وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الصديق بن يحي – جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

عنوان المذكرة :

دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية بمدبغة الجلود - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علاقات عامة

إعداد الطالبتين:

دراع حميدة

بوراس ليلى

إشراف الأستاذ:

عباسي يزيد

أعضاء اللجنة المناقشة :

01.صيفور سليم .... رئيسا

02 .عباسي يزيد .... مشرفا ومقررا

03.ميلاط صبرينة .... عضوا مناقشا

2014 - 2015

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا والشكر الأول والأخير إلى العزيز المنان ذو الفضل على كل العباد الذي أعاننا على إتمام هذا العمل ، والصلاة والسلام على أشرف مخلوق على وجه المعمورة ، سيدنا و حبيبنا محمد المبعوث رحمة للعالمين ، وعلى ألـه وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الذين وبعد :

نتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان الجميل إلى الأستاذ عباسي يزيد لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ، الذي لم يبخل علينا بخبرته العلمية الواسعة وأرشدنا من أجل تصحيح الرسالة وتقويمها وأتمنى من الله أن يجعل هذا في ميزان حسناته .

كما نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الوافر لجميع الأساتذة الذين أفادونا بنصائحهم القيمة ونخص بالذكر الأستاذ شربال والأستاذ بوريدان، وشكرنا موصول أيضا لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلها بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة .

في الأخير نتمنى أننا وفقنا في هذا العمل و نرجوا من الله أن يجعله علما نافعا وعملا متقبلا .

فهرس المحتويات

تشكرات

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة...أ

البـــــاب الأول : الإطـــــار النظـــري

الفـصل الأول : موضـوع الــدراسة

1-1: تحديد الإشكالية 03

1-2: فرضيات الدراسة 05

1-3: أسباب اختيار الموضوع 05

1-4: أهمية اختيار الموضوع 06

1-5: أهداف اختيار الموضوع 06

1-6: تحديد المفاهيم 07

1-7: الدراسات السابقة 20

الفصل الثاني : المقاربات النظرية المفسرة للدراسة

تمهيد

2-1: النظريات المفسرة للعلاقات العامة 29

2-2: النظريات المفسرة للحوافز 35

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : العلاقات العامة

تمهيد

3-1: نشأة وتطور العلاقات العامة 46

3-2: أهمية العلاقات العامة وعوامل الإهتمام بها 50

3-3: خصائص العلاقات العامة 54

3-4: مبادئ العلاقات العامة 55
3-5: أهداف العلاقات العامة ووظائفها 56
3-6: العلاقات العامة والجمهور 59
3-7: المشتغلون بالعلاقات العامة.. 63
خلاصة الفصل
الفصل الرابع : تحفيز الطاقات الكامنة
تمهيد
4-1: الطاقات الكامنة
4-1-1: أنواع الطاقات الكامنة 73
4-2: التحفيز
4-2-1: أهمية التحفيز 74
4-2-2: مبادئ الحوافز الفعالة 74
4-2-3: أهداف حوافز العمل 75
4-2-4: أنواع أنظمة الحوافز 75
4-2-5: شروط نجاح وفعالية نظام الحوافز 78
4-2-6: معيقات الحوافز 78
4-2-7: أسس منح الحوافز 79
4-2-8: قواعد وخصائص نظام الحوافز 79
4-2-9: مراحل تصميم نظام الحوافز 82
خلاصة الفصل

الباب الثاني : الإطار التطبيقي

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
تمهيد
5-1: مجالات الدراسة 85
أ- المجال الجغرافي 85
ب- المجال الزمني 85
ج- المجال البشري 86

5-2: المنهج المستخدم...89
5-3: أدوات جمع البيانات 89
5-4: عينة الدراسة 88
5-65: أساليب الدراسة 93
خلاصة الفصل

الفصل السادس : تحليل ، تفسير البيانات والنتائج

تمهيد
6-1: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية 97
6-2: استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات 134
6-3: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة 138
6-4: النتيجة العامة 140
خاتمة
ملخص البحث باللغة العربية
ملخص البحث باللغة الفرنسية
قائمة المراجع
الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح النموذج رقم01:هرم ماسلو للحاجات	36
02	يوضح النموذج رقم 02:الحاجات حسب ماكليلاند	39
03	يوضح النموذج رقم03:خطوات نظرية التوقع	40
04	يوضح النموذج رقم04:نموذج نظرية التوقع	41
05	يوضح النموذج رقم 05:أنواع الحوافز	78
06	يوضح النموذج رقم06:قواعد نظام الحوافز	80
07	يوضح النموذج رقم07:الهيكل التنظيمي للمؤسسة	160

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
01	يبين جنس المبحوثين	97
02	يعبر عن أعمار أفراد العينة	97
03	يبين الحالة الاجتماعية لأفراد العينة	98
04	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة	98
05	يبين اقدمية العمل عند أفراد العينة	99
06	يبين طبيعة الوظيفة عند إفراد العينة	100
07	يبين تلقي العمال تدريبا على المهنة عند الالتحاق بالمؤسسة	100
08	يبين نوع التدريب المستفاد منه في المؤسسة	101
09	يبين الجهة المسؤولة عن توجيه التدريب	102
10	يبين التدريب في نفس الاختصاص	103
11	يبين الاستفادة من دورة تدريبية أخرى في المؤسسة	104
12	يبين زيادة القدرة على التحكم في العمل عن طريق التدريب	104
13	يبين أن التدريب باستمرار يساهم في تحقيق الرغبات و الطموحات المهنية	105
14	يوضح الحاجة لفترة تدريبية أخرى	106
15	يبين الاهتمام بمجال التدريب	107
16	يبين المسؤول عن تحديد التدريب في المؤسسة	108
17	يوضح المستوى المعرفي و المهني بعد التدريب	109
18	يبين مردود العمل بعد التدريب	110
19	يبين طريقة التواصل الرئيس مع المرؤوس في المؤسسة	111
20	يبين اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات	112
21	يبين دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي	113
22	يبين رضا العاملين عن طريقة التواصل	114
23	يبين كيفية تأثير الاتصال على أداء العاملين	115
24	يوضح مساهمة الاتصال في التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العمال	116
25	يوضح مساهمة الاتصال في توفير المناخ الايجابي للعمل	117
26	يبن إن غياب الاتصال بين الوحدات يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي	118
27	يوضح أن الاتصال يعمد إلى تحقيق التماسك بين وحدات المؤسسة	119

28	يبين مساهمة الاتصال في القضاء على الروتين داخل المؤسسة	120
29	يبين دور لاتصال في أحداث التعاون و تحقيق أهداف المؤسسة	121
30	يوضح رضا العاملين عن سياسة المؤسسة	122
31	يبين رأي العمال في الأجر المتلقي	123
32	يبين انعكاس الأجر على الجهد المبذول	124
33	يوضح نوعية الحوافز التي يفضلها العمال	125
34	يبين الزيادة في الأجر	126
35	يبين الفترات التي تقدم فيها الزيادة في الجر	127
36	يبين إن الزيادة في الجر تدفع العامل لبدل جهد اكبر	128
37	يوضح أن الحافز المهدي كفيل بإثارة دافعية العمال	129
38	يوضح مساهمة الحوافز المادية و التشجيعات في دفع العمال للعمل أكثر	130
39	يبين حصول العمل على مكافأة في المؤسسة	131
40	يبين حصول العامل على ترقية	131
41	يوضح اهتمام المؤسسة بتوزيع جزء من أرباحها على العمال	132
42	يبين رأي العمال في نظام الحافز التي تتبعه المؤسسة	133

مقـــــــدمة

مقـدمـة:

لقد شهد العالم عدة تحولات وتغيرات متسارعة خلال السنوات الأخيرة الماضية ، وهذه التحولات حققت تطورا وتقدما على مختلف الأصعدة ، حيث زاد نمو المؤسسات التي وظفت أعداد هائلة من العمال وعملت على تطوير وسائل الإنتاج وأساليب العمل فيها عما كانت عليه من قبل بغرض تحقيق التفوق والتميز في عالم الأعمال ومواجهة المنافسة الحادة ، حيث سعت المنظمات على اختلاف أنواعها لفرض نفسها في السوق عن طريق تحسين منتجاتها وزيادة الأرباح ، حيث انصب اهتمامها على الجانب التقني على حساب الجانب الإنساني ، فالبرغم من التطورات التي حدثت في المؤسسات بفعل الثورة الصناعية ،إلا أنها كانت بداية لكثير من المشاكل التي واجهتها المؤسسة ، ويرجع إلى اعتمادها على الآلة أكثر من العاملين ، وهذا الإهمال للعنصر البشري والذي يعتبر القلب النابض للمؤسسة ولد شعور لدى الأفراد بالنقص والملل في العمل وتثبيط الطاقات الكامنة لديهم ، وبالتالي انعكس ذلك على المؤسسة ، ولكي تتجنب المؤسسات هذه المشاكل وجب عليها إيجاد طرق جديدة تهتم بتحسين علاقاتها الداخلية مع العمال والاهتمام باحتياجاتهم ومطالبهم ، لهذا الغرض زاد الاهتمام والاعتراف بالعلاقات العامة خاصة الداخلية من قبل هذه المؤسسات لما لها من دور فعال في تنمية وترشيد العلاقات داخل العمل وخارجه .

فالعلاقات العامة تعمل من خلال وظائفها المختلفة على تنمية العلاقات مع العمال والاهتمام بمطالبهم واحتياجاتهم كما تركز على مختلف الأساليب التحفيزية التي تمكن من استنهاض طاقاتهم من أجل تطوير وتنمية المؤسسة .

ومن هنا تحاول دراستنا إبراز دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين بمدبغة الجلود بجيجل لذا قسمت الدراسة إلى قسمين:

1. **الإطار النظـــــــري:** ويتضمن أربع فصول :

يتناول **الفصل الأول :** موضوع الدراسة وقد تضمن الإشكالية ، أسباب اختيار موضوع الدراسة أهمية اختيار موضوع الدراسة ، أهداف اختيار موضوع الدراسة ، فرضيات الدراسة ، تحديد المفاهيم وفي الأخير تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا .

الفصل الثاني : يتناول المقاربات النظرية المفسرة للعلاقات العامة والمقاربات النظرية المفسرة للحوافز.

الفصل الثالث: يتناول موضوع العلاقات العامة من حيث النشأة والتطور، الأهمية ودوافع الاهتمام بها الخصائص والمبادئ ، الأهداف والوظائف ، كما تطرقنا إلى جمهور العلاقات العامة والمشتغلون بها.

الفصل الرابع : تناولنا فيه تحفيز الطاقات الكامنة حيث تناولنا في الجزء الأول أنواع الطاقات الكامنة أما الجزء الثاني فتطرقنا إلى أهمية الحوافز ، المبادئ والأهداف ، أنواع أنظمة الحوافز ، شروط نجاح وفعالية نظام الحوافز ، معيقات الحوافز ، كما تناولنا أسس منح الحوافز ، قواعد وخصائص نظام الحوافز وأخيرا مراحل تصميم الحوافز .

2. الإطار التطبيقي: ويتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة وينقسم إلى فصلين :

الفصل الخامس : تناولنا فيه مجال الدراسة المكاني ، الزمني والبشري ، العينة ونوعها ، كما تناولنا المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات من ملاحظة واستمارة ... وأساليب التحليل الكمية والكيفية .

الفصل السادس: ويتضمن تحليل نتائج الدراسة من عرض البيانات، مناقشة الفرضيات، استخلاص النتائج.

في الأخير أنهينا دراستنا بالخاتمة كحوصلة لبحثنا ، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق المتمثلة في الاستمارة والهيكل التنظيمي وأسئلة المقابلة وقائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة وجدول صدق المحتوى.

الجانب النظري

الفـصل الأول : موضـوع الــدراسة

1-1: تحديد الإشكالية

1-2: فرضيات الدراسة

1-3: أسباب إختيار الموضوع

1-4: أهمية إختيار الموضوع

1-5: أهداف إختيار الموضوع

1-6: تحديد المفاهيم

1-7: الدراسات السابقة

1-1: الإشكالية :

تعتبر العلاقات العامة ظاهرة إنسانية اجتماعية وحضارية، ارتبط وجودها بنشأة الإنسان في هذا الكون فأينما يوجد تجمع إنساني لا بد من قيام علاقات بين أفراده ، وقد تتسم هذه العلاقات بالتوتر والتعارض أو ترتقي إلى مستوى التفاهم والتأييد والتضامن المتبادل .

ففي المجتمعات البدائية كانت العلاقات العامة بين الأفراد بسيطة ومباشرة ، غير أن تعقيد الحياة الاجتماعية وتخصص الوظائف وقيام الحضارات الحديثة أدى إلى تعقد وتشابك العلاقات بين المؤسسات والجماهير التي لها علاقة بها (الداخلية والخارجية) ، الأمر الذي لفت أنظار المنظمات إلى ممارسة وظيفة العلاقات العامة من أجل تجسيد الصلات وترشيد العلاقات ، فهي رمز للتفاهم الإنساني حيث أنها تبدل جهدا كبيرا لتحقيق التكيف بين المؤسسات وجماهيرها الذي يعد من ضروريات المنظمات الحديثة فالمؤسسات اليوم تتجه على اختلاف طبيعة نشاطاتها وتوجهاتها لتحقيق معدلات أعلى في مجال الإنتاج والتنمية الاقتصادية ، ومما يفترض وهي تمضي قدما في إحراز التقدم أن تواجه متطلبات هذه التنمية واحتياجاتها بواسطة آليات وأفراد يتمتعون بقدر كبير من النجاعة ، إن تحقيق الرقي والتقدم للمؤسسة واستمرارها لا يعتمد على ما تملكه من موارد مادية فقط ، ذلك أن هذه الأخيرة لا يمكن أن تعمل دون قوى إنسانية منتجة توجهها وتحسن استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة ، فمهما امتلكت من رأس مال وآلات ومعدات تبقى الموارد البشرية تحتل المرتبة الأولى وبدونها لا يمكن أن تستمر المؤسسة في التفوق والتطور ، لأنها العقل المدبر والمخطط لسير الأعمال والمحرك للآلات ، وعليه فهي الموجه لجميع العناصر المكونة للمنظمة ، ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسيها العنصر البشري في تطوير العمل وزيادة فعالية المؤسسة واستمرارها يجب الاهتمام به وتطوير قدراته ومهاراته وتنميته بهدف جعله قوة منتجة مستقرة وفعالة ، وذلك من خلال التحفيز الذي يعتبر مطلبا هاما ، لكونه يمثل استثمار طويل الأجل يساهم في توجيه سلوكيات الأفراد ودفعها لاستقطاب جهودهم وتعاونهم من منطلق تحديد الاحتياجات الفعلية لهم وإشباعها ، فكما هو معروف مند التحاق الفرد بمنصب عمله تظهر بعض الحاجات التي يرغب في إشباعها ، وبالتالي فإن متطلبات استمرار نشاطه وعطائه بطريقة معينة يرتبط بالأساليب الموجهة لإشباع تلك الحاجات وعلى هذا الأساس تمثل الحوافز المادية أحد الأساليب الهامة في التأثير عليه ضمن مجموعة كبيرة من أنواع الحوافز الإيجابية الأخرى ، حيث أن تقديم المكافآت التشجيعية أو اقتطاع نسبة من الأرباح السنوية ومنحها للفرد تعبيرا عن الجهد المبذول الذي يعلو على مستوى الأداء

العادي أمر لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ ، بل هي ضرورة حتمية تستدعي انتهاجها بغرض تعزيز الشعور والرضا والاستقرار بما ينعكس على التزامه بالمهام المنوط به والاجتهاد في تقديم إسهامات فاعلة تخدم حاجة المؤسسة إليها ، وبطبيعة الحال لا تقتصر تطلعات الكائن البشري إلى تأمين الجانب المادي فحسب بالرغم من أهميته ، بل هناك حاجات ترتبط بالذات الإنسانية ومعناه مراعاة العلاقات الإنسانية وتدعيمها ذلك من خلال توفير جو مناسب للعمل ومعاملة العمال معاملة إنسانية واستعمال أساليب المدح والثناء تقديرا لما يقدموه أثناء عملهم ، وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة ولائهم للمؤسسة وبالتالي دفعهم إلى استخدام كل ما لديهم من طاقات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة .

والتحفيز لا يقتصر فقط على وسائل الدعم وتعزيز الإيجابية فحسب، بل يتعداها إلى وسائل التحفيز السلبية بما في ذلك العقوبات التأديبية التي يتم فرضها ، ويعتمد اختيار نوع التحفيز على الشخصية التي يتمتع بها العامل أو الفرد المراد تحفيزه وبذلك فإن التحفيز يتسم بطابع السببية بحيث يختلف أسلوبه من شخص لأخر ومن مكان لأخر ومن مؤسسة لأخرى ، لذلك لا بد من التركيز على الأساليب التحفيزية التي تؤدي إلى استنهاض الطاقات الكامنة لدى العاملين المؤسسات مما يكسب هذه الأخيرة فائدة ولتحقيق ذلك تبنت المنظمات سياسة العلاقات العامة حيث ازداد الوعي بأهمية ممارسة هذه الوظيفة داخل المؤسسات نظرا لما تلعبه من دور فعال في تحفيز العاملين ، حيث أن عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها العلاقات العامة وعلى قدر نجاحها في تحفيز العاملين على قدر ما ستكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولاءهم وإنتاجيتهم ، لأنه بدون رضاهم وحافزيتهم لن ينجز العمل على أكمل وجه وفي ضوء أعلى معايير الأداء ، إذن فمهمة إدارة العلاقات العامة هي المساعدة لاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها ، وتسخيرها لمصلحة الفرد أولا ثم مصلحة العمل والمؤسسة ثانيا ، وعلى العلاقات العامة أن تكثف الاهتمام بالعنصر البشري بما أنه مصدر كل الطاقات والمسؤول عن تحصيل كل الإنجازات ، وعلى هذا الأساس ترتكز إشكالية دراستنا على معرفة دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بولاية جيجل واستثمارها لخدمة المؤسسة ومعرفة الطرق والأساليب المناسبة والمشجعة في التحفيز من خلال خلق جو من التناسق والتناغم بين العامل والمؤسسة الذي يعمل فيها وجعلها بيئة مناسبة للاتصال والتواصل .

وعليه فقد تم الانطلاق في دراستنا من تساؤل رئيسي مفاده :

ما دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة ؟

ويندرج ضمن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين ؟
- هل يساهم الاتصال في تحقيق الرضا لدى العاملين ؟
- هل تؤدي الحوافز المادية إلى خلق الدافعية لدى العاملين ؟

1-2 : فرضيات الدراسة :

تعتبر صياغة الفرضية من الخطوات الأساسية في البحث العلمي فهي عبارة عن افتراض يتم صياغته بطريقة تجعله قابلا للاختبار ويمكننا من التنبؤ بوجود علاقة خاصة بين متغيرين أو أكثر.

وللإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية نفترض الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

للعلاقات العامة دور في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة .

الفرضيات الفرعية :

1- يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين.

2- يساهم الاتصال في تحقيق الرضا لدى العاملين .

3- تؤدي الحوافز المادية إلى خلق الدافعية لدى العاملين.

1-3: أسباب اختيار الموضوع :

- **الأسباب الذاتية :**

إن اختيار الموضوع لم يكن عشوائيا وإنما ينبع من قناعتنا الشخصية بضرورة الخوض فيه لأسباب متعددة وهي:

- توظيف المعارف النظرية ومحاولة معرفة مدى قدرة الباحث على تطبيق المعلومات وتوظيفها واقعيا .
- محاولة إلقاء نظرة على واقع المؤسسة الإنتاجية من منظور العلاقات العامة والحوافز.

- الرغبة في إبراز أهمية وجود العلاقات العامة في المؤسسة بين عمالها وجماهيرها وأثارها على سيرورة واستمرار المؤسسة .

➢ **الأسباب الموضوعية :**

- القيمة العلمية للموضوع وما يحققه من أهداف وكذا الإجابات عن تساؤلات وتفسيرات تحتاج لتوظيف.
- الموضوع المراد دراسته يدخل ضمن تخصص العلاقات العامة.
- الرغبة في إبراز أهمية وجود العلاقات العامة في المؤسسة ودورها في تحفيز العمال .
- الأهمية العلمية والعملية لكيفية تطبيق نظام الحوافز على أرض الواقع .
- محاولة الإجابة على الفرضيات والوصول إلى حقائق علمية.

1-4: أهمية اختيار الموضوع :

إن الحاجة الملحة للعلاقات العامة باعتبارها نشاطا حيويا داخل أي مؤسسة أو منظمة ، صار أمرا ضروريا لا يمكن الفرار منه ونتيجة للتغيير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة ومختلف التغيرات الواسعة التي طرأت عليها من حيث شكلها وتكوينها وطبيعتها تكمن أهمية الدراسة في :

- التأكد من مدى أهمية العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة للعاملين.
- معرفة أهم السبل لتحفيز الطاقات الكامنة للعاملين .
- التأكد من وجود نظام للحوافز وبالتالي تحفيز الطاقات الكامنة .

1-5: أهداف الدراسة :

لا يخلو أي موضوع قابل للدراسة من أهداف يضعها الباحث قصد الإجابة على التساؤلات والوصول إلى الأهداف المسطرة، وقد اندرج بموضوعنا عدة أهداف:

- معرفة هل للعلاقات العامة دور في تحفيز الطاقات الكامنة.
- معرفة الطرق التي تستخدمها العلاقات العامة في تحفيز العاملين .
- الكشف عن الحقائق من خلال تشخيص الواقع الاجتماعي وتحليله وتفسيره لإعطاء اقتراحات مناسبة .
- الإجابة على الفرضيات الموضوعة .

1-6: تحديد المفاهيم :

المفاهيم كما يقول كابلان kaplan دائما هي " مجموعة من المترادفات التي تحل محل الشيء المراد تعريفه ، هذه المترادفات كفيلة بأن تعطي الفهم اللازم لما نحن بصدد تعريفه ".

(أحمد جمال طاهر، د ت ، ص9)

وهناك عدة مفاهيم في دراستنا وجب تحديدها وهي :

- ✓ **الـــــدور:**

لغة : الدور Rôle مشتق من الكلمة اللاتينية Ratules وهي تعني في الأصل الفهرس والقائمة أو القيد والسجل الذي تسجل فيه أشياء معينة في ترتيب محدد (جيوفاني بوسينو، د ت، ص83)

اصطلاحا :

يعرف معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية أحمد زكي بدوي الدور أنه : " السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة ، الهيئة أو المؤسسة التي تستمد دورها من الأدوار التي يقوم بها أفرادها

والدور يطلق على الجانب الديناميكي لمركز القائم بالدور الذي يشير إلى مكانة الفرد في الجماعة والمؤسسة في المجتمع أو يشير كذلك إلى سلوك الفرد أو الجماعة في ضوء توقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بالمركز الاجتماعي".(أحمد زكي بدوي ، 1978، ص395)

ويعتبر محمد عاطف غيث الدور :" نموذج يتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الشخص نفسه".

(محمد غيث عاطف ، 1997، ص390)

في حين يذهب عبد الحليم عبد العال إلى تعريفه للدور بأنه : توجيه أو تفهيم عضو بجماعة بجزئه الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم، ويتضمن هذا الدور النقاط التالية :

- يتكون من نسق من التوقعات ويسمى الدور المتوقع .
- يتكون من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص شاغل المركز عندما يتفاعل مع شاغل مركز أخر ويسمى بالدور الممارس.(عبد الحليم عبد العال، 1989، ص122)

التعريف الإجرائي : محاولة معرفة دور جهاز العلاقات العامة أي حصر الوظائف والأنشطة التي يقوم بها هذا الجهاز لتحفيز العاملين بالمؤسسات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

✓ **العــلاقات العـامة :**

لغة : من حيث البناء اللفظي لمصطلح العلاقات العامة نجد أنها مركبة من كلمتين ، الأولى العلاقات والثانية العامة ، والعلاقات جمع علاقة والعلاقة بالفتح هي الروابط بين موضوعين أو أكثر. وبذلك فالعلاقات العامة هي الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك ، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية. (محمد منير حجاب ، 2004 ، ص364)

والعلاقة هي مجموع الصلات والاتصالات التي تكون بين هيئة أو شركة أو منظمة من جهة والجمهور الذي تتعامل معه من جهة أخرى .

أما العامة فتشير إلى الجماهيرية ويقصد بها الجمهور المختلف الذي ترتبط مصالحه ونشاطاته بالهيئة أو المنظمة.

اصطلاحا : على الرغم أن هذا المصطلح قد أصبح شائعا في ميدان الإدارة والعلوم الإدارية ، فإن الباحثين لم يتوصلوا إلى تعريف محدد ، لذلك جاءت تعاريف العلاقات العامة مختلفة من باحث لأخر ومن هيئة لأخرى ومن قاموس لأخر .

حيث يعرف قاموس" **وبستر العالمي الجديد**" العلاقات العامة هي:" تنشيط العمليات الاتصالية و إيجاد الثقة بين شخص أو منظمة أو مشروع أو أشخاص آخرين أو جماهير معينة أو المجتمع كله من خلال نشر المعلومات التي تفسر وتشرح ولتنمية علاقات متبادلة ودراسة ردود الفعل وتقويمها".
(سمير حسين وآخرون،1991، ص27)

ويشير هذا التعريف إلى أن العلاقات العامة لا تقتصر على نوع معين من المؤسسات أو الأجهزة الحكومية كانت صناعية أم لا ، كما يبين أيضا أن الهدف من العلاقات العامة هو تكوين علاقات طيبة بين المؤسسات والمجتمع الذي نعيش فيه والجماهير التي تتعامل معها سواء داخلية كالعاملين في هذه المؤسسة أو جماهير خارجية كالممولين والمستهلكين .

- **قاموس Le petit Larousse** عرف العلاقات العامة بأنها " نشاط محترف يهدف إلى إعلام الرأي العام بما حققته المؤسسة، وهذا من أجل تحسين صورتها الذهنية".
(le petit Larousse , 2002,p40)

يركز هذا التعريف على الاحتراف في العلاقات العامة من أجل تحسين صورة المؤسسة في وسط الجمهور لكنه يهمل وسائل تحقيق هذا الهدف المنشود.

أما **قاموس Hachette** فعرفها :" أنها مجموعة الوسائل المستخدمة من طرف تنظيمات عمومية أو خاصة لبناء جو ملائم ومناسب داخليا وخارجيا من أجل إعلام الجمهور بمختلف نشاطاتها " .

(Dictionnaire Hachette, 1995,p1602)

هذا التعريف يشير إلى ضرورة اعتماد العلاقات العامة على وسائل داخلية وخارجية التي تساعد على توفير جو الثقة داخل المؤسسة وخارجها.

أما **جمعية العلاقات العامة الأمريكية** فقد عرفت العلاقات العامة بأنها :" نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة بينها وبين فئة من الجمهور كالعملاء أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام لكي تتحرر من سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع ".(محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي ،1995، ص32)

لقد حدد هذا التعريف أن العلاقات العامة لا تقوم ببناء علاقات سليمة بين الجمهور والمنظمات فقط وإنما تحرص على تدعيم هذه العلاقة باستمرار، ووضح أيضا أن العلاقات العامة تهتم بالجمهور بصفة عامة وليس بفئة معينة منه ، وبين ديمقراطية الإدارة في تحرير سياسة المؤسسة حسب الظروف المحيطة بها وشرحها للمجتمع انطلاقا من أن المجتمع هو الذي أعطى للمؤسسة موطنا لنشاطه وبالتالي يجب على الإدارة أن تعمل على مراعاة رغبات أفراد هذا المجتمع وتعمل على تقدمهم ورفاهيتهم .

كما عرف **معهد العلاقات العامة البريطاني** العلاقات العامة بأنها: " الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين هيئة وجمهورها".(حسن محمد خير الدين ،1976، ص23_25)

إن تعريف المعهد البريطاني يتفق في جوهره مع جمعية العلاقات العامة الأمريكية وإن كان يختلف معه في النص.

وقد ظهرت محاولات أخرى لتعريف العلاقات العامة من طرف بعض المفكرين وممارسين لهذا النشاط ومن بينهم:

Paul Garrett حيث يرى أن :" العلاقات العامة ليست وسيلة رفاهية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية ، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه ".(حمدي عبد الحارث البخشوشي ،2000،ص31)

يؤكد هذا التعريف على الجانب الإيجابي البناء بدلا من الجانب الدفاعي لكسب الثقة وقد ميز هذا التعريف العلاقات العامة بحقيقتين :

- أن العلاقات العامة لا بد أن تكون تعبيرا صادقا عن الواقع.
- يجب أن تسمو العلاقات العامة بأعمالها إلى الدرجة التي تحظى باحترام جماهيرها بين الباحثين أيضا في مجال العلاقات العامة.

ويعرفها **Harlow Rax** بأنها : "وظيفة إدارية متميزة ، تساعد في تكوين وإدامة خطوط اتصال ثنائية في تحقيق التفاهم والتعاون والقبول بين المنظمة وجماهيرها، وتشتمل هذه الوظيفة إدارة المشكلات أو القضايا وتساعد الإدارة على الاستمرار في الإطلاع على اتجاهات الرأي العام والاستجابة له ، وتحدد وتؤكد مسؤولية الإدارة في خدمة الرأي العام ، كما تساعد الإدارة في مجارة التغير كما تستخدم كنظام إنذار مبكر للمساعدة في التنبؤ والتعرف على الاتجاهات الجديدة مستخدمة في ذلك البحوث والاتصالات كأدوات أساسية " .(محمد ناجي الجوهري ، 2000،ص16)

يتضح من خلال تعريف **Harlow** أن العلاقات العامة لها مجموعة من الخصائص وهي: أنها وظيفة أساسية من وظائف الإدارة ، أنشطتها مستمرة وليست عرضية ، كما أنها وظيفة اتصالية ذات تأثير متبادل وتعتمد على المعلومات والحقائق ، أيضا تقوم على الصراحة والأخلاق الفاضلة ويعتبر الرأي العام الداخلي والخارجي في مجال العلاقات العامة وهدفها الأساسي ، تهدف من خلال برامجها تدريب الجماهير على المشاركة في المسؤوليات الاجتماعية ، ويتوقف نجاحها على وجود إدارة واعية للمنظمة .(محمد العزازي أحمد إدريس ، 2004 ، ص21_23)

ولم ينحصر تعريف العلاقات العامة عند المفكرين والباحثين الغربيين في مجال العلاقات العامة فقط بل ساهم بعض المفكرين العرب في وضع تعاريف لهذه الوظيفة أبرزهم :

علي عجوة حيث عرفها بأنها :" الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع " .(علي عجوة ، 1999، ص34)

حسين عبد الحميد رشوان :" مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين والمستخدمين وجملة الأسهم وكذلك الجمهور بوجه عام وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكسب رضاه ".(فضيل دليو ، 2003، ص50)

وقدم **محمد منير حجاب** بدوره تعريفا للعلاقات العامة بأنها :"الجهود الإدارية الخلاقة المخططة والمدروسة والمستمرة والهادفة والموجهة ، لبناء علاقات سليمة ومجدية قائمة على أسس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها ، لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية ولتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما ،عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع والنشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتفسيرها وتطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة ".(محمد منير حجاب ، 2004، ص365)

نلاحظ من خلال هذه التعاريف الثلاثة السابقة الذكر أن هناك نقاط متشابهة بينهما وهي :

- نشاطات وجهود مخططة تقوم بها المؤسسة لخلق علاقات جيدة.
- الاعتماد على الاتصال كوسيلة لتحقيق التفاهم والانسجام .
- التعامل مع جماهير داخلية وخارجية للمنظمة .
- هدفها تحقيق رضا وتأييد الجماهير لها بإشباع حاجاتها وتحقيق مصالحها .

المفهوم الإجرائي للعلاقات العامة :

هي نشاط يهتم بإقامة صلات طيبة مع موظفي المنظمة معتمدة في ذلك على مجموعة الأساليب التحفيزية سواء المادية أو المعنوية هدفها رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم لتحسين أدائهم من أجل زيادة الإنتاج وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

✓ **التـحفيز :**

لغة: التحفيز مشتق من الفعل حفز ، يحفز، حفزا فهو حافز وهي حافزة والجمع حوافز.

نقول حفز الشيء أي دفعه لفعل شيء ، ونقول حفزه إلى الأمر أي دفعه إليه.

اصطلاحا:

التحفيز :"هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقييم ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة ".(صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالبي، 2007، ص459)

يؤكد هذا التعريف أن **التحفيز** من اختصاص المدير ، الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل انجازات للمنظمة وبالتالي يعد هذا المفهوم واسعا لإبراز أهداف التحفيز ونتائجه على أرض الواقع .

كما يعرف محمد الصيرفي **التحفيز:** " أنه تلك المجهودات التي تبدلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات بشرط أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد ".(محمد الصيرفي،2003،ص297)

ركز مضمون هذا المفهوم على أن زيادة إنتاجية الأفراد ترتبط باستمرارية الإدارة في بدل مجهودات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مع الإبقاء على التجديد في طرق الإشباع وهذا يشير بصفة غير مباشرة إلى تغير وتطور حاجات الأفراد مع الزمن .

الحوافز : "هي كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع وفي مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل رواتب ، مكافأة ، ترقيات، تقدير وغيرها".(حسين حريم ،2006، ص247)

يتضح من خلال هذا التعريف أن الحوافز في مجال العمل تتراوح ما بين الأشياء المادية والمعنوية التي تسمح للعامل أن يعبر عن أدائه وفي نفس الوقت تستخدم كعامل أساسي لإشباع الحاجات ولتخفيف مستوى الدافع.

كما عرف كامل محمد المغربي**الحوافز** بأنها " محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب والمنافع المادية الأخرى أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم وغيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية

أو معنوية ".(كامل محمد المغربي،2004، ص130)

حسب هذا التعريف : يتضح أن كلا من الحوافز المادية والمعنوية تستخدم لغرض إثارة الحاجة التي تنعكس بدورها على السلوك ومستويات الأداء أي كلما كانت الحوافز المعنوية والمادية ذات قيمة كلما بدل الفرد مجهودات مضاعفة في العمل للحصول عليها .

الحافز : "هو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل ، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة ".(صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالبي ،2007، ص458)

يبين هذا التعريف أن الحافز يتعلق بالعمل ،هدفه تفعيل الدوافع اتجاهه ،كذلك يبين أيضا أن المدير لديه حرية التصرف في كيفية منح الحافز شرط أن يلتزم بقواعد المؤسسة التي تختص بتنظيم هذه الجزئية .

أيضا يعرفها عبد الرحمن توفيق **الحافز :** " أنه الأسلوب أو السياسة التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد وتحرك دوافعهم وعلى ذلك فإن الحوافز تؤثر على إنجاز الفرد طالما أنها مرتبطة بالدافعية ".

(عبد الرحمن توفيق ،2004، ص65)

من خلال هذا المفهوم يتضح أن الحافز يعتمد على سياسة معينة تعمل على تحقيق متطلبات الأفراد وتنمية الدوافع حتى تكون هناك إنجازات فعالة.

أما **الحفز** فيعرف بأنه:" مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع تلك الحاجات والرغبات وهكذا فإن عملية الحفز يمكن اعتبارها وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ، ويؤثر على سلوك الفرد لكن يمكن استنتاجه من سلوك الفرد ذاته فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما إذا كان الفرد محفزا أم لا ". (علي العباس ، 2004، ص169)

هذا التعريف مجزأ إلى جزئين : الأول يتضمن تعريف الحفز من حيث أنه مؤثر يتواجد في البيئة الخارجية يتحدد في شكل حوافز مادية ومعنوية تثير السلوك وتنشطه بطريقة إيجابية ، أما الجزء الثاني منه فهو يوضح الحفز على أنه عملية لا يمكن ملاحظتها تتوسط الحاجات والسلوك بمعنى أن هذه العملية تشبع الحاجة ومن جهة تؤثر على السلوك بحيث يمكن استنتاجها انطلاقا من مستويات الأداء في العمل .

المفـهوم الإجرائي للتحفيز:

هو المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف الحوافز الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل وتفعيل أدائه حتى تتحقق أهداف المؤسسة .

- ✓ **العـامل :**

قبل الحديث عن العامل والتطرق له نحاول أن نعرف ما معنى العمل من خلال التعاريف التالية :

العمل : يعرف بأنه " فعالية تنتج عن أي شيء ذي قيمة للأفراد الآخرين ".

(صلاح الدين عبد الباقي ، 2005، ص139)

العامل: يعرفه أحمد زكي البدوي بأنه :" كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه ".(أحمد زكي البدوي ، 1978، ص239)

التعريف الإجرائي للعامل:

العامل هو كل فرد يمارس نشاطا مختلفا نوعه باختلاف المؤسسة ، ويكون نشاطه محددا ضمن إطار المؤسسة يهدف بعمله إلى الحصول على الراتب أو الأجر مقابل أدائه وعمله .

✓ **المؤسسة :**

لغة : كلمة المؤسسة في اللغة العربية مشتقة من الفعل "أسس" وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده ، ويقابلها في اللغة الأجنبية لفظ "institution" وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل "instituer" بمعنى "établir " يدل معنى هذا الفعل على البناء تماما كما يدل الأمر في اللغة العربية .

وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها تدل على معنى التأسيس والبناء .

وبناءا على ذلك جاءت تعريفات مختلفة لمفهوم المؤسسة وهي :

تعرف بأنها:"منظمة في شكل هيكل اجتماعي واقعي أو متعامل اقتصادي تتمتع بخصائص تنظيمية ".(ناصر دادي عدون ،1998، ص28)

وعرفها جواد بأنها: " مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص ، تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة وهذا يعني أنها كيان اجتماعي و تجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ وأداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها ".(نبيل جواد ،2007، ص19)

هذا التعريف ركز على الإطار البشري والاجتماعي والهدف من هذا التجمع تحقيق مختلف النشاطات لتحقيق هدف المؤسسة .

كما عرفت بأنها :"الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة من شطرين شراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت هذه المؤسسة من أجلها ".

(عمر صخري ، 2003 ، ص24)

ركز هذا التعريف على جانبين أساسيين ضمن إطار المؤسسة الاقتصادية وهما الشراء والبيع من أجل تحقيق الهدف المسطر.

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة هي الوحدة الأساسية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والموجودات المادية والأصول المالية بغرض تحقيق أهدافها من جهة وإشباع حاجات أفرادها من جهة أخرى وذلك عن طريق تبنيها لمجموعة من العمليات كالتدريب والاتصال والتحفيز .

- ✓ **الطـاقة الكامنة:**

هي الطاقة التي يكتسبها جسم ما ، بفعل وضعه أو موقعه، والكامن بمعنى المختفي.

وتعرف أيضا بأنها :" هي الطاقة الكامنة في النفس البشرية وارتباطها بالنواحي الفكرية والشعورية وهي التي تعمل على تحريك جسم ذلك الشخص ليتفاعل مع القوى الداخلية ليبدع أو يبتكر وكلما كان تفاعل تلك القوى قويا كان تأثيرها قويا على التغيير والتطور والإبداع ".

وتعرف أيضا بأنها :" القوة التي تدفع بالإنسان للتغيير من أجل الأفضل ".

وتعرف أيضا بأنها :" القوة التي تعمل على تحفيز جوانب العمل الجاد وتحقيق الذات والصحة في سبيل بلوغ الهدف".(إبراهيم الفقي ،2011، ص45)

التعريف الإجرائي للطاقة الكامنة:

الطاقة الكامنة هي تلك القوة الداخلية في جسم الإنسان تدفع الفرد إلى تقديم كل ما لديه في سبيل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها .

- ✓ **التـدريب :**

لغة: يقال درب فلان فلانا بالشيء ودربه على الشيء عوده ومرنه .

اصطلاحا : تعددت مفاهيم التدريب حسب وجهات نظر مختلفة منها :

يعرف التدريب في **قاموس اكسفور** بأنه :" نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة ".

ويعرف أيضا بأنه:" توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب ".(الطعاني حسن أحمد، د ت، ص15)

ويعرفه حسنين حسين محمد أيضا بأنه :" الجهود المنظمة المخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم ". (حسنين حسين محمد ، د ت، ص15)

ركز هذا التعريف على الجانب الإجرائي للتدريب أي أنه عملية مخططة منظمة مبرمجة من أجل هدف معين أي أنه نوع من أنواع التعليم المتخصص .

ويعرفه أيضا بأنه :" عملية مستمرة محورها الفرد في مجملها تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي تعمل فيها ".(حسنين حسين محمد ، دت ، ص15)

التعريف الإجرائي : هو عملية تزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما ، بهدف الزيادات الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة ، لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها .

✓ **الأداء** :

لغة : يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة performance كلمة انكليزية مشتقة من الفرنسية القديمة المأخوذة من كلمة performer والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى accomplir.

(le petit larousse, 2002, p166)

اصطلاحا : لقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الأداء وذلك حسب اتجاهات و أراء الباحثين نذكر منها ما يلي :

يعرفه **توماس جيل برت :** بأنه الخلط بين الإنجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما سيبقى من أثر ونتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتائج .

يعرفه **علي السلمى** :" هو دلك النمط من السلوك الذي يبدله العنصر البشري في مجال العمل .(علي السلمى ،1997، ص97)

هذا التعريف ركز على النمط السلوكي الذي يميز الإنسان والذي ينتج عنه .

وعرف أيضا بأنه :" قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله في منظمة ما ".(أحمد صقر عاشور ،2005، ص25)

ركز هذا التعريف بأن الأداء نشاط يقوم به الفرد في المنظمة فقط .

ويعرفه **على السلمى** :" الأداء قد يكون مصدره الإنسان وقد يكون عملا مشتركا بين الإنسان والآلة أو الإنسان والمادة ".(على السلمى ،1998، ص37)

التعريف الإجرائي للأداء:

الأداء هو مجموع الأنشطة والمهام التي يزاولها العامل في المؤسسة والنتائج التي يحققها في مجال عمله وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل .

- ✓ **الإتصال :**

لغة : نقول اتصل الشيء بمعنى التام ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه ، كما يقال اتصل به بخبر بمعنى علمه .

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصله ،كما يرد بمعنى التصاق ، تقارب و اشتراك .

في حين عرفه مختار القاموس بأنها :" وصل الشيء بالشيء وصلا بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وأخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين ".

(سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي ،1999، ص10)

أما في اللغة الفرنسية والإنكليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة communis التي تعني في اللغة الفرنسية commun وفي اللغة الإنكليزية common أي مشترك أو اشتراك في الشيء . فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة .

(جيري جراي ،1988، ص331)

وبالتالي نصل إلى أن هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما .

اصطلاحا :

تعرفه **منال طلعت محمود** على أنه :" انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضا والاتصال هو نشاط إنساني حيوي والحاجة إليه في ازدياد مستمر ".(منال طلعت محمود ،2002،ص18)

ركز هذا التعريف على أن الاتصال هو انتقال للمعلومات ونشاط إنساني وأنه مستمر وأهمل القائم بالاتصال والمتصل به والهدف منه .

ويعرفه **صالح خليل أبو أصبع** :" عملية ديناميكية يقوم بها شخص ما أو أشخاص بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الأراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين، لتحقيق هدف ما عن طريق الرموز لتحقيق استجابة ما في ظرف ما بغض النظر عمل قد يعترضها من تشويش ".

(صالح خليل أبو أصبع ،2006، ص14)

اشتمل هذا التعريف على مجموعة من العناصر وهي أن الاتصال عملية أي أحداث مستمرة وثاني عنصر أنه يشتمل على المتصل والرسالة والمتلقي فالهدف والاستجابة ثم الظرف و أخيرا التشويش .

كما عرفه **فضيل دليو**:" الاتصال هو عبارة عن شبكة تربط بين أعضاء المؤسسة وبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي الميل إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة ".

(فضيل دليو، 2003، ص16)

التعريف الإجرائي :

هو عملية تبادل الحقائق والمعلومات بين الرئيس والمرؤوسين في المنظمة عن طريق مختلف الوسائل الاتصالية كالهاتف والاجتماعات والإعلانات وغيرها .

- ✓ **الرضا الوظيفي :**

لغة : رضا من الفعل يرضى ، رضا ورضاء ورضوان ومرضاة الشيء عنه وعليه اختاره وقبله .(ابن منظور ، د ت، ص28)

اصطلاحا :

يعرف بأنه :" التعبير عن المشاعر النفسية التي بشعر بها الفرد تجاه عمله كالروح المعنوية والاستقرار في العمل الدافعة للعمل وهي تشير إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله ،هذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية ".(أحمد صقر عاشور ،2005، ص139)

عرفه **علي عباس** :" على أنه مدى رضا الفرد عن عمله في المؤسسة التي تعمل بها ".

كما يعرفه **سوبر**:" أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته وميوله وسماته الشخصية ويتوقف على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبرته ".(صلاح الدين عبد الباقي ، 2005، ص139)

كما ذهب **هارزبورغ** أيضا إلى التأكيد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي العامل نفسه والعوامل الوقائية هي الخاصة بمحيط العمل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أن أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا الوظيفي .(محمد سعيد أنور سلطان، د ت ، ص102)

ركز هذا التعريف على عاملين أساسين هما العامل النفسي والعامل الوقائي اللذان يدفعان بالفرد إلى تحقيق الرضا الوظيفي .

أما **سترونغ** فيعرفه بأنه :" حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والذي يجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بادئ يومه دون أي غضاضة ".(محمد الصيرفي ، 2007، ص132)

التعريف الإجرائي :

الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد العامل تجاه ما يقوم به عمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله .

✓ **الدافعية :**

لغة: الدافعية مصدر من دافع أي رغبة ، والدافعية الرغبة الجارفة التي لا يدري الفرد عنها شيئا ولكنها تؤثر فيه لكي يسلك سلوكا معين قد يكون ضد إرادته .

اصطلاحا :

نتطرق أولا إلى تعريف الدافع :

الدافع : وهو يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه ، فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك موجهة له .(ناصر دادي عدون ،2004، ص64)

ركز هذا التعريف على الحالة النفسية التي تنعكس على سلوك الفرد وتوجهه اتجاه ما يريد .

ويعرف أيضا :" أنه وسيلة لبلوغ هدف معين بحيث ينتج عن إشباع تلك الرغبة لتحقيق الرضا للشخص".(michel le berre et gytallendier , 1995 , p153)

تشير هذه المفاهيم أن الدافع يكون داخل الإنسان ويولد حالة نفسية تتميز بالقوة ، تؤثر على سلوكياته وتوجهاته نحو إنجاز المهام بكفاءة للحصول على الأهداف التي كان يطمح إليها .

ويعرف الدافع أيضا أنه :" قوة موجهة نحو هدف محدد وعند تحقيق هذا الهدف الأخير يتم خفض مستوى الضغط الناجم عن الحاجة .(blanger benbou et berger , 1998,p 94)

ويعرف أيضا :" هو مثير قوي يدفع الإنسان بأن يسلك سلوك ما حتى تخفف حدة المثير أو يستبعد كليا ، والدوافع تعمل داخليا إلا أنها تعمل متعاونة ومع مثيرات خارجية في إثارة النشاط وتوجيهه".(شفيق رضوان ،2002 ،ص15)

يشير هذا المفهوم إلى سلوك الفرد منظم وليس عشوائي يكون سببها الحاجات التي تثير فعالية السلوك للبحث والتعرف على الحوافز التي تتناسب مع مضمون الرغبات حتى يتم التخلص نهائيا من التوتر.

أما **الدوافع :**" هي القوة التي تدفع الفرد لسلوك هادف يؤدي إلى علاج التوتر الناشئ عن وجود نقص في إشباع حاجة إنسانية أو أكثر" .(محمد إسماعيل بلال، 2005، ص85)

يبرز هذا المفهوم أن الدوافع بمثابة القوة التي تشحن سلوك الفرد حتى يكون ديناميكي وفعال لبلوغ الأهداف التي هي مشبعات لمختلف الحاجات الإنسانية .

في حين تعني **الدافعية** :" أنها منبع للنشاط تؤثر على حالة الفرد وتجعل السلوك ديناميكي دو طبيعة غائية ".(yves simon et patrich joffer , 1997,p209)

يبرز هذا المفهوم الدافعية أنها عملية كلية تنطوي على عوامل متعددة ومتفاعلة مثل النقص الناجم عن الحاجات والحوافز المعروضة لتصبح فيما بعد هذه العوامل هي الموجهة للسلوك الإنساني للحصول على غايات مشبعة لذلك النقص .

1-7: الدراسات السابقة :

تشير كثير من كتاب البحث العلمي إلى أن الدراسات السابقة تشكل تراثا هاما ومصدرا غنيا لا بد من الإطلاع عليه قبل البدء في إجراء البحث ، ويمكن أن يساعد دلك على بلورة مشكلة البحث وتحديد ن أبعادها ، وفي تزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات والاختيارات التي يمكن الاستفادة منها في إجراءات حل المشكلة والتعرف على الكثير من المراجع والمصادر الهامة ،وتوجيه الباحث لحل مشكلته مع تجنب المزالق التي وقع فيها الباحثون الذين سبقوه .

(عبيدات دوقان وأخرون ،1982، ص62)

وهذه بعض الدراسات التي ساعدتنا في بحثنا :

الدراسة الأولى : بعنوان دور دائرة العلاقات الدولية والعامة بمؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية في تدريب العاملين بإدارتي الأخبار والبرامج من إعداد الباحثة "جيهان حمد طعمه الفقهاء " وهي دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام لسنة 2012م.

حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على الدور الذي يؤديه التدريب في تأهيل العاملين في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية ودور دائرة العلاقات الدولية والعامة في دلك التأهيل وكدا التعرف على الأهداف والمحاور التي تسعى لها البرامج التدريبية للدائرة وبيان مدى الرضا للعاملين عن تلك الأنشطة التدريبية .

وتمثل سؤال الدراسة الرئيسي في : ما دور دائرة العلاقات الدولية والعامة في تدريب العاملين في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية في إدارتي الأخبار والبرامج ؟

وكانت التساؤلات الفرعية كالأتي:

1- ما الدورات التدريبية التي تعقدها دائرة العلاقات الدولية والعامة للعاملين في إدارتي الأخبار والبرامج ؟
2- ما الاحتياجات التدريبية التي تطلع بها دائرة العلاقات الدولية والعامة في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون من وجهة نظر العاملين في إدارتي الأخبار والبرامج في المؤسسة ؟
3- هل وجود فروق في مجالات التدريب(الحاجة للدورات وتقييم الدورات والرضا عن الدورات) من وجهة نظر العاملين بإدارتي الأخبار والبرامج تعزي لمتغيرات مكان العمل ، الدوائر ، النوع الاجتماعي ، العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي والوظيفة ؟

واستخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي المسحي وأداته الاستبيان الذي طبق على عينة 263 مبحوثا من مجتمع الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- أن دائرة العلاقات الدولية والعامة بمؤسسة الإذاعة والتلفزيون تعقد برامج مهمة موجهة نظر الأفراد المبحوثين وقد ركزت هده البرامج في مجالات كتابة الأخبار واستخدام الحاسوب وإعداد التقارير الإخبارية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والبرامج الحوارية .
- أظهرت النتائج مدى الحاجة للدورات من وجهة نظر أفراد العينة .
- أظهرت النتائج أن تقنيات المبحوثين للدورات قد جاءت سلبية وبدرجة كبيرة جدا .
- أكدت النتائج أن مستويات الرضا عن الدورات من وجهة نظر أفراد العينة غير مرضية .

هذه الدراسة عالجت موضوع التدريب في المؤسسة الإعلامية ومدى دوره في تأهيل العاملين وهو نقطة الالتقاء مع دراستنا حيث كان التدريب مؤشر من مؤشرات دراستنا حيث نحاول معرفة مدى

مساهمته في تحسين الأداء والاختلاف الموجود هو ميدان الدراسة حيث كانت دراستنا في مؤسسة اقتصادية وقد كانت هذه الدراسة مفيدة لنا خاصة في بناء أسئلة الاستمارة .

الدراسة الثانية : بعنوان الاتصال الشخصي في ميدان العلاقات العامة من إعداد الباحث المصري "محمد عمر متولي أحمد العطار " سنة1981م .

تدور الدراسة حول أهمية الاتصال في العلاقات العامة وطبيعته وأسسه والقائمين بهذا الاتصال ودورهم ووظائفهم وواجباتهم وأوجه النشاط التي يمارسونها .

وتهدف هذه الدراسة إلى إثبات كيف يحتفظ الاتصال الشخصي في ميدان العلاقات العامة بمكان الصدارة بين طرق ووسائل الاتصال الأخرى من حيث قوة التأثير رغم وجود وسائل الاتصال العامة الحديثة كالصحف والراديو والتلفزيون ...الخ .

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية واستخدمت منهج المسح الميداني وتم اختيار طريقة الاستقصاء كأداة لجمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة وثم تصميم صفحتي استقصاء ، الأولى وهي الصفحة أ الخاصة بالعاملين بالعلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة ، والثانية هي الصفحة ب الخاصة بالجماهير الداخلية للجهات التي أجريت عليها الدراسة .

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يمثل الحاصلون على مؤهلات متوسطة أعلى نسبة من العاملين في إدارة العلاقات العامة المختلفة التي أجريت عليها الدراسة .
- أن أكبر نسبة من العاملين في العلاقات العامة هي نسبة الدين تقل عدد سنوات الخبرة لديهم عن خمس سنوات .
- تحمل المقابلات الشخصية المرتبة الأولى كوسيلة من وسائل الاتصال في ميدان العلاقات العامة.

هذه الدراسة كشفت لنا أمور جوهرية ترتبط بواقع العلاقات العامة ، من بينها أهمية هذه الإدارة بالنسبة للجمهور الداخلي في مختلف المؤسسات خاصة من خلال الاتصالات الشخصية بالإضافة استطاعت الدراسة أن تكشف عن وجود فرق كبير في توظيف وسائل الاتصال حيث الاتصال الشخصي الصدارة ، وعليه تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الإهتمام دائما بمحور العلاقات العامة

وكدا مؤشر الدراسة وهو الاتصال في مجال العلاقات العامة بالإضافة للمنهج المستعمل هذا رغم اختلاف مجال الدراسة وقد ساعدتنا في بناء أسئلة الاستمارة .

الدراسة الثالثة : بعنوان دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع الموارد البترولية – مقاطعة النفط والوقود بسكيكدة من إعداد الباحثة " بلباشا وداد " وهي دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية كان دلك سنة 2008م .

حيث انطلقت الباحثة من تساؤلات رئيسية وهي :

- ما هو دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية ؟
- إلام تهدف العلاقات العامة الداخلية تحقيقه في المؤسسات الاقتصادية ؟
- ما هي الأساليب التي تستعملها العلاقات العامة الداخلية لتعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- هل تساهم كل من المشاركة العمالية في عمليات صنع القرارات والاتصال داخل المؤسسة وتوفير الحوافز المعنوية في تكريس العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية ؟

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في هده الدراسة وثم اختيار مجتمع العينة بطريقة قصدية واعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات .

وقد توصلت إلى جملة من النتائج :

- أن العلاقات العامة الداخلية عملت فعلا على تعزيز العلاقات الإنسانية في مقاطعة النفط والوقود محل الدراسة وجعلت جو يتميز بالانسجام والتعاون مما زاد من رضا المبحوثين عن عملهم بالمؤسسة وقد اختلفت أسباب رضاهم نتيجة عوامل معنوية بالدرجة الأولى تم تليها عوامل مادية في المرتبة الثانية .

إن هذه الدراسة خدمت موضوعنا كونها تعالج نفس مؤشرات دراساتنا كالحوافز والاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية ودور العلاقات العامة في ذلك ، كما استعملنا نفس المنهج وطريقة اختيار العينة وكانت معينا لنا في إعداد استمارة البحث .

الدراسة الرابعة :بعنوان العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وهي دراسة ميدانية بمركب المنظفات ومواد الصيانة – شلغوم العيد – وهي عبارة عن رسالة ماجستير تخصص علم الإجتماع التنمية للباحثة " العمراوي زكية " للسنة الجامعية 2004 .

اهتمت الدراسة بالإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية ؟

وعملت على تقسيم جمهور المؤسسة إلى فئة داخلية وتتضمن الموظفين والعاملين في المؤسسة وفئة خارجية وتضم المتعاملين الخارجيين للمؤسسة وكانت التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي الأساليب والوسائل التي تعتمدها المؤسسة لكسب تأييد جمهورها الداخلي ؟
- ما هي الأساليب التي تعتمدها لإقامة علاقات ثقة مع جمهورها الخارجي ؟

وقد اعتمدت هده الدراسة على المنهج الوصفي أما عينة الدراسة فكانت العينة الطبقية العشوائية المنتظمة ، ولجمع المعلومات والبيانات اعتمدت الباحثة على الملاحظة والمقابلة والاستمارة الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي .

وتوصلت إلى النتائج التالية :

- أن العلاقات العامة لا تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة ميدان الدراسة ودلك راجع لغياب مختصين في هدا المجال مما جعل وظائف العلاقات العامة موزعة على بعض الأقسام في المؤسسة حيث تؤدي هده الوظائف بأساليب ووسائل تقليدية ومباشرة بعيدة عن السياسة الحديثة للعلاقات العامة ورغم وعي المؤسسة بأهمية الحصول على رضا وكسب ثقة وتأييد الجماهير المتعاملة تستطيع المؤسسة أن تحافظ على تأييد المتعاملين معها ، ودلك ما يعود بالإيجاب على مردودها الاقتصادي .

وهذه الدراسة ذات تشابه مع دراستنا لكن اهتمامنا كان يصب على الجمهور الداخلي كذلك اعتمدنا على نفس المنهج وطريقة اختيار العينة بالإضافة إلى اعتمادنا على نفس أدوات البحث ، وكانت عونا لنا في طريقة اختيار العينة وبناء أسئلة الاستمارة .

الدراسة الخامسة : بعنوان العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي في الإدارة الجزائرية للباحثة " شفيقة سرار " وهي رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنمية ، أجريت الدراسة في مقر ولاية ميلة سنة2001م .

وتعتبر الدراسة دراسة وصفية ميدانية تتمثل إشكاليتها في محاولة معرفة والكشف عن أهمية ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين داخل الإدارة العامة الجزائرية كما يدل عليه عنوان الدراسة .

وقد هدفت الباحثة من دراستها إلى الوصول إلى :

- الوصول إلى حقائق علمية موضوعية من موضوع العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق شعور الموظفين بالرضا الوظيفي داخل الإدارة العامة .
- الإحاطة أكثر بواقع المشكلات الإنسانية التي يمكن أن يعاني منها الموظف داخل المؤسسة التي يعمل بها .
- إتاحة الفرصة للباحثة لتعميق ملاحظاتها البسيطة حول هدا الموضوع والوصول إلى نتائج علمية عن طريق البحث المنهجي المنظم .

وانطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي مفاده : ما مدى أهمية ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا الوظيفي بالإدارة العامة الجزائرية ؟

وانبثقت عنها التساؤلات الفرعية التالية :

هل ممارسة القيادة الديمقراطية في الإدارة العامة يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ؟

هل تسهيل الإتصال ذي الاتجاهين يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ؟

هل تطبيق الحوافز المعنوية يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ؟

هل العلاقات الطيبة مع الزملاء والانتماء إلى جماعات العمل الغير الرسمية يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ؟

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي مستعملة جملة من أدوات جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات ، أما بخصوص عينة الدراسة لم تستخدم الباحثة طريقة العينة بل استخدمت طريقة الحصر الشامل .

وخرجت الباحثة بالنتائج التالية :

- نمط القيادة يميل إلى يكون ديمقراطيا في حدود ما تمليه القوانين الرسمية ، فعدم استشارة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم تنعكس سلبا على مستوى رضاهم الوظيفي .

- إن عملية الاتصالات الصاعدة عملية معرقلة والدليل على دلك أن اهتمامات الموظفين لا تصل الرؤساء في المراتب العليا بالغدارة العامة بنسبة كبيرة .
- أن الاتصال النازل لا يتم دائما والدليل على دلك أن الرؤساء لا يجتمعون بالموظفين .
- إن اعتراف الرؤساء بإنجازات الموظفين لا يكون دائما بل أحيانا وهدا غير كاف لإثارة دافعية الموظفين .
- إن الحوافز المعنوية ضرورية حيث أدت إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي .

إن هده الدراسة أفادتنا كثيرا كونها لها نفس دراستنا مؤشرات وبالتالي فهناك تشابه كبير لذلك فقد كانت عونا لنا في بناء الإشكالية وطرح أسئلة الدراسة .

الدراسة السادسة : بعنوان سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة للباحثة "بوكرش بسمة " وهي دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميثال بعنابة وهي رسالة ماجستير في علم الاجتماع للسنة الجامعية 2011-2012 .

وقد رأت الباحثة بأنه من الضروري الوقوف من خلال الدراسة والتحليل على الإجابة على جملة من الأسئلة التي تحدد معالم المشكلة موضوع البحث والمتمثلة في :

- كيف تكون تأثيرات سياسة التحفيز على نماء العلاقات العامة بأرسيلور ميثال ؟

وقد انبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي مستويات تأثير الحوافز المادية على الرضا والاستقرار؟
- ما مدى مساهمة الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية ؟
- ما هي مستويات تأثير الحوافز غير المباشرة على نماء العامل وولائه ؟

وتمثلت أهداف البحث في :

- تسليط الضوء على نوعية الحوافز المقدمة في المؤسسة .
- استعراض العلاقات العامة السائدة من خلال أراء العينة واتجاهاتهم حول سياسة التحفيز المعتمدة .
- محاولة استنتاج نظرة الإدارة أو المؤسسة ككل لمستخدميها من خلال ما تقدمه من حوافز لإشباع حاجاتهم .

وتجلت الأهمية في :

البحث في جانب حيوي متعلق بسياسة التحفيز وربطها بمفهوم العلاقات العامة الذي يترجم طبيعة الروابط التنظيمية والاجتماعية التي تربط المستخدمين بالمؤسسة .

- أهمية الدور الذي تلعبه سياسة الحوافز على مستوى التنظيمات ككل فتناولها من منظور متكامل بالإطلاع على أنواع الحوافز يسمح بالتعرف على نتائجها وتمييز مواطن القوة والضعف .

اعتمدت على المنهج الوصفي لوصف سياسة التحفيز وكيفية تأثيرها على نماء العلاقات العامة داخل المؤسسة ، أما عينة الدراسة فتمثلت في العينة الطبقية لمعرفة أراء واتجاهات كل طبقة حول موضوع البحث .

وتمثلت نتائج الدراسة في :

- الحوافز الممنوحة لا تغطي احتياجاتهم ولا تلبي طموحاتهم .
- الاستقرار والرضا سلبيان .
- الروح المعنوية ايجابية نوعا ما بسبب الحوافز التي يراها العمال مفيدة .
- الانتماء والولاء سلبي بسبب رتابة الحوافز غير مباشرة وعدم إدخال عناصر تحفيز حديثة تتماشى مع متطلباتهم ما أدى إلى ضعف الرابط الذي يجمع العامل بالمؤسسة .
- العلاقات العامة تظهر سلبية وغير ايجابية بالرغم من بداية اهتمام المؤسسة نوعا ما ببعض الجوانب التي تدخل تحت لواء التحفيز وتحسين العلاقات .
- سياسة التحفيز على مستوى المؤسسة لا تنمي العلاقات العامة في الاتجاه الإيجابي .

نخلص إلى أنه على الرغم من أن الدراسات السابقة ليست دراسات مطابقة للدراسة الحالية ، إلا أنها ساعدتنا كثيرا في بلورة موضوع الدراسة ، فقد كانت لنا سند نظري وميداني للدراسة الحالية .

الفصل الثاني :

المقاربات النظرية المفسرة للدراسة

تمهيد

2-1: المقاربات النظرية المفسرة للعلاقات العامة

2-2: المقاربات النظرية المفسرة للحوافز

خلاصة الفصل

تمهيد:

أكد بعض منظرو العلاقات العامة إلى أن بناء النظريات في العلاقات العامة يحتاج إلى فهم الأصول النظرية لعلم الاجتماع ، فمعرفة هذه النظريات يساهم في التعرف على سلوك الأفراد داخل التنظيمات وبناؤها وشبكة العلاقات بين المؤسسة وجمهورها ومجتمعها الخارجي ، وتفسير العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات والتنظيمات ، كما تفيد في التعريف على الكيفية التي يعمل بها ممارس العلاقات العامة للحفاظ على شخصية وكيان المؤسسة داخل المجتمع، وفي هذا الفصل سنحاول عرض أهم النظريات التي لها علاقة مباشرة مع دراستنا ، حيث تطرقنا إلى النظريات المفسرة للعلاقات العامة وكذا النظريات المفسرة للحوافز.

2-1: النظريات المفسرة للعلاقات العامة :

النظرية : هي التعليمات الكيفية التي يفكر بها الأفراد ويتصرفون من خلالها فهي تقدم فهما جيدا للعلاقة بين الأشياء والأحداث المختلفة وتستخدم لشرح الطريقة التي تحد بها الأشياء ، والتنبؤ بها قبل حدوثها .

وقد اهتم بعض العلماء أمثال " بروم " بوضع أسس نظرية لدراسة العلاقات العامة ، لأن معظم مخططي برامج العلاقات العامة يعتبرون النظرية العلمية أحد أهم أسس النجاح ومعيار أساسي لتقويم البرامج فالنظريات في مجال العلاقات العامة تهدف إلى شرح وتوضيح وضبط كل ما يتعلق بالعلاقات العامة كعملية (شدوان علي شيبة ، 2007، ص89)

والقيمة العلمية للنظريات تساعد على :

التنبؤ : فالنظرية تمكن من فهم العلاقة بين المتغيرات ومعرفة النتائج المترتبة على القرارات ومن ثم التنبؤ بما سيحدث .

الفهم : تساعد النظريات على تقديم تفسيرات للأحداث والممارسات وسبب حدوثها .

السيطرة : أي السيطرة على ما سيحدث كلما أمكن ذلك ، لأن المدير يفضل استخدام السيطرة بقدر ما يمارس المرونة وتطبيق النظرية يقدم للمدير فرصة أكبر للسيطرة .(راسم محمد جمال ،2005،ص50)

وفيما يلي عرض لمجموعة من النظريات التي لا يمكن تجاهلها عند دراسة أو ممارسة العلاقات العامة ومن أهمها :

أ- النظرية البنائية الوظيفية :

تمتد جذور النظرية إلى النموذج الوضعي في كتابات " دور كايم " و " ماكس فيبر " و" تالكوت بارسونز " وترى أن الظاهرة الاجتماعية توجد كنتيجة للتفاعل داخل الأبنية الاجتماعية ، وتكون الوظيفة هي تعزيز ذلك البناء ، أما للتنظيم فتنظر إليه باعتباره رمز للتفاعل الاجتماعي بحيث يحدث نوع من التوازن بين العلاقات العامة والمنظور البنائي الوظيفي لأنها تنظر للمؤسسة باعتباره شبكة للعلاقات الاجتماعية ، بحيث أن استمرار التنظيم ووجوده يعتمد على مدى التوافق في شبكة العلاقات ومن ثم فدراسة دور العلاقات العامة كإدارة في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دور محدد في التنظيم بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء. (عبد الباسط عبد المعطي، 1991، ص151)

وترى البنائية الوظيفية أن التنظيمات ما هي إلا أنساق والبناء التنظيمي ما هو إلا نتاج للوظيفة التي يحددها البناء ، ولهذا المنظور أهمية كبيرة لأنه يفيد في دراسة الاتصال داخل المؤسسة ، وخاصة الاتصال الجماهيري ، حيث تفيد أبحاث العلاقات العامة في دراسة المتغيرات البنائية التنظيمية ودور العلاقات العامة في البناء التنظيمي للمؤسسة .

والباحثون في ميدان العلاقات العامة يجدون حاجة لدراسة العلاقات العامة ودورها في المؤسسة والذي يمثل فائدة بنائية وظيفية تسهم في فهم بناء المؤسسة والدور الذي يقوم به الاتصال والعلاقات في

التنظيم كنتاج لوضعهم داخل البناء التنظيمي للمؤسسة ، كما يفيد أيضا منظور البنائية الوظيفية في دراسة العلاقات المتبادلة بين الممارسين ووظائفهم وأدوارهم من خلال إدارة العلاقات العامة حيث وضحوا مكانة وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة من خلال :

- تحديد مكانة ممارس العلاقات العامة بالمؤسسة .
- تحديد مدى كفاءة الممارسون وما يحصلون عليه من مكافأة .
- طبيعة الوظائف التي توكل لممارسة العلاقات العامة ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة .
- تتحدد مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، عندما تستطيع أن تؤدي دورها بفعالية ، لذلك يجب عليها تكوين مجموعة من المعلومات حول العلاقات العامة وكل ما يتعلق بها من مشكلات وحلول وتحديد الكيفية التي تتفاعل بها مع باقي العناصر التنظيمية الأخرى.(شدوان علي شيبة ، 2007،ص100)

كما ترى البنائية الوظيفية أن المؤسسة تستطيع عن طريق العلاقات العامة ممارسة نوع من الضبط على جمهورها الداخلي، شريطة توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكن هؤلاء الممارسين من التعامل السليم مع أفراد الجمهور الداخلي وقياس توقعاتهم ومستوى الرضا الوظيفي وأسلوب رفع مستوى الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة .(شدوان علي شيبة ،2007، ص101)

إذن النظرية البنائية الوظيفية ركزت في تحليلها للعلاقات العامة على الدور المهم والأساسي لممارس العلاقات العامة في المؤسسة والتنظيم ،كما ركزت على دراسة الجمهور الداخلي للمؤسسة وأهملت الدور الملموس للجمهور الخارجي في استمرار المؤسسة .

رغم اعتبار هذا المنظور مرجعية للمختصين في دراسة التنظيمات في العلوم الاجتماعية فقد مهد لظهور نظريات تفسر العلاقات العامة من زوايا مختلفة ومن بينها :

ب- نظرية الصراع :

تعد نظرية الصراع من أهم النظريات المعروفة في علم الاجتماع نظرا لكون الصراع يخيم على علاقات البشر ويخيم على علاقات الجماعات و المجتمعات ، ونظرية الصراع لها جانب كبير من الأهمية والفعالية .

وترجع أصول نظرية الصراع لأعمال " كال ماركس " والتي قدمها من خلال تحليله لأربع قضايا رئيسية المتمثلة في بناء المجتمع ونظرية الطبقات الاجتماعية، ونظرية عن الإيديولوجيات ونظرية الدولة ، وماركس يرى أن الصراع على القيم والمسائل المادية أمر عادي في المجتمعات المقسمة طبقيا وهذا يعود حسب رأيه أن مختلف جماعات أو طبقات الناس لها حاجة أو رغبات مختلفة تجلب الصراع بينها في نهاية الأمر.

ويقدم منظور الصراع استبصارا لظاهرة التنظيم وهو ما لم تقدمه المنظورات الأخرى ولقد أكد"ماركس " على عملية الإنتاج لوحدة التحليل وتفترض هذه النظرية :

الصراع يعد جزءا حتميا من التفاعل الاجتماعي ويرجع ذلك إلى التعارض والتنافر بين الأهداف والقيم الخاصة بالأفراد والمؤسسات .

- كل حقيقة تتضمن توقعا ايجابيا أخر سلبيا وهذا التنافر المتبادل يؤثر على اتجاه التفاعل الذي يرتبط بالحقيقة .
- أنه دائما ما يوجد اختلاف في القوة وندرة في المصادر .
- أهمية الصراع كضرورة حتمية سابقة على التغيير .
- الصراع يمثل حتمية نحو تضامن أقوى .

ولتوظيف نظرية الصراع في المؤسسات المعقدة أو الكبيرة الحجم فلا بد من التعرف على نماذج الصراع الجدلي والوظيفي ، فالنموذج الجدلي يرى أن الصراع متأصل من التنظيم حيث تعمل المؤسسة من خلاله ، والنموذج الوظيفي يركز على عدم فائدة الصراع .

إن منظور الصراع قد يرشد ممارس العلاقات العامة بالمؤسسة وهو يطرح تساؤلا أساسيا لتوضيح السبب الذي يجعل إدارة العلاقات العامة وأخصائيوها بالمؤسسة يحتلون مكانة أو مرتبة أدنى من سائر الإدارات الأخرى أو الأقسام الأخرى بالمؤسسة ، والأسباب التي تجعل لموظفيها نفوذا ودورا محدودا داخل المؤسسة بالقياس إلى الآخرين من العاملين وكحل لهذه المشكلة لا بد من التعرف على الكيفية التي يصبح من خلالها ممارس العلاقات العامة واعيا بالتفاوت الموجود في المصادر وكيف تمارس الضغوط على التنظيم على المستوى الجمعي والفردي .

إن الاعتراف بمكانة إدارة العلاقات العامة ووضعها في مكانها المناسب على الخريطة التنظيمية والانتقاء الدقيق للعاملين بها هو الخطوة الأولى نحو تقدم تلك الإدارة وتجنب المشكلات ، حيث يتضح أن الدور الاجتماعي للعلاقات العامة من منظور الصراع يصبح دورا راديكاليا وتصبح أداة لتحقيق التغير والتقدم الاجتماعي ، وهنا يمكن القول أن إدارة العلاقات العامة تعد بمثابة منظور داخلي وخارجي للإدارة العليا في المؤسسة وتسهم في التغيير الاجتماعي عن طريق تقديم المعلومات والحلول للمشكلات الاجتماعية، وتركز عل أهمية الاتصال التنظيمي ، كما يمكن القول أن العلاقات العامة أداة لإدارة الصراع .

ومن ثم يمكن القول بأن منظور الصراع يركز في تفسير العلاقات العامة من خلال التركيز على الصراع في عملية التغيير ، وهو ضرورة حتمية للتغيير ومن خلال الصراع يمكن التعرف على العلاقات المتبادلة ومدى قوتها والعوامل المتعلقة بندرة المصادر وأن دور العلاقات العامة يصبح راديكاليا ، وتركز على الاتصال التنظيمي وهي تسهم إيجابيا من خلال ترشيد أخصائي العلاقات

العامة إلى مصادر الصراع وتوضح السبب الذي يجعل إدارة العلاقات العامة وأخصائيوها بالمؤسسة يحتلون مكانة أدنى من سائر الإدارات وتبين أسباب الضغوط على التنظيم وتسهم إدارة العلاقات العامة في تحقيق التغيير الاجتماعي عن طريق تقديم المعلومات والحلول للمشكلة ، و أغفلت النتائج المترتبة عن الصراع في التغيير مع المبالغة في الصراع وإغفال الانسجام والتوافق داخل المؤسسة .
(شدوان علي شيبة،2012،ص94-97)

وهذا ما مهد إلى ظهور نظرية تركز على التفاعل الرمزي وهي التفاعلية الرمزية .

ج- التفاعلية الرمزية:

تمتد جذورها إلى المدرسة السلوكية والدراسات المبكرة لعلماء الاجتماع ، وخاصة تلك التي اهتمت بفهم التفاعل والعلاقات بين الأفراد وتأثير تلك العلاقات على المجتمع ومن أبرز رواد هذه النظرية "هربرت ميد "و"كولي "و" بلومر "وتفترض التفاعلية الرمزية أن الواقع هو ما يعتقده الأشخاص بالفعل مما يعني أن التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية تتحدد عن طريق المعاني والرموز التي يكونها الأفراد المتفاعلين ، وتؤكد التفاعلية الرمزية على أن الأفراد يستخدمون الرموز في تفاعلهم مع بعضهم البعض ومن هنا تعد الظاهرة الاجتماعية نتاجا مستمرا للتفاعل بين الأفراد وبذلك يكون التنظيم من وجهة نظر التفاعلية الرمزية نتاجا للتفاعل الاجتماعي ، كذلك تؤكد هذه النظرية على أن وسائل الإعلام تقدم انعكاسا للواقع الفعلي من خلال بث ونشر المعلومات عن طريق مصادر معروفة ومحددة سلفا بما يترتب على تغير في مدركات الأفراد ونظرتهم للواقع .(newsom , doug ,1996,p204)

وتركز التفاعلية الرمزية على الأفراد كوحدة أساسية للتحليل ، ويرى علماء النفس الاجتماعي أنه من السهل أن يفهم سلوك الجماعات الكبرى من خلال النظر إلى أولئك الأفراد الذين يشكلون تلك الجماعة .

ويسهم منظور التفاعلية الرمزية في تحقيق الفهم الكامل للأبعاد التي تحكم عمل التنظيم والأسلوب الذي يسلك به الأفراد في علاقتهم بالتنظيم ، أيضا تأثير النماذج والأبنية التنظيمية للمؤسسة على سلوك أولئك الأفراد .

وبالنسبة للعلاقات العامة فإن منظور التفاعلية الرمزية يساعد في التعرف على علاقات الأفراد ببعضهم البعض ، وعلاقاتهم بإدارة العلاقات العامة وبالتنظيم الذي ينتمون إليه وتؤكد التفاعلية الرمزية على أن التنظيم يعد نتاجا للتفاعل الإنساني ، فالأفراد الذين يعملون من خلال تنظيم معين يختارون أنماط السلوك التنظيمي والأهداف والرموز بما يشكل ويوجه التفاعل التنظيمي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ويتحدد البناء التنظيمي للمؤسسة بناءا على الدور الذي يقوم به في المجتمع وهنا يكون الاتصال التنظيمي هو عملية مناقشة المعاني والرموز المتبادلة وتوظيف منظور التفاعلية الرمزية في مجال عمل ودراسة العلاقات العامة يسهم في تقييم وتفسير وشرح كل ما يتعلق بالظاهرة

التنظيمية ، كما يساعد على اختيار إدارة العلاقات العامة ومسؤولياتها لأفضل الإستراتيجيات والقواعد التنظيمية التي تنظم علاقات المؤسسة بالمؤسسات الأخرى ، كما تسهم في تحقيق وممارسة الضبط داخل وخارج المؤسسة كتنظيم اجتماعي .

حيث لخص " بلومر " القضايا الأساسية للتفاعلية الرمزية في ثلاثة مقدمات :

- أن الكائنات الإنسانية تسلك إزاء الأشياء في ضوء ما تنطوي عليه تلك الأشياء من معان ظاهرة لهم .
- أن تلك المعاني هي نتاج للتفاعل في المجتمع الإنساني.
- أن هذه المعاني تتعدل وتتشكل خلال عملية التأويل الذي يستخدمها كل فرد في تعامله مع الرموز التي تواجهه .(محمد علي محمد ،1984، ص292)

إذن فالتفاعلية الرمزية ركزت على جوانب ،من خلال اعتبار التنظيم نتاجا للتفاعل الإنساني والعلاقات بين الأفراد الذين يستخدمون الرموز واللغة ، ويتحدد البناء التنظيمي للمؤسسة من خلال الدور الذي يقوم به في المجتمع والتركيز على الأفراد كوحدة للتحليل ، وتركز أيضا على الاتصال التنظيمي و الصراع التنظيمي وإسهامها الإيجابي في التعرف على علاقات الأفراد ببعضهم البعض وعلاقاتهم بإدارة العلاقات العامة ، وتقدم تفسير وشرح بكل ما يتعلق بالظاهرة التنظيمية وتساعد إدارة العلاقات العامة ومسؤوليها وممارسة الضبط داخل وخارج المؤسسة .

في حين أغفلت الظروف المحيطة بهذا التفاعل كما أغفلت أنماط التنظيم الاجتماعي والتقليل من شأن الأبنية الاجتماعية ، وتركز على الظواهر الصغرى في التحليل وإهمال الظاهر الكبرى ، وهذا ما مهد لظهور نظرية التبادل .

د - نظرية التبادل:

تركز نظرية التبادل على دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة ودراسة الدوافع ، ومن أهم رواد النظرية " بيتر بلاو " و" جورج هومانز " و" ريتشارد إمرسون " حيث يؤكدون أن البناء الاجتماعي هو نتاج للتبادل الاجتماعي بين الأفراد ، وأن عملية التبادل التي تتم بين الأفراد والتنظيمات تحقق التوازن بين المدخلات والمخرجات مما يشكل ويدعم علاقاتهم. (شدوان علي شيبة ،2012، ص91)

والتبادل الاجتماعي هو العملية التي يتم من خلالها تبادل القيم والأفكار فهو طريقة لتدعيم العلاقات الاجتماعية بمراعاة مطالب واحتياجات كل طرف للوصول إلى علاقات قوية ومستقرة وذلك على المستويين، مستوى الوحدات الكبرى حيث يتم التفاعل بين الجماعات ، وعلى مستوى الوحدات الصغرى حيث يتم التفاعل بين الأشخاص من خلال الاستعانة بنماذج لتفهم وتقييم العلاقات العامة داخل وخارج المؤسسة .

يرى " جيمس كولمان" أحد رواد هذه النظرية أن نظرية التبادل تهدف إلى صياغة مجموعة من المبادئ التفسيرية للنظام الاجتماعي العام ، وترتكز وحدة التحليل الأساسية على الفرد ويرى أن الجماعة والنظام العام تخدم غايات الأفراد وتكتسب هذه الجماعات سماتها وخصائصها من أعضائها (محمد علي محمد،1984، ص188)

قدم " إمرسون " مجموعة من الافتراضات التي تقوم عليها نظرية التبادل هي :

- أن الأفراد يسلكون الطريق الذي يحقق لهم النفع والفائدة .
- كل حدث ذو قيمة توجد به متغيرات تتزايد أو تتناقص حسب الحاجة التي ينطوي عليها ذلك الحدث .
- الاستفادة من التفاعل الاجتماعي مشروط بما يحقق من نفع خلال عملية التبادل .

أي أن الحاجات والأهداف الخاصة هي المحرك الرئيسي للأفراد وذلك ما يسمى بالدافعية ويتم في إطار المصلحة الفردية ، إذ أنه لا بد من الإشباع حين يحدث التفاعل بين الأشخاص وهو ما يدعم العلاقات الاجتماعية .

وتؤكد هذه النظرية على القبول الاجتماعي وهو ما يدعم العلاقات الاجتماعية ويشير مصطلح بناء الجماعة إلى التفاعل الدينامكي بين القوة الدافعة الفردية التي تنشأ بين الأفراد في موقف عمل وذلك في ظل القبول والترابط الاجتماعي .

من ناحية أخرى وضع كل من "بلومانز "و" بلاو " الافتراضات الأساسية لهذه النظرية واهتموا بأثر دوافع الأفراد على أفعالهم كما رأوا أن الصراع يتولد عندما يتوقع الفرد الحصول على المكافأة ولا يجد سوى العقاب وتزداد المكافأة عندما يشعر الأفراد بالرضا .

أما إذا ركز أخصائي العلاقات العامة على المؤسسة كوحدة للتحليل بافتراض أن توقعات المؤسسة تتفق مع توقعات الجمهور يحدث نوع من التفاهم الجمعي ، فالأفراد العاملون داخل التنظيم لا بد مأن يكون لهم الحق في مناقشة القرارات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والأهداف التنظيمية بصورة تمكنهم من توجيه وتشكيل التفاعلات التنظيمية بين المؤسسة وسائر المؤسسات الأخرى ، كما أن نجاح أو فشل الاتصال التنظيمي يتحدد وفقا لمدى القدرة على تحقيق التوازن في العلاقات ،أما الصراع التنظيمي وعدم تحقق الأهداف التنظيمية فيكون نتيجة اختلاف التوازن بين المدخلات والمخرجات .

تكمن مهمة أخصائي العلاقات العامة في تحديد أبعاد وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة بهدف تحديد عناصر ذلك التبادل ومحدداته ، ونظرية التبادل تدرس الدوافع التنظيمية التي تؤثر على ما تحققه المؤسسة من توافق على المستوى الداخلي وأيضا اتخاذ القرارات والاتصال .

وقد بين كل من "سوليفان "و"هيلوج" أن المؤسسة قد تسيء استخدام العلاقات العامة مما يدفع الباحثين في مجال العلاقات العامة لتحديد الأسس التي يجب أن يقوم عليها ذلك التفاعل الذي يحدث

وطبيعة العلاقات العامة بين الطرفين ، أيضا دراسة أوضاع خبراء ومسؤولي العلاقات العامة بالمؤسسة تسهم في نجاح إدارة العلاقات العامة في القيام بدورها بفعالية من خلال تحديد التعامل بين الأطراف في أنماط ومستويات مختلفة للتعاملات والعلاقات وعليه فإن نظرية التبادل ذات أهمية لدراسة الدوافع التنظيمية التي تؤثر على ما تحققه المؤسسة من توافق وانسجام سواء كان ذلك على المستوى الداخلي أو الخارجي ذلك أن المؤسسات على اختلاف طبيعتها وأنشطتها لن تستطيع العمل بنجاح إذا ما أهملت دوافع واهتمامات ومصالح واحتياجات جماهيرها الداخلية والخارجية على حد سواء.

حيث أن نظرية التبادل أغفلت تأثير التبادل السلبي بين الأطراف وكذلك أغفلت دراسة سلوك الإنسان ومحفزاته وأثاره ولم تعطي اهتمام لأسباب عملية التبادل ، وعملية التبادل تؤدي إلى المنفعة التي يستفيد منها طرف دون أخر .

2-2: النظريات المفسرة للحوافز :

إن النظريات التي توصلت إليها نظريات علم النفس الحديثة ، أنه من الصعب معرفة طبيعة الإنسان معرفة تامة أو التنبؤ بسلوكه وذلك نتيجة للتداخل بين العوامل الشعورية واللاشعورية والعقلية والانفعالية ، فسلوكه لا يخضع لقواعد محددة بل يختلف باختلاف الزمان والمكان والموضوع ، هذا إضافة إلى أن الشخصيات البشرية متمايزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع زيادة التجارب والخبرة ورغم كل هذه النتائج كان لابد للإدارة من الاسترشاد بما نادت به هذه النظريات لاستثمار جهود وقدرات العاملين ودفعهم للعمل نحو الأفضل وفيما يلي أهم نظريات الحوافز :

أ- نظريات سلم الحاجات :

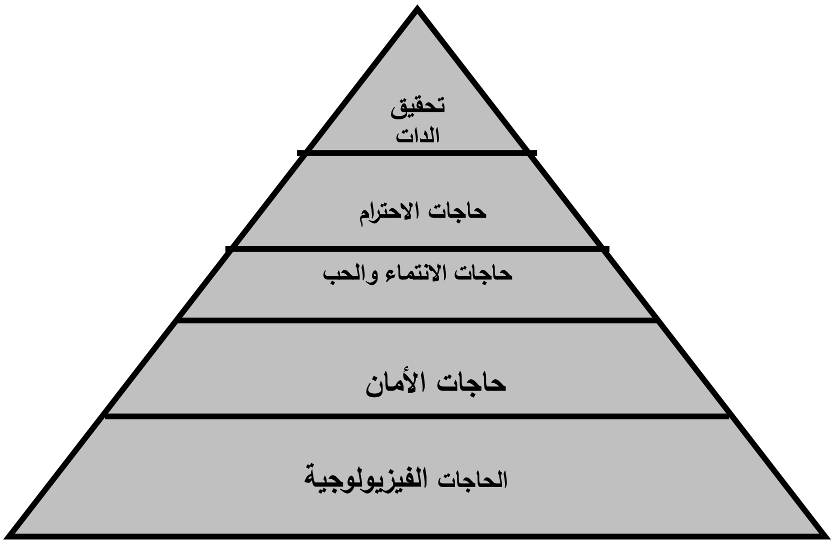
تعتبر نظرية سلم الحاجات من أشهر النظريات في دراسة الحوافز في مجال العمل ، ففي الدراسة القيمة المنشورة سنة 1943م بعنوان نظرية التحفيز الإنساني بين "ابراهام ماسلو" أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية وبصفته متخصص في علم النفس فقد فسر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها .

حيث استند " ماسلو " في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وتتلخص النظرية فيما يلي :

- الإنسان كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه ، فالحاجات غير المشبعة تسبب التوتر وبالتالي فهي تؤثر على السلوك الإنساني .
- تتدرج الحاجات في هرم يعكس مدى أهمية إلحاح هذه الحاجات .
- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا من الحاجات الأولية (فيزيولوجية) ثم الأمان ثم التقدير ثم الاحترام أخيرا تحقيق الذات .

- إن الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب الألم النفسي ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط .

إذن فقد صنف "ماسلو" حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات ورتبها في شكل سلم أو هرم كما هو مبين في الشكل التالي :



الشكل 01: هرم ماسلو للحاجات

المصدر :(صبجي العتيبي ،2002، ص41)

من خلال هذا هرم "ماسلو" قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات وهي كما يلي :

1- **الحاجات الفيزيولوجية :** وهي عبارة عن الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع الاستغناء عنها مثل : الماء ، الغذاء ، الهواء ، المسكن ، الراحة والنوم ، وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الأولى يرتبط إشباعها بالنقود كقدرة شرائية .

2- **حاجات الأمان :** بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية بدرجة مرضية فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من الأخطار والحوادث وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية بما يؤكد لديه الشعور بالاستقرار .

3- **حاجات الانتماء والحب :** حينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان تبرز الحاجة للانتماء كمؤثر على السلوك الإنساني وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين ، حيث أن

الإنسان اجتماعي بطبعه فلا بد له من أن يشعر بأنه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي إليها ، ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات توفير الفرصة للعاملين للتفاعل معا والإشراف المناسب والعمل كفريق وانتشار المناخ الاجتماعي في المنظمة .

4- **حاجة الاحترام:** وهي الحاجة إلى الاحترام والتقدير من طرف الآخرين واعترافهم بمجهودات الفرد ومركزه الاجتماعي وكذلك الحاجة إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة .

5- **الحاجة لتحقيق الذات :**إن ظهور حاجات تحقيق الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية وقد عرف " ماسلو" حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد ، فهنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة لتحقيق قدر أكبر ممكن من الإنجازات التي تحقق رضاه وسعادته .(حسين حريم ،2009، 110)

في الأخير نقول أن نظرية "ماسلوا" تمتعت بقبول كبير وأيدتها العديد من الدراسات إلا أن التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك العاملين في مواقف مختلفة كإشباع أكثر من مستوى من الرغبات في نفس الوقت أو سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوى معين من الرغبات وقد افترضت النظرية ترتيبا وتدرجا محدد للحاجات ، إلا أن بعض الناس قد يختلفون معها في ترتيبهم لهذه الحاجات ، قد يصر بعض الناس على المزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل وهذا خلافا لما تفترضه النظرية بأنه في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع الحاجة الأعلى منها مباشرة ، ولم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها ، بينما تكون هذه النسبة غير مرضية لفرد أخر في الواقع يتم إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت .

❖ **نظرية الإنجاز** :

قدم هذه النظرية عالم النفس " دافيد ماكليلاند " من جامعة هارفرد سنة 1961م وتنص من وجهة نظر إدارية على أن لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه ، كما يشعر الفرد بأنه قادر على الإنجاز ، فهناك من يكون إنجازهم متدنيا وآخرين إنجازهم عالي وهؤلاء هم القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد .(حسين حريم ،2006، ص251)

حيث ركز " ماكليلاند " في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن العاملين من تطوير دوافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني واستخدام مصطلح الإنجاز بمعنى الحاجة والدافع معا وقد توصل " ماكليلاند " إلى ثلاثة حاجات رئيسية تحفز الأفراد وهي :(حسين حريم ، د ت، ص127)

1-الحاجة للإنجاز : يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق ويحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا طموحة وكبيرة ومن الممكن

تحقيقها ، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية عكسية حول مستوى أدائهم وإنجازاتهم حيث يتميز دووا دافع الإنجاز العالي بخصائص تختلف تماما عن دوي الإنجاز المنخفض وهذه الخصائص كالأتي :(أحمد ماهر ،2003، ص146_147)

- الميل إلى اختيار الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى إنجازهم ومدى تحقيقهم لهده الأهداف

- تفضيل المهام التي توفر لهم قدرا كبيرا من الاستقلال والمسؤولية .

- الميل إلى اختيار تلك الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح .

- فور قيام دوي دوافع الإنجاز العالي باختيار العمل وتحديد أهدافه يصبح هذا العمل مسيطرا على مشاعر وحواس وكيان ووجدان الفرد فلا يمكن أن يتركه إلا بعد أن ينتهي منه تماما وإذا نشأت مشاكل يكون دؤوبا على محاولة إيجاد الحلول المناسبة للسيطرة على العمل ومشاكله .

- تفضيل الحصول على عوائد مادية مرتفعة ليس لذاتها وإنما لشعورهم بأنها التقدير والمقياس الذي يمكن استخدامه لمعرفة مدى إتمامهم للعمل بنجاح .

2- الحاجة للانتماء : تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير والتعلم من تجارب الآخرين ، وبذلك يشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين ويتميز الأفراد الذين يتصفون بارتفاع قوة دافع الانتماء لديهم بالخصائص التالية :

- يتحدد الدافع الأساسي للسلوك من خلال طبيعة رد فعل الآخرين للسلوك الصادر من الفرد .

- يتحقق الإشباع والرضا لدى هؤلاء الأفراد عندما يستطيعون بناء علاقة طيبة وودية مع الآخرين يختارون الأصدقاء للعمل معهم إذا أتيحت لهم فرصة اختيار جماعة العمل .

- يعطون قيمة كبيرة للصداقة ومشاعر الآخرين اتجاههم .

3- الحاجة للسلطة والنفوذ : وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة على الغير والتأثير على سلوكهم والوصول إلى مركز قيادي ، ويمكن للأفراد دوي الحاجة العالية إلى القوة أن ينجحوا كمديرين إذا ما توفرت الشروط الثلاثة التالية :(راوية حسين ،2002 ، ص123)

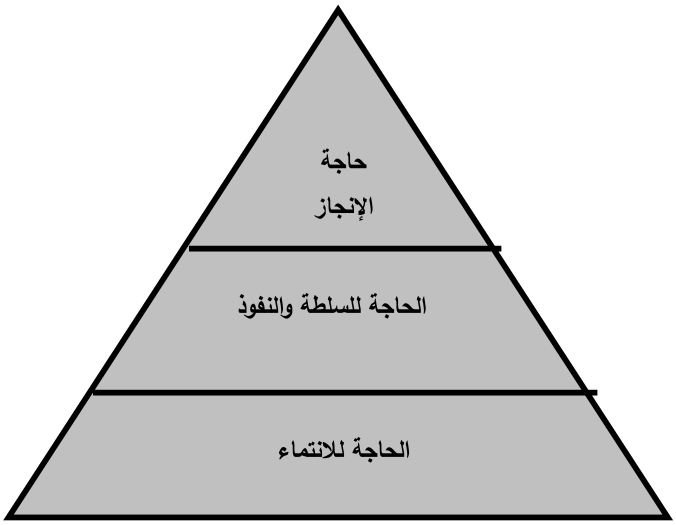
- لا بد أن يسعى الأفراد إلى القوة لاستخدامها لصالح رفاهية المنظمة وليس لتحقيق أغراضهم الشخصية .

- يجب أن يكون لدى الأفراد حاجة منخفضة نسبيا لمصاحبة الآخرين لأن محاولة إشباع الحاجة الشخصية للقوة قد تخلق عداء مع الآخرين في العمل .

- لا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالقدرة على التحكم والسيطرة في الذات بحيث يمكنهم السيطرة على رغبتهم للقوة والنفوذ عندما تهدد هذه القوة أو تتعارض مع الفعالية التنظيمية أو العلاقات التبادلية في المنظمة .

في الأخير نقول أن الدراسات التي أجريت بغرض التأكد من مدى صحة وصدق افتراضات "ماكليلاند" قابلها بعض النجاح ولكن نجد أن الإهتمام الكبير من قبل الممارسين في ميدان الإدارة قد أعطى لدافع الإنجاز فيما أنه يحرك أو يدفع الأفراد إلى الأداء بناءا على مثير ذاتي داخلي أكثر من اعتماده على عوامل دافعة مفروضة من الخارج ، فقد حضي بالعديد من جوانب الإهتمام في مجال التطبيق الإداري و للنظرية قيمة، إلا أنها لا تمثل نظرية كاملة وشاملة لتفسير الدوافع الفردية.

شكل رقم 02: هرم ماكليلاند للحاجات



المصدر: (مصطفى عشوى ،1993، ص105)

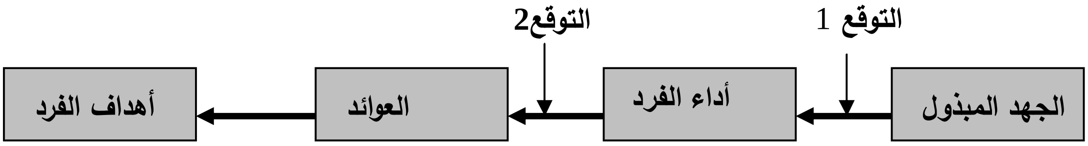
❖ نظرية التوقع :

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها " فيكتور فروم " سنة 1964م من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه .وتركز هذه النظرية على أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي مفصلة للعوائد التي سيحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاث متغيرات :

- **التوقع** : هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبدله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه فإذا كان تقدير الفرد أنه كلما بدل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب فإن العلاقة هنا واضحة وقوية .

- **الوسيلة** : تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء أي آن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد ومن الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد وهي ربط الأجر بالإنتاج .
(صبحي العتيبي ،2002، ص46)
- **جاذبية العوائد** :أي مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد بعبارة أخرى تشير جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه ، فقيم العوائد تختلف من فرد لأخر فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الأخر وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته إذن فإن نموذج فروم بسيط للفهم وغني من حيث النتائج ويمكن تطبيقه في ميدان العمل بصفة عامة . فالتحفيز حسب فروم هو محصلة العوامل الثلاثة التالية :
الدافعية= التوقع *الوسيلة *منفعة العوائد

وتتوقف قوة دافعية الفرد للأداء على مدى قوة اعتقاده بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه فإذا حقق الفرد هذا الهدف فهل ستتم مكافأته بطريقة مناسبة، و إذا قامت المنظمة بمكافأته فهل هذه المكافأة ستشبع أهدافه وحاجاته ويمكننا تتبع خطوات نظرية التوقع كالأتي :



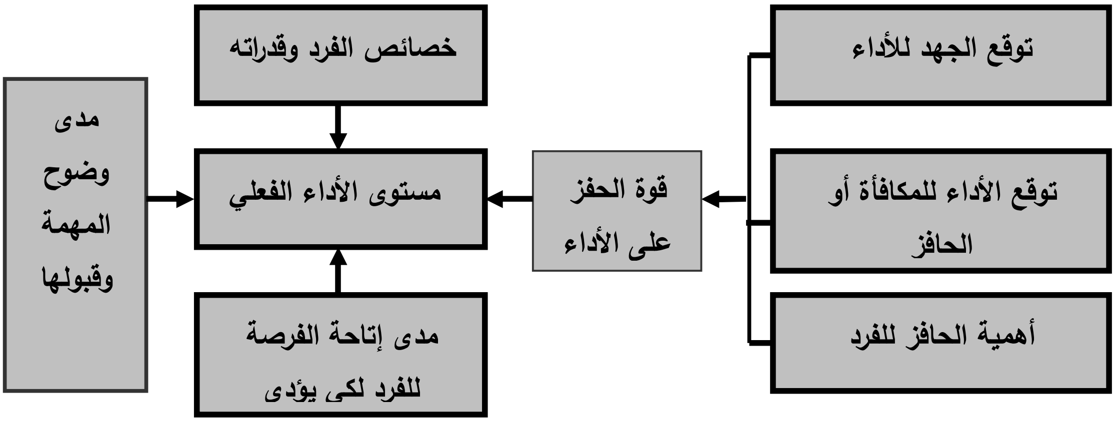
شكل رقم 03:خطوات نظرية التوقع

المصدر : حسين حريم ،2006، ص254

إذن تتضمن النظرية بدرجة كبيرة من التعقيد مما يصعب اختبارها وكذلك فإن العاملين نادرا ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك ، كما توقعت نظرية التوقع ، ويرى lavancevish وزملاؤه بأنه من الناحية التطبيقية فإن نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة والمديرين فهي تنبه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار :(حسين حريم ،2006، ص255)

- طبيعة العوائد والنتائج والمكافآت التي يفضلها العاملون واطلاعهم على الحاجات التي يرغبون في إشباعها .
- تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين واطلاعهم عليها .
- وضع أهداف أدائية قابلة للتحقيق .

- ربط العوائد والنتائج المرغوبة بإنجاز الأهداف الأدائية .
- تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته .



شكل رقم4: نموذج التوقع لفروم

المصدر : (زاهد محمد ديري ،2011،ص 155)

❖ **نظرية العاملين :** (حسين حريم ،2009، ص111_113)

قام " فريديريك هيرزبرغ " بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات والتأثير الدافعي لذلك الإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين حوالي 200 شخص في عدد من الشركات العاملة في " بنسلفانيا " في أمريكا واستخدم في الدراسة أسلوب الحادث الحرج بتوجيه السؤالين التاليين للأشخاص :

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك ؟
- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك ؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذا الشعور لديه وكانت الإجابات متوافقة ومثيرة وقد صنف العوامل إلى مجموعتين:

➢ **عوامل وقاية / صيانة :**

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل وقد أطلق على هذه العوامل عوامل صيانة و وقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات وقد حدد عشرة عوامل وقائية :

1- سياسات الشركة وإدارتها .

2- العلاقة مع المرؤوسين .

3- ظروف العمل.

4- العلاقات مع الزملاء .

5- الحياة الشخصية .

6- العلاقة التبادلية مع المشرف .

7- الاستقرار في العمل .

8- الإشراف الفني.

9- التراتب .

10- المركز والمكانة .

➢ **عوامل دافعية :**

هناك بعض العوامل المرتبطة بجوهر العمل وأطلق عليها العوامل الدافعية ، إذا توافرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا ، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل وأهم هذه العوامل :

- الإنجاز في العمل.
- التقدم والرقي في العمل .
- إمكانية النمو والتطور الشخصي.
- الاعتراف بالإنجاز .
- طبيعة العمل نفسه ومستواه .

وقد استنتج " هيرزبرغ " أن العوامل المرضية في العمل كانت تتعلق بمضمون العمل وهي ترتبط بالبيئة وسمي العوامل المرضية التي تسبب الرضا بالدافع ، والعوامل غير مرضية عوامل وقاية وصيانة وهذا التميز يشابه إلى حد كبير التميز بين العوائد الخارجية والعوائد الدانية ، فالعوائد الخارجية تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل مثل الراتب وغيره ، بينما تتعلق العوائد الذاتية بجوهر العمل وهي جزء من العمل وتتم حينما يقوم الفرد بالعمل .

توصلت الدراسات التي أجراها العلماء السلوكيون ومعهم "هيرزبرغ " أن العمل ذاته يحقق إشباع الحاجات العليا (الاحترام وتحقيق الذات) ويستثير حماس الفرد وحافزيته للعمل ويولد الدافعية للعمل لدى الفرد حينما يتضمن الخصائص الستة الرئيسية التالية :

- فرصة الشعور بالمسؤولية عن إنجاز عمل ذي قيمة .
- فرصة الشعور بالإنجاز .
- فرصة الشعور بأن العمل مفيد أن النتائج ذات قيمة للمنظمة أو الناس العاملين أو للفرد نفسه .
- فرصة الشعور بالاستقلالية في أداء العمل .
- فرصة الحصول على تغذية رجعية حول ما تم إنجازه .
- فرصة أداء مهام متنوعة باستخدام مهارات متنوعة .

في الأخير نقول أن نظرية " هيرزبرغ " قد أسهمت في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب وظروف العمل والسياسات والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل .

وهذه النظرية لا تزال تحظى باهتمام العديد من المدراء الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين والميل نحو استخدام العوامل الدافعية التي اقترحتها النظرية ويعود ذلك كله لكون " هيرزبرغ " قد استخدم لغة سهلة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة .

خلاصة الفصل:

وما يمكن قوله أن النظريات السابقة المذكورة توجد بينهما فروق واضحة في عملية تفسير العلاقات العامة داخل المؤسسة كما أن هذه النظريات تقدم وصفا تحليليا لوظيفة العلاقات العامة وأن الأساس النظري للبحث والدراسة في العلاقات العامة يهدف إلى تنميتها وتطويرها وإعطائها مكانة داخل الهيكل التنظيمي والنظريات المفسرة لا تقتصر على النظريات المفسرة فقط فهناك كذلك نماذج تساهم في تفسير العلاقات العامة .

الفصل الثالث: العلاقات العامة

تمهيد

3-1: نشأة وتطور العلاقات العامة

3-2: أهمية العلاقات العامة وعوامل الإهتمام بها

3-3: خصائص العلاقات العامة

3-4: مبادئ العلاقات العامة

3-5: أهداف العلاقات العامة ووظائفها

3-6: العلاقات العامة والجمهور

3-7: المشتغلون بالعلاقات العامة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد العلاقات العامة بمثابة مرآة المنظمة، فهي الأداة التي تعرف جماهير المنظمة بكل ما يتعلق بنشاطاتها وفعالياتها ورسالتها وأهدافها، وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن جهد العلاقات العامة يعد حاسما في نقل أو عكس صورة المنظمة إلى جماهيرها، وبالتالي فإن الاستثمار في العلاقات العامة يعد استثمارا استراتيجيا لأنه يمس المنظمة برمتها وليس فقط منتجاتها.

وتأسيسا على ذلك سنتطرق في هدا الفصل إلى نشأة العلاقات العامة وتطورها عبر العصور وكذا التعرف على أهميتها وأهدافها، كما سنتطرق أيضا إلى خصائصها ومبادئها والوظائف التي تقوم بها في المنظمات، كما لا ننسى التطرق إلى العلاقة التي تجمعها مع جمهورها (الداخلي والخارجي) وكذا التعرف على المشتغلين بها والمواصفات التي يجب أن يتميز بها المشتغل بمجال العلاقات العامة.

3-1: نشأة وتطور العلاقات العامة :

لقد عرفت العلاقات العامة تطورات وتغيرات حافلة على مر التاريخ ، وذلك مند ظهورها في أولى أشكالها البدائية إلى أن وصلت وصارت على ما هي عليه اليوم ، فقد تعددت الرؤى والمفاهيم للعلاقات العامة مع تعدد الديانات والحضارات ، وفيما يلي أهم المحطات التاريخية التي مرت بها العلاقات العامة عبر التاريخ .

3-1-1:العلاقات العامة في العصور القديمة :

ظهرت العلاقات العامة في المجتمعات البدائية من خلال العلاقات التي كانت سائدة بين أفراد الأسرة الواحدة ، والتي توسعت فيما بعد لتصبح عشيرة تنسب إلى أصل واحد ، حيث كان شيوخ وزعماء القبائل يحاولون إقناع الآخرين بحقوقهم عن طريق محاولة إرساء التفاهم فيما بينهم والتعاون عن طريق إقامة علاقات ودية متبادلة ، خاصة في مجالات الحروب والنزاعات ، حيث كان زعيم القبيلة يلعب دور القائم بالاتصال أو ينوب عنه من أطباء وشعراء و سحرة .(أحمد رشوان ،2003، ص167)

3-1-2:العلاقات العامة في الحضارة الفرعونية :

عرفت الحضارة الفرعونية هدا المفهوم كنشاط إنساني مند القدم ، فقد كان الكهنة الواسطة التي تتولى الاتصالات بين الفرعون والكهنة وبين أفراد الشعب ، وكانوا هؤلاء الكهنة في هذه الحضارات يقومون بمهام العلاقات العامة ، فقد كانوا يستخدمون أسلوب الاجتماعات في المعابد وكذلك أوراق البردي ويختارون المناسبات الشعبية أو الدينية لتوصيل المعلومات لأفراد الشعب ، ومن أمثلة ذلك عندما يتعلق الأمر بموسم الحصاد وفيضانات النيل ، حيث يعتمدون على نشرات قديمة عبارة عن قوالب من الطين المحروق مكتوبة باللغة المسمارية .(محمد عبد الفتاح،1994، ص166)

3-1-3: العلاقات العامة في الحضارات البابلية و الأشورية :

ويبرز نشاط العلاقات العامة من خلال قيام ملوك بابل وأشور بالتأثير في عواطف الناس وأفكارهم وحتى معتقداتهم واتجاهاتهم خاصة في أوقات الأحداث والانقلابات السياسية والعسكرية ، بالإضافة إلى الميدان الاقتصادي ، وذلك من خلال الصحف الملكية التي كانت تنشر فيها الأوامر والتعليمات مع مراعاة الأوقات المناسبة كالأعياد والمناسبات ، وكذا استخدام اللوحات الطينية التي تصور الحروب وتنقل الإرشادات الزراعية للفلاحين .(محمد عبد الفتاح،1994، ص166_168)

3-1-4: العلاقات العامة عند اليونان والرومان :

لقد توسع الرومان واليونان أكثر من الأشوريين والبابليين في أنشطة العلاقات العامة ، لأن حضارة اليونان والرومان كانت تعتمدان على ثقة الجمهور وتأييده ، فاليونان عرفوا أهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير على الجماهير . (عبد المحي محمود صالح وآخرون، 2004، ص15)

وقد اعتمدت العلاقات العامة في توصيل الأخبار وبث الأفكار على فن الخطاب لطرح أفكار الفلاسفة الذين تعددوا في هدا العصر ، من بينهم "ديموستينيس" و "الإسكندر الأكبر " الذي امن بأهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير على الناس ، كما استخدموا أسلوب المؤتمرات والاجتماعات التي كانت تشهد مناظرات بين أصحاب المؤسسات المختلفة ، وكان الغرض من دلك أن يحض أصحاب كل فلسفة ما تأييد الرأي العام .(غريب أحمد سيد ،2002،ص118)

أما الرومان فقد طوروا أساليبهم في التأثير على الرأي العام بفضل خطباء مشهورين أمثال "مارك أنطونيو وسيسرو "، وقد استخدموا الشعراء والحكماء وكدا الأدباء لنشر أفكارهم وترويجها .(محمد مصطفى أحمد،1999،ص11)

3-1-5 :العلاقات العامة في الأديان السماوية :

- **الإسلام :**لقد طورت الحضارة الإسلامية مفهوم العلاقات العامة والأساليب والوسائل التي تستخدم فيها ، بل أنها قدمت الأساس الذي يمكن أن تستند عليه العلاقات العامة ، واعتنى الإسلام بكرامة الإنسان وأفكاره ورغباته وبذلك فإن الدعوة الإسلامية اعتمدت على البرهان والحجة والدلائل ولم تعتمد على الفروض أو الضغط ، كما كان رسول الله صلى الله عليه وسلم قدوة في استخدام أساليب الاتصال بنوعيه الشخصي وغير الشخصي ، حيث يوفد الرسل ويبعث بالكتب إلى الملوك والأمراء ويدعوهم بالموعظة الحسنة للدخول في الدين الإسلامي ، ومن ذلك يتضح أن الإقناع ووضوح الهدف ودراسة المجتمع واتجاهات الأفراد والتي تعد من أحدث عمليات العلاقات العامة التي توصل إليها الخبراء مؤخرا استخدمت مند أربعة عشر قرنا .(سمير حسين منصور ،1999،ص35)

  كما استطاعت الحضارة الإسلامية تطوير العلاقات العامة بفضل الشعراء والكتاب والخطباء ، إذ كانوا يحثون على الجهاد في سبيل الله ، ويقوم الخطباء في المساجد بدور مهم ، إذ عادة ما يصحب الإرشاد الديني توجيه اجتماعي وسياسي ، وقد كان الفاطميون والشيعة من أشد الناس اتقانا لفنون الدعوة لحكمهم (صالح وآخرون ،2004 ، ص16)، كما أولى الإسلام أهمية كبيرة لعنصر مهم جدا وهو الرأي العام والكشف عن مقوماته .

- **المسيحية:** أقل ما يقال على هده الفترة أنها كانت فترة العصور المظلمة، حيث كانت أسوء العصور التي مرت بها البشرية، حيث كان يسودها الجهل والفساد والتعصب الديني، كما عرفت تدهورا الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وانتشر النفوذ الإقطاعي. (هناء حافظ البدوي، 2003، ص17)

وكانت الكنيسة هي المهيمنة على تفكير الناس وأفكارهم في أوروبا طوال القرون الوسطى حيث كان البابا يصدر قوائم متصلة بالكتب التي ينبغي قراءتها وقوائم يكتب عليها ممنوعة وكانت عقوبة من تثبت عليه تهمة قراءتها هي الحرمان والعقوبة القاسية التي تجعل صاحبها محل احتقار الجميع .(سمير حسين منصور ،1999 ،ص36،37)

وأثرت هذه الظروف سلبا على العلاقات العامة فتدهورت وشهدت انتكاسة كبيرة وكان الفلاحين في نظام الإقطاع يخضعون لمعاملة لا إنسانية مع كثرة معاناتهم من أنواع الاستغلال والغش. (مصطفى يوسف مصطفى عبده،2004،ص42)

ومند الثورة البرونستانية التي قام بها "مارتن لوثر " وتحديه لسلطان الكنيسة الكاثوليكية ، وجدت هذه الكنيسة الجديدة أنه لا بد من التفكير في فنون الدعاية المختلفة من أجل الدين ، كما عملت على تكوين متخصصين في الدعوة الدينية والتسيير عن طريق إنشاء معهد خاص بذلك ، ومن هنا أخد الاهتمام يتجه نحو العلاقات العامة ويتسع ،وأمكن استخدام العلاقات العامة بعد ذلك في المجالات الدينية بجانب المجالات الاقتصادية والسياسية ، وذلك عن طريق الكتاب والمؤلفين والصحفيين وغيرهم ممن ساهموا في النشر والإعلام لكسب ثقة الجماهير وتأييدهم وتعاونهم (محمد مصطفى أحمد ،1999،ص12)

ويمكن القول أن العلاقات العامة في العصور الوسطى لم تعرف ولو بنسبة ضئيلة وذلك راجع لطبيعة الظروف التي كانت سائدة أنداك .

3-1-6:العلاقات العامة في العصر الحديث :

يمكن القول أن جذور العلاقات العامة بشكلها ومعناها الحديث تعود إلى عام 1802م حيث يذكر أن الرئيس الأمريكي الثالث "توماس جيفرسون" أول من استخدم اصطلاح العلاقات العامة في رسالته السابعة الموجهة إلى الكونغرس الأمريكي (جان شوميلي ودني هوبسمان، 1970، ص10)

ويذكر أيضا أن "درومان ايثون" هو من استخدم مصطلح العلاقات العامة وذلك في عنوان محاضرته (العلاقات العامة وواجبات المهن الشرعية)الملقاة في مدرسة "بيل " للقانون عام 1882م، كما استخدم اصطلاح العلاقات العامة عام 1906 على يد الصحفي الأمريكي "ايفي لي " الذي يعد أول رائد للعلاقات العامة ويستحق لقب أبو العلاقات العامة ، حيث كان من الأوائل الذين نادوا بعدم جدوى الترويج ما لم يصاحبه أفعال طيبة ، كما أنه أول من استخدم

الإعلان كوسيلة من وسائل العلاقات العامة لتحقيق أهدافها ، فهو أول من وضع أسس العلاقات العامة لأغلب مديري الشركات حيث فسرها بأنها عملية مزدوجة الاتجاه تبدأ بمعرفة اتجاهات وأراء الجمهور ونشر الحقائق والمعلومات عن الشركة بصدق وأمانة والتي على ضوئها تقوم الشركات بإعادة النظر في خططها وسياساتها بما يتفق مع اتجاهات الرأي العام والمصلحة العامة. (محمود محمد الجوهري،1964، ص20)

كما يعتبر الصحفي الأمريكي "أموس تندال " الذي عمل مستشار لشؤون الرأي العام للرئيس الأمريكي " جاكسون "من أبرز الرواد الأوائل الذين أرسوا قواعد العلاقات العامة وأثبتوا أعظم رسالتها .(عبد الرزاق الدليمي ،2005،ص19)

كذلك ظهر هذا المصطلح سنة 1913م في الأحاديث التي ألقاها مديرو شركات السكك الحديدية في "بليتمون" و "أوهايو" حول السكك الحديدية ومشكلات العلاقات العامة التي تتصل بها ، وقد أصبح الإصلاح شائعا مألوفا في العشرينات عندما ابتدع "بيرنز" عبارة مستشار العلاقات العامة رغم ما قوبل به من سخرية على أنه مصطلح مرادف لعبارة السكرتير الصحي وإن كان ينطوي على تفخيم سخيف .(عبد السميع غريب ،2006،ص37)

ثم أتيحت للعلاقات العامة فرصة أخرى للنمو والتقدم وخاصة خلال الحرب العالمية الأولى وما تلتها من السنين ، حيث استطاع كثير من قادة العلاقات العامة الحصول على تدريب في لجنة الإعلام القومي بالولايات المتحدة الأمريكية ، وهكذا توفر لهذه المهنة الجديدة عدد من المتخصصين الذين اكتسبوا دراية كافية لتقديم المشورة للآخرين حول الأساليب الفنية لاكتساب ثقة وتأييد الجماهير وكانت هذه الأساليب تقوم على تطبيق المنهج العلمي في البحث لجمع الحقائق تم تحليلها تمهيدا للعمل الذي يعتمد بصورة أساسية على المعلومات الدقيقة للموقف ثم تطبيق المبادئ العلمية لاكتساب تأييد الجماهير للأفكار والبرامج (محمد بهجت كشك ، 1998، ص40)، وبعد الحرب العالمية الأولى صدر أول كتاب في العلاقات العامة بعنوان بلورة الرأي العام من تأليف "إدوارد بيرنيز " وتم نشرها عام 1923م وأنشأ "بابوير" مؤسسة العلاقات العامة في العالم. (صالح خليل أبو أصبع ،2000، ص90)

إذن فالتطور الذي عرفته العلاقات العامة عبر العصور يعكس مدى أهميتها وضرورة وجودها في كل مجالات الحياة .

3-2: أهمية العلاقات العامة وعوامل الاهتمام بها :

3-2-1:أهمية العلاقات العامة :

إن نمو المجتمع الإنساني جاوز كل توقع ، فهو لا يزال يتقدم في النمو والاتساع على درجات تتفاوت من مكان إلى أخر ، وكانت من نتيجة ذلك النمو أن تشابكت مصالح الناس وتعقدت صلاتهم واختلفت ميولاتهم وتنوعت اهتماماتهم حتى أصبح كل راغب في التأثير في الناس سواء لغرض تجاري أو لجانب ثقافي أو لواجب إنساني أو لغير ذلك أن يتوصل إلى مقصده بخطة محكمة مدروسة ، من شأنها أن تبلغه الرسالة المرجوة وتؤتيه الثمرة المنشودة .

إن العلاقات العامة أصبحت وظيفة من وظائف الإدارة التي كانت فيما مضى تقتصر على التنظيم وتحديد المسؤولية والإشراف ، ولما كانت العلاقات العامة وظيفة إدارية جديدة ومهمة فإنها تشمل جميع مسؤوليات المؤسسة وهي بالإضافة إلى ذلك وظيفة تنظيم تستطيع الإدارة بواسطتها أن تحدد المسؤولية لأوجه النشاط وتحافظ على التعاون بين الجمهور الذي له علاقة مباشرة بالمؤسسة ، وهكذا فإن الاتجاه السائد حاليا يؤمن بأن العلاقات العامة لها دور مهم وفعال في الإدارة لا يمكن إغفاله وإهماله أو اعتباره نشاطا ثانويا لها ، مما أصبح من واجب المسؤولين الإداريين أن يخبروا الجماهير سياستهم ويدرسوا ميول واتجاهات الرأي العام قبل إقرار سياستهم وأن يعملوا على إقناع الجماهير بوجهة نظر مؤسساتهم ، فالحكومات الديمقراطية تعتمد على إدارتها للسلطة والقيام بواجباتها وبمهامها واستمرارها على مدى رضا الجماهير وتعاونها وتجاوبها معا .

وعلى نطاق المؤسسات العامة تبرز أهمية العلاقات العامة فيها من خلال عملها في مراجعة القرارات العامة للمؤسسة في مختلف النواحي الإدارية والتسويقية والتأكد من سلامتها من حيث أثرها على العاملين وجمهور المؤسسة والرأي العام بشكل عام ، وواجبها في لفت نظر الإدارة العليا إلى السياسات والإجراءات التي لا تتفق مع مصلحة المؤسسة ، فهي تعمل على دراسة الاتجاهات العامة للبيئة المحيطة بالمؤسسة ومحاولة جعل سياسة المؤسسة وأهدافها تتفق مع تلك الاتجاهات. (علي عبد المجيد عبده ،1976، ص137)

وتزداد أهمية العلاقات العامة في المنظمات التجارية حيث لا يمكن لهذه المنظمات أن تعمل بنجاح دون ضمان التفاهم المتبادل بينها وبين الجمهور، أو بين العاملين الذين يعملون في المنظمة نفسها ، فالتفاهم المتبادل يعد عاملا أساسيا من عوامل النجاح في كل هذه الحالات. (عبد الناصر أحمد جرادات ، لبنان هاتف شامي ،2009، ص48)

إضافة لذلك تقع على إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة مسؤوليات أخرى كمساعدة إدارتها وأقسامها من خلال تقديم نصائحها فيما يتعلق بالعلاقة مع الصحافة والإعلان عن السلع والخدمات الجديدة وخلق جو ودي يسهل على إدارة المؤسسة وأقسامها أداء واجباتها بشكل أفضل ومساعدة الإدارة العليا بتقديم معلومات مستمرة عن المتغيرات التي تحدث في اتجاهات الجماهير مصحوبة برأيها فيما يمكن أن يتخذ من قرارات أو تعديلات لمواجهة مثل هذه التغيرات ، وإنتاج وسائل الاتصال كالنشرات والخطب والقصص الإخبارية وغيرها ، ودراسة تقويم الرأي العام وتقديم الخدمات الخاصة كالاتصالات التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة مع الاتحادات المهنية والعمالية وغيرها من الجهات التي تهتم المؤسسة كسب مواقفها الودية ، وبذلك تدخل العلاقات العامة في الوظائف الإدارية التي تختص بالنصح والمشورة .

ومن جانب أخر للعلاقات العامة أهمية لما تقوم به في تخفيض معاناة الجماهير في بعض المؤسسات من خلال تقليل حدة السلبيات والأمراض الإدارية من جهة وتحسين صلة الجمهور بالمؤسسة وتدعيم ثقته بها من جهة أخرى ، فهي في واقع الأمر تمثل ضمير المؤسسة كالجهاز الحساس تستشعر اتجاه الرأي العام نحو كل قرار تصدره المؤسسة وتعمل على تحليل أراء واتجاهات الجماهير وتنقلها إلى إدارة المؤسسة ، وبذلك هي حلقة وصل أمينة بين المؤسسة وجمهورها .وبشكل عام فالعلاقات العامة تساهم مساهمة فعالة في مد الجسور لإقامة أقوى العلاقات بين المؤسسة وجمهورها والمساهمة في رسم الصورة اللائقة عن نشاطها وسياسات المؤسسة أمام الجمهور ، كما تساعد المجتمع على تفهم حقيقة المؤسسة كعضو فعال فيه .(عبد الناصر أحمد جرادات ، لبنان هاتف الشامي2009، ص49)

3-2-2:أسباب الإهتمام بنشاطات العلاقات العامة :

نتيجة للتطور والتقدم الحاصل في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، ظهرت الحاجة إلى قيام الإدارات والمؤسسات بأداء نشاط العلاقات العامة على أساس علمي ومدروس حيث إن في ذلك استجابة علمية للأسباب الآتية:

- **التوسع الصناعي والتقدم التكنولوجي:**

على أثر التطور الصناعي وتوسعه واتساع رقعة النشاطات الاقتصادية ازداد التنافس بين المؤسسات والمنظمات الصناعية والتجارية ورافق ذلك التطور توسعا في الإنتاج الكبير الذي يستلزم أسواقا كبيرة للتصرف في ظل أجواء المنافسة الشديدة وتطورا بوسائل الإعلان والترويج والدعاية.

واقترن هذا التطور ببعض مشاكل العلاقات الإنسانية ومشاكل العمل والإنتاج وقيام الإضرابات احتجاجا على سوء المعاملة وقسوة أصحاب الأعمال وزاد ضغط الرأي العام لإنصاف العامل وتهيئة ظروف العمل المناسبة ، ففي هذا النطاق يكون لإدارة العلاقات العامة دور كبير من خلال تعاونها مع إدارات الإعلان والترويج والأبحاث والتسويق ، حيث تمدها بالوثائق التي تتضمن حالات تطبيقية ناجحة وتطلعها على ردود فعل الجماهير تجاه السلع والخدمات الجديدة ومن جانب أخر إن لنشاط العلاقات العامة دور مهما في مجال رعاية العاملين وتوطيد العلاقة فيما بينهم ، فمن خلال التطور الصناعي وتشابك المصالح يتحتم وجود جهاز يقوم بمهمة التفاهم والتوفيق بين العاملين في المؤسسة وكسب التأييد والثقة وربط جميع العاملين بروابط ودية ومتينة تخدم المصلحة وهذه المهمة تقع على نشاط العلاقات العامة .

- **دور نقابات العمل :**

رافق التطور الصناعي ظهور تجمعات ونقابات عمالية أخذت تلعب دورا مهما في عملية الإنتاج وتوجيه جمهور العمال، وأصبح لهذه النقابات قوة مؤثرة تتشارك في توجيه العمل بالمؤسسة مما يتطلب الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المؤسسة والنقابة بشكل يخدم المصلحة العامة.

- **دور الحكومة في الإنتاج :**

يمكن النظر إلى الحكومة أو الإدارة العامة على أنها تأكيد لاستمرار الحياة اليومية في الدولة بوحداتها المختلفة ، وأصبح تدخل الحكومة المباشرة أو غير المباشرة في تنظيم الاقتصاد الوطني أمر لا بد منه من خلال إشرافها وتنظيم أعمال المؤسسات وإصدار القوانين واللوائح المختلفة التي تحدد طبيعة العلاقات بين الإدارة والعاملين من ناحية ، والتطور في النظم الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى ، فهنا تلعب العلاقات العامة دورا مهما في توضيح هذه العلاقة والضوابط وتنسق بين المؤسسات والجهات الحكومية العليا .

- **دور الرأي العام وأهميته :**

نتيجة لتطور المجتمعات وتقدمها بدأت تحترم إرادة الإنسان وحقه في التعبير عن رأيه دون وساطة أو وصاية.

فقد أصبح المواطن قوة لا يستهان بها ، وأصبحت أجهزة الحكم في خدمة هذا المواطن ، الذي تدور حوله كل سياسات الإنتاج والتسويق والخدمات وغيرها ، كما أصبح للرأي العام قوة وتأثير ودور أساسي في قيام الحكومات والمؤسسات إلى الاهتمام بالرأي العام من خلال شرح سياستها بهدف تهيئة أذهان الجمهور وتعبئته لقبولها وتأييدها ، إضافة إلى ذلك يتطلب من المؤسسة التجارية التجاوب مع رغبة المواطن المستهلك باعتباره سيد السوق والمحور الذي يدور حوله كل سياسات الإنتاج والتسويق والخدمات وغيرها .

- **تقدم وتطور وسائل الاتصالات :**

تلعب عملية الاتصالات دورا أساسيا في تسهيل أو تعقيد عملية أداء الفرد لعمله من خلال تأثيرها على رغبات وأراء العاملين والجمهور الخارجي ، وتعتبر وسائل الاتصال جوهر عملية العلاقات العامة، حيث تهدف إلى تحقيق التفاهم المشترك بين أفراد المؤسسة وإدارتها من جهة وبين المؤسسة وجمهورها الخارجي من جهة أخرى ، وبذلك تساعد على خلق جو من التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ، فمن خلال وسائل الاتصال يمكن إقامة أقوى الروابط وإيصال أدق المعلومات ونقل أحدث الأخبار والمعلومات عند وقوعها ، وهي أساليب يتعذر إغفالها من قبل المؤسسات المتطورة والتي تطمح إلى مواكبة نظيراتها في العالم المتقدم ، وبذلك تسهم الثورة التقنية في مجال الاتصالات في تطوير العلاقات العامة وزيادة الاهتمام بها كمهنة متخصصة .(بيتر وكر،1976، ص118)

- **العلاقات العامة والسلوك الإنساني :**

من خلال نظرة منطقية وشاملة تقوم على التحليل المنطقي والموضوعي التي تهتم بالإنسان والمجتمع أعطى للعلاقات العامة دفعة قوية إلى الأمام حيث قام علماء النفس والاجتماع والرأي العام بدراسة سلوك الأفراد والجماعات والمجتمعات للوقوف على أساليب التأثير والتأثر وطرق التغيير والتحول في القيم والمفاهيم والعواطف والمشاعر وفي السلوك والتفكير .

يتضح مما تقدم أن العلاقات العامة أهمية في عصرنا الحديث ، عصر العلم والمعلومات الذي يمتاز بوسائله الحديثة في الاتصال والاعتراف بحساسية الرأي العام وأهميته ، حيث تتمكن

العلاقات العامة من توثيق أواصل الثقة الممدودة بين عناصر المجتمع ، وتنمية الإحساس بالمسؤولية وإعادة الضمير الإنساني إلى النشاط الاجتماعي ، وربط أواصر المجتمع والجمع بين عناصره المختلفة على أسس إنسانية من التفاهم والتعاون الحقيقي .

3-3: خصائص العلاقات العامة :(محمد الصيرفي،2005،ص22_23)

لقد أصبحت العلاقات العامة في الوقت الحاضر تصنف كأحد الفروع العلمية الهامة تخاطب الأفراد وتحرص على كسب ثقتهم وتعاطفهم إزاء أي مؤسسة كانت ، ولكي تتوصل إلى بلوغ الأهداف التي وجدت من أجلها فلا بد أن تتصف بخصائص وتقوم على أركان تميزها عن باقي الحقول المعرفية ومن هذه الخصائص نذكر ما يلي :

- ✓ العلاقات العامة تشكل عنصرا أساسيا في أنشطة المنشأة فهي ضرورية يفرضها المجتمع الحديث.
- ✓ القصدية : معنى ذلك أن العلاقات العامة نشاط مخطط مرسوم لإحداث تأثير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين مختار .
- ✓ العلاقات العامة هي همزة وصل بين المنظمة والجمهور ، وهذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة .
- ✓ تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام ، وانتزاع موافقة الجماهير أي أنها تدار بمهارة الأسلوب التأثيري الصاعد والهابط من أجل تحقيق التوافق والتكيف والتعاون .
- ✓ ترتكز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية التي تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة أرائها واتجاهاتها وتحسين مشكلاتها ونقل هذه الدراسات بأمانة وصدق على المستويات الإدارية العليا ، ولهذا فهي لا تعتمد على الارتجال أو الصدفة .
- ✓ تتصف العلاقات العامة بالشمولية فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون أخر بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية ...وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها ، كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة .
- ✓ العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة ، ولذلك تحتاج هذه الوظيفة إلى متخصص لممارسة أنشطتها المختلفة .

إذن العلاقات العامة عمل علمي جاد ومقصود ومستمر ، موجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية قائمة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها لتحقيق أهداف ومصالح المنظمة .

3-4: مبادئ العلاقات العامة :(محمد الصيرفي،2005،ص12_14)

نظرا للتأثير الكبير الذي تمارسه وسائل الاتصال على رأي الجماهير ، فقد أصبح من الضروري وضع بعض الضوابط التي تنظم أنشطة العلاقات العامة والتي تعكس الإطار الفكري لمبادئ العلاقات العامة ، ومن أهم هذه المبادئ :

- ✓ **المسؤولية الاجتماعية :** إن النظريات الإدارية الحديثة تؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التي حوله ، فيؤثر فيها ويتأثر بها ولذلك فإن هناك مسؤولية تقع على عاتق المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي نعيش فيه .
- ✓ **احترام رأي الأفراد :** يجب أن تتركز فلسفة العلاقات العامة على مبدأ الإيمان بقيمة الفرد واحترام حقوقه الأساسية التي نص عليها وضمنها القانون ، وأن تراعي في ذلك واجبات الفرد ومسؤولياته في المجتمع ، فالإيمان بالشيء هو خير دافع للاهتمام به .
- ✓ **عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور :** إن نظام إخفاء المعلومات يثير الشك ويفسح المجال للشائعات المغرضة ويؤدي إلى وجود شرخ في الثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها وبالتالي فإن على العلاقات العامة كشف كافة المعلومات التي يحتاجها الجمهور مع الآخرين بعين الاعتبار وضرورة عدم إفشاء أسرار العمل والتي تضر بمصالح المنظمة أمام المنافسين
- ✓ **الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة :** 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 ، فالعلاقات العامة هي إعلام وسلوك ، فالجانب السلوكي يتمثل في الالتزام بالمثل والأخلاق السليمة والجانب الإعلامي هو استخدام وسائل الإعلام لتفسير المنظمة وتحليل رد فعل الجمهور نحوها .
- ✓ **إتباع الأساليب العلمية في البحوث :** إن من أهم وظائف العلاقات العامة إجراء البحوث وقياس اتجاهات الرأي العام لجماهير المنظمة ، وفي هذا المجال فإنه لا بد لموظفي العلاقات العامة أن يتبعوا الطريقة العلمية في البحث وأن يبتعدوا عن التحيز الشخصي ويتصفوا بالموضوعية في عملية إجراء البحث لكي يصلوا إلى النتائج الدقيقة

✓ **العلاقات العامة تبدأ من البيئة الداخلية :** إن تحقيق المنظمة لأهدافها يتعلق بمعرفة الموظفين بأهداف المنظمة وبالدور المطلوب منهم في هذا المجال فالمنظمة تؤدي عملها بشكل أفضل إذا كان موظفيها يلمون بكل ما يحدث من إنجازات ومشاكل ، فالعلاقات العامة يتجه مسارها من الداخل إلى الخارج وهذا ما يستدعي الاهتمام بالموظفين وتوثيق الصلات معهم والحصول على تعزيزهم وتأييدهم لإدارة المنظمة وسياستها .

إذن تعد هذه المبادئ خطوات نحو مزيد من الثقة والمصداقية في إدارة العلاقات العامة وممارستها، كما تحقق لإدارة العلاقات العامة النجاح والفعالية في جهودها.

3-5: أهداف العلاقات العامة ووظائفها :

3-5-1: أهداف العلاقات العامة : (الصرايري محمد نجيب ،2000،ص12)

تسعى أي منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة ، عامة أو خاصة ، تجارية أو غير تجارية إلى النجاح والاستمرار في عملها وسط جمهور يختلف باختلاف طبيعة نشاط المنظمة حجمها ورأس مالها ، لذلك فإن الأهداف العامة الرئيسية التي يجب أن ينطلق من خلالها نشاط العلاقات العامة تكمن في أربعة أهداف رئيسية هي :

- بناء سمعة طيبة للمنظمة داخل محيطها الداخلي والخارجي .
- المحافظة على جو من الثقة والرضا في المنظمة لدى الجمهور .
- تكوين صورة ذهنية ايجابية عن المنظمة .
- تشكيل حالة من التوافق المصلحي بين المنظمة وجماهيرها .

كما تهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات طيبة وزيادة فرص التفاهم المتبادل والتوافق والانسجام بين المنظمة وأطراف التعامل الداخلي والخارجي، ويمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة في إطار علاقاتها بالجمهور إلى:

أ- أهداف العلاقات العامة تجاه الجمهور الداخلي (العاملين داخل المنظمة): (أبو قحف عبد السلام ،2001،ص30)

بما أن العلاقات العامة تبدأ من داخل المنظمة، فإن برنامج العلاقات العامة مع العاملين يسعى إلى تحقيق أهداف متعددة منها:

✓ بناء الثقة بين المنظمة والجمهور الداخلي .

✓ نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم وأهمية هذه الأدوار في المنظمة.

- ✓ رفع أو تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الإهتمام أو المشاركة في حل مشاكلهم المتعلقة بظروف العمل المادية والاجتماعية .
- ✓ شرح وتوضيح سياسات وخطط المنظمة وتحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات والأهداف.
- ✓ تنمية روح التفاهم بين الإدارة والعاملين وكسب ثقتهم وتعاونهم بهدف زيادة الإنتاج.
- ✓ رفع المستوى الثقافي والاجتماعي للعمال .

ب - أهداف العلاقات العامة تجاه الجمهور الخارجي :(أبو قحف عبد السلام،2001،ص331)

تتمثل أهداف العلاقات العامة تجاه الجمهور الخارجي في النقاط الآتية :

- ✓ بناء والحفاظ على السمعة الطيبة للمنظمة وتدعيم صورتها الذهنية لدى جماهيرها من خلال التقديم الجيد للمنظمة وشرح سياستها وأهدافها .
- ✓ استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل مع المنظمة .
- ✓ توفير معلومات للإدارة عن الجماهير أو أطراف التعامل مع المنظمة.
- ✓ الوصول إلى الجمهور المعني وتحقيق التواصل معه.
- ✓ شعور المستهلك بالرضا المستمر والمتزايد.

ج - أهداف العلاقات العامة بالنسبة إلى المؤسسة : وتتمثل في:

- الترويج لمنتجات المؤسسة وخدماتها والإعلان عنها بهدف زيادة المبيعات.
- إيجاد درجة من الترابط بين المؤسسة والمؤسسات التابعة لها والتنسيق بينها .(عبد الرحمن توفيق،2003،ص20-21)
- تدعيم التعاون بين المؤسسة والأجهزة المختلفة خاصة الإعلام والإرشاد مع الصحافة على أساس أن الصحافة مرآة الرأي العام والمجتمع.(زياد الشرمان ،عبد الغفور عبد السلام ،2001،ص29-30)
- تطوير أسواق المؤسسة وتوسيعها ودلك يطرح أفكار جديدة يتقبلها الناس وتفسح المجال لتسويق سلعها وخدماتها.(صالح خليل أبو أصبع ،2004،ص98)

إذن تعتبر عملية تحديد أهداف العلاقات العامة سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى الجماهير أو على مستوى كل وظيفة من وظائفها خطوة أساسية في تخطيط أعمال

المؤسسة ورسم البيانات الإدارية لتنفيذ هذه الأهداف على مختلف المستويات ، ولا بد من توفير الموارد والإمكانيات البشرية أو الفنية أو المادية لذلك.

3-5-2: وظائف العلاقات العامة :

إن للعلاقات العامة وظائف متعددة وتتنوع وجهات النظر المختلفة حول طبيعة وواقعية تلك الوظائف ،إذ غالبا ما ينظر للعلاقات العامة كوسيلة لضبط الجمهور ، وذلك عن طريق توجيه تفكير تلك الجماهير على اختلافها قدر المستطاع نحو ما يرضي المؤسسة ويشبع احتياجاتها ويحقق أهدافها ، وترى وجهة نظر أخرى أن وظيفة العلاقات العامة هي الاستجابة لمتطلبات واحتياجات الجماهير بهدف تحقيق الاستقرار وحل ما قد تواجهه المؤسسة من مشكلات ، بينما ينظر إلى وظائف العلاقات العامة من زاوية أخرى بأنها تحقيق علاقة منفعة متبادلة ما بين الجمهور الفعلي للمؤسسة وتحقيق الانسجام بين العاملين داخل المؤسسة.

(شدوان علي شيبة ،2012،ص47)

ويرى كل من "كات ليب سنتر وبروم" أن العلاقات العامة تقوم بمجموعة من الوظائف هي :

- تسهيل وتأمين انتقال الآراء بين طرفين هما الجمهور والمنظمة وذلك بهدف خلق التوازن بين سياسات المنظمة من جانب واحتياجات الجمهور من جانب أخر.
- اطلاع المسؤولين في المنظمة على السبل المناسبة لتنفيذ البرامج العلمية والاتصالية بهدف مضاعفة درجة القبول نحو المنظمة .
- تقديم المشورة وتنفيذ البرامج المعدة بهدف توسيع دائرة التفاعل بين السياسات والعمليات التنفيذية من جهة و زيادة العلاقات الإيجابية من جهة أخرى. (john franc,2005,p41)

أما كانفيلد فقد ركز على مجموعة الوظائف الأساسية التي تقوم بها العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي وتتمثل فيما يلي :

- تفسير وشرح أراء الجماهير الداخلية للإدارة العليا ، وذلك عن طريق توفير معلومات عن مواقف واتجاهات الجمهور الداخلي .
- تقديم النصح والمشورة إلى الإدارة فيما يتعلق بالتعامل مع الجمهور الداخلي للمنظمة .
- القيام بأبحاث الرأي العام وتقويم تأثير برامج العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي للمنظمة
- وضع برامج الخطط الخاصة بالعلاقات العامة مع الجمهور الداخلي .

- العمل على تمكين الجمهور الداخلي عن وجهة نظره للإدارة ، وذلك باستخدام الوسائل الاتصالية لتحقيق ذلك.

ويلخص العديد من الكتاب وظائف العلاقات العامة في الأتي :(محمد فريد الصحن ،1997،ص34_44)

البحث : ويتمثل في تلك الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام لجماهير المنظمة في الداخل والخارج .

التخطيط : ويقصد به تخطيط ورسم سياسة العلاقات العامة ودلك بتحديد الهدف والجماهير المستهدفة وتصميم البرامج الإعلامية وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانية وتوزيعها على الأنشطة .

الاتصال : ونعني به الاتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور .

التنسيق : تعمل إدارة العلاقات العامة على التنسيق بين مختلف أقسامها والتنسيق بين الإدارات الأخرى في المنظمة ، لتحقيق الانسجام بين هذه الإدارات من ناحية وبين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي من ناحية أخرى .

التقويم : ويقصد به قياس النتائج الفعلية والقيام بالإجراءات التصحيحية لبرامج العلاقات العامة لضمان فعاليتها وتحقيقها لأهدافها .

إذن فقيام العلاقات العامة لوظائفها بشكل سليم ومتكامل سيؤدي إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية ، لأن الأهداف هي غاية تسعى للوصول إليها ، ووظائف العلاقات العامة هي الوسيلة الوحيدة التي من شأنها أن توصل إدارة العلاقات العامة في جميع المؤسسات سواء أكانت عامة أو خاصة إلى غاياتها وأهدافها.

3-6: العلاقات العامة والجمهور:

لكل مؤسسة من المؤسسات جمهورها الذي تتعامل معه وترتبط به بصورة مباشرة أو غير مباشرة والعلاقات العامة الناجحة تستند إلى شعار أساسي وهو "اعرف جمهورك "،إذ أن معرفة الجمهور هي الخطوة الأولى للاتصال الفعال ، ومن تم تسعى المؤسسة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لعملها للتغلب على أي معوق قد يحد من نشاطها أو يؤثر على سمعتها أو صورتها الذهنية ، وهذا لا يتحقق إلا بمساعدة أخصائيين في العلاقات العامة ، حيث أن العلاقات العامة تضع دائما الجمهور نصب أعينها كهدف ووسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ، وتتعامل العلاقات العامة عموما

مع نوعين من الجماهير ولكل منها أهمية لا تقل عن الأخرى ونقصد بذلك الجماهير الداخلية والخارجية .

3-6-1: العلاقات العامة والجمهور الداخلي :

الجمهور الداخلي يتكون من جميع الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة ، من فنيين وإداريين وعمال وقد يمتد هذا الوصف ليشمل فئة أخرى من غير العاملين بالمؤسسة من مؤسسين ومساهمين (فهمي محمد العدوي ،2011،ص112)

ويعد الجمهور الداخلي هو نقطة البدء في العلاقات العامة، إذ لا بد أن تبدأ من الداخل وتتجه إلى الخارج، حيث أن الجمهور الداخلي يكون أكثر اهتماما و تأثرا بالتطورات التي تجري بالمؤسسة.

ويجب أن يتوفر لدى المنظمة إدارة تعي أهمية الاتصال بالعاملين ومن ثم فإن أي محاولات لإيجاد علاقات طيبة مع الجمهور الداخلي سيكون مصيرها بالفشل إذ لم يصاحبها تطبيق برنامج من شأنه تزويد الطبقة العاملة في المؤسسة بكل حاجاتها الاجتماعية والاقتصادية، وهذا ما يضمن تحفيزهم و دفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

وتتضح أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي من خلال النقاط التالية :

- الحاجة إلى إعلام وإرشاد العاملين بالمنظمة وسياستها وأهدافها .
- أن الجمهور الداخلي هو بداية العلاقة بالجمهور الخارجي.
- إيجاد صورة ذهنية مناسبة وتعزيز الشعور بالولاء والانتماء .
- وجود الترابط القوي بين شعور العامل تجاه المنظمة وبين إنتاجيته .
- ضخامة أعداد العاملين في المؤسسات تتطلب ضرورة الاتصال بهم .

ويتكون الجمهور الداخلي لأي منظمة من الفئات التالية :

المؤسسون : وهم أصحاب فكرة الإنشاء وتقع عليهم المسؤولية بالدرجة الأولى ، كما يقومون بوضع السياسات والخطط وترميز كافة مستلزمات التشغيل والممارسة وتتحمل إدارة العلاقات العامة مسؤولية الاتصال بالمسؤولين بصفة مستمرة لإطلاعهم بالتقدم المحرز الذي حققته المؤسسة أو المشاكل التي تواجهها وكدا للحصول على اقتراحاتهم .

المساهمون : هم أصحاب المؤسسة والمالكون لها ،يقومون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومن أهم وظائف العلاقات العامة مع جمهور المساهمون هي تزويدهم بالبيانات اللازمة عن

المؤسسة ، مع تمكينهم من إبداء الآراء لدراستها فيما بعد ، وإعطاء صورة مشرفة وصادقة عن المنظمة تجعلهم يحتفظون بأسهمهم في تلك المؤسسة .

العاملون : وهم فئة جد مهمة من الجمهور الداخلي فهم ممثلي المؤسسة في المجتمع الخارجي لدا يتوجب على المؤسسة و إدارة العلاقات العامة الحرص على إيجاد علاقات طيبة بينها وبين العاملين ، ومن أهم الجوانب التي تركز عليها العلاقات العامة في برامجها مع العاملين :

- العلاقة بين الموظف والمنظمة .
- العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.
- اتجاه الموظف الذي يؤدي العمل نحو الإدارة التي تخطط وتراقب العمل .
- علاقة المنظمة بعائلات العاملين أو الموظفين (البيئة والمجتمع الذي يعيش فيه الموظفون).
- علاقة الموظف بعمله .

أهمية العلاقات مع العاملين :

إن العلاقات العامة السليمة تبدأ من داخل المنظمة، وفي هدا المجال يجب أن تدرك الإدارة الحقائق التالية:

- إن تحقيق المنظمة لأهدافها مرهون بدرجة أساسية بمعرفة أعضاء المنظمة وموظفيها بهده الأهداف ويفهمهم للدور الذي يجب أن يؤدوه للإسهام في تحقيق تلك الأهداف .
- إن كافة العاملين يتمتعون بمجموعة من الخبرات والمهارات والأفكار تساعد في تحقيق فاعلية المنظمة.
- إن نجاح المنظمة مرتبط بمدى علم العاملين بما يحدث في المنظمة سواء تعلق الأمر بالإنجازات الجيدة والأخبار السارة أو المشاكل والصعوبات والجهود التي تبدل لحلها.
- لو أن أعضاء المنظمة غير راضين عن الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة فإنهم سوف يجدون مخرجا للتعبير عن مشاعرهم بطريقة سلبية ضد المنظمة.
- أن تدرك مدى أهمية الاهتمام بجمهورها الداخلي وتوثيق الروابط معه وتوجيه قدراته وإمكانياته لتعزيز مكانة المنظمة وازدهار صورتها .
- إن العبارة المثبطة تقتل حماس الموظفين للعمل ورغبتهم في المشاركة بأفكارهم وأرائهم .
- إن الموظفين يريدون أن يعاملوا كبشر وليس كأشياء أو أدوات.

إذن هده الحقائق تعكس مدى أهمية الجمهور الداخلي (العاملين داخل المنظمة) في تحقيق أهداف المنظمة.

3-6-2: العلاقات العامة والجمهور الخارجي :

يشمل الجمهور الخارجي جميع الأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة من الخارج ويرتبطون بها ارتباطا مباشرا أو غير مباشر ، وينقسم إلى جمهور نوعي باختلاف علاقاته بالمؤسسة ، ولقد كانت العلاقات العامة فيما مضى تعطي أكبر اهتمام إلى الجمهور الخارجي على حساب الجمهور الداخلي لكسب تأييد تلك الجماهير وإقبالها على خدمات أو منتجات المؤسسة ، إلا أن المؤسسات أخذت تواجه العديد من الصعوبات مما دفع خبراء العلاقات العامة إلى الاهتمام بالجمهور الداخلي ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين ظروف العمل والاهتمام بدراسة وقياس أرائهم ، مما ينعكس بتحقيق الرضا الذي ينتقل عن طريق الصورة الذهنية إلى الجمهور الخارجي وبالتالي كسب ثقة الجماهير الخارجية .(شدوان علي شيبة ،2012، ص253)

وتتمثل أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي في :

- تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة وتحسين صورتها الذهنية لدى فئات الجمهور الخارجي مع مساعدته على تكوين رأي عام سليم تجاه المؤسسة.
- تزويد أفراد المؤسسة بكافة المعلومات التي تخص المؤسسة وأنشطتها ومجهوداتها .
- الرد على الهجومات ، من إشاعات وأخبار كاذبة والتي تستهدف سمعة المؤسسة .

ويقسم الجمهور الخارجي إلى الفئات التالية:(عيواج عذراء،2009،ص89_90)

الحكومة: يبدأ تأثير الحكومة من البداية في التأسيس بإصدارها للوثيقة القانونية لإنشاء المؤسسة التي ينبغي عليها مراعاة السياسة العامة عند وضع سياستها ، إذ لها تأثير كبير على نشاطها ، فهي العامل المنظم الرئيس للحياة الاقتصادية والإدارية في المجتمع ، وعلى إدارة العلاقات العامة إسداد النصح لكافة الإدارات عن كل ما يهمها من السياسات الحكومية التي من المحتمل أن تؤثر على نشاطها ، هذا بالإضافة إلى ضرورة العمل على مد جسور الثقة بين المؤسسة والحكومة والالتزام بالقوانين الحكومية ، مما يساعد على تقديم صورة مشرفة عن المؤسسة وأهدافها أمام الجهات المعنية، وبذلك يتسنى الحصول على الدعم والتأييد اللازمين من أجل الحفاظ على المؤسسة ، كما يقع على عاتق جهاز العلاقات العامة مساعدة الحكومة بتقديم بعض الخدمات للمجتمع .

العملاء : ترتبط حياة المؤسسة إلى حد كبير بمدى ارتباط عملائها بها ، لذلك فمن المهم تقديم أفضل الخدمات والسلع المحققة لإرضائهم حتى تزداد ثقتهم في المؤسسة ، ومن مسؤولية العلاقات العامة التعرف على أراء العملاء فيما يقدم لهم من منتجات أو خدمات حتى يتم تطويرها بما يتوافق مع مطالبهم واهتماماتهم .

الموردون : يقصد بهم تلك الفئة التي تقوم بتزويد المؤسسة بكل احتياجاتها ، لذلك فعلى سياسة العلاقات العامة بالموردين أن تقوم على الصراحة والاحترام والعمل على تنمية التعاون والتفاهم بين المؤسسة والموردين تحقيقا لمصالح الطرفين .

المجتمع العام : ونعني به كافة الناس داخل الدولة التي توجد فيها المؤسسة أي كافة الفئات السابقة بالإضافة إلى الصحفيين ورجال الإعلام والمنافسين وبقية أفراد المجتمع .

في الأخير نقول أن إدارة العلاقات العامة الناجحة هي التي تتمكن من وضع البرامج الكفيلة بالوصول إلى الجمهور الداخلي والخارجي معا، وبهذا يتشكل رأي عام إيجابي مساند للمؤسسة وبرامجها.

3-7: المشتغلون بالعلاقات العامة :

لقد تعاظمت أهمية العلاقات العامة بشكل جعل الاستغناء عنها غير وارد على الإطلاق بالنسبة للمنظمات الحديثة ، ويرجع هذا إلى زيادة الوعي بضرورة ممارستها كونها تساهم في تطور وبناء العلاقات الودية بين المؤسسة وجماهيرها التي يتوقف عليها استمرارها ونموها ، ولكن على الرغم من انتشار تطبيق العلاقات العامة في مختلف أنواع المنظمات والاعتراف بها كوظيفة تمارسها الإدارة لم تصل بعد إلى مستوى المهنية بالمعنى الكامل لهذه الكلمة من حيث تحديد المؤهلات الأكاديمية اللازمة لممارستها ووضع المناهج الدراسية التي تؤدي إلى الحصول على تلك المؤهلات .(فخري جاسم، سلمان وآخرون،1981،ص73)

ولا يمكن تصور قيام تنظيم فعال للعلاقات العامة دون الاعتماد على الكوادر البشرية المتخصصة المدربة لشغل الوظائف المختلفة التي يسفر عنها تنظيم العلاقات العامة الذي يتطلب الاختيار المناسب للكوادر وتعينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم وصفاتهم الشخصية والقيام بتدريبهم لممارسة أعمالهم بكفاءة .

فلم يعد مقبولا الاعتماد على الاجتهادات الشخصية والتركيز على بعض التخصصات لشغل وممارسة العلاقات العامة مثل الصحفيين وأخصائي الاتصال بل أصبح توصيف العلاقات العامة يقوم على أساس علمي وعملي مفصل حتى يتم انتقاء الكوادر اللائقة للعمل بهذا المجال الحيوي ويؤدي الاختيار

العلمي للعاملين في العلاقات العامة إلى حسن الأداء وتخفيض النفقات والارتقاء بالمهنة نفسها ،(محمد العزازي أحمد ادريس،2004،ص64) كما ينتج عنه تحقيق الفرد لذاته في ميدان العمل وتكيفه وتوافقه مع محيطه وسلوكه بالطريقة التي تتفق مع فكرته عن نفسه وشعوره بالسعادة والرضا عن نفسه وعمله وعن غيره والسبب في هدا التحول يرجع إلى :

- إن التحديات المعاصرة فرضت تعدد وتنوع المصادر والتخصصات المطلوبة في هذا الشأن كعلم الاجتماع وعلم النفس ، الاقتصاد والعلوم السياسية ...الخ.
- ضرورة توافر الصفات الشخصية اللائقة مثل الصفات البدنية والعقلية ، الميول والقدرات الذاتية .
- اختلاف رجل العلاقات العامة عن غيره من المتخصصين في مجال الاتصالات من عدة جوانب.
- إن تخصصه عاما وليس تخصصا عميقا، لأنه لا يقتصر على استخدام وسيلة معينة، فقد يضطر لنشر الكتيبات وتوزيعها والكتابة للراديو والتلفزيون وكتابة التقارير السنوية والإعلان العالمي.
- كونه منسقا وموجها أكثر من كونه منفذ لبرنامج معين.
- كونه على علم تام بسياسات إدارة المؤسسة ومشكلاتها .
- تفهم الاتجاهات والتطورات التي تحدث في الرأي العام .
- مؤمن بعمله ورسالته التي يؤديها ، ومتيقنا لما يدور داخل المؤسسة وخارجها من أحداث تتيح له الاستفادة من كل فرصة لخدمة الجمهور وتحقيق مصالحه سواء بنقل المعلومات إليه أو بالرد على أسئلته بالاستجابة لملاحظاته أو بأداء خدمة واقعية له.
- اهتمامه بالمضمون العام لرب العمل أو عميله اتجاه الجمهور وليس من ناحية واحدة فقط كمضمون للمبيعات ، وهذا يعني أنه دور تعليمي فهو يعلم كلا الطرفين بغية تغيير نظرهم وأوضاعهم بما يؤدي إلى بلوغ فعالية أكبر من ناحية الاتصال .

(محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي ،1995،ص71)

- إن المميزات والصفات التي يتميز بها العلاقات العامة تسمح له بالبث السريع في العمل في مختلف الأمور وبالتالي التصرف دون تردد والحصول على أكبر قدر من المعلومات التي يريدها والتي تمكنه من أداء عمله بكفاءة.

وقد يسند إلى موظف في مؤسسة ما في إطار وحدة تنظيمية مهمة ممارسة العلاقات العامة لكن الشروط والمواصفات الواجب توافرها فيه تختلف حسب مكانته في الإدارة كأخصائي عام أو كمدير للإدارة ، وقد يكون من خارج الإدارة كمستشار للعلاقات العامة وهو الخبير المستقل أو التابع لوكالة من وكلات العلاقات العامة الموجودة في الخارج وتقدم خدماتها مقابل أجر للمنظمات التي تطلبها .

3-7-1: أخصائي العلاقات العامة : (محمد منير حجاب، 2007، ص193)

هو المتخصص الذي تقوم المؤسسة بتعيينه وتعتمد عليه في إعداد الإدارة وتنفيذ برامج وخطط العلاقات العامة ومتابعة نتائجها واقتراح ما يتعلق بالعلاقات العامة على الإدارة العليا ، ويعمل أخصائي العلاقات العامة مع فريق عمل في إطار الأهداف التي تحددها الإدارة العليا سواء في وحدة تنظيمية مستقلة أو في إطار وحدة تنظيمية داخل المؤسسة ، ويكون عمله بهذا الشكل خاضعا لتنظيم المؤسسة ، ويمتاز أداء الأخصائي بمجموعة من المزايا .

- معرفته للخلفيات الخاصة بمشكلات التنظيم ومعرفته كذلك لطبيعة التنظيمات غير الرسمية التي تربط بعض الأفراد ببعضهم بغض النظر عن المستوى الإداري لكل منهم ، مما يجعل الحلول التي يفترضها الأخصائي واقعية .
- طول خبرته داخل المنظمة ومعالجته المستمرة لمشكلاتها يجعل خبرتها أكبر في معالجة هذا النوع من المشكلات .
- كونه يحظى باحترام وتقدير العاملين بالمنظمة يجعله قادرا على الإلمام بالتفاصيل المتعلقة بحقائق الموقف ، ولا يلقى الحرج الذي قد يواجهه الباحث الخارجي عند الاتصال بالأفراد .
- المحافظة على أسرار المؤسسة التي قد يطلع عليها خلال بحثه بالمشكلات أو تطبيقه لبرامج العلاقات العامة.

3-7-2: مدير العلاقات العامة : (بلباشا وداد ، 2008، ص130-131)

يعتبر مدير العلاقات العامة من العناصر البشرية الهامة في المؤسسة ونجاح إدارة العلاقات العامة يتأثر بدرجة كفاءته وخبرته ودراسته العلمية، إلى جانب كونه ضمير المؤسسة ولهذا يجب أن يمتلك مجموعة من المؤهلات والصفات التالية:

- أن تكون لديه القدرة على تحديد الأهداف حسب درجة أهميتها ورسم الخطط الناجحة والكفيلة بتحقيق أهداف العلاقات العامة بفاعلية وكفاءة.

- امتلاك القدرة الإدارية على قيادة جهاز العلاقات العامة بتوجيه الخبراء والأخصائيين فيه مع تنمية قدراتهم دائما ، فهو أشبه بقائد الفرقة الموسيقية الذي يواجه العازفين .

(عبد الكريم راضي الجبوري ،2001،ص123)

●أن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه يحتذي بها .

●القدرة على دراسة اتجاهات الرأي العام وتحليلها ودراسة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة واستشعار ما ينتظر حدوثه وإدراكه قبل وقوعه.

●القدرة على مشاركة العاملين وذلك باتباع سياسة الباب المفتوح ، وتبادل الآراء والمقترحات وتقديم الالتماسات بما يساعد على تطوير العمل في الإدارة وحل ما يعترضها من مشكلات .

●امتلاكه لقدرة الإفادة من الموارد المتاحة (المادية والبشرية) لجهاز العلاقات العامة وإلى أقصى حد ممكن وتنمية مواطن القوة في تلك الموارد.

●القدرة على تحديد وسائل الاتصال مع الجماهير بشكل صحيح واختيار التوقيت المناسب لذلك .

●لديه الإمكانات للإبداع والتخيل (عبد الكريم راضي الجبوري ،2001،ص123)

●لا بد أن يكون الناصح الأمين فيقترح على الإدارة ما يجب أن تفعله إزاء مشاكل العاملين. (عبد الرحمن توفيق ،2003،ص58-59)

3-7-3: مستشار العلاقات العامة :

ظهرت وظيفة مستشار وظيفة العلاقات العامة بمفهومها الحديث في بداية هدا القرن ولجأ بعض رجال الأعمال إلى الاستعانة بهذا المستشار للاستفادة من خبرته وجهوده في كسب تأييد الجماهير ، والتغلب على المشكلات التي تصادفهم في هذا المجال . وهناك بعض المؤسسات التي تستعين بخبرة المستشار الخارجي وموضوعيته بالتعاون مع إدارة العلاقات العامة الموجودة بها .

وحتى المؤسسات التي لا توجد بها إدارة العلاقات العامة تقوم بتعيين المستشار الخارجي سواء بصفة دائمة أو كلما دعت الضرورة (علي عجوة ،1985،ص33) والمستشار الخارجي هو شخص يخصص جزءا من وقته لمنظمة معينة ، وقد يكون فردا واحد وله عملاء أو قد يكون منظمة لها العديد من العملاء ،أو إدارة من إدارات وكلات إعلانية معينة . وتختلف الخدمة التي يقدمها المستشار من مؤسسة إلى أخرى حسب ظروف كل واحدة.

وينبغي أن يتحلى مستشار العلاقات العامة بأربع مزايا تتمثل في:

- ✓ الموضوعية : بمعنى أن يكون موضوعيا في نظرته للأمور والمشاكل لأنه ليس عضوا في المؤسسة ، الأمر الذي يساعد على تقديم النصائح للإدارة العليا بكل تجرد وإخلاص دون التأثر بآرائها أو نظرتها للأمور .
- ✓ الخبرة الكافية في مجال العلاقات العامة .
- ✓ المرونة والحيوية : يتمتع المستشار بالقدرة على توفير الإمكانات وسرعة تحريك الفنيين والمعدات حسبما يقتضيه الموقف من ميزانية عميل قديم إلى ميزانية عميل جديد دون عناء .
- ✓ إن مستشار العلاقات العامة لا يشكل عبئا ماليا كبيرا على المؤسسة لأنه ليس موظفا مستديما على ميزانيتها و إنما يتقاضى راتبا أو مكافأة مقطوعة كلما قام بأداء نشاط معين في مجال العلاقات العامة مما يوفر على المؤسسة أموالا كثيرة لم تنفقها في حالة ما إذا كان لديها إدارة أو قسم خاص بالعلاقات العامة .(جميل أحمد خضر ،1998، ص124-125)

3-7-4: شروط ومواصفات المشتغلين بالعلاقات العامة :

يلعب خبير أو أخصائي العلاقات العامة دورا رئيسا في نجاح العلاقات العامة بالمنظمة ، فهو يشبه الوتر الحساس الذي ينقل الأنغام الصادقة الأصلية من الرأي العام إلى المنظمة ومن المنظمة إلى الرأي العام ، وهو المحور الأساسي الذي يدور حوله النشاط الاتصالي والإعلامي ، لذلك فمن الواجب أن تتوفر فيه خصائص شخصية ومهارات اتصالية معينة.

(صالح خليل أبو أصبع ،2004، ص126)

والحقيقة أن عملية تحديد الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المشتغلين بالعلاقات العامة عملية متفاوتة بين أراء العديد ، فمنها من يركز على الجانب العلمي وأخرى تركز على الصفات الشخصية وثالثة تجمع بين الاثنين وليس من الضروري أن تكون إحداهما على حق بل المهم هو تلك الشروط الواجب توفرها في المشتغلين بالعلاقات العامة ، سواء كانوا ممارسين أو أخصائيين أو مدراء أو مستشارين لتضمن لهم النجاح والفعالية في أداء أعمالهم ، والارتقاء بالعلاقات العامة ذاتها إلى مرحلة الإقناع بها وبدورها المعاصر والبعد بها عن غياب التجاهل والنسيان .(محمد العزازي ، محمد إدريس ،2004،ص52-53)

ومن بين الخصائص التي من الواجب توفرها في المشتغلين بالعلاقات العامة تتعلق بعدة جوانب منها المؤهلات الشخصية ، المؤهلات الاتصالية ،المؤهلات الإدارية أو الوظيفية .

أ * **الخصائص الشخصية :** تضم صفات منها : (محمد منير حجاب ، 2007،ص142-144)

- **قوة الشخصية والجاذبية :** من الصعب تحديد هذه الصفة ووضع مواصفاته لكن يمكن التعرف على هذه الصفة الموهوبة أثناء التعامل مع الشخص ومن أهم عناصرها : حسن المظهر والقوام ، الأناقة ودقة الحديث. فالشخصية القوية توحي بالاحترام والجاذبية والتأثير القوي على الآخرين .
- **حب الإستطلاع :** المشتغل بالعلاقات العامة بحاجة دائمة إلى المعلومات لذا يتطلب أن تكون لديه الرغبة المستمرة في تتبع المجريات والأحداث والسعي وراء الحقائق وتفسيرها .
- **الاهتمام بالآخرين :** يجب أن يكون رجل العلاقات العامة مقبل على الآخرين متطلع إلى معرفة ما لديهم من أفكار وأخبار ومحبا للاندماج معهم حتى يستطيع كسب ثقتهم .
- **الحماس :** أن يكون متحمسا لعمله وأفكاره ، خاصة أن العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الأفكار للجماهير الداخلية والخارجية من أجل التأثير فيهم وما لم يكن البائع متحمسا لما يبيع فأولى بالمشتري أن يزهد بالشراء منه .
- **الشجاعة في الرأي :** يحتاجها المشتغل بالعلاقات العامة عند مواجهة رؤسائه بالحقائق المجردة ، فلا يرائي ولا يكذب بل إن تحمله المسؤولية بالأمانة والإخلاص تقتضيه أن يصر على الرأي الصحيح وأن يواجه به الرؤساء وأن يدافع بكل إصرار .
- **الخيال الخصب :** العلاقات العامة نشاط دائم يعتمد على الإبداع والقدرة على التخيل ومن الصفات المطلوبة لرجل العلاقات العامة أن يكون صاحب مخيلة واسعة تجعله قادرا على تخيل وتصور قراراته.
- **الموضوعية :** وهي القدرة على النظر إلى الأمور والمشكلات المعروضة وأسلوب العمل بنزاهة وتجرد وحياد وبلا تحيز ، مع الابتعاد عن التوصيات المطروحة والتعرف على العيوب حتى لو كان مصدرها الشخص نفسه وعدم التحيز لأي فريق على حساب الآخرين .
- **النشاط والحيوية :** لا ينبغي أن يكن رجل العلاقات العامة مستكين إلى الخمول بل يجب أن يكون متحرك وقادر على العطاء والبدل في كل الأوقات

ب * **المؤهلات الاتصالية** : تتمثل في : (علي عجوة ،1985، ص76)

القدرة على القراءة : وهي مهمة من أجل الحصول على المعلومات والاستفادة من المصادر المكتوبة ، كما تساعد على إتقان اللغة .

الإستماع : يتطلب من رجل العلاقات العامة اليقظة والاستماع للجماهير ليتمكن من صحة التحليل .

القدرة على الكتابة : ونقصد بها الكتابة الواضحة ، الخالية من التعقيد الأدبي والعلمي .

التخاطب: ويقصد به الحديث الجذاب المنطقي المفهوم لنقل أفكار المتحدث والتأثير في أراء المستمعين سواء كانوا جمهورا كبيرا أو جماعة صغيرة أو أفراد قلائل ، ويقوم رجل العلاقات العامة بإعداد الخطب للرؤساء والمسؤولين ويجب أن يفهم شخصية الأفراد ليعد على أساس ذلك الخطب.

الحس الفني : يستخدم أخصائي العلاقات العامة مختلف وسائل الإعلام مما يتحتم عليه معرفة بعض خصائصها وامتلاك دوق فني سليم يمكنه من الاستخدام الأمثل لكل منها .

ج * المؤهلات الإدارية الوظيفية: وتتمثل في: (عيواج عذراء ، 2008،ص110-111)

القدرة على مواجهة المشاكل الإدارية :أي القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المعوقات الإدارية والعمل مع الزملاء بروح الفريق لذلك فالعلاقات العامة تتطلب التحلي بالصبر ورباطة الجأش القوية عند مواجهة الآخرين .

القدرة على هيكلة العمل : يفترض على رجل العلاقات العامة أن يحمل مهارات رجل التنظيم في تصميم الوحدات الإدارية وفي توزيع المهام الوظيفية بصيغ عضوية مرنة قادرة على تفعيل العاملين مع القدرة على توثيق المعلومات .

القدرة على صنع القرارات واتخاذها : بسبب الحاجة المستمرة واللامتناهية لاختبار البدائل في وظيفة العلاقات العامة ، هذا المؤهل ضروري وحاسم حيث أنه يسهل مشاركة رجل العلاقات العامة في صنع القرارات في المستويات الإدارية العليا.

التحكم في المفاهيم الإدارية بدقة : تتطلب وظيفة العلاقات العامة تواصل يومي مستمر مع الإدارة العليا ، ومن أجل بناء لغة مشتركة معها يفترض إدراك المفاهيم الإدارية بشكل جيد .

وعلى قدر ما تتحقق هده الشروط في أخصائي العلاقات العامة يمكن التنبؤ بمقدار النجاح الدي ستحققه هذه المؤسسة في الاستفادة من هذه المهنة لبلوغ أهدافها .

المؤهلات العلمية والثقافية : يجب أن يكون رجل العلاقات العامة مزود بالأصول العلمية والعملية المرتبطة بالعلاقات العامة ، كدراسة علم الاجتماع والإعلام ،الاتصال والإدارة إلى جانب الإحاطة بالمناهج العلمية التي تستخدم في العلاقات العامة والأساليب المعتمدة في قياس الاتجاهات والآراء

كما يجب أن يكون رجل العلاقات العامة حاصلا على شهادة علمية من معهد أو كلية خاصة بالعلاقات العامة أو على الأقل بإحدى تخصصات الإدارة أو اللغات أو الإعلام والاتصال ، هذا بالإضافة إلى ضرورة توفر الرصيد الثقافي الواسع ، والتحكم في عدة لغات أجنبية مع معرفة تقنيات الإعلام وأساليب توظيفها .

خلاصة الفصل:

لقد عالجنا في هذا الفصل العلاقات العامة من حيث النشأة والتطور عبر الأزمنة المختلفة التي مرت بها، ثم خصائصها ومبادئها، بالإضافة إلى الأهمية والأهداف والوظائف وكذا الأنواع، كما ثم أيضا التطرق إلى العلاقات العامة والجمهور (الداخلي والخارجي) وأهميته بالنسبة للمؤسسة، وتناولنا كذلك العاملين بالعلاقات العامة من أخصائيين ومدربين وممارسين للعلاقات العامة داخل المؤسسة.

وقد بينا من خلال هدا الفصل على أن العلاقات العامة ليست وظيفة أو نشاط عابر يمارس بطريقة ارتجالية ،بل هو نشاط هادف له أسس ومبادئ ويقوم بوظائف معينة حسب الفئة المتعامل معها يختلف عن النشاطات الأخرى وأصبحت علم أو مادة تدرس في المعاهد والجامعات وتمارس أيضا في مختلف المجالات، لها خبرائها ومختصين للقيام بها وتؤسس إدارات خاصة لذا المجال في بعض المؤسسات.

الفصل الرابع :تحفيز الطاقات العامة

تمهيد

4-1: الطاقة الكامنة

4-1-1: أنواع الطاقات الكامنة

4-2: التحفيز

4-2-1: أهمية الحوافز

4-2-2: مبادئ الحوافز الفعالة

4-2-3: أهداف حوافز العمل

4-2-4: أنواع أنظمة الحوافز

4-2-5: شروط نجاح أنظمة الحوافز

4-2-6: معيقات الحوافز

4-2-7: أسس منح الحوافز

4-2-8:قواعد وخصائص نظام الحوافز

4-2-9:مراحل تصميم نظام الحوافز

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد كان ومازال التحفيز يستأثر بقدر كبير من الإهتمام ، خاصة بعد إدراك أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وهذا لإسهامه في خلق تلك النوعيات من الأفراد ذات السلوك المتوازن والأداء المندفع العالي ، مما يزيد من مستويات الإنتاج ويوثق الصلة والروابط مع مكونات التنظيم حتى يسود الاستقرار والثبات في كل أشكال العلاقات الموجودة ، وعليه ثم معالجة هذا الموضوع .

4-1: الطـاقة الكامنة:

من خلال سمات وطبيعة وظائف العلاقات العامة التي تحدثنا عنها أن العلاقات العامة تتمتع بطبيعة اجتماعية ونفسية أي أن للمؤسسة عمال وهؤلاء العمال لهم مشكلاتهم النفسية والاجتماعية قد تنعكس على عمله في المؤسسة ، من هذا المنطلق نقول أن الطاقة الكامنة كما عرفها الدكتور " إبراهيم الفقي " أنها وقود الحياة والدوافع تمد بالطاقة اللازمة ، لذلك رجل العلاقات العامة مهمته استنهاض هذه الطاقة التي يمتلكها العمال .

4-1-1:أنواع الطاقات الكامنة :

حسب الدكتور إبراهيم الفقي هناك ثلاثة أنواع من الطاقة :

- **الطاقة الجسمانية :** إن الجسم بحاجة إلى هذه الطاقة ، والمتمثلة في التنفس ونظام التغذية والتمرينات الرياضية ، أي أن رجل العلاقات العامة يجب أن يوفر للعامل الهواء النقي وفترة راحة لاسترجاع طاقته من جديد.
- **الطاقة العقلية :** في أي مؤسسة لها أهداف وتريد تحقيقها ، فالأهداف والعزم على تحقيقها هما المصدر الأساسي للطاقة العقلية ، فمهمة رجل العلاقات العامة إعلام الموظفين بالأهداف وإحساسهم بأنهم هم سيحققون هذه الأهداف وبجهودهم سوف تتحقق.
- **الطاقة العاطفية :** إن البرامج العقلية الجسدية مثل اليوغا والتأمل هي طرق ممتازة لزيادة الطاقة العاطفية ومن الممكن الحصول على فوائد هذه البرامج بدون تكاليف ، وذلك بالجلوس في مكان هادئ و التنفس بهدوء والإحساس بطريقة التنفس هذه ويتصل جسدك سابحا في الهواء إلى أعلى وإلى أسفل مع حركة تنفسك وفكر في إنسان تحبه أثناء القيام بذلك وستشعر بالهدوء مع ارتفاع في الطاقة العاطفية .

مما سبق ذكره يتبين لنا مدى أهمية العلاقات العامة في تحريك الطاقات الكامنة لدى العاملين (تحسين الأداء ، خلق الدافعية ، الرضا وارتفاع الروح المعنوية) التي تعتبر نقطة قوة يرتكز عليها العامل في مختلف نشاطاته التي تنعكس إيجابا على أدائه وذلك من خلال أساليب التحفيز التي تتبعها وهذا ما سنتناوله في العنصر الموالي.

4-2: التحفيـــــز:

4-2-1: أهمية التحفيز :

تنبع أهمية التحفيز من كونه يرتبط بشكل مباشر بأداء الأفراد، وهو أحد العناصر الأساسية لزيادة مستوى الإنتاج ، إذ أن التحفيز الجيد للمرؤوسين ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم ، ما يساهم ذلك في إظهار الفارق بين المؤسسة الفاعلة والأخرى الأقل فعالية .

وتبرز أهمية الحوافز في النقاط التالية :(ناصر دادي عدون ،2004، ص70)

- تسعى الحوافز إلى تعبئة جهود مختلف العاملين لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية والمتمثلة في زيادة الإنتاج وتحقيق مستوى المعيشة الكريمة .
- تسعى الحوافز إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته (كما ونوعا).
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها على الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة .
- دفع الفرد للعمل وجعله متحمسا للأداء وخلق الدافعية والرغبة لديه .
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة أو المؤسسة
- توفير الاستقرار للعاملين مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم .
- توفير فرص المنافسة .(**محمد قاسم القريوتي ، 2000 ، ص57)**

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن للحوافز أهمية كبيرة في محيط العمل فالرغبة العالية في العمل لا تقاس إلا من خلال التحفيز الجيد الذي تتبعه المؤسسة .

4-2-2: مبادئ الحوافز الفعالة :

تعتمد كل منظمة على عدة مبادئ للحوافز الفعالة والتي بموجبها تتحقق أهداف المنظمة المنشودة، وقد تعددت المبادئ ومن بينها:

الاعتمادية : يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم ويتجنبون الخبرات الغير مجزية .

الوعي: ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها سواء في المنظمة بصفة عامة أو المشرف بصفة خاصة .

التوقيت : يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة ، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة .

الحجم : يوازي ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابت عبر الوقت وبين الأفراد وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل العمال لنفس الشيء وتقديم المكافأة على نفس الأشياء .

السيطرة: تحكم العامل في المكونات و الأداء وفي ظروف الأداء والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه ومن ثمة يمكن مكافأته.(شفيق رضوان،2002 ، ص45)

إذن تعتبر هذه المبادئ ضرورية في كل مؤسسة و أي إهمال لها يؤدي إلى فشل سياسة الحوافز وبالتالي فشل المؤسسة في استثارة دافعية العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

4-2-3: أهداف حوافز العمل :

لعل الشيء المهم في تقسيمات الحوافز وترتيبها هو البحث عن أحسنها ملائمة واستجابة لطبيعة الأفراد في المؤسسة واستعمالها في الوقت المناسب ، كما تجدر الإشارة هنا إلى الفهم الجيد والكافي لمختلف هذه المحفزات وكيفية تطبيقها والأهداف المرجوة منها ، فالحوافز الجماعية مثلا تعمل على تحقيق عدة أهداف منها:

- الملائمة مع ظروف العمل .
- تنمية الشعور بالمشاركة .
- الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي .

والحوافز بمختلف أنواعها تهدف من وراء استعمالها إلى ربط حاجات المؤسسة بحاجات الفرد وربط الفرد بحاجات المؤسسة ، وذلك عكس المفهوم التقليدي الذي هو تكييف الفرد بمتطلبات المؤسسة انطلاقا من اختلاف أنماط الناس عن بعضها واختلاف الدوافع بين الفرد الواحد في أزمة مختلفة .

(ناصر عدون ، 2004 ، ص79_78)

4-2-4:أنواع أنظمة الحوافز :

هناك العديد من الزوايا التي يمكن أن تصنف من خلالها الحوافز وهي كالتالي:

- **الحوافز من حيث طبيعتها**: تقسم إلى

الحوافز المادية: هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية وتشجع العاملين على بدل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من قدرات الارتفاع بمستوى كفايتهم، من هذه الحوافز: الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح.

وتعتبر الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة مباشرة والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات والعلاوات وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافئات أو تخفيض الراتب .

الحوافز المعنوية : هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية فيزيد من شعور العامل بالرقي في عمله وولائه وتحقق التعاون بين زملائه .

والحوافز المعنوية هي التي تشبع الحاجات أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كحاجة التقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي .(الحارثي درهوم بن عايف ، 1999، 38)

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون إيجابية ويقصد بها كل ما ينتج عنه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد كما يمكن أن تكون سلبية وهي ما يترتب عليه الردع أو اللوم أو التوبيخ وغير ذلك ، ويجب أن يكون هناك حسن استخدام هذين النوعين وتتضمن الحوافز المعنوية شهادات تقدير ، الأوسمة والترقية،امتيازات نقل الموظف ، الميداليات وترشيح الموظف المتميز لدورة فيما تميز وكلمات شكر ومديح مكتوبة .

➢ **الحوافز من حيث أثرها وفعاليتها:** تقسم إلى :

حوافز إيجابية : وهي تمثل الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعامل والتي تلبي حاجياتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة ، وتهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع ما يؤدي إلى ذلك .(عبد الرزاق رضا و أخرون ، 1987، ص215)

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية في :

- أن يكون الأجر مناسبا وعادلا وأن يكون حافز لرفع الكفاية الإنتاجية.
- إشعار الفرد بإنجازه.
- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين .
- استقرار العامل في عمله .
- توفير فرص الترقية استثنائية أمام العاملين .
- إشعار العاملين بأهمية أرائهم ومقترحاتهم .

الحوافز السلبية : هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار أو تقديمه أو الحد منه ،ومثل ذلك التكاسل وعدم إطاعة الأوامر والتعليمات ، وهذا ما يجعل الإدارة تضطر إلى استخدام هذا النوع من الحوافز ، وهي تستخدم كعقاب لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء للوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه .(هاشم زكي محمود ، 1975، ص287)

إن الحافز السلبي يحتوي على نوع من العقاب، هذا الأخير يجعل الفرد يخاف من تكرار الخطأ نفسه ومن أمثلة الحوافز السلبية الردع، الإنذار والخصم من الراتب والحرمان من العلاوات والترقية.

➢ **الحوافز من حيث أطراف ذات العلاقة أو المستفيدون:** تقسم إلى

الحوافز الفردية : وتشمل كل الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية المقدمة للعامل وتخص هذه الحوافز المجهود الفردي للأفراد كما أنها كل ما يحصل عليه الفرد نتيجة لقيامه بسلوك معين و أمثلة ذلك : الترقيات ، المكافآت ، العلاوات الشخصية ، إعطاء هدية لأفضل موظف ...الخ.

كذلك الحوافز الفردية هي الحوافز الموجهة لكل فرد على حدا وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها (سعاد نايف البرنوطي ، 2008،ص357)

إذن الحوافز الفردية موجهة للفرد الواحد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعيا لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل ، وقد تؤثر سلبا على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة كما تؤدي إلى توتر العلاقات في كافة المستويات مما يضر بالعملية الإنتاجية .

الحوافز الجماعية : هذه الحوافز ترتكز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها الرعاية الصحية والاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو قسم واحد لحفزهم على تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية ، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية ومادية أو معنوية .

كما أن الحوافز الجماعية تحقق مجموعة من الأهداف وهي:

(عبد الوهاب علي عايدة ، سيد خطاب ، 1982، ص47_48)

- إشباع حاجة الانتماء والولاء .
- زيادة التعاون بين الأفراد .
- تقوية الروابط بين أفراد الجماعة الواحدة .
- إثارة الرغبة لتحقيق المصلحة المشتركة .
- تقريب التنظيم الغير رسمي من الإدارة .

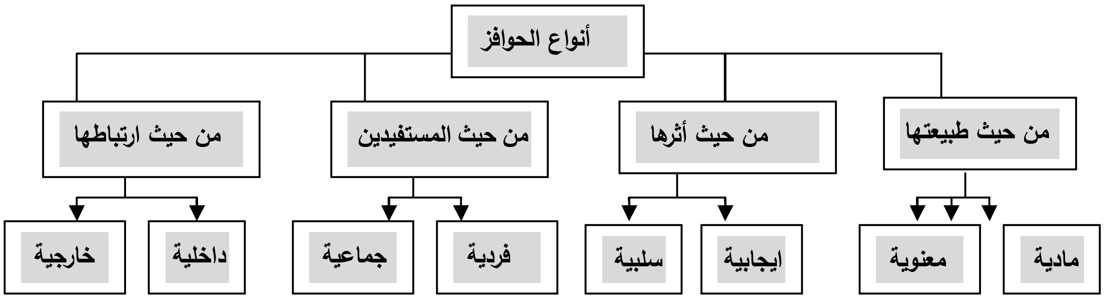
➢ **الحوافز من حيث ارتباطها :** تقسم إلى

الحوافز الداخلية : هي الحوافز التي ترتبط بالعامل نفسه وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء من العمل ونتائجه ، وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أدائه.(أحمد صقر عاشور ،1996،ص75_76)

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة إلى أخرى ويكون تأثيرها غالبا في الأداء والرضا الوظيفي وتحددها العوامل الخمسة التالية :

- تنوع مهارات العمل ،
- طبيعة العمل.
- أهمية العمل .
- المعلومات المرتدة من العمل .
- الاستقلالية بالعمل .

الحوافز الخارجية : هذه الحوافز لا ترتبط بالعمل نفسه ، بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتشمل الحوافز الخارجية الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة .(هاشم زكي محمود ، 1975، ص317_318)



شكل05: يوضح أنواع الحوافز

المصدر : الباحث

4-2-5: شروط نجاح وفعالية نظام الحوافز:

توجد مجموعة من الشروط تحقق فوائد تتعلق بإنجاز وزيادة إنتاجية العاملين وإيجاد بيئة ملائمة لتحفيز طاقاتهم واستثمارها بشكل حسن ، وهذه الشروط :

- أن تواكب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية .
- التنويع في الحوافز (المادية والمعنوية).
- إطلاق العنان للطاقات الكامنة وتشجيع التفكير الإبداعي .
- أن يرتبط نظام الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا .
- التأكيد على التحفيز والأداء الجيد .
- تشجيع الأداء الناجح ورفع الروح المعنوية .(علي السلمى ، 1984، ص29)
- جعل العمال يشعرون كأنهم شركاء وتشجيع الإحساس بالمسؤولية .
- أن يكون الحافز مناسبا مع دوافع الفرد .
- تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه المنظمة الحوافز وخاصة المادية منها والتي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.(عزت أحمد أرجح، 1991، ص317)
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة .(علاقي ، مدني عبد القادر ، 1993 ، ص323)

4-2-6: معيقات الحوافز :

- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها ، ونتيجة لذلك هناك أعداد كبيرة من العمال يحصلون على حوافز واحدة متشابهة بالرغم من وجود فروق .(عبد الوهاب علي محمد عايدة ، سيد خطاب ، 1982،ص362)
- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
- تطبيق نظام واحد ونمطي في عدد كبير من المنظمات.

- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم .
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
- نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق نظام الحوافز .

قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها .(علي السلمى ،1984، ص30)

4-2-7: أسس منح الحوافز :

من أجل منح الحوافز للعمال داخل المؤسسة لا بد من وجود أسس ومعايير حيث من خلالها يتم منح هاته الحوافز ، حتى تقوم بالتميز في العمل وكانت الأسس تعتمد كمعيار لمنح الحوافز للعمال وأهم هذه الأسس : (بوكرش بسمة، 2012 ، ص201-202)

الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي في الأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو فهم في وقت العمل أو في التكاليف، وفرة في أي مورد أخر ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

المجهود : يصعب جدا قياس ناتج العمل وذلك لأنه ملموس وواضح كما في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية ، أو لأن الناتج نسبي إجمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات ، وبالتالي فإن العسر أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ في الحساب المجهود أو الأسلوب أو لوسيلة التي استخدمها الفرد كي يصل إلى الناتج والأداء ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياس وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

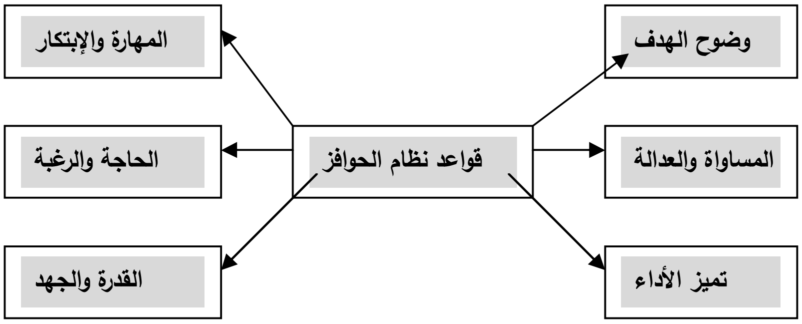
الأقدمية : ويقصد به طول الفترة التي قضاها في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته بشكل ما ، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية وتظهر علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل اكبر في العمل الخاص .

المهارة : بعض المنظمات تكافئ الفرد على ما يحمل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إنجازات أو دورات تدريبية ، وما يلاحظ أن هدا المعيار محدد ولا يساهم بقدر ضئيل في حساب الحوافز

4-2-8: قواعد وخصائص نظام الحوافز :

حتى يحقق نظام الحوافز الفاعلية المنشودة يجب أن يتسم هذا النظام بالعديد من القواعد والخصائص التي يجب الإهتمام بها على النحو التالي :

أ- **قواعد نظام الحوافز :** بني نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل الأتي: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص370)



شكل يوضح قواعد نظام الحوافز

المصدر : (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،2007، ص371)

وضوح الهدف : يجب أن يوضح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد ، الجماعة ، المنظمة) إلى تحقيقه .

المساواة والعدالة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام التزم بالأسس والمعايير المحددة ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي حسب عدد الأسهم صورة لهده القاعدة حيث يحصل كل واحد منهم على حصة متساوية من الأرباح .

القوة والجهد : يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموعة الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج ، إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأساليب والجهد المبذول .

تميز الأداء : يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو قوته حتى يتم حساب الحوافز .

الحاجة والرغبة : يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته ، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا .

المهارة والابتكار : تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الدين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الدين يقدمون أفكار وحلول ابتكاريه لمشكلات العمل والإدارة .

ب- خصائص نظام الحوافز : لنظام الحوافز مجموعة من الخصائص ذلك أن أي مؤسسة عند تطبيقها لنظام الحوافز على الأفراد كان لزاما عليها الأخذ في عين الاعتبار أن هاته الحوافز لا بد أن تتصف بعدة صفات نذكر منها : (بشار يزيد الوليد ، 2008 ، ص142_148)

- **القابلية للقياس :** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل تقدير وقياس أبعاده .
- **إمكانية التطبيق :** ويشير هنا إلى تحري الواقعة والموضوعية عند تحديد معايير دون مبالغة في تقديم الكميات أو الأوقات أو الأرقام .
- **الوضوح والبساطة :** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابه .
- **التحفيز :** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .
- **المشاركة :** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتنبيههم وتحميسهم وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه .
- **تحديد معدلات المرونة :** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .
- **القبول :** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **الملائمة :** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملون على نفس المقدار ، إذ يجب أن تعتمد في طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمال التنفيذية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .
- **المرونة :** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر دلك .
- **الجودة التطبيقية :** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها ونتائج أعمالها ويتم السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف

4-2-9: مراحل تصميم نظام الحوافز :

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز كان لا بد من أن تمر بعدة خطوات وهي كالأتي:

♦ **تحديد هدف النظام :** من خلال تحديد أهداف المؤسسات التي تسعى إليها كتعظيم الأرباح ورفع المبيعات تخفيض التكاليف والتشبع بالأفكار الجيدة .

♦ **مرحلة الدراسة والإعداد :** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها من خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها ، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في المجتمع وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات .(عادل حرحوش صالح وآخرون ، 2006 ،ص199)

♦ **وضع الخطة :** تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب خطوات منها:

- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سليم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة .
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي .
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة .

♦ **تحديد ميزانية النظام :** وهو المبلغ الإجمالي الذي ينفق على هذا النظام من حيث التكاليف الإدارية وتكاليف التصميم والتعديل وتدريب المدراء على تطبيقه وتكاليف الترويج وقيمة الحوافز أو الجوائز (مكافآت ، علاوات ، رحلات وهدايا).(أحمد ماهر ،2004، ص257)

♦ **مرحلة تجريب الخطة :** لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها وننصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المنظمة وبفضل اختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم وحرصهم على نجاحها .

♦ **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يتضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا.(عادل حرحوش ، صالح وأخرون ،2006، ص200)

خلاصة الفصل :

لقد عالجنا في هذا الفصل عنصر التحفيز من حيث الأهمية التي يحتلها في أوساط المؤسسات المختلفة ثم تطرقنا إلى مبادئ وأهداف أنظمة الحوافز داخل المؤسسة وكذا الأنواع التي تتميز بها أنظمة الحوافز كما تطرقنا إلى شروط نجاح وفعالية نظام الحوافز و المعيقات التي تقف في وجه تطبيق الحوافز مع ذكر الأسس التي يتم وفقها منح هذه الحوافز وصولا إلى قواعد وخصائص نظام الحوافز ثم ذكر مراحل تصميم نظام الحوافز ، هذه العناصر التي تبقى مهمة بالنسبة للمؤسسة والفرد نحو تحقيق الأهداف المسطرة .

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

5-1: مجالات الدراسة

أ- المجال الجغرافي

ب- المجال الزمني

ج- المجال البشري

5-2: المنهج المستخدم

5-3: أدوات جمع البيانات

5-4: عينة الدراسة

5-5: أساليب الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية الجزء الأكثر أهمية في البحث الاجتماعي وذلك لطرح تساؤلات الدراسة التي تم التطرق لها في الفصل الأول من هذا البحث والتي أثارت جملة من القضايا النظرية البحتة ، ومحاولة إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج ملموسة ، فهدف هذه الدراسة معرفة دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في مدبغة الجلود بجيجل ذلك بالاعتماد على أساليب منهجية للتمكن من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات المحصل عليها من ميدان الدراسة .

5-1: مجالات الدراسة

أ- المجال الجغرافي:

تقع المؤسسة دباغة الجلود في جيجل في هضبة الحدادة على بعد 3كلم جنوب المدينة ولا تبعد عن البحر سوى ب2 كلم وتتربع على مساحة قدرها ب5 هكتارات وتتوسط مجمع سكني .

أنجزت الوحدة من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري ، حيث انطلقت الأشغال في 14جوان 1965.

وهي مؤسسة ذات أسهم تقدر ب1600سهم ، السهم الواحد ب5000دج أي ما يعادل رأس مال قيمته 80 مليون دج يحكمها القانون التجاري حيث تعمل عل معالجة جلد البقر والغنم لتسويقه محليا وخارجيا تقدر طاقتها الإنتاجية ب10ملايين قدم مربع ويتم معالجة 80مليون طن ، كما تستورد المواد الأولية التي تحتاج لعملية المعالجة من اسبانيا ، هولندا ، ايطاليا وفرنسا وتصدر منتوجاتها إلى كل من اسبانيا والبرتغال .

ب- المجال الزمني :

تمت الدراسة بمدبغة الجلود بجيجل وهذا في الفترة الممتدة بين 16 نوفمبر 2014 و25 أفريل 2015 وقد مرت هذه الدراسة بعدة مراحل وهي :

المرحلة الأولى : من 16نوفمبر إلى 20 نوفمبر 2014

كانت هاته المرحلة خاصة بالجولة الإستطلاعية للمؤسسة وقد تم تزويدنا بالمجال الجغرافي للمؤسسة و تطور المؤسسة ونشاط المؤسسة بالإضافة إلى عدد العمال وكدا الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وكل ذلك تم الحصول عليه عن طريق السجلات والوثائق.

المرحلة الثانية : من 29 مارس إلى 3 أفريل 2015

وتكمن هاته المرحلة في التعرف على ظروف العمل من خلال مشاهدة الواقع الذي يعيش فيه العمال من جهة وتوزيع الاستمارة التجريبية من جهة أخرى ، وذلك من أجل تكوين رؤية مبدئية حول العلاقات السائدة داخل المؤسسة ، واختيار مدى قابلية العمال في التجاوب معنا بالإضافة إلى تحديد حجم العينة المراد دراستها ومكان إجراءها .

المرحلة الثالثة : من 08 أفريل إلى 09 أفريل 2015

وكانت مخصصة لتوزيع الاستمارة النهائية على العمال مقسمة على يومين لأن الفريق الذي كان يعمل في المساء كان عدده 5 أفراد .

المرحلة الرابعة : يوم 23 أفريل 2015

كانت هاته المرحلة مخصصة لاسترجاع الاستمارة حيث تم ملئ 50 استمارة من أصل 50 بالإضافة إلى إجراء المقابلة مع مدير المؤسسة .

ج _المجال البشري :

يقدر عدد عمال المؤسسة ب153عامل موزعين على مختلف الوحدات والمصالح ويداومون العمل من السادسة صباحا إلى الحادية عشر صباحا ، ومن الواحدة زوالا إلى الرابعة مساءا ،هذا بالنسبة للفريق الأول، أما الفريق الثاني فيبدأ عمله من الثامنة صباحا إلى منتصف النهار ومن الواحدة زوالا إلى الرابعة مساءا .

إذن هناك فريق يعمل في الصباح وفريق يعمل في المساء بالتناوب .

يتوزع العمال على الو رشات والوحدات كما يلي :

- المديرية العامة 02
- مصلحة الوسائل العامة06
- مديرية الموارد البشرية 04
- مديرية الإنتاج 93
- المديرية التجارية 07
- المديرية المالية 04
- مديرية الصيانة 15
- مصلحة الوقاية والأمن 19
- مصلحة تسيير المخزون 03

والجدول التالي : يوضح توزيع العمال داخل المؤسسة

المديرية	عدد العمال
المديرية العامة	02
مصلحة الوسائل العامة	06
مديرية الموارد البشرية	04
مديرية الإنتاج	93
المديرية التجارية	07
المديرية المالية	04
مديرية الصيانة	15
مصلحة الوقاية والأمن	19
مصلحة تسيير المخزون	03

5-2: المنهج المستخدم :

يعتبر المنهج المستخدم مهما كان نوعه سواء في العلوم الاجتماعية أو العلوم الطبيعية هو " الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة ".(عمار بوحوش،2000، ص23)

ومن هنا تعتبر الدراسة التي بين أيدينا هي دراسة وصفية تهدف إلى تحليل دور العلاقات العامة في المؤسسة وعلاقتها بتحفيز العمال نحو العمل .

ويعرف المنهج الوصفي بأنه :" نوع من أساليب البحث يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية دراسة كيفية ويوضح خصائص الظاهرة ويوضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (سامي عرفيج ،1999، ص107)، وقد اعتمدنا على هذا المنهج باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسة لأنه يساعدنا على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مجتمع الدراسة والمتمثلة في معرفة دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في دباغة الجلود وكيفية مساهمتها في رفع الإنتاجية وبلوغ الأهداف المسطرة للدراسة وذلك من خلال الأدوات التي يوفرها هذا المنهج من ملاحظة واستمارة ومقابلة ووثائق .

3-5 : أدوات جمع البيانات :

إن طبيعة الدراسة التي قمنا بها حددت أكثر من أداة لجمع البيانات في الميدان ، فكان اعتمادنا على الأدوات التي تتفق مع موضوع الدراسة ومنها الملاحظة ،المقابلة ،الاستمارة وكذا الوثائق والسجلات .

- **الملاحظة :**

تعتبر الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات التي يعتمد عليها الباحث في البحوث الميدانية وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة لمعرفة التغيرات التي تطرأ على العامل أثناء تفحصه لأسئلة الاستمارة والملاحظة أكثر التقنيات صعوبة وقد تبين للباحث من خلال بعض الملاحظات منها:

- المحيط الذي يعمل فيه العمال يسوده ضجيج نتيجة الآلات المستعملة في عمليات تصنيع الجلود
- الروائح الكريهة المنبعثة من الآلات نتيجة المعالجة الكيماوية للجلود .
- عدم وجود فتحات للتهوية وانحباس الروائح داخل مكان العمل وإن وجدت فهي فتحات صغيرة .
- تسرب الغازات السامة من الأنابيب وعدم معالجتها أو إصلاحها .
- قدم الآلات المستعملة تشكل خطرا في حالة سقوطها على العامل .
- عدم وجود مكان للاستراحة والأكل وغياب مرافق الراحة .
- عدم توفر المراقبة الصحية .
- عدم وجود أقنعة ووسائل وقائية عند العمل .

- **المقابلة :**

تؤدي المقابلة دورا كبيرا في نجاح الدراسة الإمبريقية ، بحيث تعتبر من الأدوات الأساسية في هذه الدراسة وذلك لما توفره من بيانات حول موضوع الدراسة ، حيث تعرف على أنها " عملية التفاعل الذي تتم بين كل من يجري المقابلة والمبحوث ، بغرض الحصول على معلومات شافية وصادقة " (موريس أنجرس ،2004، ص24).

وقد قمنا باستخدام هذه الأداة مع مدير المؤسسة شرحنا له أهمية العلاقات العامة وعلاقتها بتحفيز العمال في المؤسسة عينها ، مما سمح لنا بإجراء البحث الميداني داخل المؤسسة وكذا المسؤول عن المتربصين الذي شرح لنا هو الأخر طريقة العمل في المؤسسة وقد قمنا من جهتنا أيضا بطرح مجموعة من الأسئلة عليه تمحورت حول نشاط المؤسسة والهياكل المكونة لها سواء بالنسبة للإدارة أو لقطاع الإنتاج بالإضافة إلى مقابلة بعض المشرفين حيث طرحنا عليهم مجموعة من الأسئلة خاصة

عن كيفية العمل داخل المؤسسة والأدوات المستعملة في ذلك وكذا استعنا بها في توضيح بعض الأسئلة التي يراها المبحوث غامضة .

▪ **الاستمارة :**

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى المبحوث أثناء المقابلة قصد الحصول على بيانات معينة تخص الدراسة الراهنة وتعرف الاستمارة على أنها " مجموعة من الأسئلة المقننة ، المغلقة والمفتوحة التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة واتجاه معين أو موقف معين حيث تكون الأسئلة تدور حول موضوع الدراسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة "(عبد الله عامر الهاملي ،2003، ص141) وقد قسمت استمارة بحثنا إلى أربع محاور بعدد فروض الدراسة :

المحور الأول : متعلق بالبيانات الشخصية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ويشتمل على ستة أسئلة حول : الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل ، طبيعة الوظيفة .

المحور الثاني : يشتمل على 12 سؤالا تدور حول مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة .

المحور الثالث : يشمل على 12 سؤالا تدور حول مساهمة الاتصال في رضا العمال في المؤسسة .

المحور الرابع : يشتمل على 12 سؤالا تدور حول مساهمة الحوافز في خلق الدافعية لدى العاملين بالمؤسسة .

صدق الاستمارة :

بغية تأكد الباحث من صدق أداة دراسته قام بالاعتماد على الصدق الظاهري، الذي يقوم على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ولمن يطبق عليهم والذي يبدو في وضوح البنود ومدى علاقتها بالقدرة أو الخاصية أو البعد الذي يقيسه الاختبار، وغالبا ما يقرر ذلك مجموعة من الخبراء المختصين في الميدان الذي يفترض أن ينتمي إليه ويطبق في المقياس ، حيث يؤخذ في الاعتبار التعليمات والزمن المحدد ومدى اتفاقه مع إطار مجتمع الأفراد الذي صمم من أجله والإمكانيات المفروض توافرها من أجل التطبيق والتصحيح ، وجدير بالذكر في هذا الصدد أن المساعدة غير الرسمية المقدمة من

المحكمين المختصين يجب أن يتم السعي إليها دائما عند هذه النقطة في جهد للحصول على بنود جيدة .

وتحقيقا للصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بعرضها على عدد من المحكمين وهم أساتذة في ميدان العلوم الاجتماعية من جامعة تاسوست – جيجل -

(الأستاذة صوادق سعاد ،الأستاذ بوريدان عبد القادر ، خطابي إدريس) ، حيث قدموا مجموعة من الملاحظات حول محاور الاستمارة حيث تمت مناقشة هذه الملاحظات وتعديل ما وجب تعديله ليتم بعد ذلك إخراج الاستمارة في شكلها وصورتها النهائية .

ومن بين الملاحظات التي تم تقديمها وأفادت من إسهامها في زيادة قيمة الاستمارة وتعزيز أهميتها نورد مايلي :

- حذف السؤال المفتوح " أخرى تذكر ".
- إعادة صياغة السؤال 10 في المحور الثاني من الصيغة ماهي المصلحة المكلفة عن تحديد التدريب إلى الصيغة من والمسؤول عن تحديد التدريب في المؤسسة التي تعمل بها .
- كما تم تعديل السؤال رقم 22 في المحور الثالث من الصيغة هل يهدف الاتصال الفعال والبناء في القضاء على الروتين في المؤسسة ؟ إلى الصيغة هل يساهم الاتصال في القضاء على الروتين داخل المؤسسة ، فضلا عن إعادة صياغة السؤال رقم 24 في المحور الثالث من الصيغة "هل أنت مع إجراءات المؤسسة المعمول بها أم ضدها ؟ إلى الصيغة هل أنت راضي عن سياسة المؤسسة ؟ كما تم تعديل السؤال رقم 27 في المحور الرابع من الصيغة " هل المال والتقدير مفضلان عندك إلى الصيغة حسب رأيك أي نوع من الحوافز يفضل العمال ؟
- فضلا عن تعديل السؤال 34 في المحور الرابع من الصيغة هل تحصلت على عدة مناصب خلال عملك في المؤسسة ؟ إلى هل سبق أن تحصلت على ترقية ؟ وإضافة السؤال الجزئي إذا كان بنعم مع الاحتمالات .

صدق المحتوى :

بهدف الاستدلال على خاصية الصدق لاستمارة دراستنا هذه اعتمدنا على صدق المحتوى وذلك من خلال استطلاع أراء المحكمين المتمثلة في توزيع الاستبيان على عينة من المحكمين ، وقد قمنا بحساب صدق المحتوى وفقا للخطوات التالية :

- قمنا بحساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها " لوشي " وهي :

$$\text{ص. م .ب} = \frac{\text{ن}1 - \text{ن}2}{\text{ن}}$$

بحيث :

ن1: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه .

ن2: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس السلوك المراد قياسه .

ن : عدد المحكمين الإجماليين .

بعدما قمنا بتجميع كل القيم المحصل عليها في البنود وبقسمة مجموع صدق البنود الإجمالي والمساوي ل31.65 على عددها والمقدرة ب36 تحصلنا على قيمة الصدق المساوية ل0.87 وعلى اعتبار هذه القيمة اكبر من 0.60 أمكننا القول أن الاستبيان هو فعل صادق فيما أعد لقياسه هذا وبعد التحقق والاستدلال على صدق الاستبيان قمنا بتوزيع الاستمارات على أفراد العينة ، هذا وقد اعتمدنا على طريقة توزيع الاستمارة بالمقابلة وتأتي هذه الطريقة حرصا منا على عدم استبعاد أي من الاستمارات الموزعة بمعنى أن الاستمارات المسترجعة تكون مكتملة الإجابة وكذلك لمساعدة المبحوثين على الإجابة على مختلف محاور الاستمارة وإزالة الغموض حول الأسئلة .

- **السجلات والوثائق :**

لقد استخدمنا هذه التقنية أي السجلات والوثائق في الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدد عمال الأقسام والوحدات والمديرات بالإضافة إلى الإطار الجغرافي والبشري وكدا الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

5-4: العينة :

يعد اختيار العينة من أهم الخطوات الأساسية في البحث الاجتماعي والذي يجب على الباحث القيام به إذ أنه يعبر عن المجتمع الأصلي ويمثله بطريقة علمية واختيار العينة يخضع إلى مجموعة من العوامل منها : طبيعة المنهج المدروس ، طبيعة البحث حيث تتمثل العينة في تحديد المجتمع الأصلي للدراسة وأخذ نسبة ثابتة منه كما ونوعا وتتمثل في عدد من الأجزاء يحملون نفس الصفات الموجودة في مجتمع الدراسة وبالتالي فهي انعكاس شامل لصفات المجتمع الأصلي ولو بشكل مصغر وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية الطبقية .

حيث قمنا باختيار أفرادها كما يلي :

- المديرية العامة 02
- مصلحة الوسائل العامة 06
- مديرية الموارد البشرية 04
- مديرية الإنتاج 93
- المديرية التجارية 07
- المديرية المالية 04
- مديرية الصيانة 15
- مصلحة الوقاية والأمن 19
- مصلحة تسيير المخزون 03

ومن مجموع أفراد المجتمع هي 153

153= 6+4+93+7+4+15+19+3 = N

نختار عينة بنسبة 33% من مجتمع الدراسة وعليه سيكون عدد أفراد العينة هو 50عامل

N=153*33/100=50

ثم نقوم باستخراج العينة الفرعية لكل طبقة كما يلي :

المديرية العامة : (2*33)/100= 1

مصلحة الوسائل العامة : (6*33)/100=2

مديرية الموارد البشرية : (4*33)/100=1

مديرية الإنتاج : (93*33)/100=31

المديرية التجارية : (7*33)/100=2

المديرية المالية : (4*33)/100=1

مديرية الصيانة : (15*33)/100=5

مصلحة الوقاية والأمن : (19*33)/100=6

مصلحة تسيير المخزون (3*33)/100=1

ثم نقوم بتوزيع الاستمارة عشوائيا على العمال التي تم ملأها

5-5 : أساليب التحليل

اتبعنا في دراستنا على أسلوبين للتحليل هما :

1) **الأسلوب الكمي** : استخدم الأسلوب الكمي في تكميم المعطيات والأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة البحث حيث ثم حساب عدد الإجابات حسب عدد الأسئلة وكذلك ثم حساب نسبتها المئوية وتمثيلها بواسطة الجداول .

2) **الأسلوب الكيفي :** وتم استخدام هذا الأسلوب في تفسير وتحليل هذه المعطيات وحساب النسب المئوية .

وقد استعملنا الأسلوب الإحصائي الإرتباطي كا^2 لاختبار الدلالة الإحصائية و الذي معادلته الإحصائية هي على النحو التالي :

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مج (ت م - ت و)}^2}{\text{ت و}}$$

حيث أن :

ت م : تشير إلى التكرارات المشاهدة وهي التكرارات التي يتحصل عليها الاستبيان .

ت و : تشير إلى التكرارات المتوقعة وهي مجموع التكرارات تقسيم عدد الإجابات بالتساوي .

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية الميدانية من خلال تبيان مجالات الدراسات المجال الجغرافي والبشري والزمني وتحديد فرضيات الدراسة وكذا اختيار منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات إذ بفضل هذه الأدوات يتم الحصول على نتائج دقيقة ومن ثم صياغة القوانين والنظريات كما ثم اختيار عينة الدراسة مع توضيح أساليب التحليل الكمي والكيفي .

الفصل السادس : جمع، تفسير البيانات واستخلاص النتائج

تمهيد

6-1: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

6-2: استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

6-3: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

6-4: استخلاص النتائج

خاتمة

ملخص البحث باللغة العربية

ملخص البحث باللغة الفرنسية

قائمة المراجع

الملاحق

تمهيد:

يتم في هذا الفصل تفريغ البيانات الميدانية التي تساعدنا على استخلاص النتائج ، وذلك من خلال التعرف على دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل ، حيث نقوم بتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات للتحقق من صحة أو نفي فرضيات الدراسة وأيضا مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة ومعرفة مدى صدق الفرضية العامة.

6-1: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية :

أ- تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية :

الجدول رقم 01: يبين جنس المبحوثين:

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	%72
أنثى	14	%28
المجموع	50	%100

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس أن أغلب المبحوثين هم ذكور، وقد بلغ عددهم 36 فردا من أصل 50 مبحوثا أي بنسبة 72% بينما عدد الإناث بلغ 14 فرد أي بنسبة 28%.

ويمكن تفسير هذا التفاوت بين عدد العمال من الذكور والإناث إلى طبيعة العمل فالمؤسسة اقتصادية إنتاجية ، والعمل بها يتطلب قوة بدنية وقوة التحمل بالإضافة إلى ذلك فالعمل شاق ومتعب وصعب خاصة بالنسبة لمسيري الآلات ووحدة معالجة الجلود وجانب الصيانة وهذا ما يتطلب القوة والجهد الكبيرين الذي يتحمله الذكور أكثر من الإناث لذلك تواجد فئة الذكور في هذه الوحدات أكبر من تواجد الإناث.

الجدول رقم 02: يعبر عن أعمار أفراد العينة محل الدراسة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	03	%6
من 25 إلى35سنة	15	%30
من 35 إلى45سنة	27	%54
من 45 فما فوق	05	%10
المجموع	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأعلى المدونة كانت للمبحوثين الذين يتراوح سنهم من 35إلى أقل من 45سنة بلغ عددهم 27 فرد من أصل 50مبحوثا أي بنسبة 54% ثم تليها النسبة 30% والمعبرة عنها بعدد 15 مبحوثا والذي تتراوح أعمارهم من 25سنة إلى أقل من 45سنة ، أما عن عدد المبحوثين البالغة أعمارهم 45سنة فما فوق فقد سجلنا فيه 5 أفراد من 50 مبحوثا أي بنسبة 10% ،في حين بلغ عدد المبحوثين الأقل من 25سنة 3 أفراد أي بنسبة 6% وهي أدنى نسبة ثم تسجيلها في الجدول أعلاه.

وبهذا نستنتج أن الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة هي فئة الكهول وهذا راجع إلى كون المؤسسة اقتصادية إنتاجية قديمة المنشأ و لها فترة زمنية طويلة في السوق ، كما أن هذه الفئة العمرية مرتبطة بالخبرة المهنية الطويلة والكفاءة والمهارة المتراكمة على مر الزمن .

الجدول رقم 03: يبين الحالة الاجتماعية لأفراد العينة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	**23**	**%46**
متزوج	**27**	**%54**
المجموع	**50**	**%100**

تبين الشواهد الكمية التي تم تسجيلها في الجدول أعلاه أن أغلب العاملين بالمؤسسة متزوجون وقد قدر عددهم بـ 27 فردا من أصل 50 مبحوثا أي بنسبة 54% ، تليها فئة العزاب التي قدر عددهم بـ23فردا من أصل 50مبحوثا أي بنسبة 46%.

ويمكن تفسير هاته الحالة إلى أن أغلبية العمال متزوجون ما يدفعهم إلى البحث عن العمل وهم بحاجة ماسة إليه كون متطلبات المعيشة تفرض عليهم ذلك من أجل توفير كل الاحتياجات اللازمة للعيش والرفاه وكون الفئة قد دخلت لمجال العمل مند زمن ، أما فئة العزاب فهم في بداية مشوار حياتهم وليس لديهم التزامات أو روابط أسرية ما يحتم إعطاء الوظيفة للمتزوجين ثم العزاب.

الجدول رقم 04: يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	**01**	**%2**
متوسط	**13**	**%26**
ثانوي	**18**	**%36**
تكويني	**02**	**%4**
جامعي	**16**	**%32**
المجموع	**50**	**%100**

إن المعطيات التي ثم تسجيلها في الجدول توضح بأن أغلب العاملين بالمؤسسة هم دوي المستوى الثانوي من التعليم ، حيث بلغ عدده 18 فردا من أصل 50 مبحوثا أي بنسبة 36% بينما بلغ عدد الجامعيين 16 فردا من أصل 50مبحوثا أي ما يعادل 32% ، ثم تليها النسبة 26% تعبر عن المستوى المتوسط حيث

قدر عددهم 13 فردا من أصل 50مبحوثا أي ما يعادل 4% في حين سجلت أدنى نسبة والمقدرة بـ2% في المستوى الابتدائي أي ما يعادل فردا واحدا من أصل 50مبحوثا .

هذه النسب إن دلت على شيء إنما تدل على حرص المؤسسة على اختيار العاملين والموظفين بها حسب درجة ومستوى تعليمه ، فأغلب العاملين بالمؤسسة هم دو مستوى ثانوي وجامعي أي أن المؤسسة تولي اهتماما واضحا في اختيار أفراد دو مستوى تعليمي عالي وذلك بهدف أساسي هو الحفاظ على مكانة وسمعة المؤسسة في السوق وكهدف من المؤسسة للتحسين في جودة منتجاتها والخدمات التسويقية لأن المعيار هو معيار التقدم والتطور .

الجدول رقم 05: يبين أقدميه العمل عند أفراد العينة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	**10**	**%20**
من سنة إلى 5سنوات	**22**	**%44**
أكثر من 5سنوات	**18**	**%36**
المجموع	**50**	**%100**

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب العاملين بالمؤسسة هم من دوي خبرة مهنية قصيرة أي أقل من 5سنوات وذلك بنسبة 44% أي ما يقابل 22 فرد من أصل 50 مبحوثا ، بينما كانت النسبة التي تليها قد سجلت بنسبة 36% أي ما يعادل 18 فردا من دوي الخبرة الأكثر من 5 سنوات ، ثم تلتها في المرتبة الثالثة النسبة 20% والتي تعبر عن 10 مبحوثين وهم دوي الخبرة المهنية الأقل من سنة من أصل 50 مبحوثا .

من خلال ما سبق تبين لنا بأن المؤسسة تهتم بتحديد العاملين بها واكتساب المواهب والمهارة ، حيث أن معظم العاملين من المبحوثين في الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات في المؤسسة والخبرة هنا ترتبط بشكل مباشر مع تقاعد العاملين بالمؤسسة وفتح هذه الأخيرة لغرض التوظيف لعاملين جدد وهذا راجع لقدم المؤسسة في السوق .

الجدول رقم 06: يبين طبيعة الوظيفة عند أفراد العينة

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
منصب دائم	**23**	**%46**
منصب مؤقت	**27**	**%54**
المجموع	**50**	**%100**

لقد تم تسجيل في الجدول أعلاه أعلى نسبة والمقدرة بـ54% والتي تعبر عن 27 فردا من أصل 50مبحوثا في حين نجد نسبة 46% والتي تعبر عن 23% فردا من أصل 50 مبحوثا .

من خلال هاته المعطيات يتضح لنا أن المؤسسة تتعامل مع العمال بما يسمى بالمنصب المؤقت والمنصب الدائم فنجد أن التعامل الأكثر هو المنصب المؤقت الذي يتيح الفرصة لإعطاء هذا المنصب المؤقت لفرد أخر ، أي التجديد كل مرة فالمؤسسة هنا أخذت هذا المعيار بعين الاعتبار إلى خلفية العامل وبظروفه التي لا تسمح له بمواصلة العمل ولكن هاتان النسبتان 54% و 46% متقاربتان فالمنصب الدائم قد حافظ على العمال الآخرين مع وجود فرصة دائما للتجديد والتغيير .

ب- تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى : يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة :

الجدول رقم 07: يبين تلقي العمال تدريب على المهنة عند الالتحاق بالمؤسسة

العينة / الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
نعم	**داخل المؤسسة**	**30**	**%60**
	في مركز مهني تابع للمؤسسة	**10**	**%20**
	في مركز مهني مستقل	**5**	**%10**
لا		**5**	**%10**
المجموع		**50**	**%100**

بالنسبة لمكان التدريب المعتمد من المؤسسة يتضح من خلال الجدول أن 30فردا من أصل 50 مبحوثا أي بنسبة 60% يؤكدون أن المؤسسة تعتمد في عملية التدريب داخل المؤسسة وهو ما يبرز الاهتمام الكبير الذي توليه هذه الأخيرة للعملية التدريبية ، وأما بالنسبة للتدريب في مركز مهني تابع للمؤسسة فنجد 10أفراد ما يعادل 20% قد صرحوا بأن المؤسسة تقوم بإنشاء مراكز تكوين تابعة لها في مجال عملها ،

في حين نجد 5 أفراد أي ما يعادل 10% قد صرحوا بأن التدريب يكون على مستوى مركز مهني مستقل يتبع فيه العامل دورته التدريبية ثم يلتحق بالمؤسسة ، في حين نجد نسبة 90% أي ما يعادل 45 مبحوثا قد صرحوا بأنهم تلقوا تدريبا على مهنتهم على غرار النسبة الأخرى المقدرة بـ10% أي ما يعادل 5 أفراد قد صرحوا بعدم تلقيهم تدريبا على مهنتهم .

الجدول رقم 08: يبين نوع التدريب الذي استفاد منه العامل في المؤسسة:

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا² المحسوبة	درجة الحرية	كا² المجدولة 0.01	كا² المجدولة 0.05
تدريب فني	35 / 16.66	**%70**	**31**	**2**	**9.21**	**5.95**
تدريب إداري	10 / 16.66	**%20**				
قيادي	5 / 16.66	**%10**				
المجموع	**50**	**%100**				

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـ35عاملا أي بنسبة 70% من أصل 50 مبحوثا قد استفادت من تدريب فني ، فهم يؤكدون على هذا النوع من التدريب الذي يعد أنسب طريقة للتدريب الجيد باعتبار أن نشاط المؤسسة وخاصة في مجال المعالجة الكيماوية يعرض الأفراد للخطر ولهذا فتلقيهم لهذا النوع من التدريب يحميهم أولا ويمكنهم من الأداء الجيد ثانيا وهذا ما يعكس الاهتمام الكبير الأقرب والملم بكامل نواحي نشاط المؤسسة .

أما بالنسبة لنوع التدريب الإداري فهو موجه بشكل أساسي لفئة الإطارات ولكن بنسبة أقل من 20% أي ما يعادل 10أفراد من أصل 50مبحوث ، بينما النوع الثالث من التدريب هو النوع القيادي فهو يظهر عند أعوان التحكم بنسبة 10% ما يعادل 5 أفراد وذلك باعتبارهم الفئة الأقرب إلى الحصول على ترقيات في الهيكل التنظيمي .

نلاحظ من خلال الجدول، كا^2 المحسوبة مساوية لـ31 ، أما فيما يخص كا^2 المجدولة وعند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ5.99 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

الجدول رقم 09: يبين الجهة المسؤولة عن توجيه التدريب :

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة	
					0.01	0.05
الطلب الشخصي	15 / 16.66	**%30**	**0.98**	**2**	**9.21**	**5.99**
المسؤول المباشر	20 / 16.66	**%40**				
مصلحة التكوين	15 / 16.66	**%30**				
المجموع	**50**	**%100**				

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن النسبة الأعلى هي 40% أي ما يعادل 20 فردا من أصل 50 فردا قد صرحوا بأن الجهة المسؤولة عن توجيه العمال للتدريب هو المسؤول المباشر وهذا الأخير يقوم بتوجيه العمال وفق متطلبات العمل ، في حين نجد نسبة 30% أي ما يعادل 15 فردا قد صرحوا بأن مصلحة التكوين هي المسؤولة عن توجيه العمال نحو التدريب ومسؤول هذه المصلحة يؤكد بأنه مجبر على الأخذ بعين الاعتبار مصلحة المؤسسة أولا ، وهذه المصلحة توجه العمال حسب متطلباتهم فهي تنتقي الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لتدريبهم وفق ما يتطلبه الهيكل التنظيمي ونشاط المؤسسة في حين نجد 15 فردا من أصل 50 مبحوثا أي ما يعادل 30% قد أجابوا بأن المؤسسة تأخذ في عين الاعتبار الطلب الشخصي من أجل التدريب الذي يتماشى مع أهداف المؤسسة والعامل .

من خلال الجدول نلاحظ أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ0.98 أما فيما يخص كا^2 المجدولة وعند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 ، وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أصغر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 10: يبين التدريب في نفس الاختصاص

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة	
					0.01	0.05
نعم	39 / 25	**%78**	**15.86**	**1**	**6.64**	**3.84**
لا	11 / 25	**%22**				
المجموع	**50**	**%100**				

لقد تم تسجيل في الجدول أعلاه أعلى نسبة المقدرة بـ 78% أي ما يعادل 39 فردا من أصل 50 مبحوث ويتضح هنا أن أغلبية العمال أنهم يعملون في نفس الاختصاص الذي تلقوا عليه تدريبا وهو ما يؤكد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار ضرورة التوافق والارتباط بين منصب العمل والتدريب الذي خضع له العامل وبالتالي اعتمادها على مبدأ التخصص ولعل ما يدعم ذلك هو اهتمامها الكبير بالتدريب التخصصي ، في حين أجاب 5 عمال بـ لا أي ما يعادل 22% أنهم تلقوا التدريب في مجالات أخرى والأهم من كل هذا أن التدريب يدعم العمل والتخصص .

من خلال الجدول نلاحظ أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 15.86 أما فيما يخص كا^2 المجدولة وعند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 3.84 ، وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 6.64 ومن هنا نلاحظ أن كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 11: يبين الاستفادة من دورة تدريبية أخرى في المؤسسة

الاحتمالات / العينة		التكرار	النسبة المئوية
نعم	نعم	30	%60
	لا	02	%4
لا		18	%36
المجموع		50	%100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 60% من العينة أي ما يعادل 30فردا من أفراد العينة قد صرحوا بأنهم استفادوا من دورات تدريبية أخرى، بينما صرحت النسبة الأخرى أي بنسبة 4% ما يعادل فردين من أصل 50مبحوثا أنهم لم يستفيدوا من دورة تدريبية أخرى وهو ما يؤكد أن المؤسسة تحاول تدريب أفرادها كلما سمحت الفرصة وكلما زادت احتياجاتها إلى اختصاص معين ، فحسب المسؤول عن مصلحة التكوين فإن أغلبية العمال قد استفادوا على الأقل من دورتين تدريبيتين الأولى يتلقى فيها العمال فكرة عامة عن المؤسسة وأهدافها ومتطلباتها، أما الدورة التدريبية الثانية فهي تخصصية تمكن العامل من التعرف والتحكم في مهام عمله وتطوير قدراته، أما نسبة 36% ما يعادل 18 فردا أقرت بأنها لم تستفد من دورة تدريبية أخرى .

الجدول رقم 12: يبين زيادة القدرة على التحكم في العمل عن طريق التدريب

الإحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا ^{2} المجدولة 0.01	كا ^{2} المجدولة 0.05
نعم	43 / 25	%86	25.92	1	6.64	3.84
لا	7 / 25	%14				
المجموع	50	%100				

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذين قالوا بأن التدريب يساهم في زيادة القدرة على التحكم في العمل هم 43 فردا من أصل 50 مبحوثا أي ما يعادل 86% حيث يرون أن التدريب يمكن العامل من تعلم كل ما له علاقة بمجال عمله أو تخصصه، كالتدريب على الآلات والآلية التي تسير بها وبالتالي يتحكم

العامل هنا في عمله بشكل جيد دون صعوبات ، بينما نجد 7 أفراد أي ما يعادل 14 % قد قالوا بأن القدرة على التحكم في العمل لا تكون عن طريق التدريب ،وإنما راجعة لأسباب أخرى ككفاءة العامل وموهبته وقدراته وخبرته في مجال عمله ،والمؤسسة هنا تأخذ بعين الاعتبار أهمية التدريب في تعريف العامل بمجال عمله .

من خلال الجدول نجد أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ25.92 عند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 3.84 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 60.64 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

الجدول رقم 13 : يبين أن التدريب باستمرار يساهم في تحقيق الرغبات والطموحات المهنية

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة 0.01	كا^2 المجدولة 0.05
نعم	**48** / **25**	**%96**	**42.32**	**1**	**6.64**	**3.84**
لا	**2** / **25**	**%4**				
المجموع	**50**	**%100**				

يتبين لنا من الجدول أن أعلى نسبة هي 96% أي ما يعادل 48 مبحوثا من أصل 50 مبحوث قد صرحوا بأن التدريب باستمرار يساهم في تحقيق الرغبات والطموحات المهنية لدى العاملين حيث أن العامل يحاول الحصول على ترقية وذلك يتم من خلال التدريب باستمرار فهو بذلك يكون نفسه ويطور مواهبه ومهاراته ويحقق الكفاءة المهنية وبالتالي يصل إلى تحقيق رغباته وطموحاته المهنية في حين نجد نسبة 4% أي ما يعادل فردين من أصل 50 مبحوث يرون أن التدريب باستمرار لا يساهم في تحقيق الرغبات والطموحات المهنية وهذا لأسباب أخرى قد تكون سببا في تحقيق هذه الرغبات .

نلاحظ من خلال الجدول كذلك أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 42.32 ، عند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 6.64%، وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 3.84 وعليه نجد أن كا^2 المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 14: يوضح الحاجة إلى فترة تدريبية أخرى

العينة / الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
نعم	للحفاظ على المنصب	15	%30
	لتحسين الأداء	17	%34
	للحصول على ترقية	5	%10
لا		13	%26
المجموع		50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 30% أي ما يعادل 15 فردا من أفراد العينة قالوا بأنهم بحاجة إلى فترة تدريبية من أجل الحفاظ على منصب العمل في حين نجد أن 17 مبحوث من أصل 50مبحوثا أي ما يعادل 34 % قد صرحوا بأن تحسين الأداء يتم عن طريق الدورات التدريبية المستمرة التي تنعكس إيجابا على أدائهم في العمل ،وتحسين الأداء يساهم في رفع الإنتاجية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ،ونجد 5 أفراد أي ما يعادل 10% قد صرحوا أن التدريب يساهم في تطوير مواهبهم وهم يوظفون هذه المواهب والقدرات في مجال عملهم من أجل الحصول على ترقية ، وهذه النسب متفاوتة وما يؤكد هذا التفاوت هو وعي العمال ومعرفتهم بمدى أهمية التدريب وإحساسهم بالحاجة إليه لرفع كفاءتهم وزيادة مهارتهم ، في حين نجد 13 فرد من أفراد العينة أي ما يعادل 26% قد صرحوا بالرد السلبي من الإدارة حيث يتم فيها التغيب التام للطلب الشخصي والمؤسسة عن طريق الدورات التدريبية الأخرى فهي تزيد الكفاءة وتطور المهارة والقدرات .

الجدول رقم 15: يبين الاهتمام بمجال التدريب

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة	
					0.01	0.05
في تزايد	29 / 16.66	**%58**	**15.16**	**2**	**9.21**	**5.99**
في تراجع	7 / 16.66	**%14**				
على نفس الحال	14 / 16.66	**%28**				
المجموع	**50**	**%100**				

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 58% أي ما يعادل 29 مبحوث من أصل 50 تقر بأن وضع التدريب في تزايد وهو ما يؤكد استفادة أغلبية العمال من عدة دورات تدريبية ، فالتوجه الذي تسير فيه المؤسسة يدل على وعيها بضرورة تأهيل أفرادها حتى يواكبوا التطورات الحديثة من جهة ومحاولة منها لتطوير وتنمية قدراتها وكفاءتها من جهة ثانية وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة لها أهداف مستقبلية يكون فيها الدور الأساسي لفعالية مواردها البشرية بالمقابل نجد نسبة 14 % أي ما يعادل 7 أفراد صرحوا بأن وضع التدريب في تراجع كونهم لم يتلقوا دورات تدريبية في مجالهم ، في حين نجد 14 فردا ما يعادل 28% أقرت بأن الوضع على نفس الحال كما كان سابقا .

من خلال الجدول نجد أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 15.16 أما فيما يخص كا^2 المجدولة وعند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ5.99 ومن هنا نجد أن كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول 16 : يبين المسؤول عن تحديد التدريب في المؤسسة

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة	
					0.01	0.05
المسؤول المباشر	**26** / **25**	**%52**	**0.08**	**1**	**6.64**	**3.84**
رئيس القسم	**24** / **25**	**%48**				
المجموع	**50**	**%100**				

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 52% أي ما يعادل 26 مبحوث من أصل 50 مبحوث يقرون بأن المسؤول عن تحديد التدريب في المؤسسة هو المسؤول المباشر ، وهذا راجع إلى أن المسؤول من دوي المستوى العلمي العالي وبالتالي درايته بمهامهم الوظيفية وتخصصه في مجال عمله مما يعطي لهم سهولة في تحديد مهام منصب العمال، وبالتالي تحديد احتياجاتهم الفعلية للتدريب، في حين نجد نسبة 48% أي ما يعادل 24 فردا من أصل 50 مبحوث قد أجابوا بأن المسؤول عن تحديد التدريب هو رئيس القسم الذي يلاحظ ويقرر حصول التدريب في المؤسسة.

من خلال الجدول نجد أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ0.08 وأما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ6.64 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 3.84 وعليه نجد أن كا^2 المحسوبة أصغر من كا^2 المجدولة وهذا يعني أنها غير دالة إحصائيا .

الجدول رقم 17 : يوضح المستوى المعرفي والمهني بعد التدريب

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة 0.01	كا^2 المجدولة 0.05
أكثر فعالية	**38** / **16.66**	**%76**	**45.29**	**2**	**9.21**	**5.99**
تحول جدري	**12** / **16.66**	**%24**				
لم يقدم شيء	**0** / **16.66**	**%0**				
المجموع	50	%100				

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أن نسبة 76% أي ما يعادل 38 مبحوث من أصل 50 مبحوث قد صرحت بأن مستواهم بعد التدريب أصبح أكثر فعالية ، ذلك لأن مضمون التدريب الذي يستفيدون منه كل مرة يكون أكثر تعمقا وتخصصا من سابقه، فمثلا عندما يوظف تقني صيانة في المؤسسة يتلقى تدريبا أساسيا على وظيفته ، وبعد العمل لفترة يتحصل على ترقية لتولي منصب رئيس فريق الصيانة وهذا بعد خضوعه لتدريب ثان يكون مختلفا عن الأول من عدة جوانب كإضافة مقاييس أو مواد جديدة تتماشى والمنصب الجديد كذلك السبب الأخر هو ذلك الإحساس والثقة والتحكم الذي يظهر لدى العامل عند إدخال بعض التقنيات الحديثة في العمل في حين نجد نسبة 24% أي ما يعادل 12 مبحوث قد
لاحظوا تحول جدري أي أنهم قد استفادوا بشدة من هذا التدريب في حين نجد ولا مبحوث قد أجاب بالاحتمال لم يقدم شيء.

من خلال الجدول نلاحظ أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 45.29 وأما فيما يخص كا^2 المجدولة وعند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد أن كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا.

الجدول رقم 18: يبين مردود العامل بعد التدريب

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^{2} المحسوبة	درجة الحرية	كا^{2} المجدولة	
					0.01	0.05
جيد	39 / 16.66	**%78**	**48.53**	**2**	**9.21**	**5.99**
متوسط	11 / 16.66	**%22**				
ضعيف	0 / 16.66	**%0**				
المجموع	**50**	**%100**				

معطيات الجدول أعلاه تبين بأن أعلى نسبة والمقدرة بـ78% أي ما يعادل 39 مبحوث من أصل 50 مبحوث ترى بأن مردودها بعد التدريب يعد جيدا وهذا يرجع حسبهم إلى التدريب الذي تلقوه في مجال عملهم والذي مكنهم من الاستخدام الفعال للآلات والكيفيات الواجب استعمالها في ممارسة وظائفهم في المقابل فإن نسبة 22% أي ما يعادل 11 مبحوث فإنهم يرون أن مردودهم يعد متوسطا بعد العملية التدريبية وذلك يعود إلى عدة أسباب أهمها صعوبة تطبيق كل ما تلقوه في المراكز التكوينية من دروس وتقنيات وهذا لغياب بعض الوسائل والأجهزة التي تدربوا عليها ، في حين نجد بعض الأفراد قد عبروا عن ضعف بعض المكونين في العملية الاتصالية مما أدى إلى عدم إيصال المعلومات بشكل جيد .

من خلال الجدول نجد أن كا^{2} المحسوبة مساوية لـ 48.53 أما فيما يخص كا^{2} المجدولة عند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد أن كا^{2} المحسوبة أكبر من كا^{2} المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

ج - تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: القائلة أن الاتصال يساهم في رضا العاملين .

الجدول رقم 19 : يبين طريقة تواصل الرئيس مع المرؤوسين في المؤسسة

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة 0.01	كا^2 المجدولة 0.05
الإعلان	**15** / **16.66**	**%30**	**0.50**	**2**	**9.21**	**5.99**
الإجتماعات	**16** / **16.66**	**%32**				
الهاتف	**19** / **16.66**	**%38**				
المجموع	**50**	**%100**				

تبين الشواهد الكمية المبنية في الجدول أن أعلى نسبة هي 38%أي ما يعادل 19 فردا من أصل 50 مبحوثا قد قالوا بأن طريقة اتصال الرئيس مع المرؤوسين تتم عن طريق الهاتف وهذا نظرا إلى بعد الوحدات عن بعضها وتعذر الإطلاع على الإعلانات ، في حين قال 16 فردا بنسبة 32% من أصل 50 مبحوث بأن الطريقة المتعامل بها هي عن طريق الاجتماعات أي أن هناك اتصال واضح جيد بين الإدارة العليا والدنيا ، بينما هناك 15 فردا أي ما يعادل 30% قالوا بأن الكيفية التي يتواصلون بها هي عن طريق الإعلانات .

يتضح لنا مما سبق أن طريقة الاتصال تتنوع بتنوع الظروف القائمة في المؤسسة ونلمس الاتصال واضح بين مختلف الوحدات، لذا وجدنا اختلاف في الطريقة ما يدل أن المؤسسة مهتمة بعمالها ما يخلق جو من الثقة والتواصل .

من خلال الجدول نجد أن كا^2 المحسوبة قدرت بـ0.50 أما فيما يخص كا^2 المجدولة وعند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21، وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 ومنه نلاحظ أن كا^2 المحسوبة أصغر من كا^2 المجدولة وهذا يعني أنها غير دالة إحصائيا .

الجدول رقم 20: يبين اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية	كا² المحسوبة	درجة الحرية	كا² المجدولة 0.01	كا² المجدولة 0.05
دائما	26 / 16.66	**%52**	**22.36**	**2**	**9.21**	**5.99**
أحيانا	23 / 16.66	**%46**				
أبدا	1 / 16.66	**%2**				
المجموع	**50**	**%100**				

معطيات الجدول أعلاه تبين بأن أعلى نسبة والمقدرة بـ 52% أي ما يعادل 26فردا من أصل 50 مبحوث كانت في الاحتمال القائل بأن المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات إلى كل المستويات أي دائما ، في حين جاء الاحتمال أحيانا في المرتبة الثانية بنسبة 46% أي ما يعكس 23 فردا من أصل 50 مبحوث بينما جاءت أدنى مرتبة للاحتمال أبدا بنسبة 2% أي ما يعادل فرد واحد .

من خلال ما سبق نلاحظ أن المؤسسة مهتمة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات بمختلف الطرق وهي مهتمة أيضا بخلق جو للتواصل بين جميع الوحدات والإدارات من خلال خلق جسر للاتصال حتى يتحقق التعاون والإتحاد والاشتراك في الأفكار والمعلومات .

من خلال الجدول نجد أن كا^2 المحسوبة قدرت بـ 22.36 أما فيما يخص كا^2 المجدولة وعند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد أن كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول 21: يبين دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة	
					0.01	0.05
دائما	**39** / **16.66**	**%78**	**45.17**	**2**	**9.21**	**5.99**
أحيانا	**7** / **16.66**	**%14**				
أبدا	**4** / **16.66**	**%8**				
المجموع	50	%100				

من خلال الجدول يتضح أن النسبة الأعلى للمبحوثين كانت دائما وهذا بنسبة 78% أي ما يعادل 39 فرد من أصل 50 مبحوث في حين نجد الذين أجابوا بـ أحيانا هم 7 أفراد أي ما يعادل 14% أما الاحتمال الأخير القائل أبدا الاتصال ليس له علاقة بالرضا الوظيفي فنسبته 8% أي ما يعادل 4 أفراد

ومنه نخلص إلى القول بأن للاتصال في المؤسسة الإنتاجية للجلود دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وذلك يرجع ربما إلى وعي المؤسسة بأهمية الاتصال والتواصل مع العمال من أجل تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعتبر أحد مؤشرات المنظمة الفعالة .

من خلال الجدول نلاحظ كذلك أن كا^2 المحسوبة قدرت بـ 45.17 أما فيما يخص كا^2 المجدولة وعند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول 22: يبين رضا العاملين عن طريقة التواصل

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	$كا^2$ المحسوبة	درجة الحرية	$كا^2$ المجدولة 0.01	$كا^2$ المجدولة 0.05
نعم	42 / 25	**%84**	**23.12**	**1**	**6.64**	**3.84**
لا	8 / 25	**%16**				
المجموع	**50**	**%100**				

حسب البيانات الواردة في الجدول أعلاه وجدنا أن العمال راضون عن طريقة التواصل معهم بنسبة 84% أي ما يعادل 42فردا من أصل 50 مبحوثا من العينة في حين نجد نسبة 16% ما يعادل 8 أفراد من العينة أقرت بعدم الرضا عن طريقة التواصل.

وبذلك نستنتج أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بعمالها وبطريقة التواصل معهم حتى لا يكون مهمشين من الناحية الاتصالية وذلك من خلال إشراكهم في المعلومات كمحاولة أولى لحل مشاكلهم لأن المؤسسة تعرف أن العمال هم النابض الحي في قلب المؤسسة وهم الفئة الأخطر على المؤسسة في حالة حصول مشاكل كالإضرابات والاحتجاجات وهي التي تمثلها أمام جمهورها الخارجي ، فهي تحاول دائما كسب رضاهم وتأييدها .

نلاحظ كذلك من الجدول أن $كا^2$ المحسوبة قدرت بـ 23.12 أما فيما يخص $كا^2$ المجدولة وعند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 6.64 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 3.84 وعليه نجد $كا^2$ المحسوبة أكبر من $كا^2$ المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا.

الجدول رقم 23: يبين كيفية تأثير الاتصال على أداء العاملين

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا² المحسوبة	درجة الحرية	كا² المجدولة 0.01	كا² المجدولة 0.05
ايجابا	42 / 16.66	%84	58.26	2	9.21	5.99
سلبا	2 / 16.66	%4				
لا يؤثر	6 / 16.66	%12				
المجموع	50	%100				

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين تأثير الاتصال على أداء العاملين أن النسبة الأعلى كانت للذين أجابوا بـ إيجابا بنسبة 84% أي ما يعادل 42 مبحوث من أصل 50 مبحوث ، في المقابل نجد أن عدد المبحوثين الدين أجابوا بـ سلبا كان عددهم 2أي بنسبة 4% بينما سجلنا نسبة 12% ما يعادل 6 أفراد في الاحتمال لا يؤثر .

ومنه فالاتصال الدائم والإيجابي يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة ذلك أن الاتصال يخلق علاقات طيبة بين العاملين وعلاقات إنسانية تساهم في توفير مناخ عمل مريح وجيد داخل المؤسسة كما أنه يؤدي إلى زيادة فرص التفاهم والتعاون فيما بين العاملين مما يؤدي إلى تحسين أدائهم للعمل داخل المؤسسة .

نلاحظ من خلال الجدول كذلك أن كا² المحسوبة مساوية لـ 58.26 أما فيما يخص كا² المجدولة عند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 مساوية لـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 24 : يوضح مساهمة الاتصال في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العمال

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة 0.01	كا^2 المجدولة 0.05
دائما	29 / 16.66	%58	22.36	2	9.21	5.99
أحيانا	19 / 16.66	%38				
أبدا	2 / 16.66	%4				
المجموع	50	%100				

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن عدد المبحوثين الذين أجابوا بـ دائما في الاحتمال القائل مساهمة الاتصال في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين هم 29 مبحوث بنسبة 58% من أصل 50 مبحوث في مقابل ذلك نجد أن المبحوثين الذين أجابوا بـ أحيانا هم 19 فردا أي بنسبة 38% في حين نجد عدد المبحوثين الدين أجابوا بـ أبدا هم 2 فرد أي بنسبة 4% .

وبذلك نخلص إلى أن الاتصال يساهم في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين ، وهذا من شأنه أن يجعل المؤسسة تحقق أهدافها وترفع إنتاجيتها ، والنتائج المدونة تؤكد بأنه يوجد اتصال داخل المؤسسة وهو اتصال ايجابي ذلك أنه يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء أي أن الاتصال يمزج ويكمل أهداف العاملين الخاصة بهم مع أهداف المؤسسة المسطرة من قبل الإدارة العليا .

نلاحظ من خلال الجدول كذلك أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 23.36 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 25 : يوضح مساهمة الاتصال في توفير المناخ الإيجابي للعمل

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة	
					0.01	0.05
نعم	48 / 25	**%96**	**42.32**	**1**	**6.64**	**3.84**
لا	2 / 25	**%4**				
المجموع	**50**	**%100**				

تبين الشواهد الكمية أن 48 مبحوث من أصل 50 مبحوث قد أجابوا بنعم يساهم الاتصال في توفير المناخ الإيجابي للعمل الذي يرغب العمال في العمل فيه والتي تقدر نسبتهم بـ 96% ما يعادل 48 فرد في حين أجاب فردين بلا أي ما يعادل 4% .

وبذلك نخلص أن الاتصال فعلا يساهم في توفير المناخ الملائم والجيد الذي يرغب فيه العمال بالعمل فيه لأنه يحقق علاقات اجتماعية وإنسانية تقلل من فرص وجود الصراعات والنزاعات بين العاملين وبذلك توفير مناخ عمل مريح للعامل .

نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 45.32 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 6.64 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 3.84 وعليه كا^2 المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة وعليه نجد أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 26 : يبين أن غياب الاتصال بين الوحدات يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا² المحسوبة	درجة الحرية	كا² المجدولة 0.01	كا² المجدولة 0.05
نعم	40 / 16.66	**%80**	**49.49**	**2**	**9.21**	**5.99**
لا	3 / 16.66	**%6**				
أحيانا	7 / 16.66	**%14**				
المجموع	**50**	**%100**				

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80% قد أجابت بنعم أي ما يعدل 40 فرد من أصل 50 مبحوث أن غياب الاتصال بين الوحدات يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ، بينما الذين أجابوا بـ أحيانا فنجد 14% ما يعادل 7 أفراد أما الذين أجابوا بـ لا فنجد 3 أفراد بنسبة 6% .

من خلال ما سبق يتضح لنا أن اغلب المبحوثين يرون أن غياب الاتصال بين الوحدات يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ، وبالتالي يؤدي لفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها وهذا يعني أن العاملين على وعي بأهمية ودور الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا الوعي قد يعود إلى المستوى التعليمي للعمال أو الخبرة المهنية لهم .

من خلال الجدول كذلك نجد أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 49.49 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة و هذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول 27: يوضح أن الاتصال يعمد إلى تحقيق التماسك بين وحدات المؤسسة

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة 0.01	كا^2 المجدولة 0.05
دائما	**36** **16.66**	**%72**	**37.97**	**2**	**9.21**	**5.99**
أحيانا	**13** **16.66**	**%27**				
أبدا	**1** **16.66**	**%2**				
المجموع	**50**	**%100**				

تبين الشواهد الكمية المبنية في الجدول أن المرتبة الأولى حسب رأي المبحوثين هي 36 مبحوثا وتقدر نسبتها بـ 72% أما المرتبة الثانية فقد كانت في الاحتمال أحيانا بـ 13 مبحوثا بنسبة 26% في حين نجد مبحوث واحد قال الاحتمال أبدا أي ما يعادل 2% .

يتضح لنا مما سبق ذكره أن الاتصال جيد في المؤسسة وهذا إن دل إنما يدل على اهتمام المؤسسة بالاتصال ذلك أنه يساهم في تحقيق التماسك بين وحدات المؤسسة وهذا يؤدي إلى تحقيق التفاعل بينها وتوفير جو من التعاون وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

من خلال الجدول كذلك نجد أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 37.97 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 28 : يبين مساهمة الاتصال في القضاء على الروتين داخل المؤسسة

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة 0.01	كا^2 المجدولة 0.05
نعم	43 / 25	%86	25.92	1	6.64	3.84
لا	7 / 25	%14				
المجموع	50	%100				

حسب البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 86% أي ما يعادل 43 فرد من أصل 50 مبحوث قد قالوا نعم الاتصال يساهم في القضاء على الروتين داخل المؤسسة ، بينما نجد عكس ذلك في الفئة التي قالت لا بنسبة 14% ما يعكس 7 أفراد من أصل 50 مبحوث ، فهم نفوا قيام الاتصال بالقضاء على الروتين داخل المؤسسة .

ويتضح لنا من خلال ما سبق أن الاتصال يساهم في القضاء على الروتين في المؤسسة ، ذلك أن الاتصال فيما بين العاملين يولد بينهم علاقات اجتماعية وإنسانية تبنى على أساسها قيم من الاحترام والتعاون والتفاهم وهذه العلاقات تخفف على العاملين ضغوط العمل والروتين وتقلل من فرص وجود سوء التفاهم فيما بينهم .

من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 25.92 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 6.64 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 3.84 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول 29: يبين دور الاتصال في إحداث التعاون وتحقيق أهداف المؤسسة

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة	
					0.01	0.05
دائما	32 / 16.66	**%64**	**28.84**	**2**	**9.21**	**5.99**
أحيانا	17 / 16.66	**%34**				
أبدا	1 / 16.66	**%2**				
المجموع	**50**	**%100**				

يوضح الجدول أعلاه بأنه أعلى نسبة للذين أجابوا بـ دائما أي للاتصال دور في إحداث التعاون وتحقيق أهداف المؤسسة وقدرت بـ 32 مبحوث أي ما يعادل 64% وفي المقابل أن عدد الذين قالوا أحيانا 17 مبحوثا أي ما يعادل نسبة 34% في حين كانت أدنى نسبة وهي 2% ما يعادل فرد واحد في الاحتمال أبدا .

يتضح لنا أن الاتصال بالمؤسسة يكون بشكل دائم وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحرص على تحقيق الاتصال بين العاملين بها وهو ينعكس إيجابا على العاملين بالمؤسسة ، وكذا تحقيق علاقات إنسانية جيدة بين العاملين .

نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 28.84 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد أن كا^2 المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 30: يوضح رضا العاملين عن سياسة المؤسسة

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة 0.01	كا^2 المجدولة 0.05
نعم	40 / 16.66	**%80**	**49.13**	**1**	**6.64**	**3.84**
لا	6 / 16.66	**%12**				
أحيانا	4 / 16.66	**%8**				
المجموع	**50**	**%100**				

ما نلاحظه من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 80% أي ما يعادل 40 مبحوث من أصل 50 مبحوث قد أجابوا بنعم أي رضاهم عن سياسة المؤسسة بالمقابل نجد 12% ما يعادل 6 مبحوثين قد أجابوا بعدم رضاهم عن سياسة المؤسسة في حين نجد نسبة 8% ما تعادل 4أفراد كانت الإجابة في الاحتمال القائل أحيانا .

ما نستخلصه مما سبق أن العمال راضون عن سياسة المؤسسة وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة المتبعة إذ لا يوجد إجحاف في حق العمال وهذا ما تدل عليه نسبة 80% ، فالعمال لا يرون أن هناك مشاكل بينهم من جهة وبين المؤسسة من جهة ثانية ، فالرضا ناتج عن الإجراءات التي تتبعها المؤسسة فهي إجراءات واضحة لدى العمال ولا تضر العاملين .

من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 49.13 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 6.64 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 3.84 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

د- تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة القائلة : أن الحوافز المادية تؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين في المؤسسة

الجدول رقم 31: يبين رأي العمال في الأجر المتلقي

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة	
					0.01	0.05
كاف	4 / 25	%8	35.28	1	6.64	3.84
غير كاف	46 / 25	%92				
المجموع	50	%100				

تبين الشواهد الكمية التي تم تسجيلها في الجدول إلى أن أغلب العاملين قد أقروا بأن الحافز المادي أي الأجر المتقاضى غير كاف وهذا بنسبة 92% أي ما يعادل 46 فردا من أفراد العينة ، في حين نجد أن نسبة 85 قالت بأن الأجر المتقاضى والمتلقي من المؤسسة كاف أي ما يعادل 4 أفراد من أصل 50 مبحوث .

إذن فهاتان النسبتان (92% و8%) فيها تباعد كبير، فالنسبة التي أقرت بعدم كفايته تجد أنه لا تلبي الاحتياجات المعيشية والمصاريف اليومية وهي غير راضية عن هذا الأجر الذي تجده إجحافا في حقها بالنظر إلى متطلبات الحياة أما الفئة الثانية فترى أنه كاف وهي راضية عن هذا المقدار المالي ولا تجد أي مشكل في الأجر المتلقي .

نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 35.28 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 6.64 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 3.84 وعليه نجد كا^2 أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 32 : يبين انعكاس الأجر على الجهد المبذول

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة 0.01	كا^2 المجدولة 0.05
نعم	**14** / **25**	**%28**	**9.68**	**1**	**6.64**	**3.84**
لا	**36** / **25**	**%72**				
المجموع	**50**	**%100**				

إن معطيات الجدول تؤكد أن 72% أي ما يعادل 36 فرد من أصل 50 مبحوثا قد أكدت على أن الأجر الذي تقدمه المؤسسة للفرد لا يعكس الجهد الذي يبدله العامل داخل المؤسسة فالعامل يقر بأن عمله أكبر من الأجر المتلقي وبالتالي هذا الأخير لا يعكس جهده وعمله في حين تقر المجموعة الثانية أي نسبة 28% أي ما يعادل 14 فردا من أصل 50 مبحوثا بأن الأجر يعكس الجهد المبذول .

ومما سبق يتضح لنا بأن الأجر الذي يتلقاه العامل في المؤسسة لا يعكس الجهد المبذول من طرفه فهو يرى بأن العمل الذي يقوم به شاق ومتعب وصعب حبذا لو كان الأجر أكبر متى ترتفع الروح المعنوية وبالتالي الزيادة في الجهد أي الزيادة في الإنتاجية ومنه تحقق أهداف العامل وأهداف المؤسسة نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 9.68 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 6.64 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 3.84 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول 33: يوضح نوعية الحوافز التي يفضلها العمال

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية	كا² المحسوبة	درجة الحرية	كا² المجدولة 0.01	كا² المجدولة 0.05
مادية	29 / 16.66	%58	24.52	2	9.21	5.99
معنوية	1 / 16.66	%2				
كلاهما	20 / 16.66	%40				
المجموع	50	%100				

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 58% أي ما يعادل 29 فردا من أفراد العينة قد قالوا بأن الحوافز التي يفضلونها هي الحوافز المادية وهذا راجع إلى تدني الأجر القاعدي المتلقي الذي لا يلبي الاحتياجات ، في حين قال 20 فردا أي بنسبة 40% من أصل 50فردا بأن الحوافز التي يفضلونها هي المادية والمعنوية كون المادية لا تلبي المتطلبات وهم بحاجة للحوافز المعنوية للتعبير عن الذات ، كالتقدير والاحترام والمدح والشكر والثناء التي يرون بأنها ناقصة في التعاملات ، بينما هناك فرد واحد قال بأن الحوافز المعنوية هي المفضلة عنده لأنه قد أشبع الاحتياجات المادية وهو بحاجة للحوافز المعنوية ، وهذا بنسبة 2% وهي القيمة الأدنى في الجدول .

مما سبق يتضح لنا أن العامل يفضل الحوافز المادية بالدرجة الأولى ثم تليها المعنوية والمادية معا ثم المعنوية وهذا الاختلاف راجع إلى المقدار الذي قد أشبع العامل فيه احتياجاته لأنه يتدرج في إشباع حاجاته وهذا ما أكده سلم الحاجات لـ "ماسلو" فالعامل عندما يشبع الحوافز المادية ينتقل إلى المعنوية .

إذن تفضيل العمال للحوافز المادية كان أكبر من تفضيلهم للمعنوية .

نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 24.52 % أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 34: يبين الزيادة في الأجر

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة	
					0.01	0.05
نعم	17 / 25	%34	5.12	1	6.64	3.84
لا	33 / 25	%66				
المجموع	50	%100				

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أن نسبة 66% أي ما يعادل 33 فرد من أصل 50 مبحوثا قد صرحوا بأنه لا توجد زيادة في الأجر، أما النسبة الثانية والمقدرة ب34% أي ما يعادل 17 مبحوث قد صرحا بأنه توجد زيادة في الأجر، إذن النسبة 66%تشير إلى حاجة العامل إلى تحسين وضعهم الاجتماعي و المعيشي وهذا راجع إلى ضعف وقلة الأجر المتقاضى وكذا الحاجة إلى تحسين وتأمين وإشباع حاجاتهم المختلفة ولا بد على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة من أجل ضمان الولاء للمؤسسة وكسب جمهورها الداخلي وبالتالي تحقيق أهداف العامل وأهداف المؤسسة .

نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 5.12 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 6.64 معناه أنها غير دالة وأكبر من نظيرتها المجدولة عند 0.05 والمقدرة بـ 3.84 معناه أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 35 : يبين الفترات التي تقدم فيها الزيادة في الأجر

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة	
					0.01	0.05
أسبوعية	0 / 16.66	**%0**	**100**	**2**	**9.21**	**5.99**
شهرية	0 / 16.66	**%0**				
سنوية	50 / 16.66	**%100**				
المجموع	**50**	**%100**				

من خلال الجدول نلاحظ أنه قد سجلت أعلى نسبة كانت 100% والتي تعبر عن رأي 50فردا من أصل 50 مبحوث فهؤلاء قد أقروا بأن الزيادة في الأجر تكون سنوية في حين نجد ولا فرد قال بعكس ذلك .

ويتضح مما سبق أن الزيادة التي يتلقاها العامل في المؤسسة تكون سنوية وهذا راجع لنظام الحوافز المتبع في المؤسسة وبرنامج توزيع هاته الزيادة .

من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 100 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول 36: يبين أن الزيادة في الأجر تدفع العامل لبدل جهد أكبر

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة 0.01	كا^2 المجدولة 0.05
نعم	43 / 16.66	%86	62.7	2	9.21	5.99
لا	2 / 16.66	%4				
أحيانا	5 / 16.66	%10				
المجموع	50	%100				

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 86% أي ما يعادل 43 فردا من أصل 50مبحوث قد أكدوا أن الزيادة في الأجر تدفع بالعامل إلى بدل جهد أكبر في عمله ، فيما نلاحظ أن نسبة 10% ما تعادل 5 أفراد أكدوا أن الزيادة في الأجر تدفع بهم للعمل أحيانا أما أدنى نسبة وهي 4% ما تعادل فردين قد أكدوا أن هاته الزيادة لا تدفع بالعاملين للعمل أكثر بل هناك دوافع أخرى كالحوافز المعنوية مثل الاحترام والتواضع .

هذه النتائج تدل على أن المؤسسة تدفع أجرا منخفضا للعمال حتى أقروا بأن الزيادة تدفع بهم لبدل جهد أكبر ، ويتبين أن من دوافع العمل المفضلة هو العنصر المادي ، فالظروف الصعبة للعمل والجهد الإضافي يتطلب مالا أكثر .

نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 62.7 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد كا2 المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 37: يوضح أن الحوافز المادية كفيلة بإثارة دافعية العمال

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة	
					0.01	0.05
نعم	47 / 16.66	**%94**	**82.87**	**2**	**9.21**	**5.99**
لا	1 / 16.66	**%2**				
أحيانا	2 / 16.66	**%4**				
المجموع	**50**	**%100**				

لقد ثم تسجيل أعلى نسبة مقدرة بـ 94% ما يعادل 47فردا من أصل 50 مبحوثا تؤكد أن الحافز المادي كفيل بإثارة الدافعية لدى العاملين أي أن المال هو القادر على تحفيز العمال لتحقيق أكبر إنتاجية في حين نجد فردين بنسبة 4% من أصل 50مبحوثا أقرت بأن الحافز المادي يساهم أحيانا في الدفع بالعمل نحو العمل تم تلتها نسبة 2% أي ما يعادل فرد وحيد يقول عكس كل هذا وهو يرى أن الحافز المادي لا يدفع بالعامل نحو العمل وإنما هناك متغيرات أخرى التي نقصد بها هنا الحوافز المعنوية .

مما سبق يتأكد لنا بأن العمال بحاجة ماسة إلى الحافز المادي من أجل الدفع بهم نحو تحقيق أفضل النتائج والمؤسسة هنا عليها الأخذ بعين الاعتبار هذا المتغير ، ذلك أن الحافز المادي كفيل بخلق الدافعية .

نلاحظ من خلال الجدول كذلك أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 82.87 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد كا^2 أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 38: يوضح مساهمة الحوافز المادية والتشجيعات في دفع العمال للعمل أكثر

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	$كا^2$ المحسوبة	درجة الحرية	$كا^2$ المجدولة 0.01	$كا^2$ المجدولة 0.05
نعم	42 / 16.66	%84	59.7	2	9.21	5.99
لا	8 / 16.66	%16				
أحيانا	0 / 16.66	%0				
المجموع	50	%100				

لقد تم تسجيل أعلى نسبة بالجدول في الاحتمال القائل بأن الحوافز تساهم والتشجيعات أيضا في دفع العمال للعمل أكثر وذلك بنسبة 84% أي ما يعادل 42 فردا من أصل 50مبحوث فهم يرون بأن العامل لا بد له من تشجيعات تحفزه في مجال عمله وأما في المرتبة الثانية فقد سجلنا النسبة 16% أي ما يعادل 8 أفراد من العينة والتي ترى بأن التشجيعات أحيانا فقط تساهم في دفع العامل للعمل ، في حين نجد ولا فرد قال عكس ذلك في حالة دائما وأحيانا .

يتضح مما سبق أن المؤسسة الإنتاجية ليس لها دور في دفع العمال نحو العمل ودلك يتم من خلال التشجيعات ولا يتأتى دلك إلا عن طريق توفير التشجيعات وتتبناه وهدا حقهم الطبيعي .

نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن $كا^2$ المحسوبة مساوية لـ 59.7 أما فيما يخص $كا^2$ المجدولة عند درجة حرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد $كا^2$ المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول 39 : يبين حصول العامل على مكافأة في المؤسسة

الاحتمالات / العينة		التكرار	النسبة المئوية
نعم	مكافأة جماعية	18	%36
	مكافأة فردية	12	%24
	معا	1	%2
لا		19	%38
المجموع		50	%100

إن المعطيات المدونة أعلاه في الجدول توضح لنا بان في المرتبة الأولى أي 62% أي ما يعادل 31مبحوثا من أصل 50 مبحوث قد صرحوا على حصولهم على مكافأة في المؤسسة في حين المرتبة الثانية بنسبة 38% أي ما يعادل 19 مبحوث قد أجابوا بعدم حصولهم عل مكافأة في المؤسسة .

نستخلص مما سبق أن المكافأة المتحصل عليها في المؤسسة ساعدتهم ودفعت بهم إلى العمل جيدا وحسستهم بالانتماء والتقدير وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة وهذه إستراتيجية هامة للحفاظ على العاملين وتقديريهم يساهم في إبراز كل مواهبهم ما يساهم في الزيادة في الإنتاجية .

الجدول 40: يبين حصول العامل على ترقية

الإحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية	$كا^2$ المحسوبة	درجة الحرية	$كا^2$ المجدولة	
					0.01	0.05
نعم	19 / 25	%38	2.88	1	6.64	3.84
لا	31 / 25	%62				
المجموع	50	%100				

تبين لنا من خلال معطيات الجدول المعبر عن حصول العامل لترقية أن 38% أي ما يعادل 19 فردا من أصل 50 مبحوث قد أجابوا بنعم بينما نجد أن 31 فردا أي بنسبة 62% قد أجابوا بلا أي لم يحصلوا على ترقية في المؤسسة .

ويمكننا إرجاع هذه الإحصاءات إلى أن الترقية في العمل تحافظ على استقرار وثبات المؤسسة ثم استقرار العاملين بها فالترقية تزيد من ثقة العامل بالمؤسسة وتخلق نوعا من الروابط التي ينعكس إيجابا على أدائه وبالتالي تحقيق أكبر قدر من النجاح.

نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 2.88 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 6.64 وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 3.84 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أصغر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا

الجدول رقم 41: يوضح قيام المؤسسة بتوزيع جزء من أرباحها على العمال

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	كا^2 المجدولة 0.01	كا^2 المجدولة 0.05
نعم	23 / 25	%46	0.32	1	6.64	3.84
لا	27 / 25	%54				
المجموع	50	%100				

إن المعطيات المدونة في الجدول أعلاه تبين أن 27 مبحوث أي بنسبة تقدر بـ 54% صرحوا بعدم توزيع الأرباح على العمال في حين الاحتمال نجد 46% أي ما يعادل 23 مبحوث قد صرحوا بأن هناك توزيع للأرباح .

إذن هذه النسب تبين مدى احتكار المؤسسة لأرباحها وعدم مشاركة العمال فيها وهذا ما ينعكس سلبا على دافعية العمال.

نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن كا^2 المحسوبة مساوية لـ 0.32 أما فيما يخص كا^2 المجدولة عند درجة الحرية 1 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 6.64 ،وعند مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 3.84 وعليه نجد كا^2 المحسوبة أصغر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

الجدول رقم 42: يبين رأي العمال في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة

الإحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية	$كا^2$ المحسوبة	درجة الحرية	$كا^2$ المجدولة 0.01	$كا^2$ المجدولة 0.05
عادل	7 / 16.66	%14	9.56	2	9.21	5.99
متوسط	29 / 16.66	%58				
غير عادل	14 / 16.66	%28				
المجموع	50	%100				

ما نلاحظه من الجدول أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين قالوا بأن نظام الحوافز المتبع في المؤسسة هو نظام متوسط أي ما يعادل 29 فردا من أصل 50 فردا من العينة ، في حين نجد أن هناك 14 فردا من أصل 50 مبحوث قد قالوا بعدم العدالة وهذا بنسبة 28% ، في سجلت نسبة 14% ما يعادل 7 أفراد قد صرحوا بأنه نظام عادل .

والنتائج المدونة تؤكد أن المؤسسة لا توزع الحوافز على العاملين بطريقة مقبولة لدى الجميع فهناك تفاوت في الإجابات بين عادل ومتوسط وغير عادل ، أي أن هناك سياسة متبعة و واضحة تتبناها المؤسسة في توزيع الحوافز على العمال ، وأن هناك ضوابط وشروط يتوجب توفرها حتى يتحصل على الحوافز مثل المهارة الأقدمية والخبرة المهنية .

نلاحظ من خلال الجدول كذلك أن $كا^2$ المحسوبة مساوية لـ 9.56 ،أما فيما يخص $كا^2$ المجدولة عند درجة الحرية 2 وعند مستوى الدلالة 0.01 قدرت بـ 9.21 ،وعن مستوى الدلالة 0.05 قدرت بـ 5.99 وعليه نجد $كا^2$ المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة وهذا يعني أنها دالة إحصائيا .

استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج حسب كل فرضية ومؤشراتها من اجل الوصول إلى النتيجة العامة للموضوع .

1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى : التي مفادها أن التدريب يساهم في تحسين أداء العاملين .

من خلال مناقشتنا لمؤشرات هده الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :

- 90 % تدل على العمال تلقوا تدريبا على المهنة وهذا دليل على أن المؤسسة تركز على جانب التدريب من خلال الدورات التدريبية التي يقوم بإعدادها المسؤول المباشر أو رئيس القسم وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على اهتمام العلاقات العامة بالعمال وتوفير فرصة التدريب من أجل تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم فالعلاقات بينهم علاقة حسنة .
- 70% تدل على أن العمال قد استفادوا من تدريب فني ، فالعلاقات العامة هنا تولي اهتمام كبير بالتدريب كونه الأقرب والملم بكامل نواحي نشاط المؤسسة إذن العلاقات العامة تهتم بعمالها وباحتياجاتهم .
- نسبة 40% تدل على أن الجهة المسؤولة عن توجيه التدريب هو المسؤول المباشر وهذا يدل أيضا على أن المؤسسة لديها مصلحة تسمى بمصلحة الموارد البشرية .
- نسبة 64% تدل على أن العمال قد استفادوا من دورة تدريبية أخرى وهذا يدل على أن المؤسسة من خلال مصلحة الموارد البشرية مهتمة بتطوير وتحسين أداء العاملين والمؤسسة هنا على وعي بكفاءة ومهارة عمالها ومتابعة الأداء وتحسينه إن تطلب ذلك.
- نسبة 58% تدل على أن المؤسسة تهتم بمجال التدريب فهو في تزايد والمؤسسة على وعي بأهمية وضرورة توظيفه في مجال العمل حيث أن العلاقات العامة تحاول تطوير مواهب وطاقات العاملين من خلال التدريب.
- نسبة 52% تبين أن مصلحة الموارد البشرية من خلال المسؤول المباشر تهتم بتدريب العمال ، فالعلاقات العامة هنا تهتم بالعمال من خلال تعيين مسؤول معين على كل فرقة عمل وتشترط في المسؤول المستوى العلمي العالي والخبرة والكفاءة ، فالعلاقات بين مصلحة الموارد البشرية والعمال جيدة .
- نسبة 76% تعبر عن المستوى المعرفي والمهني بعد التدريب فالاهتمام بالمستوى المعرفي والمهني لدى العامل أثناء التدريب يؤدي إلى تحسينها ، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالمستوى المعرفي والمهني للعامل وتحاول الوصول به إلى تحقيق الفعالية

- نسبة 78% من المبحوثين أكدوا أن مردودهم بعد التدريب يعد جيدا وهذا يدل على ذكاء المؤسسة من خلال مجال التدريب الذي تعتمد، والعلاقات العامة هنا تحاول تحقيق أهداف العامل والمؤسسة في أن واحد ، وهي هنا قد حققت أولا أهداف العامل من خلال تحسين أدائه وتطوير مهاراته وأهداف المؤسسة من خلال ارتفاع الإنتاجية .
- نسبة 96% أكدت أن هناك علاقة بين التدريب باستمرار وتحقيق الرغبات والطموحات المهنية والمؤسسة هنا تهتم بإعداد برنامج تدريب كل مرة قصد تحقيق الأهداف.

النتيجة العامة للفرضية الأولى :

من خلال تحليلنا لنتائج الأسئلة المطروحة في الاستمارة والموجودة في الفرضية الأولى توصلنا إلى أن المؤسسة مهتمة بمجال التدريب ، حيث أن العلاقات العامة من خلال مصلحة الموارد البشرية تقوم بتعيين المسؤول المباشر عن مجال التدريب والإعداد لدورات تدريبية أخرى ، فالعلاقة حسنة بين المؤسسة والمسؤول والعمال كون المؤسسة تهتم بعمالها وبتوفير متطلباتهم وتهتم بتطوير قدراتهم ومواهبهم وتحاول تحسين أدائهم والرفع من مستواهم وبالتالي المحافظة على العلاقة الحسنة بين الرئيس والمرؤوس من أجل أن لا يؤثر هذا على أدائهم وعلى إنتاجيتهم فالقائم بالعلاقات العامة هنا هو مسؤول الموارد البشرية الذي يقوم بإجراء دورات تدريبية للعمال من أجل إنجاح خطط تطوير الإنتاج وزيادته فهو إذن يقوم بوظائف العلاقات العامة من بحث وتنسيق و تخطيط للعملية التدريبية وتقييم برنامج التدريب من أجل الرفع من مستوياته الإنتاجية وبالتالي فالعلاقات العامة تساهم في تحسين أداء العاملين أي رفع مستوى الإنتاجية ومنه الفرضية الأولى تحققت .

2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :التي مفادها أن الاتصال يساهم في رضا العاملين في المؤسسة من خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :

- 38% من المبحوثين أكدوا أن طريقة الاتصال تتم عن طريق الهاتف فالمؤسسة تهتم بإيصال المعلومة إلى الطرف الأخر بطرق عدة وهذا يؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة وخلق جو من الثقة والتواصل .
- 52 % من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات والتواصل مع كافة المستويات وهذا ما يحقق التفاعل بين كل المستويات .
- نسبة 78% من المبحوثين تبين أن الاتصال يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا يؤكد أن المؤسسة تهتم بتحقيق رضا العمال .
- 84% من المبحوثين أكدوا رضاهم عن طريقة التواصل معهم وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالجانب الاتصالي مع كل الوحدات وتحقيق التنسيق والتفاعل.
- 84% من المبحوثين أكدوا أن الاتصال يؤثر إيجابا على أداء العاملين من خلال تبيان عمل كل وحدة وتعريف العامل بعمله والمؤسسة تهتم بخلق علاقات طيبة بين العمال والإدارة العليا.

- نسبة 58% من المبحوثين أكدوا أن الاتصال يساهم في توفير المناخ الإيجابي للعمل أي الملائم لأداء المهام والوظائف على أحسن وجه .
- نسبة 80% من العينة أكدت أن غياب الاتصال بين الوحدات يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وأن للاتصال دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي المؤسسة تهتم بكسب العمال والحفاظ عليهم .
- 72% من المبحوثين صرحوا بأن الاتصال يحقق التماسك بين وحدات المؤسسة وبالتالي العامل يقوم بأداء عمله على الوجه المطلوب .
- 86% من أفراد العينة أكدوا أن الاتصال له دور في القضاء على الروتين داخل المؤسسة وأكدوا أن الاتصال ينعكس إيجابا على الروح المعنوية للعمال ، وهذا يؤدي لرفع مستوى الأداء الذي بدوره يؤدي لبلوغ أهداف المؤسسة .
- نسبة 80% من أفراد العينة أكدوا أنهم راضون عن سياسة المؤسسة ، فالمؤسسة هنا تعتمد على الاتصال في التعريف بسياسة المؤسسة وإجراءاتها وتترك العامل يطلع على معاملاتها وهذا العامل يحس بالثقة التي تنعكس إيجابا على أدائه ، فالتواصل والاتصال حققا هنا الأداء والرضا من المؤسسة .

النتيجة العامة للفرضية الثانية :

من خلال تحليلنا لنتائج الاستمارة للمحور الثالث توصلنا إلى أن القائم بالعلاقات العامة في المؤسسة يقوم بالاتصال بالعمال عن طريق الهاتف والاجتماعات التي يناقش فيها المشاكل الطارئة ويعمل على توفير المناخ الإيجابي للعمل الذي يضمن أداء عملهم بكفاءة ، فالعلاقات العامة تهتم بالعامل وبراحة وجو عمله ، كما تعمل على تحقيق التماسك والتعاون بين مختلف وحدات المؤسسة من أجل القضاء على الروتين وتحقيق رضا العاملين ورفع مستوى الأداء وبلوغ أهداف المؤسسة .

وبالتالي العلاقات العامة تساهم في تحقيق الاتصال داخل المؤسسة ومنه الفرضية الثانية قد تحققت .

3- **مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :** التي مفادها أن الحوافز المادية تؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين في المؤسسة .

- 92 % من المبحوثين أكدوا أن الأجر الذي يتلقونه غير كاف وهذا يدل على أهمية العنصر المادي وعدم كفايته ينعكس سلبا على أدائهم .
- 72 % من أفراد العينة صرحت بأن الأجر لا يعكس الجهد المبذول وهذه النسبة تعكس عدم تقدير وتقييم الجهود المبذولة للعاملين من طرف المؤسسة وبالتالي فهذا يؤثر على دافعيتهم نحو العمل.

- 58% من المبحوثين أقروا أن الحوافز المفضلة لديهم هي الحوافز المادية وهذا راجع لانخفاض الأجر القاعدي لديهم، وبالتالي فدافعية العمال مرتبطة بالدرجة الأولى بالجانب المادي .
- 66% من أفراد العينة قد صرحوا بأنه لا توجد زيادة في الأجر وهذا يدل على عدم اهتمام المؤسسة بهذا العنصر والمتمثل في الزيادة في الأجر ولا تأخذ بعين الاعتبار غلاء المعيشة والظروف الإجتماعية ، مما ينعكس سلبا على دافعيتهم .
- نسبة 86% من المبحوثين أكدوا أن الزيادة في الأجر تدفع بهم إلى بدل أكبر جهد لذلك فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا العنصر من أجل الدفع بعمالها إلى العمل أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة .
- نسبة 94% من المبحوثين صرحوا بأن الحافز المادي كفيل بإثارة دافعيتهم وتحفيزهم على العمل أكثر وبالتالي فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا الحافز من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة .
- 62% من أفراد العينة قد أجابوا بأنهم تحصلوا على مكافأة بنوعيها الفردية والجماعية فالمؤسسة استعملت أسلوب المكافأة لتقدير عمالها وإشعارهم بأهميتهم قصد تحقيق أهداف العمال وأهداف المؤسسة.
- 62 % من المبحوثين قد صرحوا بأنهم لم يحصلوا على ترقية لكن هذا لا يعبر على أن المؤسسة لا تعتمد هذا الأسلوب بشكل عمدي وإنما هو راجع في الأساس إلى أن معظم عمالها يعتبرون من فئة الكهول وأن هناك استقرار في مناصب العمل ولا توجد ضرورة تستدعي حركية في الترقية .
- 54% من المبحوثين أقروا بأن المؤسسة لا تقوم بتوزيع جزء من أرباحها على العمال ، وهدا يدل على احتكار المؤسسة بأرباحها لنفسها وعدم مشاركة العمال فيها وهدا ينعكس سلبا على دافعيتهم .
- 58% من أفراد العينة تؤكد على أن نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة متوسط وهدا يدل على أنهم غير راضين عن هاته الحوافز.

النتيجة العامة للفرضية الثالثة :

من خلال تحليلنا لنتائج الاستمارة في المحور الرابع توصلنا إلى أن القائم بالعلاقات العامة في قسم الموارد البشرية لا يأخذ بعين الاعتبار الحوافز التي يفضلها العمال والأسس والمعايير التي يجب اعتمادها في توزيع المكافآت والترقيات فالمؤسسة هنا لا تهتم بالحفاظ على عملائها ولا تحاول إشعارهم بأهميتهم الذي يتأتى من خلال منحهم جزء من أرباحها ، هاته الأرباح الني تبقي حكرا على المؤسسة فقط ، إذن يمكن القول أن الحوافز خاصة المادية تدفع العامل نحو بدل جهد أكبر

وبالتالي ترتفع الإنتاجية ،وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة والعامل معا ، وعلى القائم بالعلاقات العامة في مدبغة الجلود محاولة إيجاد الطرق والسبل الممكنة التي تحفز العمال خاصة العنصر المادي الذي احتل الصدارة في سلم الحاجات عند العمال بهذه المؤسسة والذي اعتبروه كفيل بإثارة دافعيتهم نحو العمل وهذا ما أكدته الإحصائيات .

6-3: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات العامة وسياسة التحفيز والتي وجدنا فيها تشابه جزئي مع دراستنا الحالية ، وقد تطرقنا إلى مختلف نتائج هده الدراسات ومقارنتها بالنتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية .

فدراسة "بوكرش بسمة " التي كانت حول سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة بمؤسسة " أرسيلور ميتال " بعنابة والتي توصلت من خلالها إلى نتائج تتفق مع دراستنا في عدة نقاط أساسية وهي :

- غياب المتخصصين في مجال الاتصال والعلاقات العامة .
- عدم الفهم الجيد لوظيفة العلاقات العامة و وجود خلط بينها وبين الوظائف الأخرى.
- الحوافز الممنوحة لا تغطي احتياجات وطموحات العمال .

أما أوجه الاختلاف فتبرز في :

- الرضا والاستقرار سلبيان في حين نتائج دراستنا عكس ذلك أي أن هناك رضا عن المؤسسة بالرغم من وجود النقص المادي .
- العلاقات العامة سلبية في حين نتائج دراستنا خرجت بنتيجة معاكسة أي أن العلاقات العامة جيدة والدليل على ذلك وجود اتصال جيد بين الإدارة العليا والعمال .

أما دراسة" العمراوي زكية " التي عالجت موضوع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية بمركب المنظفات وموارد الصيانة بشلغوم العيد - ميلة – فقد توصلت من خلالها إلى نتائج تتفق مع نتائج دراستنا في بعض النقاط منها :

- غياب المتخصصين في العلاقات العامة .
- وجود خلط بين وظيفة العلاقات العامة والوظائف الأخرى .
- عدم اعتماد المؤسسة على الأساليب الحديثة في علاقتها مع الجمهور .

أما أوجه الإختلاف فتكمن في :

- دراسة العمراوي زكية كانت مع الجمهور الداخلي والخارجي في حين دراستنا كانت مع الجمهور الداخلي فقط .
- دراسة العمراوي زكية توصلت إلى سلبية الاتصال بالمؤسسة في حين دراستنا أثبتت بوجود علاقة قوية بين العاملين والإدارة العليا.

أما دراسة" بلباشا وداد " حول دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية مقاطعة النفط والوقود بسكيكدة .

توصلت إلى نتائج تتفق مع دراستنا الحالية والمتمثلة في :

- العلاقات العامة عملت على إضفاء جو من التعاون والانسجام بين الأفراد العاملين بالمؤسسة .
- رضا العمال عن عملهم في المؤسسة .

أما دراسة " محمد عمر متولي أحمد العطار " حول الاتصال الشخصي في ميدان العاقات العامة فتتفق مع دراستنا في :

- أهمية العلاقات العامة بالنسبة للجمهور الداخلي كونها همزة وصل بين الإدارة العليا والجمهور الداخلي (العمال).

أما دراسة " جيهان حمد طعمه الفقهاء " حول دور دائرة العلاقات الدولية والعامة بمؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية في تدريب العاملين بإدارتي الأخبار والبرامج ، فقد اتفقت هده الدراسة مع دراستنا الحالية في :

- التدريب يساهم في زيادة كفاءة العاملين .

أما الاختلاف الموجود هو : دراسته كانت في مؤسسة إعلامية بينما دراستنا كانت في مؤسسة اقتصادية .

أما دراسة " شفيقة سرار " حول العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي في الإدارة الجزائرية ، فاتفقت مع دراستنا في النقاط التالية :

- أن الحوافز تؤدي إلى شعور العاملين بالرضا الوظيفي .

والاختلاف الموجود هو في :

- توصلت "شفيقة سرار" إلى أن عملية الاتصال عملية معرقلة بينما دراستنا أثبتت حركة اتصالية جيدة .

النتيجة العامة:

من خلال تحليل الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية التي تم بناء هذه الدراسة عليها ، نجد أن **الفرضية الأولى التي مفادها :** يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة قد تحققت ميدانيا من خلال أن المؤسسة تهتم بمجال التدريب تحت إشراف مصلحة الموارد البشرية ، هذه الأخيرة تقوم بوظيفة العلاقات العامة في المؤسسة ، حيث يبرز اهتمامها بالتدريب من خلال القيام بدورات تدريبية وهذا ما أدى إلى تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثل في رفع الإنتاجية وتحسين نوعيته .

أما فيما يخص **الفرضية الثانية التي مفادها :** يساهم الاتصال في تحقيق رضا العاملين في المؤسسة ، هي أيضا تحققت ميدانيا ، حيث نلمس جوا من الاتصال بين العاملين والإدارة العليا من خلال وسائل الاتصال المتاحة كالهاتف والإعلانات والاجتماعات ، وهدا إن دل فإنه يدل على العلاقات الحسنة بينهم وبالتالي ساعد على تحقيق التعاون والتماسك فيما بينهم ، وهدا ما أدى إلى رفع مستوى أدائهم وبلوغ أهداف المؤسسة .

أما **الفرضية الثالثة** التي مفادها : تؤدي الحوافز المادية إلى خلق الدافعية لدى العاملين في المؤسسة حيث أن هذه الأخيرة غير محققة ميدانيا ، وهذا ما تعكسه النتائج المتحصل عليها المتمثلة في انخفاض الأجر القاعدي وعدم كفايته كذلك الأجر لا يعكس الجهد المبذول بالإضافة إلى عدم وجود زيادة في الأجر وعدم إشراك العمال بأرباحها ، وبالتالي فالفرضية الرئيسية التي مفادها : العلاقات العامة لها دور في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة محققة نسبيا .

في الأخير يمكن القول أن العلاقات العامة لها أهمية كبيرة في المؤسسات لذلك وجب الاهتمام بها أكثر كونها لها كل الإمكانيات للنهوض بمستوى المؤسسات وذلك من خلال الاهتمام بمواردها البشرية والاستغلال الأمثل للطاقات الكامنة لديهم .

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل قمنا بعرض البيانات الخاصة بالشق الميداني للدراسة ، والمتمثلة في البيانات الشخصية والبيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ، ثم تفسيرها واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، حيث توصلنا في الأخير إلى أن الفرضية العامة محققة نسبيا.

خـــــاتمة

الخاتمة :

يبقى موضوع العلاقات العامة من أهم قضايا الساعة التي أثيرت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسبها العنصر البشري ، فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة والوسيلة الناجعة لتحقيق وضمان استمرارية ووجود أي مؤسسة ، لذلك فهي تسعى دائما للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنمية الطاقات الكامنة ، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية .

لقد أصبحت المؤسسات اليوم تعرف دور العلاقات العامة كوظيفة من وظائف تسيير المؤسسة وكعامل من عوامل القوة والنجاح، لأنها تعمل على رسم سياسات و استراتيجيات وإعداد خطط وبرامج عمل تبنى على أسس علمية مدروسة وتنفذ باستخدام التقنيات والوسائل المناسبة .

إن الإستراتيجيات المعتمدة حاليا تعتمد أساسا على دفع المؤسسة للحفاظ على مواردها البشرية وتنميتها من خلال القيام بأدوار متكاملة مع استراتيجيات المؤسسة ، باعتبار أن الموارد البشرية هي المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من مختلف القوى العاملة ومن واجب المسؤولين الاهتمام والتركيز على العنصر البشري واكتشاف جوانب القوة والضعف لديه حتى لا تقل حاجاتها باعتبار أن هناك علاقة ارتباط بين التغير في قدرة وإمكانيات الموارد البشرية وبين التدريب والاتصال والحوافز والعلاقات العامة إن أحسنت إدارة الموارد البشرية فإنها تستعملها كسلاح لمواجهة قوى العولمة والمنافسة في الأسواق والمحافظة على وحدتها .

وإذا تحدثنا عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبخصوص مدبغة الجلود بجيجل كنموذج نجد أن الاتصال عموما والعلاقات العامة بصفة خاصة مازالت في بداية انتشارها ، فرغم أن المؤسسة تحاول تطبيق وظائف العلاقات العامة وكسب ثقة جمهورها ،إلا أنه لا يوجد قسم خاص بالعلاقات العامة فيها إنما من يقوم بوظيفة العلاقات العامة هو قسم الموارد البشرية وهم أناس غير متخصصون في العلاقات العامة ، لذلك فرغم محاولاتها من أجل كسب ثقة جمهورها الداخلي إلا أنها تواجه صعوبات ذلك أن القائمون عليها ليست لديهم الخبرة الكافية ، فالعلاقات العامة في الأخير هي علم وفن.

وبذلك نستنتج أن المؤسسة تضع على عاتقها من أجل الوصول إلى أهدافها توطيد علاقتها مع جمهورها وهذا من خلال العلاقات العامة التي تتبع طرقا وأساليب مبنية على أسس واضحة ومنظمة .

قائمة المراجع

قـــــــائمة المراجـــع :

أولا : الكتب العربية :

1. ابراهيم الفقي : المفاتيح العشرة للنجاح ، المركز الكندي للتنمية البشرية ،2011.
2. أبو قحف عبد السلام : هندسة الإعلان والعلاقات العامة ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 2001.
3. أحمد جمال طاهر: نظريات في العلاقات العامة، دار الشروق، جدة ،ط1، دت.
4. أحمد صقر عاشور : السلوك الإنتاجي في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1966.
5. أحمد صقر عاشور : السلوك التنظيمي في المنظمة ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ،2005.
6. أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
7. أحمد ماهر : السلوك التنظمي : مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية ، دار الجامعة ،2003.
8. بشار يزيد الوليد : الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية ، الأردن ، ط1، 2008.
9. بشير العلاق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010.
10. بيتر وكر : التكنولوجيا والإدارة والمجتمع ،ترجمة الدكتور حليب بطرس ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ،القاهرة ، 1976.
11. جان شوميلي ودني هوبسمان : العلاقات العامة ، ترجمة فريد انطونيوس، مكتبة الفكر الجامعي منشورات عديدات ، بيروت،1970.
12. جميل أحمد خضر : العلاقات العامة ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، 1998.
13. جيري جراي : الإشراف ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة ، مركز البحوث ، السعودية ، 1988.
14. جيوفاني بوسينو: نقد المعرفة في علم الإجتماع، ترجمة محمد عرب صاصيل طه ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، دت.
15. حسن محمد خير الدين : العلاقات العامة – المبادئ والتطبيق-، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، 1976.
16. حسنين حسين محمد : التدريب لغير المتدربين ، مطبعة نهر ،عمان، الأردن ، ط1، دت.
17. حسين حريم : السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، دار حامد،ط2، 2009.

18. حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة – النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة- ، دار الحامد ،ط1 ، 2006 .
19. حسين حريم : مبادئ الإدارة والنظريات وظائف المنظمة ، دار حامد ، ط1، عمان ، الأردن ، 2006.
20. حسين حريم : السلوك التنظيمي ، دار زهران ، عمان، دت، .
21. حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حامد، ط1 ، 2006 .
22. حسين عبد الحميد أحمد رشوان : العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الإجتماع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ط4 ، 2003.
23. حمدي عبد الحارث البخشوشي : العلاقات العامة في الدول النامية ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ،2000.
24. راسم محمد جمال : إدارة العلاقات العامة ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة والبحرين ، ط1 ، 2005.
25. راوية حسين : السلوك التنظيمي المعاصر ، الإسكندرية ، دار الجامعة ،2002.
26. زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، ط1، 2004.
27. سامي عرفيج: منهجية البحث الاجتماعي وأساليبه، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، 1999.
28. سعاد نايف البرنوطي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، عمان ، ط3، 2008.
29. سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي : أبعاد العملية الاتصالية – رؤية نظرية وعلمية و واقعية ،المكتب الجامعي الحديث ، الازرايطة ، مصر ، 1999.
30. سمير حسين منصور : مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الإجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،1999.
31. سمير حسين منصور وأخرون:إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة للحقوق، السعودية ، 1991.
32. سهير كامل أحمد : مدخل إلى علم النفس ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر، ط2،2002.
33. سيد الهواري : الإدارة الأصول والاسس العلمية ، مكتب عين شمس ، القاهرة،1976.
34. السيد عليوة : تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة ، أتراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، ط1،2001.
35. شدوان علي شيبة : العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2012.
36. شدوان علي شيبة : العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.

37. شفيق رضوان: السلوكية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، لبنان ، ط1، 2002.
38. صالح خليل أبو أصبع : العلاقات العامة والإتصال الإنساني ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
39. صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالبي : الإدارة والأعمال ، دار وائل ،ط1، الأردن ،2007.
40. صبحي العتيبي : تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار حامد ، عمان ، الأردن، ط1، 2002.
41. الصرايرة محمد نجيب : العلاقات العامة الأسس والمبادئ ، الأردن ، مكتبة الرائد العلمية ، 2002.
42. صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الإنساني للمنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،2005.
43. الطعاني حسن أحمد : التدريب مفهومه ، فعاليته ، بناء البرامج وتقويمها ، دار الشروق ،عمان ،ط1 ، د ت.
44. عادل حرحوش : إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي - ، دار الجدار ، الأردن ، ط2، 2006.
45. عبد الحليم عبد العال : نموذج ونظريات في تنظيم المجتمع ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، مصر ، 1989.
46. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإتجاهات الحديثة بين دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، 2007.
47. عبد الرحمن توفيق : المناهج التدريبية منهج العلاقات العامة والإعلام العلاقات العامة النظرية والتطبيق ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ،2003.
48. عبد الرحمن توفيق : المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد ، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، مركز الخبرات المهنية للإدارات ،ط3، 2004.
49. عبد الرحمن عدس ومحي الدين قوق : المدخل إلى علم النفس ، دار الفكر ،عمان، ط5 ،1998.
50. عبد الرزاق رضا وأخرون : إدارة الأفراد ، دار الحكمة ، بغداد ، 1987.
51. عبد الرزاق محمد الدليمي : العلاقات العامة رؤية معاصرة ، دار وائل للنشر،عمان ،2011.
52. عبد الرزاق محمد الدليمي : العلاقات العامة في التطبيق ، دار حرير للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2005.
53. عبد السميع غريب : الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة سباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2006 .

54. عبد الكريم راضي الجبوري : العلاقات العامة فن وإبداع ، دار هلال للطباعة والنشر ، بيروت ،2001.
55. عبد الله عامر الهاملي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي ، ليبيا، ط1، 2003.
56. عبد المحي محمود صالح وآخرون : العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الإجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2004.
57. عبد الناصر احمد جرادات ولبنان الشامي: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط1، 2009.
58. عبد الوهاب ، علي عايدة سيد خطاب : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة شمس ، القاهرة ، 1982.
59. عزت ، احمد ارجح:علم النفس الصناعي ، مؤسسة المطبوعات الحديثة ، القاهرة ، 1991.
60. علاقي، مدني عبد القادر : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة دار زهران ، جدة ، 1999.
61. علي السلمى : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب ، القاهرة ، 1997.
62. علي السلمى : الحوافز ، الدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 1984.
63. علي السلمى : تطوير الأداء وتجديد المنظمات ، دار قباء ، القاهرة ، 1998.
64. علي عباس : إدارة الموارد البشرية الدولية ، مكتبة الجامعة ، دار المسيرة ، ط1، 2008.
65. علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة ، عمان ، ط1 ، 2004.
66. علي عبد المجيد عبده : الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ،القاهرة ، ط9،1976
67. علي عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، مكتبة عالم الكتب ، القاهرة ،ط2، 1985.
68. علي عجوة : مقدمة في العلاقات العامة ، جامعة القاهرة ، مصر، 1999.
69. عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2000.
70. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط1 ،2003.
71. غريب سيد أحمد : علم الإجتماع الإتصال والإعلام ، دار المعرفة الجامعية ، الازاريطة ، 2002.
72. فخري جاسم سلمان واخرون : العلاقات العامة ، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1966.
73. فضيل دليو : اتصال المؤسسة – إشهار ، علاقات عامة ، علاقات مع الصحافة -، دار الفجر والتوزيع، القاهرة ، 2003.

74. فهمي محمد العدوي : مفاهيم جديدة في العلاقات العامة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011.
75. فهمي منصور : إدارة القوى البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ،1982.
76. كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ،ط3 عمان ، الأردن ،2004.
77. محمد اسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار النهضة للنشر والتوزيع مصر، 2005.
78. محمد الصيرفي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل ، الأردن ، ط1،2003 .
79. محمد الصيرفي : السلوك الإداري – العلاقات العامة – ، دار الوفاء، الإسكندرية ، ط1، 2007.
80. محمد الصيرفي : العلاقات العامة من منظور إداري ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ،ط1، 2005.
81. محمد العزازي أحمد إدريس : العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة ، كلية التجارة جامعة الزقازيق ، 2004.
82. محمد بهجت كشك : العلاقات العامة والخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ط1، 1998.
83. محمد سعيد أنور سلطان : السلوك الإنساني في المنظمة ، جامعةالإسكندرية ، دس.
84. محمد عبد الفتاح محمد : العلاقات العامة في المؤسسات الإجتماعية – أسس مبادئ - ، المكتب العلمي للكمبيوتر ، مصر ، 1994.
85. محمد علي محمد: تاريخ علم الإجتماع ، الرواد والاتجاهات المعاصرة، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1984
86. محمد فريد الصحن : العلاقات العامة المبادئ والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1997.
87. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، السلوك الإنساني في المنظمات المختلفة ، دار الشروق ، الأردن ،2000.
88. محمد مصطفى أحمد : الخدمة الإجتماعية في مجال العلاقات العامة ، دار المعرفة الجامعية ، 1999.
89. محمد منير حجاب : العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1، 2007

90. محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي : المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،1995.

91. محمد ناجي الجوهري : وسائل الاتصال في العلاقات العامة ، مكتبة الراشد العلمية ، عمان ، 2000.

92. محمد يوسف مصطفى عبده : مقدمة في العلاقات العامة ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، القاهرة ،2004.

93. مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي – مفاهيم ، نمادج ،نظريات -، منشورات جامعة قار يونس ، ليبيا ، 1993.

94. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، ط2، 2004.

95. ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 .

96. ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2004.

97. ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،ط1، 1998.

98. نبيل جواد : إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، ط1، 2007.

99. هاشم زكي محمود : الإتجاهات الحديثة في الإدارة ، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ،1975

100. هناء حافظ البدوي : الإتصال بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الازاريطة ، 2003.

ثانيا: الموسوعات :

1. ابن منظور : لسان العرب ، دار المعارف، ج1، القاهرة .
2. أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
3. محمد غيث عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية ، 1997
4. محمد منير حجاب: المعجم الاعلامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004.

ثالثا: الرسائل والأطروحات الجامعية :

1. بوكرش بسمة : سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم الإجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2012.

2. عيواج عذراء : واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والإتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة ،2010.

3. . بلباشا وداد : دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية ، رسالة ماجستير في علم الإجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ،2008.

رابعا : المراجع بالفرنسية :

Les dictionnaire:

1. Lepetit larousse ,illustre, 2001.
2. Dictionnaire hachette, encyclopedique,1995.

les livres :

1. Blanger benbou et berger : petit gestion strategique des ressources houmaines,gaetan morn , canada, 1988 .
2. Michel le berre et ceytallendier : precis de gestion des ressources humaine ,presse universitaire degrenoble,France,1995.
3. Newsom, doug : this is public relations , wadwarth publishing campany ,USA , 1994.
4. Yves simon et patrick joffre : en cyclopedie de gestion economica , 2eme edition , paris , France,1997 .

الملاحق

ملحق رقم:1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

استمارة بحث حول

دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين بالمؤسسة

دراسة ميدانية بمدبغة الجلود بولاية جيجل

نحن طلبة السنة الثانية ماستر علم الإجتماع العلاقات العامة بجامعة الصديق بن يحي جيجل ، بصدد إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العلاقات العامة حول موضوع دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين بالمؤسسة .

لذلك نتمنى منكم التعاون معنا بالإجابة على أسئلة الإستمارة ، وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب ، ونعدكم بأن المعلومات التي تقدمونها لا تستخدم إلا لأغراض علمية .

وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام .

إعداد الطلبة: **إشراف الأستاذ :**

بوراس ليلى عباسي يزيد

دراع حميدة

السنة الجامعية :2014-2015

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : أقل من 25سنة ☐ من 25إلى 35سنة ☐ من35إلى 45سنة ☐

من 45سنة فما فوق ☐

3- الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐

4- المستوى التعليمي : إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐

تكوين مهني ☐ جامعي ☐

5- الأقدمية في العمل : أقل من سنة ☐ من سنة إلى 5سنوات ☐

من 5 سنوات فما فوق ☐

6- طبيعة الوظيفة : منصب دائم ☐ منصب مؤقت ☐

المحور الثاني : التدريب وتحسين أداء العاملين

7- هل تلقيت تدريبا على مهنتك الحالية عند التحاقك بهده المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم أين كان دلك : - داخل المؤسسة ☐

- في مركز مهني تابع للمؤسسة ☐
- في مركز مهني مستقل ☐

8- ما نوع التدريب الذي استفدت منه في هده المؤسسة ؟

- تدريب فني ☐
- تدريب إداري ☐
- تدريب قيادي ☐

9- هل استفادتك من التدريب جاء بناءا على :

- طلبك الشخصي ☐
- مسؤولك المباشر ☐
- مصلحة التكوين ☐

10 - هل تعمل في نفس الإختصاص الذي تلقيت فيه تدريبا ؟

نعم ☐ لا ☐

11-هل حدث وأن استفدت من دورة تدريبية أخرى في هده المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل ساهم دلك في زيادة كفاءتك ومهارتك ؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل أدى التدريب الذي تلقيته إلى زيادة قدرتك على التحكم في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل ترى أن التدريب باستمرار يساهم في تحقيق رغباتك وطموحاتك المهنية ؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل ترى أنك بحاجة إلى فترة تدريبية جديدة ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ، لمادا ؟

- للحفاظ على منصب عملك ☐
- لتحسين الأداء وتنمية القدرات ☐
- للحصول على ترقية ☐

15- حسب خبرتك في هذه المؤسسة ، هل الإهتمام بمجال التدريب ؟

- في تزايد ☐
- في تراجع ☐
- على نفس الحال ☐

16- من المسؤول عن تحديد التدريبية في المؤسسة التي تعمل بها ؟

- مسؤولك المباشر ☐
- رئيس القسم أو المصلحة ☐

17- كيف ترى الآن مستواك المهني والمعرفي بعد التدريب ؟

- أكثرفعالية ☐
- تحول جدري ☐
- لم يقدك أي إضافة ☐

18- هل مردودك بعد التدريب يعد ؟

- جيد ☐
- متوسط ☐
- ضعيف ☐

المحور الثالث: الإتصال ورضا العاملين

19- كيف يتصل بك رئيسك في العمل ؟

عن طريق الإعلان ☐ الاجتماعات ☐ الهاتف ☐

20- هل تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

21- حسب اعتقادك هل للإتصال دور في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

22- هل أنت راضي عن طريقة التواصل معك؟

نعم ☐ لا ☐

23- كيف يؤثر الإتصال على أداء العاملين في المؤسسة؟

إيجابا ☐ سلبا ☐ لايؤثر ☐

24- هل يسهم الإتصال في التوفيق بين أهداف المؤسسة والعمال ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

25- هل يسهم الإتصال في توفير المناخ الإيجابي للعمل؟

نعم ☐ لا ☐

26- هل يؤثر غياب الإتصال بين الوحدات إلى عدم الرضا الوظيفي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

27- يعتمد الإتصال على تحقيق التماسك بين وحدات المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

28- هل يساهم الإتصال في القضاء على الروتين في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

29- للإتصال دور في إحداث التعاون وتحقيق أهداف المؤسسة ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

30- هل أنت راضي عن سياسة المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

المحور الرابع : الحوافز المادية وخلق الدافعية لدى العمال

31- ما رأيك في الأجر الذي تتلقاه في المؤسسة ؟

كاف ☐ غير كاف ☐

32- هل يعكس الأجر ما تبدله من جهد؟

نعم ☐ لا ☐

33- حسب رأيك أي نوع من الحوافز يفضل العمال؟

مادية ☐ معنوية ☐ كلاهما ☐

34- هل هناك زيادة في الأجر؟

نعم ☐ لا ☐

35- ما هي الفترات التي تقدم مؤسستك هده الزيادة ؟

فترات أسبوعية ☐ فترات شهرية ☐ فترات سنوية ☐

36- هل تدفعك هاته الزيادة إلى بدل جهد أكبر ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

37- هل الحافز المادي كفيل بإثارة دافعيتك ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

38- حسب رأيك هل تساهم الحوافز المادية والتشجيعات في دفع العمال للعمل أكثر ؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

39- هل حصلت على مكافأة من المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

إدا كانت الإجابة بنعم ،هل كان ذلك في إطار ؟

مكافأة جماعية ☐ مكافأة فردية ☐ كلاهما ☐

40- هل سبق أن تحصلت على ترقية ؟

نعم ☐ لا ☐

41- هل تقوم المؤسسة بتوزيع جزء من أرباحها على العمال ؟

نعم ☐ لا ☐

42- ما رأيك في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة ؟

عادل ☐ متوسط ☐ غير عادل ☐

ملحق رقم: 02

الجدول الخاص بقائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة :

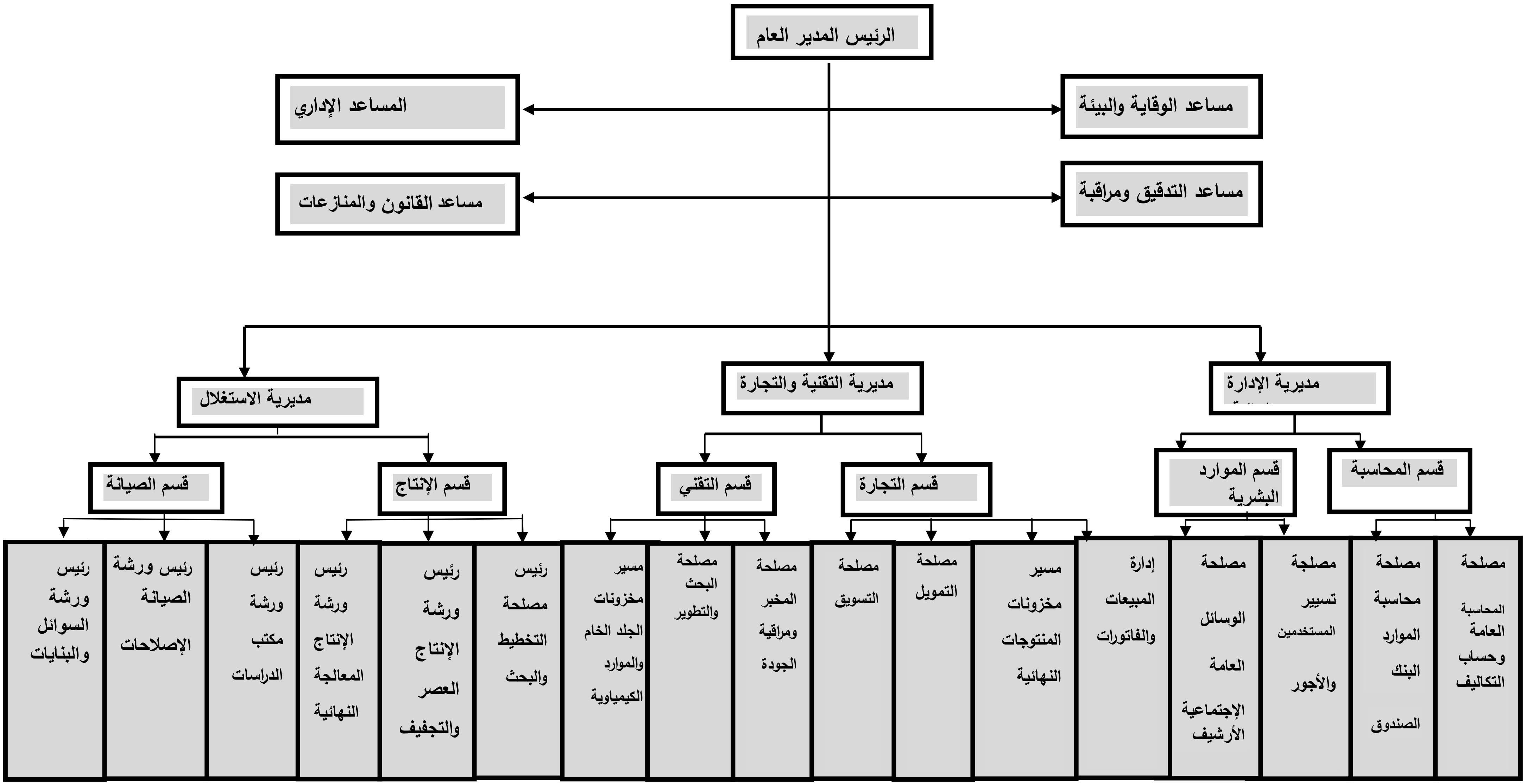
اسم ولقب الأستاذ	الإختصاص	الجامعة التي ينتمي إليها
خطابي إدريس	علم الإجتماع	جيجل
صوادق سعاد	علم الإجتماع	جيجل
بوريدان عبد الباقي	علم الإجتماع	جيجل

ملحق رقم 03: صدق الاستمارة

البنود	يقيس	لا يقيس	صدق المحكمين	البنود	يقيس	لا يقيس	صدق المحكمين
1	03	00	1	19	03	00	1
2	03	00	1	20	03	00	1
3	03	00	1	21	03	00	1
4	03	00	1	22	02	01	0,33
5	03	00	1	23	03	00	1
6	03	00	1	24	02	01	0, 33
7	03	00	1	25	03	00	1
8	03	00	1	26	03	00	1
9	03	00	1	27	02	01	0,33
10	02	01	0, 33	28	03	00	1
11	03	00	1	29	03	00	1
12	03	00	1	30	03	00	1
13	03	00	1	31	03	00	1
14	03	00	1	32	03	00	1
15	03	00	1	33	03	00	1
16	03	00	1	34	02	01	0, 33
17	03	00	1	35	03	00	1
18	03	00	1	36	03	00	1
مج = 31,65							

ملحق رقم:05

الهيكل التنظيمي لمدبغة الجلود – جيجل –



المصدر : مصلحة المستخدمين 2013 بمؤسسة مدبغة الجلود - جيجل -

ملحق رقم :04

أسئلة المقابلة:

1- هل هناك قسم للعلاقات العامة ؟

2- ما هي المصلحة التي تعوض هذا القسم ؟

3- من يقوم بوظيفة العلاقات العامة ؟

4- هل ترى أن العلاقات العامة عنصر فعال لنجاح المؤسسة؟

5- هل هناك اهتمام بالعاملين بالمؤسسة؟

6- أين تكمن جوانب الإهتمام ؟

7- هل تهتم المؤسسة بتدريب العمال ؟

8- هل تجري دورات تدريبية داخل المؤسسة أم خارج المؤسسة ؟

9- من المسؤول عن الدورات التدريبية في المؤسسة ؟

10- هل تشارك العمال في قرارات المؤسسة ؟

11- كيف تتصل مع العاملين بالمؤسسة ؟

12- هل ترى أن المؤسسة قادرة على الحفاظ على عمالها ؟

13- ما هي الضمانات لذلك؟

14- هل تلبي المؤسسة كل احتياجات عمالها ؟

15- ما تقييمكم لذلك؟

16- هل توفير مطالب العمال له تأثير على إنتاجية المؤسسة؟

ملخص الدراسة :

يرتبط موضوع الدراسة الحالية بجانب مهم على صعيد المؤسسات بمختلف أنواعها يتمثل في مدى مساهمة العلاقات العامة في تحفيز العمال داخل المؤسسات وهدا من خلال تسليط الضوء على الأساليب التحفيزية المتداولة في المؤسسات وإبراز فعاليتها في إزالة النقص الناجم عن مجموعة من الحاجات والطموحات والتي يأمل الفرد إلى تحقيقها وبالتالي معرفة ما إدا كانت العلاقات العامة تلبي هاته المطالب ، هدا ومع التغيرات والتحولات التي شهدها العالم في السنوات الأخيرة على مختلف الأصعدة فزاد نمو المؤسسات والشركات التي هدفها يكمن في كمية الإنتاج وتحقيق الربح ، ومع ظهور العلاقات العامة في المؤسسات أصبحت هده الأخيرة أكثر انفتاحا لأنها عملت على دراسة العلاقات العامة بين المؤسسة و جمهورها من أجل خدمة أهداف المؤسسة وتحقيق فعاليتها والوقوف على احتياجات العامل في المؤسسة وتلبية مطالبه كالتدريب والتحفيز لاستظهار الطاقات الكامنة لديه لدا قام الباحث بمحاولة دراسة العلاقات العامة وتحفيز الطاقات الكامنة لدى العامل وقد حاولنا الإجابة على التساؤلات التالية :

هل يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ؟

هل يساهم الاتصال في تحقيق الرضا لدى العاملين في المؤسسة؟

هل تؤدي الحوافز إلى خلق الدافعية لدى العاملين في المؤسسة ؟

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مساهمة العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الموجودة لدى العمال في المؤسسة من أجل توظيفها بالشكل الصحيح ، هدا بالإضافة إلى المعالجة المنهجية والدراسة الميدانية ومنه يصنف هدا البحث ضمن الدراسات الوصفية التي تهدف إلى الإحاطة بموضوع البحث .

كما تطرقنا في الجانب النظري إلى العلاقات العامة وتحفيز الطاقات الكامنة، النظريات المرتبطة بالعلاقات العامة والتحفيز.

أما الجانب الميداني فقد قمنا بتحديد مجالات الدراسة الجغرافي ،البشري والزمني وصياغة فروض الدراسة وهي :

يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين .

يساهم الاتصال في تحقيق الرضا لدى العاملين .

تؤدي الحوافز إلى خلق الدافعية لدى العاملين .

بالإضافة إلى اختيار المنهج الوصفي والعينة ، وقد استخدمنا المقابلة ، الملاحظة والإستمارة والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات واستعمال أسلوبين الكمي والكيفي في التفريغ والجدولة، وقد وصلنا في الأخير إلى عدة نتائج أهمها :

العلاقات العامة تهتم بتحسين أداء العاملين .

اهتمام العلاقات العامة بالعنصر البشري وتكوينه .

تعمل المؤسسة على الاتصال والتواصل مع عمالها والاجتماع بهم ومناقشة مشاكلهم وأنها تتفق مع عمالها وهدا يؤدي لبلوغ أهداف المؤسسة أما فيما يخص الحوافز فهي غير كافية في نظر العمال وسلبية في المؤسسة وعلى المؤسسة مراعاة هدا العامل لأنها عنصر فعال في كسب والحفاظ على العمال وتحقيق الرضا الوظيفي .

إلا آن المؤسسة ما زالت لا تطبق مهام العلاقات العامة كما يجب ودلك بسبب أنها لا تملك قسم خاص بالعلاقات العامة وعدم توفرها أيضا على متخصصين في المجال .

من خلال ما سبق يتبين لنا أهمية العلاقات العامة داخل المؤسسات ودلك من خلال أساليب التحفيز التي تنتهجا هده الوظيفة من أجل كسب رضا العامل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

Résumé

Le sujet de l'étude est liée a un cote très importée t chez tout gène d'entreprise et qui est le tôt de participation des relations publiques à la motivation des travailleurs au sein de l'entreprise et ce en montrant les styles de motivations adoptes par les l'entreprise et a quel point sont ils efficace dans alimentions du manque créé par les besoins du membre et ainsi savoir si les relations publiques peuvent être le solution

Avec les changements et les transformations que le monde vu ces derniers années et que augmente le nombre des l'entreprise et des sociétés que avaient comme but l'augmentations de la production et des ventes ainsi l'apparition des relations publiques au sien des ses entreprise était le solution pour communiquer avec leur clients

On vu essayer de répondre sur les questions suivantes :

*est ce que l'entrainement aide a améliorer les prestations des travailleurs ?

* est ce que la communications réales les satisfactions les professionnelles ?

* est ce que les motivations crée la volonté chez les travailleurs ?

-cette étude a comme but aussi a découvrir comment les relations publiques motivent les énergie des travailleurs dans l'entreprise pour l'exploiter positivement le tout avec l'étude sur le terrain et application réelle

Dans l'étude théorique on a relève des relations publiques les énergies cachées les théories reliées aux relations publiques et aux motivation et dans l'étude appliquée le chercheur a démontre les domaines d'étude géographiques temporels et humains la formulation des sujets d'étude suivent

* l'entrainement améliore le rendu des travailleurs.

*la communication participe dans la satisfaction professionnelle

+en plus au choisi du courent et de léchouillent aliénation les considérant les milliers pour cette étude.

le chercheur a utilise observation la juxtaposition et les documents pour rassembler les informations et utilisation du style quantitatif pour la albifications

.

la rechercher utilise dans sa recherche plusieurs résultats :

*les relations publiques a partir des ressource humaines intéresse a l'entrain dans l'entreprise.

* l'entreprise veille sur la communication avec ses membre la discussion de leurs problème se qui laide q atteindre son but elle doit aussi respecter son travailleur parce que c'est un membre efficace pour gagner la confiance de ce dernier

*les relations publiques améliore des rendu des travailleurs

*mais l'entreprise n'applique pas encore les relations comme elle le doitée pare ce qu' elle na pas l'endroit idéale pour le faire les relations publiques et manque des spécialistes dans le domaine a partir de la nous avons un aperçu de l'importance des relations publiques au sien des entreprise et ce grâce aux méthodes de préparation suivi par cette profession pour gagner le meilleure de chaque employé et atteindre les buts entreprise