع التغيرات الحاصلة على البيئة التي لها أثر كبير على نشاط المنظمة، وهذا ما أدى إلى حتمية العلاقات العامة التي تهتم كثيرا بالرأي العام.

2-3- أهداف وأهمية العلاقات العامة:

أولا: أهداف العلاقات العامة

لقد قدم العديد من الباحثين مجموعة من الأهداف للعلاقات العامة، فلا معنى لنشاط بلا هدف أو غرض، فمن بين هذه الأهداف:

- تزويد فئات الجمهور المختلفة بكافة المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة بمساعدتها على تكوين آرائها استنادا إلى الحقائق.

- العمل على تحقيق القبول الاجتماعي.

---

[1] عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي: مرجع سابق، ص36.

[2] بشير العلاق: مرجع سابق، ص 372.

- العمل على زرع الثقة بين الإدارة والمساهمين من أجل ضمان استقرار المؤسسة.
- المشاركة في السياسة العامة للمؤسسة، حتى تتلائم مع اتجاهات الرأي العام، ولا تتعارض معه. [1]
- تكوين صورة ذهنية لائقة عن المؤسسة.
- التوفيق بين مصالح المؤسسة والجمهور.
- تحقيق علاقات يسودها الوئام والوفاق بين الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة.
- اتخاذ الاحتياطات اللازمة بما يجنب المؤسسة التعرض للمشكلات من خلال إعداد البرامج الوقائية والتحسب لها.
- الحرص على جلب أفضل المهارات والكفاءات للعمل بالمؤسسة.
- الدفاع الموضوعي الصادق عن المؤسسة من كل ما يقال أو يشاع أو ينشر عنها.
- الاهتمام بدراسة الرأي العام الداخلي والخارجي والوقوف على أحدث الطرق لقياسه.
- العمل على استمرار الاتصالات بين المؤسسة وجمهورها، مع التصدي لأي محاولة لهدم هذه العلاقة، فهي تنوير للجماهير قبل محاولة التأثير فيهم. [2]
- تفعيل الاتصال بين المؤسسة والمنظمات الأخرى باستخدام مختلف وسائل الاتصال المتاحة.
- نقل وتوصيل المعلومات الصادقة عن المؤسسة للجماهير.

---

[1] محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص50.

[2] شدوان علي شيبة: **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص57.

- معرفة احتياجات العاملين بالمؤسسة من الجوانب الثقافية والترويجية ومحاولة مساعدتهم على حل مشاكلهم. [1]

- محاربة الإشاعات الضارة.

- تطوير وتنمية التعاون مع أجهزة التعاون المختلفة.

- كسب تأييد الجماهير وخلق نوع من التأمل معه بالرفع من مستوى الخدمات وحسن أدائها. [2]

كما تهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات طيبة، وزيادة فرص التفاهم المتبادل والتوافق والانسجام بين المنظمة وأطراف التعامل الداخلي والخارجي، وبالتالي يمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة في إطار علاقاتها بالجمهور إلى أهداف خاصة بالجمهور الداخلي، وأهداف خاصة بالجمهور الخارجي.

أ- الأهداف الخاصة بالجمهور الداخلي: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحقيق التفاهم بين المؤسسة والعاملين بها، وذلك على أساس أنه كلما أدرك العاملون بأن زيادة إنتاجهم كما وكيفا سوف يؤدي إلى زيادة أرباحها، وهذا من شأنه أن ينعكس على أجورهم ومكافآتهم، كما أن اهتمام المؤسسة بالعاملين سوف يؤدي إلى شعورهم بالرضا عن المؤسسة.

- رفع الوعي بين العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به، سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة لمجتمعهم حتى يشعروا بمسؤولياتهم نحو المؤسسة التي يعملون فيها ونحو مجتمعهم.

- إحاطة العاملين علما بسياسة المؤسسة وبرامجها وأنشطتها وأهدافها.

- كسب تأييد الجمهور الداخلي لمختلف القواعد التي تنظم العمل بالمؤسسة، والتغييرات والتعديلات التي يجب إدخالها على سياسة المؤسسة وبرامجها.

---

[1] عبد الكريم راضي الجبري: **العلاقات العامة (إبداع تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة)**، دار التيسير، بيروت، 2001، ص35، 36.

[2] رضوان بلخيري، سارة جبري: **مدخل للاتصال والعلاقات العامة**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص182- 183.

- الوقوف على تأثير السياسات التي تضعها المؤسسات والبرامج أو الخدمات التي تقدمها إلى العاملين، وذلك لإتاحة الفرصة أمام العاملين للتعبير عن آرائهم حول تلك الموضوعات. [1]

ب- الأهداف الخاصة بالجمهور الخارجي: وتتلخص فيما يلي:

- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، والمناسبة للعمل في المنظمة.
- توفير معلومات للإدارة عن الجماهير وأطراف التعامل مع المنظمة.
- شرح دور المنظمة في خدمة البيئة والمواطنين بصفة عامة.
- التعريف بنشاط المنظمة والعمل على تحقيق القبول الاجتماعي.
- الوصول إلى الجمهور المعنى بتحقيق التواصل معه.
- شعور المستهلك بالرضا المستمر والمتزايد. [2]

ثانيا: أهمية العلاقات العامة

اتضحت الحاجة إلى العلاقات العامة على إثر التغيير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة، فقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات واسعة في شكله وتكوينه وطبيعته من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية ولعل أهم التغيرات التي طرأت عليه تبدو فيما يلي:

1- تزايد تعقد هيكل الصناعة وزيادة ابتعادها عن الاتصال المباشر بجماهيرها.

2- ظهور شبكة واسعة ومعقدة من وسائل الاتصال الجماهيري المؤثرة على الرأي العام لهذه الجماهير.

---

[1] محمد بهجت كشك: **العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص226، 227.

[2] أبو قحف عبد السلام: مرجع سابق، ص331.

3- كبر حجم المؤسسات والمنشآت وتزايد حدة التنافس بينها، على اختلاف أنشطتها، مما فرض اهتمام متزايد، واحترام أكبر للرأي العام، وظهور حاجة فورية للتأثير الجماهيري.

4- تزايد الطلب على الحقائق والمعلومات من جانب الجمهور، نتيجة لانتشار التعليم والمعرفة والإعلام.

5- ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام، وبخاصة في الدول الديمقراطية، هذا التطور في تزايد مستمر من يوم لآخر، وهو ذو علاقة مباشرة ببقاء الحكومات أو ذهابها، وحتى تستمر هذه الحكومات لابد أن تحصل على تأييد الرأي العام. [1]

ونتيجة لهذه التغيرات ظهرت العلاقات العامة وتطورت، وبدأت أهميتها لكل المجتمعات وهكذا أصبحت العلاقات العامة مرتكزا لمرحلة انبثاق بيئة اتصالات جديدة على حد تعبير Danielle Maisonneune. [2]

ولتتجاوز العلاقات العامة اليوم -في نظرنا- مفهومها كوظيفة تعتمد عليها المؤسسات المختلفة في تحقيق أهدافها، إلى كونها (سلوك) يجب أن يلتزم به جميع العاملين في المؤسسة من أجل جودة المنتج، فهي سلوك يقدر دور كل فرد في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها والوصول إلى أعلى درجات الأداء. [3]

وفي سعي منه لاكتشاف أهمية ودور العلاقات العامة، أقام مجتمع العلاقات العامة الأمريكي "Public Relation of Society America" حملة لذلك حققت ما يلي:

- العلاقات العامة وسيلة تعبر عن رغبات واهتمامات الجمهور.

---

[1] فضيل دليو: **الاتصال في المؤسسة**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة (الجزائر)، 2003، ص67.

[2] Danille Maisonneuse : les relation publiques danz une societé en mauvance, 4émé édition, bibliot-heque et archives national du quebes, canada, 2010, p42.

[3] عبيدة صبطي وكلثوم مسعودي: مرجع سابق، ص80.

- العلاقات العامة وسيلة لتحقيق تنظيم متبادل بين المؤسسات والجماعات، وإنشاء علاقات أكثر سلاسة تفيد الجمهور.

- العلاقات العامة عنصر أساسي في شبكة الاتصال والتي تمكن الأفراد من أن يتم إبلاغها بالكثير من جوانب الموضوعات التي تؤثر في حياتهم.

- تساهم العلاقات العامة في تنشيط الضمير الاجتماعي للمنظمات التي يعملون بها. [1]

وبصفة عامة فإنه يمكن توضيح أهمية العلاقات العامة، في بيان بعض ما يمكن أن تحققه للإنسان وللمجتمع والمنظمات والهيئات في النواحي الآتية:

- تهيئة الرأي العام لنقل أفكار وآراء جديدة، وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات والتنظيمات والمؤسسات بما يقوي النشاط بين هذه الهيئات والجماهير، ويوفر تعاون بينهما ويساعد على تماسك المجتمع.

- توضيح بحوث العلاقات العامة للهيئات والتنظيمات والمؤسسات والاتجاهات الحقيقية للجماهير، وكذا رغباتهم واحتياجاتهم، وهذا التوضيح يساعد هذه الهيئات على إحداث تعديلات مناسبة في سياستها وخطط عملها، بما يتماشى مع رغبات الجماهير. [2]

- تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير، وهذا يساعد المجتمعات والتنظيمات على التغلب على العقبات التي تواجهها، لأن المشاركة الجماهيرية لا تجعل هذه الهيئات في عزلة عن الجماهير. [3]

---

[1] جمال أبو شنب: **العلاقات الإنسانية (دراسة في مهارات الاتصال والتعامل)**، دار المعرفة الجامعية، الازاريطة، 2006، ص79، 80.

[2] محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص28.

[3] عبد المحي محمود صالح وآخرون: مرجع سابق، ص52.

ومن ذلك يتضح أن الاتجاه السائد يؤمن بأن العلاقات العامة تؤدي وظيفة هامة وحيوية في كافة المؤسسات والتنظيمات التي تمارس فيها، ولم يعد من الممكن إهمالها أو النظر إليها كنشاط ثانوي أو فرعي، فهي جزء لا يتجزأ من نشاط المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على ثقة الرأي العام وتأييده.

2-4- مبادئ العلاقات العامة وخصائصها:

أولا: مبادئ العلاقات العامة:

تستند العلاقات العامة في أدائها على مجموعة من المبادئ التي تسترشد بها وتتمثل في:

- **الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة:** حيث تدعو فلسفة العلاقات العامة المنظمة إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق الكريمة، كالنزاهة والصدق والعدالة، وهكذا فهي لا تخدع الجمهور ولا تغشه، بل تسعى إلى كسب ثقته بالقدوة الحسنة وليس بالأقوال فقط.

- **المسؤولية الاجتماعية:** أن النظريات الإدارية الحديثة تؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التي تحوله، فيؤثر بها ويتأثر بها، لذلك فإن هناك مسؤولية تقع على عاتق المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعيش فيه.

- **احترام رأي الفرد:** حيث يجب أن ترتكز فلسفة العلاقات العامة على مبدأ الإيمان بقيمه واحترام حقوقه الأساسية التي نص عليها وضمنها القانون، وأن تراعي في ذلك واجبات الفرد ومسؤولياته في المجتمع، فالإيمان بالشيء هو خير دافع للاهتمام به. [1]

- **العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة:** إن تحقيق المنظمة لأهدافها يتعلق بمعرفة الموظفين لأهداف المنظمة وللدور المطلوب منهم في هذا المجال، فالمنظمة تؤدي عملها بشكل أفضل إذا كان موظفيها يلمون بكل ما يحدث من إنجازات مشاكل، فالعلاقات العامة، يتجه مسارها من الداخل إلى

---

[1] أسامة كامل ومحمد الصيرفي: **إدارة العلاقات العامة**، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص16، 17.

الخارج، وهذا ما يستدعي الاهتمام بالموظفين وتوثيق الصلات معهم والحصول على تعزيزهم وتأييدهم لإدارة المنظمة وسياستها. [1]

- **إتباع سياسة كشف المعلومات للجمهور:** تسعى المؤسسات المتحضرة إلى إتباع سياسة الوضوح، وتقديم المعلومات الصادقة الموضوعية للجمهور، فالأساس السليم لعمل العلاقات العامة هو المصارحة تفاديا للشائعات المغرضة التي قد تمس سمعة المؤسسة.

- **مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع:** حيث أن رفاهية المجتمع تمثل هدف عام تسعى إليه جميع المؤسسات ولذلك يجب أن تضع كل المؤسسات في اعتبارها أن تصميم أهدافها في ضوء أهداف المجتمع ككل لتحقيق الانسجام بين كليهما. [2]

- **نشر الوعي بين الجماهير:** أصبح على عاتق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة وخطط تنميتها ودور الهيئة في ذلك، كما أصبح واجب العلاقات العامة توجيه الرأي العام إلى أحسن السبل للتعاون مع السياسة العامة لكسب ثقته وتأييده. [3]

- التعاون مع المؤسسات الأخرى والاتفاق على الخطوط العريضة في محيط العلاقات العامة حتى يتحقق النجاح.

- الابتعاد عن اتخاذ موقف دفاعي عن تغطية المساوئ وأوجه التعقيد، لأن ذلك يضرب ستارا من التضليل ويحجب الحقيقة ويعرقل وضوح الرؤية. [4]

- **إتباع الأسلوب العلمي:** فمن المبادئ الأساسية للعلاقات العامة، إتباع طريقة البحث العلمي في مواجهة مشكلاتها، وذلك لاعتمادها على المنطق واهتمامها بالوصول إلى الحلول المناسبة عن طريق

---

[1] محفوظ أحمد جودة: **العلاقات العامة مفاهيم وممارسات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص27.

[2] شدوان علي شيبة: مرجع سابق، ص21- 22.

[3] محمد مصطفى أحمد: **الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة**، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2003، ص47، 48.

[4] غريب عبد السميع: مرجع سابق، ص61.

التحليل الدقيق للأمور والابتعاد عن التحيز، وإتباع هذه الطريقة العلمية في مواجهة المشكلات يمكن أخصائي العلاقات العامة من الوصول إلى قرار سليم مبني على ضوء الواقع. [1]

- **كسب ثقة الجماهير:** إن هدف العلاقات العامة هو العمل على كسب ثقة الجماهير، ومعنى ذلك أن أنشطة المؤسسة لا يمكن أن تنجح إلا إذا رضت جماهيرها عنها وعلى ذلك يجب أن تدرب جماهير المؤسسة نفسها حتى يتمكنوا من القيام بواجبهم لكسب ثقة الجماهير على الوجه الأكمل بحسن أدائهم واحترامهم لجماهيرهم. [2]

أما عن المبادئ والأسس التي وضعتها جمعية العلاقات العامة الأمريكية لممارسة هذه المهنة فهي كما يلي:

- تتعهد بألا تتعارض أهدافها مع رفاهية المجتمع ومصالح عملائها.
- وأن نرى في أعمالنا الدقة والصدق والذوق السليم.
- أن نحتفظ بأسرار عملائنا السابقين والحاليين.
- ألا نقبل أي عمل مباشر أو غير مباشر لعمل إلا إذا وافق الطرفان.
- أن تتعاون مع زملائنا في المهنة على إحباط كل ما يسئ إليها.
- أن تزويد الجمهور التي تهدف إلى رفع المستوى العلمي والفني للعلاقات العامة. [3]
- اعتبار سلطة العلاقات العامة سلطة استشارية قبل كونها سلطة وظيفية يجب على من يعمل في مجال العلاقات العامة أن يعتبر نفسه مستشارا فيما يعهد إليه من نشاط، ولذا فعليه أن يبدل قصارى جهده في الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة، وأن يعطي لإدارة المنظمة صورة

---

[1] محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص35، 36.

[2] محمد مصطفى أحمد: مرجع سابق، ص47، 48.

[3] عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي: مرجع سابق، ص66.

صادقة عما يلمسه ويراه بكل صراحة وأمانة، مهما قدر ردود فعل مسؤولية، فقوة المستشار تكمن في رأيه الصادق والسديد. [1]

ثانيا: خصائص العلاقات العامة

تتسم العلاقات العامة بمجموعة من الخصائص يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- أن العلاقات العامة تعتبر فلسفة للإدارة، وهذه الفلسفة تفترض أن أي منظمة لا تنشأ لتحقيق الأهداف المالية فحسب، وإنما ينبغي أن تلعب دورا اجتماعيا ولهذا فعليها أن تضع صالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة.

- أن العلاقات العامة وظيفة إدارية، فهي نشاط تمارسه كإدارة ويجب على الإدارة أن تستخدمه في كل ما تقوله أو تفعله للوصول إلى علاقات عامة طيبة. [2]

- أن العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما المؤسسات والجماهير التي تتعامل معها سواء الجماهير الداخلية للمؤسسة أو الخارجية وكلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت.

- تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام، وتدير بمهارة الأسلوب التأثيري الصاد والهابط من أجل إحداث التوافق والتكيف والتعاون. [3]

- أنها وظيفة تعتمد على المعلومات والحقائق وتقوم على الصراحة ولا مجال فيها للخداع أو الكذب أو التضليل.

---

[1] صبحي جبر العتبي: **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص348.

[2] محمد منير حجاب: **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص73، 74.

[3] عبد المجيد محمود صالح وآخرون: مرجع سابق، ص34، 35.

– إن الأساس الجيد للعلاقات العامة يتمثل في وجود إدارة واعية للمنظمة، ولا يمكن للعلاقات العامة أن تحل محل الإدارة الفعالة للمنظمة، كما أنها وظيفة لا تمثل صفة سحرية قادة على حل المشاكل.[1]

– القصدية: العلاقات العامة نشاط مخطط ومرسوم لإحداث تأثير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين مختار.

– العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية، لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية، ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة ولذلك تحتاج هذه الوظيفة إلى متخصصين لممارسة أنشطتها المختلفة.

– تتصف العلاقات العامة بالشمولية، فنشاطها لا يقتصر على مجال دون آخر، بل يمتد ليشمل كافة الميادين، السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها، كما تقدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة. [2]

– العلاقات العامة مسؤولية الجميع، فهي لا تعد مسؤولية أخصائي العلاقات العامة فقط، بل تتعدى ذلك لتشمل العمليات في مختلف المستويات الإدارية، إذ من غير المنطقي أن يبدل أخصائيو العلاقات العامة جهود جبارة من أجل ترسيخ سمعة طيبة للمنظمة، ثم يسلك عاملون خارج العلاقات العامة سلوكات تشوه هذه السمعة. [3]

---

[1] عنبر إبراهيم شلال: **إدارة الترويج والاتصالات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص313.

[2] أسامة كامل، محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص36.

[3] فؤادة عبد المنعم البكري: **العلاقات العامة في المنشآت السياحية**، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2004، ص28– 29.

- ويمكن وصف العلاقات العامة بأنها فن معاملة الجماهير للفوز بثقتهم وتأييدهم، فهي فن تطبيقي هادف، يرمي إلى الانسجام الاجتماعي، يطوي على فلسفة إنسانية أساسها الاعتراف بقيمة الإنسان وبأهمية الرأي العام في تقرير الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. [1]

- العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية قليلة الأهمية، بل تشكل عنصرا أساسيا في أنشطة المنظمات، فهي ضرورية في جميع المنشآت وعلى مختلف المستويات، يفرضها المجتمع الحديث. [2]

إذ أن هذه الخصائص التي تتسم بها العلاقات العامة، تجعل منها وظيفة إدارية أساسية بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، والتي تميزها عن غيرها من باقي الوظائف والأنشطة المؤسساتية الأخرى، وهي كذلك توضح الفروق الموجودة بين العلاقات العامة كنشاط اتصالي وباقي الأنشطة الاتصالية الأخرى.

2-5- وظائف العلاقات العامة:

أولا: وظائف العلاقات العامة

لقد وردت الكثير من الآراء حول وظائف العلاقات العامة، فكانت هناك تقسيمات كثيرة طرحها العديد من الباحثين والمختصين في مجال العلاقات العامة وسنحاول في هذا الجزء التطرق لبعضها:

- التقسيم الذي طرحه "إيفي لي":

حدد "إيفي لي" أهم وظائف العلاقات العامة فيما يلي:

- تقديم المساعدة للجمهور من أجل التكيف الذي يعني التقبل عن طريق الاقتناع والمشورة الموجهة إليهم.

---

[1] عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: **أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص31.

[2] فهمي محمد العدوي: **مفاهيم جديدة في العلاقات العامة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص29.

- الاستخدام العلمي والسليم لوسائل الاتصال، مع ضرورة دراسة الجماهير وتحليل اتجاهات الرأي العام، وكذا التعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر منها والمستتر.
- الإقناع، أي خدمة اهتمامات الجماهير والعمل على حفظ مستوى هذه الاهتمامات. [1]

التقسيم الذي طرحه فليب ليزلي "P.Lesly":

حدد فليب ليزلي "P.Lesly" وظائف العلاقات العامة في أربع وظائف رئيسية وهي:

- النصح والشورى.
- الإعلام.
- الأبحاث والتحاليل.
- بناء الثقة الشامة ودعمها. [2]

التقسيم الذي طرحه كل من كابلينت سنتر وبروم:

وقد ذهب هذا الفريق في تحديده لوظائف العلاقات العامة كما يلي:

- تحليل وتفسير اتجاهات الرأي العام المتوقع، ودراسة القضايا التي تؤثر إيجابيا أو سلبيا على خطط وتنظيم ونشاطات المؤسسة.
- تقديم النصح والمشورة لإدارة المؤسسة، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات وعمليات الاتصال والمسؤولية الاجتماعية.

---

[1] غريب عبد السميع: مرجع سابق، ص63.

[2] عبد الرزاق محمد الديلمي: **العلاقات العامة والعولمة**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص33، 34.

- الاستمرار في عملية البحث والعمل على إعداد البرامج الاتصالية، والسهر على تنفيذها وتقويمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- المساهمة في إعداد الخطط بما فيها وضع الأهداف، وتحديد الميزانيات، وكذا المساهمة في تدريب الأفراد. [1]

التقسيم الذي طرحه فيرن بيرنت: حيث جمع وظائفها فيما يلي:

- تفسير سياسة المؤسسة وأعمالها إلى جماهيرها.
- تفسير الأفعال الحالية والمستقبلية لهذه الجماهير.

التقسيم الذي طرحه فيليب ليسلي: لخصها في أربع وظائف أساسية هي:

- تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا للمؤسسة.
- الإعلام في المؤسسة باستخدام الوسائل الاتصالية الفعالة والمؤثرة.
- القيام بالأبحاث والدراسات باستمرار.
- بناء ودعم ثقة شاملة بين المؤسسة ومختلف الجماهير. [2]

التقسيم الذي طرحه هندركس:

يرى أن العلاقات العامة كعملية تعد منهجا لحل المشكلات ويوضح وظائف العلاقات العامة في أربع نقاط هي كالتالي:

---

[1] يوسف مصطفى عبده محمود: **مقدمة في العلاقات العامة**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2004، ص70، 71.

[2] محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص56.

- **الأبحاث:** ويتضمن دراسة الجمهور والمؤسسة، ودراسة المشكلات الظاهرة والكامنة ووضع الحلول لها.
- وضع الأهداف المتعلقة ببرامج حل المشكلات، وتتضمن تلك الأهداف أنماط التأثير في أراء وسلوك واتجاهات المتعاملين مع المؤسسة.
- **التخطيط:** ويمثل التخطيط للبرامج والحملات الاتصالية.
- **الوظيفة التقييمية:** وتنقسم إلى شقين أولهما الشق الخاص ببرامج النصح والإرشاد وكذلك برامج الضبط والتنظيم، وثانيهما تقييم الأهداف في ضوء النتائج. [1]

وفضلا عن هذا هناك من يرى بأن وظائف العلاقات العامة تتحدد على مستويين:

بالنسبة للجمهور:

- التعريف بالمنظمة وسياستها المنتهجة بهدف الحصول على تأييد الجماهير وتعاونها.
- تزويد الجماهير بالمعلومات الصحيحة: أي تقديم المعلومات الصحيحة للجمهور بهدف مساعدته على تكوين رأي سليم.
- التأكد من صحة المعلومات المنشورة عن المنظمة.
- تحسين الأجواء بين الأفراد من جهة، وبين الأفراد بعضهم البعض من جهة أخرى.

بالنسبة للمنظمة:

- إعلام المنظمة بالتطورات الحاصلة لدى الرأي العام.
- تحسين الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والدنيا.

---

[1] شدوان علي شيبة: مرجع سابق، ص48، 49.

- التنسيق بين الإدارات العليا في المنظمة.
- تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بهدف مساعدتها في اتخاذ القرارات المناسبة. [1]

من خلال عرض التقسيمات التي سبقت نجد أن منها ما انحصر في الوظائف الإدارية البحتة ومنها ما تناول المؤسسة وعلاقتها الداخلية والخارجية، إلا أن جوهر كل منها يوضح الدور المنوط بالعلاقات العامة من خلال استقصاء المعلومات ووضع السياسة وتحديد الأهداف ورسم خطة العمل وترجمتها إلى برامج ومن تم تنفيذها سواء كان ذلك مع الجماهير الداخلية للمؤسسة من عمال أو خارجية من متعاملين مع المؤسسة.

وعلى غرار هذا يرى بعض الباحثين الذين قاموا بتحليل وظائف العلاقات العامة في الهيئات والمؤسسات، أن هناك وظائف رئيسية للعلاقات العامة تتمثل في:

1- البحث: يقصد بالبحث كوظيفة من وظائف العلاقات العامة، ذلك ان الدراسات المتصلة بقياس اتجاهات الرأي بين جماهير المؤسسة في الداخل والخارج، وعموما يمكن حصر مسؤوليات قسم البحوث في الآتي:

- إعطاء الإدارة صورة دقيقة عن اتجاهات الرأي العام للجماهير المختلفة.
- تقييم وتقرير مدى نجاح المادة الإعلامية والتعاون مع أقسام الإعلام لاختيار الوسيلة المناسبة وصياغة الرسالة الإعلامية الواضحة والمجدية.
- جمع الحقائق والمعلومات المهمة التي تتصل بنشاط المؤسسة.

---

[1] بشير العلاق: مرجع سابق، ص377- 378.

- تحديد الجماهير النوعية للمؤسسة تحديدا دقيقا، وكذلك دراسة كل جمهور من هذه الجماهير وبيات اتجاهاته وخصائصه، كما ترصد كل ما يتعرض له كل جمهور من تغيرات طارئة،لكي تتخذ الإدارة ما يتطلبه الموقف من إجراءات سريعة. [1]

2- التخطيط: ويقصد به تخطيط ورسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمنظمة، وذلك بتحديد الهدف والجماهير المستهدفة وتصميم البرامج الإعلامية وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانية وتوزيعها على الأنشطة. [2]

3- التنسيق: وهي العملية الاتصالية التي تتم بين المسؤولين في التنظيمات والمؤسسات بما فيهم القائمين على العلاقات العامة، وبين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي، حيث يقوم خبراء العلاقات العامة بالتنسيق المستمر مع رؤسائهم في العمل، ومديري الوحدات التنظيمية الداخلية، والعمل على تقديم الأخبار والمعلومات اللازمة التي تزيد عمليات النصح والإرشاد والتوجيه لخدمة مصالح المؤسسة من ناحية، وإشباع حاجات ومتطلبات جمهورها من ناحية أخرى. [3]

4- الإدارة:

وهي إحدى وظائف العلاقات العامة حيث تقوم بتقديم الخدمات لسائر الإدارات الأخرى بالمؤسسة أو الهيئة ومساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجماهير، فهي مثلا تساعد إدارة شؤون العاملين في اختيار الموظفين والعمال وتدريبهم والنظر في وسائل لتشجيعهم وترقيتهم وحل مشاكلهم.

5- الاتصال:

الاتصال وسيلة لتنفيذ الخطة، وهذا يتطلب ابتكار الإدارة وسائل نقل الخطة للمواقع، والاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات، وقد تكون رسالة شفهية أو مكتوبة أو صورة أو حتى إشارة،

---

[1] عنبر إبراهيم شلاش: مرجع سابق، ص320- 322.

[2] محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص43.

[3] عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص282.

والاتصالات ليست في اتجاه أي أن العملية لا تقتر على إرسال الرسالة واستلامها بل إدراك مستنبطها لفحواها ومكوناتها، حيث يتم الاتصال بين إدارة العلاقات العامة مع الإدارات المختلفة وذلك مع المؤسسات المختلفة، وكذلك الاتصال بالمسؤولين وقادة الرأي، لربط المؤسسة بالمجتمع وإبراز صورتها وأهميتها.

6- الإنتاج:

ويتصل بالإنتاج عدد كبير من الأعمال العامة المتعلقة بالإعلام والنشر، فإلى جانب الاتصالات بالصحفيين وإصدار البيانات وعقد المؤتمرات تقوم إدارة العلاقات العامة بإنتاج الأفلام السينمائية الموجهة إلى جماهير المؤسسة وكذلك تقوم بتحرير المجالات وإصدار النشرات وإعداد الصور والرسوم. [1]

7- التقويم:

يمثل التقويم المحطة النهائية في آلية عمل العلاقات العامة، كما أن هناك علاقة بين هذه المرحلة والمراحل السابقة الأخرى، وظهر التقويم نتيجة الحاجة المستمرة لمعرفة مدى كفاية خطط العلاقات العامة وبرامجها ومدى حاجات جماهيرها المستمرة، وكذلك فهي تمثل عملية التحري العلمي عن الأخطاء وأسباب القصور في البرامج المختلفة لتلاقيها في الخطط المستقبلية بما يساهم في نجاح المؤسسة، وهذا يؤكد أن عملية التقويم هي عملية مستمرة تتزامن مع العمليات التحضيرية والتخطيطية والتفسيرية، وهناك 03 أنواع من عمليات التقويم:

1- التقويم –السابق– على التنفيذ.

2- التقويم –المزامن– مع التنفيذ.

3- التقويم –اللاحق– للتنفيذ. [2]

---

[1] عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي: مرجع سابق، ص56- 55.

[2] عبد الرزاق محمد الديلمي: مرجع سابق، ص44، 45.

وانطلاقا من أن العلاقات العامة نشأت نتيجة الأزمات والتغيرات والمشاكل التي ظهرت في المجتمع الحديث، فهي بهذا جاءت من أجل الوقاية وتصحيح تلك الأوضاع، وبالتالي فإنه للعلاقات العامة أيضا وظيفتين هامتين تتمثل الأولى في الوظيفة البنائية (الوقائية)، أما الثانية فتتمثل في الوظيفة العلاجية (التصحيحية).

أولا: الوظيفة البنائية (الوقائية)

تظهر هذه الوظيفة من خلال بناء الأنشطة التي من شأنها أن تسمو وترتقي بالمؤسسة، وكذا التنبؤ بالأحداث المستقبلية من الأضرار والأخطار التي يحتمل أن تتعرض لها المؤسسة، وتمارس هذه الوظيفة من خلال جميع الأنشطة البنائية كتلك التي تهدف إلى بناء سمعة المؤسسة كمقياس اتجاهات الرأي العام، وإعداد ونشر المواد الإعلامية...الخ.

ثانيا: الوظيفة العلاجية (التصحيحية)

وتظهر هذه الوظيفة عند الحاجة إلى تصحيح أوضاع خاطئة، تعترض سير العمل بالمؤسسة، وللحد من المخاطر التي تمس المؤسسة كالصراعات والأزمات والنزاعات، وتظهر مهمة العلاقات العامة التي جاءت من أجلها، أي إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، وتمارس هذه الوظيفة من خلال جميع الأنشطة العلاجية، كبرامج إدارة القضايا والمشكلات، وإدارة الأزمات وإدارة الصراع، بالإضافة إلى البرامج التي تنفذها في الأوقات الغير عادية التي يتعرض لها المجتمع التي تنشط فيه. [1]

2- 6- وسائل الاتصال في العلاقات العامة:

زاد حجم المعلومات التي تنتجها المؤسسات، وزادت إمكانيات ووسائل الحصول عليها، فقد أصبح بمقدور الشخص الوصول للمعلومات التي يريدها بسهولة ودون عناء، ويرجع الفضل في ذلك إلى تطور وسائل الاتصال، كما أصبحت المؤسسات على اختلافها تهتم وبصورة أكبر من الماضي بإنتاج

---

[1] علي برغوت: **العلاقات العامة (أسس نظرية ومفاهيم عصرية)**، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2007، ص24.

المعلومات ونشرها، لأسباب متعددة أهمها، حرصها على ممارسة دورها الاجتماعي ومسؤوليتها نحو المجتمع من خلال إمداده بالمعلومات التي تساعده على اتخاذ مواقف محددة اتجاه قضاياه.

ونظرا لارتفاع تكلفة تشغيل وسائل الاتصال الجماهيرية من صحف ومجلات وإذاعة وتلفزيون وغيرها، فإن المؤسسات لا تستطيع امتلاك وتشغيل مثل هذه الوسائل فهي تستخدمها في عملياتها الاتصالية خاصة عندما تحتاج إلى التواصل مع جمهورها والرأي العام، أما في حالة حاجتها للتواصل مع جمهور نوعي، فإنها عادة تستخدم وسائلها الخاصة وفيما يلي عرض لأهم الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة للاتصال بالجماهير: [1]

1- الوسائل المكتوبة

• مجلة المؤسسة:

هي إحدى المطبوعات التي تصدرها المؤسسة في مناسبات معينة أو بصورة دورية للاتصال بالجمهور، وتزويده بالمعلومات التي يرغب في معرفتها، بغرض التفسير أو تحسين الصورة الذهنية عنها أو الإعلان. [2]

وهناك ثلاث أنواع من المجلات وهي:

أ- **مجلة المؤسسة الداخلية:** وهي مجلة خاصة بالعاملين في المؤسسة، إلا أن توزيعها في بعض الأحيان يصل إلى الجماهير الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة والأفراد العاملين.

ب- **مجلة المؤسسة الخارجية:** وهي المجلة التي تصدرها خصيصا للجمهور الخارجي مستخدمة في ذلك أفضل أنواع الورق وأفضل المطابع، وتتضمن الموضوعات التي تهتم الجمهور وتلبي رغباته، وتوزيع المجلة وذلك لدعم سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية.

---

[1] عبيدة صبطي وكلثوم مسعودي: مرجع سابق، ص127.

[2] محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص214.

ج- **مجلة موجهة للجمهورين معا:** إن هذا النوع من المجلات أصدر أساسا إلى الجمهور الداخلي ثم تحول إلى مجلة للجمهورين الداخلي والخارجي، ومضمون المجلة يتضمن ما يلي:

- **الأخبار الخاصة بالعاملين:** وتشمل:

- كأعياد الميلاد والذكرى السنوية لمناسباتهم الخاصة.
- الترقيات في العمل وفي الحياة الاجتماعية.
- الهويات التي يمارسها العاملون.

- **أخبار جماهير المؤسسة:** وتشمل:

- إلقاء الأضواء على دور هؤلاء في المؤسسة واهتمام المؤسسة بهم.
- جوانب من تعامل هؤلاء مع المؤسسة ووجهة نظرهم فيها.
- الأخبار الاجتماعية الهامة لهؤلاء.

- **أخبار المؤسسة:** وتشمل:

- أخبار حركة مبيعاتها أو خدماتها.
- إلقاء الضوء على خطة المؤسسة.
- أخبار عن فرص التدريب المتاحة فيها.
- إلقاء الضوء على السياسات والقواعد المتبعة فيها. [1]

---

[1] عبيدة صبطي وكلثوم مسعودي: مرجع سابق، ص130، 131.

- **الملصقات:**

وهي عبارة عن لوحات مصغرة عن صحائف كبيرة من الورق تلصق داخل إطارات خشبية تعلق على الجدران أو على جوانب الطرق، وتعتبر الملصقة من أهم وسائل الاتصال البصرية في عمليات التوجيه والإرشاد. [1]

2- الوسائل المسموعة:

- **المؤتمرات:** تهدف المؤتمرات التي تعقدها المؤسسة إلى ما يلي:

- خلق اهتمام الرأي العام بمسألة أو موضوع معين.

- إقناع المسؤولين بفكرة أو قضية أو نتائج معينة.

- توفير الجو الملائم للتبادل الفكري بين القيادات المهنية والقيادات الشعبية والمواطنين بالنسبة لمهنة معينة.

- العمل على تنسيق الجهود وخلق روح التعاون بين المتخصصين في مهنة والمتخصصين في مهنة أخرى. [2]

- **الندوات:** هي إحدى الندوات التي تستخدم على المستوى الإداري لتحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية والخبراء، وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة وتحاول الوصول إلى قرارات بشأنها.

---

[1] أحمد محمد الصيرفي: **الإدارة الحديثة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص42.

[2] محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص133، 134.

تعتمد الندوات على الحوار الديمقراطي، وتعتبر هذه الأخيرة من وسائل الاتصال بالاتجاهين الذي يعتمد على تبادل المعلومات والخبرات، والتفاعل بين المرسل وهم المختصون وبين الجمهور حول قضية معينة.

- **الاجتماعات:** تعتبر تنظيم وتصميم الاجتماعات من صميم العلاقات العامة، وقد تكون هذه الاجتماعات رسمية أو غير رسمية، ومهما كانت فيجب أن يخطط لها جيدا فهي تساعد على ما يلي:

- تساعد في الوصول إلى قرارات.
- تساعد على بث الروح الجماعية الدافعة لخدمة المؤسسة.
- تهيء الفرص لتكوين وتدعيم العلاقات الاجتماعية بين الأعضاء.
- توفير الفرص لإشعار الأعضاء بقيمهم وأهميتهم، وكذلك بمسؤوليتهم الفردية والجماعية، فيما يتخذونه من قرارات.

3- الوسائل السمعية البصرية:

- **المعارض:** تتعدد أهداف المعارض غير أن الهدف الرئيسي الذي تحققه هو تحسين صورة المؤسسة لدى الرأي العام وكسب تأييده وذلك بواسطة تزويد الرأي العام بالمعلومات المختلفة، حيث تكون هذه الأخيرة على شكل رسومات وتخطيطات، وتستخدم المعارض للإعلان عن ما يلي:

- تاريخ المؤسسة والنشاط الحالي لها.
- خطط المؤسسة ومنتجاتها.
- كيفية وأسلوب صناعة منتجاتها.

- التكريمات والجوائز التي حصلت عليها. [1]

- لوحة الإعلانات:

إن لوحة الإعلانات من الوسائل الأكثر استعمالا من طرف إدارة العلاقات العامة، حيث أنه قليلا ما تخلوا المؤسسات من هذه الأداة، في بعض الأحيان تكون الأداة الوحيدة المستخدمة في إدارة العلاقات العامة، ولها فائدة كبيرة خاصة إذا استخدمت بشكل صحيح.

ولوحة الإعلانات تعتمد عليها الإدارة في إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات ومن شروط نجاحها الجاذبية والإثارة، حيث يعتاد المارة على الالتفاف إليها لقراءتها ويبقى العاملون يتوجهون إليها لقراءتها باستمرار. [2]

وحتى تستطيع أخصائي العلاقات العامة التواصل مع الجماهير والرأي العام فإنه يعتمد على العديد من وسائل الاتصال، والهدف من كل هذا رسم صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الجماهير من خلال إمدادهم بكافة المعلومات التي تخص المؤسسة.

2-7- المقاربات النظرية المفسرة للعلاقات العامة:

تعد العلاقات العامة علما له قواعده ونظرياته، وهي بهذه الصفة ترتبط أشد الارتباط بعلوم أخرى مثل: علم النفس والاجتماع والاقتصاد والإدارة بالإضافة إلى دراسات الاتصال الجماهيري ودراسات التنظيم ومفهوم النظرية بالعلاقات العامة ينطلق في اتجاهين: أحدهما يركز على القيم والمهارات اللازمة لممارسة النشاط، والآخر يركز على القيم والمهارات كخلفية علمية ونظرية بالإضافة إلى الاهتمام بالكيفية التي يستخدم الجهاز الإداري من خلالها الاتصال في التعامل مع جمهور المؤسسة، ومن ثم فإن الوصول إلى أنسب النظريات للتطبيق في مجال العلاقات العامة يكون من منطلق الرغبة في أن يتسم نشاط العلاقات العامة بالفاعلية والكفاءة، ومن بين هذه النظريات نجد:

---

[1] عبيدة صبطي وكلثوم مسعودي: مرجع سابق، ص136، 137.

[2] محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص200.

أولا: النظرية البنائية الوظيفية

ترجع أصول هذه النظرية إلى النموذج العلمي في كتابات إميل **دوركايم**، **ماكس فيبر**، **تالكوت بارسوتر**، **روبرت ميرتون**، وتقوم البنائية الوظيفة على جملة من المفاهيم.

- النسق: يمكن النظر إلى أي شيء سواء كان حي، أو مجموع محلي أو عالمي على أنه نسق يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة تتبادل التأثير والتأثر.
- لكل نسق احتياجات أساسية لا بد من إشباعها.
- لا بد أن يكون النسق دائما في حالة توازن، ولكي يتحقق ذلك لا بد من أن تلبي أجزاءه المختلفة احتياجاتها.
- كل جزء من أجزاء النسق قد يكن وظيفيا يسهم في تحقيق التوازن النسقي، وقد يكون لا وظيفيا فيقلل من توازن النسق. [1]

وتفترض البنائية الوظيفية أن التنظيم وعلاقته يعد جزءا من تنسيق أكبر والعمليات التي تؤدي إلى وجود تلك التنظيمات مثل (التعاون، الصراع، الاتصال) تحدث كنتيجة للتفاعل بين أجزاء معينة في النسق تتأثر وتتكيف مع بعضها البعض من أجل حماية البناء ككل. [2]

ومما سبق يمكن القول أن البنائية الوظيفية إحدى أهم المنظرات المفسرة للعلاقات العامة، والتي جعلت من العلاقات العامة أحد أهم وظائف أي إدارة مهما كان مجالها، لا سيما بعد تزايد الاهتمام بهذه النظرية من طرف معظم المؤسسات، وهذا من المنظور البنائي الوظيفي الذي يهتم بالطريقة التي تؤد بها بعض الظواهر في سير النظام الاجتماعي، ذلك أن الدور البارز الذي تؤديه العلاقات العامة في المؤسسات والتي يمثل فائدة وظيفية تساعد على تقدم المؤسسة وتطورها.

---

[1] ثيرنز جونثان: **بناء نظرية علم الاجتماع**، ترجمة محمد سعيد فرح، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط2، 2006، ص21.

[2] عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص64.

ثانيا: نظرية التفاعلية الرمزية

تمتد جذورها إلى المدرسة السلوكية والدراسات المبكرة لعلماء الاجتماع، وخاصة تلك التي اهتمت بدراسة التفاعل الاجتماعي والعلاقات بين الأفراد وتأثير تلك العلاقات على المجتمع، ومن أبرز روادها: **هربرت ميد، كوبي، وبلومر**، وترتكز التفاعلية الرمزية على جملة من المبادئ وهي حسب **ميد** كالتالي:

- يحدث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد الشاغلين لأدوار اجتماعية معينة، وهو يأخذ زمنا يتراوح ما بين أسبوع إلى سنة.
- بعد الانتهاء من التفاعل يكون الأفراد المتفاعلون صورا رمزية، ذهنية عن الأشخاص الذين تفاعلوا معهم.
- عند تكوين الصورة الانطباعية عن الفرد تلتصق به هذه الصورة بمجرد مشاهدته.
- حينما تتكون الصورة الرمزية عن شخص معين فإن هذه الصورة سرعان ما تنتشر بين الأفراد.
- تفاعل الشخص مع الأفراد يعتمد على الصورة الرمزية التي يكونها الآخرون اتجاهه. [1]
- وتوظيف منظور التفاعلية الرمزية في مجال عمل ودراسة العلاقات العامة يسهم في تقديم تفسير وشرح لكل ما يتعلق بالظاهرة التنظيمية، كما يساعد على اختيار إدارة العلاقات العامة ومسؤوليتها لأفضل الاستراتيجيات والقواعد التنظيمية التي تنظم علاقات المؤسسة بالمؤسسات الأخرى، أو بالمجتمع ككل. [2]

وبهذا فإن الاعتماد على التفاعلية الرمزية يساهم في تنظيم العمل في مجال العلاقات العامة على أسس علمية واضحة، وبما يحقق الكفاءة في نشاطاتها.

---

[1] إحسان محمد الحسن: **النظرية الاجتماعية المتقدمة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص89.

[2] شدوان علي شيبة: مرجع سابق، ص90- 91.

ثالثا: نظرية النظم

تسمى هذه النظرية: نظرية التكيف والتوافق، فهي تعتبر أن المنظمة تمثل نظاما في حد ذاتها، وتتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، وتعتبر المنظمة ككل نظاما فرعيا من نظام أكبر، يمثل مكونات البيئة الخارجية التي تؤثر وتتأثر بهذه المنظمة، وفقا لهذه النظرية تعمل المنظمة في بيئة متغيرة، وهي تحتاج إلى توفير مصادر تمويل تعزز من قدرتها التنافسية وتقلل من التهديدات التي تؤثر على بقائها، وسواء اعترفت المنظمة بوجود مكونات هذه البيئة أو تجاهلها، فإن ذلك لا يمنع من التأثير المباشر لمكونات هذه البيئة على أداء المنظمة وفاعليتها.

فمكونات هذه البيئة تضع قيودا على عمل المنظمة بشكل أو بآخر، فالمستهلكون يمكنهم مقاطعة المنظمة ومنتجاتها، ويمكن أن يكون هناك أحكام قضائية بتعويضات الأفراد تكبد المنظمة خسائر كبيرة، وقد ترفض المؤسسات المالية تقديم قروض أو ضمانات للمنظمة. [1]

ويمكن تصنيف كل النظم وفقا لطبيعتها، ودرجة التفاعل مع بيئتها المحيطة إلى نظم مغلقة CLOSED Systems ونظم مفتوحة OPEN SYSTEMS وفي هذا الصدد يشير BEU و BELL إلى الدور التقليدي الضيق للعلاقات العامة في النظام المغلق بقوله أن موظفي العلاقات العامة المتميزين بضيق الأفق والجمود، يحاولون المحافظة على صورة محببة للمؤسسة في المجتمع المحلي استنادا إلى افتراض أن تغلق الجماهير بالمؤسسة سيجعله قادرا على استيعاب وهضم مخرجاتها الإعلامية، ويهتم هؤلاء الموظفين فقط بتوفير المعلومات الخاصة بالمؤسسة في البيئة الحيطة وليس في تزويد المؤسسة بالمعلومات حول تلك البيئة، أما في النموذج الوظيفي للنظام المفتوح، فيتم استثمار المخرجات لإحداث تغيرات في المؤسسة وف الوسط المحيط، ويتم تعديل العلاقات بين الجماهير والمؤسسة بناء على التكيف بين المخرجات والتغذية الراجعة للطرفين. [2]

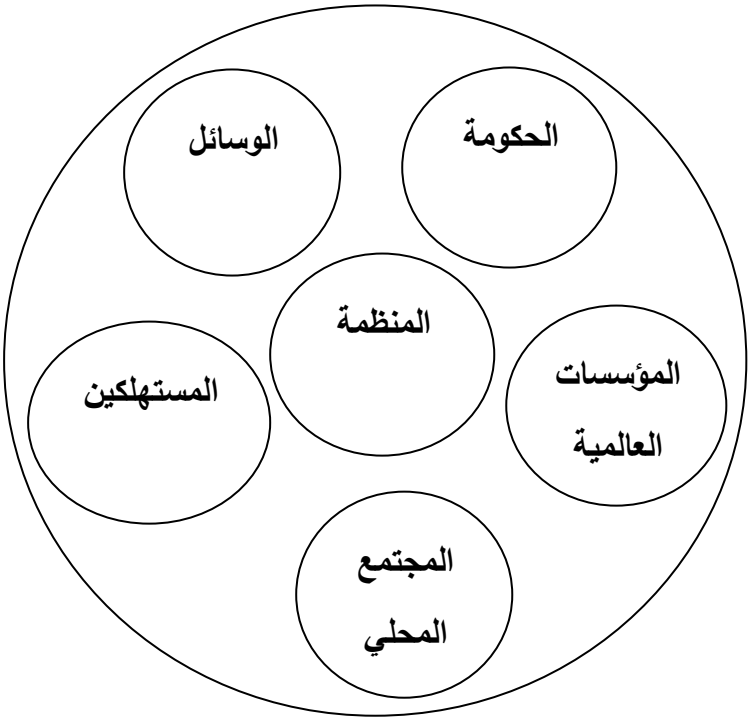
---

[1] راسم محمد جمال، خيرت معوض عياد: **إدارة العلاقات العامة (المدخل الاستراتيجي)**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ط2، 2004، ص60- 62.

[2] محمد عبد الفتاح محمد: مرجع سابق، ص70.

ويوضح الشكل التالي شكل هذه العلاقة:

شكل(01): يوضح المنظمة في إطار نظرية النظم



المصدر: راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: مرجع سابق، ص 60.

وعلى اعتبار أن تبادل المعلومات مع البيئة هو الأساس في تحديد طبيعة المنظمة وكونها مفتوحة على البيئة الخارجية أو المنغلقة يأتي دور العلاقات العامة في الاضطلاع بعدة مهام.

- **المراقبة:** وتعني برصد ما يحدث في البيئة من تطورات وأحداث وجمع معلومات عن التحديات التي يمكن أن تواجه المنظمة.

- **التفسير:** القدرة على استيعاب وفهم وتفسير المعلومات التي تم جمعها لوضع أولويات القضايا والجماهير.

- **تقديم المشورة:** ويعني بالتحذير من المشكلات الموجودة في البيئة، ومساعدة المنظمة في الاستجابة لهذه المشكلات من خلال تقديم مقترحات موضوعة للإدارة بما ينعكس في أنشطة ملموسة.[1]

الجدول رقم (01): يوضح أنشطة العلاقات العامة وفقا لنظرية النظم أنشطة العلاقات العامة وفقا لهذه النظرية.

المراقبة	التفسير	تقديم المشورة
- جمع معلومات عن البيئة. - جمع معلومات عن الفرص والتحديات.	- وضع أولويات القضايا. - وضع أولويات الجماهير. - توقع التغيرات. - تطوير توصيات.	- اقتراح أنشطة ملموسة. - اقتراح أهداف قابلة للقياس.

المصدر: راسم محمد الجمال، خيرت معوض عماد: مرجع سابق، ص 62.

ومما تقدم يوضح أن المنظمة لا تعمل في فراغ، وإنما تحتاج إلى بحث مستمر لفهم التغيرات البيئية والنتائج المترتبة عليها، ويبدو أنه كلما كانت البيئة مضطربة وغير مستقرة كان هناك حاجة ضرورية إلى إقامة علاقات عامة فاعلة ومرنة، يمكنها التنبؤ بسلوك المنظمة في النظام اكبير أي البيئة المحيطة.

رابعا: نظرية التبادل: EXCHANGE THEORY: تمتد جذور هذه النظرية إلى النظرية السلوكية REHAVIORISM، وهذه النظرية ترتكز على دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ودراسة الدوافع ومن أهم روادها "**بيتر بلاو**" "**جورج هومانز**" و"**ريتشارد أمرسون**".[2]

---

[1] راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: مرجع سابق، ص60- 62.

[2] شدوان علي شيبة: مرجع سابق، ص91.

ويشير مفهوم التبادل في هذه النظرية إلى تلك العملية التي يتم من خلالها إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم من خلال عملية التفاعل، وتقوم هذه النظرية على جملة من القضايا تتمثل في:

- **قضية النجاح:** إن رغبة الشخص في أداء عمل معين تزداد عند حصوله على مكافأة.

- **قضية الحافز:** مفادها أن الأفراد يربطون التصرفات والأحداث التي حصلت في الماضي وبين تلك التي تحدث في الحاضر، والتي تكون متشابهة مع الماضي، فمن المحتمل قيام الفرد بها من أجل الحصول على مكافأة.

- **قضية القيمة:** نسبة قيام الفرد بعمل معين تزداد إذا انطوى ذلك النشاط على قيمة أكبر.

- **قضية الإشباع:** والحرمان وتنقسم بدورها إلى شقين: الأول أن الشخص يقوم بتصرفات عدوانية عندما لا يحصل على ما يريده والثاني أن الشخص يقوم بتصرفات مقبولة عندما يحصل على ما يريد.[1]

وبهذا يكون الافتراض الرئيسي لهذه النظرية أن الحاجات والأهداف الخاصة هي المحرك الرئيسي للأفراد، وذلك ما سيبقى بالدافعية، ويتم ذلك في إطار المصلحة الذاتية –الفردية– إذ أنه لا بد من الإشباع حين يحدث التفاعل بين الأشخاص وهو ما يترتب عليه العلاقات الاجتماعية.

وقد وجد كل من "**سوليفان SULLIVAN**" و"**هيوج HULOG**" أن المؤسسة قد تسيء استخدام العلاقات العامة أو لا تقدرها حق قدرها، بما يدفع الباحثين في ميدان العلاقات العامة إلى دراسة العلاقة المتبادلة بين المؤسسة وممارسي العلاقات العامة لتحديد الأسس التي يجب أن يقوم عليها ذلك التفاعل الذي يحدد العلاقة بين الطرفين، كما أن دراسة أوضاع خبراء ومسؤولي العلاقات العامة بالمؤسسة يعد بمثابة خطوة أولية تسهم في نجاح إدارة العلاقات العامة في القيام بدورها بفعالية من خلال تحديد آليات التعامل بين الأطراف المتضمنة في الأنماط والمستويات المختلفة للتعاملات والعلاقات. [2]

---

[1] غنام السيد رشيد: **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص73.

[2] شدوان علي شيبة: مرجع سابق، ص92- 94.

وعليه فإن نظرية التبادل ذات أهمية في دراسة الدوافع التنظيمية من خلال الاهتمام بدوافع واحتياجات جماهيرها، وما تحققه من توافق وانسجام للمؤسسة، سواء كان ذلك على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي.

خامسا: نظرية الحوار DIALOGUE THEORY

يعود مفهوم الحوار إلى قيام المنظمة بالاتصال بجماهيرها الأساسية لمناقشة القضايا المختلفة، وتعد هذه النظرية تطوير النموذج الرابع من نماذج "**جورنج**" وقد دعم مفهوم الحوار في أدبيات العلاقات العامة التحول من التركيز على إدارة الاتصال إلى التأكد على الاتصال كأداة للتفاوض حول العلاقات بين منظمة ما وجماهيرها، وكما سبق القول فإن نموذج "**بيرسون**" أكد على أهمية الحوار في العلاقات العامة، وبناء نظام لهذا الحوار يمكن من خلاله تحقيق التفاهم بين المنظمة وجماهيرها بدلا من سياسات الحديث من طرف واحد. [1]

وتتضمن نظرية الحوار خمسة مبادئ أساسية وهي:

المبدأ الأول: التبادلية، وهي تعني إدراك العلاقة بين المنظمة وجماهيرها والاعتراف بأهميتها.

المبدأ الثاني: التواصل والذي يعني باستمرارية التواصل مع الجماهير.

المبدأ الثالث: التقمص، والذي يؤكد على أهداف ومصالح الجماهير وتدعيمها.

المبدأ الرابع: المخاطرة، وتعني استعداد المنظمة للتفاعل مع الأفراد والمؤسسات وفقا لشروطها.

المبدأ الخامس: هو الالتزام وهو يشير إلى مدى التزام المنظمة بالحوار والتفسير والتفاهم مع الجماهير.[2]

---

[1] راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: مرجع سابق، ص71.

[2] فهمي محمد العدوي: مرجع سابق، ص99.

خلاصة الفصل:

لقد عالجنا في هذا الفصل العلاقات العامة من حيث نشأتها، وذلك بدءا من العصور البدائية القديمة إلى غاية وصولنا إلى القرن العشرين وكذا عوامل الاهتمام بها، والأهداف والأهمية، بالإضافة إلى المبادئ والخصائص، والتي تمثل جملة المعايير المسترشد بها في تأدية وظائفها ومهامها، بالإضافة إلى مختلف التقسيمات المطروحة بشأن وظائف العلاقات العامة ومنها التقسيم الذي طرحه: **إيفي لي وفيرن بيرنيت، ليزلي** وغيرهم.

كما تطرقنا إلى أهم العقبات أو المعوقات التي تواجه ممارس نشاط العلاقات العامة، ومن ثمة تسليط الضوء في الأخير من خلال توضيح لأهم المقاربات النظرية المفسرة للعلاقات العامة.

تمهيد:

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، ولذا فإنّها تعمل على إتباع الإستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، ويتطلب ذلك توفر مجموعة من المدخلات، تتمثل في الموارد البشرية والآلات والأموال، المواد والمعلومات.

وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة، لذا فإن المنظمة تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه.

وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على ماهية المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة، وذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية، وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء، وفي هذا الفصل سنوضح أهمية المناخ التنظيمي وأهدافه ومقاييسه، وكذا خصائصه، بالإضافة إلى النماذج والعناصر وكذا الأبعاد والأنواع، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، وصولا إلى مدعماته ومعوقاته.

3- 1- أهمية المناخ التنظيمي وأهدافه:

1- أهمية المناخ التنظيمي:

يعدّ المناخ التنظيمي بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المنظمة، ولذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المنظمة، وهو مجموعة الخصائص التي تميز العمل وتتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال:

- تطوير المنظمة ومحاولة زيادة فاعليتها.

- أن المناخ التنظيمي يمكن وصفه في إحدى المنظمات بأنه مناخ مشجع ومساعد على تولد السلوك الإيجابي.

- إن توفر المناخ الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعّالة في أية منظمة.

- وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى فتظهر العلاقة السببية بينه وبين القادة في المنظمة، وتظهر العلاقة أيضا بينه وبين التخطيط خاصّة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك تظهر علاقة المناخ بسلوك الأفراد وبالتالي السلوك التنظيمي، خاصّة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام.

ولقد حدد **عطا الله** (1996) أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي وهي:

- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.

- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.

- معرفة الفروق الفردية وحاجات المعلمين وتوقعاتهم.

- وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.

- إتباع أساليب تخدم التقدم والتطوّر المهني.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- العدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع العاملين.[1]

كما تكمن أهمية المناخ التنظيمي في خلق التوازن الهادف بين السلوك العام للمنظمة:

- تحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

- وبصفة عامّة تؤكد الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية طبيعة المناخ التنظيمي السائدة في مؤسسة ما بأبعاده المختلفة، لتبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإتباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. [2]

كما تكمن أهمية المناخ التنظيمي في الآتي:

- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة.

- المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعدّ مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة.

---

[1] واصل جميل حسين المومني: **الإدارة المدرسية الفعّالة (موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 142، 147.

[2] خضير كاظم حمود فريحات وآخرون: مرجع سابق، ص 294.

- إن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في تعرف طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به. [1]

أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. [2]

- وكذلك تكمن أهمية المناخ التنظيمي في تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى آدائهم الوظيفي.

- مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.

- المناخ التنظيمي يعتبر وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.

- دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.

- قدرة الإدارة في التأثير على العنصر البشري داخل المنظمة.

- يعتبر حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية. [3]

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما أن له تأثير واضح على دوافع واتجاهات سلوكيات الأفراد، كما

---

[1] تيسير زاهر: **أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين "دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، دمشق، 2012، ص 268.

[2] نقبيل بوجمعة: **علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة**، "دراسة ميدانية بثانويات المسيلة"، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 30.

[3] عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي: **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص 17، 18.

يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو ذلك البيئة وإدراكه لها، فالمنظمة تسعى إلى توفير مناخ صحي للمحافظة على بقائها ومن أجل التعامل بإبداع وبكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا ومتجددا ومتميّزا.

2- أهداف المناخ التنظيمي:

هنالك مجموعة من الأهداف يتسم بها المناخ التنظيمي وتتمثل في:

- تميز المنظمات المختلفة بعضها عن البعض.
- تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.
- تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامّة لأي منظمة.
- تحقيق استقرار النظام الاجتماعي، والتفاعل بين أعضاء المنظمة.
- تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.
- تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
- تعريف المنظمة بكيفية تحفيز العاملين، وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل، وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا.
- تعزيز قدرة المنظمة للتكليف، مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها. [1]

---

[1] أثير حسو إسحاق: **دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامّة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، 2012، ص 98-99.

3-2- خصائص المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه:

1- خصائص المناخ التنظيمي:

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة في أثناء عمله وتأثير هذه الظروف على سلوك الفرد واتجاهاته نحو عمله، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصّة، وليس للضرورة كما هو قائم فعلا.

- أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.

- أن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن.

- إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة.

وتوجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في:

- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.

- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

- يشترك في المناخ عدّة أشخاص في نفس الوقت.

- للمناخ نتائج سلوكية قوية.

- المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.[1]

- إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.

- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.

- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي. [2]

2- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي نظاما مفتوحا يتأثر بكثير من المتغيرات ويؤثر فيها، ويقصد بالنظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يهتم بالعلاقات المتبادلة مع البيئة الخارجية يؤثر ذلك فيها ويتأثر بها، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى 04 عوامل: العوامل النفسية، العوامل الشخصية والعوامل البيئية والعوامل التنظيمية.

---

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمّان، الأردن، ط1، 2005، ص 295، 296.

[2] إيهاب محمود عايش الطيب: **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي "دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008، ص15.

أولا: العوامل التنظيمية المؤثرة في المناخ التنظيمي

1- السياسات والممارسات الإدارية:

- المديرون الذين يقومون بتوفير التغذية العكسية والرقابة الذاتية والمسؤولية الشخصية بالنسبة لمرؤوسيهم الذين يسهمون في تكوين المناخ الإنجازي المتكيف، حيث يشعر فيه الأعضاء بالمسؤولية الكبيرة من خلال تحقيق أهداف المجموعة والمنظمة.

- عدم المشاركة في صنع السياسات والأهداف والتشدد في وضع القواعد والإجراءات من قبل المديرون يساهم في تكوين مناخ سلبي.

2- الهيكل التنظيمي:

تشير البحوث إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثيرا واضحا على المناخ التنظيمي، فكلما زادت هيكلة التنظيم كزيادة المركزية، أدّى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين بالمنظمة، ولقد أشار البعض أنه كلما كانت حجم المنظمة صغيرا كانت العلاقات بين الأفراد أكثر انفتاحا وصراحة، وزادت الثقة بين الأفراد وزاد احتمال وجود مناخ تنظيمي إيجابي عند العاملين بالمقارنة بالمنظمات كبيرة الحجم.

3- نظام الاتصالات بالمنظمة:

لابد من وجود تنسيق بين نظام الاتصالات ومختلف النظم في المنظمة، وذلك حتى يمكن للمنظمة أن تعمل بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، كما أن زيادة فاعلية نظام الاتصالات بالمنظمة يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

4- درجة التكنولوجيا المستخدمة:

ويقصد هنا أنّه كلما زادت درجة التكنولوجيا، وزاد دور الآلية في مجال العمل كلما انخفض دور العنصر البشري في مجال العمل، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير جيد.

5- طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد:

كلما كان العمل متجددا ومثيرا لروح التحدي لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى مزيد من الإبداع والابتكار والعكس من ذلك من الأعمال الروتينية المتكررة والمملة.

6- نظام اتخاذ القرارات بالمنظمة:

إن عملية صنع القرارات تعتبر جوهر العملية الإدارية فهي تسهم في المشاركة في تحسين المناخ التنظيمي، حيث يؤدي إلى شعور الأفراد بأهميتهم ويساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية عن تنفيذ الأهداف.[1]

ثانيا: العوامل النفسية المؤثرة في المناخ التنظيمي

1- الضيق والقلق:

فالضيق والقلق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته، أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

2- الصراع النفسي:

ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا، فمن أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي: مرجع سابق، ص 23، 24.

3- الولاء والانتماء:

ويقصد به إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل وتقديم خدمات للمنظمة. [1]

ثالثا: العوامل الشخصية المؤثرة في المناخ التنظيمي

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا أو أنثى أو مستواه التعليمي وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل، حيث تؤثر العوامل الشخصية على المناخ التنظيمي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1- قدرات الفرد:

قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب نوعا من الإحباط وبالتالي تنخفض إنتاجية.

2- تناقص القيم:

إن العمل الوظيفي أحيانا قد يتطلب بعض السلوكيات تولد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس على إنتاجه.

3- درجة المخاطرة:

فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي سيدفع إلى المزيد من الإحباط.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي: مرجع سابق، ص 24، 25.

4- خصائص أعضاء التنظيم:

تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم سيكون مناخا مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى العالي المرتفع.[1]

رابعا: العوامل البيئية المؤثرة في المناخ التنظيمي

1- البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.

2- البيئة الثقافية: ويقصد بها ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم، وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم.

3- البيئة الاجتماعية: للبيئة الاجتماعية دور كبير مؤثر على كفاءة الإدارة سواء كانت معوقة أو تدفع للإنجاز، وكفاءة الإدارة تظهر في العديد من الجوانب:

- مستوى الدافع على الانجاز.
- العلاقات الاجتماعية والأسرية.
- طريقة التفكير بشكل علمي.
- الميل نحو التسلط وعدم التفويض.

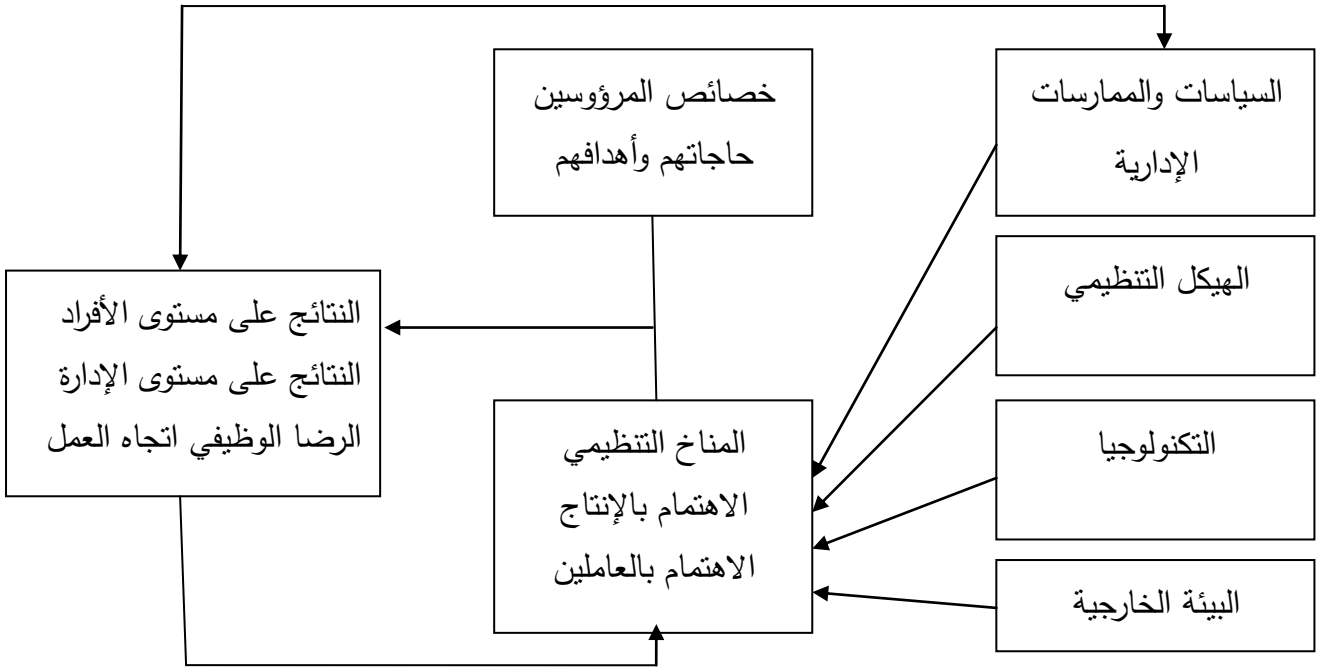
---

[1] شامي صليحة: **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية**، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2009، 2010، ص 53.

4- البيئة التكنولوجيا: إن استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي لزيادة الاتصالات المتبادلة، زيادة الثقة، الإبداعات، وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة ذات طبيعة جامدة، اتجه المناخ نحو السلبية من وجهة نظر العاملين.[1]

ويبين الشكل التالي العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي [2]

الشكل رقم (02): علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات



المصدر: عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي: **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 21.

3- 3- مداخيل قياس المناخ التنظيمي:

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي:

---

[1] عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي: مرجع سابق، ص 26، 27.

[2] مرجع نفسه، ص 24، 25.

أ- مدخل القياس المتعدد الصفات التنظيمية.

ب- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

ج- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث يحصر المدخل الأوّل (المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

أما المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصوّرات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

أما المدخل الثالث (الإدراكي للصفات التنظيمية) فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصوّرات بواسطة الادراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة، حيث يرى هذا المدخل أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.[1]

كما وضع البعض أربعة مداخل لقياس المناخ التنظيمي والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة المستخدمة في تعريف المناخ التنظيمي وهي كالتالي:

- المدخل الهيكلي: The Structural App
- المدخل الإدراكي: The perceptual App
- المدخل التفاعلي: The Interactive App
- المدخل الثقافي: The cultural App

[1] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 303.

1)المدخل الهيكلي: The structural Approach

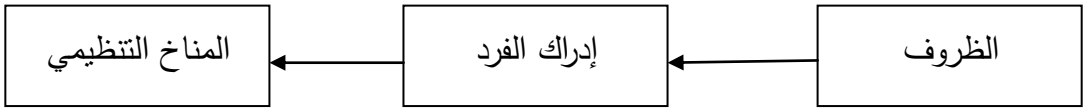
ووفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة، وهي مستقلة عن إدراك الأفراد، وبناءا على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدّة اعتبارات تتعلق بالهيكل التنظيمي:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- حجم المنظمة.
- عدد المستويات داخل المنظمة.
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.
- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

2)المدخل الإدراكي: The perceptual Approash

ويركز هذا المدخل على تفسير ورد فعل الأفراد تجاه المتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل، الأمر الذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل، ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل (03): يوضح المدخل الإدراكي

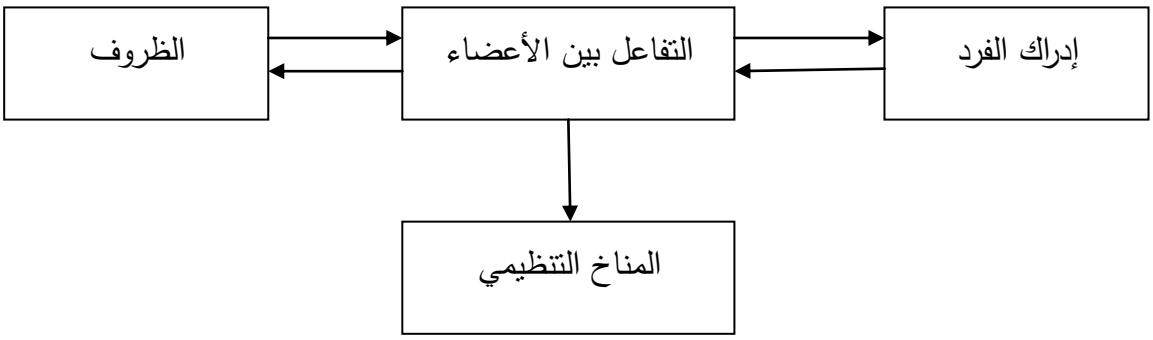


المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 14.

3)المدخل التفاعلي: The Interactive Approash

يرد هذا المدخل أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد ومن تم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح المدخل التفاعلي



المصدر: عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي: مرجع سابق، ص 15.

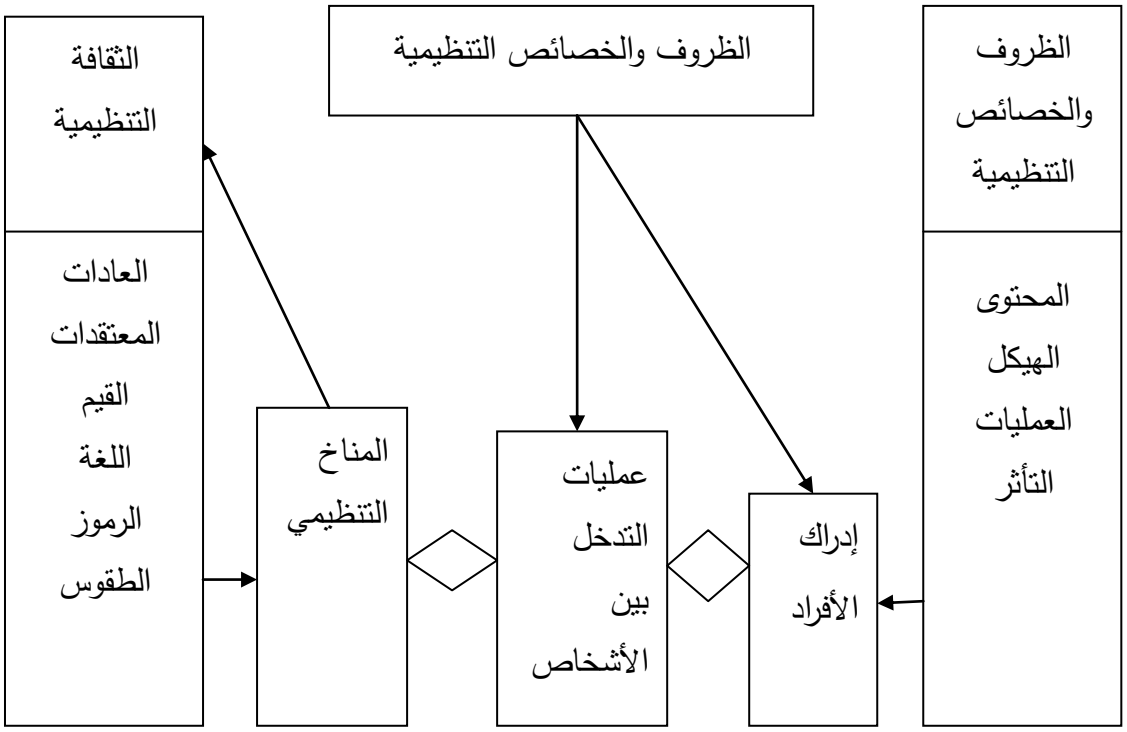
ويوضح هذا الشكل أن كل من إدراك الفرد والأوضاع التنظيمية يصيبان في نقطة واحدة وهي التفاعل بين الأعضاء ومن تم ينتج المناخ التنظيمي.

4)المدخل الثقافي: The cultural Approash

يركز هذا المدخل على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويقوم على أساس التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي مع مراعاة أن المسيطر على هذه التفاعلات هو التبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات، وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية.

ويوضح الشكل التالي تفسيرا لهذا المدخل كما يلي:

الشكل رقم (05): يوضح المدخل الثقافي



المصدر: عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي، مرجع سابق، ص 16.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن هذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يرى أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر شخصية الأفراد من ناحية ويتفاعل الأفراد من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي. [1]

ويمكن القول بأن أدوات قياس المناخ التنظيمي المختلفة والتي يكلف العاملون من خلالها بتقويم المتغيرات الإدارية الرئيسية وعناصر المناخ التنظيمي إنما تسعى لقياس أحد المكونات:

- القيم والمعايير السائدة في العمل والمفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 13، 17.

- مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل التنظيم ودرجة التوافق والتجانس والتآلف الوظيفي والتنظيمي.

- مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات والواجبات الوظيفية والتنسيق والترابط بينهما.

- أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي، الفردي والجماعي ومستوى طرق التشجيع.

- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ومستوى الثقة والاحترام المتبادل بينهم.

- مستوى الترابط والتماسك بين العاملين، ونوع ومستوى الصراعات التنظيمية.

- الاتجاه إلى الاستقلالية، أو العزلة، والانفرادية بين أفراد التنظيم.

- نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي والمهني داخل وحدات التنظيم، ومدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعي لدى العاملين.

- توجهات العاملين نحو مفهوم ومستويات الجودة، ومستوى الاستعداد لديهم للالتزام والانضباط، وفق ما تتطلبه أنظمة ومصلحة المنظمة.

- مستوى رضا العاملين بوحدات التنظيم عن طبيعة العلاقات الوظيفية وعن أنظمة الإشراف والأجور والترقيات وأساليب التحفيز.

- مستوى إدراك العاملين بمدى ارتباط تحقيق أهدافهم وطموحاتهم بتحقيق خطط وأهداف التنظيم. [1]

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر: **الإدارة العامة (رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد)**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 425، 426.

3-4- أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه:

1-أبعاد المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية بكل خصائصها، له عدّة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، ولقد تعددت الآراء حول أبعاده حسب الكتّاب والباحثين ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:

أ- توجيه الأداء:

إذ يعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية الأساسية التي يجب أن يمارسها المدير على الأفراد العاملين، من أجل تحسين مستوى أدائهم، فمن المشاكل التي تؤثر بشكل كبير على المنظمة في غياب التوجيه: الإحساس بعدم المسؤولية والإحساس بعدم الانتماء والالتزام، وأن العمل في إطار التوجيه للأداء يؤدي إلى غرس الحماس والالتزام بالعمل والأهداف التنظيمية لدى العاملين.

ب- تنمية العنصر البشري:

وتعتبر تنمية العنصر البشري صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير فغياب القوة البشرية المطوّرة والقادرة على إستعاب التغييرات تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، فمن أهم مظاهر تنمية العنصر البشري: العمل على نجاح السياسات والبرامج الرسمية لتنمية الناس في مراكزهم الحالية.

ج- التعويض والمكافآت المالية:

وهي عملية التوازن بين التضحيات التي يقدمها الفرد، والمتغيرات التي يحصل عليها، ويعتمد هذا الأسلوب مختلف أصول الثواب والعقاب، ويشجع الفرد على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، إذ أن المكافأة تشجع على استمرار الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد للحصول على

مستوى معين، مما يسهم بتكرار النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء، ومن أهم الحوافز التي تمنحها المنظمة للعاملين: الحوافز الماديّة، الحوافز على مستوى الجماعة، والحوافز على مستوى المنظمة.

د- صنع القرار:

إن عملية صنع القرار تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، حيث تقوم الإدارة بتجميع كل ما يلزمها من بيانات ومعلومات من أجل الوصول إلى القرار الرشيد والعقلاني لتحقيق الهدف الذي أتخذ من أجله.[1]

هـ- مرونة التنظيم:

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.[2]

فكلّما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استعاب المتغيرات، فإن هذا يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، ونفي هنا بمرونة التنظيم قدرة التنظيم على استعاب المستجدات واحتواءها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي ودون انهياره.

و- أهمية التنمية الإدارية والتدريب:

وهي أن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل، وتنمية العنصر البشري مما يكون لها الأثر الكبير في تحقيق الأهداف التنظيمية.

---

[1] خضير كاظم حمود الفريحات وآخرون: مرجع سابق، ص 259، 260.

[2] محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 306.

ز- أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تمنح الفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

ح- أنماط السلطة:

والسلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، ونعني بالمركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، أما بالنسبة للامركزية فتعني بها تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري، مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ط- الأمن الوظيفي:

ونقصد به منح الفرد وظيفة دائمة ومستمرة، تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء.[1]

ي- طبيعة الوظائف ومتطلباتها:

فالوظائف والأعمال الروتينية تثير الملل والسئم والمرض، بينما الأعمال التي تركز على الإبداع تدفع العامل إلى التجربة، وحب المغامرة والابتكار.

- وتعتبر عملية التركيز على الانجاز والإنتاج من أهداف منظمات الأعمال وبالتالي يعتبر ذلك بعدا تنظيميا مهما يستخدم في منح المكافآت والترقيات للعاملين وهذا يشكل أحد الأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي.

---

[1] محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 306، 307.

ك-أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

تعتبر عملية منح المكافآت والعقاب والأمن والاستقرار الوظيفي من أبعاد المناخ التنظيمي التي تساعد على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي وصحي يرفع من الروح المعنوية لجميع العاملين.[1]

ل-الاهتمام بالروح المعنوية:

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظرا لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل وكذلك معدل الغياب، وأيضا معدلات الحوادث؟، وإجمالا فإن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي. [2]

م- مراعاة الموضوعية في نظام الترقية.

2- نماذج المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد، ومالها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فاعلية المنظمة بشكل عام ومن بين هذه النماذج نجد:

1- نموذج هالبين وكروفت (1966) Hallpindcraft:

حيث حدد أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين تشمل الأولى على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم وسلوكهم التنظيمي، وهي الانفعال، العائق، الانتماء، الألفة، أما المجموعة الثانية فتشمل

---

[1] زاهد محمد ديري: **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، ط1، 2011، ص 311.

[2] شامي صليحة: مرجع سابق، ص 37.

أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم وسلوك الإدارة معهم وهي الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع والمراعاة، وقد استخدم الباحثان هذا النموذج من أجل التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي.

2- نموذج سترينجر وليتوين (1968):

وقد استخدما نموذجهما للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم الوظيفي ومستوى أدائهم الوظيفي ولقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي بالهيكل التنظيمي والمسؤولية، المكافأة والمخاطرة والدفء والصراع والدعم والمعايير والهوية. [1]

3- نموذج كامبل وآخرون (1974):

فقد تم فيه تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد هي هيكلة المهمة، المكافأة، والعقاب ومركزية القرارات وتأكيد الانجاز والتأكيد على التدريب والتطوير والمخاطرة والأمان والانفتاح أو السلوك الدفاعي والمركز الاجتماعي والروح المعنوية والاعتراف بالجهود والتغذية العكسية والكفاءة التنظيمية العامّة والمرونة، وقد أهمل هذا النموذج كيفية التعامل بين الموظف وزملائه في العمل.

4- نموذج لولر وآخرون (1974):

حيث يرى أن عناصر المناخ التنظيمي يمكن تجميعها في مجموعتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية:

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية:

1- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

2- درجة الرسمية في إجراءات العمل.

---

[1] شامي صليحة: مرجع سابق، ص 24، 25.

3- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية: تتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

1- نمط القيادة.

2- نظم المكافآت.

5- نموذج دوني وزملائه (1974):

فقد حدد كل من دوني وزملائه أبعاد المناخ التنظيمي في اتخاذ القرارات والدفء والمخاطرة والانفتاح والمكافآت والهيكل التنظيمي، حيث يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات، كما تناول نمط العلاقات السائدة بين الموظفين.

6- نموذج ستيبرز (1977):

حيث يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيبز من أربعة أبعاد رئيسية هي السياسات والممارسات الإدارية، ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين، وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب والهيكل التنظيمي، ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا العمل والتي تشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وأخيرا البيئة الخارجية، والذي يتضمن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية. [1]

---

[1] إيهاب محمود عايش الطيب: مرجع سابق، ص24، 25.

7- نموذج تيم ويتروسون (1982):

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية وهي: الثقة، المشاركة، الصدق، الصراحة، المساندة والتشجيع، الاتصالات الصاعدة، الأداء الوظيفي وهي كالتالي:

- **الثقة:** ويشمل هذا الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم.

- **المشاركة:** ويشمل مدى مشاركة أفراد التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

- **الصدق والصراحة:** مدى اطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم، وبالسياسة العامة.

- **المساندة والتشجيع:** ويتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم، وأن العلاقات المتبادلة سواء كانت زملاء أو رؤساء أو مرؤوسين، وهي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة.

- **الاتصالات الصاعدة:** ويتناول هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات، والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة.

- **الأداء الوظيفي:** يتناول هذا البعد مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها. [1]

---

[1] إيهاب محمود عايش الطيب: مرجع نفسه، ص24، 25.

8- نموذج كوزلوسكي ودوهيرت (1979):

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصرا، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيهم في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح هذا النموذج في:

1- **هيكل العمل:** ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكلة العمل.

2- **فهم الوظيفة:** ويعبر هذا العنصر عن مدى وضوح أهداف العمل.

3- **المسائلة الشخصية:** مدى اعتقاد الموظفين بأنهم مسؤولين عن تصرفاتهم.

4- **المسؤولية:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.

5- **تركيز المشرف على العمل:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.

6- **المشاركة:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

7- **الإشراف المساندة أو الدعم:** ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم.

8- **العمل الجماعي:** ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون وروح الفريق.

9- **التعاون بين المجموعات:** يعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات.

10- **وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها:** ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الادارة واعية لحاجات أفراد التنظيم.

11- انسياب الاتصالات: ويعبر عن مدى كفاءة وفاعلية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل، الانفتاح والانسياب.[1]

3-5-عناصر المناخ التنظيمي وأنواعه:

1- عناصر المناخ التنظيمي:

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض، والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

أوّلا: الهيكل التنظيمي

من خلاله نستطيع تقسيم العمل، وإحداث الأقسام والإدارات المختلفة في المنظمة، فيمكن أن نميز بين المنظمات المسطحة والمنظمات العمودية، وكذلك من خلاله يتحدد نمط السلطة وعملية اتخاذ القرارات، وكما درسنا في الإدارة لكل هيكل تنظيمي له خصائص وله سلبياته.[2]

فهو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، كما يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها ونمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، كما يساهم في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات والاقتراحات بين مختلف الإدارات.

ثانيا: نمط القيادة

تعرف القيادة بأنها: عملية التأثير في التابعين وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب، الاتصال الهابط، والاتجاه الواحد، ممّا يحدّ من تبادل الآراء

---

[1] شلبي صليحة: مرجع سابق، ص 24، 25.

[2] زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص310.

والأفكار والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللاّمركزية وتفويض السلطة، والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب مما يشجع التفاعل وتقييم الأفكار الخلاقة والإبداع.[1]

وتعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد، وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين، ويمكن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الانجاز الفعّال للأداء. [2]

3- نمط الاتصال:

الاتصال الفعّال هو الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط والصاعد)، حيث يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل، ويؤدي بالفر د إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لدى الرؤساء. [3]

إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها، التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية)، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل

---

[1] محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 308.

[2] حمود خضير كاظم: **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 170.

[3] محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 308.

والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة، فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعل الاجتماعي الهادف بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة. [1]

4- مشاركة العاملين في صنع القرار:

إن المشاركة في اتخاذ القرارات، تنتج فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل. [2]

فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي تولدها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار، في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السياق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر، يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار، وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذه. [3]

5- التكنولوجيا المستخدمة:

تؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على جو العمل ففي الحين الذي تعتبر التكنولوجيا المتطورة نعمة وثروة للمنظمة، وميزة تنافسية، نجد أن هذه التكنولوجيا المتطورة تثير المخاوف بين العاملين وتخلق جوا من عدم الاستقرار والشعور بأن الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم، وبالتالي وقوعهم في البطالة التي لها آثارها السلبية على حياة الفرد والمجتمع. [4]

---

[1] حمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص 170.

[2] محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 308.

[3] حمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص 171.

[4] زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 311.

6- طبيعة العمل:

تؤثر طبائع الأعمال وأنواع الصناعات أو الأنشطة التي تزاولها أو تمارسها المنظمات في تهيئة مناخ تنظيمي جيد، فالمزارع وصناعات تعليب الأغذية في المجتمعات الريفية تعمل في جو يختلف تماما عن المناخ الذي تعمل فيه البنوك وشركات الاستثمار المالي. [1]

فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.

7- نظم وإجراءات العمل:

هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسليم وتسلم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي، وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة.

8- الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز على أنها " مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية، وتحقيق الفعالية منشودة من ناحية أخرى. [2]

أي أنّه كلمّا كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

---

[1] أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)**، (د، ن)، القاهرة، 2005، ص 411.

[2] المغربي عبد الفتّاح عبد الحميد: مرجع سابق، ص 365.

9- العمل الجماعي:

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكد على أهمية وأهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل وأن المناخ يميل إلى السلبية. [1]

10- العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات الداخلية والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدّة عناصر منها:

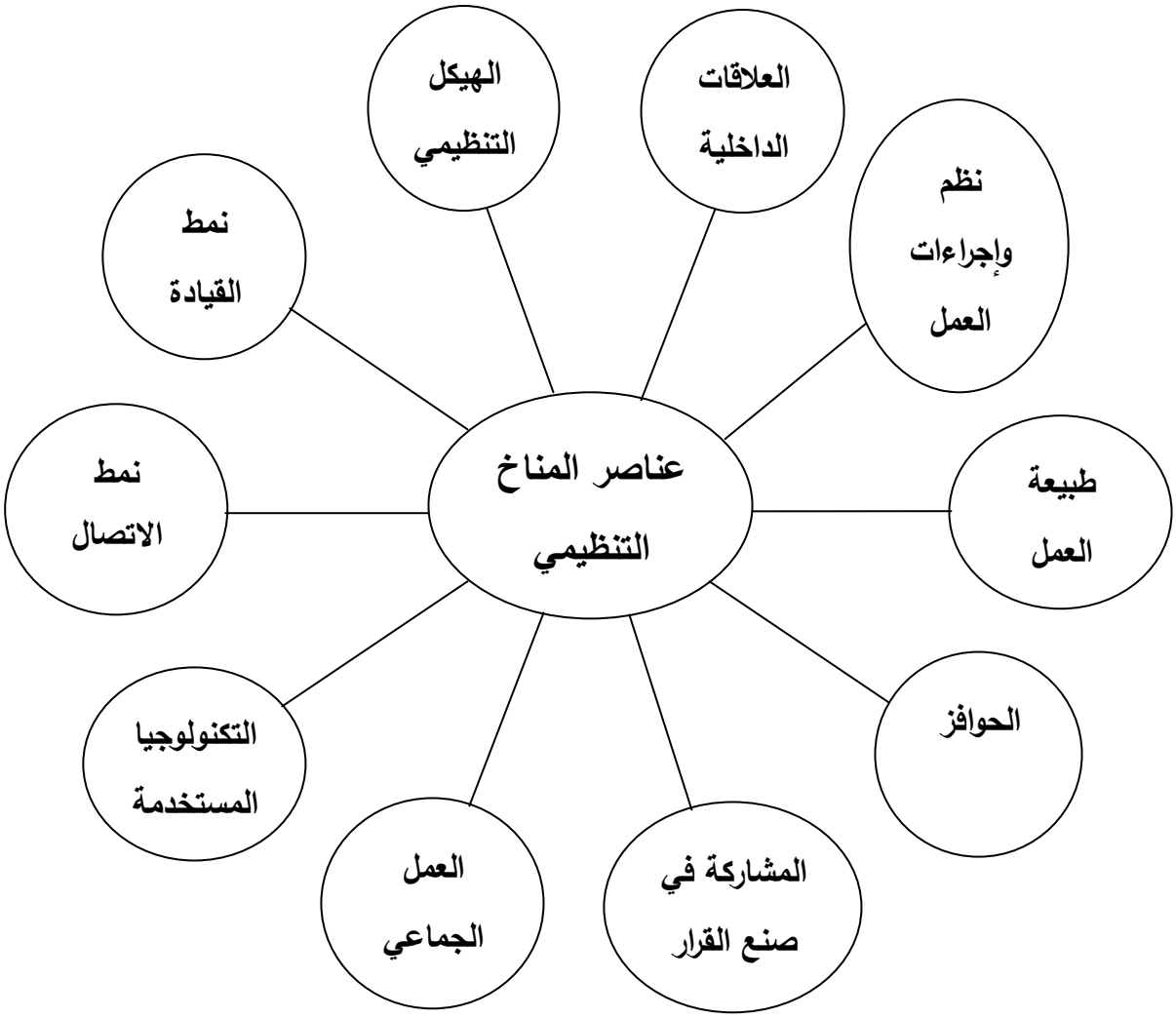
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، إضافة إلى الأقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إمّا أن تكون صاعدة أو هابطة وإما إيجابية أو سلبية، مرنه ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء. [2]

---

[1] حمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص 171.

[2] فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد : مرجع سابق، ص 300.>

والشكل رقم (06) يوضح مختلف العناصر المكوّنة للمناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

2- أنواع المناخ التنظيمي:

هناك وجهات نظر عديدة في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجاب والسلبي، وبعضهم يميز بين المناخ المعاون والمعيق، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم والحيادي وغير الملائم، والبعض الآخر يفضل المناخ التنظيمي الصحي والمرضي، وهناك من

يميز بين ثلاثة أنماط من أنواع المناخ التنظيمي كما يلي: المناخ السلطوي، المناخ الإنتمائي والمناخ الإنجازي.

أولا: المناخ السلطوي Power- Motirated climate

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر به العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي، وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، وأن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى إنتاجية منخفضة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة اتجاه العمل.

ثانيا: المناخ الانتمائي Affiliation oriented climate

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جديدة وحميمة بدلا من علاقات العمل الجافة.

ثالثا: المناخ الانجازي

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج وفي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف. [1]

بينما يرى هالبين وكروفت (HALPIN ET CROFT) أن هنالك للمناخ التنظيمي ستة أنواع هي:

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح: مرجع سابق، ص18- 19.

1- المناخ التنظيمي المفتوح: Open climate

يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ في التنظيم بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز العاملين لأعمالهم دون العمل على إرهاقهم بالروتين، ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم تحقيق إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر، وفي هذا المناخ يسود السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.

2- المناخ الإدارة الذاتية Autonomous climate

وفي هذا المناخ تسود الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بيسر وسهولة وذلك لوجود التعاون بين الأعضاء، ولقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم مرتفعة وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح. [1]

3- المناخ التنظيمي الموجه:

يتمي بأن الروح المعنوية مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، وترفع درجة الإعاقة والتفكك.

---

[1] محمد حسن محمد حمادات: **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص30.

4- المناخ التنظيمي العائلي:

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، وارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية وارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، ويتصف سلوك المدير في هذا المناخ الاجتماعية، ولا يميل إلى إيداء مشاعر الآخرين، وينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية.

كما يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية، دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة بإنجاز العمل، وأن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وتبرز هنا رئاسات متعددة ويشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل، والمدير لا يرهق العاملين، وهذا يساعدهم على تكوين صداقات بينهم بحيث يشعرون بأنهم من عائلة كبيرة سعيدة، والروح المعنوية لديهم متوسطة لأنهم يحسون بعدم الرضا في إنجاز العمل. [1]

5- المناخ الأبوي:

تتمركز السلطات هنا بدور المدير، فهو لا يسمح بظهور حتى مبادرات قيادية بين العاملين معه.

وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بين العاملين، وحيث تكونوا جماعات وأحزاب، فالمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، حيث يتركون للمدير المبادأة بها والعاملين تسود بينهم روح معنوية ضعيفة، ولا يحققون قدرا كبيرا من الإنجاز.

---

[1] شامي صليحة: مرجع سابق، ص32.

6- المناخ المغلق:

يتميز هذا المناخ بالفتور، وذلك نتيجة لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، وأن المدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، وانخفاض الروح المعنوية، وذلك لأن المدير يهتم بالشكلية في العمل ويركز على الإنتاج فقط.[1]

وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي.

أولا: المناخ التنظيمي الإيجابي

وهو المناخ الذي يؤثر إيجابيا على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوصاف التالية:

1- المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.

2- الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد.

3- العمل يميل إلى الإبداع ويبتعد عن الروتين.

4- العمل يعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار ويقوم على اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

5- زيادة كفاءات الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.

6- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

7- العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة.

8- التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

---

[1] محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص41.

9- الحالة المعنوية العالية لدى الموظفين.

والمناخ التنظيمي الإيجابي قد يعبر عنه بمفهوم الصحة التنظيمية الذي أبرزه Malthen.B.M. ller وحدد له مجموعة من الأبعاد تكشف عن هذه الصحة التنظيمية.

- مدى التركيز على الهدف ووضوحه للعاملين.
- وفرة وفعالية الاتصالات.
- توازن القوى والسلطات.
- الاستخدام الفعال للموارد.
- الترابط والتكامل مع المنظمة.
- المعنوية، الدافعية والرضا الوظيفي.
- الإبداع، الابتكار والتطور.
- الاستقلال وعدم الخضوع للضغوط.
- المقدرة على التكيف مع التغيرات.
- المرونة الوظيفية وشيوع مشاعر الإخلاص والألفة بين العاملين. [1]

المناخ السلبي:

هو عكس المناخ الإيجابي، فهو يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتصف بمجموعة من الأوصاف:

[1] شامي صليحة: مرجع سابق، ص43، 44.

1- العمل الروتيني ولا يتصف بروح الابتكار والإبداع.

2- المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع.

3- العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين الحرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.

4- ضعف قدرات ومهارات الأفراد وهذا يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية وتدني مستوى الأداء.

5- التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

6- الموظفون لا يتمتعون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة. [1]

أما "Likert Rensis" حيث يرى أن هنالك ثلاث أنواع من المناخات التنظيمية وذلك حسب المستويات الإدارية وهي:

1) مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا:

وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومتخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.

2) مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى:

ويكون هذا المناخ مفروض من قبل الإدارة العليا على هذه الإدارة، وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

3) مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا:

ويكون هذا المناخ مفروضا من قبل الإدارة الوسطى، وهو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء. [2]

---

[1] شامي صليحة: مرجع سابق، ص 44.

[2] كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص306.

3-6- المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية:

1- المدرسة الكلاسيكية: ويأتي ضمنها مدرسة الإدارة العلمية، والتي كان رائدها فريديريك تايلور الذي اعتبر أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية، حيث يحق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح، متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين فيها، وأن الفرد ما عليه إلا طاعة الأوامر وتنفيذها دون إبداء الرأي، فالفرد لدى هذه الإدارة عبارة عن آلة ناطقة فقط، أما فايول فيرى أن الإدارة توفر المساواة بين الأفراد في التنظيم والعدالة بينهم.

هذه النظرية تجاهلت إنسانية الفرد، واعتبرته آلة ناطقة ما عليه إلا طاعة الأوامر وتنفيذها الصادرة عن الإدارة، وهذا يحد من قدرة الفرد على الإبداع العمل.

2- النظرية البيروقراطية: تسود في كل وحدة من وحدات النظم البيروقراطي، إجراءات واضحة للتعامل فيما بينها، وكل منها تحدد سلوكيات معيارية في كتيبات خاصة، تسجل بها معايير هذا السلوك والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة وتوزع على جميع المشاركين في هذا النظام إضافة إلى ذلك فإن نشرات خاصة تتوفر لدى جميع أفراد النظام لتنفيذ محتوياتها التي التي تضم أوصاف لمهام كل وظيفة وعملاقة كل منها، وارتباطاتها بالوحدات الأخرى، وتسود هذه الأنظمة تفاعلات بين أفرادها، وبين عملائها، بحيث تكون بعيدة عن التأثير بالعلاقات الشخصية أو الانفعالية، وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني، وما يحويه من قوانين وأنظمة وتعليمات تسير على أساليب التعامل الحرفية والدقيقة بين أفراد التنظيم بدون تحيز، وتتماشى قرارات هذه المنظمة مع تحقيق أهداف وغايات هذا النظام بعيدا عن جو الألفة والصداقة والمحبة، حيث لا تصل بالمؤسسة إلى الأهداف الموضوعية، يلاحظ عن الاطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف لتحقيق تنظيم أعلى قدر ممكن من الكفاءة، إذ يرى أن البيروقراطية خير أسلوب لإنجاز الأعمال الإدارية. [1]

---

[1] نقبيل بوجمعة: مرجع سابق، ص91.

هذه النظرية تهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية، أكثر مما تهتم بالعنصر البشري في التنظيم، كما أنها تتجاهل جو الألفة والصداقة والمحبة بين أفراد التنظيم.

3- المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه المدرسة لتؤكد على أهمية العنصر الإنساني داخل المنظمة، والذي يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية ومن أبرز النتائج التي أكدت عليها المدرسة السلوكية:

- لا تعتبر القدرة الجسمية المحدد الرئيسي للإنتاج بل هناك محددات اجتماعية أخرى.
- للقياد دور هام في التأثير على السلوك.
- اعترفت بتأثير التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.
- ربطت بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- دفعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين. [1]

أولت هذه النظرية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري واعترفت بأن التنظيم غير الرسمي في أداء العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومدى رضا العمال عن عملهم يؤدي إلى خلق جو يساعد على زيادة الأداء والجودة في المنتوج.

4)نظرية النظم الاجتماعية: إن التركيز الأساسي للبحوث تدعم وجهة النظر القائلة بأن السلوك المؤسسي بشكل عام يمكن اعتباره على أنه وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الإنسان الفردية وحاجات المؤسسة، إذ نجذ أن نموذج جبلز وجوبا (Gebels Guba) وبنجاح الرسائل التي تعمل على تطوير وخلق جو داخلي من الثقة التبادلية والانفتاحية في العلاقات، دونما أن نشعر الناس بذلك، حيث

---

[1] محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص23.

خرج بنتيجة مفادها أن العاملين إذا شعروا بوجود عيوب في مؤسستهم، فمن المستحسن عدم مناقشة مثل ذلك خوفا من زيادة حدة الصراع. [1]

تعتبر نظرية النظم الاجتماعية بأن الترابط الداخلي بين البعد المؤسسي والبعد الفردي والشخصي يعمل على تطوير وخلق جو داخلي من الثقة التبادلية والانفتاحية في العلاقات.

3-7- معوقات ومدعمات المناخ التنظيمي:

حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى المناخ التنظيمي الفعال، يجب عليها التعرف على جانبين هامين هما: القوى المدعمة والقوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي:

1- القوى المدعمة لفاعلية المناخ التنظيمي:

يقصد بالقوى المدعمة، تلك العوامل التي تساعد المناخ التنظيمي أن يكون ذا تأثير إيجابي على المنظمة، وعلى من يعمل بها، وتلك العوامل تتمثل في:

- الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة.
- عدم التعارض بين أهداف العمل والعاملين.
- أن تتسم التقارير التي تستخدمها المنظمة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية.
- اعتماد المنظمة على استخدام المكافآت الإيجابية أكثر من التهديد والعقاب.
- أن تكون نظم المكافآت واضحة مفهومة.
- وضوح دور كل فرد داخل المنظمة.
- أن يكون هناك تناسب بين السلطات الممنوحة للعاملين وحجم المسؤوليات الملقاة عليهم.

---

[1] محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص24.

- عدم تأثير أداء الفرد بالمشاكل التي يتعرض لها خارج المنظمة.
- وضوح الأهداف العامة والخاصة للمنظمة.
- تسمح وسائل الاتصال داخل المنظمة أن يحصل الأفراد على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.
- مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.
- تمكين العاملين والثقة في المرؤوسين والعدالة فيما بينهم.
- فعالية وسائل الاتصال في المنظمة بما يسمح بانسياب العمل في سهولة ويسر.
- تبدو المسؤولية عند اتخاذ القرارات واضحة.
- مرونة القواعد واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- لا يشعر الأفراد داخل المنظمة بالضغط المستمر لتحسين الأداء الفردي والجماعي.
- أن يكون هناك تناسب بين الأجر الممنوح والجهد المبذول. [1]

2- القوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي:

يقصد بالقوى المعوقة، تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي وتتمثل هذه العوامل في:

- عدم الاستقرار والاستمرار للقيادة الإدارية العليا.
- المحسوبية والعلاقات الشخصية وغياب الجدارة.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص27- 29.

- تدني الحوافز المادية والمعنوية.
- غياب الأجور الديمقراطية عن مناخ العمل.
- جمود التشريعات وعجزها عن مواكبة المستجدات.
- تدني مستويات البيئة المادية لأماكن العمل كالتهوية والتدفئة والخدمات. [1]
- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الاقدمية، وليس على أساس الاختيار.
- عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج.
- عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية.
- الافتقار إلى وجد العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة.
- عدم تشجيع الإدارة الأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم.
- عدم التشجيع على الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
- اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الوحدات والأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية.
- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه، وإبلاغها للمرؤوسين، ولا يسمح بمناقشته.
- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.
- تركيز المنظمة على أن رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج.
- ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجتها إلى التغيير. [2]

---

[1] محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص47.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص29.

3-8- مقترحات وتوصيات لخلق مناخ تنظيمي فعّال:

إن كل الإدارات في مختلف أنواع المنظمات وفي مختلف المعيقات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابيا ومساعدا على تحقيق أهداف المنظمة، بأقل الجهود والتكاليف والمال والوقت، وهذا لا يتم من فراغ بل لا بد لهذه الإدارات من أن تخلق مناخا تنظيميا جيدا من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية، بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد، وبنفس الوقت يمكن لهذه الإدارة أن تخلق جوا يجعل لكل الوظائف التي يقوم بها العاملون مهما صغرت هذه الوظيفة أو كبرت. [1]

وفي ضوء ما سبق يمكننا تقديم بعض المقترحات التي تساعد على تهيئة المناخ التنظيمي الفعال، وتحقيق التقارب بين اتجاهات المديرين والعاملين ويتم تفعيل المناخ التنظيمي من خلال تفعيل أبعاد المناخ التنظيمي كما يلي:

- ضرورة وجود مدخل علمي لإعداد وتدريب القادة باعتبار أن التدريب هو المحور الرئيسي للتنمية الإدارية.
- ضرورة تحسين أنماط القيادة، وتوفير الكفاءات الإدارية المحفزة للأداء والابتكار.
- ينبغي أن يتبنى القادة الإداريين أنظمة حديثة في الإدارة كنظم الإدارة بالأهداف.
- إيجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة وفي اتخاذ القرارات.
- البعد النسبي عن الروتين بما يحقق انطلاقة العاملين وتخطي قيود العمل، وذلك بتوفير درجة أكبر من المرونة والاتصال.
- تنظيم قنوات الاتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة الواحدة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون، وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.

---

[1] زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص311.

- ضرورة البث في شكاوي العاملين بسرعة وعدالة مع تدعيم نظام الشكاوي على أساس توضيح خط سيرها.
- اهتمام الإدارة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.
- ضرورة الربط بين أجل العامل وبين العامل وبين الوظيفة التي يشغلها.
- تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للعاملين.
- مساعدة الأفراد على إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية المختلفة. [1]
- الاهتمام بتدريب العاملين حيث أن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة. [2]
- اعتماد المؤسسية والحد من التأثيرات الشخصية ومتغيراتها.
- الجدارة والموضوعية والعدالة في مختلف القضايا المؤسسية.
- تحديث التشريعات ومرونتها وشمولها لمختلف الجوانب.
- التطور والتنمية الإدارية بمختلف أبعادها وجوانبها.
- الانفتاح والديمقراطية بمختلف أبعادها. [3]

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص20- 21.

[2] حمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص174.

[3] محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص47.

- النمط القيادي أي أن الإدارة فلسفة الإنسان، وذلك من خلال إدراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوسين ومساعدتهم عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد هذه القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض. [1]

- اعتماد نموذج التكيف العملي أو الفعلي، وفي إتباع هذه الإستراتيجية تصبح المنظمة أداة وركيزة تغيير البيئة، فهي لا تتكيف للفرص المهمة في البيئة، ولكنها تحاول أن توجد مثل هذه الفرص، ففي هذه الإستراتيجية لا تتكيف المنظمة مع البيئة فحسب، وإنما التأثير فيها بإيجاد ظروف مفضلة للمنظمة، وتعد هذه الإستراتيجية الأكثر استخداما.

- اعتماد نموذج التكيف: حيث تقوم المنظمة بالتكيف مع البيئة ويشير عدد من الكتاب إلى أن هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التقلب التنظيمي. [2]

---

[1] زيد منير عبوي: **التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)**، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار الشروق الثقافي، عمان، ط1، 2006، ص127.

[2] محفوظ جودة وآخرون: **منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)**، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2008، ص22.

خلاصة الفصل:

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتباره أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض، ويمل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها.

ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها وهنا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من خلال عرضنا لأهميته ومقاييسه وخصائصه، بالإضافة إلى النماذج والعناصر، الأبعاد والأنواع وصولا إلى أهم العوامل المؤثرة فيه ومدعماته ومقوماته وفي الأخير قمنا بعرض أهم المقترحات والتوصيات لتهيئة مناخ تنظيمي جيد.

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري للدراسة، يتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة الذي يعتبر من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث خلال بحثه، وتأسيسا على هذا فقد تم تخصيص الفصل الحالي للتعرف على أهم وأبرز العناصر المتمثلة أساسا في التعريف بميدان الدراسة بغية التحديد الدقيق له، وذلك من خلال مختلف المجالات (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني)، ويتم أيضا التعريف بالعينة وكيفية اختيارها، بالإضافة إلى التعريف بالمجال المستخدم من قبل الباحث وأدوات جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحث في إنجاز دراسته وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع وتبويب، تحليل المعلومات واستخلاص النتائج.

4-1- مجالات الدراسة:

أ- المجال الجغرافي والمكاني:

أنشأت الشركة الإفريقية للزجاج سنة 1982 بالمنطقة المسمات أولا صالح بالطاهير ولاية جيجل، وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE-SPA) نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997 ENAVA برأس مال قدره 5000000000دج.

في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي الذي سوى تطبيقه سنة 1996، و قبل ذلك عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج ،و المواد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران، ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

أولا: مرحلة النشأة 82-87:

في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية (SNIG) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982 وذلك لانجاز وحدة الزجاج السيارات الأمامي بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع بين سنتي 82 و86 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الانجاز تواكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي:

- شركة SNIC: 82-84 انجاز.
- شركة EDIC: 84-86 متابعة الأشغال.
- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986 الاستغلال.

ثانيا: مرحلة التوسع 87-96

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط و وفقا لسياسة تنمية و تطوير معتمدة أندلك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته و أنواعه.

ثالثا: مرحلة الاستقلال مند 1997

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لدينا ذمة مالية و شخصية معنوية.

ب- أهمية وأهداف التدريب في الشركة الإفريقية للزجاج:

1- أهمية الشركة:

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة الزجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة.

- تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.

- لها نفس الأهمية، في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى.

- تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة.

2- أهداف الشركة:

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات و طلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتوجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتوج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

ج- دراسة الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة:

أولا: المدير العام

هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا.

1- السكرتارية: هي المسؤولية عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:

- استقبال البريد الخاص بالمدير العام.
- ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
- استقبال وإرسال الفاكس.

- تحرير المراسلات.

2- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة: تشارك وتساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة، تتولى المهام التالية:

- مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.
- الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديريات.
- إنجاز مختلف التقارير.
- تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.

3- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن و الجودة: تهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج والنمو، وتتمثل مهامها في:

- تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
- تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.
- البحث و التطوير.
- التخطيط و المشاريع.
- التحاليل و المراقبة.

4- مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.

- السهر على الإجراءات المتعلقة بالشهادة والتجديد الدوري.

5- مدقق داخلي: هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار.

6- نائب المدير العام: هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام.

7- المكلف بالمنازعات: هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات ، يتولى المهام التالية:

- تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.
- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.
- تكوين ملف المنازعات.

8- مسؤول التجاري: وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق و يضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات.

9- مسؤول التسويق: هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار الجودة طرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعرض والملتقيات.

ثانيا: مديرية الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة.

1- بالنسبة للقسم الأول: تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

2- بالنسبة للقسم الثاني: فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهرومنزلية.

ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير.

رابعا: مديرية الاستغلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية:

1- وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر بـ: 15000 طن.

2- وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:

- **فرع الزجاج المورق:** بطاقة إنتاج 80.000 م^2 سنويا و45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.
- **فرع الزجاج المنقوع:** بطاقة إنتاج 15000 م^2 سنويا و200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

3- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج.

خامسا: مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين.

ب- المجال البشري:

ويقصد به عدد أفراد المؤسسة التي يتم قيها إجراء الدراسة الميدانية، إذ تمثل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة في عدد موظفي مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج، إذ وزعنا الاستمارة عليهم، وقد بلغ عددهم 40 موظف، موزعين في المؤسسة على النحو التالي:

- إطارات 6 موظف.
- عون تحكم 5 موظف.
- عمال التنفيذ 29 موظف.

ج- المجال الزمني:

ويقصد به المدة المستغرقة لإجراء الدراسة، حيث تم الانطلاق في هذه الدراسة منذ بداية الموسم الدراسي بعد الموافقة على موضوع الدراسة، وقد تم البدء بجمع المعلومات والمراجع المكتبية والوثائق بهدف الإحاطة النظرية بموضوع الدراسة.

ولقد بدأت الدراسة الميدانية بالمؤسسة في الفترة الممتدة من 2015/01/28 وقد تم توزيع فترات الدراسة كما يلي:

المرحلة الأولى: من 20015/01/28 إلى غاية 2015/02/18 حيث حصلنا على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، وأين قمنا بجولة استطلاعية لجمع بعض المعلومات حول موضوع الدراسة.

المرحلة الثانية: من 20015/03/22 إلى غاية 2015/04/08 قمنا بزيارة ثانية تحصلنا من خلالها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالإضافة إلى تحديد حجم العينة المراد دراستها.

المرحلة الثالثة: من 20015/04/10 إلى غاية 2015/04/12 أين تم توزيع الاستمارة التجريبية، وهذا لمعرفة الأسئلة الغامضة والصعبة على المبحوثين لإعادة النظر فيها سواء من أجل التعديل أو الاستبدال أو الحذف وذلك بعد عرضها على المحكمين ذوي الاختصاص.

المرحلة الرابعة: وكانت يوم 20015/04/16 أين تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال التعديلات عليها.

4-2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

• كيفية اختيار العينة:

اختيار عينة الدراسة إحدى أهم خطوات البحث العلمي وهي في دراستنا الحالية مجموعة الأفراد التي تؤخذ المعلومات منها لإجراء الدراسة.

ونظرا لكون طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد نوع العينة المختارة فإن الدراسة قد فرضت القيام بالعينة العشوائية الطبقية ومن هنا جاءت عينة الدراسة لتشمل 360 موظف موزعين ضمن عون تحكم، عون تنفيذ، إطار، وقد انحصرت العينة في 40 مبحوث من الأفراد العاملين بمؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل، باعتباره الجمهور الداخلي التي تهتم العلاقات العامة بتهيئة مناخ مناسب للعمل.

- فئة عمال الإطارات والذي يقدر عددهم 34 عامل.
- فئة عمال مؤهلين والذي يقدر عددهم 33 عامل.
- فئة عمال التنفيذ والذي يقدر عددهم 190 عامل.

ومنه فقد تم تحديد العينة على أساس نسبة 15 % وبالتالي كان أفراد العينة يقدر بـ: 40 فردا تم توزيعهم على الطبقات كما يلي:

- فئة عمال الإطارات 40 6 = 100 / 15 X
- فئة عمال مؤهلين 33 5 = 100 / 15 X
- فئة عمال التنفيذ 190 29 = 100 / 15 X

الجدول رقم (02): يوضح توزيع مفردات العينة

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

المصدر: من إعداد الطالبة

4-3- منهج الدراسة:

حتى تكون أي دراسة علمية ينبغي أن تنطوي على منهج علمي تبنى على أساسه وتسير وفقه، وفي العادة يتوقف تحديد المنهج المستخدم في الدراسة على الهدف الذي يسعى الباحث إلى تحقيقه، وطبيعة الدراسة في حد ذاتها، وبهذا يكون الاختيار السليم من قبل الباحث للمنهج الملائم لدراسته من الأساليب الناجمة للوصول إلى الأهداف المحددة حول موضوع دراسته، ولذلك يعرف المنهج على أنه: "الأسلوب أو الطريقة التي يعتمدها الباحث قصد وصوله إلى المعلومات والحصول عليها، وذلك بطريقة علمية موضوعية مناسبة".[1]

وللمنهج الوصفي ارتباط وثيق بالمشكلات والظواهر الإنسانية والاجتماعية مما يجعل منه أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره، واستخلاص سيماته ومميزاته، والاعتماد على المنهج الوصفي يأتي على مراحل منها: "الشعور بمشكلة البحث، تحديد المشكلة التي يريد

---

[1] محجوب عطية الفائدي: **طرق البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، جامعة عمر المختار، ليبيا، ط 1، 1994، ص 24.

الباحث دراستها وصياغتها في شكل سؤال محدد أو أكثر من سؤال، وضع فروض أو مجموعة الفروض كحلول مبدئية للمشكلة يتجه بموجبها الباحث نحو الوصول إلى الحل المطلوب، اختيار العينة التي ستجري عليها الدراسة مع توضيح حجم هذه العينة وأسلوب اختيارها، تحديد الأدوات المستخدمة في الحصول على المعلومات، جمع المعلومات المطلوبة بطريقة دقيقة ومنظمة، الوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها، تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص التعليمات والاستنتاجات. [1]

يعتبر المنهج الوصفي الأنسب لهذه الدراسة كونه يتيح للباحث إمكانية تحقيق وبلوغ الأهداف المسطرة في هذه الدراسة، وذلك من خلال تشخيصه لمختلف الجوانب التي تسهم فيها العلاقات العامة في التأثير على المناخ التنظيمي للأفراد في المؤسسة ميدان الدراسة.

4-4- أدوات جمع البيانات:

للاقتراب من الموضوع على مستوى الدراسة الميدانية يستعمل الباحث مجموعة من الأدوات التي يراها مناسبة، وتساعده قدر الإمكان في جمع البيانات التي يحتاجها حيث تختلف هذه الأدوات حسب إشكالية الدراسة.

وانطلاقا من هذا فإننا في دراستنا اعتمدنا الأدوات التالية:

1- الملاحظة:

من بين أهم وسائل جمع البيانات التي يعتمدها الباحث في دراسته من أجل تحليل وتفسير الظواهر المراد دراستها.

وقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة ومساعدتنا فيما يلي:

- وجود لوحات إعلانية خاصة للتعريف بالمؤسسة.

---

[1] ذوقان عبيدات وآخرون: **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط 14، 2012، ص 182.

- هناك جو من التفاهم والتعاون بين الموظفين، وهناك احترام متبادل بينهم، وتمظهر ذلك من خلال حسن استقبالهم لنا وطريقة تعاملهم كذلك.

- وجود اتصالات متبادلة بين الأفراد داخل المؤسسة.

2- المقابلة:

هناك ترجمتان لكلمة interview فيطلق عليها أحيانا "استبار" وتترجم أحيانا "بالمقابلة" والكلمتان تشيران إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات، والمقابلة هي محاولة موجهة بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو عدة أشخاص، ولكنها تتميز بخصائص أساسية سنوجزها فيما يلي:

- المقابلة هي مواجهة بين الباحث والمبحوث.

- لا تقتصر المواجهة على التبادل اللفظي بينهما فقط، بل تستخدم تعبيرات الوجه، ونظرات العيون والإيماءات والسلوك العام.

- تختلف المقابلة عن الحديث العادي، وذلك لأنها توجه نحو هدف واضح ومحدد.

- يقوم الباحث بتسجيل الاستجابات التي يحصل عليها في نموذج سبق إعداده وتقنينه.

وبهذا يمكن القول أن المقابلة تعتبر استفتاء شفوي، وذلك لأنه بدلا من كتابة الإجابات، فإن المبحوث يعطي معلوماته وإجاباته شفويا، ويقوم الباحث بكتابة هذه الاستجابات وتسجيلها. [1]

وقد تم استخدام تقنية المقابلة في دراستنا يوم 2015/01/28 أين قابلنا مدير المؤسسة لأخذ الموافقة للقبول لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، كما قابلنا بعض الموظفين في مصلحة المستخدمين للحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

---

[1] فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: **أسس ومبادئ البحث العلمي**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2002، ص 122.

3- الاستمارة:

وهي أداة يستخدمها المشتغلون بالعلوم الاجتماعية على نطاق واسع للحصول على معلومات أو بيانات لإثبات صدق فرض أو رفضه، وقد تكون استمارة الاستبيان الوسيلة العلمية الوحيدة والميسرة لتعريض المستفتين لمثيرات مختارة ومرتبة بعناية بقصد جمع المعلومات. [1]

وقد قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة بناءا علة مؤشرات فرضيات الدراسة حيث تضمنت الاستمارة 26 سؤالا موزعين على أربعة محاور أساسية:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية خاصة بالمبحوث وتشمل من السؤال 01 إلى السؤال 05.

المحور الثاني: يحتوي على بيانات خاصة بالانسيابية الاتصالية وسلوك العاملين داخل المؤسسة من 01 إلى 07.

المحور الثالث: ويحتوي على بيانات متعلقة بالإستراتيجية المحكمة للعلاقات العامة وزيادة أداء العاملين ويضم الأسئلة من 01 إلى 07.

المحور الرابع: ويحتوي على بيانات تدور حول التنظيم وتحسب السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة ويضم الأسئلة من 01 إلى 07.

صدق أداة الاستمارة:

الصدق الظاهري:

لقد قام الباحث بالصياغة الأولية للإستمارة، والتي تضمنت 26 سؤالا تقيس في مجملها مؤشرات الدراسة التي وضعت سابقا، ثم انتقل الباحث إلى عرض الاستمارة على الاستبيان المشرف وبعدها تم

---

[1] ناجح رشيد قادري، محمد عبد السلام البواليز: **مناهج البحث الاجتماعي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 204.

عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، والأساتذة المختصين في علم الاجتماع من أجل محاولة التقليل من الأخطاء وحسب اختيار المؤشرات وتجنب الأسئلة المعقدة، فبعد عرض الإستمارة على (03) أساتذة محكمين وعليه تم تقديم بعد الملاحظات والانتقادات تتمثل في:

- إجراء تعديل على واجهة الاستمارة.
- إعادة صياغة السؤال رقم (04) والمتعلق بالبيانات الشخصية، وذلك بتعديله من الصياغة "المستوى الوظيفي" إلى صيغة "الصنف الوظيفي".
- ترتيب اقتراحات بعض الأسئلة السؤال رقم: 05 للمحور الرابع، السؤال رقم: 05 للمحور الثاني.
- حذف بعض الأسئلة برأيهم بديهية ولا تخدم الموضوع.
- عدم الإكثار من الهلهلة، وتعديل الأسئلة التي توحي بالإجابة، السؤال رقم: 07 للمحور الثاني، السؤال رقم 05 للمحور الرابع، السؤال رقم 03 للمحور الثاني.

وقد قام الباحث بعد مرحلة التحكيم باختبار استمارة البحث على عينة عشوائية من الأفراد المبحوثين، وذلك للتأكد من صحتها وملائمتها ومعرفة درجة تجاوب المبحوثين وقبولهم الإجابة دون إحراج على الأسئلة المطروحة، وعليه وضعت الاستمارة إلى بعض التعديلات كإلغاء أسئلة غير مجدية وتعديل أسئلة أخرى وطرح أسئلة أكثر دقة وتعبيرا وأكثر صياغة وأهمية حول موضوع الدراسة، ليصل الباحث في الأخير إلى الصياغة النهائية لبيانات الاستمارة تضمنت 26 سؤالا.

ثم قام الباحث بتوزيع الاستمارة التجريبية على 07 عمال وذلك لمعرفة مدى تجارب المبحوثين مع الأسئلة.

السجلات والوثائق:

تعد السجلات والوثائق إحدى أدوات جمع البيانات، فهي سند ومكمل للأدوات المستخدمة في البحث، وكان الاعتماد على السجلات والوثائق من خلال ما تحصلنا عليه من طرف إدارة المؤسسة من:

- بطاقة تقنية حول المؤسسة: تحتوي تاريخ النشأة، طبيعة نشاطها، أهدافها، موقعها الجغرافي، منتجاتها.
- بطاقة تقنية نائبة تشرح مهام مختلف المصالح والأقسام وكذا توزيع العمال.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4-5- أساليب التحليل:

اعتمدنا في هذه الدراسة على نوعين من أساليب التحليل هما:

1- **الأسلوب الكمي:** واستخدم في تكميم المعطيات والأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة البحث، حيث تم حساب عدد الإجابات حسب الأسئلة، وحساب نسبها المؤوية كالتالي:

$$X = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{مجموع أفراد العينة}} \times 100$$

، وذلك تعبيرا عن توجهات مفردات العينة.

2- **الأسلوب الكيفي:** وقد استعمل من خلال البحث في معنى الأفعال والسلوكات والأقوال التي تم جمعها، ويعتمد على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسيرها.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بدءا بتحديد المجالات الثلاثة للدراسة من حيث المجال الجغرافي، البشري، والمجال الزمني، مرورا بتحديد المنهج المستخدم في هذه الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي، دون إغفال أدوات جمع المعطيات ودورها الفعال في تعطيل معلومات وبيانات هامة ومتنوعة حول موضوع الدراسة، وصولا إلى تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها، كما تم التطرق في هذا الفصل أيضا إلى تحديد أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة، والتي تم التمييز بخصوصها بين نوعين من الأساليب، الأسلوب الكمي وأسلوب التحليل الكيفي.

تمهيد:

في هذا الفصل قام الباحث بعرض البيانات والمعطيات التي جمعها من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها، ليتم بعدها عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء النظريات، وهذا بغية التحقق من صحتها، ويختم الفصل بتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي خرج بها من خلال قيامه بهذه الدراسة.

5-1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

المحور الأول: بيانات شخصية

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

العينة / الجنس	التكرار	النسبة المؤوية
ذكر	32	% 80
أنثى	08	% 20
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (03) يتبين لنا أن أغلب المبحوثين من جنس الذكور وقدرت نسبتهم بـ 80 % يليها جنس الإناث بنسبة 20 %.

فمن خلال التفاوت الموجود في النسب نستنتج أن ذلك يرجع إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، فكونها مؤسسة صناعية، والعمل بها يتطلب القدرة على التحمل والمداومة جعل من نسبة الذكور هي المسيطرة، في حين نسبة الإناث ضئيلة مقارنة بسابقتها والتي ينحصر عملها في مجال الإدارة، وهذا ما سجلناه أيضا خلال ملاحظتنا أثناء الزيارات الميدانية التي قمنا بها.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

العينة / السن	التكرار	النسبة المؤوية
أقل من 25 سنة	02	% 05
من 25 سنة إلى 35 سنة	13	% 32.5
من 35 إلى أقل من 40 سنة	04	% 10
من 40 سنة فما فوق	21	% 52.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (04) الخاص بمتغير السن يتضح لنا أن أغلب المبحوثين بنسبة بـ 52.5 % ينتمون إلى الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق ثم يليها 32.5 % والتي تمثل فئة المبحوثين الذين ينحصر سنهم في الفئة العمرية من 25 سنة إلى أقل من 35 سنةن ثم تأتي بعدها فئة المبحوثين الذين ينحصر سنهم في الفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 10 %، لتأتي في الأخير فئة المبحوثين الأقل من 25 سنة بنسبة 05 %، وبالتالي فالفئة العمرية من 40 سنة فما فوق هي الفئة الغالبة في المؤسسة، ولعل تركيزها على هذه الفئة يرجع إلى كونهم ذوي خبرة وكفاءة عالية وقدرة على الإبداع والتجديد.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن

الجنس / السن	ذكر	أنثى	المجموع
أقل من 25 سنة	01 / 04	01	02
من 25 إلى أقل من 35 سنة	10	03	13
من 35 إلى أقل من 45 سنة	18	02	20
من 45 فما فوق	03	02	05
المجموع	32	08	40

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (05) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن يتبين لنا أن أغلب المبحوثين ذكور قدرت نسبتهم ب 45% وتتراوح أعمارهم من 35 سنة أقل من 45 سنة، ثم تليها نسبة 25% وتتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة، لتأتي بعدها نسبة 7,5% من 45 فما فوق، في حين نسبة 2,5% تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة، مقابل ذلك نجد فئة الإناث بنسبة 5% وتتراوح أعمارهم مابين 35 إلى أقل من 45 سنة وكذلك من 45 فما فوق، ونسبة 7,5% من 25 إلى أقل من 35 سنة، بالإضافة إلى نسبة 2,5% وتتراوح أعمارهم من أقل من 25 سنة.

إذن من خلال ما سبق يصل الباحث إلى القول أن أغلب أفراد العينة من جنس الذكور ويتراوح سنهم من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة، ويتضح أن السبب الرئيسي هو التباين في الاختصاصات التي تقوم المؤسسة بتغطيتها، ذلك أن الإناث يتمركزون في الجانب الإداري للمؤسسة على عكس الذكور الذين يشغلون المناصب الإدارية الدنيا (عون تنفيذ)، وأنّها تركز على فئة الشباب كونهم أصحاب طاقات وقدرات.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

العينة / المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المؤوية
دون مستوى	01	% 2.5
ابتدائي	03	% 7.5
متوسط	11	% 27.5
ثانوي	17	% 42.5
جامعي	08	% 20
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (06) يتضح لنا أن أعلى نسبة تمثل نسبة التعليم الثانوي بنسبة 42.5 %، تليها فئة التعليم المتوسط بنسبة 27.5 % فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 20 %، ثم تأتي فئة التعليم الابتدائي بنسبة 7.5 %، ثم فئة المبحوثين ليس لديهم مستوى تعليمي (دون مستوى) بنسبة 2.5 %.

ومن خلال هذه النسب نستنتج أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي لابأس به، وهذا يمكنهم من فهم كافة ما تصدره إدارة المؤسسة من أوامر وتعليمات، وفهم كل ما ينشر كذلك حول مستجداتها والتغيرات التي يمكن أن تطرأ على سياستها.

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمستوى التعليمي

الجنس / المستوى التعليمي	ذكر	أنثى	المجموع
دون مستوى	01	0	01
ابتدائي	02	0	02
ثانوي	15	01	16
متوسط	10	02	12
جامعي	04	05	09
المجموع	32	08	40

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم(07) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس والمستوى التعليمي يتبين لنا أن أغلب المبحوثين ذكور وقدرت نسبتهم ب 37,5% من ذوي مستوى تعليمي ثانوي، في حين 40% من ذوي مستوى تعليمي متوسط، ثم تليها نسبة 10%من ذوي مستوى تعليمي جامعي، في حين 5% من الذكور ذوي مستوى تعليمي ابتدائي، بالإضافة إلى 25%من فئة دون مستوى، مقابل 12,5% من الإناث ذوي مستوى تعليمي جامعي، في حين 5% ذوي مستوى تعليمي متوسط، في حين 2,5% من الإناث ذوي مستوى تعليمي ثانوي.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن أغلب المبحوثين ذكور هم من فئة عمّال التنفيذ ذوي مستوى تعليمي ثانوي والذين لا تتطلب مهامهم الوظيفية كفاءات معرفية عالية.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

العينة / الأقدمية	التكرار	النسبة المؤوية
أقل من 5 سنوات	08	% 20
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	07	% 17.5
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	02	% 5.5
من 15 سنة فما فوق	23	% 57
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (08) نجد أن الفئة الغالبة من المبحوثين هي من 15 سنة فما فوق بنسبة 57 %، بينما نجد نسبة 20 % تمثل فئة المبحوثين التي تقل مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 05 سنوات، ثم تليها فئة المبحوثين من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 17.5 %، ثم تأتي فئة المبحوثين من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 5.5 %.

وبالتالي فإن الفئة القابلة هي فئة العاملين الذين تتجاوز مدة خدمتهم من 15 سنة فما فوق، وهذا ربما راجع إلى كفاءة وخبرة هؤلاء العمال.

الجدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي

العينة / الصنف الوظيفي	التكرار	النسبة المؤوية
إطار	05	% 12.5
عون تحكم	06	% 15
عون تنفيد	29	% 72.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (09) يتبين لنا أن أغلب المبحوثين يندرجون ضمن وظيفة عون تنفيذ بنسبة 75.5 %، تليها فئة المبحوثين الذين ينتمون إلى وظيفة عون التحكم بنسبة 15 %، ثم تأتي وظيفة إطار بنسبة 12.5 %.

ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تحتاج إلى عمال التنفيذ الذين يعملون في مجال المراقبة والإنتاج والصيانة والنظافة أكثر منهم في مجال الإدارة.

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي والجنس

الصنف الوظيفي / الجنس	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
ذكر	02	05	24	32
أنثى	03	01	04	08
المجموع	05	06	29	40

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

ومن خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (10) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي والجنس، يتبين لنا أن أغلب المبحوثين ذكور ويشغلون وظيفة عون تنفيذ بنسبة قدرت ب 60%، ثم تليها نسبة 12,5%من المبحوثين ويشغلون وظيفة عون تحكم، وبعدها عمّال الإطارات وقدرت نسبتهم ب5%، أما فيما يخص نسبة الإناث فهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الذكور، فقدرت أعلى نسبة بها ب10%يشغلون وظيفة عون تنفيذ، بعدها تأتي نسبة 7,5% يشغلون وظيفة إطار، ونسبة 2,5% ضمن وظيفة عون تحكم.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن أغلب المبحوثين ذكور ويشغلون وظيفة عون تنفيذ، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة والتي هي بحاجة لموظفين يشغلون وظيفة عون تنفيذ، وكذلك نلاحظ تنوع وتباين في صنفها الوظيفي.

الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي والمستوى التعليمي

الصنف الوظيفي / المستوى التعليمي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
دون مستوى	0	0	01	01
ابتدائي	0	0	02	02
ثانوي	02	03	07	12
متوسط	00	02	14	16
جامعي	03	01	05	09
المجموع	05	06	29	40

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم(11) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي والمستوى التعليمي، حيث يتبين لنا أن 35% من أعوان التنفيذ هم من فئة المستوى التعليمي الثانوي، في حين 17,5% من أعوان التنفيذ من ذوي مستوى تعليمي متوسط، في حين 12,5% من

أعوان التنفيذ من ذوي مستوى تعليمي جامعي، في حين 5% أعوان التنفيذ من ذوي مستوى تعليمي ابتدائي، ثم تأتي نسبة 2,5% من أعوان التنفيذ من فئة دون مستوى، مقابل 7,5% من أعوان التحكم من ذوي مستوى تعليمي متوسط، في حين 5% من أعوان التحكم من ذوي مستوى تعليمي ثانوي، وبعدها نسبة 2,5% من أعوان التنفيذ من ذوي مستوى تعليمي جامعي، مقابل 7,5% من الإطارات ذوي مستوى تعليمي جامعي، في حين 5% من الإطارات ذوي مستوى تعليمي متوسط.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج لديها تنوع وتباين في الصنف الوظيفي وكذلك في المستوى التعليمي، لكن نجد أن أغلب الموظفين عون تنفيذ ذوي مستوى تعليمي ثانوي وهذا يعني أنّها لا تتطلب مهامه الوظيفية كفاءات عالية.

الجدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي والأقدمية

الأقدمية / الصنف الوظيفي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
أقل من 25 سنة	02	1	07	10
من 25 إلى أقل من 35 سنة	02	0	06	08
من 35 إلى أقل من 45 سنة	01	0	01	02
من 45 فما فوق	0	5	15	20
المجموع	05	06	29	40

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (12) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي والأقدمية، يتبين لنا أن أغلب المبحوثين يندرجون ضمن وظيفة عون تنفيذ بنسبة 37,5% والتي تتراوح مدّة أقدميتهم من 15 سنة فما فوق، في حين تليها نسبة 17,5% ومدّة أقدميتهم من أقل من 05 سنوات، وبعدها نسبة 15%، ومدّة أقدميتهم من 05 إلى أقل من 10سنوات، في حين تأتي بعدها نسبة 2,5% وتتراوح مدّة أقدميتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، أمّا فيما يخص وظيفة عون تحكم فتمثل

أكبر نسبة ب 12,5% ومدّة أقدميتهم من 15 سنة فما فوق، ثم نسبة 2,5% ومدة أقدميتهم أقل من 05 سنوات، مقابل نسبة 5% من الإطارات ومدّة أقدميتهم أقل من 05 سنوات، كذلك بالنسبة للنسبة 5% وتتراوح مدّة أقدميتهم من 03 إلى أقل من 15 سنة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن أغلب المبحوثين من الصنف الوظيفي عون تنفيذ وذوي أقدمية من 15 سنة فما فوق وهذا راجع إلى أن المؤسسة لديها أقدمية عالية كونها تحافظ على خبرات وكفاءة موظفيها في إنجاز العمل.

المحور الثاني: بيانات حول الإنسيابية الاتصالية وسلوك العاملين داخل المؤسسة

الجدول رقم (13): يوضح الطريقة المباشرة في اتصال الرئيس بالمسؤول

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	05	% 12.5
محايد	02	% 5
موافق	33	% 82.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (13) نلاحظ أن المبحوثين الذين أقروا بأنهم موافقين وراضين على أن طريقة اتصالهم بمسؤولهم تتم بطريقة مباشرة تمثل أعلى نسبة وقدرت 82.5 %، ليأتي بعدها نسبة المبحوثين الذين كانوا معارضين حول طريقة الاتصال مع المسؤول وقدرت بـ 12.5 % وتليها نسبة 5 % الذين كانت طريقة اتصالهم مع مسؤولهم أحيانا ما تكون بطريقة مباشرة.

وكل هذا يوضح أن إدارة المؤسسة تهتم بالاتصال وذلك لخلق جو مناسب في العمل، كما أن الاتصال المباشر من قبل المسؤولين بالعاملين يمكنه من المعرفة الفورية لجوانب القصور في العمل وتصحيحها بما يخفف استجابة الآخر ويرضيه.

الجدول رقم (14): يمثل الاتصال بين الرئيس والمسؤول يعمل على تنمية التفاهم وأداء العمل على أحسن وجه

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	01	% 2.5
محايد	05	% 12.5
موافق	34	% 85
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال معطيات الجدول رقم (14) يتبين لنا أن نسبة وقدرت 85 % من المبحوثين أكدوا على أن الاتصال بينهم وبين الرئيس يعمل على تحقيق التفاهم وأداء العمل على أحسن وجه، ثم تأتي بعدها نسبة المبحوثين الذين أن عملية الاتصال بينهم وبين الرئيس أحيانا ما يعمل على تحسين الأداء وتحقيق التفاهم، وقدرت هذه النسبة بـ 12.5 % وتليها نسبة 2.5 % تمثل المبحوثين الذين نفوا أن الاتصال مع الرئيس يعمل على تنمية التفاهم وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها.

جاءت هذه النتائج لتؤكد أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج غالبا ما تعتمد على الاتصال ويمكن تفسير ذلك إلى أنه يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين مما يساعدهم على أداء العمل على أكمل وجه ومن ثم الرفع في الإنتاجية، وهو ما يعرف في أدبيات العلاقة العامة في مجال طرق اتصال رجل العلاقات العامة بالجمهور الداخلي، نظام الباب المفتوح والذي يتيح الفرصة لمقابلة المسؤولين في المؤسسة.

الجدول رقم (15): يمثل استقبال الرئيس للمسؤول استقبال جيد

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	05	% 12.5
محايد	09	% 22.5
موافق	26	% 65
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (15) نلاحظ أن غالبية المبحوثين بنسبة 65 %، أكدوا على أنه يوجد استقبال جيد من طرف الرئيس، في حين أن نسبة 22.5 % أقرو بأنه أحيانا ما يكون هناك استقبال جيد ثم تأتي بعدها نسبة 12.5 % كانوا معرضين تماما لاستقبال الرئيس لهم.

من خلال ما سبق يمكن القول أن طبيعة الاستقبال الجيد يؤثر إيجابا على العاملين مما يخلق نوعا من المرونة في الاتصال وبالتالي أداء العمل على أحسن وجه وزيادة الإنتاجية.

الجدول رقم (16): يوضح مدى الصعوبة في فهم ما يصل إليك من أوامر وتعليمات التي يصدرها المسؤولين للمؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	22	% 55
محايد	08	% 20.5
موافق	10	% 25
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال معطيات الجدول رقم (16) يتبين لنا أن غالبية المبحوثين كانوا معرضين حول وجود صعوبة في فهم ما يصل من أوامر وتعليمات التي يصدرها المسؤولون للمؤسسة والتي قدرت بنسبة 55%، في حين تأتي نسبة 25 % الذين أكدوا أن هناك صعوبة في فهم ما يصل من أوامر وتعليمات ويرجع ذلك إلى كون التوقيت غير مناسب أو إلى كثرة المعلومات وتداخلها، وقد ترجع إلى كون وسائل غير مناسبة، ثم تليها نسبة 20 % الذين أقروا بأنه أحيانا ما يكون هناك صعوبة في فهم ما يصل من أوامر وتعليمات.

وبالتالي فالمسؤولين يحسنون اختيار الوقت لإصدار الأوامر والتعليمات، وهذا ينعكس إيجابا على فهم العاملين لها، ومن ثم عدم الامتثال لها خاصة وأن اختيار الوقت المناسب للإعلام له دور مناسب في إيصال واستيعاب العاملين لها وسهولة إقناعه وتغيير اتجاهه بها يخدم الرسالة الإعلامية.

الجدول رقم (17): يوضح مدى مساعدة التقنيات الحديثة في زيادة الأداء الوظيفي

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	06	% 15
محايد	07	% 17.5
موافق	27	% 67.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (17) يتبين لنا أن غالبية المبحوثين أقروا بأن الاستخدام للتقنيات الحديثة يساعد على زيادة الأداء الوظيفي والذي قدرت بنسبة وقدرت 67.5 %، ثم تليها نسبة 17.5 % وتليها نسبة 5 % الذين أقروا بأنه أحيانا ما يكون الاستخدام للتقنيات الحديثة يساعد في زيادة الأداء الوظيفي، مقابل هذا نجد أن باقي المبحوثين نفوا بأن التقنيات الحديثة تساعد في زيادة وقد قدرت بنسبة 15 %.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن استخدام التقنيات الحديثة تعتبر من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الآلي.

الجدول رقم (18): يمثل تتناسب طبيعة التخصص في الإدارة مع طبيعة المهام والواجبات الموكلة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	11	% 27.5
محايد	06	% 15
موافق	23	% 57.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا على ان طبيعة التخصص في الإدارة تناسب مع طبيعة المهام والواجبات الموكلة قدرت بنسبة 57.5 %، في حين تليها نسبة 27.5 % الذين كانوا معارضين، ثم تأتي نسبة 51 % الذين يرون أنه أحيانا ما تتناسب طبيعة المهام والواجبات مع طبيعة التخصص.

وجاءت هذه النتائج لتؤكد أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج توفي اهتمام كبير لطبيعة التخصص وطبيعة المهام الموكلة وذلك لخلق جو مناسب في العمل.

ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فكل يمارس وظيفة معينة على حسب كفاءته ومهارته، ذلك أن الوعي والمعرفة الكاملة بالمهام المنوطة وكيفية تأديتها من العوامل المساعدة على تأديتها بكفاءة.

الجدول رقم (19): يوضح عمل المؤسسة على تنمية الروح المعنوية لزيادة الدافعية نحو العمل

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	25	% 62.5
محايد	07	% 17.5
موافق	08	% 20
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن غالبية المبحوثين أقروا بأن المؤسسة لا تعمل على تنمية الروح المعنوية والتي قدرت بنسبة 62.5 %، في حين تأتي نسبة 20 % الذين قالوا بأن المؤسسة تعمل على تنمية الروح المعنوية لزيادة الدافعية نحو العمل، وتليها نسبة 17.5 % الذين أقروا بأنه أحيانا ما تراعي المؤسسة الروح المعنوية نستنتج من خلال ما سبق أن إرادة مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج تعمل على تنمية الروح المعنوية، وهذا ما ينعكس سلبا على استقرار المؤسسة وفعاليتهم في المؤسسة، ومنه فمراعاة الروح المعنوية يعمل على التحفيز نحو العمل.

الجدول رقم (20): يمثل اتصاف اللوائح والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة بالمرونة والوضوح

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	16	% 40
محايد	08	% 20
موافق	16	% 40
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا على أن اللوائح والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة تتصف بالمرونة والوضوح قدرت بنسبة 40 %، لتأتي بعدها نسبة مماثلة قدرت بـ 40 % نفوا بأن اللوائح والأنظمة تتصف بالمرونة، في حين أقر بعض المبحوثين بأنه أحيانا ما تتصف اللوائح والأنظمة المعمول بها بالمرونة والوضوح.

وكذلك يوضح أن إدارة المؤسسة تعتمد على لوحة الإعلانات في إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات، والهدف من كل هذا رسم صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الجماهير من خلال إمدادهم بكافة المعلومات التي تخص المؤسسة.

الجدول رقم (21): يوضح توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة والمهام

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	11	% 27.5
محايد	09	% 22.5
موافق	20	% 50
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين كانوا موافقين على أن الهيكل التنظيمي يتوافق مع طبيعتهم ومهامهم قدرت بنسبة 50 %، في حين أقر بعض المبحوثين بأنهم معارضين وقدرت نسبتهم بـ 27.5 % ثم تليها نسبة 09 % الذين أقروا أحيانا ما يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعتهم ومهامهم.

نستنتج مما سبق أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج يتلاءم مع طبيعة ومهام العمال وهذا ما يعمل على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر، التوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات.

الجدول رقم (22): يمثل اتصاف الأهداف والخطط المنتهية من قبل المؤسسة بالوضوح

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	15	% 37.5
محايد	11	% 27.5
موافق	14	% 35
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (22) نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين كانوا معارضين وغير موافقين أن الأهداف والخطط المنتهية من قبل المؤسسة لا تتسم بالوضوح قدرت بنسبة 37.5 %، في حين تليها نسبة 35 % الذين كانوا راضين وموافقين بأن الأهداف والخطط المنتهجة واضحة، لتأتي بعدها نسبة 27.5 % الذين أقروا بأنه أحيانا ما تتصف بالمرونة والوضوح.

وما يمكن أن نستنتجه من خلال ما سبق، أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج أغلبهم معارضين للأهداف والخطط المنتهجة من قبل المؤسسة على أنها واضحة مما ينعكس سلبا على سير العمل داخل المؤسسة، وعدم الشعور بالارتياح أثناء تأدية المهام.

الجدول رقم (23): يوضح وجود ظروف ملائمة تساعد على زيادة الإنتاجية

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	21	% 52.5
محايد	09	% 22.5
موافق	10	% 25
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتبين من خلال البيانات المدونة في الجدول رقم (23) أن نسبة المبحوثين الذين كانوا معارضين بأنه توجد ظروف ملائمة تساعد على زيادة الإنتاجية قدرت بنسبة 52.5 %، مقابل 25 % منهم أكدوا على أنهم أحيانا ما توجد ظروف ملائمة ثم تليها نسبة 22.5 % الذين كانوا راضين عن الظروف السارية في العمل.

وجاءت هذه النتائج لتؤكد أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج لا توفر لموظفيها الظروف الجيدة في العمل التي تسهم في تحقيق أداء متميز في حدود إمكانية ومؤهلات جمهورها الداخلي، وفي هذا المقام يتجلى غياب دور العلاقات العامة في المؤسسة فيما يخص حرصها على وضع ظروف عمل جيدة، فمن مهام العلاقات العامة دراسة احتياجات ومشكلات العمال والموظفين والمساهمة في تلبيتها وحلها بما يحقق التميز في الأداء.

الجدول رقم (24): يوضح نظام الاتصال القائم في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	18	% 45
محايد	10	% 25
موافق	12	% 30
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يبين التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المتوفرة في الجدول رقم (24) أن 45 % من أفراد العينة كانوا معارضين بأن نظام الاتصال القائم في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات، مقابل 30 % منهم أكدوا أنهم راضون وموافقون،، في حين 25 % من المبحوثين صرحوا بأنه أحيانا ما يكون نظام الاتصال يساعد على تدفق المعلومات.

جاءت هذه النتائج لتؤكد أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج لا تولي جمهورها الداخلي أهمية خاصة من خلال فتح قنوات اتصال، يكون الاتصال الشخصي القناة الرئيسية فيها، وهو ما يؤهلهم إلى أداء المهام المنوطة بهم على أحسن وجه، وبشكل يحقق الجودة في الأداء، نظرا لكون الاتصال الشخصي اتصال يتيح الفهم السليم والصحيح لمضمون الرسالة الاتصالية.

الجدول رقم (25): يوضح ممارسة الإدارة ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرات الفردية

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	16	% 40
محايد	14	% 35
موافق	10	% 25
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في خلال الجدول رقم (25) أن معظم المبحوثين بنسبة 40%، أقروا بأن الإدارة تمارس ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرات الفردية ثم تليها نسبة 35 % الذين قالوا بأنه أحيانا ما تكون هناك ثقافة التسامح، في حين توجد نسبة 25 % الذين كانوا موافقين بأن الإدارة تمارس ثقافة التسامح.

أهم ما يستخلص من هذه النسب، هو أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج لا تمارس ثقافة التسامح مع الأخطاء، مما يولد لدى موظفيها الشعور بالإحباط وعدم الارتياح لجو العمل السائد، وبالتالي انخفاض في مستوى الأداء، وهذا يدل على غياب وظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسة، باعتبارها تعمل على كسب ثقة جمهورها الداخلي، وكسب رضاهم.

الجدول رقم (26): يمثل حرص الإدارة على ممارسة التحفيز والتشجيع

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	24	% 60
محايد	10	% 25
موافق	06	% 15
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتبين لنا من خلال البيانات المدونة في الجدول رقم (26) أن نسبة المبحوثين الذين معارضون بأن الإدارة تعرض على ممارسة التحفيز قدرت بنسبة 60 %، ثم تليها نسبة 25 % الذين قالوا بأنه أحيانا، في حين تأتي نسبة 15 % وهي نسبة قليلة مقارنة للنسبة 60 %.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج لا تحرص على ممارسة التحفيز والتشجيع والتي تعتبر من الأدوات والوسائل الأساسية التي يجب أن تحرص المؤسسة على توفيرها للعاملين، وذلك بهدف إشباع الحاجات التي يجب ان تعرض المؤسسة على توفيرها للعاملين، وذلك بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد وكسب ثقة الجمهور.

الجدول رقم (27): يوضح الجميع يحظى بفرص متساوية للترقية حسب التنظيم الساري المفعول بالمؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	23	% 57.5
محايد	08	% 20
موافق	09	% 22.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين غير موافقين على نظام الترقية والتي قدرت نسبتهم بـ 57.5 %، في حين تليها نسبة 22.5 % الذين أقروا بأنهم راضون، ثم تأتي بعدها نسبة 20 % وهي نسبة متقاربة نقول بأنها أحيانا ما تكون هناك فرص متساوية للترقية حسب التنظيم الساري المفعول للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح لا تراعي نظام المساواة في الترقية، وهذا يعني أنها تعتمد على التحيز، مما يؤدي هذا إلى الشعور بعدم الارتياح، وعدم الاطمئنان، وانخفاض في مستوى الروح المعنوية لدى العاملين وانعدام الثقة، ويمكن القول أنه كلما كان نظلم الترقية قائما على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد على خلق مناخ تنظيمي جيد.

الجدول رقم (28): يوضح المكافأة عن العمل المتميز الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	26	% 65
محايد	10	% 25
موافق	04	% 10
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (28) يتضح لنا أن أغلب المبحوثين قدرت نسبتهم بـ 65 %، كانوا رافضين وغير موافقين على أن إدارة مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج تكافئ العمال على العمل المتميز، في حين تأتي نسبة 25 % قالوا بأنه أحيانا ما يكون هناك مكافأة عن العمل المتميز ثم تليها نسبة 10 % وأقروا بأنهم موافقون وراضون.

جاءت هذه النتائج لتؤكد على أغلب المبحوثين يتعارضون تماما على أن الإدارة تلتزم بنظم العدالة في توزيع المكافآت، فخلق مناخ تنظيمي لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة، وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الأجور، والترقيات، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين، وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية، وإن الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (29): يوضح التزام الإدارة بنظم العدالة في توزيع المكافآت

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	28	% 70
محايد	08	% 20
موافق	04	% 10
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 70 % من المبحوثين كانوا معارضين حول ما إذا كانت الإدارة تلتزم بنظم العدالة في توزيع المكافآت ثم تليها نسبة 20 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه أحيانا ما تلتزم الإدارة بنظم العدالة في توزيع المكفاءات، ثم تأتي بعدها 10 % الذين أقروا بأنهم موافقين.

نستنتج من خلال ما سبق أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج لا تلتزم بنظم العدالة في توزيع المكافآت وهذا يدل عن غياب وظيفة العلاقات العامة التي تعمل صراعات احتياجات جمهورها وتحقيق رغباتهم.

الجدول رقم (30): يوضح الرقابة المستمرة تحد من الحرية في العمل

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	10	% 25
محايد	07	% 17.5
موافق	23	% 57.5
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (30) يتضح أن غالبية المبحوثين بنسبة 57.5% أكدوا أن الرقابة المستمرة تحد من الحرية في العمل، في حين تليها نسبة 25 % الذين كانوا معارضين، ثم تأتي نسبة 17.5 % الذين أقروا بأنه أحيانا ما تعد الرقابة المسامرة في العمل.

إذن من خلال ما سبق يصل الباحث إلى القول أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن الرقابة المستمرة تحد من الحرية في العمل، وهذا ربما راجع إلى نوعية الرقابة الممارسة عليهم التي قد توقعهم في أخطاء وبالتالي غياب نشاط العلاقات العامة باعتبارها تقوم على الأسلوب الديمقراطي.

الجدول رقم (31): يوضح تدخل المشرف على التوجيه يساعد على أداء العمل على أكمل وجه

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	11	% 27.5
محايد	11	% 27.5
موافق	18	% 45
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) أن 45 % من أفراد العينة أكدوا بأن عملية تدخل المشرف على التوجيه تساعد على أداء العمل على أكمل وجه، في حين تأتي نسبة 27.5 % الذين يعارضون ونفس النسبة الذين قالوا بأنه أحيانا ما يساعد عملية تدخل المشرف على أداء العمل على أكمل وجه.

جاءت هذه النتائج لتؤكد أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج بأن موظفيها راضون على تدخل المشرف في أداء العمل وهذا ما يعمل على زيادة الكفاءة المهنية وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية،

وتأدية العمل على أكمل وجه وأن التوجيه يسهم في تنمية القدرات الوظيفية للموارد البشرية في المؤسسة، وكذلك تزويد جمهورها.

الجدول رقم (32): يمثل مراعاة المؤسسة الموضوعية وعدم التحير لخلق عمل مناسب

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	21	% 52.5
محايد	09	% 22.5
موافق	10	% 25
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن 52.5% من المبحوثين كانوا معارضين بأن المؤسسة تراعي الموضوعية وعدم التحيز لخلق عمل مناسب، أما ما نسبته 25 % فتعبر عن عدد المبحوثين الذين صرحوا بأنهم كانوا موافقين بأن المؤسسة تراعي الموضوعية وعد التحيز، وفي مقابل هذا أقر بقية المبحوثين والذين تقدر نسبتهم 22.5 % بأنه أحيانا ما تكون هناك موضوعية في العمل.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج لا تهتم بمراعاة الموضوعية لخلق عمل مناسب وهذا ما يخلق نوع من التحيز والتفرقة بين الموظفين وبالتالي الشعور بعد الارتياح وعدم الطمأنينة.

الجدول رقم (33): يوضح اهتمام الإدارة بحاجات ورغبات الموظفين وتوليها الاهتمام والرعاية

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
معارض	25	% 62.5
محايد	05	% 12.5
موافق	10	% 25
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال هذا الجدول رقم يتبين أن 62.5 % من أفراد العينة كانوا معارضين حول أن الإدارة تهتم بحاجاتهم ورغباتهم وتوليها الاهتمام والرعاية، في حين 25 % من المبحوثين الذين كانوا موافقين، مقابل 12.5 % من أفراد العينة صرحوا بأنه أحيانا ما تهتم الإدارة بحاجاتهم ورغباتهم وتوليها الاهتمام والرعاية.

إذن من خلال ما سبق يصل الباحث إلى القول أن أغلبية المبحوثين بنسبة 62.5 % والتي تمثل أعلى نسبة في الجدول بأن الإدارة لا تهتم بحاجاتهم ورغباتهم أي أنها تعتمد على التحيز، وهذا ما يدفع بالموظفين إلى انخفاض دافعيتهم نحو العمل، وبالتالي بإحباط رغباتهم وقدراتهم.

5-2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات:

الجدول رقم (34): يوضح مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى: الانسيابية الاتصالية وسلوك العاملين داخل المؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
1- طريقة اتصالك مع مسئولك تتم بطريقة مباشرة +	2,7000	39,20	02	0,000	دال
2- يعمل الاتصال بينك وبين رئيسك على تنمية التفاهم وأداء العمل على أحسن وجه +	2,8250	39,80	02	0,000	دال
3- عن استقبال رئيسك لك يكون استقبال جيد +	2,5250	20,45	02	0,000	دال
4- هناك صعوبة في فهم ما يصل إليك من أوامر وتعليمات التي يصدرها المسؤول للمؤسسة -	2,4250	7,55	02	0,023	دال
5- استخدامك للتقنيات الحديثة يساعدك على زيادة آدائك الوظيفي +	2,5250	21,95	02	0,000	دال
6- تتناسب طبيعة تخصصّك في الإدارة مع طبيعة المهام والواجبات الموكلة إليك +	2,3000	7,40	02	0,025	دال
7- تعمل المؤسس على تنمية الروح المعنوية لك لزيادة الدافعية نحو العمل +	1,5750	18,200	02	0,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول رقم (34) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على موظفي الشركة الإفريقية للزجاج، ومن العبارات الخاصة بالفرضية الأولى، حيث بلغت في حدها الأعلى 2,82 للعبارة الثانية التي تشير إلى أن الاتصال بين الرئيس والموظف يعمل على تنمية التفاهم وأداء العمل على أكمل وجه، وبلغت نسبة المتوسطات الحسابية في حدها الأدنى 1,57 للعبارة رقم (07) وللتحقق من الفرضية الأولى ومعرفة مدى تأثير الانسيابية الاتصالية على سلوك العاملين داخل المؤسسة من وجهة نظر الموظفين الذين تم استجوابهم عن طريق الاستمارة، تم إجراء كا^2 وهو ما يوضحه العمود الثالث للجدول رقم (34)، حيث جاءت أغلب العبارات بمستوى دلالة 0,000 ما عدا العبارة (03) بمستوى دلالة 0,023، والعبارة (06) بمستوى دلالة 0,025، وكان القرار المتوصل إليه هو أنّه يوجد دلالة في جمع العبارات.

لذلك فإن القراءة الإحصائية للعبارات السلبية والإيجابية، فقد جاءت أغلب العبارات إيجابية (01)، (02)، (03)، (05)، (06)، (07) وبمتوسطات حسابية 2,70، 2,82، 2,52، 2,52، 2,30، 1,57،

أما العبارة (04) فهي عبارة سالبة وقدر متوسطها الحسابي ب2,42 وهذا يعني أن هناك صعوبة في فهم ما يصل من أوامر وتعليمات التي يصدرها المسؤول للمؤسسة، أما فيما يخص أدنى قيمة فهي 1,57 وهذا يعني أن هناك من العمّال من أقروا بأن المؤسسة لا تعمل على تنمية الروح المعنوية لزيادة الدافعية نحو العمل، وفي الأخير يمكن القول بأن القرار كان دالا أي وجود دلالة إحصائية في العبارة (01، 02، 03، 07) عند مستوى الدلالة 0,01 وعند مستوى الدلالة 0,05 في العبارتين (04) و(06) و(05) وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات أفراد العينة يميل نحو اختيار البديل موافق ومنه نستنتج أن الفرضية قد تحققت.

الجدول رقم (35): يوضح نتائج الفرضية الأولى الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول الانسيابية الاتصالية وسلوك العاملين داخل المؤسسة

العبارة	النسبة المئوية	موجبة	سالبة
1- طريقة اتصالك مع رئيسك تتم بطريقة مباشرة	%82,5	+	
2- يعمل الاتصال بينك وبين رئيسك على تنمية التفاهم وأداء العمل على أحسن وجه	%85	+	
3 - عن استقبال رئيسك لك يكون استقبال جيد	%65	+	
4- هناك صعوبة في فهم ما يصل إليك من أوامر وتعليمات التي يصدرها الرئيس للمؤسسة	%55	+	
5- استخدامك للتقنيات الحديثة يساعدك على زيادة أدائك الوظيفي	%67	+	
6- تتناسب طبيعة تخصصّك في الإدارة مع طبيعة المهام والواجبات الموكلة إليك	%57,5	+	
7- تعمل المؤسس على تنمية الروح المعنوية لك لزيادة الدافعية نحو العمل	%62	+	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (35) الخاص بالنتائج الخاصّة بالفرضية الأولى عن طريق أسئلة الاستمارة الخاصة بالعاملين، إلى أن الانسيابية الاتصالية تساهم في تحسين سلوك العاملين داخل المؤسسة فقد أدرجت علامة (+) في جميع العبارات ممّا يدل على أنه هناك تجاوب مع العبارات لكن لم تصل إلى النسبة 100% فالنسبة 82,5% تشير إلى أن طريقة الاتصال مع الرئيس تتم بطريقة مباشرة و85% أن الاتصال بين الرئيس والموظف يعمل على تنمية التفاهم ونسبة 65% عند استقبال الرئيس للمرؤوسين يكون استقبال جيد ونسبة 55% أنّه لا توجد صعوبة في فهم ما يصل من أوامر وتعليمات،

و67% الاستخدام للتقنيات الحديثة يساعد على زيادة الأداء الوظيفي، أما بالنسبة للنسبة 62% لا تعمل المؤسسة على تنمية الروح المعنوية لزيادة الدافعية ومنه فالفرضية قد تحققت.

الجدول رقم (36): يوضح مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية: الإستراتيجية المحكمة للعلاقات العامّة وزياد أداء العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة كا 2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
1- تتصف اللوائح والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة بالمرونة والوضوح +	2,0000	10,400	02	0,06	دال
2- يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعتك ومهامك +	2,2250	5,45	02	0,066	دال
3 – تتسم الأهداف والخطط المنتهجة من قبل المؤسسة بالوضوح +	1,9750	0,200	02	0,905	غير دال
4- توجد ظروف ملائمة تساعدك على زيادة الإنتاجية +	1,7250	8,60	02	0,014	دال
5- نظام الاتصال القائم في المؤسس يساعدك على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات +	1,8500	1,40	02	0,497	غير دال
6- تمارس الإدارة ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرات الفردية +	1,8500	3,050	02	0,218	غير دال
7- تحرص الإدارة على ممارسة التحفيز والتشجيع +	1,5500	15,200	02	0,001	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول رقم (36) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتحصل عليها من الاستمارة الخاصة بالفرضية الثانية الموزعة على موظفي الشركة الإفريقية للزجاج، ومن العبارات الخاصة بالفرضية الثانية، الإستراتيجية المحكمة للعلاقات العامّة وزياد أداء العاملين، حيث بلغت في حدها الأعلى 2,22 للعبارة الثانية التي تشير إلى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتوافق مع طبيعة الموظفين ومهامهم ، وبلغت نسبة المتوسطات الحسابية في حدها الأدنى 1,55 للعبارة رقم (07).

وللتحقق من الفرضية الثانية ومعرفة تأثير الإستراتيجية المحكمة للعلاقات العامّة على زياد أداء العاملين من وجهة نظر الموظفين الذين تم استجوابهم عن طريق الاستمارة، تم إجراء كا^2 وهو ما يوضحه العمود الثالث للجدول رقم (36)، حيث أغلب العبارات بمستوى دلالة أكبر من 0,05 في العبارة (03) والعبارة (05)، (06) وكان القرار عدم وجود دلالة، أما باقي العبارات فكان مستواها الدلالي عند 0,01، 0,05 في العبارات (01، 02، 04، 07) مما يدل على وجود دلالة، ومنه فالفرضية تحققت جزئيا.

الجدول رقم (37): يوضح نتائج الفرضية الثانية الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول الإستراتيجية المحكمة للعلاقات العامّة وزيادة أداء العاملين

العبارة	النسبة المئوية	موجبة	سالبة
1- تتصف اللوائح والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة بالمرونة والوضوح	%40		-
2- يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعتك ومهامك	%50	+	
3 – تتسم الأهداف والخطط المنتهجة من قبل المؤسسة بالوضوح	%37		-
4- توجد ظروف ملائمة تساعدك على زيادة الإنتاجية	%52	+	
5- نظام الاتصال القائم في المؤسس يساعدك على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات	%45		-
6- تمارس الإدارة ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع	%35		-

المبادرات الفردية			
7- تحرص الإدارة على ممارسة التحفيز والتشجيع	%60	+	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (37) الخاص بالنتائج الخاصّة بالفرضية الثانية عن طريق أسئلة الاستمارة للعاملين إلى أن الإستراتيجية المحكمة للعلاقات العامّة تساهم في زيادة آداء العاملين، وقد أدرجت علامة (+) في العبارة رقم (07) والتي تشير إلى أن الإدارة تحرص على ممارسة التحفيز والتشجيع، كما أنّ النسبة المئوية المقدرة ب 52% تشير إلى أنه توجد ظروف ملائمة تساعدك على زيادة الإنتاجية، وكذلك بالنسبة للعبارة (02) التي تشير إلى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتوافق مع طبيعة الموظفين ومهامهم، أما بالنسبة للعبارات التي أدرجت فيها علامة (-) فهذا لا يدل على أنّها ليس لها معنى ودلالة بل أنّها قريبة في تجاوبها مع العبارات ومنه فالفرضية قد تحققت جزئيا.

الجدول رقم (38): يوضح مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة: التنظيم وتحسين السلوك الفردي والجماعي

العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة كا 2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
1- يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية حسب التنظيم الساري المفعول بالمؤسسة +	1,6500	8,45	02	0,001	دال
2- يتم مكافأتك عن العمل المتميز الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة +	1,4500	14,15	02	0,000	دال
3- تلتزم الإدارة بنظم العدالة في توزيع المكافآت +	1,400	25,55	02	0,905	غير دال
4- الرقابة المستمرة عليك تحد من حريتك في العمل -	2,3250	10,55	02	0,005	دال

5- عملية تدخل مشرفك على توجيهك تساعدك في أداء عملك على أكمل وجه +	2,1750	2,60	02	0,273	غير دال
6- تراعي المؤسسة الموضوعية وعدم التحيّز لخلق عمل مناسب +	1,7250	1,85	02	0,397	غير دال
7- تهتم الإدارة بحاجاتك ورغباتك وتوليها الاهتمام والرعاية +	1,6250	5,600	02	0,061	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول رقم (38) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على موظفي الشركة الإفريقية للزجاج ومن العبارات الخاصة بالفرضية الثالثة، حيث بلغت في حدّها الأعلى 2,32 للعبارة رقم (04) التي تشير إلى أن الرقابة المستمرة تحد من الحرية في العمل، وبلغت نسبة المتوسطات الحسابية في حدّها الأدنى 1,40 للعبارة رقم (03) والتي تشير أن الإدارة تلتزم بنظم العدالة في توزيع المكافآت.

وللتحقق من الفرضية الثالثة ومعرفة مدى تأثير التنظيم على تحسين السلوك الفردي والجماعي من وجهة نظر الموظفين الذين تم استجوابهم عن طريق الاستمارة، تم إجراء اختبار كا^2 وهو ما يوضحه العمود الثالث للجدول رقم (38) وكان القرار المتوصل إليه وجود دلال في العبارة (01، 02، 04، و07) ما عدا العبارة (05، 06)، (03).

لذلك فإن القراءة الإحصائية للعبارات فقد جاءت معظمها إيجابية ما عدا العبارة رقم (04) وقدر متوسطها الحسابي 2,32 ممّا يدل على أنّ أغلب المبحوثين أقروّا بأن الرقابة المستمرة لا تحد من الحرية في العمل، ومنه فالفرضية قد تحققت شبه كاملة.

الجدول رقم (39): يوضح نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالاستمارة الموجهة للموظفين حول التنظيم وتحسين السلوك الفردي والجماعي

العبارة	النسبة المئوية	موجبة	سالبة
1- يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية حسب التنظيم الساري المفعول بالمؤسسة	%57,5	+	
2- يتم مكافأتك عن العمل المتميز الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة	%65	+	
3- تلتزم الإدارة بنظم العدالة في توزيع المكافآت	%70	+	
4- الرقابة المستمرة عليك تحد من حريتك في العمل	%57,5	+	
5- عملية تدخل مشرفك على توجيهك تساعدك في أداء عملك على أكمل وجه	%45		-
6- تراعي المؤسسة الموضوعية وعدم التحيّز لخلق عمل مناسب	%52,5	+	
7- تهتم الإدارة بحاجاتك ورغباتك وتوليها الاهتمام والرعاية	%62	+	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (39) الخاص بالنتائج الخاصّة بالفرضية الثالثة عن طريق أسئلة الاستمارة للعاملين إلى أن التنظيم يساهم في تحسين السلوك الفردي والجماعي، وقد أدرجت علامة (+) في الخانة الإيجابية نظرا لارتباطها بعنصر الكثرة وليس القلة فنسبة 62% أقرّوا بأن الإدارة تهتم بحاجات الموظفين ورغباتهم، كما أنّ النسبة المئوية المقدرة ب57,5% تشير إلى أن الجميع يحظون بفرص متساوية في الترقية والعبارة 57,5% الرقابة تحد من الحرية في العمل، ونسبة 65% تشير بأنّه يتم المكافأة عن العمل الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، ما عدا العبارة رقم (05) التي أدرجت علامة (-)

وهذا لا يدل على أنّه ليس لها تأثير لكن هناك تأثير طفيف، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة بين متغيرات الفرضية الثالثة وعليه فالفرضية تحققت جزئيا.

5-3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يتضح أنّها تلتقي إلى حد ما مع الدراسات السابقة التي تم عرضها سابقا في الفصل الخاص بالإطار العام للدراسة، وفيما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة والنتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية.

بالرجوع إلى دراسة "**بلقبي فطوم**" حول "**العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية الخدماتية**" فإنها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث أنها اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت أدوات البحث المتمثلة في الاستمارة والملاحظة.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف، فيكمن في أن الدراسة السابقة تقر بأنّ الممارسة الوظيفية للعلاقات العامة بالبلدية ليست بالشكل العلمي الصحيح لها لغياب التخطيط والبحوث والدراسات واستطاع الرأي العام، لكن في مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج أين تمت الدراسة الحالية رغم عدم وجود قسم خاص بالعلاقات العامّة، إلاّ أنّه هناك ممارسة لنشاطات العلاقات العامّة بالمؤسسة من تخطيط واتصال وتنسيق وتقييم.

أما فيما يخص دراسة "**شدا سليم أبو سليم**" التي عنوانها "**مدى تحقيق إدارة العلاقات العامّة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين**" فإنها تتفق مع دراستنا الحالية في أن العلاقات العامّة تعمل على تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة، وهذا ما توصلت إليه دراستنا من خلال تأكيدها على سعي العلاقات العامّة إلى محاولة الاهتمام بالعاملين بالمؤسسة من أجل تعزيز انتمائهم بها.

أما فيما يخص دراسة "**العمراوي زكية**" بعنوان "**العلاقات العامّة في المؤسسة الصناعية الجزائرية**"، فإنّها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث أنّها اعتمدت في جمع البيانات على الملاحظة والمقابلة والاستمارة، واعتمدت العينة الطبقية العشوائية.

وكذلك توصلت إلى نفس النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية: تحاول المؤسسة إقامة علاقات طيبة مع عملائها وموظفيها من أجل كسب ثقتهم وتأييدهم، وذلك من خلال تهيئة الجو الملائم، والعمل على إقامة علاقات بين الزملاء من نفس المستوى المهني، وبين الرؤساء والمرؤوسين هي علاقات جيدة.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف في الدراسة السابقة من حيث المكان والزمان التي أجريت فيه الدراسة.

وبالنسبة لدراسة "**إيهاب محمود عايش الطيب**" بعنوان " **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي**" يتضح أنها تتفق من حيث النتائج التي توصلت إليها مع نتائج الدراسة الحالية وجود ظروف ملائمة تساعد على أداء العمل على أكمل وجه، وأنّها لا تتفق مع الدراسة الحالية من حيث أنّها تدرس المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي.

أما فيما يخص دراسة "**ناصر إبراهيم السكران**" وهي دراسة بعنوان"**المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**" فيتضح أنّها تتفق معها في الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، أما فيما يخص أوجه الاختلاف فتكمن في العلاقة بالأداء الوظيفي.

5-4- مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

وفق النظريات المفسرة للعلاقات العامة والتي تم التعرض إليها في الفصل الثاني، يمكن تحديد بعض النتائج التي توصلت إليها هذه النظريات، وكانت قريبة من نتائج الدراسة الحالية كما يلي:

بالنسبة لنظرية التفاعلية الرمزية "حيث تؤكد على أن التنظيم يعد نتاجا للتفاعل الإنساني، تدعم نتائج نتائج الدراسة الحالية هذا الافتراض، إذ هناك تأكيد من قبل أفراد عينة الدراسة، في مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج على سيادة نوع من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين بها، والذي يتبلور في سيادة نمط اتصال ذو اتجاهين من الرؤساء إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الرؤساء وفيما بين الرؤساء والمرؤوسين أنفسهم.

بالرجوع إلى النظرية "البنائية الوظيفية" والتي تمثل فائدة بنائية وظيفية تسهم في بناء المؤسسة والدور الذي يقوم به الاتصال، ويمكن القول أن افتراضات هذه النظرية خاصة فيما يتعلق بدور الاتصال داخل المؤسسة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية في النقطة التالية.

الإدارة بين العمال والرؤساء يفيد في تنمية الروح المعنوية بين العمال والإدارة كما جاءت "نظرية التبادل" لتوضيح أن أساس التفاهم الجمعي هو إحداث توازن واتفاق بين توقعات المؤسسة وتوقعات جمهورها، حيث أكد أفراد عينة الدراسة، أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج أحيانا ما تراعي حاجات ورغبات موظفيها وتوليها الاهتمام والرعاية وتوفر ظروف ملائمة تساعد على زيادة الإنتاجية، ورسم سياسات وأهداف واضحة تتلائم من طبيعة المهام والتخصصات، والعدالة بين العمال من أجل خلق عمل مناسب.

بالإضافة إلى "نظرية الحوار" التي تفترض أن المؤسسة التي تسعى لإقامة قنوات اتصال بينها وبين جماهيرها يجب أن تكون مستعدة للاستجابة لاحتياجات جماهيرها من المعلومات وأن تشجع الحوار، وفي هذا الإطار يمكن رصد المؤشرات التي تعكس دعم نتائج هذه النظرية في النقاط التالية:

- هناك اتصال بين الرئيس في العمل والمرؤوسين في المؤسسة.
- هناك فهم ووضوح للأوامر والتعليمات والأهداف والخطط الصادرة من طرف المؤسسة.
- أحيانا ما يعمل التوجيه على زيادة أداء العاملين.

وفي الأخير يمكن القول وانطلاقا من مناقشة النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة في ضوء بعض النظريات المفسرة للعلاقات العامة القريبة منها أن كل من النظرية التفاعلية الرمزية، النظرية البنائية الوظيفية، نظرية التبادل، ونظرية الحوار قادرة على تفسير واقع العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية.

5-5- النتائج العامة للدراسة:

لقد أكد تحقق الفرضيات الثلاثة للدراسة صدق الفرضية العامة التي مفادها للعلاقات تأثير على المناخ التنظيمي حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراءها بمؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج، أنه وعلى الرغم من عدم وجود قسم أو إدارة خاصة بالعلاقات العامة ضمن هيكلها التنظيمي، إلا أنها تمارس نشاطات العلاقات العامة، وإن كانت هذه الممارسة غير مؤسسة على أسس علمية صحيحة، إذ اتضح وفقا للنتائج المتواصل إليها أن الجمهور الداخلي لهذه المؤسسة تربطه علاقات حسنة تبعث على سيادة جو من التفاهم والثقة والتعاون مما يساعد على أداء العمل بدقة وبمعنويات مرتفعة تشجع على بدل جهود أكبر.

كما أوضحت الدراسة أن المؤسسة يسودها نمط اتصال يتميز بازدواجية بين الصاعد والنازل وبين الأفقي، وهو ما يسمح بانسيابية المعلومات والقدرة على تحقيق الفهم المتبادل، مما يزيد من دافعية الجمهور الداخلي بشكل يسمح بتحقيق الجودة في الآراء وفضلا عن هذا يتبين لنا أن الانسيابية الاتصالية تأثير على سلوك العاملين داخل المؤسسة، والتي تتجلى في تزويد الجمهور الداخلي بمعلومات كافية عن المهام الموكلة وتزويده بمعلومات متعلقة بمستوى أداء عمله الذي يسهم بفعاليته في تنمية المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل ومن ثمة تنمية القدرات الوظيفية.

ومن جهة أخرى فإن للإستراتيجية المحكمة للعلاقات العامة تأثير على زيادة الأداء فالعلاقات العامة من خلال الاختصاصات الداخلية المنوطة بها مثل كسب تأثير وثقة الجمهور الداخلي، إشباع حاجاته الاجتماعية والفزيولوجية، توفير بيئة العمل الملائمة تسهم بشكل كبير فقال في رفع مستوى أداء الجمهور الداخلي للمهام والأدوار المسندة.

أضف إلى هذا فإن التنظيم يعمل على تحسين السلوك الفردي والجماعي من خلال الحرص على تهيئة الجو الداخلي الملائم لأداء العمل بشكل جيد ومتميز وهذا في حدود إمكانيات المؤسسة.

وانطلاقا مما سبق ونظرا لتحقق الفرضيات الفرعية فإن هذا يؤكد تحقق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أن العلاقات العامة تؤثر على المناخ التنظيمي.

خلاصة الفصل:

سمح لنا هذا الفصل من تحقيق واحدة من الأهداف التي سطرناها في بداية العمل، والتي كانت تتعلق بالتحقق من فرضيات الدراسة، حيث تم الكشف عن طريق الدراسة الميدانية أن فرضيات الدراسة الثلاثة قد تحققت، انطلاقا من كون الفرضية محل الدراسة وإن لم تمتلك جهازا خاصا بالعلاقات العامة إلا أنها تقوم ببعض ممارسات العلاقات العامة كتحقيق التواصل الدائم بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام المختلفة في الإنتاج، بما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

اقتراحات وتوصيات الدراسة:

نظرا لكون الدراسة الحالية تبحث في كيفية تأثير العلاقات العامّة على المناخ التنظيمي بالمؤسس، يقدم الباحث عددا من الاقتراحات والتوصيات التي يأمل أن تفيد مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج، والمتمثلة في:

- ضرورة اقتناع واعتراف الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية وظيفة العلاقات العامّة.
- إعطاء العلاقات العامّة مكانتها اللاّئقة بها وذلك من خلال إنشاء قسم خاص بها، وإبرازها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تكثيف نشاطات العلاقات العامّة على المستوى الداخلي.
- الحرص على كسب ولاء الجمهور الداخلي للمؤسسة عن طريق تلبية احتياجاته المختلفة ومراعاة أهدافه.
- إجراء البحوث والدراسات التي تسمح بتهيئة مناخ ملائم للعمل ماديا، نفسيا، صحيا، واجتماعيا.

الخاتمة:

تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع العلاقات العامة والمناخ التنظيمي في مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج، وتوصل الباحث إلى أن العلاقات العامة تلعب دورا مهما في بناء مناخ تنظيمي جيد، على الرغم من عدم وجود قسم أو إدارة خاصة لها، فهي تعمل من أجل الحفاظ على إدامة علاقات طيبة وتدعيمها وتجنب أو إزالة كل ما يعكر صفو التفاهم بين المؤسسة والعاملين.

وعلى اعتبار أن الاتصال يقع في قلب نشاطات العلاقات العامة وحسب النتائج المتوصل إليها فإن هذا الاتصال يسهم في قدرة الجمهور الداخلي على أداء عمله بشكل الصحيح.

ومن خلال المؤسسة التي قمنا بإجراء الدراسة بها نستطيع القول أن مجال العلاقات العامة في الجزائر مجال فني، ولا يوجد وعي كافي حاليا لدى هذه المؤسسات بأهمية العلاقات العامة ودورها الفعال في التسيير والإدارة، أي غياب لثقافة العلاقات العامة لدى المسؤولين بالمؤسسات الذي يرجع ربما إلى عدم تعرف هؤلاء على طبيعة العلاقات العامة ودورها الإيجابي في تطوير وتحسين العلاقات داخل المؤسسة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه نرى بأن كل باحث يسعى إلى إثبات وتحقيق النتائج المرجوة من خلال الدراسة العلمية، إلا أنه هناك عقبات تواجهه وتعرقل مساره البحثي، وبما أنه لا بحث يمكن إجراءه من دون صعوبات وعراقيل فلقد واجهتنا ونحن بصدد القيام بهذه الدراسة عدة صعوبات تتمثل في:

- نقص المراجع الخاصة بالمناخ التنظيمي.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز هذه المذكرة حيث تتطلب وقت كبيرا من أجل إعدادها.
- وجود صعوبات عند توزيع الاستمارة بسبب انشغال بعض العمال والموظفين.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: باللغة العربية

أ- الكتب

1- إحسان محمد الحسن: **النظرية الاجتماعية المتقدمة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

2- أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)**، (د، ن)، القاهرة، 2005.

3- أحمد ماهر: **الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

4- أحمد محمد الصيرفي: **الإدارة الحديثة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.

5- أسامة كامل ومحمد الصيرفي، **إدارة العلاقات العامة**، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.

6- بشير العلاق: **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

7- ثيرنز جونثان، **بناء نظرية علم الاجتماع**، ترجمة محمد سعيد فرح، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط2، 2006.

8- جمال أبو شنب، **العلاقات الإنسانية (دراسة في مهارات الاتصال والتعامل)**، دار المعرفة الجامعية، الازاريطة، 2006.

9- حسين حريم: **السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-**، دار الحامد للنشر والوتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

10- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: **علم اجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

11- حسين محمود حريم: **تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط2، 2000.

12- حمدي عبد الحارس البخشونجي: **العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.

13- حمدي عبد الحارس البخشونجي: **العلاقات في الدول النامية**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

14- حمود خضير كاظم: **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.

15- خيضر كاظم حمود الفريحات وآخرون: **السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.

16- ذوقان عبيدات وآخرون: **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط 14، 2012.

17- راسم محمد جمال، خيرت معوض عياد: **إدارة العلاقات العامة (المدخل الاستراتيجي)**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ط2، 2004.

18- رضوان بلخيري، سارة جبري: **مدخل للإنضال والعلاقات العامة**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013.

19- زاهد محمد ديري: **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، ط1، 2011، ص 311.

20- زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)**، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار الشروق الثقافي، عمان، ط1، 2006.

21- سمير حسن منصور: **مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

22- السيد عليوة: **تنمية مهارات العلاقات في ظروف المنافسة**، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2002.

23- شدوان علي شيبة، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012.

24- صبحي جبر العتبي: **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.

25- صلاح الدين عبد الباقي: **مبادئ للسلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

26- عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي: **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.

27- عبد الرزاق محمد الديلمي: **العلاقات العامة في التطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.

28- عبد الرزاق محمد الديلمي: **العلاقات العامة والعولمة**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.

29- عبد السلام أبو قحف: **هندسة الإعلان والعلاقات العامّة**، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، د، س.

30- عبد الكريم راضي الجبري، **العلاقات العامة إبداع تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة**، دار التيسير، بيروت، 2001.

31- عبد الله محمد عبد الرحمان: **سوسيولوجيا الاتصال والإعلام**، دار المعرفة الجامعية، الازاريطة، 2005.

32- عبد المحيي محمود صالح وآخرون، **العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

33- عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: **أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

34- عبيرة صبطي، كلثوم مسعودي: **مدخل إلى العلاقات العامة**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2010.

35- علي برغوت: **العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية**، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2007.

36- علي عجوة: **الإعلام وقضايا التنمية**، عالم الكتب، القاهرة، 2004.

37- عنبر إبراهيم شلال: **إدارة الترويج والاتصالات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.

38- غنام السيد رشيد: **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008.

39- غويب عبد السميع: **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر**، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 2006.

40- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمّان، الأردن، ط1، 2005.

41- فاطمة حسين عواد: **الاتصال والإعلام التسويقي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2001.

42- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: **أسس ومبادئ البحث العلمي**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2002.

43- فريحة محمد كريم: **العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الحجار، عنابة، 2012.

44- فضيل دليو، **الاتصال في المؤسسة**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة (الجزائر)، 2003.

45- فهمي محمد العدوي: **مفاهيم جديدة في العلاقات العامة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011.

46- فؤادة عبد المنعم البكري: **العلاقات العامة في المنشآت السياحية**، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2004.

47- محجوب عطية الفائدي: **طرق البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، جامعة عمر المختار، ليبيا، ط 1، 1994.

48- محسن علي الكتبي: **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، (د، ن)، د، (بلد)، 2005.

49- محفوظ أحمد جودة، **العلاقات العامة مفاهيم وممارسات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

50- محفوظ جودة وآخرون: **منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)**، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2008.

51- محفوظ جوده وآخرون: **منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)**، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، ط1، 2004.

52-محمد إسماعيل بلال: **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.

53- محمد الصيرفي: **العلاقات العامة من منظور إداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005.

54- محمد الصيريفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)**، المكتب الجامعي الحديث، ط4، مصر، 2009.

55- محمد بهجت كشك: **العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.

56- محمد حسن محمد حمادات: **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

57- محمد صاحب سلطان: **العلاقات العامة ووسائل الاتصال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

58- محمد عبد الفتاح محمد: **العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.

59- محمد فريد الصحن: **العلاقات العامة المبادئ والتطبيق**، الدار الجامعية للطباعة وللنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.

60- محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)**، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، ط6، 2012.

61- محمد مصطفى أحمد: **الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة**، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2003.

62- محمد منير حجاب سحر محمد وهبي: **المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل العام، المدخل الإداري، والمدخل البحثي)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، (د س).

63- محمد منير حجاب: **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.

64- محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2005.

65- مصطفى محمود أبو بكر: **الإدارة العامّة (رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد)**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

66- مصطفى محمود أبو بكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

67- ناجح رشيد قادري، محمد عبد السلام البواليز: **مناهج البحث الاجتماعي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.

68- هناء حافظ بدوي، **الاتصال بين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2003.

69- واصل جميل حسين المومني: **الإدارة المدرسية الفعّالة (موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

70- يوسف مصطفى عبده محمود: **مقدمة في العلاقات العامة**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2004.

ب- المذكرات الجامعية:

71- إيهاب محمود عايش الطيب: **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي** "**دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008.

72-شامي صليحة: **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2009، 2010.

73-نقبيل بوجمعة: **علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة**، "دراسة ميدانية بثانويات المسيلة"، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

ج- المجلات:

74- أثير حسو إسحاق: **دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية** "**دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامّة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى**"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، 2012.

75-تيسير زاهر: **أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين** "**دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، دمشق، 2012.

76-قبقوب عيسى، **المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 16، 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

د- باللغة الفرنسية:

77- Danielle Maisonneuve: les relations publiques dans une société en mouvance, 4émé édition, bibliothèque et archives national du Québec, Canada, 2010.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان:

العلاقات العامة والمناخ التنظيمي

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج –أولاد صالح–الطاهير–جيجل–

أنا طالبة في السنة الثانية ماستر علم الاجتماع علاقات عامة بجامعة محمد الصديق بن يحي تاسوست بصدد إنجاز دراسة ميدانية بعنوان "العلاقات العامة والمناخ التنظيمي" وأنا في حاجة لمساهمتكم في إنجاز هذا العمل بنجاح، لذلك يرجى من المعنيين ملء هذه الاستمارة والتحلي بأكبر قدر ممكن من الدقة والموضوعية في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، وثقوا أنها لا تستخدم سوى لغرض البحث العلمي، مع احتفاظي بالسرية التامة للمعلومات التي سأحصل عليها والتي تقتضيها جوانب الدراسة.

يشرفني أن أحظى بقبولكم مساعدتي في الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالموضوع، وأشكركم على تفضلكم منحي ثقتكم والمعلومات.

إعداد الطالبة: **تحت إشراف الأستاذ:**

– لراري حسيبة – كوسة بوجمعة

السنة الجامعية: 2015/2014

ضع علامة (X) في خانة واحدة فقط من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

المحور الأول: بيانات شخصية

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة إلى 35 سنة ☐

من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي:

دون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فما فوق ☐

5- الصنف الوظيفي:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

المحور الثاني: الإنسانية الاتصالية وسلوك العاملين داخل المؤسسة

العبارة	موافق	معارض	محايد
1- طريقة اتصالك مع مسؤولك تتم بطريقة مباشرة.			
2- يعمل الاتصال بينك وبين رئيسك على تنمية التفاهم وأداء العمل على أحسن وجه.			
3- عند استقبال رئيسك لك يكون استقبال جيد.			
4- هناك صعوبة في فهم ما يصل إليك من أوامر وتعليمات التي يصدرها المسؤولين للمؤسسة.			
5- استخدامك للتقنيات الحديثة يساعدك على زيادة أدائك الوظيفي.			
6- تتناسب طبيعة تخصصك في الإدارة مع طبيعة المهام والواجبات الموكلة إليك.			
7- تعمل المؤسسة على تنمية الروح المعنوية لك لزيادة الدافعية نحو العمل.			

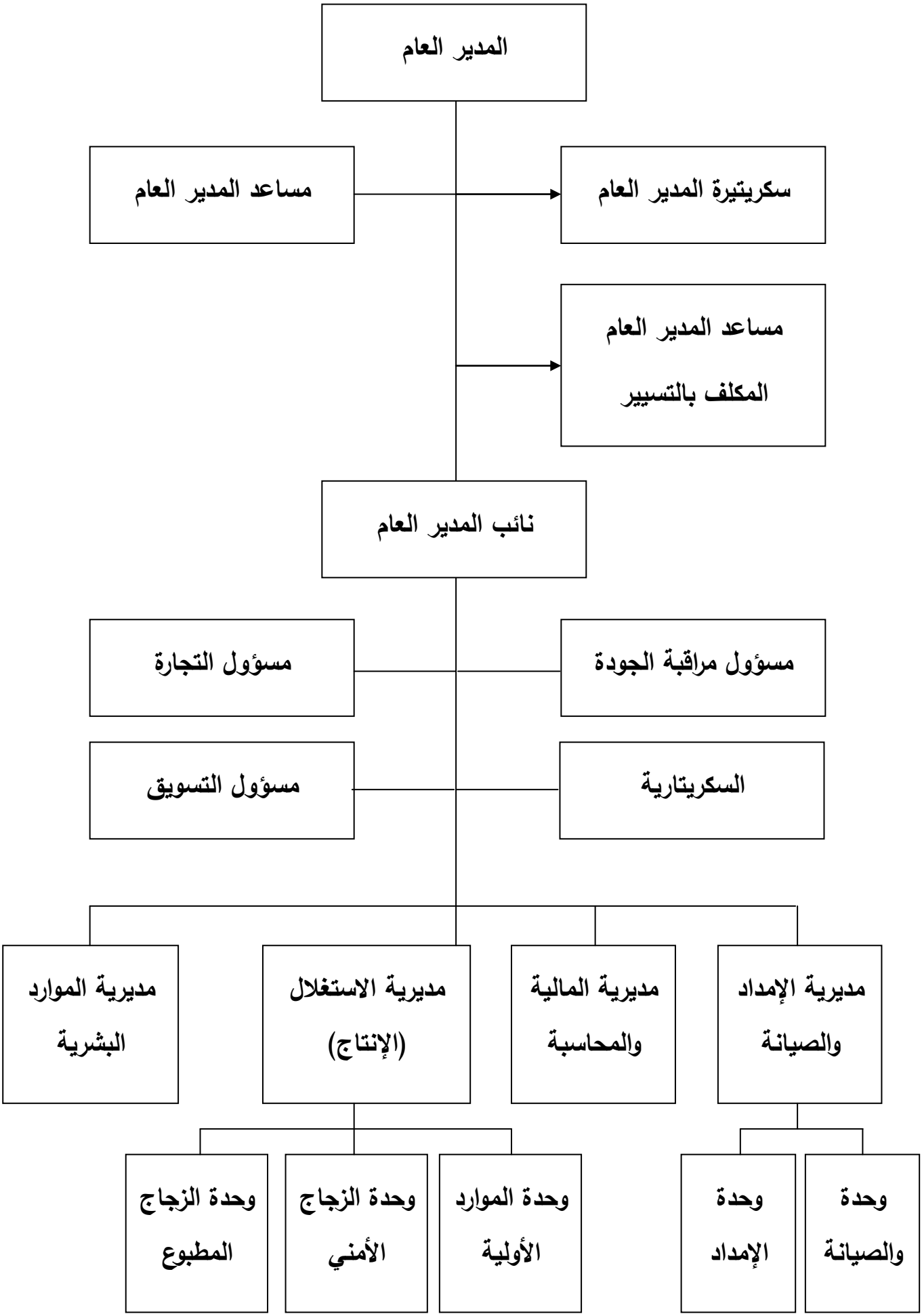
المحور الثالث: الإستراتيجية المحكمة للعلاقات العامة وزيادة أداء العاملين

العبارة	موافق	معارض	محايد
1- تتصف اللوائح والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة بالمرونة والوضوح.			
2- يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعتك ومهامك.			
3- تتسم الأهداف والخطط المنتهجة من قبل المؤسسة بالوضوح.			

4- توجد ظروف ملائمة تساعدك على زيادة الإنتاجية.			
5- نظام الاتصال القائم في المؤسسة يساعدك على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات.			
6- تمارس الإدارة ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرات الفردية.			
7- تحرص الإدارة على ممارسة التحفيز والتشجيع.			

المحور الرابع: التنظيم وتحسين السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة

العبارة	موافق	معارض	محايد
1- يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية حسب التنظيم الساري المفعول بالمؤسسة.			
2- يتم مكافأتك عن العمل المتميز الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.			
3- تلتزم الإدارة بنظم العدالة في توزيع المكافآت.			
4- الرقابة المستمرة عليك تحد من حريتك في العمل.			
5- عملية تدخل مشرفك على توجيهك تساعدك في أداء عملك على أكمل وجه.			
6- تراعي المؤسسة الموضوعية وعدم التحير لخلق عمل مناسب.			
7- تهتم الإدارة بحاجاتك ورغباتك وتوليها الاهتمام والرعاية.			



الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح -الطاهير -جيجل-

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير العلاقات العامة على خلق مناخ تنظيمي مناسب بمؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج، وافترض الباحث فرضية عامة وهي: للعلاقات العامة تأثير على المناخ التنظيمي، واحتوت هذه الفرضية على ثلاث فرضيات فرعية:

1- تؤثر الانسيابية الاتصالية على سلوك العاملين داخل المؤسسة.

2- تؤدي الإستراتيجية المحكمة للعلاقات العامة في المؤسسة إلى زيادة أداء العاملين.

3- يعمل التنظيم على تحسين السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

واستعان الباحث في البرهنة على فرضياته البحثية على المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، معتمد في ذلك على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات منها: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

أما فيما يخص العينة فمجتمع الدراسة يتكون من 360 موظف وقمنا باختيار 40 موظف باستخدام العينة العشوائية الطبقية.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- عدم وجود قسم أو إدارة خاصة بالعلاقات العامة.
- تسود المؤسسة علاقات حسنة تبعث على سيادة جو من الثقة، الاحترام، والتعاون مما يساعد على أداء العمل بدقة.
- يسود المؤسسة نمط اتصال ذو اتجاهين، وهو ما يسمح بانسيابية المعلومات والقدرة على تحقيق الفهم المتبادل.
- تحرص المؤسسة على تهيئة جو عمل ملائم بما يسمح بتأدية العمل بشكل صحيح.
- يسهم الاتصال الفعال في تحقيق الجودة في الأداء.

SUMMARY :

The present study aimas to inoistigate to what extent the public relations affects the general atmosphere of an institation to achier this gool ,The African glass company was chosen.we starting point of the study is the main question which is :what is impart of public relations on the organizational atmosphere of the instution ?

There fore,to answer this question, the following hypotheses have assumed :

1)The communicative flexebility affect employées be havior within the institution .

2)The affective strategy of public relatioin in the institution leads to increase employées performance.

3)The organization seeks to improve individual and collective behavior within the situation .

For the sake of proving these hypothese, the rechercheras relied on the descriptive approche as the most appropriate /approach to reach the desired results through using a set of scientific instruments to obtain information such as :observation,questionnaire, records and documents.concerving the population which is consist of 360 employees : only 40 out vof 360 employees have been chosen through random sampling .among the most important results that have seen achived in this study, the following outcomes ara included.

-The absence of a private management to the public relation .

-Good relation wasfound in the institution that reflect a kind of trust ,respect and cooperation which help to perform the work accurately.

-Akind of two way communication patten prevails the institution which allows smoothly information and the Abilily to achiere amutual understanding.

-The institution assists on creating an appropriate atmosphere that allows to perform the work correctly.

- The effective communication contributes in achieving quality inperformance.