جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل–

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع.

## عنـــــــوان المذكـــــــرة:

# دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.

## دراسة ميدانية بمؤسسة رونو داسيا للسيارات بجيجل.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستـــر في علـم الإجتمـــاع

تخصـص: علاقـات عامـــة.

إشراف الأستاذ:

د. بوالفلفل إبراهيم.

إعداد الطالبة:

ياسف مديحة.

السنة الجامعية: 2014/ 2015.



# دعاء

*بسم الله الرحمن الرحيم*

*{ وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردّون إلى عالم الغيب والشّهادة فينبّئكم بما كنتم تعلمون } . صدق الله العظيم*

*سورة التوبة الأية 105*

*قال رسول الله صلى الله عليه وسلّم :*

*{ تعلّموا العلم فإن تعلّمه لله خشية ، وطلبه عبادة ومذكراته تسبيح } .*

*رواه معاذ بن جبل وأخرون*

*{ يا رب لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا أخفقت وذكرني أن الإخفاق هو التجربة التي تؤدي إلى النجاح } .*

*{ يا رب إذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي وإذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ إعتزازي بكرامتي } .*

*{ اللهم أتينا في الدنيا حسنة وفي الأخيرة حسنة وقنا عذاب النار } .*

# شكر وتقدير

*الحمد لله سبحانه وتعالى له عظيم الشكر والإمتنان الأول والأخير، والظاهر والباطن العالم الخبير الذي أتانا من العلم ما لم نكن نعلم.*

*إعترافا بالود وحفظا للجميل وتقديرا للإمتنان أتقدم بجزيل الشكر وبأسمى عبارات التقدير والإحترام للّذي أسأل الله أن يجعله ممن قال فيهم "من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا والله عليه ....."، إلى الأستاذ المشرف "الدكتور بوالفلفل إبراهيم" الذي أثرى عليّ بنصائحه الثمينة ومعارفه القيّمة، فجزاه الله عني كل خير.*

*وإلى "اللّجنة المناقشة" التي تبنّت مسؤولية مناقشة هذا العمل، إلى كل "عمال مؤسسة رونو داسيا للسيارات".*

*كما أتقدم بشكري إلى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وإلى من كان لي العون والتوجيه وأخص بالذكر الأستاذة "شحاط سعاد"، الأستاذ " شيهب عادل"، والأستاذ "لعوبي يونس"*

*شكرا لا يناقضه عتابا على مجهوداتهم وسهرهم على تجسيد نجاحنا فدمتم لنا الشعاع المنير*

*جزاكم الله عنا كل خير.*

*والذين ساهموا بجهدهم ووقتهم وإمكانيتهم الخاصة في إتمام هذا العمل من بعيد أوقريب*

*جزاكم الله كل خير.*



ياسف مديحة

## الفهـــــــــــرس.


| الموضـــــوع | الصفحة |
| --- | --- |
| مقدمـــة | أ-ب. |

**الباب الأول: الجـــانب النظـــري للدراســـــة.**

.....

**الفصل الأول: موضـــوع الدراســـة.**

**تمهيد**

**-أولا: إشكـــــالية الدراســـــة.....6-7**

**-ثانيا: أسباب إختيار الموضوع.....7-8**

**-ثالثا: أهميـــــة الدراســـــة.....08**

**-رابعا: أهـــداف الدراســـــة.....8-9**

**-خامسا: فرضيـــات الدراســـة.....9-10**

**-سادسا: تحديـــــد المفاهيـــم.....10-19**

**-سابعا: الدراســـات السابقـــة.....19-31**

**خلاصة الفصل**

**الفصل الثاني: العلاقـــات العامـــــة.**

**تمهيد.**

**-أولا: نشأة وتطور العلاقـــــات العامـة.....35-41**

**-ثانيا: عوامل الإهتمام بالعلاقات العامة.....41-44**

**-ثالثا: خصائص العلاقـــــات العامة.....44-46**

**-رابعا: أسس و مبادئ العلاقات العامة.....46-49**

**-خامسا: الشروط الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة.....49-51**

**-سادسا: وظائف العلاقـــــات العامة.....51-53**

**-سابعا: أهمية وأهداف العلاقات العامة.....53-55**

**-ثامنا: العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة لها.....55-57**

**-تاسعا: معوقات العلاقـــات العامـــة.....58**

**خلاصة الفصل.**

**الفصل الثالث: العمليـــــة التفاوضيـــــة.**

**تمهيد.**

**-أولا: نشـــأة وتطـــور التفـــاوض.....62-64**

**-ثانيا: خصائص التفاوض ومبادئه.....64-66**

**-ثالثا: عناصر العملية التفاوضيـــة.....66-67**

**-رابعا: مراحل عمليـــة التفـــــاوض.....67-69**

**-خامسا: شـــروط التفـــــــاوض.....69-71**

**-سادسا: إستراتيجيـات التفـــاوض.....71-72**

**-سابعا: المنـــاهـــج التفاوضيـــة.....72-75**

**-ثامنا: ميادين العملية التفاوضيـــة.....75-77**

**-تاسعا: أهميـــــة التفـــــاوض.....77-78**

**-عاشرا: التفاوض والمفاهيم المشابهة له.....78-79**

**خلاصة الفصل.**

**الفصل الرابع: الإطـــار النظـــري للدراســـــة.**

**تمهيد.**

**-أولا: نظريات العلاقات العامة.....83-94**

**-ثانيا: نظريات التفـــــاوض.....94-100**

**-ثالثا: علاقة العلاقات العامة بالتفاوض.....101-102**

**خلاصة الفصل.**

**الباب الثاني: الجـــانب الميـــداني للدراســـــة.**

.....

**الفصل الخامس: الإجراءات المنهجيـــة للدراســـــة.**

**تمهيد.**

**-أولا: مجـــالات الدراســـــة.....107**

**1- المجال الجغرافي.....107**

**2- المجال البشري.....107-108**

**3- المجال الزمني.....108-109**

**-ثانيا: المنهـــج المستـــخدم.....109-110**

**-ثالثا: أدوات جمع البيـــانات.....110-115**

-رابعا: مجتمـــع الدراســـــة.....115-117
-خامسا: أسالــيب التحليــل.....117-119
خلاصة الفصل.

## الفصـل السادس: عرض، تحليل، وتفسير بيـانــات الدراســـــة.

تمهيد.
-أولا: عرض، تحليل، وتفسير بيانات الدراسة.....123-184
-ثانيا: مناقشة نتائــج البيانات الشخصيـــة.....184-185
-ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....185-189
-رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....189-192
-خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.....192-195
-سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضـوء الأهداف.....196
-سابعا: إستخلاص النتـــائج العامـــة.....196-197
-ثامنا: التـــوصيـــات والإقتراحـــــات.....197
خـــــاتمـــــة.
قائمة المراجع.
الملاحـــــق.

## -فهرس الأشكال والجداول:

### 1-فهرس الأشكال:


| رقم الشكل. | العنوان. | الصفحة. |
|---|---|---|
| 11- | دائرة نسبية تمثل المقصود بالعلاقات العامة. | 123 |
| 12- | أعمدة بيانية تمثل المقصود بالعلاقات العامة. | 123 |
| 13- | دائرة نسبية تمثل القسم المسؤول عن عملية الإتصال في المؤسسة. | 124 |
| 14- | أعمدة بيانية تمثل القسم المسؤول عن عملية الإتصال في المؤسسة. | 124 |
| 15- | دائرة نسبية تمثل وجود إتصال بين أقسام ووحدات المؤسسة. | 125 |
| 16- | أعمدة بيانية تمثل وجود إتصال بين أقسام ووحدات المؤسسة. | 125 |
| 17- | دائرة نسبية تمثل طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة. | 126 |
| 18- | أعمدة بيانية تمثل طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة. | 126 |
| 19- | دائرة نسبية تمثل أكثر وسائل الإتصال إستخداما عند التعامل مع الزبائن. | 127 |
| 20- | أعمدة بيانية تمثل أكثر وسائل الإتصال إستخداما عند التعامل مع الزبائن. | 127 |
| 21- | دائرة نسبية تمثل تخصيص المؤسسة لميزانية إتصالية. | 128 |
| 22- | أعمدة بيانية تمثل تخصيص المؤسسة لميزانية إتصالية. | 128 |
| 23- | دائرة نسبية تمثل إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة. | 129 |
| 24- | أعمدة بيانية تمثل إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة. | 129 |
| 25- | دائرة نسبية تمثل التدريب حول طرق الإتصال في المؤسسة. | 130 |
| 26- | أعمدة بيانية تمثل التدريب حول طرق الإتصال في المؤسسة. | 130 |
| 27- | دائرة نسبية تمثل إستخدام مهارات الإتصال يساهم في التواصل مع الزبائن. | 131 |
| 28- | أعمدة بيانية تمثل إستخدام مهارات الإتصال يساهم في التواصل مع الزبائن. | 131 |

| | | |
|---|---|---|
| 29- | دائرة نسبية تمثل أكثر مهارات الإتصال إستخداما عند التواصل مع الزبائن. | 132 |
| 30- | أعمدة بيانية تمثل أكثر مهارات الإتصال إستخداما عند التواصل مع الزبائن. | 132 |
| 31- | دائرة نسبية تمثل تلقي المؤسسة الملاحظات من الزبائن حول السلعة. | 133 |
| 32- | أعمدة بيانية تمثل تلقي المؤسسة الملاحظات من الزبائن حول السلعة. | 133 |
| 33- | دائرة نسبية تمثل وجود صعوبات عند التواصل مع الزبائن. | 134 |
| 34- | أعمدة بيانية تمثل وجود صعوبات عند التواصل مع الزبائن. | 134 |
| 35- | دائرة نسبية تمثل القيام بالتفاوض عند التعامل مع الزبائن. | 135 |
| 36- | أعمدة بيانية تمثل القيام بالتفاوض عند التعامل مع الزبائن | 135 |
| 37- | دائرة نسبية تمثل وسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن. | 136 |
| 38- | أعمدة بيانية تمثل وسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن. | 136 |
| 39- | دائرة نسبية تمثل وجود صعوبات عند التفاوض مع الزبائن. | 137 |
| 40- | أعمدة بيانية تمثل وجود صعوبات عند التفاوض مع الزبائن. | 137 |
| 41- | دائرة نسبية تمثل العلاقة بين طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة والمسؤول عن القيام بالتفاوض في المؤسسة. | 139 |
| 42- | أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة والمسؤول عن القيام بالتفاوض في المؤسسة. | 139 |
| 43- | دائرة نسبية تمثل العلاقة بين تواتر عملية الإتصال ووجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة. | 140 |
| 44- | أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين تواتر عملية الإتصال ووجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة. | 140 |
| 45- | دائرة نسبية تمثل العلاقة بين تخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة ووسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن. | 142 |
| 46- | أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين تخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة ووسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن. | 142 |
| 47- | دائرة نسبية تمثل تنسيق الأقسام مع بعضها لأداء نشاطها. | 144 |
| 48- | أعمدة بيانية تمثل تنسيق الأقسام مع بعضها لأداء نشاطها. | 144 |

| | | |
|---|---|---|
| 49- | دائرة نسبية تمثل طبيعة التنسيق بين أقسام المؤسسة. | 145 |
| 50- | أعمدة بيانية تمثل طبيعة التنسيق بين أقسام المؤسسة. | 145 |
| 51- | دائرة نسبية تمثل تقييم العلاقة ما بين الأقسام. | 146 |
| 52- | أعمدة بيانية تمثل تقييم العلاقة ما بين الأقسام. | 146 |
| 53- | دائرة نسبية تمثل توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل. | 147 |
| 54- | أعمدة بيانية تمثل توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل. | 147 |
| 55- | دائرة نسبية تمثل المشاركة في الإجتماعات التي تنظمها المؤسسة. | 148 |
| 56- | أعمدة بيانية تمثل المشاركة في الإجتماعات التي تنظمها المؤسسة. | 148 |
| 57- | دائرة نسبية تمثل التنسيق مع الزملاء لحل المشاكل المهنية داخل المؤسسة. | 149 |
| 58- | أعمدة بيانية تمثل التنسيق مع الزملاء لحل المشاكل المهنية داخل المؤسسة. | 149 |
| 59- | دائرة نسبية تمثل التنسيق بين أقسام المؤسسة يحسن الصورة الخارجية لها. | 150 |
| 60- | أعمدة بيانية تمثل التنسيق بين أقسام المؤسسة يحسن الصورة الخارجية لها. | 150 |
| 61- | دائرة نسبية تمثل المهام المختلفة لتحقيق التنسيق على مستوى الجمهور الداخلي للمؤسسة. | 151 |
| 62- | أعمدة بيانية تمثل المهام المختلفة لتحقيق التنسيق على مستوى الجمهور الداخلي للمؤسسة. | 151 |
| 63- | دائرة نسبية تمثل تنسيق المؤسسة مع المؤسسات الأخرى. | 153 |
| 64- | أعمدة بيانية تمثل تنسيق المؤسسة مع المؤسسات الأخرى. | 153 |
| 65- | دائرة نسبية تمثل الأنشطة المختلفة لتحقيق التنسيق على مستوى الجمهور الخارجي للمؤسسة. | 154 |
| 66- | أعمدة بيانية تمثل الأنشطة المختلفة لتحقيق التنسيق على مستوى الجمهور الخارجي للمؤسسة. | 154 |
| 67- | دائرة نسبية تمثل وجود صعوبات عند القيام بالتنسيق في المؤسسة. | 155 |
| 68- | أعمدة بيانية تمثل وجود صعوبات عند القيام بالتنسيق في المؤسسة. | 155 |

| | | |
|---|---|---|
| 69- | دائرة نسبية تمثل دوافع التفاوض مع الزبائن. | 156 |
| 70- | أعمدة بيانية تمثل دوافع التفاوض مع الزبائن. | 156 |
| 71- | دائرة نسبية تمثل إختلاف أسلوب التفاوض حين يكون المتعامل معه متعاملا جديدا. | 158 |
| 72- | أعمدة بيانية تمثل إختلاف أسلوب التفاوض حين يكون المتعامل معه متعاملا جديدا. | 158 |
| 73- | دائرة نسبية تمثل العلاقة بين تنسيق الأقسام مع بعضها البعض لأداء نشاطها والهدف من التفاوض مع الزبون. | 159 |
| 74- | أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين تنسيق الأقسام مع بعضها البعض لأداء نشاطها والهدف من التفاوض مع الزبون. | 159 |
| 75- | دائرة نسبية تمثل العلاقة بين طبيعة التنسيق بين الأقسام ووجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة. | 161 |
| 76- | أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين طبيعة التنسيق بين الأقسام ووجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة. | 161 |
| 77- | دائرة نسبية تمثل العلاقة بين توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل والمعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل التفاوض معهم. | 162 |
| 78- | أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل والمعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل التفاوض معهم. | 162 |
| 79- | دائرة نسبية تمثل تخطيط المؤسسة لأداء نشاطها. | 164 |
| 80- | أعمدة بيانية تمثل تخطيط المؤسسة لأداء نشاطها. | 164 |
| 81- | دائرة نسبية تمثل تنسيق الأقسام مع بعضها لوضع الخطط. | 165 |
| 82- | أعمدة بيانية تمثل تنسيق الأقسام مع بعضها لوضع الخطط. | 165 |
| 83- | دائرة نسبية تمثل إستعانة المؤسسة في وضع خططها بخبراء ومتخصصين من خارجها. | 166 |
| 84- | أعمدة بيانية تمثل إستعانة المؤسسة في وضع خططها بخبراء ومتخصصين من خارجها. | 166 |
| 85- | دائرة نسبية تمثل تقييم الخطط التي تسطرها المؤسسة. | 167 |
| 86- | أعمدة بيانية تمثل تقييم الخطط التي تسطرها المؤسسة. | 167 |

| | | |
|---|---|---|
| 87- | دائرة نسبية تمثل حجم الميزانية المخصصة لعملية التخطيط داخل المؤسسة. | 168 |
| 88- | أعمدة بيانية تمثل حجم الميزانية المخصصة لعملية التخطيط داخل المؤسسة. | 168 |
| 89- | دائرة نسبية تمثل الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها. | 169 |
| 90- | أعمدة بيانية تمثل الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها. | 169 |
| 91- | دائرة نسبية تمثل الأنشطة المختلفة للقيام بالتخطيط داخل المؤسسة. | 171 |
| 92- | أعمدة بيانية تمثل الأنشطة المختلفة للقيام بالتخطيط داخل المؤسسة. | 171 |
| 93- | دائرة نسبية تمثل وجود صعوبات عند القيام بالتخطيط داخل المؤسسة. | 172 |
| 94- | أعمدة بيانية تمثل وجود صعوبات عند القيام بالتخطيط داخل المؤسسة. | 172 |
| 95- | دائرة نسبية تمثل النقاط التي يتم التفاوض حولها. | 173 |
| 96- | أعمدة بيانية تمثل النقاط التي يتم التفاوض حولها. | 173 |
| 97- | دائرة نسبية تمثل الهدف من التفاوض مع الزبون. | 174 |
| 98- | أعمدة بيانية تمثل الهدف من التفاوض مع الزبون. | 174 |
| 99- | دائرة نسبية تمثل المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم. | 176 |
| 100- | أعمدة بيانية تمثل المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم. | 176 |
| 101- | دائرة نسبية تمثل العلاقة بين تخطيط المؤسسة لأداء نشاطها والمعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التواصل معهم. | 177 |
| 102- | أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين تخطيط المؤسسة لأداء نشاطها والمعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التواصل معهم. | 177 |
| 103- | دائرة نسبية تمثل العلاقة بين الخطط المرسومة من طرف المؤسسة ودوافع التفاوض مع الزبون. | 180 |
| 104- | أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين الخطط المرسومة من طرف المؤسسة ودوافع التفاوض مع الزبون. | 180 |

| | | |
|---|---|---|
| 105- | دائرة نسبية تمثل العلاقة بين الهدف من التخطيط والنقاط التي يتم التفاوض حولها. | 182 |
| 106- | أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين الهدف من التخطيط والنقاط التي يتم التفاوض حولها. | 183 |


## 2-فهـــــرس الجداول:


| رقم الجدول. | العنوان. | الصفحة. |
|---|---|---|
| 6- | المقصود بالعلاقات العامة. | 123 |
| 7- | القسم المسؤول عن عملية الإتصال في المؤسسة. | 124 |
| 8- | وجود إتصال بين أقسام ووحدات المؤسسة. | 125 |
| 9- | طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة. | 126 |
| 10- | أكثر وسائل الإتصال إستخداما أثناء التعامل مع الزبائن. | 127 |
| 11- | تخصيص المؤسسة لميزانية إتصالية. | 128 |
| 12- | إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة. | 129 |
| 13- | التدريب حول طرق الإتصال في المؤسسة. | 130 |
| 14- | إستخدام مهارات الإتصال يساهم في التواصل مع الزبائن. | 131 |
| 15- | أكثر مهارات الإتصال إستخداما عند التواصل مع الزبائن. | 132 |
| 16- | ملاحظات الزبائن حول السلعة. | 133 |
| 17- | وجود صعوبات عند التواصل مع الزبائن. | 134 |
| 18- | القيام بالتفاوض عند التعامل مع الزبائن. | 135 |
| 19- | وسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن. | 136 |
| 20- | وجود صعوبات عند التفاوض مع الزبائن. | 137 |
| 21- | العلاقة بين طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة والمسؤول عن القيام بالتفاوض في المؤسسة. | 138 |
| 22- | العلاقة بين تواتر عملية الإتصال ووجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة. | 140 |
| 23- | العلاقة بين تخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة ووسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن. | 142 |

| | | |
|---|---|---|
| 24- | تنسيق الأقسام مع بعضها لأداء نشاطها. | 143 |
| 25- | طبيعة التنسيق بين أقسام المؤسسة. | 144 |
| 26- | تقييم العلاقة ما بين الأقسام. | 145 |
| 27- | توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل. | 147 |
| 28- | المشاركة في الإجتماعات التي تنظمها المؤسسة. | 148 |
| 29- | التنسيق مع الزملاء لحل المشاكل المهنية داخل المؤسسة. | 149 |
| 30- | التنسيق بين أقسام المؤسسة يحسن الصورة الخارجية لها. | 150 |
| 31- | المهام المختلفة لتحقيق التنسيق على مستوى الجمهور الداخلي للمؤسسة. | 151 |
| 32- | وجود تنسيق بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى. | 152 |
| 33- | الأنشطة المختلفة لتحقيق التنسيق مع الجمهور الخارجي. | 154 |
| 34- | وجود صعوبات عند القيام بالتنسيق داخل المؤسسة. | 155 |
| 35- | دوافع التفاوض مع الزبائن. | 156 |
| 36- | إختلاف أسلوب التفاوض مع المتعامل الجديد مقارنة بالمتعامل الدائم. | 157 |
| 37- | العلاقة بين تنسيق الأقسام مع بعضها البعض لأداء نشاطها والهدف من التفاوض مع الزبون. | 159 |
| 38- | العلاقة بين طبيعة التنسيق بين الأقسام ووجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة. | 160 |
| 39- | العلاقة بين توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل والمعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل التفاوض معهم. | 162 |
| 40- | تخطيط المؤسسة لأداء نشاطها. | 163 |
| 41- | التنسيق مع الأقسام في وضع الخطط. | 164 |
| 42- | إستعانة المؤسسة في وضع خططها بخبراء ومتخصصين من خارجها. | 166 |
| 43- | تقييم الخطط التي تسطرها المؤسسة. | 167 |
| 44- | حجم الميزانية المخصصة لعملية التخطيط داخل المؤسسة. | 168 |
| 45- | الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها. | 169 |
| 46- | الأنشطة المختلفة للقيام بالتخطيط داخل المؤسسة. | 170 |

| | | |
|---|---|---|
| 47- | وجود صعوبات عند القيام بالتخطيط داخل المؤسسة. | 172 |
| 48- | النقاط التي يتم التفاوض حولها. | 173 |
| 49- | الهدف من التفاوض مع الزبون. | 174 |
| 50- | المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم. | 175 |
| 51- | العلاقة بين تخطيط المؤسسة لأداء نشاطها والمعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التواصل معهم. | 177 |
| 52- | العلاقة بين الخطط المرسومة من طرف المؤسسة ودوافع التفاوض مع الزبون. | 179 |
| 53- | العلاقة بين الهدف من التخطيط والنقاط التي يتم التفاوض حولها. | 181 |

# مقدمة

**مقدمة:**

لقد شهد العالم عدة تحولات وتغيرات متسارعة خلال السنوات الأخيرة الماضية على مختلف الأصعدة السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية وغيرها، الأمر الذي أدى إلى زيادة نمو المؤسسات والشركات التي وظفت أعدادا هائلة من العمال، وعملت على تطوير وسائل الإنتاج في عالم الأعمال ومواجهة المنافسة الحادة بغرض فرض نفسها في الأسواق.

وقد إعتمدت في ذلك على العلاقات العامة كجهاز ووظيفة إدارية داخل المؤسسات المختلفة خاصة الإقتصادية منها، ذلك أنها تعمل على التعريف بالمؤسسة وبمنتجاتها وتسويق هذه المنتجات، كما تتواصل مع الجماهير المختلفة للتعرف عليها من خلال الدراسات والبحوث والإستطلاعات.

فالعلاقات العامة تقوم بفتح قنوات إتصالية دائمة تساهم في بناء جسر من العلاقات المتينة المفعمة بالثقة والتفاهم المشترك المبني على أساس الربح والتفسير والإقناع، والذي يحقق إستجابة إيجابية ويكون سمعة طيبة وصورة حسنة في أذهان الجماهير المستهدفة، لأن هدف المؤسسات اليوم أصبح لا يقتصر على بيع المنتوج وتحقيق الأرباح بقدر ما يتعلق بسعيها للمحافظة على علاقتها مع جمهورها لكسب ثقته وتأييده، فهي أصبحت تدرك أن هذا هو السبيل لتصريف منتجاتها وتحقيق الأرباح والوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا.

وفي ظل الظروف المعاصرة التي تعايشها المنظمات في الوقت الحالي وبسبب عامل التطور التقني المذهل وكنتيجة لتضارب مصالح المؤسسات وتنافسها الشاق للسيطرة على السوق، إنتشرت ظاهرة التفاوض بشكل واضح في مجال الأعمال والمؤسسات وشملت مجالات البيع والشراء مع الزبائن ومن هنا ظهرت أهمية الدور الذي يلعبه التفاوض كعامل مشترك لتسوية الخلافات وحل المشاكل المختلفة داخل المؤسسات.

وبما أن العلاقات العامة وظيفة إدارية داخل أي تنظيم، فهي تلعب دورا هاما في ضمان التفاهم المتبادل مع الجمهور، والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تسعى لأن يفهمها الجمهور.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة إبراز دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية، ومن أجل تحقيق هذا المسعى قامت الدراسة الراهنة بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة رونو داسيا للسيارات بجيجل والوقوف على جوانب هذا الموضوع ، وقد قسمت إلى قسمين:

**-القسم النظري: ويتضمن أربعة فصول:**

**الفصل الأول** المعنون بموضوع الدراسة تناول إشكالية الدراسة التي يعتبر تحديدها من أهم الخطوات التي تبلور موضوع الدراسة، والمبررات الأساسية التي دفعت إلى إختيار الموضوع، من خلال أيضا إبراز

أهمية هذا الموضوع والأهداف التي تهدف الدراسة إلى تحقيقهان فضلا عن تحديد فرضيات الدراسة والمفاهيم التي تتعلق بالمتغير المستقل والتابع مع غعطاء كل مفهوم تعريف إجرائي خاص به، بالإظافة إلى الدراسات المشابهة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أما **الفصل الثاني** المعنون بالعلاقات العامة، فقد تم تناولها من خلال عدة عناصر حيث تم التطرق إلى نشأة وتطور العلاقات العامة، عوامل الإهتمام بها، خصائصها، أسسها و مبادئها، الشروط الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة، وظائفها، أهميتها وأهدافها، فضلا عن العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة لها، وفي الأخير المعوقات التي تواجهها.

وتناول **الفصل الثالث** المعنون بالعملية التفاوضية من خلال عدة عناصر وهي نشأة وتطـور التفاوض، خصائصه ومبادئه، عناصر العملية التفاوضية،مراحلها، شروط التفاوض، إستراتيجياته، المنـاهـج التفاوضية، ميادين العملية التفاوضية، وتم التطرق إلى أهميـة التفاوض، وأخيرا التفاوض والمفاهيم المشابهة لـه.

كما تناولت الدراسة **فصلا رابعا** والمعنون بالإطار النظري للدراسة وتم التطرق فيه إلى كل من نظريات العلاقات العامة، ثم نظريات التفاوض، وأخيرا تم تناول العلاقة بين العلاقات العامة والتفاوض.

**-القسم الميداني: ويتضمن فصلين:**

بعد التطرق إلى هذه الفصول النظرية ربطتها الدراسة الحالية بفصلين تطبيقيين تمثل **الفصل الخامس** في الإجراءات المنهجية للدراسة، المتمثلة في مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات ثم مجتمع الدراسة وخصائصه، فضلا عن أسلوبي التحليل الكمي والكيفي.

**الفصل السادس** والأخير جاء كخاتمة لما تم التطرق إليه في الفصول السابقة حيث تناول عرض تحليل وتفسير للبيانات الميدانية للفرضية الأولى والثانية والثالثة للحصول على نتائج تم تحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات والفرضية العامة، وفي ضوء الدراسات المشابهة للدراسة الحالية، كذلك في ضوء النظريات، والأهداف، كما تم تقديم بعض التوصيات والإقتراحات التي رأتها الدراسة الراهنة ضرورية قبل تقديم الخاتمة النهائية للدراسة.

# الباب الأول:

# الجانب النظري للدراسة

# الفصل الأول:
# موضوع الدراسة.

تمهيد.

-أولا: إشكـــــالية الدراســـــة.

-ثانيا: أسباب إختيار الموضوع.

-ثالثا: أهميـــــة الدراســـــة.

-رابعا: أهـــداف الدراســـــة.

-خامسا: فرضيـــات الدراســـة.

-سادسا: تحديـــــد المفاهيـــــم.

سابعا: الدراســـات السابقـــــة.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

هذا الفصل الموسوم بموضوع الدراسة مرحلة أساسية وهامة من مراحل البحث العلمي، حيث يبرز فيه الباحث أهم القضايا والمسائل والطروحات التي تتناولها الدراسة بالبحث، ولهذا كان هذا الفصل أحد المقومات الأساسية والرئيسية في هذه الدراسة.

يتطرق الباحث من خلاله إلى إشكالية الدراسة التي تعتبر من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه فيبرز فيها أهم الأفكار والتساؤلات الرئيسية، بالإظافة إلى مجمل الدوافع الذاتية والموضوعية (العلمية) التي دفعت إلى البحث في هذا الموضوع، وتسطير الأهداف الأساسية التي تسعى الدراسة إلى بلوغها، كذلك صياغة الفرضية الأساسية مع الفرضيات الجزئية، والتي تعتبر بمثابة الوصل بين الجانب النظري والجانب الميداني، إلى جانب توضح المفاهيم الأساسية التي تتعلق مباشرة بموضوع الدراسة وإدراج التعريف الإجرائي لكل مفهوه من المفاهيم، وأخيرا عرض بعض الدراسات التي تناولت الدراسة الراهنة، حتي يتسنى معرفة موقعها من الدراسات السابقة.

**أولا- الإشكالية:**

لقد تزامن ظهور العلاقات العامة مع التطورات والتغيرات التي طرأت على مختلف مستويات الحياة الفكرية والعلمية، فالظروف الإقتصادية والسياسية والإجتماعية وغيرها، قد أفرزت مناخا ضاغطا معقدا ومتشابكا، لذلك فقد نمت العلاقات العامة كمهنة إدارية نموا سريعا خلال النصف الثاني من القرن الماضي، خاصة مع تزايد الوعي عند الجمهور والمجتمعات والرأي العام، لذلك برز الدور المهم والضروري لوجود العلاقات العامة في أي مؤسسة مهما كان نوعها، خاصة وأن هذه المؤسسات لم تعد تبحث عن تحقيق الربح فقط، وإنما أصبح مفروضا عليها تحقيق المصلحة المشتركة مع المجتمع وتحقيق الرفاهية للجمهور، من خلال تحسين جودة ونوعية الخدمات والسلع المقدمة له.

ولعل أهم دور للعلاقات العامة في أي مؤسسة هو دورها الحيوي في تولي مهمة إقامة علاقات طيبة بين المؤسسة وجماهيرها، من خلال الإتصال الفعال مع المجتمع وهيئاته ومنظماته المتعددة، وتقوم العلاقات العامة على خلق صورة ذهنية جيدة للمؤسسة، وخلق مناخ إيجابي تستطيع المؤسسة من خلاله أن تمارس وظائفها الإنتاجية أو الخدماتية بشكل فعال، وبالتالي تطوير فرص التعاون والنجاح والتميز عن غيرها من المؤسسات من خلال ما تمارسه هذه الأخيرة من نشاطات ووظائف، خاصة الإتصالية منها والإبداعية الفنية، والعلاقات العامة الفعالة هي التي تقييم علاقات جيدة مع الجماهير الداخلية والخارجية بإعتبار أن العلاقات العامة الناجحة مع جمهورها الخارجي هي نتاج نجاحها مع جمهورها الداخلي.

وفي ظل الظروف المعاصرة التي تعايشها المنظمات في الوقت الحالي، وما تحمله هذه الظروف من تهديدات للمؤسسة، وتشعب وتعقد العلاقات الإقتصادية، التجارية، السياسية والإجتماعية وغيرها وتداخلها وتشابك مصالح الأطراف المكونة لهذه العلاقات، وبسبب عامل التطور التقني المذهل الحاصل اليوم وكنتيجة لتضارب مصالح المؤسسات وتنافسها الشاق للسيطرة على السوق، إنتشرت ظاهرة التفاوض بشكل واضح في مجال الأعمال والمؤسسات وقد شملت مجالات داخل المؤسسة نفسها ومع الإدارات المختلفة، وإمتدت إلى خارج المؤسسة في مجال البيع والشراء والتعاقد مع الزبائن أو في مجال تسوية النزاع بين أصحاب الأعمال والمؤسسات الأخرى، ومن هنا ظهرت أهمية الدور الذي تلعبه عملية التفاوض كعامل مشترك لحل المشاكل المختلفة في حياة الأفراد والمنظمات، ولذلك أصبحت المفاوضات من أهم الأنشطة الفعالة لتسوية الخلافات.

وبما أن العلاقات العامة وظيفة إدارية داخل أي تنظيم، فهي تلعب دورا هاما في ضمان التفاهم المتبادل مع الجمهور على إختلاف أنواعه، فكما أن المؤسسة تسعى لأن يفهمها الجمهور، فإنه ينبغي عليها أن تفهم رغبات الجمهور وإتجاهاته، وفي ضوء ذلك فإن خبير العلاقات العامة ومستشارها هو المفاوض المباشر وغير المباشر في عملية التفاهم والتفاعل وإقامة العلاقات، فالعلاقات العامة تصبح معنية بالعملية التفاوضية خاصة وأنها تسعى دائما للحفاظ على إستمرار ونجاح وتميز المؤسسة، كما أنها

المسؤولة على التعامل مع الرأي العام وبالتالي الحفاظ على صورة المؤسسة الجيدة في ذهنه، وتحرص على مراعاة المفاوض لوجود علاقات عامة قوية ومؤثرة مع الجمهور، على إعتبار أن التفاوض وسيلة من وسائل إستمرار العلاقات أيا كان نوعها وتدعيمها والإبقاء عليها، وهذا من أسمى غايات العلاقات العامة.

وتأسيسا على ما تم ذكره ولأهمية الموضوع وحداثته، جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، وبناءا عليه فقد تم طرح **التساؤل الرئيسي** التالي:

**_ ما دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة الجزائرية؟**

وقد إنبثقت عنه **التساؤلات الفرعية** التالية:

**_ كيف يساهم الإتصال في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة؟**

**_ كيف يساهم التنسيق في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة؟**

**_ كيف يساهم التخطيط في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة؟**

## ثانيا- أسباب إختيار الموضوع:

مما لاشك فيه أن البحث في أية مشكلة لا يأتي عبثا، وإنما هو محصلة تفاعل جملة من الأسباب والدوافع الذاتية منها والموضوعية، التي تسمح للباحث بإختيار موضوع بعينه قصد دراسته والخوض فيه.

وقد وقع إختيار الباحث لمشكلة "دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة" كموضوع للدراسة الحالية نظرا لتوفر جملة من الأسباب الدافعة لذلك والمتمثلة في:

### 1_ الأسباب الذاتية:

هناك أسباب ودوافع ذاتية شجعت الباحث على تناول هذا الموضوع من أهمها:

- ✓ ميولات ذاتية لمثل هذا النوع من المواضيع كمحاولة لتعزيز وإثراء القدرات الخاصة في التحكم في التطبيق العلمي الميداني للدراسات بإتباع الخطوات والأساليب المنهجية.
- ✓ تغذية النقص العلمي والتعرف على دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.
- ✓ آنية هذا الموضوع وإدراكنا لأهمية دراسته.

### 2_ الأسباب الموضوعية:

صاحبت الأسباب الذاتية السالفة الذكر والدافعة للبحث في هذا الموضوع، أسباب موضوعية نجملها فيمايلي:

- ✓ أهمية الموضوع بإنتمائه إلى أدبيات علم إجتماع العلاقات العامة.
- ✓ إثراء رصيدنا المعرفي، ومحاولة المساهمة في إنجاز دراسة علمية.

- ✓ قلة الأبحاث والدراسات إن لم نقل إنعدامها التي تناولت هذا الموضوع في كليتنا، سواءا على مستوى الليسانس، أو الماجستير، وحتى الدكتوراه.
- ✓ قابلية المشكلة البحثية للدراسة من الناحيتين النظرية والميدانية، مع إمكانية الإلمام بجميع جوانبها وأبعادها.
- ✓ إثراء مكتبة جامعتنا بهذا النوع من الدراسات حتي يستفيذ منها الطلبة مستقبلا.

## ثالثا- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المعالج، والمتمثل في "دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة"، إذ تكمن أهميته في كونه يتناول ظاهرة من أهم الظواهر التي سلط عليها الضوء في الوقت الحالي، حيث أصبحت تفرض نفسها في شتى المجالات وبشتى الأساليب والطرق، فالعلاقات العامة من أهم الأقسام التي ترتكز عليها أي مؤسسة، وهذا من خلال إبراز الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، فهذه الدراسة تشكل مرجعية للباحثين في هذا المجال لعمل دراسات وأبحاث تفصيلية عن القضايا التي أثارتها الدراسة بالإظافة إلى إزالة اللبس عن مصطلح العلاقات العامة وتقديم دراسة جديدة عن هذا الموضوع تجيب عن أسئلة العديد من الباحثين في هذا المجال خاصة، أما الفائدة الشخصية التي تعود على الباحث فهي من خلال تنمية المهارات الفكرية والتي يتم إكتسابها من خلال العمل في هذا البحث بالإظافة إلى التوصل إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تفيد المسئولين في إدارة العلاقات العامة والعمل على تطويرها وتحقيق أهدافها.

## رابعا- أهداف الدراسة:

لكل دراسة تجرى أهداف تسطر، يضعها الباحث نصب عينيه في سعي منه إلى تحقيقها ولو بصفة جزئية والدراسة الحالية كغيرها من الدراسات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والعملية والمتمثلة في:

**1_ الأهداف العلمية:**

- ✓ إشباع الفضول العلمي بإختبار الفرضيات البحثية والإجابة على التساؤلات المطروحة حول المشكلة البحثية.
- ✓ الفهم المتعمق والصحيح لمختلف جوانب وأبعاد ومتغيرات الدراسة.
- ✓ توضيح دور وأهمية العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.

**2_ الأهداف العملية:**

- ✓ إخضاع مشكلة دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة للبحث والدراسة لتكون نقطة البداية للمزيد من الدراسات المتعمقة أكثر في هذا المجال.

- ✓ معرفة دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ إقتراح بعض التوصيات للنهوض بالعلاقات العامة ودورها في المؤسسة.

## خامسا- الفرضيات:

يرتبط البحث العلمي إرتباطا وثيقا بالفرضيات، إذ تعتبر حلقة وصل بين العمل النظري والعمل الميداني و**الفرضية** هي "صورة دقيقة للمشكلة تغطي أبعادها من كافة الجوانب"[1]، وتعرف بأنها "مواقف مبدئية أو تخمينية ذكية يقدمها الباحث لتنظيم أفكاره في حل مشكلة البحث"[2]، أي أنها تمثل إجابات محتملة أو مبدئية لتساؤلات البحث، وتعتبر الفرضية نقطة إنطلاق في أي دراسة أو بحث ميداني، فهي تحدد الإطار الذي يدور حوله البحث، كما تحاول الفرضيات الإجابة عن التساؤل الرئيسي أو الإشكال المطروح في الدراسة إجابة مؤقتة، كما ترشدنا إلى نوع الحقائق التي نبحث عنها.

ومن هنا ومن أجل تجسيد أهداف الدراسة والطروحات الواردة في الإشكالية البحثية، تحاول الدراسة الراهنة التحقق من صحة الفرضيات المصاغة، وعليه جاءت **الفرضيـة الرئيسيـة** كالتالي:

**- للعلاقات العامة دور في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.**

وقد إندرجت تحت هذه الأخيرة **الفرضيـات الفرعيـة** التالية:

**- يساهم الإتصال في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.**

وإختبار هذه الفرضية يكون في ضوء **المؤشرات** التالية:

- طبيعة العلاقة التي تربط العمال بالمؤسسة.
- الإتصال بين أقسام ووحدات المؤسسة.
- وسائل الإتصال المستخدمة.
- إستخدام مهارات الإتصال.
- صعوبات التواصل مع الزبائن.

**- يساهم التنسيق في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.**

وإختبار هذه الفرضية يكون في ضوء **المؤشرات** التالية:

- طبيعة التنسيق بين الأقسام.
- طبيعة العلاقة مابين الأقسام.
- المشاركة في إجتماعات المؤسسة.

---

[1]- محمد شفيق: "**البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية**"، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1985، ص67.

[2]- فضيل دليو: "**أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية**"، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 115.

- تنسيق الزملاء مع بعضهم لحل المشاكل المهنية.
- الوسائل المستخدمة لتحقيق التنسيق مع الجمهور الداخلي والخارجي.
- التنسيق مع المؤسسات الأخرى.
- صعوبات التنسيق.

**- يساهم التخطيط في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.**

وإختبار هذه الفرضية يكون في ضوء **المؤشرات** التالية:

- المدى المختار للتخطيط.
- التنسيق مع مختلف الأقسام أثناء التخطيط.
- الوسائل المستخدمة في التخطيط.
- الأنشطة المستخدمة للتخطيط.
- الإستعانة بالخبراء والمختصين في التخطيط.
- الميزانية المخصصة للتخطيط.
- أهداف التخطيط.
- صعوبات التخطيط.

**سادسا- تحديد المفاهيم:**

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية من النقاط الأساسية التي يحتويها أي بحث علمي، فهناك عوامل منهجية وموضوعية تجعل من هذا العنصر ذا أهمية لأي بحث، ولعل أهمها تحديد المعاني المختلفة للمفهوم الواحد، والتي تختلف من عالم لآخر، ومنه نستطيع أن نشق مفهوما إجرائيا يوفق بينها ونربطه بموضوع البحث مما يساعد على تحقيق الغرض منه، إظافة إلى ذلك فهناك أهمية أخرى وهي أن التحديد الدقيق للمفاهيم يساعد القارئ المختص وغير المختص على فهم المقصود لكل مفهوم، مما يساعد على إستعابه للمضامين التي جاء بها البحث، وأيضا هناك فائدة أخرى تكمن في تكوين الفرضيات والنظريات التي تفسر فصول البحث من خلال هذه المفاهيم بإعتبارها مفاتيح بناء أي فرضية أو نظرية كما ذكر "**فرديناند توبنز**".

ولهذه الأسباب فإنه سيصبح لزاما علينا تحديد أهم المفاهيم الأساسية والتي لها صلة مباشرة بموضوع البحث، وهي كالأتي: **الدور_ المكانة _العلاقات العامة _العمليات التفاوضية.**

**الدور:**

**لغة: الدور** دَارَ الشيءُ يَدُورُ دَوْراً ودَوَرَاناً ودُؤُوراً وإسْتَدَارَ وأَدَرْتُه أَنا ودَوَّرْتُه وأَدَارَه غيره ودَوَّرَ به ودُرْتُ به وأَدَرْت إسْتَدَرْتُ، ودَاوَرَهُ مُدَاوَرَةً ودِوَاراً: دَارَ معه، وجمعه أدوار أي الطَّبَقَةُ من الشيءِ المُدار بعضُه فوق بعضِه، ويقال قام بدور أو لعب دورًا أي شارك بنصيب كبير أوشارك في عمل ما أو أثّرَ في شيء ما[1].

**التعريف الإجرائي:**

**نقصد بالدور في دراستنا هذه** هو محاولة معرفة دور العلاقات العامة، أي محاولة حصر بعض الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة والتعرف على بعض أنشطتها.

**المكانة:**

**لغة:** مكان أو موضع، والجمع: مكانات، مصدرها مَكُنَ أي: يَتَمَتَّعُ بِمَكَانَةٍ خَاصَّةٍ: بِشَأْنٍ، بِمَرْتَبَةٍ، بِمَنْزِلَةٍ بِرِفْعَةٍ ويقال إحتل **مَكانة** الصّدارة من المجلس أي منزلة ورفعة شأن، مقام محترم، ومنه فالمَكَانَةُ هي: المنزِلةُ والمرتبة والمركز والمقام ورفعةُ الشأن[2].

**التعريف الإجرائي:**

**نقصد بالمكانة في دراستنا هذه** موقع العلاقات العامة ومركزها، ويتحدد هذا الموقع في ضوء مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة، أي من خلال الدور الذي تلعبه العلاقات العامة تتحدد مكانتها داخل المؤسسة.

**من خلال تعاريف كل من الدور والمكانة** نستنتج أن **الدور** يعني الجانب السلوكي **للمكانة** أو الجانب الدينامي **للمكانة،** فإذا كانت **المكانة** تحدد النقطة التي يقف عليها الفرد في شبكة العلاقات الإجتماعية فإن الدور هو السلوك المطلوب لتحقيق هذه المكانة.

**تعريف العلاقات العامة:**

**لغة:** مصطلح العلاقات العامة مشتق من التعبير الإنجليزي **public relations** والذي يعني العلاقات بالجمهور، حيث أنه في البناء اللفظي لمصطلح العلاقات العامة نجد أنه مفهوم مركب من كلمتين**3:**

---

[1] – إبن منظور: "**معجم لسان العرب**"، دار صادر للنشر والتوزيع، جدة، 2003، ص 324.

[2] – نجيب إسكندر: "**معجم المعاني للمترادف والمتوارد والنقيض من أسماء وأفعال وأدوات وتعابير**"، مطبعة الزمان، بغداد، 1971، ص 12.

[3] – "**المنجد الأبجدي**": المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، حيدرة، ط8، 1999، ص 60.

**العلاقات**" و"**العامة**"

-**العلاقات:** وهي كما أوردها المنجد الأبجدي من المصدر علائق، جمع علاقة والعلاقة بالفتح هي الربط بين موضوعين أو أكثر، والعلاقات هي ما يربط الوحدات بعضها مع بعض، فالعلاقات هي حصيلة الروابط والصلات التي تتم بين هيئة أو مؤسسة ما والجماهير التي تتعامل معها، وفي ضوء ذلك فهي ذات إتجاهين ولها طرفان يتحكمان في هذه الصلات والإتصالات والعلاقات حيث يتوقف قيامها على وجود هذان الطرفان[1].

-**ولفظ عامة** هي مؤنث مذكره "**عام**" وجمعه "**عوام**" والعامة هي كل ما خالف الخاصة ويقصد بها مجموعة الجماهير التي يتصل عملها أو يرتبط مصالحها، ونشاطها بالهيئة أو المنظمة أو الشركة ويمكن القول أنه في معظم الأحيان هناك جمهور خاص لكل هيئة خدمات أو إنتاج ويتكون من مجموع العاملين والمتعاملين أو المستفيدين أو المهتمين بنشاط المنظمة أو الهيئة أو الشركة[2].

**إصطلاحا:**

**1_ القواميس والموسوعات:**

-**عرفها قاموس Le petit larousse بأنها:** مجموعة الوسائل المستخدمة من طرف تنظيمات عمومية أو خاصة لبناء جو ملائم ومناسب داخليا وخارجيا، من أجل إعلام الجمهور بمختلف نشاطاتها.

**نجد أن هذا التعريف** قد أكد على ضرورة إعتماد العلاقات العامة على مجموعة من الوسائل المختلفة من أجل خلق نوع من الثقة بين المؤسسة وجمهورها.

-**عرف القاموس الأمريكي لعلم الإجتماع العلاقات العامة بأنها:** بناء يضم نظريات وتكتيكات تفيد في دراسة وتحديد العلاقات مابين المؤسسات وجماهيرها بحيث أن تلك النظريات والتكتيكات تقدم تطبيقات لعلوم عدة، مثل علم الإجتماع، علم النفس الإجتماعي، علم الإقتصاد، العلوم السياسية، بالإظافة إلى فنون الصحافة والإعلام فضلا عن الإلمام بأسس الخبرة التنظيمية، وتوظيف تلك المجالات لحل ما قد تواجهه المؤسسة من مشكلات[3].

**يؤكد هذا التعريف** على أهمية الخلفية النظرية وضرورة إمتلاك الخبرة التنظيمية من أجل مواجهة مختلف المشكلات التي تواجه المؤسسة.

---

[1]- "**المنجد الأبجدي**"، مرجع سابق، ص 60.

[2]- سمير حسين منصور: "**مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الإجتماعية**"، إدارة المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 13.

[3]- عبد الرحمان رشوان: "**العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الإجتماع**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 109.

**-تعريف قاموس ويبستر الدولي:**

مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو إتحادات أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الإجتماعي، من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معه، كجمهور المستهلكين والمستخدمين، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه[1].

**أهم ما يشير إليه هذا التعريف** هو أنه لم يقتصر العلاقات العامة على نوع معين من المؤسسات والأجهزة أو على نوع معين من المهن بل أنه أوضح أنها تمارس في كافة المؤسسات والأجهزة المختلفة سواء كانت حكومية أو غير حكومية صناعية أو غيرها.

**-تعريف موسوعة علوم الإعلام والإتصال:** هي مجموع النشاطات الإتصالية الخاصة بمنظمة ما تهدف إلى التعريف بنشاطاتها ومنجزاتها لتحسين صورتها الذهنية تجاه مختلف الجماهير المتمثلة في جمهورها الداخلي والخارجي[2].

**نلاحظ أن هذا التعريف** يعتبر العلاقات العامة محصلة الممارسات الإتصالية التي تقوم بها المؤسسة بهدف كسب ثقة جماهيرها.

**2- الهيئات: (الجمعيات، المعاهد):**

**-تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية:** هي نشاط أي صناعة أو إتحاد أو هيئة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة ومنتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعملاء والموظفين والمساهمين والجمهور العام، لكي تطور سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجموعة[3].

**يؤكد هذا التعريف** أن العلاقات العامة لا تقتصر فقط على علاقات المنظمة مع جمهورها الخارجي كالعملاء والجمهور العام فقط، بل تمتد كذلك لتشمل علاقتها مع جماهيرها الداخلية أيضا.

**-تعرفها الجمعية المهنية الأوروبية بأنها:** وظيفة ونشاط مؤسسي عام أو خاص، يهدف إلى توفير وتحسين العلاقات والثقة والتفاهم مع الجماعات، أو ما يعرف بالجمهور سواءا كان داخل أو خارج المؤسسة، فهذا الأخير هو الذي يحدد كيانها وتطورها[4].

**هذا التعريف** يعتبر العلاقات العامة نشاط تمارس المؤسسة، لكن ما يعاب على هذا التعريف إهماله لذكر الوظائف والأسس العلمية التي تقوم عليها العلاقات العامة من تخطيط وتنفيذ وتقويم، لأن نشاط العلاقات العامة دائما يتطلب التخطيط والبرمجة.

---

[1]- عبد الرحمان رشوان، مرجع سابق، ص 109.

[2]- Bernard Lamizet, Ahmed Silem : "**Dictionnaire Encyclopédique des sciences de l'information et de communication**", Edition Siery, Paris, 1997 ,p473.

[3]- علي السيد إبراهيم عجوة: "**الأسس العلمية للعلاقات العامة**"، دار عالم الكتب، القاهرة، 1985، ص18.

[4]- سمير حسين منصور، مرجع سابق، ص15.

-**تعريف المعهد البريطاني للعلاقات العامة:** هي النشاط القائم على دعائم من التخطيط العلمي لإيجاد وتنمية أسباب التفاهم بين المنشأة وبين الجمهور[1].

**يركز هذا التعريف** على أهمية مراعاة القواعد العلمية وخاصة التخطيط في أنشطة العلاقات العامة وهذا لإيجاد حالة من التفاهم والرضا بين المنظمة وجمهورها.

**3-العلماء العرب:**

-**تعريف عبد الرزاق الدليمي:** العلاقات العامة نشاط إتصالي هدفه تحقيق التوافق والإنسجام بين المؤسسة والجمهور عن طريق تبادل الرسائل الإتصالية من المؤسسة إلى الجمهور وبالعكس بإستخدام كل الوسائل والفنون الإتصالية المتاحة[2].

**ركز هذا التعريف** على الجانب الإتصالي للعلاقات العامة فقط، لكن مع ذلك فهو يشيد بضرورة الإتصال ذو إتجاهين بين المؤسسة والجمهور بإستخدام كافة الوسائل المتاحة في ذلك.

-**محمد فريد صحن:** هي النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها سواءا الداخلية أو الخارجية من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على مبدأ المسؤولية الإجتماعية[3].

**والملاحظ عل هذا التعريف** أنه ذهب على أن العلاقات العامة عملية مدروسة ومقننة، وليست عشوائية وهي تستخدم المنهج والأسلوب العلمي في وضع البرامج والسياسات وكذا تنفيذها، كما أن هذه البرامج تسعى إلى خدمة المجتمع وإحترام قيمه ومبادئه بالدرجة الأولى.

-**إبراهيم إمام:** هي فن معاملة الناس والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم، ومعنى ذلك ببساطة هو كسب رضا الناس بحسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الإنسان في المجموعة[4].

**ركز هذا التعريف** على ضرورة التحلي بالأخلاق في العلاقات العامة من أجل كسب ثقة الجمهور، وكذا إحترام القيمة الإنسانية للأفراد في المجتمع مما يعني أنه ركز على الجانب الإجتماعي والإنساني للعلاقات العامة.

**4- العلماء الغربيين:**

-**تعريف ركس هارلو:** العلاقات العامة علم وفن يستند إلى أسس علم الإجتماع الإنساني، ويسعى إلى تحسين العلاقات بين الناس، لا في حياتهم الخاصة، وإنما في حياتهم الجماعية[5].

---

[1]- سعادة راغب الخطيب: "**المدخل إلى العلاقات العامة**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص27.

[2]- عبد الرزاق محمد الدليمي: "**العلاقات العامة والعولمة**"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص19.

[3]- علي السيد إبراهيم عجوة، مرجع سابق، ص18.

[4]- إبراهيم إمام: "**فن العلاقات العامة والإعلام**"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1968، ص9.

[5]- عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص 20.

**يرى هذا التعريف** أن العلاقات العامة تعد واحدة من العلوم الإجتماعية الحديثة، كما أنه تتبع الأسلوب العلمي في نشاطاتها وبرامجها، وبالتالي فهي فن بالنظر إليها من الناحية التطبيقية حيث تتدخل فيها جوانب ذاتية، حيث أن أساليب تطبيق مبدئها تختلف من أخصائي لآخر.

-**تعريف إيفي ليد بيترلي:** هي نقل إتجاهات الرأي العام لإدارة المؤسسة، ونقل سياستها وأخبارها للراي العام بصدق وأمانة من أجل كسب ثقة وتأييد الجمهور[1].

**هذا التعريف** يركز على الوظيفة الإتصالية الهادفة للعلاقات العامة من أجل كسب ود وتأييد الجمهور بإستخدام نشرات الأخبار والإذاعة والأفلام وتنسيق المعارض والندوات.

-**تعريف بول جاريت:** العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى بإحترامه[2].

**هذا التعريف** يركز على أن العلاقات العامة هي فلسفة للإدارة تقوم بوضع المصلحة العامة في المقام الأول وذلك من خلال السعي إلى إحترام الجمهور وتقديم ما يحظى بإهتمامه من أجل كسب ثقته وتأييده.

**التعريف الإجرائي:**

نقصد بالعلاقات العامة من خلال هذه الدراسة هي الجهود الإتصالية الإدارية الخلاقة المخططة والمدروسة والمستمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة وجدية قائمة على أساس التفاعل والإقناع والإتصال المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها، لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية ولتحقيق إنسجام إجتماعي، عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع والنشاط الخارجي الذي يشغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتفسيرها وتطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة.

**تعريف العمليات التفاوضية:**

**العملية لغة:** جمع عمليات، إسم مؤنث منسوب إلى عمل، مصدره صناعي من الفعل عمل، أي جملة أعمال متصلة مع بعضها البعض تحدث أثرا خاصا.

**التفاوض لغة:** تفاوضَ يتفاوض، تفاوُضًا، فهو مُتفاوِض، ويقال تفاوض الرَّجلان: أي تبادلا الرأي بُغية التوصل إلى تسوية أو إتفاق، تباحثا، تشاورا، تفاوضا حول قضية معينة، وتفاوض القوم في الأمر أي فاوض بعضهم بعضا[3].

---

[1]- جميل خضر: "**العلاقات العامة**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 22.

[2]- علي عجوة، مرجع سابق، ص 15.

[3]- **http: //www.maajim.com**.,(14:59 ساعة ،2015 فيفري 16 ).

**العملية التفاوضية إصطلاحا:**

-**محمد حسن الخضيري: العملية التفاوضية** بأنها: موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلالها عرض وتقريب وتكييف وجهات النظر، بإستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على مصالح قائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الإمتناع عن عمل معين في إطار علاقة الإرتباط بين أطراف العملية التفاوضية إتجاه أنفسهم أو إتجاه الغير[1].

**يعد هذا التعريف** من التعاريف الشاملة حيث أنه سلط الضوء على عناصر العملية التفاوضية من أطراف التفاوض وموضوعه وأساليبه ووسائله من أجل الوصول إلى مصالح ومنافع أو أهداف معينة.

-يعرف **كنيدي دماك ميلين العملية التفاوضية** بأنها: تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر والتي من خلالها يقوم الطرفين أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم، وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما[2].

**يشير هذا التعريف** إلى كون العملية التفاوضية وسيلة لحل النزاع بين أطراف التفاوض، من أجل حل الخلاف وتحقيق التفاهم والمصالح.

-ويرى **بادلغورد** أن **العملية التفاوضية:** هي تبادل لوجهات النظر وتسوية الإختلافات والبحث عن مناطق محل إتفاق مشترك ومحل مصلحة متبادلة، والتوصل لبعض أشكال الإتفاق أو التعاهد شفويا أو كتابيا، رسميا أو غير رسمي.

**هذا التعريف** أشار إلى أن العملية التفاوضية هي عملية تفاعلية من خلال تبادل الآراء، لكن ما يعاب على هذا التعريف أنه لم يحدد أطراف العملية التفاوضية ولم يذكر أيا من المهارات الواجب توفرها في المفاوضيين.

-يعرف "**توريتدج**" **العملية التفاوضية** بأنها: عمليات يتم فيها طرح مقترحات أو مشروعات صريحة بهدف التوصل لإتفاق بالتبادل أو المقايضة أو التوصل لتحقيق مصلحة مشتركة عندما توجد المصالح المتعارضة[3].

**ركز هذا التعريف** على نقطة هامة لا بد من أن يلتزم بها أطراف التفاوض وهي الصدق في أرائهم ومقترحاتهم التي يتفاوضون من أجل تحقيقها في العملية التفاوضية.

---

[1] – **http:// vrienden.vzw.blogspot**.( 18 فيفري، 2015، الساعة 10:15).

[2] – ثابت عبد الرحمن إدريس: "**التفاوض إستراتيجيات وتكتيكات**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 37.

[3] – حسين أبو شنب: "**الإتفاق الفلسطيني الإسرائيلي الرأي والرأي الآخر**"، مكتبة مدلولي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 10.

-**عرف مور العملية التفاوضية بأنها:** علاقة مساومة وصراع بين الأطراف التي لديها إدراك حقيقي حول المصالح -أثناء المفاوضات- حيث ينضم المشاركون طوعاً إلى علاقة مؤقتة صممت لكي يعلم كل منهم الآخر حول إحتياجاته ومصالحه، ولتبادل موارد محددة أو لتثبيت وترسيخ مواضيع غير محسوسة مثل شكل العلاقات في المستقبل أو الإجراءات التي سيتم إتباعها لحل المشكلات[1].

**يوضح هذا التعريف** أن العملية التفاوضية مجرد علاقة مصطنعة ومؤقتة بين أطراف التفاوض تتميز بالصراع، يلجأ إليها الطرفان ليعلم كل طرف الطرف الآخر بما يريده.

**التعريف الإجرائي:**

نقصد بالعملية التفاوضية في هذه الدراسة هي تلك العملية الديناميكية التي تتم بين طرفين وهما رجل العلاقات العامة والزبائن أو أصحاب الأعمال أو المؤسسات الأخرى، وتعتمد على مهارات فنية وسلوكية بحيث يحاول كل شخص التأثير على الآخر بما لديه من معطيات، من أجل الحصول على أفضل نتيجة محتملة بحيث يحصل الطرفان على أقصى حد مما يريدانه أو يتوقعان الحصول عليه.

**تعريف المؤسسة:**

**لغة:** جمع **مؤسَّسات** صيغة المؤنَّث للفعل أسَّسَ يأسس تأسيسا أي خلق وإيجاد الشيئ، و**المؤسَّسة** إسم مكان للفعل أسس ومصدره "تأسيس" ومعناه جعل للشيء أساسا، أي قاعدة معينة (شركة دار أو منشأة)، وتعني عملية جمع عوامل معينة أو معطيات وترتيبها، من أجل تحقيق هدف معين، أي أن المؤسسة هي المكان الذي نطبق فيه مختلف هذه العمليات، وتستعمل الكلمة عادة للدلالة على الشيء المؤسس، فيقال: مؤسسات سياسية وإدارية ودينية ..إلخ[2].

**إصطلاحا:**

-يعرف **ناصر دادي عدون** المؤسسة على أنها: كل هيكل تنظيمي إقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً(إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف بإختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه[3].

[1]- كاظم عبد الكريم: "**إدارة الإجتماعات والمؤتمرات-العمليات التفاوضية**-"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص12.

[2]- **http:// www.almaany.com**, (20:18 ساعة ، 2015 فيفري 25 ).

[3]- محمد بهجت جاد الله كشك: "**المنظمات وأسسها وإدارتها**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص15.

**هذا التعريف** أشار إلى أن المؤسسة كيان إقتصادي، غايته إنتاج وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط محددة من أجل الوصول لنتيجة مقبولة.

-**كارل ماركس:** المؤسسة بنى فوقية تحددها البنى التحتية المتمثلة بالقوى المنتجة وعلاقات الإنتاج وهي وسيلة للتنمية في يد الدولة، حيث تتدخل هذه الأخيرة مباشرة في وضع عملية التخطيط للمؤسسة وهدفها يتمثل في تلبية حاجيات المجتمع[1].

**في رأي هذا التعريف** المؤسسة هي وسيلة للتنمية في يد الدولة، قائم على الموارد البشرية أي اليد العاملة والعلاقات التي تربط بين هذه الموارد، تسعى الدولة من خلاله إلى إشباع حاجات المجتمع.

-يعرفها **سي جي فريدريش** بأنها: مجموعة أعمال سياسية منظمة ومستقرة، تقوم بوظيفة أو تهدف إلى غاية داخل النظام السياسي[2].

**ما يعاب على هذا التعريف** أنه لخص المؤسسة في مجرد وظيفة تقوم بمجموعة من الأعمال السياسية لها هدف معين داخل النظام السياسي، ولم يذكر أيا من هذه الوظائف التي تقوم بها.

-ويعرفها **ماكس فيبر** مركزا على الجانب التنظيمي على أنها: مجموعة من الأنماط التنظيمية التي تحدد العلاقات الرسمية داخله، وتحدد هذه العلاقات في الواجبات، الحقوق، المسؤوليات، الوظائف والتسلسل الإداري وأشار إلى نقطة هامة وهي ضرورة التنسيق بين المؤسسات وبين هذه الأنماط التنظيمية[3].

**الملاحظ على هذا التعريف** أنه شامل لمعنى المؤسسة إذ أنه ذكر جميع العناصر والوظائف التي تشكلها والتي أطلق عليها إسم الأنماط التنظيمية المشكلة للعلاقات الرسمية.

-أما المفكر **بريفس** فقد ركز على الجانب السوسيولوجي لها، حيث إعتبر **المؤسسة** تقوم على التعاون الذي يؤدي إلى تفعيل علاقات إجتماعية متنوعة داخليا من ناحية وبينها وبين محيطها الخارجي من ناحية أخرى[4].

**هذا التعريف** إقتصر المؤسسة على جانبها الإجتماعي، وإعتبر التعاون العامل الأساسي في تفعيل العلاقات الإجتماعية بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

---

[1]- محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص 15.

[2]- محمد بدوي: "**علم الإجتماع الإقتصادي**"، دار المعارف، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 15.

[3]- عبد الله محمود عبد الرحمان: "**سوسيولوجية التنظيم**"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 30.

[4]- قباري محمد إسماعيل:"**علم الإجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية**"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1981، ص 22.

-**موريس هوريو** الذي يحددها على أنها تنظيم قانوني إجتماعي يخضع لفكرة قائدة ويستفيد من سلطة معترف بها تؤمن إستمراريته[1].

**يرى هذا التعريف** أن المؤسسة كيان له صفة الرسمية يخضع لمبادئ وقوانين محددة تضمن بقائه.

**التعريف الإجرائي:**

نقصد بالمؤسسة في دراستنا هذه هي نسق إجتماعي أنشئ بطريقة منظمة تسود فيه علاقات ذات طابع إنساني وأخرى متبادلة بين مختلف مكونات المؤسسة ذاتها من أجهزة وأفراد والهيكل التنظيمي لها وكذلك مع محيطها الخارجي بغية إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وفق أهداف مسطرة مسبقا.

## سابعا- الدراسات السابقة:

عندما يفكر الباحث في القيام بأية دراسة أو بحث سرعان ما يدرك أن عمله ماهو إلا حلقة متصلة ضمن محاولات كثيرة، فكل عمل علمي عادة ما تسبقه جهود أخرى تتجلى في شكل دراسات سابقة.

لهذا تعد الدراسات السابقة مهمة جدا للباحث نظرا لأنها تساعده في بلورة إشكالية الدراسة التي يفكر فيها وتحديد أبعادها ومجالاتها، وتزوده بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن أن يستفيذ منها، كما أنها تثير إنتباهه إلى الجوانب والنقائص المهملة في دراسته، مما يقوده إلى البحث والرغبة في إستكمال هذه الجوانب.

وفي الحقيقة - وحسب إطلاعنا- فإنه لا توجد دراسة تعالج مباشرة فحوى موضوع دراستنا، المتعلق بالبحث في دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، لكن سنحاول في هذا العنصر أن نعرض أهم الدراسات السابقة التي تطرقت في بعض جزئياتها إلى موضوعنا.

وفي هذه الدراسة نذكر **(09) دراسات سابقة، (03) منها وطنية، (04) عربية،** و**(02) أجنبية،** بحيث تمس كل واحدة منها جانبا معينا من جوانب هذا الموضوع.

[1]- عمر غنايم و علي الشرقاوي: "**تنظيم إدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي**"، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 12.

## 1- الدراسات الوطنية:

-**الدراسة الأولى:** بعنوان "**دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة)**"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال بجامعة منتوري بقسنطينة، لصاحبتها لقصير رزيقة، **سنة 2007.**

تناولت فيها الباحثة **التساؤل الرئيسي التالي:** ما دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية؟، وإندرج تحته مجموعة من **التساؤلات الفرعية:**

ـ كيف تساهم مصلحة العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة ؟
الإقتصادية للأملاح لدى جمهورها الخارجي؟
ـ هل تحظى مؤسسة الأملاح بمعرفة واسعة في أوساط أغلب جماهيرها؟
ـ هل تحظى منتجات المؤسسة بتقدير جمهورها الخارجي؟
ـ هل تحظى مؤسسة الأملاح بثقة جمهورها؟
ـهل تركز المؤسسة في علاقتها العامة على الوسائل المطبوعة؟

وقد إستخدمت الدراسة **المنهج** الوصفي التحليلي، أما **عينة** الدراسة فقد تكونت من **60 فرد**، وقد إستخدمت الباحثة العينة الدائرية المنتظمة، أما فيما يخص **أدوات جمع البيانات** فقد تمثلت في الملاحظة المقابلة والإستمارة، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من **النتائج** وهي:

ـ تساهم العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة الإقتصادية للأملاح لدى جمهورها الخارجي.

ـ تحظى مؤسسة الأملاح بقسنطينة بمعرفة واسعة في أوساط الجمهور الخارجي وذلك من خلال أن الزبون لم يتعامل لأول مرة مع المؤسسة وأنه يملك على الأقل معرفة بالمؤسسة لا تقل عن سنة.

ـ منتجات المؤسسة تحتل المكانة الأولى بين منتجات المؤسسات الأخرى.
ـ ليس هناك أي تراجع في نوعية المنتوجات، والزبون راض عن منتجات المؤسسة.
ـ تعمل المؤسسة على محاولة المحافظة على إستمرارية العلاقة مع الزبون.
ـ الزبون يثق بالمؤسسة لأنها توفر له منتوج جيد، وسعر معقول و إستقبال في المستوى المطلوب.
ـ المؤسسة لها مصداقية في التعامل مع جمهورها الخارجي كما أنها تحظى بثقته.
ـ تحاول المؤسسة المحافظة على إستمرارية العلاقة مع زبائنها[1].

[1] – رزيقة لقصير: "**دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية**"، قسنطينة، 2007، ص ص 2-185.

ـ يرتكز نشاط العلاقات العامة في مؤسسة الأملاح بقسنطينة على إستعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل[1].

**تقييم الدراسة:**

**لقد أفادت** هذه الدراسة في كونها أعطت صورة واضحة عن مفهوم العلاقات العامة بداية من نشأتها إلى غاية أهميتها وأهدافها، وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا كون الدراستين إنطلقتا من تساؤل متشابه يتمثل في القول بأهمية دور العلاقات العامة، كما أنها تبحث عن وجود العلاقات العامة كإدارة متخصصة في المؤسسة الإقتصادية وكذا الوسائل و الأساليب المستعملة من أجل توطيد الصلة وبناء علاقات حسنة مع كلا الجماهير الداخلية والخارجية، وهذا يعد محور هام في، وقد إعتمدت على ذات المنهج، وقد أفادت كذلك في كيفية ونوعية طرح أسئلة الإستمارة، **لكن** مايعاب على هذه الدراسة خاصة في جانبها الميداني ومن خلال الأهداف التي ساقتها الباحثة والعينة التي إعتمدتها أنها تعد وصفا إحصائيا أكثر منه تحليليا وبالتالي لم تقم بإعطاء وصف تحليلي لدور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية.

-**الدراسة الثانية:** بعنوان "**وظيفة العلاقات العامة وإنعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بعنابة)**"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع بجامعة باجي مختار بعنابة، لصاحبها بوخناف هشام، **سنة 2011**، وتناول فيها الباحث **التساؤل الرئيسي التالي:** هل لوظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بعنابة تأثير على أدائها المؤسسي؟، وإندرج تحته مجموعة من **التساؤلات الفرعية:**

_ما هي الدرجة التي تحتلها وظيفة العلاقات العامة في التفكير الإستراتيجي لمؤسسة إتصالات الجزائر بعنابة؟

_كيف يمارس فعل العلاقات العامة بمؤسسة إتصالات الجزائر بعنابة؟

_ما تأثير فعل العلاقات العامة على أداء مؤسسة إتصالات الجزائر بعنابة؟

وقد إعتمدت الدراسة على **المنهج** الوصفي، أما **عينة** الدراسة فقد تكونت من **28 فرد**، وهي عينة قصدية أختير أفرادها عشوائيا، أما فيما يخص **أدوات جمع البيانات** فقد تمثلت في الملاحظة، المقابلة الشخصية وإستمارة المقابلة، أداة الإحصاء، السجلات والوثائق[2].

[1]- رزيقة لقصير ، مرجع سابق، ص 165.

[2]- هشام بوخناف: "**وظيفة العلاقات العامة وإنعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية**"، عنابة، 2011،ص ص 3-171.

وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من **النتائج** وهي:

_ واقع ممارسة العلاقات العامة بعيد كل البعد عن الواقع الحقيقي لها و أنها غير مؤسسة على أسس علمية صحيحة، كما لازالت تعاني الكثير من سوء الفهم و التهميش، وهذا لوجود عدة عوائق تحد من وظيفتها، ما أدى إلى فشلها في الوصول لتحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها.

_عدم إقتناع الإدارة المركزية العليا لمؤسسة إتصالات الجزائر بأهمية العلاقات العامة كوظيفة إدارية لها دورها في الأداء المؤسسي، وهذا ما تبين فعلاً من خلال البنية التنظيمية للمؤسسة، حيث سجل غياب مكتب أو مصلحة أو قسم أو دائرة أو إدارة خاصة بالعلاقات العامة، الأمر الذي أدى إلى تهميشها و عدم تركيز عملياتها و مهامها داخل جهاز أو هيئة تنظيمية واحدة، و تشتيت و تقسيم عملياتها على مختلف الدوائر و الأقسام الإدارية الأخرى، بالإظافة إلى سوء ممارستها، و هو ما سبب البعد عن المشاركة في صناعة وإتخاذ القرارات و تجريدها من وظيفتها الإستراتيجية.

_وظيفة العلاقات العامة بعيدة إلى حد كبير عن القيام بعمليات البحث والتخطيط و رسم السياسة العامة في مجال العلاقات العامة، وهو ما يشير إلى مركزية سلطة القرار، وعدم إتاحة الفرصة للمشاركة في هذه العمليات.

_يوجد إنعدام للمخصصات المالية اللازمة لوظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة إتصالات الجزائر.

_ غالباً ما تلجأ مؤسسة إتصالات الجزائر إلى عملية التكوين، كنوع من التعويض عن نقص التخصص المسجل في وظيفة العلاقات العامة، الذي ليس له علاقة بفن ممارسة وظيفة العلاقات العامة و يكون خارج الاختصاص و لم يأت ي بالجدوى المنتظرة، وهو ما إنعكس سلباً على الأداء المؤسسي بشكل عام.

_أغلبية المناصب الحساسة و المسؤوليات في مؤسسة اتصالات الجزائر قد تمّ منحها للإطارات القديمة التي تعرف قطاع الإتصالات جيّداً قبل هيكلته[1].

**تقييم الدراسة:**

**لقد أفادت** هذه الدراسة في توضيح مفهوم العلاقات العامة وقامت بتزويدنا بالمادة العلمية لها من حيث شقها الداخلي، والتي كانت كموجه لوضع الأسئلة في الجانب الميداني، **لكن** ورغم إيجابياتها والإفادة التي أفادتنا، **إلا أنها** ركزت وعنت بالجماهير الداخلية للمؤسسة فقط ولم تتطرق إلى الجماهير الخارجية للمؤسسة وبالتالي أهملت الشق الخارجي.

[1]– هشام بوخناف ، مرجع سابق، ص 172.

-**الدراسة الثالثة:** بعنوان "**التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية (دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارية آل دوداح)**"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق بجامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، لصاحبتها كايلي ريمة، **سنة 2014**، تناولت فيها الباحثة **التساؤل الرئيسي التالي:** ماهو دور التفاوض في تفعيل العملية البيعية؟، وإندرج تحته مجموعة من **التساؤلات الفرعية:**

ـ كيف يمكن أن تكون عملية التفاوض عملية ناجحة؟

ـ ماهي المهارات التفاوضية التي يجب أن تتوفر لدى المفاوضين التجاريين؟

ـ فيما تكمن مكانة التفاوض في العملية البيعية؟

ـ هل التفاوض له دور في تفعيل العملية البيعية في ش ذ م م/ خ ع ت آل دوداح؟

وقد طبقت الدراسة **المنهج** الوصفي (لوصف وتحليل وتفسير الظاهرة المدروسة)، و**منهج** دراسة الحالة (للتعرف على دور التفاوض في تفعيل العملية البيعية)، أما عينة الدراسة فقد ضمت **18 فردا**، أختيروا بطريقة مقصودة، أما فيما يخص **أدوات جمع البيانات** فقد إستخدمت الدراسة كاتالوج الشركة، المقابلة الشخصية والإستمارة، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج وهي:

ـ تتوفر الشركة على إمكانيات مادية وبشرية معتبرة، سمحت لها بالتوسع في كافة أنحاء التراب الوطني وفي بناء علاقات قوية مع الزبائن وفي تكوين زبائن أوفياء.

ـ سر نجاح الشركة هو روح التعاون، الأخوة، والتواضع الذي بثها مديرها العام في كافة عماله والتي أصبحت تشكل ثقافة الشركة.

ـ غياب الدور الحقيقي لوظيفة التسويق في الشركة.

ـ الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء لا تتوفر لديها المهارات اللازمة للتفاوض، نظرا لعدم وجود رؤية واضحة لذلك.

ـ تتوفر القوة البيعية على بعض المهارات التفاوضية لكنها مهارات مكتسبة من جراء الإحتكاك مع الزبائن والخبرة في الميدان، وليست ناتجة عن معرفتها بهذه المهارات.

ـ رغم توفر مفاوضي الشركة على بعض نقاط القوة لموقفهم التفاوضي، إلا أنهم لم يستغلوها جيدا لكسب المفاوضات[1].

[1]- ريمة كايلي: "**التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية**"، بومرداس، 2011، ص ص 2- 184.

**تقييم الدراسة:**

**أفادت** هذه الدراسة في كونها أعطتنا لمحة عن طبيعة العملية التفاوضية خصوصا وأن هذه الدراسة جديدة، مما جعلنا نستوحي منها بعض الأفكار الحالية، من أجل معرفة المزيد عن الطبيعة الحالية لها كما أن هذه الدراسة لها مجال مشترك كبير مع دراستنا إذ إهتمت بمحددات هامة وأساسية للتفاوض في المؤسسة الصناعية التي سنحاول معرفتها، بالإضافة إلى أهم الوسائل الإتصالية المعتمدة في ذلك، مع الإعتماد على نفس المنهج الوصفي، وقد أفادتنا النتائج المتوصل إليها في تحديد مؤشرات الدراسة وفي طرح أسئلة الاستمارة.

**الدراسات العربية:**

**-الدراسة الأولى:** بعنوان "**أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة**"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، لصاحبها المشهراوي، **سنة 2006**، تناول فيها الباحث **التساؤل الرئيسي التالي:** ما هي أهم العوامل الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة؟ وإندرج تحته مجموعة **التساؤلات الفرعية:**

_ ماهي الممارسات و السلوكيات الإيجابية التي يمارسها المفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة أثناء قيامهم بعملية التفاوض مع الآخرين؟

_ ماهي الممارسات و السلوكيات السلبية التي يمارسها المفاوضين في الشركات البلاستيكية أثناء قيامهم بعملية التفاوض مع الآخرين؟

وقد إتبعت الدراسة **المنهج** الوصفي التحليلي (لجمع وتحليل البيانات من خلال المصادر الأولية والثانوية)،أما **عينة** الدراسة فقد تكونت من **95 شركة**، إختيرت بطريقة مقصودة، أما فيما يخص **أدوات جمع البيانات فقد** إستخدمت أداة الإستمارة، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من **النتائج** وهي:

_ أهم السمات الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستكية والتي يتسم بها المفاوضون أثناء قيامهم بعملية التفاوض هي: البروتوكولات، الثقة، بناء العلاقات الإجتماعية.

_هناك قصور لدى الشركات البلاستيكية من ناحية إدارة العملية التفاوضية.

_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الثقافية وإنجاح عملية التفاوض[1].

**تقييم الدراسة:**

**أفادت** هذه الدراسة في أنها قدمت إظافة علمية مفصلة حول العملية التفاوضية والتي أفادتنا في الجانب النظري للدراسة، **لكن ما يعاب** عليها أنها لم تقم بتقديم توصيات في الأخير قد تفيد وتسهم من

[1]- المشهراوي: "**أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض فى المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة**"، غزة، 2006، ص ص 2-187.

خلالها في تطوير خطط وإستراتيجيات المؤسسات أو في التوعية من المشاكل التي قد تصيب هذه المؤسسات.

-**الدراسة الثانية: بعنوان** "**دور عملية التفاوض في إنجاز وحسم عمليات البيع والشراء بكفاءة كبيرة**" وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، بجامعة غزة، لصاحبها حابوش، **سنة 2007**، تناول فيها الباحث **التساؤل الرئيسي التالي:** ما دور عملية التفاوض في إنجاز وحسم عمليات البيع والشراء بكفاءة كبيرة؟، وإندرج تحته مجموعة من **التساؤلات الفرعية:**

_ ما هي المراحل المختلفة التي تمر بها عملية التفاوض؟

_ ماهي الأساليب التفاوضية التي يستخدمها المفاوضون أثناء العمليات التجارية؟

وقد إعتمدت الدراسة **المنهج** الوصفي التحليلي، أما **عينة** الدراسة فقد تكونت من **20 مفاوض** تم إنتقائهم بطريقة قصدية من **5 شركات تجارية** في قطاع غزة، أما فيما يخص **أدوات جمع البيانات** فقد إعتمد الباحث إجراء مقابلات مقيدة فقط، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من **النتائج** وهي:

_العملية التفاوضية تمر بعدة مراحل منها: مرحلة التخطيط ، ومن ثم مرحلة إختيار الإستراتيجيات والتكتيكات ثم مرحلة تنفيذ العملية التفاوضية، مرورا بمرحلة تقيم العملية التفاوضية، وأخيرا مرحلة الوصول إلى إتفاق نهائي.

_ مخرجات العملية التفاوضية تتأثر بمجموعة من الخصائص منها ما هم مرتبط بمزايا المفاوض و أخرى متعلقة بالشركة وبطبيعة المنتج، وعوامل أخرى لها علاقة بمتطلبات العملية التفاوضية، وأخيرا عوامل لها علاقة بالسوق حيث تسمي هذه العوامل بالمؤثرات التفاوضية[1].

**تقييم الدراسة:**

**أفادت** هذه الدراسة في التأسيس لإشكالية دراستنا، كما عرفتنا على المراحل المختلفة للعملية التفاوضية، **لكن ما يعاب** على هذه الدراسة أنها وظفت أداة المقابلة فقط في جمع البيانات وأهملت أدوات أخرى مهمة جدا من شأنها أن تقدم للدراسة إظافة كبيرة مثل الملاحظة والإستمارة.

-**الدراسة الثالثة:** بعنوان "**إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الإئتمان (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة)**"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، بالجامعة الإسلامية بغزة، لصاحبها مراد سالم الطلاع، **سنة 2010**، تناول فيها الباحث **التساؤل الرئيسي التالي:** ما مدى تأثير إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الإئتمان فى المصارف التجارية العاملة فى قطاع غزة؟ وإندرج تحته مجموعة من **التساؤلات الفرعية**[2]**:**

---

[1]- حابوش: "**دور عملية التفاوض في إنجاز وحسم عمليات البيع والشراء بكفاءة كبيرة**"، غزة، 2007، ص ص 4- 220.

[2]- مراد سالم الطلاع: "**إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الإئتمان**"، غزة، 2010، ص ص 2- 196.

-ما مدى تأثير الخصائص الديمغرافية للمفاوض (الخبرة، المؤهلات العلمية، التدريب التأهيلي، الثقافة وعدد الفريق) على إدارة العملية التفاوضية للوصول للقرار الإئتمانى السليم؟

-هل تؤثر خصائص العملاء (شركة، شخص، البيانات المالية، البيانات الإدارية) على إدارة العملية التفاوضية، وما مدى تأثيرها على قرار منح الائتمان؟

-ما مدى تأثير السياسة الإئتمانية للمصرف على إدارة العملية التفاوضية؟

-كيف تتم إدارة العملية التفاوضية بين المصرف والعملاء وعلاقتها بالقرار؟

وقد إستخدمت الدراسة **المنهج** الوصفي التحليلي، أما **عينة** الدراسة فقد ضمت **70 موظف**، وهي عينة عشوائية طبقية، أما فيما يخص **أدوات جمع البيانات** فقد شملت أداة الإستمارة فقط، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من **النتائج** وهي:

ـ هناك علاقة قوية ومباشرة بين إدارة العملية التفاوضية والقرار الإئتماني، حيث يؤثر نجاح العملية التفاوضية على سلامة القرار الإئتماني المتخذ.

ـ المعلومات المتوفرة عن العميل سواء من نظام المعلومات الإئتمانية لسلطة النقد أو من مصادر أخرى مثل نظام المعلومات لدى المصرف وسجل الغرفة التجارية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح عملية التفاوض والتي يبنى عليها إتخاذ القرارات الإئتمانية السليمة.

ـ يؤثر الإشراف المباشر من الإدارة على موظفي ومسؤولي الإئتمان المفاوضيين على إنجاح العملية التفاوضية وتنفيذ السياسة الإئتمانية، وأن تعدد المستويات الإدارية بالمصرف ليس لها تأثير على سلامة القرار الإئتماني.

ـ تؤثر إستراتيجية المصرف والتي تحددها الظروف الإقتصادية والسياسية على القطاعات التي يمولها المصرف، وبالتالي على كيفية إدارة العملية التفاوضية.

ـ هناك علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لإتخاذ القرار الإئتماني والخصائص الديمغرافية لموظف الإئتمان المفاوض ومنها (الخبرة، ،المؤهل العلمي، القدرة على تحليل البيانات المالية للعميل).

ـ توجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لإتخاذ القرار الإئتماني وخصائص العملاء مثل (شخصية العميل وسمعته وأخلاقياته، البيانات المتوفرة عن العملاء، سلوكيات العميل).

ـ تؤثر العلاقة الشخصية بين المفاوض الإئتماني والعميل على سير العملية التفاوضية.

ـ توجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لإتخاذ القرار الإئتماني والسياسة الإئتمانية للمصرف[1].

[1]- مراد سالم الطلاع، مرجع سابق، ص 196.

**تقييم الدراسة:**

**أفادت** هذه الدراسة في كونها أعطتنا خلفية تطبيقية عن البحث في مجال التفاوض وفي صياغة أسئلة الإستمارة الموجهة للمبحوثين، **لكن** ورغم إيجابياتها والإفادة التي أفادتنا **إلا أنها** ركزت وعنت بالجماهير الداخلية للمؤسسة فقط ولم تتطرق إلى الجماهير الخارجية للمؤسسة وبالتالي أهملت الشق الخارجي.

-**الدراسة الرابعة:** بعنوان "**دور العلاقات العامة في الحد من إنتشار المخدرات من وجهة نظر العاملين في إدارة مكافحة المخدرات الأردنية**"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام، بجامعة الشرق الأوسط الأردنية، لصاحبها سالم خالد عابد المعايطة، **سنة 2011**، تناول فيها الباحث **التساؤل الرئيسي التالي:** ما دور العلاقات العامة في الحد من إنتشار المخدرات من وجهة نظر العاملين في إدارة مكافحة المخدرات؟، وإندرج تحته مجموعة من **التساؤلات الفرعية** وهي:

ـ ماهي أهم الممارسات التي تقوم بها العلاقات العامة في الحد من إنتشار المخدرات ضمن المحاور الرئيسية التالية: المحور الوقائي، العلاجي والتنفيذي؟

ـ ما مدى مساهمة العلاقات العامة في الحد من إنتشار المخدرات؟

وقد طبقت الدراسة **المنهج** الوصفي، أما **عينة** الدراسة فقد تكونت من **280 مفردة** وقد أختيرت بطريقة عشوائية، أما فيما يخص **أدوات جمع البيانات** فقد إستخدمت الإستمارة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من **النتائج** وهي:

ـ أظهرت النتائج أن وجهات نظر العاملين في إدارة مكافحة المخدرات الأردنية نحو ممارسة العلاقات العامة لأدوارها الثلاثة كانت كمايلي:

-الدور الوقائي "الإرشادي": وجهات نظر العاملين في إدارة مكافحة المخدرات نحو ممارسة العلاقات العامة لدورها الإرشادي كانت مرتفعة، وإحتل هذا الدور المرتبة الثالثة ضمن الأدوار الثلاثة من حيث شدة الممارسة.

-الدور العلاجي: أن وجهات نظر العاملين في إدارة مكافحة المخدرات نحو ممارسة العلاقات العامة لدورها العلاجي كانت مرتفعة، وإحتل هذا الدور المرتبة الأولى ضمن الأدوار الثلاثة من حيث شدة الممارسة[1].

[1]- سالم خالد عابد المعايطة: "**دور العلاقات العامة في الحد من إنتشار المخدرات من وجهة نظر العاملين في إدارة مكافحة المخدرات الأردنية**"، الأردن، 2011، ص ص 3- 214.

-الدور التنفيذي "الإجرائي": أن وجهات نظر العاملين في إدارة مكافحة المخدرات نحو ممارسة العلاقات العامة لدورها التنفيذي كانت مرتفعة، وإحتل هذا الدور المرتبة الثانية ضمن الأدوار الثلاثة من حيث شدة الممارسة.

ـ لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أدوار العلاقات العامة الثلاثة والأداة ككل، تبعا لمتغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الرتبة)[1].

**تقييم الدراسة:**

**أفادت** هذه الدراسة في كونها تعد بمثابة تجربة حية في مجال العلاقات العامة في الحد من إنتشار المخدرات متخذة من تجربة العاملين في المجال نموذجا للدراسة، مقارنة بمدى تواضع التجربة في الجزائر، فالقيام بهذه الدراسة جاء عن رغبة ملحة وقناعة بالدور البارز للعلاقات العامة في الحد من إنتشار المخدرات والإيمان بأهمية تخطيط العلاقات العامة ودورها في الحد من هذه الظاهرة، فهده الدراسة **ساعدتنا** في التأسيس وصياغة فرضيات دراستنا خاصة منها المتعلقة بالتخطيط، **لكن مايعاب** على هذه الدراسة هو أن عينتها كانت محصورة فقط على العاملين في إدارة مكافحة المخدرات وأهملت الفئة المعنية بالأمر وهم الأشخاص الذين يتعاطون المخدرات.

## الدراسات الأجنبية:

-**الدراسة الأولى:** بعنوان "**الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض خاصة بالمجتمع الصيني**" وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، لصاحبها هونغ سانغ، **سنة 1999**، تناول فيها الباحث **التساؤل الرئيسي التالي:** ما هي أهم الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض في المجتمع الصيني، وقد إستخدمت الدراسة **المنهج** الوصفي التحليلي، أما **عينة** الدراسة فقد تكونت من **70 مفردة** وهي مختارة بطريقة عشوائية، أما فيما يخص **أدوات جمع البيانات** فقد طبقت أداة الإستمارة، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من **النتائج** وهي:

-أن المكانة والقيمة الإجتماعية من أهم الملامح الثقافية التي يهتم بها المفاوض الصيني، حيث أنه يولي إهتماما كبيرا لمكانة ودرجة الآخرين الإدارية ويحترم مكانة الأشخاص بناءا على مواقعهم الوظيفية.
-أن الصينيون يهتمون جدا بدراسة علامات وملامح الوجه وتفسيريها وهم حساسون جداً لكي يحافظوا على مظهرهم وسمعتهم سواء على مستوى الأعمال أم على مستوى المجتمع[2].

[1]- سالم خالد عابد المعايطة، مرجع سابق، ص 2014.

[2]- هونغ سانغ: "**الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض خاصة بالمجتمع الصيني**"، الصين، 1999، ص ص 5-272.

–أن الصينيون يولون مكانة هامة للثقة وهي سمة من ثقافتهم وجزء منها، حيث أنه بدون الثقة يصعب ويستحيل على الصينيون التعامل والتشارك مع الغير بأعمال تجارية فهم يعتبرون الثقة عامل أساسي لنجاح التفاوض[1].

**تقييم الدراسة:**

**لقد أفادت** هذه الدراسة في كونها قامت بتزويدنا بالمادة العلمية الخاصة بالعملية التفاوضية، حيث إستطاعت تسليط الضوء والإحاطة بجميع الجوانب من حيث المفهوم، الخصائص، العناصر وغيرها، **إلا أن** الباحث لم يقم بتقديم بعض التفاصيل التوضيحية المتمثلة في التساؤلات الفرعية أو الفرضيات والتي يبين من خلالها ما يريد إختباره والوصول إليه، هذا ما جعل مسار الباحث في هذه الدراسة يبدو غامضا نوعا ما.

–**الدراسة الثانية:** بعنوان "**دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة (دراسة مسحية مقارنة بين الجامعات الفلسطينية الثلاث: النجاح، بيرزيت، والإسلامية)**" وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلاقات العامة، بجامعة لاهاي بهولندا، لصاحبها رافع أحمد أبو الزيت دراغمة **سنة 2011**، تناول فيها الباحث **التساؤل الرئيسي التالي:** مادور العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية إتجاه جمهور الطلبة؟، وقد إندرج تحته مجموعة من **التساؤلات الفرعية** وهي:

_هل تقوم دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية الثلاث بدورها المطلوب في إستقطاب الطلبة الجدد وتشجيعهم للإلتحاق بها؟

_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ما تقوم بها العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية الثلاث بإستقطاب طلبة الثانوية العامة، وتشجيعهم للإتحاق بها عندما يُقّسم المبحوثون حسب الجنس، ومكان الإقامة والجامعة التي درس أو يدرس فيها؟

_هل تقوم دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية الثلاث بدورها في بناء صورة إيجابية لدى الطلبة في أثناء درستهم الجامعية؟

_هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات طلبة الجامعات عن الأدوار التي تقوم بها العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية الثلاث إتجاه الطلبة المسجلين فيها، عندما يقسم المبحوثين حسب الجنس، ومكان الإقامة والكلية، والمعدل التراكمي؟

_هل تقوم دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية الثلاث بدورها في الحفاظ على الصورة الإيجابية لدى الطلبة الخريجين التي تم بناؤها في أثناء دراستهم؟[2]

---

[1]– هونغ سانغ، مرجع سابق، ص 272.

[2]– رافع أحمد أبو الزيت دراغمة: "**دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة**"، فلسطين، 2011، ص ص 1– 281.

_هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الطلبة الخريجين عن الأدوار التي تقوم بها العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية الثلاث إتجاه خريجيها، عندما يقسَّم المبحوثون حسب الجنس، العمر وسنة التخرج والحالة الوظيفية؟

وقد طبقت الدراسة **المنهج** الوصفي، أما **عينة** الدراسة فقد تكونت من **50 طالب** وهي عينة عمدية غير عشوائية، أما فيما يخص **أدوات جمع البيانات** فقد إستخدمت الدراسة أداة الإستمارة فقط، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من **النتائج** وهي:

_وجود تقصير من قبل دائرة العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية الثلاث النجاح، بيرزيت والإسلامية وفق الآتي:

**_ دورها في إستقطاب طلبة الثانوية العامة:** هناك تقصير في المجالات الآتية:

نشر إعلانات خاصة بطلبة الثانوية العامة عبر التلفاز، توزيع أقراص مرنة تعريفية بالجامعة على طلبة الثانوية العامة، زيارة طلبة الثانوية العامة في مدارسهم، وتنظيم لقاءات إرشادية لهم وتشجيعهم.

**_ دورها في بناء صورة ايجابية لدى الطلبة المسجلين فيها:** هناك تقصير في المجالات الآتية:

تلقي الطلبة لدعوات للمشاركة في أنشطة الجامعة عبر البريد الإلكتروني، مشاركة الطلبة في الأنشطة التي تقوم بها دائرة العلاقات العامة في الجامعة، نقل الصورة الحقيقية للجامعة، قياس الرأي العام الداخلي بشكل دوري، وحب الطالب لجامعته والإفتخار بها، تحفيز الطلبة على العمل التطوعي، نقل آراء الطلبة وإقتراحاتهم لإدارة الجامعة، ودورها إتجاه الطلبة المسجلين في الجامعة.

**_دورها في الحفاظ على صورة ايجابية لدى الطلبة الخريجين:** هناك تقصير في المجالات الآتية:

التواصل مع الخريجين عبر الوسائل المختلفة، دعوة الخريجين للمشاركة في الأنشطة الجامعية، وتوفير قاعدة بيانات خاصة بالتواصل معهم[1].

**تقييم الدراسة:**

**أفادت** هذه الدراسة في كونها تضمنت توصيات وإقتراحات تهدف لتطوير ممارسة العلاقات العامة بالمؤسسات إستفدنا منها في إطار توصيات دراستنا، وقد كانت هذه الدراسة وافية لعناصر الإشكالية ومحيطة بالموضوع على الرغم من أن الباحث توصل في الأخير من خلالها إلى وجود نقص واضح في مستوى أداء وظيفتي العلاقات العامة والذي فسره بدوره بنقص في إعداد وتأهيل رجل العلاقات العامة **غير أن** عينتها كانت صغيرة نوعا ما مقارنة بالمجتمع الكلي للدراسة الذي ضم ثلاث جامعات كاملة.

[1]- رافع أحمد أبو الزيت دراغمة، مرجع سابق، ص 282.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها يمكن القول أنه على الرغم من كون هذه الدراسات ركزت على جوانب منفردة من موضوع دراستنا ولا توجد دراسة واحدة تعالج مباشرة فحواه المتمثل في دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، فقد تم التطرق خصوصا إلى موضوع العلاقات العامة وربطه ببعض المتغيرات الأخرى كالصورة الذهنية، إنتشار المخدرات، لكن هذه الدراسات تطرقت في بعض جزئياتها إلى موضوع دراستنا، حتى وإن كان موضوعها واحدا هي الأخرى غير أنها تختلف من حيث مكان وزمان إجراء الدراسة الميدانية، التخصص، وهذا الإختلاف ساعد الباحث على الإطلاع والإلمام بالموضوع من جوانبه المتنوعة وبالتالي التمكن منه وهو ما يساعد على تحديد إطار الدراسة تحديدا دقيقا وموضوعيا.

بالإظافة إلى أن هذه الدراسات تبقى سند نظري وميداني للدراسة الراهنة، حيث إستفاذ منها الباحث في إختيار المنهج وأدوات البحث المناسبة للموضوع محل الدراسة.

كما أن النتائج التي تم عرضها في هذه الدراسات قد ساعدت الباحث في إستخلاص بعض المؤشرات والوقوف على بعض الملاحظات التي أفادت الدراسة الحالية من حيث تحديد الإشكالية، وكذلك صياغة الفرضيات والمؤشرات وأيضا تحديد مجال البحث وأدواته المنهجية، والتي سوف يتم التطرق إليها بالتفصيل من خلال عقد مقارنة بين هذه الدراسات والدراسة الراهنة من حيث أوجه التشابه والإختلاف، في عنصر تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الدراسة الذي يتناول دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، حيث تم عرض مختلف جوانب الإشكالية وأبعادها من خلال تحديد تساؤلاتها والتي يحاول من خلالها الباحث فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، ثم عرج الباحث إلى مبررات إختياره لموضوع الدراسة الذاتية منها والموضوعية، ثم أبرز أهمية وأهداف موضوع دراسته، وقد جاءت فرضيات البحث بمثابة العنصر الرئيسي الذي يحدد الإتجاه البحثي المحدد لمسار الدراسة الميدانية، ثم تناول المفاهيم الرئيسية الخاصة بمتغيري الدراسة، ليقوم الباحث في نهاية هذا الفصل بإستعراض الدراسات المشابهة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

# الفصل الثاني:
# العلاقات العامة

تمهيد.

-أولا: نشأة وتطور العلاقـــــات العامـة.

-ثانيا: عوامل الإهتمام بالعلاقات العامة.

-ثالثا: خصائص العلاقـــــات العامة.

-رابعا: أسس و مبادئ العلاقات العامة.

-خامسا: الشروط الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة.

-سادسا: وظائف العلاقـــــات العامة.

-سابعا: أهمية وأهداف العلاقات العامة.

-ثامنا: العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة لها.

-تاسعا: معوقات العلاقـــات العامـــة.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

تحتل العلاقات العامة مكانة بارزة على كافة الأصعدة، فقد حققت قبولا إداريا داخل المؤسسات وأصبحت وظيفة حيوية ومهمة من وظائف المؤسسة الحديثة التي تسعى لتحقيق الإستقرار والنجاح والتميز وتحقيق الرفاهية لجماهيرها ومجتمعاتها.

فالعلاقات العامة ليست مجرد وظيفة إدارية بسيطة في المؤسسة، إنما تعتبر إحدى أهم الوظائف التي أصبح من الجهل تغييبها في أي مؤسسة مهما كان حجمها، نوع نشاطها، ومجالها الجغرافي، ذلك أنها لا تكتفي بتحقيق مصالح المؤسسة لوحدها إنما تهتم بإحتياجات الجمهور وتسعى لتلبيتها وتحقيق المصلحة المشتركة بينهما، من خلال التفاعل والإتصال بين المؤسسة وجمهورها، ولتدعيم هذا الإهتمام سنعرض في هذا الفصل موضوع العلاقات العامة بأكثر تفصيل لإثرائه وتوضيحه، فتناول نشأتها وتطورها وعوامل الإهتمام بها والكشف عن خصائصها وسماتها وتبيان وظائفها وأهميتها وإبراز العلاقة بين مفهومها وغيره من المفاهيم المتعلقة بأوجه النشاط الأخرى، يعتبر شيء هام وضروري من أجل إزالة اللبس والغموض والتداخل الذي قد يربك الدارسين والمهتمين، كي يتعرف عليها الأفراد ويتفهموا طبيعتها، مما يزيد من أهمية هذا النشاط العلمي ودوره في المؤسسات والهيئات.

## أولا: نشأة وتطور العلاقات العامة:

في الواقع أن كثير من الناس يعتقدون أن العلاقات العامة شيء جديد، وأن نشاطها حديث نشأ في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وأنها وظيفة جديدة بدأت تأخذ مكانتها في التنظيمات الحديثة فقط، ولكن لو نظرنا إليها لوجدنا قديمة قدم المجتمع البشري.

### 1- العلاقات العامة في العصور الفرعونية:

أتقن الفراعنة سياسة إختيار الوقت المناسب للقيام بالإتصال بالجماهير، إذ إتخدوا الأعياد والمواسم فرصة لنشر الأنباء والتعليمات، فقد كانت مواسم الري من أفضل المناسبات لنشر الأنباء والتعليمات الشفوية على الناس، ولا شك أن الزراعة في هذا الموسم تتناقل الأخبار عن النيل كله وكان الأفراد بمثابة أعمدة التلفون أو التلغراف الحديثة وقد نجحت هذه الجهود البدائية في تعبئة المشاعر وخلق طبقة من الموالين والأنصار[1].

كما نجد أن الملوك والفراعنة إستخدموا العلاقات العامة خاصة بعد الحروب لعرض إنتصارات الجيوش في المواقع الحربية، وفي أثناء السلم كانوا يحاولون إبراز القضايا والمواقف الدينية، وكان الهدف من ذلك هو كسب ثقة الشعب، وقد إستخدم قدماء المصريين الفراعنة أوراق البردي في النشرات التي كان يصدرها فرعون مصر وأمراءه لمحاربة أمور ضارة أو لإظهار محاسن مواقف وأشياء أخرى، وعملت واجهات المعابد والنقوش الموجودة على الأحجار والتماثيل والشعارات المجسمة على إثارة المشاعر ورفع الروح المعنوية بين الشعوب بجانب الأغراض الدينية والسياسية، ومن أمثلة ذلك لوحة "**نارمر**[2]".

ونجد أن الملوك والكهنة كانوا يهتمون بإيجاد أنشطة للتأثير على أفكار الناس ومعتقداتهم وإتجاهاتهم خاصة في الأوقات التي يتطلب الأمر فيها كثيرا من الشرح والتفسير لإقناع الجماهير بهذه الإتجاهات الجديدة، ولا سيما بعد حدوث إنقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديدة كما أن الكهنة ينقلون الأحكام الإلهية للناس وينقلون المظالم للملك، بالإضافة إلى أن الدولة كانت تهتم بتسجيل ووصف مختلف الأحداث الهامة في المجتمع، كالإنتصارات والبعثات التجارية، المشاريع الكبرى، التبرع، إقامة الجسور وغيرها.

وقد إهتم الملوك والكهنة بهذا النشاط بإعتبارهم أكثر الناس تأثيرا على الأفكار والمعتقدات والإتجاهات[3].

---

[1]- فخري جاسم سلمان: "**العلاقات العامة**"، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 1991، ص 68.

[2]- عبد المحيي محمود صالح و آخرون: "**العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية**"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2004، ص 14.

[3]- محمد مصطفى أحمد: "**الخدمة الإجتماعية في مجال العلاقات العامة**"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 11.

**2-العلاقات العامة عند بابل وأشور"العراق القديمة":**

إهتم ملوك وحكام بابل وآشور بالتأثير على عواطف الناس وأفكارهم ومعتقداتهم وإتجاهاتهم في أوقات الأحداث والإنقلابات السياسية والعسكرية والإقتصادية والتوازن، وكان لملوك بابل صحف تسجل فيها الأحداث اليومية، كما توجه عن طريقها التعليمات، فقد كان الملك **حمورابي** يدعو عماله وموظفيه في الأقاليم للحضور إلى بابل في الأعياد والمناسبات وخاصة عيد جز القمح، وفي هذا الوقت يستطيع أن يذيع أوامره وتعليماته، ولا شك أن هذا الإختيار فيه دليل على إحكام خطة التوقيت، أي إختيار الوقت المناسب للحملة الإعلامية، وهذا من أسس العلاقات العامة الحديثة[1].

أما الآشوريون فقد أدركوا أهمية الإعلام، وذلك من خلال تسجيل إنتصاراتهم وصور أسرارهم على النشرات الحجرية أو الطينية، وكانوا يعرضونها في القصور والشوارع العامة، وهي توازي اليوم الملصقات واللافتات والتماثيل وأوضحت الآثار أن الآشوريين هم أول من عرفوا النشرات المصورة[2].

**3-العلاقات العامة عند اليونان والرومان:**

لقد توسع الرومان واليونان أكثر من الآشوريين والبابليين في أنشطة العلاقات العامة، لأن حضارتا اليونان والرومان كانتا تعتمدان على ثقة الجمهور وتأييده، فاليونان عرفوا أهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير في الجماهير[3]، وقد كان الخطيب المشهور "**ديموستينيس**" من الرواد الأوائل الذين إستخدموا الإعلام لمناهضة إتجاهات التوسع الإمبراطوري الذي كان يسعى فيليب المقدوني إليه، كما آمن **الإسكندر الأكبر** بأهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير في الناس، حيث كان يضم في ركابه طائفة من الخطباء والشعراء والكاتب والمفكرين[4]، وكان يأخذ معه مجموعة من هؤلاء الشعراء والخطباء ويعلن على الناس إيمانه بأدبهم وذلك بغرض إقامة علاقات من المودة ومن ثمة الثقة بينه و بينهم[5].

أما الرومان فقد طوروا أساليبهم في التأثير على الرأي العام بفضل خطباء مشهورين في التاريخ **كمارك أنطونيو** و**سيسرو**، ومن بين الرسائل التي إستخدموها القصائد والنشرات اليومية التي تحدثوا فيها عن أعمال مجلس الإشراف، وذلك قصد تعريف الشعب بمختلف الأحداث، كما كانوا يسمحون للشعب بتوضيح أرائه وأفكاره للمسؤولين.

والجدير بالذكر أن العلاقات العامة في الحضارتين اليونانية والرومانية كانت تتميز عن مثيلاتها من الحضارات الشرقية بالإتصال بالجماهير الدين يمثلون السواد الأعظم في حين كانت في الحضارات[6]

---

[1]- عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 15.

[2]- محمد يوسف مصطفى: "**مقدمة في العلاقات العامة**"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2004، ص 41.

[3]- عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 15.

[4]- سمير حسن منصور: "**مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية**"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 34.

[5]- غريب سيد أحمد: "**علم الإجتماع الإتصال والإعلام**"، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2008، ص 118.

[6]- محمد مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص 11.

الشرقية تنصب على الدعاية لأعمال الملوك والأمراء والكهنة، ولا شك أن التوجه في الحضارتين اليونانية والرومانية قد دعمه ظهور بعض المبادئ الديمقراطية في المدن اليونانية، وقد كانت هاتين الحضارتين تعتمدان على كسب ثقة الناس وتأييدهم، وقد ظهر إستقلال **يوليوس قيصر** صحيفة الوقائع اليومية والتي بدأت بالظهور عام 59 قبل الميلاد، لتسجيل نشاط مجلس الشيوخ وعرض أعمال أعضائه وأقوالهم على الجمهور.

**4-العلاقات العامة في الأديان السماوية:**

**1-الإسلام:**

لقد طورت الحضارة الإسلامية مفهوم العلاقات العامة والأساليب والوسائل التي تستخدم فيها بل أنها قدمت الأساس الذي يمكن أن تستند عليه العلاقات العامة، وإعتنى الإسلام بكرامة الإنسان وأفكاره ورغباته، وبذلك فإن الدعوة الإسلامية إعتمدت على البرهان والحجة والدلائل ولم تعتمد على الفروض أو الضغط، كما كان الرسولالكريم –صلى الله عليه وسلم– قدوة في إستخدام أساليب الإتصال 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 وإتجاهات الأفراد والتي تعد من أحدث عمليات العلاقات العامة التي توصل إليها الخبراء مؤخرا إستخدمت مند أربع عشرة قرنا[1].

كما إستطاعت الحضارة الإسلامية تطوير العلاقات العامة أيضا بفضل الشعراء والكتاب والخطباء، إذ كانوا يحثون على الجهاد في سبيل الله، ويقوم الخطباء في المساجد بدور خطير في العلاقات العامة قديما وحديثا، إذ عادة ما يصحب الإرشاد الديني توجيه إجتماعي وسياسي، وقد كان الفاطميون والشيعة من أشد الناس إتقانا لفنون الدعوة لمذهبهم، وإبتدع الفاطميون إقامة الموالد والحفلات للدعوة لحكمهم، ثم بدأت تظهر العلاقات العامة الدينية.

وكان الأزهر خير مكان ظهرت فيه العلاقات والإتصالات الطيبة مع الناس والدعوة للشيعة وللخليفة، وقد حوله الخليفة العزيز الفاطمي من مسجد تقوم فيه الشعائر الدينية إلى جامعة للشيعة تدرس فيها العلوم ويروج فيها للمذهب الفاطمي[2]، كما أولى الإسلام أهمية كبيرة لعنصر مهم جدا وهو الرأي العام وكشف عن مقوماته وللإشارة فالإتصال في الإسلام له عناصره كالآتي:

-الأهداف التي يجب تحقيقها.

-الجماهير المعنية بالإتصال بعد دراسة خصائصهم وسماتهم[3].

---

[1]– سمير حسن منصور، مرجع سابق، ص 35.

[2]– عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 16.

[3]– محمود يوسف مصطفى عبده، مرجع سابق، ص 43.

-الرسالة الإعلامية التي لها أسس ومواصفات في صياغتها النهائية.

-الوسائل التي تحمل هذه الرسائل وهي متعددة.

-القائم بالإتصال يجب أن تكون له خصائص وسمات معينة من وجهة النظر الإسلامية، أما ممارسة الإتصال في الحضارة الإسلامية فكانت له ضوابطه وإلتزاماته الأخلاقية، والتي تنص على إحترام الجمهور وإمداده بالمعلومات الصحيحة، وإلتزام الصدق والصراحة والدقة في تقصي وإستقاء المعلومات ونشرها وتجنب المكر والخداع والغش.

**2- المسيحية "العصور الوسطى":**

أقل ما يقال على هذه الفترة أنها كانت فترة العصور المظلمة، حيث كانت أسوأ العصور التي مرت بها البشرية فقد ساد الجهل والفساد والتعصب الديني، ودخلت المجتمعات في ظلمة التعصب والفساد الديني ودخلت المجتمعات في ظلمات التعصب والجهالة، فتدهورت تبعا للأوضاع الإقتصادية والإجتماعية وإنتشر النفوذ الإقطاعي[1].

وكانت الكنيسة هي الهيئة المهيمنة على تفكير الناس وأقوالهم في أوروبا طوال القرون الوسطى وكان البابا يصدر قوائم متصلة بالكتب التي ينبغي قراءتها وقوائم بكتب أخرى ممنوعة وكانت عقوبة من تثبت عليه تهمة قراءتها هي الحرمان والعقوبة القاسية التي تجعل صاحبها محل إحتقار الجميع[2].

وأثرت هذه الظروف سلبا على العلاقات العامة فتدهورت وشهدت إنتكاسة كبيرة وكان الفلاحين في نظام الإقطاع يخضعون لمعاملة لاإنسانية مع كثرة معاناتهم من أنواع الاستغلال والغش[3]، ومند الثورة البروتستانتية التي قام بها **مارتن لوتر** 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 والتبشير عن طريق إنشاء معهد خاص بذلك.

ومن هنا أخد الإهتمام يتجه نحو العلاقات العامة ويتسع، وأمكن إستخدام العلاقات العامة بعد ذلك في المجالات الدينية بجانب المجالات الإقتصادية والسياسية، وذلك عن طريق الكتاب والمؤلفين والصحفيين وغيرهم ممن ساهموا في النشر والإعلام لكسب ثقة الجماهير وتأييدهم وتعاونهم، وهو ما جعل الكنيسة الكاثوليكية تحدو حدوها أيضا ويمكن القول باختصار أن العلاقات العامة في العصور الوسطى لم تعرف إهتماما كبيرا ولم تستعمل بمفهومها العلمي الدقيق لما عم فيها من الفساد والتدهور في شتى المجالات[4].

---

[1]- محمود يوسف مصطفى عبده، مرجع سابق، ص 43.

[2]- هناء حافظ بدوي: "**العلاقات العامة والخدمة الإجتماعية -أسس نظرية ومجالات تطبيقية**-"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 17.

[3]- محمود يوسف مصطفى عبده، مرجع سابق، ص 42.

[4]- محمد مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص 12.

**5-العلاقات العامة في العصر الحديث:**

مصطلح العلاقات العامة بمعناه الحديث إستخدم لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، وكان ذلك على إثر محاضرة ألقاها محامي في نيويورك يدعى "**دورمان إيتوزن**" في كلية الحقوق "**جامعة بيل**" في بداية عام 1882 كان موضوعها "العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية"، وفي عام 1908إستخدم" **تيودور فيل**" رئيس شركة التلفون والتلغراف الأمريكية هذه العبارة أول مرة على رأس تقرير الشركة ذاك العام[1].

وقد عد" **إيفي لي**" هو أبو العلاقات العامة، كونه أول من فرق بين العلاقات العامة وهي الإعلام الصادق وبين الدعاية الكاذبة كما أكد على البعد الإنساني حيث يقول "إنني أبدل جهدي لكي أترجم الدولارات إلى مصطلحات إنسانية" مؤكدا على ضرورة مراعاة العاملين في الشركات والمؤسسات ومراعاة مصالح الجماهير ومصارحتها بكل الحقائق[2]، حيث نادى بضرورة معاملة المستخدمين والعمال معاملة إنسانية ومنحهم الأجور المجزية وبذلك تحقق المؤسسة جانب هام من جوانب علاقاتها الداخلية مع العاملين بها.

وكذلك ينبغي أن تعمل على رعاية مصالح الجماهير الداخلية، وأوضح أن قيام المؤسسة بدراسة الرأي العام وإستطلاع إتجاهات الجماهير نحوها يمكنها من رسم سياستها على أساس سليم ثم تمضي في تعديل هذه السياسة تبعا لما يستجد من تغيرات في الإتجاهات والآراء شرط أن يتفق ذلك مع الصالح العام وبذلك تكون المؤسسة قد نجحت في تدعيم علاقتها مع جماهيرها الداخلية والخارجية، بدأ **إيفي لي** حياته صحفيا وواصل كده إلى أن أصبح عام **1906** نائبا للمدير العام لشركة بنسلفانيا للفحم والخطوط الحديدية، وفي مرة وإثر توليه لمنصبه سئل عن طبيعة عمله فأجاب بأنه: تفسير الشركة للجمهور وتفسير الجمهور للشركة، وفي سنة **1916** إفتتح مكتبا لإستشارات العلاقات العامة، وحدد فيه أفكاره ومبادئه حول العلاقات العامة وأنها عملية مزدوجة تعني معرفة إتجاهات الرأي العام، وإعلام الجماهير مع إلتزام الصراحة والأمانة بلا تحريف ولا إخفاء الحقائق، وبمناسبة إفتتاحه لمكتبة وزع بانا على الصحف كان فحواه: ليس هذا مكتبا سريا للصحافة، فكانت أعمالنا تتم في وضح النهار، إننا نزودكم بالأخبار وليست هذه وكالة إعلان، فإذا وجدتم أن ما نبعث به إليكم يحمل طابع الإعلان الذي ينبغي أن ندفع عليه أجرا فلا تنشروه، إن أخبارنا ومعلوماتنا دقيقة ونحن على إستعداد لإرسال ما يطلب منا من تفصيلات في[3]

---

[1]- محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي: حجاب: "**المدخل الأساسي للعلاقات العامة**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 21.

[2]- علي الباز: " **العلاقات العامة والإنسانية والرأي العام**"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1991، ص 89.

[3]- سمير حسن منصور، مرجع سابق، ص ص 42- 43.

الحال بإختصار، إن خطتنا صريحة واضحة وهي إعطاء الصحافة والجماهير معلومات وافية عن الشركات والمؤسسات حول موضوعات تهم الناس وتفيدهم[1].

وقد حدد "**ايفي لي**" مهام العلاقات العامة قائلا: إن مهمة العلاقات العامة مزدوجة تتلخص في نقل إتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل أخبار وسياسة المؤسسة إلى الرأي العام بصراحة وأمانة، وليس الإعلان عنها كما يتخيل البعض، فقد مضى عهد تجاهل الجماهير، وإهمالها ولا بد من الإعتراف بقوة الرأي العام والتفاهم معه للفوز بثقته[2].

لقد أدرك "**إيفي لي**" قيمة الأخبار التي تنشر في الصحف والمعلومات الجديدة التي تنقل إلى الجمهور لكسب ثقته وتقديره، وبذلك أسدل الستار على السياسة التي كان يتبعها رجال الأعمال والتي جسدها في عبارته الشهيرة "سحقا للجمهور... أنا لا أعتقد في هذا الهراء القائل بأننا نعمل لمصلحة أحد فنحن نعمل ما فيه مصلحتنا فقط".

والمبدأ الأساسي الذي إلتزم به "**إيفي لي**" هو نقل الصورة الحقيقية الصادقة لأي فرد أو هيئة أو شركة أو مؤسسة إلى الجمهور، وبين هذا المبدأ وبين ما يسعى إليه البعض من محاولات لخلق صورة مشرقة لفرد أو منظمة بغض النظر عن واقع الفرد أو المنظمة، وهو ما يتنافى مع قيم العلاقات العامة وأخلاقياتها[3].

وفي ضوء ما سبق فإن "**لي**" قد نجح في تحديد معالم العلاقات العامة وإرساء قواعدها على أسس علمية وخلقية سليمة، حيث يحددها في نشاط مزدوج الإتجاه، بمعنى أنها تتضمن إسداء النصح لإدارة المنظمة بعد إستقصاء إتجاهات الرأي العام، كما تتضمن أيضا إعلام الجماهير بحقيقة المؤسسة أعلاما صحيحا بدون كتمان، كما أوضح "**لي**" أيضا أن الإعلان والنشر ليسا هما العلاقات العامة ولكنهما أداة من أدواتها ونظرا لجهوده وأفكاره فقد لقب "برائد العلاقات العامة"[4].

ويعد "**إدوارد بيرنيز**" من أبرز الشخصيات التي حملت بعد "**لي**" الدور الأكبر في دفع العلاقات العامة إلى مرحلة التقنين، وهو أول من إستعمل عبارة العلاقات العامة في عام **1920**، وقد إفتتح مكتبا إستشاريا عقب عودته من مؤتمر السلام بباريس عام **1919**[5].

---

[1]– سمير حسن منصور، مرجع سابق، ص 43.

[2]– محمود جودت ناصر: "**الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة**"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ،1997، ص 186.

[3]– علي عجوة: "**العلاقات العامة والصورة الذهنية**"، عالم الكتب، القاهرة، 1999، ص 9.

[4]– علي الباز، مرجع سابق، ص 89.

[5]– علي عجوة، مرجع سابق، ص 12.

وأصدر في عام **1923** كتابه "**بلورة الرأي العام**" بعد عام واحد من صدوره كتاب "**لينمان**"، "**الرأي العام**" و قد أشار فيه إلى وجود ثلاث وظائف رئيسية للعلاقات العامة هي:

-**الوظيفة الأولى:** مساعدة الجمهور على التكيف الذي يقصد به هنا التقبل عن طريق الإمتناع بالنصح والمشورة الموجهة إليه.

-**الوظيفة الثانية:** الإعلام الذي يعتبر المميز الأصلي للعلاقات العامة بصورتها العلمية إذ يستلزم تحليل الرأي العام.

-**الوظيفة الثالثة:** المتابعة أي جدب اهتمامات الجماهير والعمل على حفظ مستوى هذه الاهتمامات بمعنى أنه إذا ظهرت سلع أو خدمات بديلة فإنها لا تؤثر في تقليل وجهة الإهتمام التي كانت توجه إلى السلعة أو الخدمة القديمة[1].

وخصب "**بيرنيز**" فن العلاقات العامة بالكثير من الدراسات النفسية والاجتماعية من خلال الكتب والمقالات التي نشرها في الموضوع ومن ما جاء في هذه المذكرات هو أن إحدى الشركات لجأت إليه وإلى **إيفي لي** في نفس الوقت دون أن يعرف الأمريكية أحدهما أنهما مستشارين لنفس الشركة الأمريكية وقد إكتشفا ذلك مصادفة وهما يتحدثان على مائدة الغداء، وعندما سئل رئيس الشركة عن ذلك قال: أنه إذا ترك أحدهما فسوف يستفيد منه أحد منافسي الشركة، وهذه الحادثة إذا دلت على شيئ إنما تدل على قيمة الرجلين في حقل العلاقات[2].

## ثانيا: عوامل الإهتمام بالعلاقات العامة:

لقد ظهرت العلاقات العامة كمهنة وذلك نتيجة العديد من العوامل التي أدت إلى زيادة الإهتمام بها كنشاط إداري متخصص يحظى بإهتمام الإدارة العليا في معظم المؤسسات وما يلاحظ على هذه العوامل أنها متداخلة في طبيعتها وتأثيرها على تزايد أهمية هذا النشاط و يمكن أن نوجز هذه العوامل في الآتي:

### 1- الثورة الصناعية والإنتاج الكبير:

مهدت الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر الفرصة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية، و ذلك لما نتج عنها من تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه[3]، وأجريت دراسات مختلفة للوقت والحركة، ساعدت على التغلب على مشكلة ندرة الإنتاج وظهور الصناعات الضخمة التي إستعملت ألاف العمال والملايين من المستهلكين، فظهرت مشاكل في العلاقات بين صاحب العمل -مجلس الإدارة- والعمال داخل المصانع، وصاحب هذا التطور تكوين نقابات للعمال للدفاع عن مصالحهم تجاه الإدارة العليا، وقامت الإضرابات من وقت لآخر إحتجاجا على سوء المعاملة حينا والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل[4]

---

[1]- سمير حسن منصور، مرجع سابق، ص 43.

[2]- علي عجوة، مرجع سابق، ص 13.

[3]- عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 36.

[4]- هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 264.

أو نظم للدفع تتناسب مع الجهد المبذول، ومن ثم زاد ضغط الرأي العام لإنصاف العمال وتلبية مطالبهم ولهذا ظهرت أهمية وجود حلقة إتصال بين الإدارة والعمال –الجمهور الداخلي– لشرح وجهة نظر المنظمة فيما يتعلق بإجراءاتها[1].

كما أن ضخامة حجم الإنتاج أدت إلى توسيع الفجوة بين المنتج والمستهلك، ولتسهيل عملية الإتصال وبالتالي تضييق هذه الهوة، وظهر أفراد ومنظمات بمثابة وسطاء بين المؤسسة وجمهورها كما سهل للمستهلكين حيازة مختلف السلع وهذا وطد الصلة وطيب العلاقات بين الطرفين أدت إلى تحقيق أهداف المؤسسة وإرضاء الجمهور بتوفير إحتياجاته، قصد زيادة عدد الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة[2].

وفي ضوء ما سبق وبإختصار شديد فإن الثورة الصناعية وما حققته من تطورات في مجالات عديدة أدت إلى كسب الرضا لدى الجماهير وتحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت، وكان ذلك مكسبا كبيرا للعلاقات العامة، حيث زاد الإهتمام بالرعاية بها كجهاز لا غنى عنه داخل كل مؤسسة.

**2–زيادة حدة التنافس:**

قد نتج عن التطور في الإنتاج زيادة حدة التنافس بين الشركات في محاولة لإرضاء المستهلك وإشباع رغباته، ولم تقتصر المنافسة على الشركات فقط بل إمتدت أيضا إلى الصناعات المختلفة، كالمنافسة بين الصناعات الكيميائية وصناعة المنسوجات من الألياف الصناعية، وبين صناعات الورق والزجاج والبلاستيك وخاصة في مجال التعبئة والتغليف وبين صناعات البلاستيك واللب بالنسبة لعدد كبير من المنتجات.

وقد أدت هذه المنافسة إلى الإهتمام بإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين كأحد المجالات الأساسية لأي منظمة وجعلها في المقام الأول عند وضع وإعداد خطط المشروع، حيث بدأت الشركات المختلفة بالإهتمام بإقامة علاقات طيبة مع جماهير الشركة المتصلة بها، وجماهير الرأي العام لمحاولة كسب ثقته وتأييده، والعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للشركة في أذهان وأعين الجماهير مقارنة بالشركات الأخرى، ولا شك أن هذه الأسباب جميعها قد أدت إلى الإهتمام بالعلاقات العامة كأحد وظائف الإدارة المتخصصة والتي تسعى لتحقيق هذه الأهداف[3].

[1]– هناء حافظ بدوي، مرجع سابق ص 264.

[2]– محمود جودت ناصر، مرجع سابق، ص 39.

[3]– سمير حسن منصور، مرجع سابق، ص 40.

**3-تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام:**

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

أما على مستوى المنظمة فقد أدى تزايد الوعي وإنتشار التعليم إلى زيادة الحاجة للمعلومات الكاملة الخاصة بالمنتج لذا فقد ظهرت العديد من الجمعيات التي تدعوا للمحافظة على مصالح المستهلكين وحماية حقوقهم ورفض التعامل مع الشركات التي لا تعمل على إشباع رغبات وإحتياجات المستهلكين، إذ تقوم بإمدادهم بمعلومات خاطئة عن منتجاتها سواء خلال الإعلان أو البيانات المدونة على غلاف السلعة، ومن هنا ظهرت أهمية دور العلاقات العامة في بناء جسر من الثقة والتفاهم بين المنظمة وجماهيرها وشرح أبعاد أي قرار تتخذه فيما يخص المنتجات التي تقدمها، وهو ما أكده "**هارولد تشايلدر**" أستاذ العلوم السياسية الأمريكي **سنة 1940** حيث قال: "إن مسؤولية العلاقات العامة أن تحدد لإدارة الأعمال والسياسات التي تؤثر على المجتمع، وعليها أن تستبعد من هذه الأعمال والسياسات ما يتعارض مع مصلحة الجمهور أو تعديلها بما يحقق التوافق بين مصلحة الفرد أو المنظمة ومصلحة الجماهير ولكي يتحقق ذلك على الوجه الأمل لا بد أن يفهم رجال العلاقات العامة المبادئ الأساسية للعوامل الإجتماعية والسياسية والإقتصادية والثقافية التي تحرك المجتمع في الوقت الحاضر"[1].

وعلى مستوى الدولة ككل أدى تزايد الوعي السياسي وإنشاء النظم الديمقراطية إلى إهتمام الحكومات بالتأثير على الرأي العام سواء على المستوى المحلي أو الدولي من خلال وسائل الإعلام المختلفة أو التنظيمات السياسية القائمة، ووجهت البحوث إلى دراسة أساليب التأثير والإستمالة وأنشئت وحدات متخصصة لتحليل الرأي العام والتعرف على آراء الأفراد في القضايا والمشكلات المثارة لوضعها في الإعتبار عند اتخاذ القرارات السياسية المختلفة[2].

**4-تطور وسائل الاتصال:**

لقد أدى التحول في المجتمعات من إعتماد إقتصادها على الزراعة إلى الصناعة إلى تغير في السكان فإنخفضت نسبة سكان الريف وارتفعت نسبة سكان الحضر، وأصبح هذا التحول يحتاج إلى جهود إعلامية ضخمة لمواجهة التغيير الاجتماعي والعمل على استقرار المجتمع وتحقيق مصالح، فتطورت وسائل الاتصال الجماهيري تطورا هائلا نتيجة للتقدم الفكري والفني الكبير، فالمذياع كان الوسيلة الأساسية في الثلاثينات، ثم ظهرت الإذاعة المرئية (التلفزيون) في أعقاب الحرب العالمية الثانية[3].

---

[1]- علي عجوة: "**الإعلام وقضايا التنمية**"، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 167.

[2]- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: "**العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 135.

[3]- محمد فريد الصحن : "**العلاقات العامة المبادئ والتطبيق**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 16.

وتطورت هي الأخرى، وأصبح نقل الأحداث بالصوت والصورة في نفس لحظة وقوعها عن طريق الأقمار الصناعية من الأمور الشائعة في العصر الحديث، أما الصحافة فتطورت هي الأخرى تطورا سريعا من حيث أساليب الطباعة والموضوعات التي تغطيها وظهرت الصحافة التي تطبع الملايين من النسخ في ساعات قليلة ، وتقوم بتوزيعها في ساعات أقل.

فقد ساهم التقدم الهائل في وسائل الإتصال في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة، حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية أصغر مما هو عليه نتيجة لسرعة تناول الأنباء وإنتقال المعلومات والآراء وكان ذلك سببا من أسباب الإهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي، والحرص على كسب تأييد الرأي العام العالمي، وفي نفس الوقت إنعكس هذا الإهتمام مرة ثانية على المجال الداخلي سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى المجتمع ككل[1].

**5-تزايد علاقات الإعتمادية:**

يتميز عصرنا اليوم بالإعتمادية والتبعية المتبادلة بين مختلف الأفراد والمنظمات، فالأفراد في سعيهم المتواصل لإشباع مختلف إحتياجاتهم الإقتصادية والإجتماعية والروحية أصبحوا يعتمدون إلى حد بعيد على تعاون الآخرين سواء أفراد أو منظمات وبالمقابل فإن التنظيمات المختلفة سواء كانت إجتماعية أو إعلامية أو سياسية أو دينية تعتمد في نشاطها وبقائها على المشاعر الطيبة للأفراد، ولا شك أن هذه العلاقات الإعتمادية المتبادلة بين الأفراد والتنظيمات المختلفة أدت إلى خلق وزيادة الإهتمام بالعلاقات العامة كفلسفة ووظيفة تحكم نشاط أي منظمة.

وفي ضوء ما سبق نستشف أن كل هذه العوامل مجتمعة ساعدت على هيكلة ونضج الرأي العام في كثير من دول العالم، وأصبح من الواجب تحقيق التكيف مع التغيرات الحاصلة عل البيئة التي لها أثر كبير على نشاط المنظمة[2].

**ثالثا: خصائص العلاقات العامة:** تمتاز العلاقات العامة بمجموعة من الخصائص **ولعل** أهمها مايلي:

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

-أن العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية، بل تشكل عنصرا أساسيا في أنشطة المنظمات فهي ضرورة تفرضها طبيعة المجتمع الحديث.

-أن العلاقات العامة وظيفة إدارية، فهي نشاط تمارسه كل إدارة وتستخدمه وجوبا في كل ما تقوله وتفعله[3].

---

[1]- محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 17.

[2]- محمد الغزازي أحمد إدريس: "**العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة**"، عالم الكتب، القاهرة، 1996، ص 25.

[3]- عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 33

-أن العلاقات العامة عملية إتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسين هما المؤسسات والجماهير التي تتعامل معها سواء الداخلية للمؤسسة أم الخارجية وكلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت، ومن ثم فإن العلاقات العامة تتسم بالديناميكية والحيوية والإستمرارية وقوة الفاعلية بين الطرفين.

-يجب على إدارة العلاقات العامة أن تضع من السياسات ما يعكس خدمة الصالح العام.

-العلاقات العامة نشاط مخطط مرسوم لإحداث تأثير مرغوب في وقت محدد وأسلوب معين مختار.

-العلاقات العامة هي همزة الوصل بين فلسفة المشروع والجمهور، هذا الإتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة.

-تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام، وكسب موافقة الجماهير، أي أنها تدير بمهارة الأسلوب التأثيري الصاعد والهابط من أجل إحداث التوافق والتكيف والتعاون.

-ترتكز العلاقات العامة على حقيقة علمية هي أن الإنسان إجتماعي بطبيعته ولا يمكن أن يعيش في عزلة عن المجتمع، والأمر سواء بالنسبة للمؤسسات، فهي بدورها لا تستطيع أن تعيش في عزلة عن المجتمع.

-ترتكز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية و طرق البحث العلمي التي تساعد على تلمس إحتياجات الجماهير ودراسة آرائها وإتجاهاتها وتحسس مشكلاتها، ونقل هذه الدراسات بأمانة وصدق إلى المستويات العليا.

-العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الإجتماعية والسلوكية لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة.

-تتصف العلاقات العامة بالشمولية فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر، بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والإقتصادية والإجتماعية وغيرها، وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها، كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة.

-العلاقات العامة ليست نوعا من السحر يشفي العلل ويداوي العيوب، وليست وظيفة للدفاع عن أخطاء المؤسسة، وإنما السمعة الحسنة لا يمكن بناؤها إلا مع مرور الزمن وعن طريق الأداء الطيب أولا والإعلام الجيد عنه بعد ذلك.

-العلاقات العامة جوهرها الإتصال بالمفهوم العلمي، فهي تستخدم وسائل الإتصال المختلفة لكي تنشر المعلومات والأفكار وتشرحها وتفسرها للجماهير.

-ترتكز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها.

-العلاقات العامة نشاط علمي قائم على التخطيط و هذا يعنى أنها ليست نشاطا عشوائيا وليست نشاطا وقتيا يبدأ حين تقع المؤسسة في أزمة وينتهي بإنتهاء الأزمة وذلك لأن أنشطتها طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر[1].

[1]- عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص ص 34- 35.

-العلاقات العامة نشاط موقوت، بمعنى أن إختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين من برامج العلاقات العامة أمر ضروري وحيوي لنجاح هذا البرنامج، بل أن التقصير في توفير هذه القاعدة قد يعني فشل البرنامج كله أو ضعف أثاره ونتائجه[1].

**رابعا: أسس و مبادئ العلاقات العامة:**

للعلاقات العامة مجموعة أسس ومبادئ يلتزم بها المتخصصون في عملهم بتلك العمليات العلمية المخططة والمرسومة والمبدأ هو"قاعدة أساسية لها صفة العمومية يصل إليها الإنسان عن طريق الخبرة والمعرفة والمنطق أو بإستخدام الطرق العلمية كالتجريب والقياس".

وعلى الرغم من الإتفاق على المبادئ التي يلتزم بها العاملون بالعلاقات العامة إلا أنها تختلف في أساليب تطبيقها تبعا **لعدة إعتبارات** أهمها:

-**طبيعة نشاط المؤسسة:** فالمؤسسات التي تشتغل بأعمال المرافق العامة أو التي تقوم بإنتاج وتوزيع السلع الإستهلاكية الأساسية تحتاج إلى نوع معين من التنظيم الإداري لإعمال العلاقات العامة وطبيعة ونوعية ممارستها داخل التنظيم.

-**حجم ونوعية الجمهور الذي يتصل بالمؤسسة:** سواء كان هذا الجمهور داخلي أو خارجي بالنسبة للمؤسسة، ومدى القدرة على التأثير فيه ومدى إستجابتهم ونوعية الأدوات والوسائل المستخدمة مع الجمهور.

-**مدى إيمان المؤسسة بأهمية المسؤوليات والإلتزامات الإجتماعية** الملقاة على عاتق جهاز العلاقات العامة بها نحو مصالح الجماهير المختلفة المتصلة بها.

-**شخصية خبير العلاقات العامة بالمؤسسات:** من حيث إستعداداته ومهاراته وخبرته وإعداده وقدرته عل التعامل مع جمهور المؤسسة.

وتستند العلاقات العامة على مجموعة من **الأسس** أدمجها "**إدوارد بيرنيز**" في قاعدتين أساسيتين هما: الأداء النافع أولا والأخبار الصادقة على نطاق واسع ثانيا، وأوضح أن القاعدة الثانية مكملة للأولى، وفي ضوء ذلك نوضح هذه **الأسس والمبادئ** فيما يلي:

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

فنجاح أي مؤسسة مرده تلك العلاقة المبنية على أساس التعاون والتفاهم المتبادل بينها وبين جميع الأفراد العاملين بها، فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام، لذلك وجب عليها أولا خلق الروح الجماعية وجو من التعاون بين أفراد المؤسسة بإختلاف مستوياتهم الإدارية بكافة الوسائل المتاحة ثم نشرع بعد ذلك في تنمية وتوطيد العلاقات الطبية بينها وبين جمهورها الخارجي، فالصورة التي تطبع في أذهان الجمهور[2]

---

[1]- عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 35.

[2]- محمد بهجت كشك: "**العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1987، ص ص 24- 25.

الخارجي عن أي مؤسسة هي تلك التي يراها في موظفيها وعمالها وطريقة معاملتهم للناس، وأدائهم لواجباتهم وفي ذلك ما يبرز أن العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة.

فلا يمكن لأي مؤسسة تريد أن توسع دائرة جمهورها الخارجي إلا إذا إنطلقت من قاعدة صلبة ومتينة مبنية على جمهور داخلي يسوده التفاهم والتعاون، إذ أن هذا الأخير هو محك كل مؤسسة ومرآتها العاكسة لصورة المؤسسة، فهم ينقلون الإنطباع الحسن للجماهير الخارجية و كلما زاد رضا الجمهور الداخلي، زاد طبعا رضا الجمهور الخارجي و بالتالي الإستمرار والإزدهار للمؤسسة.

**2-ضرورة مراعاة الصدق والأمانة:**

من الضروري أن تتسم أعمال المؤسسة بالصدق والأمانة، وأن تتقيد بالعدالة، وأن تعمل على تنمية الثقة والإحترام المتبادل بينها وبين جماهيرها فيجب أن تتسم برامج العلاقات العامة بالصدق والبعد عن وسائل الغش والخداع والتضليل والدعاية المزيفة، ففي المؤسسات الإنتاجية مثلا تفسر المؤسسة لجمهورها أسباب زيادة الأرباح أو العجز فيها، وفي مؤسسات الخدمات توضح أسباب النجاح أو الفشل في الخدمات التي تقدمها وهذا يؤكد عنصرا أساسيا في الهدف الأخلاقي للعلاقات العامة بإعتبارها أداة قوية في تنمية الضمير الإجتماعي.

**3-إتباع سياسة البحث العلمي:**

العلاقات العامة لا تعتمد في برامجها على الإرتجال والعشوائية، ولكنها تعتمد على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية وطرق وأساليب البحث العلمي، إذ يعتبر إتباع الأسلوب العلمي في حل مشكلة من المشكلات من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة، ومما هو معروف أن الأسلوب العلمي يعد خريطة ترتكز على المنطق وتحاول الوصول إلى النتائج عن طريق التحليل العلمي الدقيق والبعد عن التحيز والذاتية، ويبدأ هذا الأسلوب بتعريف وتحديد المشكلة، ومتى أمكن تحديدها أصبح من السهل جمع البيانات التي تفيد في حلها وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وبالتالي الوصول إلى الحلول المفترضة والبدائل وأساليب الوصول إليها والإمكانيات والموارد المطلوبة لتحقيقها.

**4-إتباع سياسة الإفضاء وعدم إخفاء الحقائق:**

وذلك بتقديم المعلومات الصادقة الأمينة، إذ أن الأساس السليم في العلاقات العامة هو نشر الحقائق التي تهم الجماهير، حيث أننا لو قمنا بتدقيق النظر في أعمال المؤسسات والهيئات والمنظمات بصفة عامة لوجدنا أنه ليس هناك داع لإخفاء الحقائق عن الجمهور الداخلي ولا الخارجي، ما عدا تلك الأسرار التي تخص عمليات الإنتاج والتي تميز مؤسسة عن أخرى من تركيبات وخلافه، وسياسة عدم إخفاء الحقائق كفيلة بأن تقضي على الشائعات الضارة التي تمحو الثقة، وتكبح جماح الأقاويل الكاذبة التي يستعملها بعض المغرضين لإلحاق الضرر بالمؤسسة، كما تبني جسرا من التفاهم والتعاون المشترك[1].

[1]- محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص ص 26- 27.

**5-مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع:**

تعد المساهمة في رفاهية المجتمع من طرف المؤسسة مسؤولية إجتماعية، بإعتبار المؤسسة ككيان جزء من المجتمع، وأصبح الإهتمام بالمجتمع و تقدم أفراده أكبر من مجرد تحقيق أكبر كسب مادي وهذا يعمل على كسب تأييد الجمهور داخل المؤسسة و خارجها، فقد أصبح لزاما على إدارة المؤسسة العمل على أن يكون لها دورا هاما و مؤثرا في المجتمع يساهم في تحقيق تقدمه ورفاهيته، فلم يعد الآن هدف أي مشروع هو تحقيق أكبر كسب مادي للمؤسسة بل أصبح الهدف هو تحقيق رفاهية المجتمع ولا سيما في المجتمعات الإشتراكية فالمشروع الناجح في النهاية هو الذي يعتمد على تأييد الجماهير له داخل المؤسسة وخارجها.

**6-نشر الوعي بين الجماهير:**

من المهام التي أصبحت تقع على عاتق العلاقات العامة هي القيام بشرح سياسة الدولة وخطط وبرامج تنميتها ودور المؤسسة في ذلك، وهذا من خلال السعي لإستثارة إهتمام المواطنين بشؤون بلادهم، وذلك عن طريق توضيح الأهداف والإتجاهات العامة للدولة والمشاركة في مناقشة خطط الحكومة ومشروعاتها كما تقوم بحملات التوعية بمختلف صورها من أجل تبصير المواطنين بمشكلات بلادهم والعمل على زيادة الإهتمام بتلك المشكلات، كما تهدف العلاقات العامة في جانبها السياسي إلى وضع الحقائق والبيانات عن النشاط الحكومي أمام الجمهور لتكوين رأي عام حقيقي حيالها.

**7-كسب ثقة الجماهير:**

يعتبر كسب ثقة الجماهير هدفا أساسيا من أهداف العلاقات العامة، و هذا يعني أن أنشطة المؤسسة لا يمكن أن تنجح إلا إذا حقق رضا جماهيرها عنها و لذلك يجب أن يكون هناك تدريب للعاملين بالمؤسسة (الجمهور الداخلي)، حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم لكسب ثقة الجماهير على أكمل وجه وهذا بحسن أدائهم لعملهم وإحترامهم لجماهيرها.

**8-تعاون الهيئة مع الهيئات الأخرى:**

من الصعب علينا أن نتصور أن تنجح أي مؤسسة في المجتمع في تأدية رسالاتها بمعزل عن المؤسسات الأخرى لذا يجب أن يكون التعاون هو أحد أسس النجاح، بل أن هناك قولا مميزا من قبل المهتمين والمتخصصين في هذا المجال مؤداه "أن التعاون والتكامل بين مؤسسات المجتمع يعد شرطا أساسيا لتقدمه وتحقيقه لأهدافه" ولذا يصبح التعاون هو أحد الأسس الهامة للنجاح، فلا يمكن أن تمارس المؤسسة نشاطها

وتوطد علاقاتها بجماهيرها وتهمل تعاونها مع المؤسسات الأخرى، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الإتصال بين المؤسسات وبعضها للإتفاق على أسس التعاون بينها لاسيما في برامج العلاقات العامة[1].

[1]- هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص ص 41- 42.

**9-إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة:**

يعد هذا المبدأ أساسا لممارسة نشاط العلاقات العامة، والأخذ به لا يدع مجالا لدكتاتورية القلة أو سيطرتها، فتسود المؤسسة روح معنوية عالية وتتاح الفرص للإبتكار وعرض الإقتراحات، ولا يستطيع المديرون فرض سياستهم الذاتية دون إشراك هيئة الإدارة والعاملين في تحمل المسؤولية، مما يجعل سياسة المؤسسة لا ترسم إلا نتيجة لأفكار العملاء، وكصدى لما يبدله الأخصائيون من مشورة ومقترحات، وهذا تشجيعا للديمقراطية ودعم للمبادئ الإنسانية السليمة.

هذا ويضيف **الدكتور أحمد كمال** بعض العناصر والتي يعدها من بين **المبادئ والأسس** التي ترتكز عليها العلاقات العامة وأهمها ما يلي:

-الديناميكية والحيوية وقوة التفاعل بين القائمين على العلاقات العامة في إدارة المؤسسات وبين الجماهير، وفي هذا الصدد تلعب وسائل الإتصال والإعلام دورا هاما في الربط بين الطرفين وفي زيادة التفاعل، وهذا ما يمكن من التغلب على العقبات والصعوبات التي تعترضها.

-لا يقتصر عمل العلاقات العامة في مجالات محددة وأنواع معينة، بل يتسع نشاطها ليشمل ميادين التجارة، الصناعة والإدارة وغيرها، كما تشغل القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى تواجدها في المجتمعات النامية والمتقدمة فهي تدخل في جميع المؤسسات والتنظيمات.

-ترتكز العلاقات العامة على أسس ودعائم إجتماعية، كتدريب العمال على تحمل المسؤولية الإجتماعية بعد إعلامهم بجهود المؤسسات وكذا العقبات والصعاب التي تواجهها، وما ينتظر من الجماهير من تأييد وتحمل المسؤولية.

-ضرورة تناسب برامج العلاقات العامة مع الظروف لمقابلة حاجات المجتمع، و من هنا تكون مهمة القائم بالعلاقات العامة هي دراسة أنسب الأساليب والطرق التي لها فعل مناسب ومطلوب من طرف الجماهير، علما أن هذه الأخيرة تحتاج إلى التشويق والإقتناع، وعليه فإن برامج العلاقات العامة تتصف وجوبا بالتجديد في الأساليب والطرق لأن التجديد من وسائل الإغراء والجدب[1].

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

## خامسا: الشروط الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة:

هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها في المشتغلين بالعلاقات العامة سواء ممارس أو أخصائي أو مدير أو مستشار، والتي تضمن لهم نجاحا وفعالية في أعمالهم، والإرتقاء بالعلاقات العامة ذاتها، إلى مرحلة الإقتناع بها وبدورها المعاصر، والبعد بها عن مخاطر الدخول في غياب التجاهل والنسيان وأهم هذه الشروط هي[2]:

[1]- هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص ص 43- 44.

[2]- محمد العزازي أحمد إدريس، مرجع سابق، ص 67.

-توافر الأخلاقيات التي تكفل ممارسة العلاقات العامة على أسس سليمة وتتسع الأخلاقيات لتشمل الصدق والأمانة، والسلوك القويم والسمعة الطيبة، وغيرها من القيم والمعايير الأخلاقية التي تبعث على الإقتناع والأمان والإطمئنان والثقة والمصداقية في التعامل.

-الموضوعية في الأقوال والأفعال، والحكم على الأمور إستنادا إلى الحقائق المدعمة بالبحوث والدراسات التجريبية التي تؤدي إلى تفسيرات علمية، والبعد عن التحيز الشخصي وكذلك البعد عن كافة صور الإنحراف أو التقصير لتحقيق منافع أو أغراض ذاتية.

-المرونة والقدرة على التصرف والتأقلم مع متطلبات التكيف ومع المتغيرات وهذا بدوره يتطلب توفر سرعة البديهة والفطنة والقدرة على تحليل المواقف والتقدير السليم للأمور.

-قوة وتكامل الشخصية، ويتضمن ذلك الإستقرار العاطفي والإتزان العقلي والقدرة على الفهم وحسن التعبير، والقدرة على التأثير في الآخرين، والهدوء وعدم الإنفعال والقدرة على تكوين صداقات والدبلوماسية في التعامل، والقدرة على عرض المعلومات بطريقة سليمة، والأمانة والصدق في عرض هذه المعلومات ضمن الحقائق المؤكدة أن العلاقات العامة مزيج من السلوك السليم والأخبار الصادقة.

-توافر ثقافة عامة وعريضة في مختلف مجالات المشروع بحيث يكون على علم بما يجري داخل المؤسسة سواء في مجال التمويل أو التسويق أو الإنتاج أو الأفراد أو النواحي التكنولوجية وغيرها كما يجب أن يكون لديه خلفية عريضة عن سياسات المؤسسة بأهدافها وعن خصائص مستشاريه ورجال الإدارة العليا.

-الإلمام بالأصول العلمية للعلاقات العامة عن طريق تحليل وقياس الرأي العام وإتجاهات وآراء المجموعات المختلفة التي يتعامل معها المشروع، سواء كانوا عاملين أو عملاء أو مساهمين أو موردين أو منافسين أو المجتمع المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

-المظهر الحسن والتفاؤل والبشاشة حيث يساعد ذلك على جذب إهتمام وتقدير وثقة الجماهير التي يتعامل معها، وهذا يتطلب أن يكون ممارس العلاقات العامة ذو شخصية إجتماعية جذابة.

-توفر مهارات الإتصال الفعالة مثل القدرة على التحدث، والقدرة على حسن تنظيم وإدارة الوقت، والقدرة على التفكير المنظم وغيرها.

-توفر روح الإلتزام بالجدية والإنضباط في العمل، بما يجعله قدوة لغيره من المتعاملين بالمؤسسة والمتعاملين معها، من حيث السلوك الوظيفي القويم.

-توفر روح المبادأة والمبادرة، للمواقف والأحداث الحالية والمستقبلية وعدم الإنتظام والترقب لأدوار يفرضها عليه الآخرون بل التنبؤ بالأحداث والمواقف والإستعداد للتعامل معها وإختراق الحواجز، بصبر وحكمة وثقة، للتأكيد على حقيقة الدور[1].

[1]- محمد العزازي أحمد إدريس، مرجع سابق، ص ص 67- 70.

-إتقان على الأقل لغتين أجنبيتين حيث تهتم بعض المؤسسات بإختيار أخصائي، خاصة إذا كانت طبيعة عملها تتطلب دعوة بعض اللجان أو إجراء مناقشات بإحدى اللغات الأجنبية[1].

## سادسا: وظائف العلاقات العامة:

هناك تقسيما يتفق عليه جل الباحثين في مجال العلاقات العامة وتحصر وظائف العلاقات العامة في سبع وظائف أساسية وهي: البحث، التخطيط، الإتصال، التنسيق، الإنتاج، الإدارة، والتقويم.

1 -***البحث***:

البحث هو إستقصاء منظم يهدف إلى إضافة معارف يمكن توصيلها والتحقق من صحتها عن طريق الإختبار العلمي، فالبحث هو التفكير العلمي الموضوعي الذي يتناول ظاهرة معينة أو موضوعا معينا أو مشكلة ما لدراستها وتحليلها وفق أسس علمية للوصول إلى نتائج تخدم الظاهرة موضوع الدراسة، وقد مرت العلاقات العامة بمرحلة تغلب فيها الطابع الإرتجالي لمعرفة إتجاهات الجمهور ونتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي أصبحت هناك طرق وأساليب علمية في دراسة إتجاهات الجمهور وجميع البيانات والمعلومات المختلفة لدراسة المشكلة ولا بد من الإشارة إلى أن البحث عن الحقائق يختلف عن عملية جمع المعلومات، فالبحث يتطلب منهجا أساسيا للموضوع الذي تقوم على أساسه المعرفة التفصيلية الدقيقة التي هي ثمرة الدراسة العميقة لكتب المراجع المتخصصة كما أن البحث في العلاقات العامة وإستطلاعات الرأي العام لجماهير المؤسسة وقياساته للوقوف على الإتجاهات الحقيقية للجماهير تكون في خدمة سياسة المؤسسة وكذلك تقوم بالأبحاث بتحليل البرامج الإعلامية المختلفة وتقيم مدى كفايتها ونجاحها في الوصول إلى الجماهير والتأثير فيها وفق مقاييس إحصائية[2].

**2 -التخطيط:**

وهي الوظيفة الأخرى من وظائف العلاقات العامة فهو النشاط العقلي الإداري الذي يوجه لإختيار أمثل إستخدام لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة محدد، ومن أهم مراحل التخطيط في العلاقات العامة هي المرحلة المتمثلة في دراسة إتجاهات الجمهور وبالتالي يساعد هذا على التنبؤ بالرغبات والإحتياجات المختلفة، بما يجعل الخطط الموضوعة مستندة إلى أسس علمية ومعرفة شاملة بما يدور وتوقع أفضل للنتائج.

**3 -الاتصال:**

الإتصال وسيلة لتنفيذ الخطة وهذا يتطلب إبتكار الإدارة وسائل نقل الخطة للواقع، والإتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات وقد تكون رسالة شفهية أو مكتوبة أو صورة أو حتى إشارة والإتصالات ليست في إتجاه واحد، أي أن العملية لا تقتصر على إرسال الرسالة وإستلامها بل إدراك[3]

---

[1]- محمد العزازي أحمد إدريس، مرجع سابق، ص 71.

[2]- عبد الرزاق محمد الدليمي: "**العلاقات العامة في التطبيق**"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 42- 43.

[3]- عنبر إبراهيم شلال: "**إدارة الترويج والإتصالات**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 326.

لفحواها ومكنونها، حيث يتم الإتصال بينإدارة العلاقات العامة مع الإدارات المختلفة وكذلك مع المؤسسات المختلفة في المجتمع وكذلك الإتصال بالمسئولين وقادة الرأي لربط المؤسسة بالمجتمع وإبراز صورتها الطيبة وموقعها وأهميتها في خدمة الجمهور[1].

**4 -التنسيق:**

تعتبر وظيفة التنسيق من العناصر المهمة في العلاقات العامة حيث يتم التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى داخل المؤسسة ولا بد من التنسيق المستمر مع هيئات المجتمع المحلي والهيئات التي تماثلها والمراكز الإعلامية وتقوم كذلك بتأمين الإتصال الإعلامي اللازم مع المؤسسات أو الهيئات الإعلامية لنقل صورة المؤسسة ونشاطاتها المختلفة ووظيفتها في خدمة المجتمع.

**5- الإنتاج:**

يمثل التقويم المحطة النهائية في آلية عمل العلاقات العامة كما أن هناك علاقة بين هذه المرحلة والمراحل السابقة الأخرى، وظهر التقويم نتيجة للحاجة المستمرة لمعرفة مدى كفاية خطط العلاقات العامة وبرامجها ومدى حاجات جماهيرها المستمرة وكذلك فهي تمثل عملية التحري العلمي عن الأخطاء وأسباب القصور في البرامج المختلفة لتلافيها في الخطط المستقبلية بما يساهم في نجاح المؤسسة، وهذا يؤكد أن عملية التقويم هي عملية

مستمرة تتزامن مع العمليات التحضيرية والتخطيطية والتفسيرية وهناك **ثلاثة أنواع من عمليات التقويم:**

**1**-التقويم -السابق- على التنفيذ.

**2**-التقويم- المزامن- مع التنفيذ.

**3**-التقويم-اللاحق- للتنفيذ.

والجدير بالذكر هنا أن البحث والتخطيط والإتصال والتنسيق والتقويم آليات ليس من السهل تطبيقها في برامج العلاقات العامة كونها نشاطات نوعية يصعب قياسها بوسائل القياس المادية كالحجم والمساحة وإنما تعتمد على المهارة البشرية مضافا إليها الأساليب العلمية المتطورة إضافة إلى ذلك فهي تتعامل مع تغيرات متباينة لذلك فإن آليات العلاقات العامة تحتاج إلى مهارات عالية وقدرة على التنبؤ والملاحظة.

**6_الإدارة:**

ويقصد بها عملية تقديم الخدمات والمعلومات اللازمة لكافة الوحدات والأقسام التنظيمية لمساعتها في أداء وظائفها وأداء المهام المنوطة بها، يمكن لأخصائي العلاقات العامة توفير المعلومات والبيانات اللازمة نحو مستخدميها الجدد وسبل تعيينهم وإختيار الكفاءات المهنية والإدارية المطلوبة في التخصصات المطلوبة، كذلك تساعد أقسام المبيعات والتوزيع على إقامة علاقات طيبة بين الوكلاء والموزعين، وكذلك نفس الشيئ مع قسم المشتريات[2].

---

[1]- عنبر إبراهيم شلال، مرجع سابق، ص 327.

[2]- عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص ص 44- 45.

**7_ التقويم:**

تقوم العلاقات العامة بالمساهمة في عملية الإنتاج بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فبالإظافة إلى الوظائف الأخرى تعمل على زيادة الإنتاج وتسويقه ومعرفة المصادر اللازمة عن الإنتاج (مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية)، كما تقوم العلاقات العامة بحملات إعلامية مستخدمة في ذلك كافة وسائل الإتصال (إقامة المحاضرات والندوات، تنظيم الزيارات الرسمية، المجلات، السنما)، وهذا بهدف التعرف على المنتوجات[1].

## سابعا: أهمية وأهداف العلاقات العامة:

لقد أضحت العلاقات العامة اليوم وظيفة هامة وحيوية في كافة المؤسسات، فقد صارت هذه الأخيرة مرهونة بنجاح وإستمرار أي مؤسسة، من خلال الدور الذي تلعبه عن طريق الممارسات الخاصة بها وفيما يلي نستعرض أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية، الخدماتية، والحكومية.

### أولا-أهمية العلاقات العامة:

**1_أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية:**

تنتج هذه المؤسسات العديد من السلع التي تهدف إلى إيصالها لأيدي المشترين والمستثمرين، وهي في ذلك ترتبط بالموردين والمنشآت الأخرى، التي تتعاون معها، وتمدها بإحتياجاتها المختلفة، بالإضافة إلى إحتياج جمهورها الداخلي، الذي يتمثل في الموظفين والعمال، إلى من يربطهم بالمنشأة وأهدافها ويحببهم فيها، ويزيد من إخلاصهم وولائهم لها.

وتبدو أهمية العلاقات العامة في أن هذه المنشآت تسعى دائما إلى تنمية الإتصالات وتكوين الآراء حول السلع التي تنتجها المؤسسة، وإذا لم تكن إدارة العلاقات العامة في المنشآت الصناعية على مستوى علمي عال من الخبرة والكفاءة فلا شك أن علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي سوف تتأثر بذلك وقد يحدث أن تواجه المنشأة مواقف سيئة وصعبة تحتاج إلى القدرة واللباقة و الحكمة في معالجتها، حتى لا يظهر أي رأي مضاد، أو كراهية للمنشأة و منتجاتها، وبخاصة في مجالات المنافسة، والتي يسعى فيها المتنافسون إلى إطلاق الشائعات والتشويش ضد المنشآت الأخرى، وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في مواجهة هذه الصعوبات.

**-أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الخدماتية:**

قد تكون الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسات غير ضرورية بالنسبة للفرد، أو قد تكون هناك بدائل لها مما يصعّب من دور العلاقات العامة، فمثلا إذا ما أهملت شركة طيران الإهتمام بعملائها، وعجزت عن تقديم الخدمات على الوجه المرضي، أو عدم قيام طائرتها بالإقلاع في مواعيدها المحددة، فلا شك أن[2]

---

[1]- عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص 45.

[2]- عبد الكريم راضي الجابري: "**العلاقات العامة إبداع تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة**"، دار التيسير، بيروت،2001، ص 35.

المسافرين سوف يتوجهون نحو شركات الطيران الأخرى، التي تقدم أحسن الخدمات بنفس التكلفة، بل وربما أقل.

**-أهمية العلاقات العامة في مجال المؤسسات الحكومية:**

تلعب العلاقات العامة دورا مهما في تحسين العلاقات بين الحكومة أو الوزارة والجمهور، فعن طريقها ينمو الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين، وبالتالي تحويلهم إلى جمهور إيجابي متعاون مع الحكومة، ولقد نمت العلاقات العامة وتطورت كمفهوم إداري، وكوظيفة حيوية في المنظمات الحكومية، في الدول المتقدمة، خلال الثلاثين عاما الماضية.

وتظهر أهمية العلاقات العامة في أنها تؤدي وظيفة مهمة وحيوية للإدارة العامة، إذ أصبح من واجب الإداريين أن يخبروا الجماهير بسياستهم، ويجسّوا نبض الرأي العام قبل هذه السياسات، ومن حقهم أيضا أن يردّوا على النقاد ويبرروا تصرفاتهم التي تشغل الرأي العام.

وقد ظهرت الحاجة إلى العلاقات العامة على إثر التغيير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة فقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات واسعة في شكله وتكوينه وطبيعته من النواحي السياسية والإقتصادية والإجتماعية[1].

## ثانيا-أهداف العلاقات العامة:

تهدف العلاقات العامة في أي مؤسسة أو منظمة خاصة أو عامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التأثير في الصورة الذهنية للمؤسسة.
- تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي، وتجنب النقد وسوء الفهم المتبادل.
- تقديم المعلومات الجيدة والصحيحة عن المؤسسة وإسهاماتها وإنجازاتها.
- التقديم الإيجابي للمؤسسة على مستوى المجتمع وسوق المستهلك.
- بناء وتدعيم هوية متكاملة للمؤسسة.
- تحسين الأنشطة البحثية للمؤسسة.
- القيام بدور دفاعي للمؤسسة.
- دعم المكانة الإجتماعية للمؤسسة داخل وخارج المجتمع.
- تحديد السياسة العامة للمؤسسة في تعاملها مع الجمهور.
- إدارة التغيير داخل المؤسسة.
- جلب أفضل المهارات والكفاءات للعمل بالمؤسسة وإدارة العلاقات العامة[2].

---

[1]- عبد الكريم راضي الجابري، مرجع سابق، ص 36.

[2]- أحمد محمد المصري: "**العلاقات العامة**"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص 74.

**وتبدأ عملية وضع الأهداف بطريقتين:**

**أولها:** عن طريق الإستعانة بالنتائج التي توصلت إليها الأبحاث والتوصيات المقترحة بناءا على دراسة علمية للمشكلات والإحتياجات التنظيمية.

**الثانية:** طلب التوجيهات من المختصين في تحديد الإحتياجات الإتصالية والإستراتيجية للمؤسسة وتتطلب عملية تحديد الأهداف وضع قائمة للتعرف على الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، مع مراعاة عنصر التوقيت الجيد كأساس لتحقيق الهدف، ولا بد من تحديد الميزانية المناسبة لتحقيق الهدف، فضلا عن تحقيق المخصصات المالية اللازمة التي تدعم إدارة العلاقات العامة وتزويدها بمقومات التكنولوجيات الحديثة[1].

**_ وتحدد وظائف العلاقات العامة وأهدافها وفقا لمجموعة من الإعتبارات،** لا يمكن إغفالها لبناء علاقات عامة وناجحة وتتمثل في:

_ تحديد المناخ العام لبناء الإتجاهات نحو المؤسسة.

_ تحديد الإتجاهات الخاصة للجماعات الإجتماعية التي تنتمي إليها المؤسسة أو تتعامل معها.

_ تحليل حالة الرأي العام.

_ دراسة المشكلات الكامنة والإحتياجات.

_ بلورة السياسات وتوجيه عملية إتخاد القرار.

_ التخطيط للوسائل المستخدمة في تحسين العلاقة بالجمهور[2].

## ثامنا: العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة:

مصطلح العلاقات العامة وكغيره من المصطلحات الأخرى يتشابه مع بعض المفاهيم خاصة التي تنتمي إلى حقل الإتصال، وسنحاول فيما يلي ذكر بعض هذه المصطلحات وإبراز أوجه التشابه أو الإختلاف بينها وذلك قصد إزالة الغموض واللبس.

### 1-العلاقات العامة والتسويق:

لا يختلف الإتصال بجماهير المؤسسة في العلاقات العامة عن أساليبه وقواعده في الإتصالات التسويقية، غير أن الفارق بينهما يكمن في أن:

التسويق يهدف في المقام الأول إلى معاونة العملاء في عمليات تفضيل منتجات أو خدمات مؤسسة ما عن العديد من المؤسسات المشابهة، بينما تهدف جهود العلاقات العامة إلى إيجاد رأي عام إيجابي(مؤيد) إتجاه أعمال المؤسسة وكفاءتها[3].

---

[1]– أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 75.

[2]– سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي: "**أبعاد العملية الإتصالية –رؤية نظرية علمية وواقعية–**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 ، ص 261.

[3]– محمد ناجي الجوهر: "**وسائل الإتصال في العلاقات العامة**"، مكتبة الرائد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 19.

**يعرف التسويق بالقول:** "هو وظيفة الإدارة التي تحدد الحاجات والرغبات الإنسانية، وتوفر المنتجات التي تلبي تلك الحاجات مقابل ما يعتبره المجهز ذا قيمة له، من مال أو سلعة أو عمل".

هذه الوظيفة هي أكبر وظيفة إدارية تسبب إرباكا لوظيفة العلاقات العامة، خاصة عند الأشخاص الذين يدرسون المنظمات الصغيرة، وذلك لأنهم يرون فيها أن وظيفتي العلاقات العامة والتسويق يقوم بها ذات الأشخاص أو ذات الأقسام، كذلك من المحتمل أن يحدث إرباكا كبيرا في المؤسسات غير الربحية، حيث يستخدم التسويق غير الهادف للربح أو "التسويق الاجتماعي" للإشارة إلى وظيفة بناء وإدامة علاقات بين الأعضاء وبين المتبرعين أو غيرهم من المؤيدين.

ومنه فالعلاقات العامة الجيدة تساعد في تعبيد الطرق أمام الجهود التسويقية، وفي ذات الوقت فإن برنامج تسويق ناجح ومستهلكون راضون يجعل بناء وإدامة العلاقات الجيدة مع الآخرين أكثر يسرا[1].

**2- العلاقات العامة والإعلان:**

يعد الإعلان من الفنون الإتصالية التي يشوبها الخلط أو التداخل مع مفهوم العلاقات العامة، بالرغم من الفروق الواضحة بينهما.

**ويعرف الإعلان** حسب **لجنة التعارف التابعة لجمعية التسويق الأمريكية:** أنه الجهود غير الشخصية التي يدفع عنها مقابل، بواسطة ممول معين لعرض الأفكار أو السلع أو الخدمات وترويجها.

الهدف الرئيس للإعلان هو البيع، أما العلاقات العامة فتهدف إلى الإقناع عن طريق الإعلام والاتصال من خلال الدور الذي تقوم به مسبقا لتقديم المعلومات وخلق مناخ من الفهم عن المنتج أو الخدمة المرغوب في الإعلان عنها، ويعد كل من الإعلان والعلاقات العامة أنشطة إتصالية، ولكنهما يتميزان عن بعضهما البعض بفروق أساسية فالعلاقات العامة ليست نشاطا إعلانيا، بل تمثل نشاطا أوسع وأشمل من الإعلان، فهي ترتبط بكافة العمليات الإتصالية التي تحدث داخل وخارج المؤسسة، بينما يرتبط الإعلان بالوظيفة التسويقية، والإعلان يكون مدفوع الأجر أما العلاقات العامة فلا يقال أنها مجانية، ولكن يذهب دعمها المادي للدراسات والأبحاث، وقد تلجأ المؤسسة للإعلان أو لا تفعل من وقت لآخر، أما العلاقات العامة فهي وثيقة الصلة بالمؤسسة ودائمة لا غنى للمؤسسة عنها، وقد يستخدم الإعلان شكلا أو إثنين من أشكال الإتصال في حين تستوعب العلاقات العامة كافة الأنشطة والفنون الإتصالية، والإعلان يكون جزءا من أنشطة العلاقات العامة ولا يحدث العكس[2].

---

[1]- محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص 19.

[2]- شدوان علي شيبة: "**العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2004، ص 41.

**3- العلاقات العامة والترويج:**

من الأنشطة ذات الصلة بالعلاقات العامة الترويج، الوظيفة التسويقية المتعلقة بالإخبار والإقناع والتأثير على القرار الشرائي للمستهلك.

ويستهدف الترويج كسب الدعم والتأييد لصالح فكرة أو شخص أو مؤسسة، ويستعين الترويج ببعض الأدوات الإتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة، وقد تستفيد العلاقات العامة من الترويج بتوظيفه في حملاتها، وقد لا تستعين به بالمرة.

وقد يحدث التداخل بين مفهوم الترويج والعلاقات العامة، ومرد ذلك أن الترويج يهدف إلى التقريب بين المنتج والمستهلك، وقد تستخدم أساليب الإتصال الشخصي في عملية الترويج، على عكس الإعلان الذي لا يقدم إلا من خلال وسائل الإتصال المختلفة، ويمثل الترويج جزءا من أنشطة العلاقات العامة[1].

**4- العلاقات العامة والنشر:**

**يقصد** بالنشر "تلك المعلومات التي تأتي من مصدر خارجي بهدف نقل أفكار ومضامين تهم الجمهور مثل معلومات عن نشاط المؤسسة أو أهدافها"، **كما يعرف** بأنه: "وسيلة تصبح من خلالها المعلومات معروفة ومتاحة ويهدف النشر إلى التعامل مع الصورة الذهنية لأي موضوع شريطة أن يكون صادقا وموضوعيا، وتستخدم العلاقات العامة النشر لخدمة أهدافها وأهداف الصالح العام معا".

ويعد النشر وسيلة لجلب الإنتباه لبعض الأحداث أو الأنشطة، ومن الشائع إعتباره والعلاقات العامة مفهوما واحدا بالرغم من الإختلاف بينهما، فالنشر يمثل وظيفة إتصالية، بينما العلاقات العامة وظيفة إدارية، ويمثل النشر وسيلة لبث المعلومات من خلال قناة إتصالية معينة، ومن هنا فإن النشر يمثل أداة أو وسيلة يوظفها ممارس العلاقات العامة لتحقيق أهداف معينة.

**5- العلاقات العامة والإعلام:**

الإعلام لا يعد أكثر من مجرد نشر الحقائق والآراء والأفكار بين جماهير الهيئة والمؤسسة سواء جمهورها الداخلي أو الخارجي، ومن وسائل الإعلام الأساسية الصحافة والإذاعة والسينما والتلفزيون والمحاضرات والندوات، أما العلاقات العامة فتعد إعلاما يقدم إلى الجمهور مع عنصر الإقناع، ومجهودا يبدل من أجل تحقيق التوافق والتكامل بين إتجاهات وتصرفات كل من المنظمة وجمهورها، ومنه فالإعلام يعتبر جزءا أساسيا وأداة هامة من أدوات العلاقات العامة، وعليه فالعلاقات العامة كعملية إجتماعية تستخدم وسائل الإعلام المختلفة في برامجها لتحقيق أهدافها، ومن هنا يتضح أن العلاقات العامة شيء والإعلام شيء آخر، فالعلاقات العامة هي الكل والإعلام يعتبر جزء من ذلك الكل، باعتباره أداة أو وظيفة من وظائف العلاقات العامة[2].

---

[1]- شريف أحمد شريف: "**التسويق النظرية والتطبيق**"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2004، ص 370.

[2]- شدوان علي شيبة، مرجع سابق، ص ص 43- 44.

**تاسعا: معوقات العلاقات العامة:**

قد تواجه العلاقات العامة مجموعة من المعوقات التى قد تقف عائقا أمام تأديتها لنشاطها على أكمل وجه وأهمها مايلي:

-العلاقات العامه وظيفه لاتزال في البداية وعدم وضوح مفهومها وعدم الإهتمام بها.

-حداثة المنشأة وعدم وجود إدارة أو جهاز أو قسم للعلاقات العامة.

-عدم وضوح أهداف المنشأة أصلا.

-جهاز العلاقات العامة لا يقوم على أسس علمية واضحة.

-التغير المستمر للمشرف على الإدارة.

-الإحباط الذي يتعرض له رجال العلاقات العامة داخل المؤسسة خلال محاولاتهم لتبادل الجهود والتنسيق مع الإدارات الفرعية.

-عدم وجود مخصصات ماليه كافية، وسيطرة الإعتبارات الشخصية.

-تداخل الإختصاصات العلمية مع بعضها البعض وتوزيع النشاط على أكثر من جهة.

-أعمال العلاقات العامة طارئة وليست دورية.

-إنشغال كبار العاملين في مرافقة الوفود والترتيبات[1].

[1]- http:// mohamedemam.com.wordpress.com,(15:45 الساعة ،2015 جانفي 10).

**خلاصة الفصل:**

وخلاصة القول أن العلاقات العامة أصبحت اليوم وظيفة إدارية مهمة في أي مؤسسة، حيث أنها لم تعد تمثل علما وفنا حديثا فحسب، بل هي تعتبر من أهم الفنون الإتصالية التي تسعى إلى أن ترضي كل شخص سواءا داخل أو خارج المؤسسة.

وقد مرت بعدة تطورات على مستوى الممارسة والتقنين سمحت لها بأن ترسي لنفسها قواعد وأسس جعلت نطاق ممارستها يتسع، بحيث لم يعد يشمل نوعا معينا من المؤسسسات بل جميعها دون إستثناء فصارت بذلك العلاقات العامة حتمية وضرورة لابد منها في عصرنا الحالي ودعامة هامة لا يمكن الإستغناء عنها في أي مؤسسة، وإحدى المعايير الهامة التي يمكن من خلالها قياس كفاءتها ونجاحها، على إعتبار أنها كفيلة بفتح قنوات إتصالية دائمة، تساهم في بناء جسر علاقات متين مفعم بالثقة والتفاهم المشترك المبني على أساس الشرح والتفسير والإقناع، والذي يحقق إستجابة إيجابية من طرف الجماهير.

# الفصل الثالث:
# العملية التفاوضية

تمهيد.

-أولا: نشـــأة وتطـــور التفـــاوض.

-ثانيا: خصائص التفاوض ومبادئه.

-ثالثا: عناصر العملية التفاوضيـــة.

-رابعا: مراحل عمليـــة التفـــاوض.

-خامسا: شـروط التفـــــــاوض.

-سادسا: إستراتيجيات التفـــاوض.

-سابعا: المنـــاهـــــج التفاوضيـــة.

-ثامنا: ميادين العملية التفاوضية.

-تاسعا: أهميـــــــة التفـــاوض.

-عاشرا: التفاوض والمفاهيم المشابهة لـه.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

يعتبر التفاوض من الموضوعات الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات، حيث أطلق البعض على هذا العصر عصر التفاوض كونه أداة حيوية وضرورية لحل التناقضات والصراعات إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار والوصول إلى حالة من الرضا والإقتناع حول المسائل العالقة.

وللحاجة الدائمة في حياتنا لعملية التفاوض ولتدعيم هذا الإهتمام، إستوجب علينا في هذا الفصل عرض موضوع التفاوض بأكثر تفصيل لإثرائه وتوضيحه، فتناول نشأته وتطوره وخصائصه ومبادئه والكشف عن عناصره ومراحله وتبيان شروطه وإستراتجياته وإبراز مناهجه وميادينه والعلاقة بين مفهومه وغيره من المفاهيم المتداخلة معه، يعتبر شيء هام وضروري من أجل إزالة اللبس والغموض والتداخل الذي قد يربك الدارسين والمهتمين، كي يتعرف عليه الأفراد ويتفهموا طبيعته، مما يزيد من أهمية هذا النشاط في الحياة ودوره في المؤسسات والهيئات.

## أولا: نشأة وتطور التفاوض (الجدور التاريخية للتفاوض):

إذا نظرنا إلى الجذور التاريخية لكل العلوم ومنها التفاوض ندرك أنها كانت مرتبطة بوجود آدم عليه السلام وهنا نقف لنستعرض بعض المحطات التاريخية على النحو التالي:

### 1 – البدايات التفاوضية:

وجدت العمليات التفاوضية منذ قديم الزمان وهي مرتبطة بشكل مباشر بالنشاط الإنساني وهي مستمرة وستستمر إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، فأول عملية تفاوضية تعود إلى آدم وحواء عليهما السلام وبقيت مستمرة مع إستمرار حياة بني الإنسان منذ القديم حتي الآن، وخير دليل على قدم العمليات التفاوضية قصة هابيل وقابيل إبنا آدم علية السلام حين قتل قابيل أخاه هابيل وفي ذلك قوله تعالى "فطوعت له نفسه قتل أخيه فقتله فأصبح من الخاسرين"، يعني أن قابيل ضاق بعملية التفاوض مع أخيه هابيل، فوصلت المفاوضات بينهما إلى طريق مسدود بأن أنهى أحد الطرفين الآخر، ولكن النتيجة كانت الخسارة والندم كما حدث عن ذلك القرآن الكريم[1].

### 2 – العصور القديمة :

#### أ– العهود الحضارية:

المتتبع لتاريخ الحضارات القديمة يجد أن المفاوضات قد عرفها الفراعنة في مصر واليونان والرومان القدماء، لذا قالوا: "إن قدمها قدم المجتمع البشري ولا تذهب إلا بذهابه"، فهذه المجتمعات لم تمارس هذا الفن على أساس أنه علم وفن له أصوله وقواعده وله طرقه ووسائله وأدواته بل مارسته على أساس أنه جزء من العادات والأخلاق والتقاليد، وكانت الصلات والمفاوضات التجارية هي السابقة على المفاوضات السياسية، لأن أول ما يطمح إليه الإنسان هو تلبية حاجة الجوع قبل غيرها، فالتفاوض على السلع الغذائية كان ذا أهمية كبيرة، ففي حضارة بلاد الرافدين في بابل وسومر وآشور نلاحظ أن إنسان تلك الحضارات إهتم بالتجارة وتبادل السلع والبضائع منذ أكثر من خمسة آلاف سنة، وهذه العلاقات التي كان أطرافها بائع ومشتري أو آخذ و معط تتم في الغالب بواسطة المفاوضات.

ونتيجة للتطور الذي حققته الحضارات عبر الحقب الزمنية المختلفة، فقد نشأت علاقات جديدة أدت إلى زيادة الحاجة إلى الإتصال وحل المشاكل الناجمة عن نشاط التبادل التجاري والمعاملات الإجتماعية فبرزت العمليات التفاوضية كوسيلة ملبية لهذه الحاجة المتنزايدة، وإختص بها رجال ذو شخصية قوية[2]

---

[1]– شوقي ناجي وعباس غالي أبو الثمن: "**التفاوض مهارة وإستراتيجية**"، الدار العربية للعلوم، بغداد، 1991، ص 31.

[2]– محمود علي ومحمد عوض الهزايمة: "**المدخل إلى فن المفاوضات**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 14–15.

وخبرة ودراية مميزة، يمكن وصفهم بأنهم صناع الحضارات الذين كان لمجهودهم الحضاري أثر كبير على تقدم البشرية وتطورها.

**ب– المفاوضات في جاهلية العرب:**

يمكن القول أن طبيعة العرب المتمثلة في حب الأسفار والتنقل بسبب الظروف الإقتصادية والإجتماعية والجغرافية الصعبة دفعتهم إلى ممارسة التجارة والإجتماعات في الأسواق كسوق عكاظ، وكذا الأندية لرؤية المواسم والثقافية والدينية سهلت عليهم إقامة علاقات وإرتباطات واسعة ومتنوعة مع بعضهم البعض، الأمر الذي أدى إلى ظهور الحاجة لإرسال وفود لتقديم التهاني والتعازي أو للتشاور والتفاوض أو لعقد التحالفات، وفي مثل هذه المناسبات والأحداث يتم تبادل الرأي ووجهات النظر حول القضايا التي تهم الجميع.

**ج – المفاوضات في الإسلام :**

لقد كان المسلمون يطلقون عبارة المراوضة على المفاوضات التي كان يجريها الرسول (ص) بداية إنطلاق الدعوة الإسلامية خاصة مع مشركي مكة، وقد كان أقطاب التفاوض (محمد "ص" وقريش)، ومن النماذج على هذا الشكل من التفاوض صلح الحديبية الذي وقعه الرسول (ص) مع قريش، فقد وجدت قريش من المفاوضات السبيل الوحيد للتفاهم مع الرسول (ص) بعد أن أصبح الإسلام قوة يحسب لها ألف حساب فكان صلح الحديبية المعروف والذي تم التوصل إلى بنوده بعد مفاوضات دارت بين الرسول (ص) سهيل بن عمرو، والملاحظ أن المفاوضات في العصر الإسلامي توسعت قضايا المفاوضات بعد أن كانت في العصر الجاهلي مقتصرة على قضايا التجارة والحرب الصراع فقد خرجت عن هذه الحدود التي رسمت لها لتأخذ مفهوما سياسيا وإجتماعيا وتصبح أداة من أدوات نشر تعاليم الإسلام ووسيلة لمجادلة غير المسلمين ودعوتهم للتخلي عن دياناتهم والدخول في الإسلام وأيضا وسيلة لعقد المعاهدات على إختلاف أنواعها.

**أما في العصر الأموي:** فكانت المفاوضات وسيلة لتنفيذ السياسة الخارجية للدولة وكانت السبيل لدفع الحرب وعقد المحالفات، ووسيلة لتثبيت شروط الهدنة والوصول إلى صيغ للتفاهم لعقد المعاهدات مع الأمم الأخرى.

**وفي العصر العباسي:** مرت المفاوضات بتطورات جديدة لم تعرف من قبل، بحيث أصبحت لها قواعد وأسس وأصول واضحة، وهذا ما أتاح للدولة لعب دور هام في توثيق العلاقات مع غيرها، فكانت تنطلق قوافل من بغداد تضم أهل الفكر والتجارة والصناعة قاصدة الدول الأجنبية لتنتهي مهامها عن طريق[1]

[1]– محمود علي ومحمد عوض الهزايمة، مرجع سابق، ص ص 16– 17.

التفاوض مع الدول التي تقصدها بعقد المعاهدات السياسية والإقتصادية والحربية المختلفة، والتي تمثل في واقع الأمر المجالات الرئيسية للمفاوضات.

**3- المفاوضات في العصر الحديث:**

لقد لقي حقل التفاوض قدرا كبيرا من الإهتمام من قبل العلماء والباحثين في مختلف العلوم الإنسانية على إعتبار أن موضوعه يعنى بجوانب النزاع التجاري أو الإجتماعي أو العسكري أو السياسي وأساليب حلها، حيث تركز هذا الإهتمام على ضرورة تطوير إطار نظري يمكن من خلاله دراسة النزاع وما يصاحبه من نتائج وتبعات بواسطة الطرق التحليلية التجريبية، وأصبح اليوم للمفاوضات معاهد متخصصة هدفها تدريب فنون التفاوض وقواعده وأسسه ومرتكزاته، وتخريج مفاوضيين يتسلحون بالمعرفة حاذقين واسعي الحيلة ولديهم القدرة على المثابرة من أجل الوصول إلى حلول لكل النزاعات وإن إختلفت ميادينها وأنواعها.

## ثانيا: خصائص التفاوض ومبادئه:

**أولا- خصائص التفاوض:**

يمتاز التفاوض بعدة خصائص تميزه عن غيره من الأنشطة التي يقوم بها الإنسان على مسرح الحياة وهذه الخصائص تتمثل فيمايلي:

**1-** التفاوض عملية متكاملة، وليس أنشطة مجزئة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، فهو يحتاج إلى إدارة واعية، تقوم على الإعداد والتخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم .

**2-** التفاوض عملية مستمرة، وليس حدثا طارئا أو موقفا عارضا أو نشاطا مؤقتا، لذا يجب ألا نتعامل مع التفاوض على أنه موقف طارئ أو مأزق نسعى للخروج منه، ويجب أن نضع بإعتبارنا أحد مقومات النجاح في التفاوض يتعلق بالممارسة المستمرة والخبرة المتراكمة.

**3-** أن عملية التفاوض تكون هادفة في كل الأحيان وهذا الهدف يتمحور حول فض النزاع وحسم الخلاف للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات التي ترضي الأطراف المتفاوضة.

**4-** التفاوض عملية إحتمالية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الإجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف التفاوضية.

**5-** التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضين[1].

[1]- محمود علي ومحمد عوض الهزايمة، مرجع سابق، ص ص 18- 20.

**6**- التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما .

**7**- الآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقد أو إتمام الإتفاق بين الطرفين، حيث أنها عملية مستقبلية في طبيعتها فهي لا تعالج فقط مشاكل أو أحداث، بل تأخذ بالإعتبار الآثار المستقبلية.

**8**- عملية التفاوض تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الإتصال واللباقة وحسن التصرف والتعامل مع الآخرين.

**9**- عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث عناصرها ومبادئها وإستراتيجياتها وتكتيكاتها، وبالتالي فهي تطبق على مختلف أنواع النزاع أو المواقف المختلفة كالبيعية والشرائية.

**ثانياً- مبادئ التفاوض:**

هناك عدة مبادئ تحكم أي عملية تفاوضية في أي مجال من مجالات الحياة المختلفة، والتي يجب على الأطراف المتفاوضة أن تأخذها بعين الإعتبار عند ممارسة العملية التفاوضية، وتتمثل هذه المبادئ في:

**1- مبدأ القدرة الذاتية:**

ويتعلق هذا المبدأ بقدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه، كما يتمثل في قدرته على القيادة والإشراف ومهاراته في الاتصال والحوار وقدرته على الإقناع والتأثير والتكيف مع المواقف، وبالتالي فهذا المبدأ يركز على تناسب قدرات ومهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.

**2- مبدأ المنفعة:**

يركز هذا المبدأ على الفوائد والمنافع التي يسعى كل طرف من أطراف التفاوض إلى تحقيقها من عملية التفاوض، وتختلف هذه المنفعة بإختلاف ظروف وطبيعة العملية التفاوضية، فقد تكون المنفعة الحصول على ربح وقد تكون التقليل من الأضرار والخسائر التي يمكن أن تزداد في حال عدم اللجوء إلى التفاوض[1].

[1]- ثابت عبد الرحمن إدريس: "**التفاوض مهارات وإستراتيجيات**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص ص 33-34.

**3- مبدأ الإلتزام:**

ويعني هذا المبدأ إلتزام كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية، وبتنفيذ ما يتم التوصل إليه من إتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض ومع إحترام المواعيد المحددة بأوقاتها من ناحية أخرى.

**4- مبدأ العلاقات المتبادلة:**

يقوم على التأكيد على أهمية العلاقات المتبادلة بين الأطراف، خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم كما يراعي هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل، أي أن التفاوض ونتائجه يجب أن تقوم على أساس إستمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض.

**5- مبدأ أخلاقيات التفاوض:**

يقوم على التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل أثناء وبعد المفاوضات، وعلى الرغم من شرعية المناورة والمحاورة بعيداً عن الغش والتضليل حيث أن المفاوض أولاً وأخيراً يمثل واجهة المنظمة أو الدولة التي يمثلها وصورتها التي ينظر إليها الجميع[1].

- وهذه المبادئ في حد ذاتها تتصل فيما بينها بقنوات تعبر في نهاية الأمر إذا تم مراعاتها، وتحدد الإتجاه الصحيح لأنشطة عملية التفاوض في الممارسات العملية والوصول إلى نتائج مرضية.

## ثالثا: عناصر العملية التفاوضية:

هناك عناصر أساسية لابد من وجودها في كل موقف تفاوضي أيا كان موضوعه، وهذه العناصر تلازم كل عملية تفاوضية مهما تعددت وإختلفت ميادينها، وهذه العناصر هي:

**1_ الأطراف التفاوضية:** فلا يمكن بأي صورة من الصور أن تتم العملية التفاوضية بدون أطراف، وإلا كيف ستنشأ العملية التفاوضية إذا غاب لا عبوها.

**2_ الحاجة أو الهدف من التفاوض:** وتبرز هذه الحاجة لتحقيق بعض المصالح أو الإهتمامات المشتركة لهؤولاء الأطراف، وإلا لماذا نتفاوض إذا لم تكن هناك حاجة لذلك[2].

[1]- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 35.

[2]- علي الحمادي: "**مهارات التفاوض وفنون الحوار والإتفاق**"، دار إبن حزم، بيروت، 2000، ص ص 30- 31.

**3_ قضية أو موضوع أو أمر يهم أطراف التفاوض:** إقتضت الحاجة للتفاوض بشأنها أو بشأنه، وإذا إنتفى وجود القضية أو الموضوع أو الأمر، فإن الحاجة للتفاوض تنتفى هي الأخرى، ولا يعود لأطراف التفاوض حاجة للجلوس من أجل التفاوض.

**4_ الإدارة:** إذ لا يفرض التفاوض على الأطراف المتنازعة، كما لا يتم فرض الحلول على أحد أو كل الأطراف المتفاوضة، وهذا بالضرورة يعني أن تأتي العملية التفاوضية من صميم إرادة المتفاوضين وقناعتهم بأن المفاوضات هي أفضل الوسائل للوصول إلى الأهداف، وتصميمهم على الخروج من بوتقة القضية المطروحة.

**5_ الرغبة التامة لدى أطراف التفاوض في الوصول على حلول ترضي كافة الأطراف:** لأن ذلك يؤدي إلى عدم بروز مشكلة جديدة يثار حولها النقاش والنزاع مستقبلا.

**6_ الإيمان بأهمية التفاوض:** وهذا يعني الإعتقاد الجازم لدى أطراف التفاوض بأهمية الحوار والنقاش وتبادل الآراء من أجل الوصول إلى إتفاق مناسب للأطراف المتفاوضة، أما إذا كان أحد الأطراف لا يؤمن بمبدأ الحوار أو لا يعتقد أن الحوار والنقاش في هذه القضية سيكون له أثر إيجابي، فإن العملية التفاوضية ستكون أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح[1].

## رابعا: مراحل عملية التفاوض:

تمر عملية التفاوض بمجموعة من المراحل وهي:

### 1-تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى[2]:

---

[1]- علي الحمادي، مرجع سابق، ص 32.

[2]- باسم الحميري: "**مهارات إدارية –التفاوض إتخاد القرارات إدارة الإجتماعات**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 12.

- تغيير إتجاهات وآراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الإستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

**2- تهيئة المناخ للتفاوض:**

أي توفير المناخ المناسب لبدء عملية التفاوض، وهذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الإتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه وإكتشاف الإستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

**3-قبول الخصم للتفاوض:**

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها.

**4- التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا،** وذلك عن طريق:

**أ-** إختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

**ب-** وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

**ج-** الإتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

**د-** إختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به[1].

[1]- باسم الحميري، مرجع سابق، ص ص 13- 14.

**5- بدء جلسات التفاوض الفعلية:** حيث تشمل هذه الخطوة العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

أ- إختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية.

**ب**- الإستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

**ج**- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها، وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت، التكلفة، الجهد، عدم الوصول إلى نتيجة، الضغط الإعلامي و الضغط النفسي).

**د**- تبادل الإقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

**هـ**- إستخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها.

**6- الوصول إلى الإتفاق الختامي وتوقيعه:**

فلا قيمة لأي إتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل إتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، ويجب الإهتمام بأن تكون الإتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها إعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة إختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للإتفاق التفاوضي[1].

## خامسا: شروط التفاوض:

فيجب أن نعلم أن عملية التفاوض لا تتم بنجاح إلا من خلال توافر عدة شروط، قبل الشروع في العملية التفاوضية، حتي يمكن تعظيم فرص النجاح، وهذه الشروط هي محددات العمل التفاوضي، وأهم هذه الشروط هي:

**1-القوة التفاوضية:**

ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب تبدأ بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض، ويجب أن يكون هذا التفويض مكتوبا و معلنا لكافة عناصر الفريق ، ولكن يجب التحذير في هذا الإتجاه من أمرين[2]:

[1]- نادر أحمد أبو شيخة: "**أصول التفاوض**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 18- 19.

[2]- محسن الخضيري: "**تنمية المهارات التفاوضية**"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993، ص 30.

- **إطلاق الحرية المطلقة دون حدود أو ضوابط للمفاوض:** بحيث يكون هو السلطة وهو مفوضها وهو متخذ القرار.

- **تقييد تلك الحرية إلى درجة أن يصبح المفاوض عديم الفاعلية أو الجدوى:** ويصبح التفاوض في هذه الحالة نوع من الثرثرة.

**2- المعلومات التفاوضية:**

وهي من أهم الشروط التي يجب توافرها في العملية التفاوضية، فأي تفاوض ناجح لا يتم إلا في إطار من المعرفة، تلك المعلومات التي تتيح الإجابة على الأسئلة التالية:

- من نحن ؟
- من خصمنا ؟
- ماذا نريد ؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريده ؟
- هل يمكن تحقيق الذي نريده دفعة واحده ؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات، وتجزئته للوصول إليه على مراحل ؟
- وما هي تلك الهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها، والحد الأدنى منها المطلوب تحقيقه في كل مرحلة وما أولويات كل مرحلة ؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض يكون محدد المهام، ومحدد الأهداف، وتتاح له الإمكانات، وتوفر له الموارد.

**3- القدرة التفاوضية:**

ويتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق المفاوض، ومدى البراعة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق، وهو أمر تتوقف عليه إلى حد كبير النتيجة التي يتم التوصل إليها من العملية التفاوضية، ومن هنا يجب الإهتمام بالفريق المفاوض وقدراته من خلال:

- الإختيار الجيد لأعضاء الفريق المفاوض.
- تحقيق الإنسجام والتوافق بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة.
- تدريب وتثقيف وتحفيز الفريق.
- المتابعة الدقيقة لأداء الفريق.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية للفريق[1].

[1]- محسن الخضيري: "**تنمية المهارات التفاوضية**"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993، ص ص 30- 31.

**4- الرغبة المشتركة:**

ويتصل هذا الشرط، بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض.

**5- المناخ المحيط:**

يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء بالعملية التفاوضية ، ويتصل المناخ التفاوضى بجانبين أساسيين هما :

**- القضية التفاوضية ذاتها:**

أي أن تكون العملية التفاوضية ساخنة، وتستمد القضية سخونتها من إزدياد الإهتمام بها، وإشتداد التصارع، أو درجات النزاع حولها، وبالتالي فكلما كانت القضية التفاوضية ساخنة، كلما حظي التفاوض بالإهتمام ومشاركة جميع الأطراف.

**- توازن المصالح بين الطرفين:**

فلتهيئة المناخ التفاوضي الفعال، يجب أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى، حتى يأخذ التفاوض دوره، وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة وإحتراما بين هؤلاء الأطراف[1].

## سادسا: إستراتيجيات التفاوض:

يمكن تصنيف الإستراتيجيات التي يستخدمها المفاوض طبقا لأسس مختلفة وعوامل تتمثل أهمها: في ميزان القوى وشخصية المفاوضيين والوقت المخصص للمفاوضات وأهمية المفاوضات ونتائجها المتوقعة وأهم هذه الإستراتيجيات:

### 1- الإستراتيجية التعاونية:

تتطلب هذه الإستراتيجية مناخا إيجابيا يساعد أطراف التفاوض للعمل معا، وبالتالي يحن إستخدامها عندما يكون المفاوضون مهتمين بالعمل معا للتوصل إلى إتفاق يضمن تحقيق مصالح أطراف التفاوض وتتميز هذه الإستراتيجية بالثقة والإنفتاح في التعبير عن الأفكار، والإصغاء وعدم المباغتة أو المفاجأة ومعرفة حاجات كل طرف بدقة والتعبير عنها، ولا يتم عادة إستخدام أساليب الضغط والتهديد وغيرها من أساليب الإستفزاز والتسلط[2].

[1]- محسن الخضيري، مرجع سابق، ص 32

[2]- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 215.

**2- الإستراتيجية التنافسية:**

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون أحد أطراف التفاوض مهتما للعمل لمصلحته فقط ومحاولة تحقيق أهدافه، وأقصى قدر ممكن من الربح في المفاوضات على حساب الطرف الآخر، وتقوم هذه الإسترتيجية على السرية وعدم الإنفتاح والسلوك العدواني وعدم الثقة في الطرف الآخر، ووفقا لها يستخدم مختلف وسائل التأثير بالإظافة إلى أساليب المفاجأة والمباغتة والتهديد والوعيد والهجوم.

**3- الإستراتيجية القتالية:**

تعتبر أكثر عدوانية من الإستراتيجية التنافسية، إذ أن الهدف الأساسي ليس تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح للطرف المفاوض فحسب بل تحقيق أكبر خارة ممكنة للطرف الآخر، ويستخدم المفاوضات في هذه الإستراتيجية أساليب الإستفزاز، وإظهار الغضب، وعدم إعطاء المعلومات، والسيطرة على جدول الأعمال، والتهديد بالإنسحاب من المفاوضات، وقد يستخدم كذلك أساليب غير أخلاقية كالرشوة والتجسس وغيرها.

**4- إستراتيجية التبعية:**

لا يعمل الطرف المفاوض في هذا النوع من الإستراتيجية لخدمة مصالحه، بل ينحصر إهتمامه في تحقيق مصالح الطرف الىخر، في محاولة منه لتجنب النزاع أو المواجهة، ومن الأساليب المستخدمة في هذه الإستراتيجية: الموافقة على طلبات الطرف الآخر، والإصغاء لحاجاته، وإستخدام أسلوب التملق والخضوع، وإعطاء كثير من المعلومات[1].

## سابعا: المناهج التفاوضية:

وهي مجموعة من القواعد أو المعايير الثابتة التي يعتمد عليها المفاوض لتحقيق أهدافه جراء قيامه بنشاط حول موضوع كان محط إشكال، حيث أن التفاوض بدون منهج علمي موضوعي يتحول إلى نقاش وجدل عقيم، وبالتالي يمكن تقسيم المناهج التفاوضية كالتالي[2]:

**1- منهج المصلحة المشتركة:** ويتميز هذا المنهج بأن العلاقات التفاوضية بين طرفيه هي علاقات إيجابية وتعاونية يحكمها التعاون والفهم المتبادل، وحجم القوة والنفوذ لدى كليهما متقارب، ويهدف[3]

[1]- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 216.

[2]- إسماعيل صبري مقلد: "**العلاقات السياسية الدولية -دراسة في الأصول والنظريات**-"، دار إبن حزم، الكويت، 1979، ص 13.

[3]- محمود علي ومحمد عوض الهزايمة، مرجع سابق، ص 45.

الطرفين من خلالها إلى تحقيق المصلحة والربح المشترك، لذلك يقال عن هذا النوع من التفاوض بأنه تفاوض **(ربح ، ربح)**.

ويستخدم في هذا المنهج مجموعة من السياسات التوفيقية التي هدفها تقريب وجهات النظر الخاصة بالأطراف المتفاوضة، **وأهم هذه السياسات:**

- سياسة التفهم وإستعاب وإدراك مشاكل الآخرين.
- سياسة تبادل وجهات النظر والأفكار التي تصب في مصلحة الجميع.
- سياسة التعاون والمشاركة في وضع الخطط والتسويق وإقامة مشاريع مشتركة.
- سياسة التبني والتأييد لرغبات وإقتراحات الطرف الآخر.

**2- منهج الصراع:** ويمتاز بأن العلاقات بين طرفيه علاقات عدائية صراعية وتنافسية، لأن هذا النوع من التفاوض يحدث في حال وجود عدم توازن بين الطرفين المتفاوضين، أحدهما قوي يملك كل شيئ ويستطيع فرض شروطه ورغباته على الطرف الآخر الضعيف الذي لا يملك شيئا، وهو من أهم وأكثر المناهج إستخداما في التفاوض نظرا للطبيعة الصراعية والتنافسية التي تحكم علاقات الدول والهيئات والأفراد.

**ويقوم هذا المنهج على عدة مبادئ أساسية أهمها:**

- الإستحواذ على عناصر القوة الذاتية لإضعاف الطرف الآخر.
- العمل على بذر أسباب الخلاف والشقاق والتناحر بين أفراد الفريق الخصم.
- إضعاف موقف الخصم وسلب إرادته وحرية تفكيره.
- الإستعداد لإستخدام أقصى درجات العنف والتهديد.

- ولتطبيق هذا المنهج بشكل ناجح وفعال يجب إستخدام كل الأجهزة المعاونة للفريق المفاوض مع تحديد أدوارها ومهامها، ويمكن تحديد هذه **الأجهزة المساعدة في:**

- توفير كافة المعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف لدى الخصم[1].

[1]- محمود علي ومحمد عوض الهزايمة، مرجع سابق، ص ص 46- 47.

– خلق نقاط ضعف عند الخصم وذلك بتزييف الحقائق، ومد الخصم بمعلومات كاذبة وتشكيكه بقدراته وبالتالي إضعاف الرأي العام الذي يقف خلفه.

– زعزعة وحدة القرار لدى الخصم وإجباره على التراجع عن بعض قراراته.

– إستنزاف قوى الخصم وإشتغاله بأمور جانبية، وإفقاده إهتمامه ونزاهته وتجريمه ذاتيا.

– الرقابة الكاملة والمتواصلة للخصم للكشف عن نقاط ضعف جديدة في موقفه.

**3– منهج التحليل الكمي:** يقوم على إستخدام مفاهيم علوم الإحصاء والرياضيات والإقتصاد والقياس وعلم الحاسوب، وتطويعها من أجل إستخدامها في العملية التفاوضية، وترجع أهمية إستخدام المنهج الكمي في العمليات التفاوضية إلى تزايد عدد وحجم المتغيرات والبدائل التي تحكم العلاقات التفاوضية، وتعدد الإحتمالات التي ترتبط بإستخدام كل بديل وتعقدها إلى درجة يصعب قياسها واءا من حيث الكم أو الأثر.

**4– المنهج السلوكي:** يستخدم المنهج السلوكي في التفاوض بهدف تشخيص ودراسة ومعرفة الطرف المتفاوض معه، ومعرفة رغباته وإحتياجاته ودوافعه ومدركاته،وكيفية التأثير على هذه الجوانب حتى يسلك سلوكا أو يتخذ قرارا معينا، يتم دفعه إليه وتبرز أهمية المنهج السلوكي في المساعدة على تشخيص الفرد المتفاوض معه وإختيار الوسيلة أو الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف التي يسعى الفريق المفاوض إلى تحقيقها، ومن ثم يتطلب المنهج السلوكي من المفاوض المرونة والحرية والقدرة على الإنتقال من موقف لآخر.

**5– منهج حد الأمان أو حافة الخطر:** يقوم هذا المنهج على معرفة تفصيلية وكاملة بظروف وقدرات وإمكانيات الطرف الآخر المزمع التفاوض معه والضغط عليه بشكل مستمر للقيام بتصرف معين عن طريق تضييق كافة الفرص ومجالات الحرية وغلق كافة المسارات والمنافذ السلوكية، والإبقاء على منفذ واحد مفتوح أمامه والضغط من جديد لإجباره على التوجه لهذا المنفذ،وإذا أخذ بالتردد يتم توضيح مزايا هذا المنفذ وتصويره بأنه واحة الأمان المنتظرة.

**6– المنهج المتكامل للتفاوض:** يقوم هذا المنهج على أساس شموليته واحتوائه على كافة المناهج الأخرى، حيث أنه من النادر أن يتم معالجة قضية تفاوضية بعينها بمنهج واحد مستقل عن المناهج الأخرى، فعادة ما يتم الإستعانة بمنهج معين في مرحلة معينة من مراحل التفاوض ويطبق منهج آخر في مرحلة أخرى أو المزج بين أكثر من منهج في وقت واحد حسب ظروف ومستلزمات العملية التفاوضية،وشرط الإستخدام هذا المنهج هو توافر **مجموعة من الضوابط أهمها**[1]:

[1]– محمود علي ومحمد عوض الهزايمة، مرجع سابق، ص ص 48– 49.

– التشخيص الجيد والدقيق للموقف التفاوضي والتحديد الواضح لشروط و ظروف المرحلة التفاوضية.

– إمكانية تحريك وتعديل المواقف التفاوضية، نتيجة إستخدام منهج جديد.

– أن تكون العملية التفاوضية عملية مستمرة ودائمة، بحيث تتيح للمفاوض الفرصة لإستخدام هذا المنهج في مراحل مختلفة.

– أن تتوافر لدى أفراد الفريق المفاوض القدرة المادية والمعنوية على تجميع وإستخدام كافة الموارد التفاوضية ومنها توفير التجهيزات والتسهيلات الخاصة بمكان التفاوض.

– توفير المناخ المناسب المحيط بالعملية التفاوضية، وهذا من أجل إنجاح عملية التفاوض.

**7– منهج المساومة:** يستخدم عندما يحدد أحد أطراف التفاوض مقاصده وأهدافه من التفاوض في الحصول على أكبر حصة ممكنة من قيمة ثابتة محددة.

**8– منهج الجهد المشترك لحل المشكلات:** يركز المفاضون من خلاله على إيجاد حل للمشكلة المتنازع عليها، بحيث تزداد المكاسب التي يحصل عليها طرف من أطراف التفاوض، ويمتاز هذا المنهج بالجهد المشترك المبذول والنية المخلصة من كل الأطراف للتصل إلى حل مقنع يحقق الحد الأدنى المطلوب من المكاسب[1].

## ثامنا: ميادين العملية التفاوضية:

يعتبر التفاوض ميدانا هاما من ميادين التعامل اليومي، هدفه الأساسي تحقيق حاجات الإنسان المتنوعة والمتعددة على كافة الأصعدة، حيث يمكن تبويبه من حيث الميدان أو الموضوع الذي تدور حوله العملية التفاوضية، وبالتالي يمكن تقسيمه في هذا السياق إلى تفاوض سياسي، تفاوض إقتصادي عسكري، ثقافي وإجتماعي.

### 1– المفاوضات التجارية والإقتصادية:

هو من أكثر أنواع المفاوضات إنتشارا لأنه يتناول أكثر جوانب الإنسان ضرورة مثل نشاط الشراء وتأمين الإحتياجات يقابله نشاط البيع وما يتصل به من تصدير وإنتاج وترويج وتوزيع ونقل للمنتجات[2]

[1]– محمود علي ومحمد عوض الهزايمة، مرجع سابق، ص 50.

[2]– معين درويش وجاسم محمد، "**إدارة المفاوضات –الإستراتيجيات المهارات والأساليب**–"، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 42.

وكذلك نشاط التمويل، نشاط الإنشاءات والتوسعات الخاصة بالشركات المتعددة الأغراض مثل شركات المقاولات العامة.

وهناك مجالات أخرى تدخل ضمن هذا الصنف التفاوضي كنشاط الأفراد والعلاقات العمالية مع العاملين بالشركة وكل نشاط يتعلق بالحصول على حقول المعرفة وإمتيازات العلاقات التجارية وبراءات الإختراع، وبالتالي يمكن القول أن التفاوض الإقتصادي والتجاري يتناول بالتفصيل مختلف جوانب النشاط الإقتصادي على المستويات التبادلية المختلفة بين الدول والمؤسسات الإقتصادية.

**2- المفاوضات السياسية:**

يتعلق هذا النوع من المفاوضات بالعمل السياسي وما يتضمنه من علاقات إيجابية أو سلبية بين مختلف الدول، ويتصف التفاوض الاسي بالتغير وعدم الإستقرار على حاله، فيتغير بتغير الحكومات والأفراد والأحداث والظروف التي لا يمكن التكهن بطبيعتها، وتعمل المفاوضات في هذا المجال على إحداث شكل من أشكال التهدئة وتحقيق الأهداف دون اللجوء إلى العنف من خلال الإلتزام بالمحافظة على الحقوق مقابل تقديم الواجبات، ومن أهم هذه المجالات السياسية التي يستخدم فيها التفاوض علاقات التفاهم بين الأحزاب فيما بينها أو بينها وبين الحكومات التفاهم لتشكيل الأحلاف المختلفة وكذا المفوضات التي تعقب العمليات العسكرية، بحيث تحتاج المفاوضات السياسية إلى متابعة وقوة دفع مستمرة ورقابة دقيقة.

**3- المفاوضات العسكرية:**

تتركز أهم المجالات التفاوضية العسكرية في ميدان الحروب بحيث تصل الأطراف المتصارعة في ميدان القتال إلى قناعة تقتضي وقف القتال والميل إلى التفاوض خشية القتل والتدمير، فالقوة التدميرية التي يمتلكها أحد الأطراف أو كلاهما معا عادة ما تدفع بإتجاه المفاوضات والتي يرتجى منها تصحيح الأوضاع أو إلتقاط الأنفاس أو الخروج من حالة الحرب إلى حالة السلم، ويبرز التفاوض في هذا المجال من خلال تسليم الأسرى، تبادل الجرحى والمصابين ونقل الموتى، الإنتاج المشترك للسلاح والذخيرة ومفاوضات برامج التدريب والتعليم والإعداد العسكري، الإستشارات العسكرية، تقديم الخدمات العسكرية السرية والعلنية وغيرها[1].

[1]- معين درويش وجاسم محمد، مرجع سابق، ص ص 42- 43.

**4- المفاوضات الإجتماعية:**

وهي كل نقاش أو محاولة للفهم تدور حول أية ظاهرة إجتماعية، وهذا النوع من المفوضات يتم من خلال عدة أطر منها إطار الأسرة وإطار العمل، إطار الصحبة، إطار الدراسة والنادي وكذا محيط العلاقات الإجتماعية كالزواج وخلافاته، الطلاق، علاقات الجوار وغيرها، ويتصف التفاوض الإجتماعي بالمرونة المحددة نظرا لكثافة المحددات الإجتماعية وسيطرتها ونفوذها الذي يصعب الخروج منه دون تكلفة باهضة أهمها إحترام الفرد لذاته وإحترام المجتمع له، وعادة ما تتأثر المفاوضات الإجتماعي بالمعتقدات الدينية، والعواطف والميول والإتجاهات، ولإنجاحها لابد لها أن تسير وفق إطار وهيكل القيم السائدة في المجتمع والذي يحكمه السلوك الحضاري للفرد والأسرة والمجتمع[1].

## تاسعا: أهمية التفاوض:

تعتبر المفاوضات ( Negotiations) من الموضوعات الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات حيث يطلق البعض على هذا العصر (عصر التفاوض) كونه عمل حيوي وضروري لحل التناقضات والصراعات إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار والوصول إلى حالة من الرضا والإقتناع حول المسائل العالقة.

وللحاجة الدائمة في حياتنا لعملية التفاوض الأمر الذي يستوجب بيان أهمية التفاوض والتي تتلخص في:

**1-** أن التفاوض هو أحد المذاخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزغات الشر في النفوس.

**2-** أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.

**3-** أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.

**4-** أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم بين بني البشر رغم اختلاف ثقافتهم وعقائدهم.

**5-** أن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام[2].

---

[1]- معين درويش وجاسم محمد، مرجع سابق، ص 44.

[2]- محمود علي ومحمد عوض الهزايمة، مرجع سابق، ص 23.

**6–** أن التفاوض كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخنق الأزمات يبقى الأثر الأقوى في نفوس أطراف التفاوض.

**7–** تتبع أهمية التفاوض من إهتمام الجامعات والمعاهد العلمية بتدريسه وإفراد مساحات واسعة له في الخطط الدراسية.

ما سبق يؤكد وجوب إعطاء التفاوض أهمية كبرى وإعتباره مفتاح الأبواب الموصدة التي من خلفها الأزمات والمشاكل المعقدة وهو السبيل لإحلال الوفاق والقارب الذي يحمل الرضا نتيجة الوصول إلى التوازن في المطالب بعد كل عملية تفاوضية[1].

## عاشرا: التفاوض والمفاهيم المشابهة:

حيث أنه يجب التفرقة بين العديد من الكلمات أو الصطلحات التى تقابلنا أثناء الحديث عن التفاوض وكثيرا ما يحدث خلط بين بعضها البعض مثل: "**التعاون**" ، "**الصراع**" ، "**المساومة**" ، "**التحكيم**" و "**التنازل**" ، "**التآمر**"

**1– التعاون:**

هو إتفاق بين طرفين أو أكثر تربطهما صداقة أو مصالح مشتركة ومصلحة واحدة للقيام بعمل معين لتحقيق منعة معينة.

**2– الصراع:**

وهو يشكل الجانب العكسي المضاد للتعاون وهو يقوم على تعارض المصالح والرغبات الذي ينشأ من خلال الرغبة في الإستحواذ والسيطرة لطرف ما على حساب باقي الأطراف، وتنازع الحقوق والوجبات وهو ينشأ عند إحساس طرف بإنتقاص حق من حقوقه، مما يتحقق معه عدم تقبل أي طرف من الأطراف المتصارعة لآراء أو وجهات نظر الطرف الآخر، بل ورفضها وعدم إحترامها.

**3– المساومة:**

وهي أسلوب من أساليب تخفيض الثمن والمجادلة بين بائع ومشتري حول المقابل الذي يتعين على المشتري دفعه لقاء الحصول على السلعة أو الخدمة التي يريد الحصول عليها، وتعد المساومة أحد الفنون الرئيسية في التعامل بنظرية السوق الكبير والتاجر خرب الذمة، وهي نظرية تقوم على إستخدام كافة فنون التعامل أو الشراء السوقي من إختيار ومعرفة لكافة أسعار السلعة لدى التجار، وإختيار أجودها وإستخدام الحلف بالإيمان المقدسة والصياح والتلويح بالأيدي وغيرها.

وبالتالي فإن المساومة تعد إحدى الأدوات التفاوضية وليس بالضرورة كل التفاوض[2].

---

[1]– محمود علي ومحمد عوض الهزايمة، مرجع سابق، ص 24.

[2] – **http:// www.mbagroup.ibda3.org**. (21 فيفري 2015، الساعة 18:35).

**4- التحكيم:**

وهو أيضا من المصطلحات التي يخلط البعض بينها وبين التفاوض، وما هو إلا وسيلة لفض نزاع معين بين طرفين أو أكثر باللجوء إلى طرف آخر ترتضيه الأطراف المتنازعة، ويقبلون حكمه، وهو يعتبر من التكتيكات التفاوضية التي يتم اللجوء إليها عند الوصول لمرحلة معينة في التفاوض.

**5- التنازل:**

وهو قرار يتخذه طرف من أطراف النزاع بقبوله صاغيا لآراء ووجهات نظر ومطالب الطرف الآخر وهو يختلف عن التفاوض بشكل كامل حيث يتم التفاوض للوصول لحل مقبول من كل الأطراف، ويتخذ شكل الدوام، وقائم على المصلحة العادلة مستقبلا.

**6- التآمر:**

وهو إتفاق بين طرفين أو أكثر لقاء عمل معين أو الإمتناع عن عمل معين إزاء طرف آخر للإضرار به وبمصالحه، لذا فهو تصرف غير معلن بل أن أطرافه قد يتنصلون منه ويدعون عدم وجوده[1].

[1]- ماهر أحمد: "**مهارات التفاوض**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 19.

## خلاصة الفصل:

وخلاصة القول أن التفاوض أصبح يمثل جزءا هاما في حياة الأفراد والمؤسسات في جميع المجالات السياسية، الإقتصادية، التجارية الإجتماعية وغيرها، خاصة مع التقدم العلمي الذي عرفه العالم في العقود الأخيرة وما نتج عنه من تطور إداري وإقتصادي غير مسبوقين كان له أثره الكبير في إزدياد أهمية التفاوض لدى مختلف الأفراد والمؤسسات، بالإظافة إلى زيادة حدة المنافسة، فلا تكاد تخلو أي من التعاملات اليوم من التفاوض الذي أصبح له جملة من المبادئ، النماذج والنظريات تدرس في أكبر المعاهد والجامعات، لذا بات من الضروري التمكن من هذه المهارة لتتمكن المؤسسات من كسب زبائن جدد وجعلهم أوفياء للمؤسسة وبالتالي تحقيق صفقات تجارية مربحة، فالتفاوض يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف كلا الطرفين من خلال إتصال فعال بينهما بعيدا عن النزاع للوصول إلى إتفاق يفي بمصالح كليهما.

# الفصل الرابع:
# الإطار النظري للدراسة

تمهيد.

-أولا: نظريات العلاقات العامة.

-ثانيا: نظريات التفـــــاوض.

-ثالثا: علاقة العلاقات العامة بالتفاوض.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

تعتبر المقاربات النظرية مدخلا هاما يمكننا من التعرف على وجهات نظر العلماء المختلفة و المتعددة تساعد في تقييم الموضوع المراد دراسته، إذ يمكن إعتبار النظرية تلك المحاولة لتقديم العلاقات الكامنة الذي يفترضها وجودها بين متغيرات الظاهرة تضع هدفا معينا في شكل رمزي، ومن خلال هذا الفصل سيتم عرض أهم النظريات المفسرة لكل من موضوع العلاقات العامة وموضوع التفاوض.

## أولا: نظريات العلاقات العامة:

الدراسة المتعمقة للعلاقات العامة لابد وأن تبدأ من نقطة إنطلاق محدده فما من علم ينشأ في فراغ نظري أو منهجي، ومن هنا كانت الإستعانة بالمداخل النظرية ضرورية لتحقيق مزيد من التفسير والموضوعية في دراسة العلم ووضع الأسس والقواعد العريضة، فالإستعانة بها كخلفية نظرية له يوضح دور وأهمية العلاقات العامة ويدعم النشاط التطبيقي لها، ويزيد من قدرة أخصائي العلاقات العامة على تصميم الحملات وتخطيط البرامج بحيث يتحقق الهدف الأصلي لها وهو الفاعلية.

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

### 1-التفاعلية الرمزية:

يعد منظور "التفاعلية الرمزية" محاولة نظرية ومنهجية، تقوم على أسس سيكولوجية، وتمتد جذورها إلى المدرسة السلوكية والدراسات المبكرة لعلماء الإجتماع وخاصة تلك التي إهتمت بفهم التفاعل والعلاقات بين الأفراد وتأثير تلك العلاقات على المجتمع، ومن أبرز رواد تلك النظرية "**هربرت ميد**" و"**كولى**" و"**بلومر**"، وتفترض التفاعلية الرمزية أن الواقع أو الحقيقة هو ما يعتقده الأشخاص بالفعل مما يعنى أن التفاعل الإجتماعي والعلاقات الإجتماعية تتحدد عن طريق المعاني التي يكونها الأفراد المتفاعلين، وتؤكد التفاعلية الرمزية أن الأفراد يستخدمون الرموز في تفاعلهم مع بعضهم البعض، ومن هنا تعد الظاهرة الإجتماعية نتاجا مستمرا للتفاعل بين الأفراد وبذلك يكون التنظيم من وجهة نظر التفاعلية الرمزية نتاجا للتفاعل الإجتماعي.

وبالإضافة إلى ذلك تؤكد هذه النظرية أن وسائل الإعلام تقدم إنعكاسا للواقع الفعلي من خلال بث ونشر المعلومات عن طريق مصادر معروفة ومحددة سلفا، بما يترتب علية تغيير في مدركات الأفراد ونظرتهم للواقع وتسعى التفاعلية الرمزية إلى تحقيق نوع من المعرفة الكلية بالمواقف لإجراء المقارنات بين ضروب السلوك المختلفة والمواقف الإجتماعية ويعد الإتصال من أكثر المفهومات عمقا ودلالة، حيث يعد جوهر النظرية برمتها، فالأفراد يحققون توافقهم من خلال مواقف يفسرون فيها السلوك تفسيرا رمزيا.

وتركز التفاعلية الرمزية على الأفراد كوحدة أساسية للتحليل، ويرى علماء النفس الإجتماعي أنه من السهل أن يفهم سلوك الجماعات الكبرى، من خلال النظر إلى أولئك الأفراد الذين يشكلون تلك الجماعة والتعرف إلى الكيفية التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض بما يحقق في النهاية شخصية مميزة لكل جماعة من الجماعات الموجودة داخل البناء الإجتماعي للتنظيم، ويسهم منظور التفاعلية الرمزية في[1]

[1]- علي السيد علي شتا: "**نظرية علم الإجتماع**"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993، ص 42.

تحقيق الفهم الكامل للأبعاد التي تحكم عمل التنظيم، والأسلوب الذي يسلكه الأفراد في علاقتهم بالتنظيم أيضا تأثير النماذج والأبنية التنظيمية للمؤسسة على سلوك أولئك الأفراد[1].

وبالنسبة للعلاقات العامة فإن منظور التفاعلية الرمزية يساعد في التعرف على علاقات الأفراد ببعضهم البعض وعلاقتهم بإدارة العلاقات العامة وبالتنظيم الذي ينتمون إليه، وتؤكد التفاعلية الرمزية على أن التنظيم يعد نتاجا للتفاعل الإنساني، فالأفراد الذين يعملون من خلال تنظيم ما يختارونه من أنماط السلوك التنظيمي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، ويتحدد البناء التنظيمي للمؤسسة بناءا على الدور الذي تقوم به في المجتمع ومن هنا يكون الإتصال التنظيمي هو عملية مناقشة المعاني والرموز، فالصراع التنظيمي ما هو إلا نتاج للتناقض في المعاني والرموز المتبادلة.

وتوظيف منظور التفاعلية الرمزية في مجال عمل ودراسة العلاقات العامة يسهم في تقديم تفسير وشرح لكل ما يتعلق بالظاهرة التنظيمية، كما يساعد على إختيار إدارة العلاقات العامة ومسؤوليها لأفضل الإستراتيجيات والقواعد التنظيمية التي تنظم علاقات المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو على مستوى علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى أو المجتمع ككل، كما تسهم في تحقيق وممارسة الضبط داخل وخارج المؤسسة كتنظيم إجتماعي.

كما **ولخص "بلومر" القضايا الأساسية للتفاعلية الرمزية في ثلاث مقدمات:**

أ- أن الكائنات الإنسانية تسلك إزاء الأشياء في ضوء ما تنطوي علية تلك الأشياء من معان ظاهرة لهم.

**ب**- أن تلك المعان هي ناتج للتفاعل في المجتمع الإنساني.

**ج**- أن هذه المعاني تتعدل وتتشكل خلال عملية التأويل الذي يستخدمه كل فرد في تعامله مع الرموز التي تواجهه، وبهذا فإن الإستعانة بمنظور التفاعلية الرمزية ينظم العمل في مجال العلاقات العامة على أسس علمية واضحة بما يحقق الكفاءة في نشاطها[2].

**تعقيب:**

يمكن القول أن نظرية التفاعلية الرمزية من النظريات التي تركز على الذات والعلاقات الإجتماعية وتؤكد أن وسائل الإعلام هي إنعكاس للواقع الذي نعيش فيه، ويعتقد الوظيفيون أن هذه النظرية من أكثر النظريات قوة من ناحية البحث التجريبي، **لكن ما يعاب** عليها أنها أغفلت الجوانب الواسعة للبنية الإجتماعية لذلك نجدها لا تستطيع قول أي شئ عن ظواهر إجتماعية كالقوّة والصراع والتغيّر، وأن

[1]- علي السيد علي شتا، مرجع سابق، ص 43.

[2]- علي عجوة: "**العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**"، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص ص 43- 44.

صياغتها النظرية مغرقة في الغموض، وهي تقدم صورة ناقصة عن الفرد، كما أنها تفتقد الصرامة العلمية ولا تستخدم الإستنباط المنطقي، بل تقدم سلسلة من الأفكار التي يمكن للباحث أن يوظفها في عمله بصفتها توجيهات عامة، كما أنها تقدم للباحث أثناء توظيفها في عمله تفسيرات منخفضة نسبيا، بالإظافة إلى أنها تخلت عن العديد من الأساليب العلمية التقليدية في فهم البناءات الإجتماعية فكيف يمكن لنا دراسة ما يعرف بالذات أو الوعي دراسة علمية مع العلم أنه لا يمكن تحديدها تحديدا كميا، كما أن المنهاج الذي إقترحه بلومر لا يستطيع أن يفسر البناءات الإجتماعية الكبرى.

**2- نظرية التبادل:**

تمتد الجذور التاريخية لهذه النظرية مثلها مثل التفاعلية الرمزية إلى النظرية السلوكية وتختلف مع التفاعلية الرمزية في أنها تستمد بعض ملامحها من النموذج الوضعي، وتركز نظرية التبادل على دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة ودراسة الدوافع، ومن أهم رواد هذه النظرية "**بيتر بلاو**" **و** "**جورج هومانز**" **و**"**ريتشارد إمرسون**" وتؤكد هذه النظرية على أن البناء الإجتماعي يعد نتاجا للتبادل الإجتماعي بين الأفراد، كما أن عملية التبادل التي تتم بين الأفراد والتنظيمات تحقق نوعا من التوازن بين المدخلات والمخرجات، ويفترض هذا المنظور أن الأفراد يشكلون ويدعمون علاقاتهم.

ويشير مفهوم "**التبادل الإجتماعي**" إلى تلك العملية التي يتم من خلالها تبادل القيم والأفكار، فالتبادل الإجتماعي ماهو إلا طريقة لتدعيم العلاقات الإجتماعية بحيث يراعى كل طرف مطالب وإحتياجات الطرف الآخر بهدف الوصول علاقات قوية مستقرة، حيث يتم التفاعل بين الأشخاص من خلال الإستعانة بنماذج لتفهم وتقييم العلاقات داخل وخارج المؤسسة.

كما يرى "**جيمس كولمان**" أن نظرية التبادل تمثل محاولة جدية ترتكز على مسلمات إجتماعية، وتهدف هذه النظرية إلى صياغة مجموعة من المبادئ التفسيرية للنظام الإجتماعي العام، وترتكز وحدة التحليل الأساسية في هذا النظام على الفرد أو الشخص كنقطة بداية، ويرى علماء التبادلية أن الجماعة والنظام العام نظم معقدة تخدم غايات الأفراد، وأن الجماعات ذاتها تكتسب سماتها وخصائصها من أعضائها.

**ولقد قدم "إمرسون" مجموعة من الإفتراضات التي تقوم عليها نظرية التبادل وتتلخص في ثلاث عناصر أساسية وهي:**

أ- أن الأفراد يسلكون الطريق الذي يحقق لهم النفع والفائدة[1].

[1]- عبد الله محمد عبد الرحمن: "**النظرية في علم الإجتماع –النظرية الكلاسيكية**-"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص 55- 56.

**ب**- أن كل حدث ذو قيمة توجد به متغيرات قيمة تتزايد أو تتناقص حسب الحاجة التي ينطوي عليها ذلك الحدث.

**ج**- أن المنفعة أو الإستفادة من التفاعل الإجتماعي تكون مشروطة بما يتحقق من نفع خلال عملية التبادل.

فالإفتراض الرئيسي هنا أن الحاجات والأهداف الخاصة هي المحرك الرئيسي للأفراد وذلك ما يسمى بالدافعية، ويتم ذلك في إطار المصلحة الفردية، إذ أنه لابد من الإشباع، حين يحدث التفاعل بين الأشخاص، وهو ما يترتب علية العلاقات الإجتماعية.

وتؤكد هذه النظرية على القبول الإجتماعي وهو ما يدعم العلاقات بين الأفراد ويشير مصطلح "بناء الجماعة" إلى التفاعل الدينامي بين القوى الدفاعية الفردية التي تنشأ بين الأفراد في موقف عمل، وذلك في ضوء القبول والترابط الإجتماعي، وثمة ظاهرة أخرى هامة في نظرية التبادل، وهي إمتثال الأفراد لمعايير الجماعة، كمصدر من مصادر الإشباع، فإذا تصرف الأفراد من تلقاء ذاتهم دون قهر فإن ذلك يمثل قمة السلوك الأخلاقي ويؤدي ذلك إلى الإنتماء والقبول، وينتقل علماء التبادلية من تحليل طبيعة الدافعية الفردية إلى تناول بناء الجماعات ومعاييرها، والإمتثال لها.

من ناحية أخرى، وضع كل من **(هومانز – 1974)** ، **(بالاو – 1964 )** الإفتراضات الأساسية لتلك النظرية وإهتموا بأثر دوافع الأفراد على أفعالهم كما رأوا أن الصراع يتولد عندما يتوقع الفرد الحصول على المكافأة ولا يوجد سوى العقاب، أما إذا ركز أخصائي العلاقات العامة على المؤسسة كوحدة للتحليل بإفتراض أن توقعات المؤسسة تتفق مع توقعات الجمهور يحدث نوع من التفاهم الجمعي، وبهذا فإن أهداف وإفتراضات نظرية التبادل يمكن أن تترجم إلى المستوى التنظيمي بحيث أن الأفراد العاملون داخل التنظيم، لابد وأن يكون لهم الحق في مناقشه القرارات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والأهداف التنظيمية تمكنهم من توجيه وتشكيل التفاعلات التنظيمية بين المؤسسة وسائر المؤسسات الأخرى، ومن هنا يكون البناء التنظيمي نتاجا للحاجة إلى إحداث نوع من التوازن في عملية التبادل، كما يتحدد نجاح أو فشل الإتصال التنظيمي وفقا لمدى القدرة على تحقيق التوازن في العلاقات، ويحدث الصراع عندما يختل التوازن في عملية التبادل، كما يتحدد نجاح أو فشل الإتصال التنظيمي وفقا لمدى القدرة على تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات[1].

أما التغير التنظيمي فينتج عن التبادل المستمر بين المدخلات والمخرجات، وتتمثل مهمة أخصائي العلاقات العامة في تحليل أبعاد وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة، بهدف تحديد عناصر ذلك التبادل[2]

[1]- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق ص ص 56- 57.

[2]- شدوان علي شيبة، مرجع سابق، ص 75.

ومحدداته، وتعد نظرية التبادل ذات فائدة في دراسة الدوافع التنظيمية التي تؤثر على ما تحققة المؤسسة من توافق وإنسجام على المستوى الخارجي وكذلك عند إتخاذ القرارات والإتصال، وبالرغم من أن "**تيرنر**" قد أشار إلى أن تحديد هذه النظرية للبناء الإجتماعي والتعقد البنائي يعد ضعيفا، إلا أن دراسة مدى ما يحققة التبادل التنظيمي من تحديد للبناء وكذلك مستوى أداء المؤسسة قد تحسن من فاعلية تلك النظرية.

ولقد وجد كل من "**سوليفان**" **و** "**هيلوج**" أن المؤسسة قد تسيئ إستخدام العلاقات العامة أو لا تقدرها حق قدرها، مما دفع الباحثين في ميدان العلاقات العامة إلى دراسة العلاقات المتبادلة بين المؤسسة وممارسي العلاقات العامة لتحديد الأسس التي يجب أن يقوم عليها ذلك التفاعل الذي يحدد طبيعة العلاقات بين الطرفيين، كما أن دراسة أوضاع خبراء ومسئولي العلاقات العامة بالمؤسسة يعد بمثابة خطوة أولية تسهم في نجاح إدارة العلاقات العامة في القيام بدورها بفاعلية من خلال تحديد آليات التعامل بين الأطراف المتضمنة في الأنماط والمستويات المختلفة للتعاملات والعلاقات[1].

**تعقيب:**

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذه النظرية تهدف إلى التعرف على أثر التبادلات في ظهور النظام الإجتماعي العام، والشرعية، والمعارضة، والتمايز في المكانات والقوة داخل المجتمع، وقد حاول **بلاو** في هذا المنظور الإستفادة من المفهومات والإفتراضات المختلفة التي وردت في بعض الإتجاهات النظرية مثل الوظيفية، ونظريات الصراع، والتفاعلية الرمزية، مما يشير إلى أنه قد حاول سد الثغرات الموجودة بين التحليل السوسيولوجي على مستوى الوحدات الكبرى والتحليل على مستوى الوحدات الصغرى.

**ولكن مايعاب** على هذا المنظور الذي قدمه **(بلاو)** أنه جعل التبادل محورا للسلوك الإجتماعي في جميع المواقف، وأنه يتعين حساب العلاقات الإجتماعية في ضوء متغيرات إقتصادية خالصة، كما يؤخذ على هذا المنظور أنه لازال في حاجة إلى تأييد البحوث الإمبريقية لقضاياه النظرية، خاصة وأنه لم يقدم صياغة نظرية مقنعة تماما تناسب جميع المجتمعات، نظرا لأن صياغته تعكس طابع الحياة والثقافة الأمريكية التي تتسم بإزدياد النزعة الفردية، والمنافسة، والسعي من أجل الربح، لذلك يجب الحذر عند إستخدام هذا المنظور في مجتمعنا العربي الذي يختلف واقعه عن واقع المجتمع الأمريكي الذي نشأ فيه هذا المنظور.

[1]– شدوان علي شيبة، مرجع سابق، ص 76.

**3-نظرية الصراع:**

ترجع أصول مدرسة الصراع في علم الإجتماع المعاصر إلى إسهامات "**كارل ماركس**" التي قدمها من خلال تحليلاته لبناء المجتمع، ثم إنطلقت الإتجاهات النظرية والبحثية المعاصرة، ودارت جميعها حول فكرة محورية أساسية ألا وهي "أن الصراع حقيقة إجتماعية"، ولقد أكد **ماركس** على أن الصراع هو المقولة الرئيسية في الحياة الإجتماعية.

ويرى "**كارفر**" أنه حينما يسود التعارض واللاتوازن تبرز المشكلات الأخلاقية والعلمية، ولقد شغلت قضية الصراع الإهتمام بإعتبارها تسهم في تحليل التغير والتقدم الإجتماعي وتساعد على تفسيرهما.

ويقدم هذا المنظور إستبصارا لظاهرة التنظيم وهو ما لم تقدمه المنظورات الأخرى، ولقد أكد "**ماركس**" على عملية الإنتاج كوحدة للتحليل، وتفترض نظرية الصراع أن الصراع يعد جزءا حتميا من التفاعل الإجتماعي ويرجع ذلك إلى التعارض والتنافر بين الأهداف والقيم الخاصة بالأفراد والمؤسسات، ويرى ذلك المنظور أن كل حقيقة تتضمن توقعا إيجابيا وآخر سلبيا، وهذا التناقض المتبادل يؤثر على إتجاه التفاعل الذي يرتبط بالحقيقة.

ومن ثم فإن نظرية الصراع تفترض أنه دائما يوجد إختلاف في القوة وندرة المصادر، ولقد أكد "**ماركس**" على أهمية الصراع كضرورة حتمية سابقة على التغير، كما يرى "**زيمل**" أن الصراع يمثل حتمية نحو تضامن أقوى.

ويركز هذا المنظور على إظهار الصراع من خلال التعرف على العلاقات المتبادلة ومدى قوتها وأيضا العوامل المتعلقة بندرة المصادر، ووفقا لهذا المنطلق فإنه لكي يتم توظيف نظرية الصراع في المؤسسات المعقدة أو كبيرة الحجم، فلابد من التعرف على نماذج الصراع الجدلي والوظيفي، ويفترض النموذج الجدلي أن الصراع متأصل في التنظيم حيث تعمل المؤسسة من خلاله، أما النموذج الوظيفي فيركز على عدم فائدة الصراع للأهداف والقيم الخاصة لجماعات المصلحة ويميل إلى تحجيم الصراع من أجل حماية التنظيم ويؤكد "**زاي و فيربل**" أن منظور الصراع قد يرشد ممارس أو أخصائي العلاقات العامة بالمؤسسة إلى مصادر الصراع في كل مستوى من مستويات التنظيم بين الأفراد أو الوحدات أو الأقسام المختلفة أو بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

تتحدث نظرية الصراع على مكانة العلاقات العامة عندما تكون دونية، وعلى مسؤول العلاقات العامة أن يحسن هذه المكانة من خلال تحديد السبب الذي يجعل إدارة العلاقات العامة أدنى من الإدارات الأخرى، والتعرف على الكيفية التي يصبح من خلالها ممارس العلاقات العامة واع بالتفاوت الموجود[1]

[1]- عبد الباسط عبد المعطي: "**إتجاهات نظرية في علم الإجتماع**"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 41- 42.

بالمصادر التي تعد ذات قيمة في إتخاد القرارات وإكتساب النفوذ، وما تنتجه المؤسسة وكيف يمارس الضغوط على التنظيم[1].

ويركز هذا المنظور على أن العلاقات العامة هي أداة لتحقيق التغيير داخل المنظمة، وخارجها وبالتالي يمكن القول أن إدارة العلاقات العامة أداة لإدارة الصراع وحل المشكلات.

ولدراسة التنظيم لابد من التعرف على الأسباب المؤدية للصراع، وكيفية ووقت حدوث التغيير كنتيجة لهذا الصراع ويطرح منظور الصراع تساؤلا أساسيا لتوضيح السبب الذي يجعل إدارة العلاقات العامة وأخصائيوها بالمؤسسة يحتلون مكانة أو مرتبة أدنى من سائر الإدارات الأخرى أو الأقسام الأخرى بالمؤسسة، والتعرف على الأسباب التي تجعل لموظفيها نفوذا ودورا محدودا داخل المؤسسة بالقياس إلى الآخرين من العاملين بالأقسام الإدارية المختلفة، ويقترح النموذج الدياليكتيكي أنه لحل تلك المشكلة لابد من التعرف على الكيفية التي يصبح من خلالها ممارس العلاقات العامة واعيا بالتفاوت الموجود في المصادر التي تعد ذات قيمة في إكتساب النفوذ وإتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة التنظيمية، وما تنتجه المؤسسة، وكيف تمارس الضغوط على التنظيم على المستوى الفردي والجماعي لتأثير البناء في عملية التغير.

فالإعتراف بمكانة إدارة العلاقات العامة ووضعها في مكانها المناسب على الخريطة التنظيمية والإنتقاء الدقيق للعاملين بها هو الخطوة الأولى نحو تقدم تلك الإدارة وتجنب المشكلات المترتبة على عدم تقدير أهميتها سواء على مستوى الإدارة أو المختصين.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الدور الإجتماعي لإدارة العلاقات العامة في ضوء مقومات نظرية الصراع يصبح دورا راديكاليا، بحيث ينظر للعلاقات العامة كأداة لتحقيق التغير والتقدم الاجتماعي، داخل وخارج التنظيم.

ومن هنا يمكن القول أن إدارة العلاقات العامة تعد بمثابة منظور داخلي وخارجي للإدارة العليا في المؤسسة ودورها في المجتمع، وتسهم إدارة العلاقات العامة في تحقيق التغير الإجتماعي عن طريق تقديم المعلومات والحلول للمشكلات الإجتماعية، والنظر إلى المجتمع كما لو كان نسقا من الأفكار والمعلومات والمؤثرات التي تهدف إلى التغير.

وبذلك تؤكد وجهة النظر الراديكالية على خطورة وأهمية "الاتصال التنظيمي" في مجتمع التنظيم، كما ينظر للعلاقات العامة كأداة تستخدم لإدارة الصراع بين الجماعات الإجتماعية المتعارضة المصالح[2].

[1]- عبد الباسط عبد المعطي، مرجع سابق، ص 42.

[2]- علي عجوة، مرجع سابق، ص ص 45- 46.

**تعقيب:**

يمكن القول بأن منظور الصراع من المنظورات القيمة والمفيدة في دراسة العلاقات العامة وخاصة فيما يتعلق بأسباب دنو مكانة الإدارة وإحتلالها لمكانة شكلية تكميلية دونما تأثير فعال، بهدف بناء كيان قوى لتلك الإدارة يتيح لها مزيد من النفوذ والسلطة والقدرة على ممارسة الدور بفاعلية.

فمنظور الصراع من المنظورات الهامة التي يجب أن يعتد بها ممارس العلاقات العامة عند وضعه لنموذج نظري يتناسب مع طبيعة المؤسسة التي يعمل بها وخاصة في مجتمعات العالم النامي عموما، مع مراعاة تحقيق التوازن بين المصالح، بحيث لا يكون حل الصراع لصالح طرف واحد فقط وإنما لصالح كلا الطرفين، **لكن ما يعاب** عل هذا المنظور أنه يركز على أن المؤسسة توظف إدارة العلاقات العامة كوسيط لحل الصراع بما يتفق ومصالح وأهواء الإدارة العليا دون الأخذ بعين الإعتبار مصلحة الجمهور الداخلي أو حتى الخارجي.

**4 – النظرية البنائية الوظيفية:**

يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية حيث ينظر للمؤسسة بإعتبارها شبكة للعلاقات الإجتماعية، بحيث أن إستمرار التنظيم ووجوده يعتمد على مدى التوافق والإنسجام في شبكة العلاقات.

ومن ثم فإن دراسة دور العلاقات كإدارة في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دورا محددا في التنظيم بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

ويمثل المنظور البنائي الوظيفي إطارا للعمل يشمل البنائية وتمتد الأصول النظرية لذلك المنظور إلى النموذج العلمي الوضعي في كتابات "**إميل دوركايم**"، **وماكس فيبر**، و"**تالكوت بارسونز**"، و"**روبرت ميرتون**"، وترى هذه النظرية أن الظاهرة الإجتماعية توجد كنتيجة للتفاعل داخل الأبنية الإجتماعية وتكون الوظيفة هي تعزيز ذلك البناء، كما تنظر للتنظيم بإعتباره رمزا للتفاعل الإجتماعي أو نتاجا للتبادل الإجتماعي، بحيث يحدث نوع من التوازن بين العلاقات.

وتفترض البنائية الوظيفية أن التنظيم وعلاقاته يعد جزءا من نسق أكبر والعمليات التي تؤدى إلى وجود تلك التنظيمات مثل (التعاون، الصراع، الإتصال)، تحدث كنتيجة للتفاعل بين أجزاء معينة في النسق تتأثر وتتكيف مع بعضها البعض من أجل حماية البناء ككل ويعد النموذج البنائي الوظيفي نموذجا ذاتيا إذ يفهم السلوك في نطاق معناه الذاتي عند الفاعل، فالأفراد من وجهة نظر البنائية الوظيفية يمارسون أنواعا شتى من الأفعال، وأثناء تلك العملية يتبادلون العلاقات فيما بينهم، ولذا رؤى أنه من الضروري[1]

[1]– علي الحراث: "**النظرية الإجتماعية –إتجاهات أساسية–**"، منشورات شركة فاليتا، مالتا، 1998، ص ص 57– 58.

المحافظة على هذه العلاقات الإجتماعية ولابد من وجود أنواع أخرى من النشاطات الجزئية التي تهدف إلى الحفاظ على الكل، وهذا هو المعنى التقريبي للوظيفية، حيث أنها تعبر عن الدور الذي يؤديه الجزء في الحياة الإجتماعية وفي الكل الإجتماعي المتمثل في البناء الذي يتكون من أنساق إجتماعية تتوافق فيما بينهما.

ويقصد بالبناء الإجتماعي مجموعه العلاقات الإجتماعية التي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الإجتماعية، فثمة مجموعة أجزاء مرتبة متسقة تدخل في تشكيل الكل الإجتماعي وتتحدد بالأشخاص والمجتمعات وما ينتج بينهم من علاقات، وفقا لأدورها الإجتماعية التي تمارس في ضوء الكل وهو البناء الإجتماعي.

وترى البنائية الوظيفية أن المجتمع يمثل بناءا معقدا، كما لو كان تنظيما معقدا، وبهذا فإن الظاهرة الإجتماعية تعد أكثر من مجرد تجمع من الأفراد ككيان، ففي حين تنظر التفاعلية الرمزية للجزء حتى تفهم الكل، فإن البنائية الوظيفية تنظر للكل حتى تفهم الجزء، ويرى "**ويلسون**" أن المنظور الوظيفي ينظر للبناء الإجتماعي كما لوكان بناءا تنظيميا يوجد كنتيجة للوظيفة، ومن منظور البنائية الوظيفية فإن التنظيمات المعقدة ما هي إلا أنساق، والبناء التنظيمي ماهو إلا نتاج للوظيفة التي يحددها البناء، ونظرا لأهمية ذلك المنظور فإنه يفيد في دراسة الإتصال بالمؤسسات، وخاصة الإتصال الجماهيري حيث تفيد أبحاث العلاقات العامة في البناء التنظيمي للمؤسسة[1].

ويجد الباحثين في ميدان العلاقات العامة حاجة لدراسة العلاقات العامة ودورها في المؤسسة والذي يمثل فائدة بنائية وظيفية تسهم في فهم بناء المؤسسة والدور الذي يقوم به الإتصال والعلاقات العامة في التنظيم كنتاج لوضعهم داخل البناء التنظيمي للمؤسسة.

أيضا يفيد ذلك المنظور في دراسة العلاقات المتبادلة بين الممارسين ووظائفهم وأدوارهم، من خلال إدارة العلاقات بين شبكات العمل في المؤسسة ووضع ومكانة وظيفة العلاقات العامة.

**ويتضمن التحليل البنائي الوظيفي للعلاقات العامة مايلي:**

أ- تحديد مكانة ممارسي العلاقات العامة بالمؤسسة.

**ب**- تحديد مدى الأهلية أو الكفاءة التي يتميز بها ممارسو العلاقات العامة وما يحصلون علية من مكافآت[2].

[1]- علي الحراث، مرجع سابق، ص 58.

[2]- شدوان علي شيبة، مرجع سابق، ص 77.

**ج**- طبيعة الوظائف التي توكل للإدارة وممارسو العلاقات العامة ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف الكلية التنظيمي المتمثل في المؤسسة.

وتتحدد مكانة إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عندما تستطيع أن تؤدي دورها بقوة وفعالية، لذلك لابد من تكوين نسق من المعلومات حول العلاقات العامة وكل ما يتعلق بها من مشكلات وحلول، أيضا ضرورة تحديد الكيفية التي تعمل بها العلاقات العامة كبناء وكعملية والكيفية التي تتفاعل بها مع سائر العناصر التنظيمية الأخرى.

ويعد مفهوم النسق من المفاهيم الأساسية للفكر البنائي الوظيفي، والنسق في أبسط معانيه يعبر عن "العلاقة الإرتباطية التساندية"، والتنظيم بإعتباره نسق إجتماعي يمارس نوعا من الضبط حيث تعتمد الإحتياجات التنظيمية وإحتياجات العاملين بالمؤسسة عن الضبط وقدرته على تحقيق التوازن بين المصالح المتباينة ويعتبر تحقيق التوازن مؤشر النجاح بالنسبة للمؤسسة، ولتسهيل منبع ممارسة هذا الضبط لابد من تحديد مؤشرات التوازن وتوقعات الدور وفق المعايير التي تتبناها المؤسسة.

وتستطيع المؤسسة عن طريق إدارة العلاقات العامة ممارسة نوع من الضبط على جمهورها الداخلي شريطة توفير الإمكانيات المادية، والبشرية التي تمكن هؤولاء الممارسين من التعامل السليم مع أفراد الجمهور الداخلي وقياس توقعاتهم، ومستوى الرضا الوظيفي ومعوقات الإمتثال للطاعة وأسلوب رفع مستوى الأداء والإنجاز [1].

**تعقيب**

من خلال عرض أفكار المنظور البنائي الوظيفي للعلاقات العامة نجد أنه تطرق إلى إعتبار العلاقات العامة في ظل التطورات الحاصلة خاصة جزءا مهما من النظام الكلي الذي هو المؤسسة، وهي لا تقل أهمية عن الأجزاء الأخرى كونها تسهم وبقوة في فهم المؤسسة وبيئتها سواء الداخلية أو الخارجية وتعمل على تحقيق أهدافها، كما أنها لم تغفل في تحليلها التطرق إلى مكانة إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي والذي تعتبر أنه يتحدد بفاعلية دورها، لهذا من الضروري تكوين نسق من المعلومات حول العلاقات العامة وكل ماله صلة بها سواء مشكلات أو حلول، وهذا من بين ما نهدف إلى تحقيقه في دراستنا هذه، حيث ***أفادنا*** المنظور البنائي الوظيفي في التعرف على المشكلات والصعوبات التي تمنع العلاقات العامة من أن تكون جزءا من النظام الكلي للمؤسسة مجسدا بمكانة ضمن الهيكل التنظيمي يشرف عليها أفراد مؤهلين في المجال، حيث تكون في علاقة إرتباطية تساندية مع الأجزاء الأخرى خاصة في ظل التعقيدات الراهنة التي تعرفها المجتمعات الحديثة والتي جعلت من العلاقات العامة أحد أهم الوظائف في المؤسسة، **لكن ما يعاب** على هذه النظرية أنها أغفلت مسألة النسبية فهي لا ترى سوى

[1]- شدوان علي شيبة، مرجع سابق، ص 78.

التوازن داخل النسق وتتناسى في نفس الوقت أن هذا النسق في الحقيقة هو أيضا عنصر أو جزء نسبة إلى نسق أكبر.

**5- نظرية النسق:**

تعتبر نظرية النسق مدخلا عاما على أساس أن أهداف الأفراد ومصالحهم غالبا ما ترتبط بالنسق الكلي الذي ينتمون إليه، وقد ميز المنظرون بين النسق المغلق الذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية والنسق المفتوح الذي يتفاعل مع البيئة الخارجية متبادلا معها المدخلات والمخرجات، كما يستوعب التغيرات التي تحدث في تلك البيئة ويتكيف معها.

وتعد إدارة العلاقات العامة وفقا لهذه النظرية نسقا تنظيميا فرعيا من النسق الأكبر الذي تعمل من خلاله، وقد تكون إدارة العلاقات العامة نسقا تنظيميا مفتوحا، وذلك إذا ما كان النسق الأكبر الذي يضمها يسير وفقا لذلك النظام وهنا تتمكن من أداء دورها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، أما إذا كانت تلك الإدارة تعمل من خلال نسق تنظيمي مغلق فإنها تنسحب عليها تلك الصفة بالتبعية، وقد يكون النسق التنظيمي مفتوحا ولكن لا يعطي لإدارة العلاقات العامة الفرصة لممارسة ذلك الدور بل يتعامل معها على أنها نسق يتلقى ولا يرسل، يتأثر ولا يؤثر، وحتى إن أتيحت له فرصة التأثير فإنها تكون أضيق الحدود الممكنة، مما يعد معوقا ومحجما لإمكانات تلك الإدارة، وهو ماتتسم به معظم تنظيمات المجتمعات النامية.

**ومن هنا يحرص منظروا العلاقات العامة على تبني منظور النسق المفتوح، ويرون أن أي نسق يقوم على أربعة عناصر أساسية وهي:**

أ- الأهداف والموضوعات التي يسعى إلى تحقيقها.

ب- تتحدد خصائص النسق في ضوء أهدافه.

ج- لا يعمل النسق في فراغ بل من خلال البيئة المحيطة به.

د- تود علاقات متباينة بين أهداف النسق نفسه والبيئة الخارجية.

ويضع مدخل النسق المفتوح العلاقات العامة في المنتصف، بحيث تواجه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للتنظيم، والتغيرات التي تحدث داخل النسق التنظيمي نفسه كنتيجة للمدخلات الخارجية بما يحقق التوازن داخل وخارج التنظيم، حيث يسعى النسق المفتوح إلى تحقيق التوازن بين التنظيم وجمهوره، وهذا الهدف يعد من أهم أهداف إدارة العلاقات العامة في أي مؤسسة، كما أن إدارة العلاقات العامة في المؤسسات تدعم عملية التوازن بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية داخل وخارج التنظيم[1].

[1]- شدوان علي شيبة، مرجع سابق، ص ص 79- 80.

لهذا تعد هذه النظرية من أهم وأكثر النظريات شيوعا في فهم الطريقة التي تفصل بها إدارة العلاقات العامة في أي تنظيم[1].

**تعقيب:**

تقر نظرية النسق بضرورة وجود العلاقات العامة كنسق فرعي مجسد في إدارة ضمن الهيكل التنظيمي للنسق الأكبر (المؤسسة)، وقد إشترطت في هذا الوجود ضرورة أن يكون النسق مفتوحا يسمح لهذه الإدارة بالتأثير والتأثر في البيئة التي تعمل ضمنها دونما وضع حدود قد تكون معوقا لإمكانيات هذه الإدارة خاصة وأنها تعمل على دعم التوازن داخل المؤسسة، غير أن **ما يعاب** على هذه النظرية أنها تفتقد الوضوح في بعض الجوانب خصوصا القيم والعلاقة بين ممارس العلاقات العامة والنسق الذي يسعى لتغييره.

## ثانيا: نظريات التفاوض:

### 1-نظرية المباريات:

بدأت الفترة الحديثة لتنظيم التفاوض بواسطة مجموعة من المحللين وعلى رأسهم "**توماس**" في كتابه "**إستراتيجية الصراع عام 1960**" و"**أناتول ربورت**" في كتابه "**الحروب المباريات والمناظرات عام 1960**" و"**فريد تشارلز**" في كتابه "**كيف تتفاوض الدول**".

وتشترك جميع هذه الأعمال في أساس نظري وحيد هو: نظرية المباريات غير الصفرية التي يكون أمام الأطراف حلول تعاونية وأخرى تنافسية[2].

ومن واقع هذه الأعمال بدأ يظهر منهج للتفاوض يتأثر بشكل كبير بأدبيات نظرية المباريات ويقوم على إفتراض أساسي وهو أن كل المفاوضات تتضمن مواقف تسعي من خلالها أطراف العملية التفاوضية إلى تحقيق مصالح مشتركة في نفس الوقت الذي تتواجد فيه المصالح المتصارعة.

وبالتالي فإنه على الرغم من أن هذه الأعمال والأدبيات قامت في البداية على أساس نظرية المباريات غير الصفرية إلا أنها فرقت بين المناهج التي تؤكد على الطابع التنافسي للعملية التفاوضية بما يعني محاولة كل شخص تحقيق مصالحه النسبية في مواجهته للمنافسين وهذا ما يؤكد على الجهود المبذولة من جانب أطراف الصراع لتوسيع نطاق المصالح المشتركة لهذه الأطراف بشكل متزامن، وهذا يعني أنه[3]

---

[1]- شدوان علي شيبة، مرجع سابق، ص 80.

[2] - **http:// www.odabasham.net**, (5 مارس 2015، الساعة 11:10).

[3]- جمال سلامة علي: "**تحليل العلاقات الدولية -دراسة في إدارة الصراع الدولي**-"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012، ص 65.

على الرغم من أن نظرية المباريات غير الصفرية تسمح بإيجاد منافع مشتركة لأطراف الصراع إلا أن كلاً من "**إيكل وسكلين**" ذهب إلى أن أطراف الصراع لابد وأن يقوموا بحماية أنفسهم ضد إمكانية الإستغلال بواسطة الآخرين في المواقف التفاوضية المختلفة[1].

ووفقاً لهذا المنظور فإنه يمكن تحليل الجوانب الأساسية لعملية التفاوض في عدة خطوات كالتالي:

**1**- تقديم مقترحات مبدئية من كل طرف للطرف الآخر.

**2**- إعلان كل طرف تمسكه وإلتزامه بمواقف معينة بما يشكل شكلاً من أشكال الحسم.

**3**- تقديم وعود بالمكافأت وتهديدات بالعقوبات من جانب كل طرف من أجل حث الطرف الآخر على تقديم تنازلات.

**4**- يتم تقديم التنازلات بحيث يتحرك كل طرف في إتجاه الطرف الآخر.

**5**- يتم التراجع أو سحب العروض السابقة ويتم تقديم التنازلات بحيث يقترب أطراف التفاوض بشكل أكبر.

**6**- عندما تتغلب ديناميكيات التنازل على ضغوط الإختلاف فإن أطراف التفاوض يقتربون للوصول إلى إتفاق معين في نقطة من نقاط مطالبهم[2].

**ويمكن تحديد أساسين للتفاوض يمكن تصنيفهما تحت بند نظرية المباريات بين الفرقاء وهما:**

**1-(صفر، صفر):** بمعنى أن التفاوض هنا يكون لصالح طرف واحد في سحق الآخر.

**2-(ربح، خسارة):** بمعنى البحث عن الحلول الوسطى أو بتعبير آخر يوجد ربح للضعيف على حساب القوي.

ومن الجدير بالذكر أن عدم التكافئ في توزيع الموارد وعدم التكافؤ في ممارسة النفوذ وفي مهارات التفاوض تؤدي إلى نتائج غير متساوية للعملية التفاوضية.

لم يقف "**ربورت**" عند نموذج المساومة المستمد من نظرية المباريات إذ أكد في كتابه "**الحروب والمباريات والمناظرات**" أن نظرية المباريات من الممكن أن تؤدي إلى مأزق حقيقي في العملية التفاوضية وذلك بالنسبة للمواقف التي يكون أساسها النظري غير كاف للتعامل مع بعض أنواع المواقف الصراعية وبالتالي فلابد من البحث عن أطراف أخرى بخلاف نظرية المباريات والتي يمكن من خلالها التفاوض بشأن الصراع وحل الصراع ونتيجة لذلك قدم "**ربورت**" مفهوم جديد بعيداً عن المنظور التساومي أو عن[3]

---

[1]- جمال سلامة، مرجع سابق، ص 65.

[2] - **http:// www.culture politique.com**, (5 مارس 2015، الساعة 11:26).

[3]- **http:// ar.wikipidia.org**, (5 مارس 2015، الساعة 11:52).

التفاوض بناءا على نظرية المباريات وهو مفهوم المناظرة، وهو ذلك المفهوم الذي يشير إلى بحث أطراف العملية التفاوضية عن فهم مشترك للصراع، حيث أن تداخل مصالحهم مفهوم للمواقف الصراعية ومن ثم تطوير الفهم المشترك والسعي إلى تحقيق مكاسب مشتركة، ولذلك يرى "**ربورت**" أنه يمكن حل الصراعات الأساسية المختلفة[1].

**تعقيب:**

ترى نظرية المباريات أن أطراف العملية التفاوضية يسعون إلى تحقيق أهداف ومصالح مشتركة في نفس الوقت الذي تتواجد فيه مصالح متضاربة ومتصارعة، وتتميز هذه النظرية بطابعها التنافسي بما يعني محاولة كل شخص تحقيق مصالحه النسبية في مواجهته للمنافسين وهذه النظرية **تفيدنا** في الوصول إلى الموقف التفاوضي أي وصف الهيكل التفاوضي، **غير أن** هذه النظرية من الممكن أن تؤدي إلى مأزق حقيقي في العملية التفاوضية وذلك بالنسبة للمواقف التي يكون أساسها النظري غير كاف للتعامل مع بعض أنواع المواقف الصراعية وبالتالي فلابد من البحث عن أطراف أخرى بخلاف نظرية المباريات والتي يمكن من خلالها التفاوض بشأن الصراع وحل الصراع.

## نظرية المساومة:

قام "**ربورت**" بتوسيع نطاق نظرية المساومة وقدم الأساس النظري بمنظور آخر في عملية التفاوض وهو الذي تم تعريفه فيما بعد على أنه منظور حل المشكلات، وفي **عام 1965م** تم التمييز بين منظور المساومة وحل المشكلات في التفاوض تحت مسمى المساومة التوزيعية والمساومة التكاملية كمايلي:

حيث تشير **المساومة التوزيعية** إلى ذلك الجانب من المساومة الذي تكون فيه مصالح أطراف النزاع في حالة قسوة مع مصالح الأطراف الأخرى ويحاول كل طرف أن يكسب أكبر قدر ممكن من القيمة التي يتم إقتسامها.

أما **المساومة التكاملية** فهي تشير إلى الموقف الذي يقوم فيه أطراف الصراع بشكل مشترك بتعظيم المنافع أو المكاسب المتاحة لكلاهما وبالتالي فإن كل من الطرفين من الممكن أن يحققا مكسبا ما من خلال خلق أكبر قدر ممكن من القيمة فيتشارك فيه الطرفين.

ومن الجدير بالذكر أن منظور المساومة التكاملية قد برز بشكل أكبر إبتدأ من **عام 1980م** ومن أهم الأعمال التي نظرت له كتاب "**المفاوضات القائمة على المبادئ**"، والذي أكد على أن المفاوضات تعتمد على المصالح أكثر من إعتمادها على المواقف[2].

---

[1]– **http:// ar.wikipidia.org**, مرجع سابق.

[2]– **http:// www.culture politique.com**, مرجع سابق.

ونجد ضمن هذا السياق نموذج التحليل التفصيلي **لـ"ويليام هارت مان" و"بيرمان"** والذي يقوم على أساس أهمية فهم المشكلة في البداية وبعد ذلك الوصول إلى مفهوم عام يرشد أو يوجه المساومة حول التفاصيل.

**ويقوم منظور المساومة في التفاوض على مجموعة من المرتكزات وهي:**

**1**- يركز على أن المفاوض له مجموعة من المصالح المحددة يجب عليه تحقيقها على حساب الطرف الآخر.

**2**- أن تقييم نتيجة التفاوض وفقاً لمنظور المساومة يكون من خلال حساب مقدار المنفعة التي تعود على الدولة.

**3**- أن التكتيكات والإستراتيجيات المستخدمة في العملية التفاوضية وفقاً لهذا المنظور تتميز بالتنافسية بشكل كبير، فمن ناحية أولى تقوم الدول بتقديم مطالب ومقترحات معينة ولكنها في أغلب الأحوال تقدم معلومات غير صحيحة بشأن تفضيلاتها وبدائلها الحقيقية للوصول إلى إتفاق لحل الصراع وذلك من أجل الوصول إلى تسويات تحقق مصالحها بشكل أكبر من مصالح الطرف الآخر، وهي في هذه الحالة تقوم بإصدار العديد من التهديدات والوعود بشأن العقاب أو المكافأت، وتقوم كذلك بإعطاء هذه التهديدات والوعود قدراً من المصداقية من خلال إستعراض قوة الدولة بحيث تظهر أن لديها القدرات الكافية لتحقيق التهديدات والعقاب أو أنها تعطي قدراً من المكافأة لإظهار مصداقيتها فيما يتعلق بالوعود[1].

**تعقيب:**

مما سبق يمكن القول أن نظرية المساومة ترى أن الطرف المفاوض إذا أدرك أن منافسه سوف يحقق مكاسب أكثر منه في حالة الوصول إلى إتفاق، فإن الطرف الآخر سوف يعتمد بشكل كبير على وسائله الخاصة لفرض أو تحقيق الإتفاق بشكل معين بما في ذلك حقه الأحادي في إنتهاك الإتفاق، **وما يعاب** على هذه النظرية أن الطرف المفاوض في هذه الحالة يقوم بإضاعة الفرص للوصول إلى إتفاقيات تحقق وضع أفضل من الوضع الراهن.

**3-نظرية التفاوض المنظم:**

عرف كل من "**روجر فيشر**" **و** "**وليام إيري**" **نظرية** "**التفاوض المنظم**" بأنها العملية التي تساعد المفاوضين على الوصول إلى إتفاق حكيم يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد ممكن، ويحل هذا الإتفاق نقاط الخلاف بطريقة عادلة مع إمكانية إستمرار هذه الحلول والأخذ بالإعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه الأطراف المتفاوضة، وتتسم هذه العملية بأنها لا تتطلب[2]

[1] -**http:// www.culture politique.com**,مرجع سابق.

[2]-**http:// www.jalaan.com,**(5 مارس 2015، الساعة 14:12).

الوقت الذي تستغرق التنازلات المتتالية للطريقة الكلاسيكية، كما أنها لا تفسد العلاقات المستقبلية للأطراف المتفاوضة.

**وقد ذكر "فيشر" و"إيري" أربعة عناصر أساسية لنجاح عملية "التفاوض المنظم" وهي:**

**1- فصل الأشخاص عن المشكلة:** يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم يعملون جنبا إلى جنب ويهاجمون المشكلة ولا يهاجمون بعضهم البعض.

**2-التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير:** فالتركيز على موقف واحد والإكتفاء بترديده دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى وإمكانية تحقيقها يوصل المفاوضات إلى طريق مسدود أو إلى حلول وسط سرعان ما يعود الخلاف والنزاع بعدها لعدم رضا الأطراف بما توصلوا إليه في المفاوضات.

**3- إيجاد إحتمالات وإختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى إتفاق.**

**4- إختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الإتفاق الذي تم التوصل إليه:** وممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون من القوانين أو رأي أهل الخبرة أو غيره.

وتعتبر نظرية التفاوض القائمة على مصالح الأطراف المعنية هي النظرية السائدة الآن لمميزاتها المذكورة، وقد إعتمد عليها معظم علماء الإدارة في كتاباتهم كما رأينا بالنسبة لمطوري "التفاوض المنظم" وغيرهم[1].

**تعقيب:**

هذه النظرية تؤكد أن التفاوض عملية تساعد الأطراف المتفاوضة على الوصول إلى إتفاق مقبول لكلا الطرفين، بحيث يحقق مصالحها، حيث **تفيذ** هذه النظرية في حل الخلافات الموجودة بين الأطراف المتنازعة بحيث يعملون جنبا إلى جنب ويهاجمون المشكلة ولا يهاجمون بعضهم البعض، مما يؤدي إلى عدم إفساد العلاقات المستقبلية للأطراف المتفاوضة.

[1] -**http:// www.jalaan.com**,مرجع سابق.

**4-نظرية الحاجة في التفاوض:**

تعد الحاجات وطرائق إشباعها القاسم المشترك في التفاوض، فإذا لم يكن هناك حاجات لدى الأفراد يرغبون بإشباعها لن يكن هناك تفاوض.

ويفترض التفاوض أن كلاً من المفاوض ومنافسه يريدان شيئاً ما، أي يتطلب الأمر وجود طرفين تحركهما الإحتياجات للشروع بعملية التفاوض، فالأفراد الذين يساومون على سعر الشراء أو بيع عقار وكذلك بالنسبة لإتحاد العمال والإدارة اللذان يتساومان من أجل عقد عمل جديد، أو مديرو مؤسستين يبحثون في شروط إندماج مقترحة، جميعهم يسعون إلى إشباع حاجات معينة.

ونظرية الحاجة تسمح لنا بإكتشاف الإحتياجات الموجودة لدى الطرفين في مائدة المساومة، وتذهب هذه النظرية إلى أبعد من ذلك حيث توجه إهتمامنا إلى الحاجات وأنواع الطلبات التي تحرك المعارضة وتوضح كيفية تبني وسائل بديلة للتعامل مع دوافع معارضينا، أو التعامل ضدها أو تغييرها، وهذه الحاجات ترتب نفسها في نسق محدد طبقاً لأهمية كل منها، وتمكننا هذه النظرية من تحديد الفعالية النسبية لكل أسلوب تفاوضي.

وهذه النظرية تقدم تشكيلة واسعة من الخيارات لإستخدامها إيجابيا أو دفاعيا أثناء التفاوض، ونستطيع عن طريق معرفة القوة النسبية لكل حاجة أن نحدد أفضل وسيلة للتعامل مع هذه الحاجة.

**تقسم نظرية الحاجة في التفاوض إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي:**

**1**-التفاوض بين الأشخاص، التفاوض بين الأفراد.

**2**-التفاوض بين المنظمات، التفاوض بين المؤسسات الكبرى.

**3**-التفاوض الدولي، التفاوض بين الدول.

وتنطبق نظرية الحاجة على جميع مستويات الإتصال، وعند تحليلها بدقة يتم إكتشاف أن تكتيكات التفاوض تحت كل حاجة من الحاجات تكرر أشكالاً معينة يطلق عليها **أنواع تطبيق الحاجة، وقد تم تقسيمها إلى ستة مجموعات أو فئات هي:**

**1**-مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض[1].

[1] -**http:// www.arabmn.com,**(5 مارس 2015، الساعة 16:11).

**2**-مفاوض يسمح للمفاوض المنافس بالعمل من أجل حاجاته.

**3**-مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض، ومن أجل حاجاته الخاصة أيضاً.

**4**-مفاوض يعمل ضد إحتياجاته.

**5**-مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض.

**6**-مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض وحاجاته الخاصة أيضاً.

فالفرد الذي يتولى إدارة عمل مجموعة من الأفراد يجب أن يكون قادراً على تحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويجب عليه أن يخلق مناخا لتحفيز الأفراد ذوي القدرات الإبداعية الخلاقة، ففي البداية يقوم بإشباع حاجاتهم الأكثر أهمية كي يستطيعوا العمل بمستوى أعلى بحيث تتحقق لديهم حاجة تحقيق الذات، وبعد إشباع الحاجات لا بد من تحقيق وتحديد الجوانب الأكثر إبداعاً لدى أي فرد، فالفرد المبدع لا يعاني من نقص الأفكار الجديدة، ولكنه يعاني من صعوبة في أخذ هذه الأفكار بعين الإعتبار والحكم بصورة قاسية بأن فكرة ما غير عادية أو حتى غير قابلة للتطبيق تحرمه من المناخ الذي يشجعه على إستخدام الحدس ونفاذ البصيرة، وقد يتجه السلوك لأن يصبح أقل إبداعاً وأكثر روتيناً تحت الضغط الهائل، ويميل الأفراد إلى الإستجابة بطريقة مألوفة وعادية كما تنخفض بدرجة كبيرة قدرتهم على التصرف بصورة إبداعية مع إستجابة مرتجلة ومتباينة، ويعتبر الإبداع أحد أهم عناصر التفاوض الناجح[1].

**تعقيب:**

تؤكد هذه النظرية على أن أطراف الموقف التفاوضي يسعون إلى إشباع حاجات معينة، فهده الأخيرة هي التي تحركهم للشروع في عملية التفاوض، حيث **تفيذ** هذه النظرية في معرفة وإكتشاف الإحتياجات الموجودة لدى الطرفين، كما أنها تذهب إلى أبعد من ذلك، حيث توجه الإهتمام إلى أنواع الطلبات والحاجات التي قد تولد المعارضة وتبين وسائل وطرق التعامل مع هذا النوع من الدوافع.

[1] -**http:// www.arabmn.com**,مرجع سابق.

## ثالثا: علاقة العلاقات العامة بالتفاوض:

لم تعد العلاقات العامة والتفاوض في الدول الحديثة مقتصران على نشاط دون نشاط أو علاقة دون علاقة أخرى بل أصبح فنا "العلاقات العامة" و"التفاوض" هما الرابط المشترك لحل كل مسألة مهما كان نوعها والوصول إلى قاسم مشترك من الإتفاق حول كل مشكلة مهما كان سببها.

وما هو ملاحظ اليوم أن كثيرا من المؤسسات تجد نفسها غير قادرة على التفاوض بإقتدار لعدم وفرة المهارات والمعلومات لديها وعدم تمكنها من التعامل بفاعلية مع الزبائن ومع المؤسسات، التي تتزاحم وتتنافس على الفوز بثقة جمهورها وبالتالي كسب مكانة مرموقة في السوق، فتنشأ الصراعات بين الآراء والأفكار التي يملكها أطراف العملية التفاوضية، قد تولد العديد من المشاكل بينهما.

هنا يأتي دور العلاقات العامة بما أنها فن التعامل مع الجمهور بهدف كسب رضاهم وقبولهم وتأييدهم بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أساس من التعاون والمحبة وإقامة علاقات ودية سليمة مع الزبائن من جهة وضمان التفاهم مع المؤسسات الأخرى على إختلاف أنواعها من جهة ثانية، من خلال عقد الجلسات والإجتماعات للتفاوض حول المشاكل للوصول إلى الحلول الإيجابية التي ترضي كلا الطرفين.

فعلى مائدة المفاوضات لا بد من قياس مدى فاعلية التخطيط المسبق للعلاقات العامة الذي تم إجرائه مسبقا من طرف المؤسسة، وإستخدام مهارات الإتصال المناسبة، وتوظيف الفبريكات التفاوضية المختلفة وتفعيل التكتيكات التفاوضية إعتمادا على الدراسات المسبقة حول الزبون وإحتياجاته، وتحديد الهدف من عملية التفاوض، ووضع البدائل وترتيبها حسب الأولوية.

فأخصائي العلاقات العامة هو المفاوض المباشر ويجب عليه أن يدرك حاجته إلى إتقان مهارات التواصل، فن الإنصات، فن طرح الأسئلة، فن الإقناع، وفن التحكم في لغة الجسد.

إذن فأخصائي العلاقات العامة هو مهندس رمزي للحصول على التوافق والإنسجام الإجتماعي بين الأطراف المختلفة في الرؤيا عبر آليات الصدق، الأخلاق الحميدة، الذكاء، الشجاعة، الحكمة، النضوج وضبط النفس وهذه المهارات في مجملها تشكل فن التعامل مع الجمهور، ولعل المؤسسات اليوم في أشد حاجة إلى إتقان هذين المصطلحين ومهارتهما، إذا ماهذه المؤسسات وعت صعوبة تدعيم قدراتها ومهاراتها إتجاه زبائنها.

فالعلاقات العامة والتفاوض هما عمليتان تنطويان على التفاعل الحاصل بين طرفين أو أكثر والذين يشعران أن لديهم أهداف متفاوتة إنما يسعون إلى إستخدام الحوار والإقناع لحل الخلافات وتقريب وجهات النظر للتوصل إلى حل مقبول يحقق مصالح الجميع، وهنا يبرز دور العلاقات العامة خاصة، حيث أنها[1]

[1] عبد الأمير مطلك فنجان: "**جريدة الإتحاد–يومية سياسية**–"، مطبعة الصحيفة المركزية للإتحاد الوطني الكردستاني، كردستان، 2005، ص ص 09–10.

تعنى بتحقيق أهداف المؤسسة ضمن إطار عام تعمل فيه على تحقيق النجاح والتقدم لما فيه الخير العام للمؤسسة[1].

[1]– عبد الأمير مطلك فنجان، مرجع سابق، ص 10.

## خلاصة الفصل:

تعددت النظريات المفسرة لكل من العلاقات العامة وكذا التفاوض، وبالتأكيد تنوعت الإيديولوجيات والمصالح التي صبغت هذه النظريات بصبغتها النهائية، حيث لاحظنا أن كل نظرية تناولت موضوعها من زاوية خاصة أو برؤية خاصة، وهذا يمثل إما إنعكاس مرحلة تاريخية معينة في حياة المنظر أو مصالح إقتصادية أو سياسية، وبالتأكيد لابد أن يدرك القائمون على العلاقات العامة أو عملية التفاوض أن ما يفسرهما في مجتمع ما لا ينطبق على مجتمع آخر، وبالتالي لابد من القيام بدراسات ميدانية يتم من خلالها التأكيد على مدى ملائمة تلك النظرية أو غيرها للمجتمع.

# الباب الثاني:

# الجانب الميداني للدراسة

# الفصل الخامس:
# الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

-أولا: مجـالات الدراســـــة.

1- المجال الجغرافي.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

-ثانيا: المنهـج المستـــخدم.

-ثالثا: أدوات جمع البيـــانات.

-رابعا: مجتمـــع الدراســـــة.

-خامسا: أسالـــيب التحليـــل.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

الإجراءات المنهجية هي مجموعة من الأساليب والطرق والأدوات العلمية المتبعة في دراسة مشكلة علمية معينة، وهي إمتداد للفصول النظرية السابقة، فبعدما تم التطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع تصل الدراسة في هذا الفصل إلى ربط الجانب النظري بالواقع الميداني، كمحاولة لتجسيد كل ما جاء في مشكلة الدراسة من قضايا ومسائل وتحقيقها ميدانيا، وتم إختيار مؤسسة رونو داسيا للسيارات بجيجل لإجراء الدراسة الميدانية.

والظاهرة التي نحن بصدد دراستها تدخل ضمن الدراسات الميدانية التي لا تقتصر على مجرد جمع البيانات من الواقع فقط، وإنما أيضا إستخلاص نتائجها وتحليلها وتفسيرها، والخروج بمجموعة من النتائج والإقتراحات، معتمدة في ذلك على الوصف الكمي والكيفي للظواهر المختلفة، أي أنها بحوث تهدف إلى معرفة الظواهر أو الوقائع من خلال جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات الخاصة بها، بحيث يجسد كل ذلك صورة واقعية لها.

بالتالي يحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم إستخدامها والإعتماد عليها أثناء إنجاز هذه الدراسة[1].

[1]– صباح أسابع: "**التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية**"، رسالة ماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/ 2007، ص96.

## أولا: مجالات الدراسة:

يقصد بمجالات الدراسة حدود الموضوع الذي يراد دراسته، ويعتبر تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية المهمة في البحوث الإجتماعية، وقد إتفق المتخصصون في مناهج البحث الإجتماعي أن لكل دراسة مجالات رئيسية وهي المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني.

### 1- المجال الجغرافي:

المجال الجغرافي هو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وهو بالتحديد في الدراسة الراهنة مؤسسة رونو داسيا للسيارات تقع المؤسسة شمال مدينة جيجل والكائن مقرها بالتحديد في طريق الصومام، يحدها شمالا الطريق الوطني، جنوبا أحياء سكنية، شرقا نقطة أخرى لبيع السيارات وهي نيسان، غربا مقر الشرطة، إفتتحت المؤسسة رسميا في تاريخ **6 مارس 2011**، تتربع المؤسسة على مساحة قدرها **2900 متر مربع**، وهي مقسمة كالتالي:

- صالة العرض رونو 400 متر مربع.
- صالة العرض داسيا 380 متر مربع.
- الإدارة 400 متر مربع.
- الصيانة: 400 متر مربع.
- المخزن: 320 متر مربع.
- حضيرة صغيرة لركن السيارات: 150 متر مربع.
- حضيرة كبيرة لركن السيارات: 800 متر مربع.

### 2- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد مجتمع البحث، وفي هذه الدراسة عدد العمال بمؤسسة رونو داسيا للسيارات التي تم إجراء الدراسة الميدانية بها حيث قدر عددهم الكلي ب **50 عامل**، موزعين كما هو موضح في الجدول التالي:

| القسم. | عدد العمال. |
|---|---|
| -المدير العام | **01** |
| -نائب المدير العام | **01** |
| -مسير الموارد البشرية | **02** |
| -قسم الإتصال | **02** |
| -قسم المبيعات | **01** |
| -قسم المحاسبة والمالية | **03** |
| -قسم المستشاريين التجاريين | **05** |
| -قسم تقني الإعلام | **02** |
| -قسم الصيانة | **33** |

**3-المجال الزمني:**

هي المدة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة بشقيها النظري والميداني وتمت عبر مراحل:

**-المرحلة الأولى:**

كان الشروع في إنجاز هذه الدراسة بداية من شهر نوفمبر 2014، بعدما تم قبول العناوين على مستوى قسم علم الإجتماع بالقطب الجامعي محمد الصديق بن يحي-تاسوست-، وبالموازاة مع خطة عمل تم إعدادها وبموافقة المشرف على الدراسة، شرع في البحث عن المادة العلمية النظرية وجمع المراجع، وفي نفس الوقت تم القيام بخرجة إستطلاعية يوم 12 ديسمبر إلى مؤسسة رونو داسيا للسيارات بجيجل، وبعد أن تم إيداع تصريح موافقة إجراء البحث الميداني على مستوى المؤسسة وتم قبوله حيث تم إطلاعهم على موضوع الدراسة فأبدوا إستعدادهم التام للمساعدة ولوحظ قبولهم وتحمسهم وقدموا مختلف الشروح اللازمة.

وتكررت الزيارات إلى الميدان لجمع المعلومات، وفي فترة الإنقطاع عن الزيارة للميدان تم إكمال الفصول النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة بالموازاة مع المعلومات الأولية التي جمعت حتى تكون هناك علاقة بين المعلومات النظرية والميدانية هذه الأخيرة التي كانت مفيدة جدا في تحديد المعالم النهائية للدراسة.

**-المرحلة الثانية:**

وفي يوم 05 مارس 2015، تم إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة، أما الأسئلة التي طرحت أثناء إجراء هذه المقابلة يتضمنها دليل المقابلة **(أنظر)**[1].

**-المرحلة الثالثة:**

وفي 14 مارس 2015 تم توزيع الإستمارة التجريبية على **10 عمال** في المؤسسة بهدف التعرف على مدى إستعاب المبحوثين لنوع الأسئلة التي تضمنتها الإستمارة التجريبية، وبعد التعديلات التي أجريت على الإستمارة وفقا للإنتقادات والإقتراحات والملاحظات التي غطتها الإستمارة التجريبية، تم تطبيق الإستمارة النهائية على العمال بعدها تم جمع الإستمارات الموزعة، ثم تم تفريغ تلك البيانات وإعطاء التحليل والتفسير النهائي لنتائج الدراسة المتحصل عليها.

## ثانيا: المنهج:

لا شك أن نوع الدراسة والخصائص المميزة لها، وطبيعة العلاقة التي تربط بين عناصرها ومتغيراتها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها هي عوامل أساسية في تحديد المنهج المستخدم في أية دراسة علمية.

**ويعرف المنهج** بأنه "الطريق المنظم الذي يسلكه العقل أو التفكير الإنساني في بحثه عم مسألة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والإستفسارات التي يشير لها موضوع البحث"[2].

لهذا يعد المنهج أساسي ومهم في تصميم البحوث الإجتماعية.

ولقد إعتمدت الدراسة على **منهج البحث الميداني**، ويعرف بأنه "المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد على أرض الواقع، من خلال معرفة كل التفاصيل عن الشيء المبحوث عنه، و يتم اللجوء إلى هذا المنهج عادة لدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن".

كما أن **منهج البحث الميداني** "يسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى أفراد المجتمع إنطلاقا من تنوع الإهتمامات، وبإمكان الباحث أن يستعمل معظم تقنيات البحث"[3].

---

[1]- أنظر الملاحق: "**الملحق رقم 02**".

[2]- أحمد إبراهيم عبد التواب: "**أصول البحث العلمي في علم القانون- مناهجه ومفترضاته ومصادره**-"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2009، ص 89.

[3]- موريس أنجرس-ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون-: "**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**"، دار القصبة للنشر، حيدرة، 2004، ص 106.

❖ **وترجع أسباب إختيار منهج البحث الميداني** وكما جاء في هذا التعريف إلى الأسباب التالية:

-منهج البحث الميداني يتلائم مع مثل هذه الدراسات وذلك من خلال جمع البيانات من الميدان، والتي ترتكز حول البيانات الشخصية وبعض الآراء ووجهات النظر المتعلقة بالمبحوثين، وما يجري داخل المؤسسة التي يعملون بها، وخاصة ما يتعلق بمتغيري الدراسة، ثم محاولة ربط هذه البيانات والمعلومات والحقائق المتوصل إليها، وإستخلاص دلالتها إستنادا لمجموعة الأهداف التي وضعتها الدراسة بإستخدام الطريقة الإحصائية والمتمثلة في تفريغ البيانات في جداول بسيطة ومركبة ثم حساب نسبتها المئوية وبهدف مقارنتها مع بعضها البعض والتعليق عليها بالإظافة إلى إخضاعها لبعض الأساليب الإحصائية التي تثبت أو تنفي صحة الفرضية الرئيسية.

-لأن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة فالإعتماد على منهج البحث الميداني كذلك يساعد على البحث عن الإرتباط وحساب درجة العلاقة بين المتغيرات ومن ثم تأويل هذا الإرتباط أي تحديد إتجاهه، وهل العلاقة هي علاقة موجبة أم علاقة سالبة؟ وهل العلاقة ضعيفة أم قوية[1].

وعليه قام الباحث من خلال هذا المنهج بالتعرف على خصائص الظاهرة وواقعها والمتمثلة في دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية من خلال البحث عن ثلاث مؤشرات للعلاقات العامة (الإتصال، التنسيق، والتخطيط) في مؤسسة رونو داسيا للسيارات ودورها في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة نفسها من خلال معرفة دور هذه الوظائف، حيث تم تحديد مؤشراتها هي الأخرى وهو ما تم توضيحه في الفرضيات.

**ثالثا: أدوات جمع البيانات:**

تقاس القيمة العلمية لأي بحث بالنتائج التي يتم التوصل إليها، وهذه النتائج ترتبط إرتباطا قويا بالمنهج المستخدم وبأدوات جمع البيانات، وهي مجموعة من الوسائل التي يستطيع الباحث بواسطتها جمع البيانات حول الموضوع المراد دراسته، والتي تشكل التصور العام للبحث وتتطلب دقة وعناية خاصة لتوقف نتائج الدراسة عليها.

ومادامت مصادر جمع البيانات متعددة فالدراسة تلجأ إلى أكثر من أداة لجمع البيانات التي تحتاجها والدراسة الراهنة إستخدمت عددا من الأدوات بغرض التوصل إلى إجابات حول القضايا المطروحة وهذه الأدوات هي: **الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، السجلات والوثائق.**

[1]- مجدوب فاروق: "**طرائق ومنهجية البحث في التربية وعلم النفس**"، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 74.

**1-الملاحظة:**

هي نقطة البداية في أية دراسة علمية وتعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، تحتل أهمية علمية خاصة في البحوث الميدانية، حيث تتميز عن غيرها من أدوات جمع البيانات بأنها تجمع المعلومات التي تتعلق بسلوك الأفراد وأفعالهم، وملاحظة تصرفاتهم وحركاتهم في المواقف الواقعية، والملاحظة بالنسبة للباحث لا تتطلب منه عناءا كبيرا، ولكنها تعتمد على مدى خبرته ومهارته[1]، ولأنها تعطي المجال للباحث لملاحظة سلوكات، تفاعلات، وعلاقات المبحوثين، ومعرفة ما رفضوا الإجابة عنه فإنها تستعمل في حالات معينة بالنسبة للمواضيع التي تحتاج إلى المعاينة، والحصول على المعلومات اللازمة في المواقف الطبيعية والملاحظات التي تم تسجيلها في ميدان الدارسة تتمثل فيمايلي:

-وجود تعليمة موجهة من طرف المدير إلى الموظفين عامة، تتضمن تعليمات وتوجيهات حول توطيد علاقاتهم بالزبائن وإحترامهم، وحسن إستقبالهم كذلك، كما شملت هذه التعليمة أيضا إلزام الموظفين بساعات العمل وعدم إستقبال الأهل والأقارب في المكاتب على حساب العمل، هذه التعليمة في شقيها الأول تتضمن تحسين علاقة العمال مع البيئة الخارجية، أما في شقها الثاني فهي تهدف إلى التأكيد على أهمية إنجاز العمل في وقته والإلتزام به.

-عدم وجود مكتب للعلاقات العامة في المؤسسة، حيث تم ملاحظة وجود بعض الوظائف والأنشطة المتعلقة بها من إتصال، تنسيق، تخطيط وغيرها.

-ملاحظة سلوك الموظفين وتقييم طريقة التعامل مع بعضهم البعض، وطريقة التعامل مع الجمهور الخارجي للمؤسسة.

-ملاحظة الوسائل الإتصالية المتوفرة داخل المؤسسة.

- عند تطبيق الإستمارة وأثناء شرح أسئلتها لوحظ بعض التغيرات الفيزيولوجية التي طرأت على المبحوثين مثل تخوفهم وتهربهم من الإجابة فكان لا بد من طمأنتهم بأن تعاونهم سيفيد في إعداد بحث علمي لنيل شهادة علمية ليس إلا.

**2- المقابلة:**

إلى جانب الملاحظة تم إستخدام المقابلة التي إحتلت مكانة كبيرة في الدراسة، نظرا لما وفرته من بيانات حول الموضوع المدروس، فهي تعتبر من الوسائل والأساليب الشائعة الإستعمال في البحوث الميدانية.

[1]- عمار بوحوش وآخرون: "**مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 44.

**وتعرف بأنها** "محادثة تتم وجها لوجه بين الباحث وهو القائم بالمقابلة، وبين طرف آخر قد يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص المختصين ويكون الغرض منها حصول الباحث على بعض المعلومات من الطرف الآخر وتكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة، وتعبير المبحوث عن إتجاهاته يكون تعبيرا لغويا"، وإستعملت هذه الأداة في جمع البيانات لأنها أتاحت تحقيق الكم والنوع المناسب من المعلومات حول الموضوع.

- وقد أستخدمت هذه التقنية على النحو التالي:

-تم إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة، حيث كانت مقابلة حرة في الدراسة الإستطلاعية، ثم بعد ذلك مقابلة موجهة من طرف الدراسة للحصول على المعلومات المطلوبة.

هذه المقابلة في مجملها دارت حول معرفة مدى الإستعاب لمفهوم العلاقات العامة بالإظافة إلى مدى القيام بوظائفها من إتصال، تنسيق وتخطيط، من خلال معرفة طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة ومدى القيام بالتخطيط لأداء العمل وكذلك القيام بالتفاوض مع الزبائن، والتعرف على مختلف الدوافع والنقاط التي يتم التفاوض حولها والوسائل المستخدمة في ذلك، والأسئلة التي تم طرحها على المدير متضمنة في دليل المقابلة في الملاحق.

أما **الفائدة التي قدمتها المقابلة** للدراسة الراهنة تمثلت في معلومات مهمة لم يكن بالإمكان الحصول عليها بطريقة أخرى، حيث من خلالها تم الحصول على:

- البطاقة الفنية للمؤسسة والمتمثلة في الجانب التاريخي والبشري لها، وأفادت بدورها الدراسة في تحديد المجال الجغرافي والبشري.

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي أفاد بدوره في معرفة كيفية توزيع الموارد البشرية على مختلف الأقسام التي تتكون منها المؤسسة.

-قدمت المقابلة معلومات جزئية حول تساؤلات الدراسة لم يكن بالوسع تفصيلاها في أسئلة الإستمارة.

**3-الإستمارة:**

تعد الإستمارة من بين الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلوماتن وهي عبارة عن "مجموعة من الأسئلة المكتوبة تستهدف من الإجابة عليها من جانب المبحوثين الحصول على حقائق، أو آراء موضوعية في موضوع محدد، وتستخد في المقابلات والبحوث التي يجريها الاخصائيون الإجتماعيون لترشدهم، وتساعدهم في جمع المعلومات بطريقة منهجية منظمة"[1].

[1]- أحمد شفيق السكري: "**قاموس الخدمة الإجتماعية والخدمات الإجتماعية**"،دار المعرفة الجامعية، الأزاريطية، 2000، ص 250.

وتعد كذلك "تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الإجابات محددة مسبقا"[1].

-وتمثل الإستمارة في الدراسة الراهنة الأداة الرئيسة التي تمت الإستعانة بها في جمع المعلومات.

**3-1 مراحل بناء الإستمارة:** تم تصميم الإستمارة في صيغتها النهائية على **عدة خطوات:**

**3-1-1:مرحلة الصياغة الأولية:** وعرض الإستمارة في صورتها الأولى على مشرف الدراسة.

**3-1-2: مرحلة الدراسة الإسترشادية:** من خلال **عدة خطوات** للتحقق من:

**-صدق الأداة:**

**يعرف صدق أداة الدراسة** بأنه: "مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة، كما يقصد بالصدق شمول الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"[2].

وقد تم التأكد من صدق أداة الإستمارة من خلال تطبيق الإستمارة التجريبية على **10مبحوثين** تضمنت **44 سؤال** حول محاور الفرضيات، لمعرفة فهم وإستعاب المبحوثين للأسئلة الواردة فيها، والإجابة عنها دون لبس، بالتالي سمحت التجربة الأولية للإستمارة من تدارك بعض العيوب والنقائص، من خلال إدخال بعض التعديلات عن طريق تغيير صياغة وحذف بعض الأسئلة وإظافة أخرى مثلا:

-بالنسبة للبيانات الشخصية السؤال المتعلق بالسن كان غير محدد أصبح محصورا ضمن مجالات، كذلك الأمر بالنسبة للأقدمية في المؤسسة.

-تم تغيير إحتمالات الإجابة في السؤالين **30** و **31** التي كانت ثلاثية (موافق، محايد، معارض) إلى نعم أو لا.

**3-1-3: مرحلة عرضها على المحكمين:** أي إخضاعها لصدق الظاهري من خلال توزيعها على **04** محكمين لتقديم ملاحظاتهم حول بنائها وشكلها الظاهري (الألفاظ، العبارات، التراكيب، وصياغة الجمل) كمايلي: **(أنظر)**[3].

---

[1]- موريس أنجرس ترجمة بوزيد صحراوي،: "**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**"، دار القصبة، الجزائر، 2004، ص 204.

[2]- ذوقان عبيدات وآخرون: "**البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**"، دار الفكر، ط2، عمان، 2001، ص 179.

[3]- أنظر الملاحق: "**الملحق رقم (04) و (05)**".

✓ تضمن الطلب من الأساتذة المساعدة في تعديل أداة الدراسة وذلك من خلال العناصر التالية:

-وضوح صياغة العبارات.

-مدى ملائمة العبارات للمؤشرات المراد الكشف عنها.

-إظافة أو إلغاء عبارة أو مجموعة عبارات.

-ما إذا كانت تقيس فعلا ما وضعت لقياسه.

✓ وقد تم تعديل الإستمارة في ضوء التوجيهات التي أبداها الأستاذ المشرف والأساتذة المحكميين وذلك بتعديل صياغة بعض العبارات وتوضيح البعض الآخر، هذا ويمكن تلخيص ملاحظات المحكمين فيمايلي:

-تجنب الأسئلة المركبة حتي يتسنى الحصول على معلومات دقيقة وكافية.

-بالإظافة إلى ملاحظات أخرى حول صياغة الأسئلة وحذف البعض الآخر.

على ضوء هذه الخطوات توصلت الإستمارة إلى شكلها النهائي **(أنظر)**[1]، والتي ضمت **44 سؤال** موزعة بين أسئلة مغلقة تحتمل في أغلب الأحيان الإجابة "نعم أو "لا"، مع إظافة في بعض الأحيان في حالة الإجابة بنعم برر والغرض منها هو إعطاء المبحوث فرصة للتعبير عن رأيه بكل حرية لتوضيح الإجابة بدقة، كما تم الإعتماد على الأسئلة التي تحتوي على عدة متغيرات أو بدائل يطلب من المبحوث إختيار واحد منها حسب طبيعة المعلومات المراد الحصول عليها مع عبارة أخرى أذكر لكل من هذه الأسئلة، وكل سؤال يرتبط بمحور من المحاور التي شملتها الإستمارة.

-يتعلق **المحور الأول بالبيانات الشخصية للمبحوثين**، ويحتوي على **(05 أسئلة)** مرقمة من **01** إلى **05.**

-**المحور الثاني:** يتعلق **بالبيانات حول الإتصال**، ويضم **(12 سؤالا)** مرقمة من **60** إلى **17.**

-**المحور الثالث:** يتعلق **بالبيانات حول التنسيق**، ويضم **(11 سؤالا)** مرقمة من **18** إلى **28.**

-**المحور الرابع:** يتعلق **بالبيانات حول التخطيط**، ويضم **(08 أسئلة)** مرقمة من **29** إلى **36.**

-**المحور الخامس:** يتعلق **بالبيانات حول العملية التفاوضية**، ويضم **(08 أسئلة)** مرقمة من **37** إلى **44**

[1]- أنظر الملاحق: "**الملحق رقم (03)**".

**-ثبات الأداة:**

ثبات الأداة يعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم"[1]، وتم التأكد من ذلك من خلال إعادة تطبيق الإستمارة على عينة مكونة من **10 مبحوثين**، تم تحديد الإستمارات التي أجابوا عنها سابقا من دون علمهم بذلك، وأعيد توزيع الإستمارات مرة أخرى عليهم حيث لوحظ أن الإجابات كانت بقدر كبير نفسها سوى بعض الإختلافات في التعبير والصياغة.

**4-السجلات والوثائق:**

من خلال الزيارات المتكررة لميدان الدراسة تم الحصول على بعض الوثائق والسجلات، وتتمثل في:

-البطاقة الفنية للمؤسسة والمتمثلة في الجانب التاريخي والبشري لها، أفادت الدراسة في تحديد المجال الجغرافي والبشري والزمني.

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي أفاد بدوره في معرفة كيفية توزيع الموارد البشرية على مختلف الأقسام التي تتكون منها المؤسسة.

## رابعا: مجتمع الدراسة:

ويعرف على أنه "جميع الوحدات أو العناصر المكونة للمجتمع الأصلي"[2].

ويشمل مجتمع الدراسة في دراستنا هذه جميع العمال في مؤسسة رونو داسيا للسيارات بجيجل.

وقد تم في هذه الدراسة إتباع أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين في مؤسسة رونو داسيا للسيارات بجيجل، وذلك نظرا لصغر حجم المجتمع الكلي للدراسة والذي بلغ عددهم **(50 عامل)**،على النحو التالي:

| | |
|---|---|
| **-المدير العام: 01.** | **-قسم المحاسبة والمالية: 03.** |
| **-نائب المدير العام: 01.** | **-قسم المستشاريين التجاريين: 05.** |
| **-مسير الموارد البشرية: 02.** | **-قسم تقني الإعلام: 02.** |
| **-قسم الإتصال: 02.** | **-قسم الصيانة: 33.** |
| **-قسم المبيعات: 01.** | |

[1]- صالح بن حمد العساف: "**المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**"، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص 43.

[2]- أحمد بدر: "**أصول البحث العلمي ومناهجه**"، المكتبة الأكاديمية، 1986، ص 51.

- **وصف خصائص مجتمع الدراسة:**

– فيما يخص **توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس** أن أغلب المبحوثين من جنس الذكور، حيث قدر عددهم ب **28 مبحوث** وهو ما تعبر عنه النسبة **56%**، في حين قدر عدد الإناث **22** حيث بلغت نسبتهم **44%**.

وما يفسر هذا الإختلاف في النسب بين الجنسين هو طبيعة العمل في المؤسسة حيث أن عمل الإناث يقتصر على بعض الوظائف الإدارية.

–أما بالنسبة **لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن**، حيث يتضح أن أعلى نسبة تمثل الفئة العمرية من **[20–30 سنة]** حيث قدر عددهم ب **18 فردا** وهو ما تعبر عنه النسبة **36%**، ثم تليها مباشرة الفئة من **[31–40 سنة]** حيث قدر عددهم **17** وبلغت نسبتهم **34%**، هذا يعني أن معظم العمال متوسطي العمر، في حين الفئة العمرية من **[41–50سنة]** فقد إحتلت المرتبة الثالثة وقدر عددهم **9** أفراد وبلغت نسبتهم **18%**، وأخيرا الأفراد الذين يبلغ سنهم **51 سنة فما فوق** بلغ عددهم **6** أفراد أما نسبتهم **12%**.

وما يفسر هذه النسب هو إعتماد المؤسسة عموما على عنصر الشباب وهذا ما يعكس نشاط وحيوية المؤسسة بصفة عامة.

– في حين **توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي**، حيث يتضح أن أعلى نسبة يمثلها **المستوى الجامعي** حيث قدر عددهم ب **24 فردا** وهو ما تعبر عنه النسبة **48%**، ثم يليها مباشرة **المستوى الثانوي** حيث قدر عددهم **11** وبلغت نسبتهم **22%**، في حين المستوى المتوسط فقد إحتل المرتبة الثالثة وقدر عددهم **7** أفراد وبلغت نسبتهم **14%**، ثم ذوي **المستوى ما بعد التدرج** وبلغ عددهم **5** أفراد أما نسبتهم **10%**، وأخيرا الأفراد ذوي **المستوى الإبتدائي** وعددهم **3 أفراد** وقدرت نسبتهم **6%**.

وما يفسر إعتماد المؤسسة عموما على الإطارات الجامعية هو أن معظم أفراد المؤسسة لهم مستوى علمي يؤهلهم للتفاعل والإتصال فيما بينهم، وهذا من شأنه أن يساعد على إقامة علاقات حسنة داخل المؤسسة وحتى خارجها. **(أنظر)**[1].

–أما **توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية**، حيث يتضح أن أعلى نسبة يمثلها **المتزوجين** حيث قدر عددهم ب **26 فردا** وهو ما تعبر عنه النسبة **52%**، ثم يليها مباشرة **العزباء** حيث قدر عددهم **24** وبلغت نسبتهم **48%**، في حين نجد أن نسبة المطلقون والأرامل فقد كانت منعدمة عند كلاهما حيث إحتلا معا المرتبة الثالثة.

ومن خلال المعطيات التي تم تسجيلها في الجدول يتبين لنا بأن أغلب العاملين هم من المتزوجين وهذا يدل على الإستقرار الأسري للعامل وبالتالي تأديته لعمله على أكمل وجه وإحساسه بالمسؤولية إتجاه وظيفته، أكثر من العامل غير المتزوج الذي يكون أقل إستقرارا.

[1]– أنظر الملاحق: **الجداول من 01 إلى 05**.

وتتقاسم فئة المطلقين والأرامل معا النسبة المنعدمة

وما يفسر هذه النتائج هو قلة المشاكل الأسرية لدى العامل مما يعكس الإهتمام اللازم بالعمل فإعتماد المؤسسة على فئة المتزوجين ما هو إلا دليل على محاولة إنعكاس إستقرار الفرد الأسري على نجاح المؤسسة لأنه كلما كان الفرد مستقرا من الناحية الشخصية كلما كان ذلك محفزا على تقديم جهد أكبر.

-في حين أن **توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة**، حيث يتضح أن أعلى نسبة تمثلها الفئة **[من 5 إلى أقل من 10سنوات]** حيث قدر عددهم ب **24 فردا** وهو ما تعبر عنه النسبة **48%**، ثم تليها مباشرة الفئة من **[10-15 سنة]** حيث قدر عددهم **16** مبحوث وبلغت نسبتهم **32%**، في حين الفئة **أكثر من 15 سنة** فكانت نسبتهم منعدمة وبالتالي إحتلت المرتبة الثالثة.

وما يفسر هذه النسب عموما أن المؤسسة ليست قديمة جدا مقارنة بمعظم المؤسسات الأخرى.**(أنظر)**[1].

**رابعا: أساليب التحليل:**

إستخدمت الدراسة أسلوبين للتحليل هما الأسلوب الكمي وأسلوب التحليل الكيفي:

**1-أسلوب التحليل الكمي:** إستخدم هذا الأسلوب في تفريغ البيانات الخام المتحصل عليها بواسطة الإستمارة في الجداول، وحساب بعض الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والتي يرمز لها بالرمز **SPSS** ومنها:

-حساب التكرارات والنسب المئوية، لوصف خصائص عينة الدراسة.

كما وقد تم تطبيق **إختبار كا$^2$** من أجل إختبار العلاقة الإرتباطية الموجودة بين متغيرات الدراسة بمعادلتين فبالنسبة للجداول البسيطة فقد تم تطبيق إختبار كا$^2$ للمطابقة، أما الجداول المركبة فقد تم تطبيق إختبار كا$^2$ للإستقلالية كمايلي:

**1-الجداول البسيطة تم حسابها بكا$^2$ للمطابقة، كما توضحها المعادلة التالية:**

$$X^2_C = \frac{(F_o - Fe)^2}{Fe}$$

**حيث أن:**

$X^2_C$ : قيمة كا$^2$ المحسوبة.

$F_o$ : التكرارات المشاهدة.

$Fe$ : التكرارات المتوقعة ، **ويتم** حسابه بالطريقة التالية[2]:

[1]- أنظر الملاحق: "**الجداول من 01 إلى 05**".

[2]- عبد الفتاح مصطفى محمد: "**الإختبارات اللامعلمية**"، دار الهدى للنشر، الإسكندرية، 2009، ص 8.

$$Fe = \frac{N}{\sum F}$$

**حيث أن:**

**N:** تمثل حجم العينة.

$\sum F$ : مجموع البدائل.

- **إختبار مستوى الدلالة:** 0.05.
- **حساب درجة الحرية** والتي تساوي **( عدد البدائل – 1 )** $dl = \sum F - 1$
- إستنتاج **كا$^2$ المجدولة** ومقارنتها ب **كا$^2$ المحسوبة.**

**–إذا كانت كا$^2$ المحسوبة أكبر من أو تساوي كا$^2$ المجدولة، لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.**

**–إذا كانت كا$^2$ المحسوبة أصغر من كا$^2$ المجدولة، يوجد تطابق وبالتالي لا توجد دلالة.**

**2–الجداول المركبة تم حسابها بكا$^2$ للإستقلالية، كما توضحها المعادلة التالية:**

$$X^2_C = \frac{(F_o - Fe)^2}{Fe}$$

**حيث أن:**

$X^2_C$ : قيمة كا$^2$ المحسوبة.

$F_o$ : التكرارات المشاهدة.

$Fe$ : التكرارات المتوقعة ، **ويتم** حسابه بالطريقة التالية:

$$\frac{\text{مجموع العمود} X \text{مجموع الصف}}{\text{المجموع}}$$

- **إختبار مستوى الدلالة:** 0.05.
- **حساب درجة الحرية** والتي تساوي **(عدد الصفوف –1) X (عدد الأعمدة – 1).**

**dL = (عدد الصفوف –1) X (عدد الأعمدة – 1)** [1]

[1]– عبد الفتاح مصطفى محمد، مرجع سابق، ص ص 8–9.

❖ إستنتاج **كا$^2$ المجدولة** ومقارنتها ب **كا$^2$ المحسوبة.**

**-إذا كانت كا$^2$ المحسوبة أكبر من أو تساوي كا$^2$ المجدولة، لا توجد إستقلالية وبالتالي توجد دلالة إحصائية.**

**-إذا كانت كا$^2$ المحسوبة أصغر من كا$^2$ المجدولة، توجد إستقلالية وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية[1].**

**2- أسلوب التحليل الكيفي:** وإستخدم هذا الأسلوب في تحليل البيانات الكمية وتفسيرها وربطها بالإطار النظري للدراسة.

[1]- عبد الفتاح مصطفى محمد، مرجع سابق، ص 9.

## خلاصة الفصل:

حاولت الدراسة من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي إستخدمت في الدراسة الميدانية والتطرق لأهم الأدوات المنهجية التي إستخدمت في جمع البيانات الميدانية بالإظافة إلى تحديد مجالات الدراسة، وتوضيح مدى ملائمة المناهج المتبعة لموضوع الدراسة، وكذلك طريقة إختيار عينة الدراسة.

شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في تسهيل معالجة موضوع الدراسة ميدانيا، وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه، وكانت في نفس الوقت مسار المرور إلى المراحل الأخيرة في البحث الميداني والدراسة ككل والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات وتساؤلات وفرضيات الدراسة الأساسية ومن ثم الوصول إلى نتائج علمية على قدر لا بأس به من الموضوعية الأمر الذي تحاول الدراسة الراهنة الوقوف عليه في الفصل اللاحق.

# الفصل السادس:

# عرض، تحليل، تفسير البيانات، وإستخلاص النتائج

تمهيد.

-أولا: عرض، تحليل، وتفسير بيانات الدراسة.

-ثانيا: مناقشة نتائج البيانات الشخصية.

-ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

-رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

-خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.

-سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.

- سابعا: إستخلاص النتائج العامة.

-ثامنا: التوصيات والإقتراحات.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

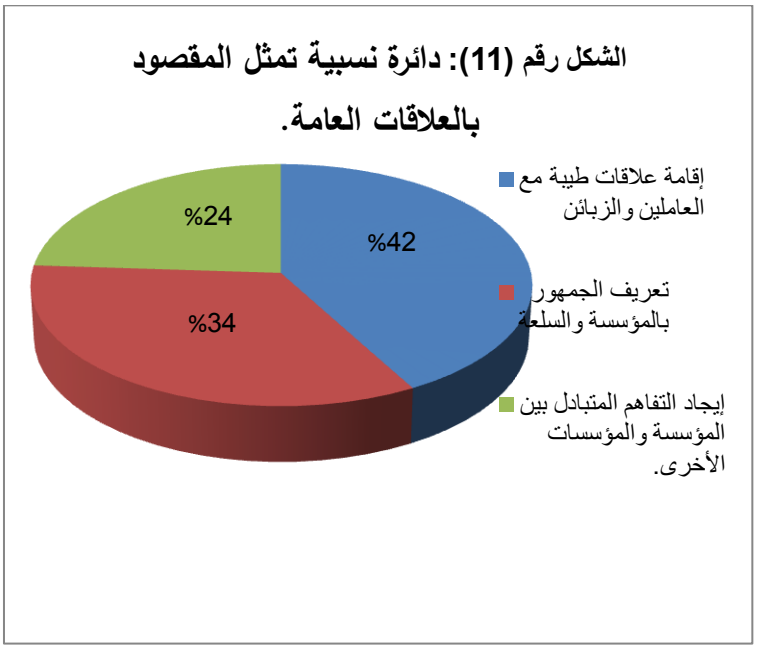
بعد توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة يأتي هذا الفصل الذي يمثل إحدى أهم مراحل البحث العلمي، والمتمثلة في عرض نتائج الدراسة وتحليلها من خلال تطبيق بعض الوسائل الإحصائية، كمعاملات الإرتباط، للزيادة في توضيح النتائج الواردة في الجداول، مع محاولة وضع قراءة علمية للبيانات المتحصل عليها التي تظل غير واضحة بشكل جلي ما لم تحلل تناقش وتفسر في ضوء الفرضيات والدراسات المشابهة لهده الدراسة من جهة، وتفسر كذلك من خلال الخلفية النظرية من جهة أخرى، الأمر الذي يمنح هذه النتائج مصداقية علمية أكبر وهو ما تحاول الدراسة الحالية التطرق إليه في هذا الفصل.

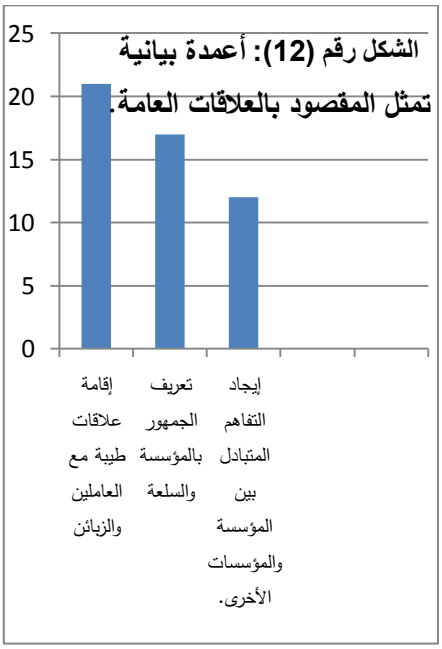
## أولا: عرض، تحليل، وتفسير بيانات الدراسة:

### 1- الفرضية الأولى: يساهم الإتصال في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة:

-الجدول رقم (06): يبين المقصود بالعلاقات العامة:

| مفهوم العلاقات العامة | التكرار | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| إقامة علاقات طيبة مع العاملين والزبائن | 21 | %42 | 2.42 | 0.05 | 2 | 5.99 | لا توجد دلالة إحصائية |
| تعريف الجمهور بالمؤسسة والسلعة | 17 | %34 | | | | | |
| إيجاد التفاهم المتبادل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى | 12 | %24 | | | | | |
| **المجموع** | **00** | **%100** | | | | | |




يبين الجدول رقم **(06)** والذي يوضح المقصود بالعلاقات العامة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأنها **إقامة علاقات طيبة مع العاملين والزبائن** حيث قدر عددهم ب**21** مبحوث وذلك بنسبة **42%**، ثم يليها مباشرة الذين قالوا بأنها **تعريف الجمهور بالمؤسسة والسلعة** حيث قدر عددهم **17**

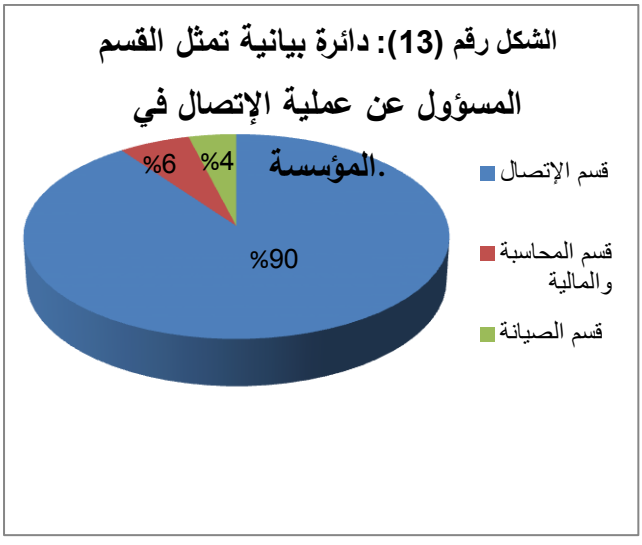
**مبحوث** وبلغت نسبتهم **34%**، في حين إحتل المرتبة الثالثة والأخيرة المبحوثين الذين يرون أنها **إيجاد التفاهم المتبادل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى** وقدر عددهم **12 مبحوث** وبلغت نسبتهم **24%**.

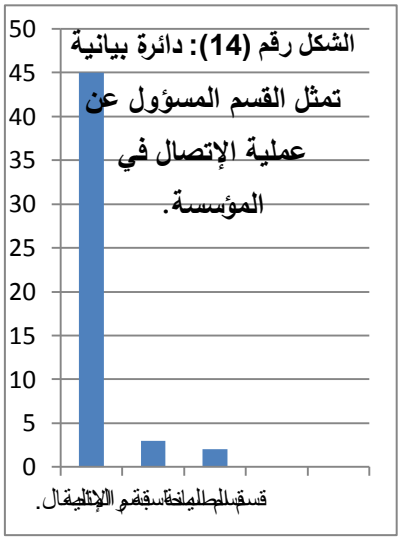
وما يفسر هذه النسب هو أنه بالرغم من أن المؤسسة لا تملك مكتب للعلاقات العامة إلا أن المبحوثين على دراية بهذا المفهوم ويعتبرون هذا المعنى أهم هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **2.42** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **2** أصغر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **5.99** ومنه نستنتج أنه يوجد تطابق وبالتالي لاتوجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (07): يبين القسم المسؤول عن عملية الإتصال في المؤسسة:**

| القسم المسؤول عن عملية الإتصال في المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **قسم الإتصال** | 45 | %90 | 71.40 | 0.05 | 2 | 5.99 | توجد دلالة إحصائية |
| **قسم المحاسبة والمالية** | 03 | %06 | | | | | |
| **قسم الصيانة** | 02 | %04 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |




يبين الجدول رقم **(07)** والذي يوضح القسم المسؤول عن عملية الإتصال في المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأنه قسم الإتصال حيث قدر عددهم ب45 مبحوث وذلك بنسبة **45%**، ثم

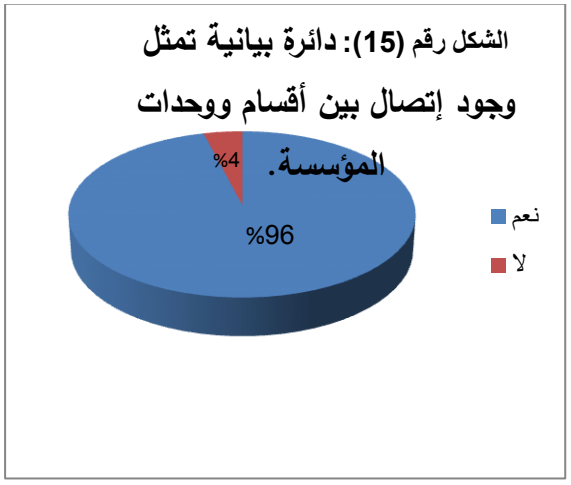
يليها مباشرة **قسم المحاسبة والمالية** حيث قدر عددهم **03** وبلغت نسبتهم **06%**، في حين إحتل المرتبة الثالثة والأخيرة قسم الصيانة وقدر عددهم **مبحوثين** فقط وبلغت نسبتهم **04%**.

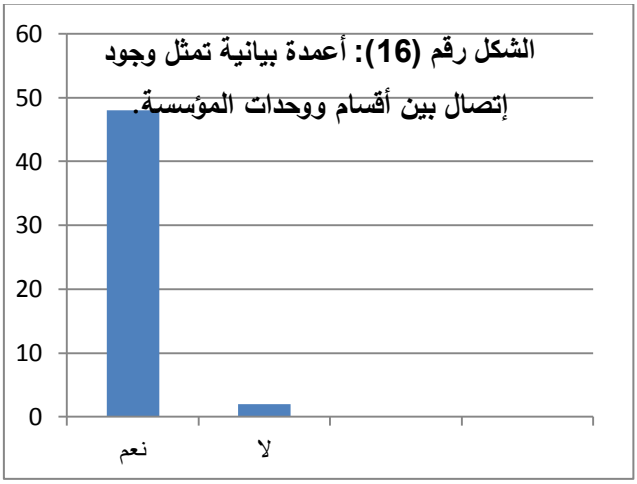
وما يفسر هذه النسب كون قسم الإتصال يتميز بالقدرات والإمكانيات اللازمة لذلك.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **71.40** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **2** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **5.99** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**- الجدول رقم (08): وجود إتصال بين أقسام ووحدات المؤسسة:**

| وجود إتصال بين أقسام ووحدات المؤسسة | في حالة الإجابة "نعم" يتم ذلك | ك | % | ك | % | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | دائما | 25 | %52.09 | 48 | %96 | 42.32 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | أحيانا | 22 | %45.83 | | | | | | | |
| | نادرا | 01 | %02.08 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 02 | %04 | | | | | |
| **المجموع** | / | / | / | **50** | **100** | | | | | |




يبين الجدول رقم **(08)** والذي يوضح إذا ما يوجد إتصال بين أقسام ووحدات المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا بوجوده حيث قدر عددهم ب48 مبحوث وذلك بنسبة **96%**، حيث أن منهم من قالوا أن هذا الإتصال يكون دائما وعددهم 25 مبحوث بنسبة 52.09% مقابل **22** مبحوث أجابوا بأن

هذا الإتصال يحدث أحيانا وقرت نسبتهم ب **45.89%**، في حين أكد مبحوث واحد بأن الإتصال يحدث **نادرا** جدا بين أقسام ووحدات المؤسسة وهذا بنسبة **2.08%**.

في حين نجد أن الذين **نفوا** وجدود إتصال بين أقسام ووحدات المؤسسة هم مبحوثين أي ما نسبته **04%**.

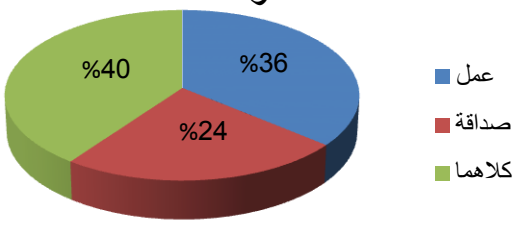
وما يفسر هذه النسب هو أن طبيعة العمل تقتضي وجود إتصال بين العمال لتأدية مختلف المهام والأنشطة المنوطة بهم، من خلال تبادل المعلومات وغيرها.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **42.32** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أصغر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

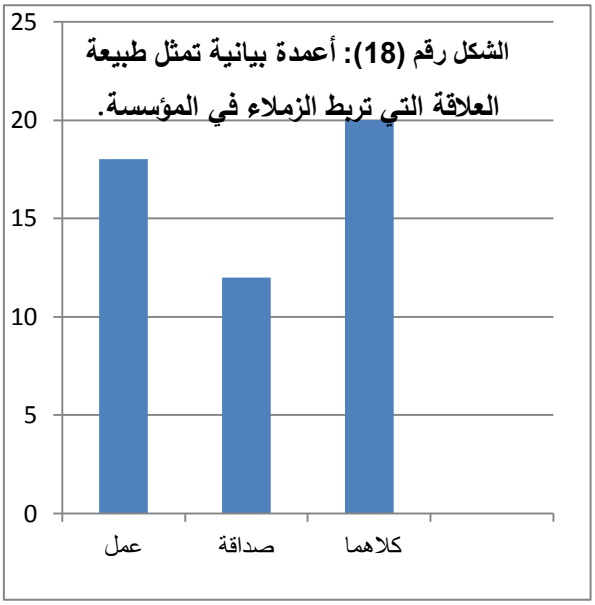
**-الجدول رقم (09): يبين طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة:**

| طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عمل | 18 | %36 | 2.06 | 0.05 | 2 | 5.99 | لا توجد دلالة إحصائية |
| صداقة | 12 | %24 | | | | | |
| كلاهما | 20 | %40 | | | | | |
| المجموع | 50 | 100 | | | | | |

**الشكل رقم (17): دائرة نسبية تمثل طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة.**




**الشكل رقم (18): أعمدة بيانية تمثل طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة.**



يبين الجدول رقم **(09)** والذي يوضح طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأنها **علاقة عمل وصداقة معا** حيث قدر عددهم ب 20 مبحوث وذلك بنسبة **40%**، ثم يليها مباشرة **علاقة عمل فقط** حيث قدر عددهم **18 مبحوث** وبلغت نسبتهم **36%**، في حين إحتل المرتبة الثالثة والأخيرة هي **علاقة صداقة** وقدر عددهم 12 **مبحوث** وبلغت نسبتهم **24%**.

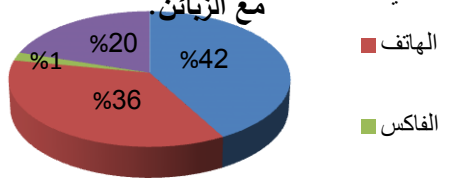
وما يفسر هذه النتائج هو أن الموظفين يعملون مع بعضهم منذ فترة زمنية طويلة، وهذا ما جعلهم يكونون علاقات عمل وحتى أبعد من ذلك إقامة علاقات صداقة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل 2.06 عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **2** أصغر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **5.99** ومنه نستنتج أنه يوجد تطابق وبالتالي لاتوجد دلالة إحصائية.

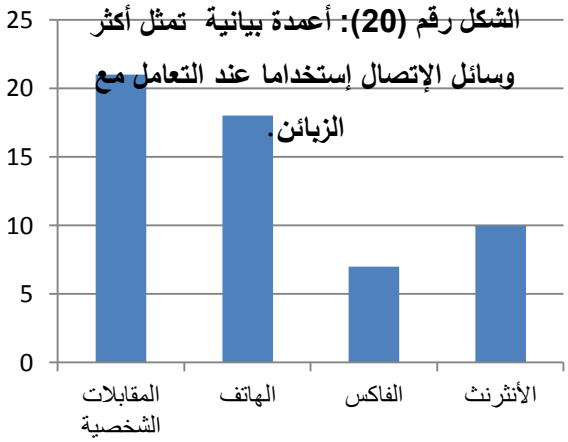
**-الجدول رقم (10): يبين أكثر وسائل الإتصال إستخداما عند التعامل مع الزبائن:**

| وسائل الإتصال المستخدمة عند التعامل مع الزبائن | التكرار | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **المقابلات الشخصية** | 21 | %42 | 19.28 | 0.05 | 3 | 7.82 | توجد دلالة إحصائية |
| **الهاتف** | 18 | %36 | | | | | |
| **الفاكس** | 01 | %02 | | | | | |
| **الأنترنت** | 10 | %20 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |

**الشكل رقم (19): دائرة نسبية تبين أكثر وسائل الإتصال إستخداما عند التعامل مع الزبائن.**




**الشكل رقم (20): أعمدة بيانية تمثل أكثر وسائل الإتصال إستخداما عند التعامل مع الزبائن.**




يبين الجدول رقم **(10)** والذي يوضح أكثر وسائل الإتصال إستخداما عند التعامل مع الزبائن، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأنهم يستخدمون **المقابلات الشخصية** حيث قدر عددهم ب **21**

مبحوث وذلك بنسبة **42%**، ثم يليها مباشرة الذين قالوا **الهاتف** حيث قدر عددهم **18** مبحوث وبلغت نسبتهم **36%**، في حين إحتلت وسيلة **الأنترنت** المرتبة الثالثة أي ما يعادل **10** مبحوثين بنسبة **20%**، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة **الفاكس** وقدر عددهم مبحوث واحد فقط وبلغت نسبتهم **02%**.

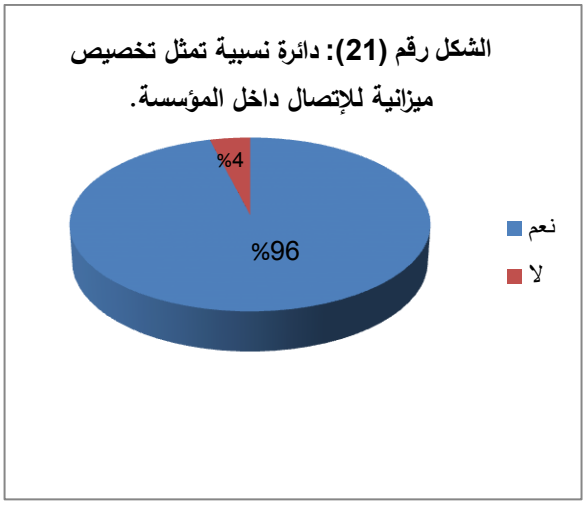
وما يفسر هذه النسب هو أن أغلب معاملات البيع والشراء تتم وجها لوجه مثل إمضاء العقد وغيرها.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل 19.28 عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **3** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **7.82** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

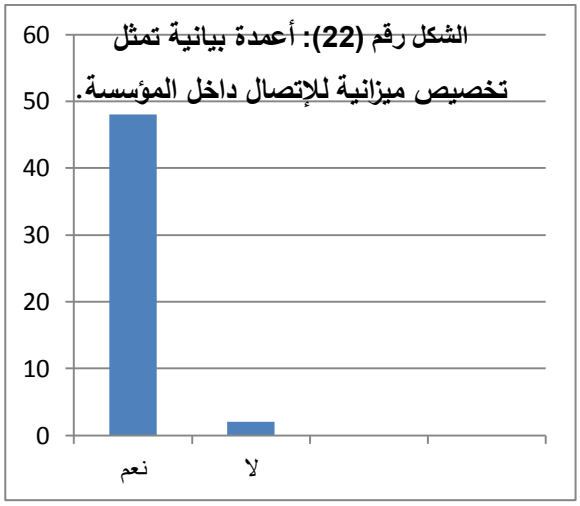
**-الجدول رقم (11): تخصيص ميزانية للإتصال داخل المؤسسة:**

| تخصيص ميزانية للإتصال في المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **نعم** | 48 | %96 | 42.32 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| **لا** | 2 | %04 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |

**الشكل رقم (21): دائرة نسبية تمثل تخصيص ميزانية للإتصال داخل المؤسسة.**




**الشكل رقم (22): أعمدة بيانية تمثل تخصيص ميزانية للإتصال داخل المؤسسة.**




يبين الجدول رقم **(11)** والذي يوضح إذا ما يتم تخصيص ميزانية للإتصال داخل المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا **بنعم** حيث قدر عددهم ب**48** مبحوث وذلك بنسبة **96%**، في المقابل نجد أن الذين **نفوا** تخصيص ميزانية للإتصال داخل المؤسسة هم **مبحوثين** أي ما نسبته **04%**.

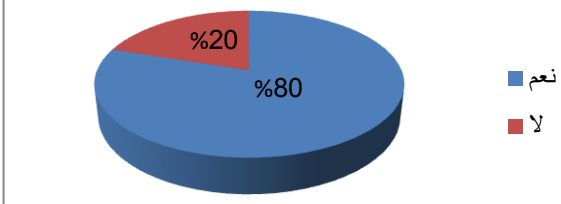
وما يفسر هذه النسب أن المؤسسة تقوم بتسديد فواتير الهاتف الثابت والأنترنت وغيرها وهذا ما يجعل المؤسسة تقوم بتخصيص ميزانية للإتصال في المؤسسة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **42.32** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أصغر من **كا²** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (12): إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة:**

| إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية | كا² المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا² المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **نعم** | 40 | %80 | 18 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| **لا** | 10 | %20 | | | | | |
| | **50** | **%100** | | | | | |

**الشكل رقم (23): دائرة نسبية تمثل إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة.**




**الشكل رقم (24): أعمدة بيانية تمثل إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة.**




يبين الجدول رقم **(12)** والذي يوضح ما إذا كان إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا **بنعم** حيث قدر عددهم ب **40** مبحوث وذلك بنسبة **80%**، في المقابل نجد أن الذين **نفوا** إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة عددهم **10** مبحوثين أي ما نسبته **20%**.

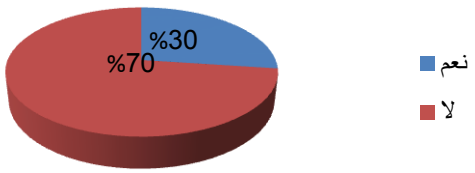
وما يفسر هذه النسب أن وسائل الإتصال وبفضل مميزاتها قد وفرت للمؤسسة السرعة الفائقة في تأدية المهام دون عناء أو جهد، وبالتالي إختصرت الوقت والمسافة وهذا ماساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومنها زيادة كمية المبيعات.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **18** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا²** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

-الجدول رقم (13): التدريب حول طرق الإتصال في المؤسسة:

| التدريب حول طرق الإتصال في المؤسسة | إذا كانت الإجابة "نعم" يتم ذلك عن طريق | ك | % | ك | % | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | إجتماعات | 05 | %33.33 | 15 | %30 | 8 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | ملتقيات | 01 | %06.67 | | | | | | | |
| | تربصات | 09 | %60 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 35 | %70 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | 100 | | | | | |

الشكل رقم (25): دائرة نسبية تمثل التدريب حول طرق الإتصال في المؤسسة.




الشكل رقم (26): أعمدة بيانية تمثل التدريب حول طرق الإتصال في المؤسسة.



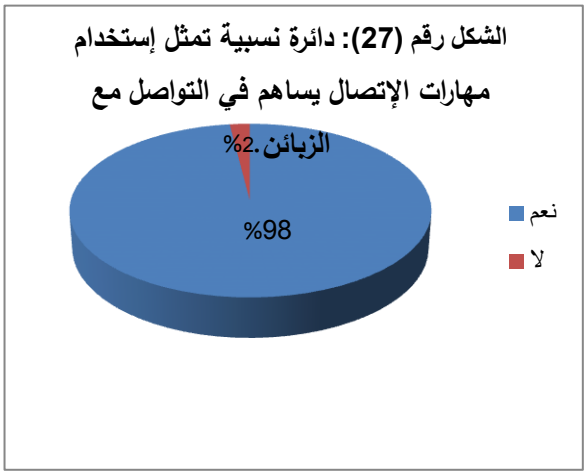

يبين الجدول رقم **(13)** والذي يوضح ما إذا كان العمال يتلقون تدريبا حول طرق الإتصال في المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين **أقروا** بأنهم **لا** يتلقون أي تدريب حول طرق الإتصال حيث قدر عددهم ب **35** مبحوث وذلك بنسبة **70%**، في المقابل أجاب بقية المبحوثين **بنعم** حيث بلغ عددهم **15** مبحوث أي ما نسبته **30%** حيث أن أغلبهم من قالوا أن هذا التدريب يكون عن طرق **التربصات** وعددهم **09** مبحوث بنسبة **60%** مقابل **5** مبحوثين أجابوا بأن هذا التدريب يحدث عن طريق **الإجتماعات** وقدرت نسبتهم ب **33.33%**، في حين أكد مبحوث واحد أن هذا التدريب يحدث عن طريق **الملتقيات** وهذا بنسبة **6.67%**.

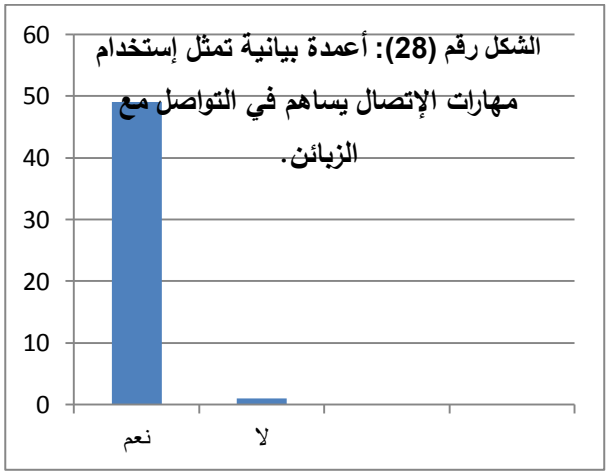
وما يفسر هذه النتائج هو أن عمل المؤسسة ليس معقدا جدا وبالتالي لا تقتضي ضرورة القيام بتكوين حتى يتعلم العمال مهارات جديدة أو يكتسبوا خبرة معينة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **08** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا²** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (14): إستخدام مهارات الإتصال يساهم في التواصل مع الزبائن:**

| إستخدام مهارات الإتصال يساهم في التواصل مع الزبائن | التكرار | النسبة المئوية | كا² المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا² المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **نعم** | 49 | %98 | 46.08 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| **لا** | 01 | %02 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |




يبين الجدول رقم **(14)** والذي يوضح ما إذا كان إستخدام مهارات التواصل يساهم في التواصل مع الزبائن، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا **بنعم** حيث قدر عددهم ب **49** مبحوث وذلك بنسبة **98%**، في المقابل نجد أن الذين **نفوا** أن إستخدام مهارات الإتصال يساهم في التواصل مع الزبائن عددهم **مبحوث واحد** أي ما نسبته **02%**.

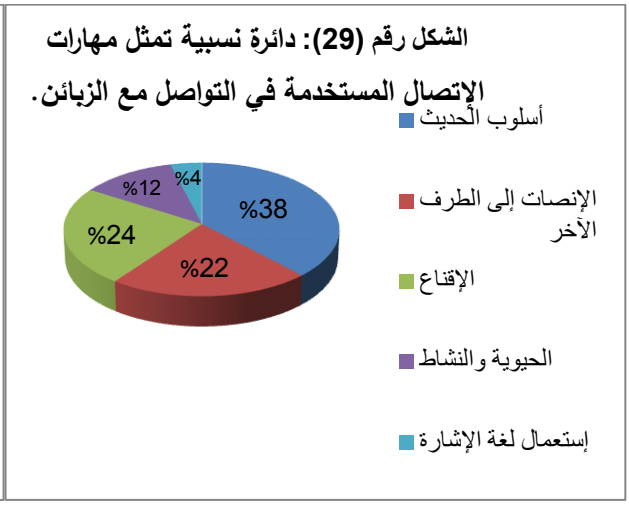
وما يفسر هذه النسب أن العمال المكلفون بالتواصل مع الزبائن يمثلون واجهة المؤسسة وبالتالي يمتلكون مهارات إتصالية عالية يستخدمونها في التواصل مع الزبائن.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **46.08** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا²** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

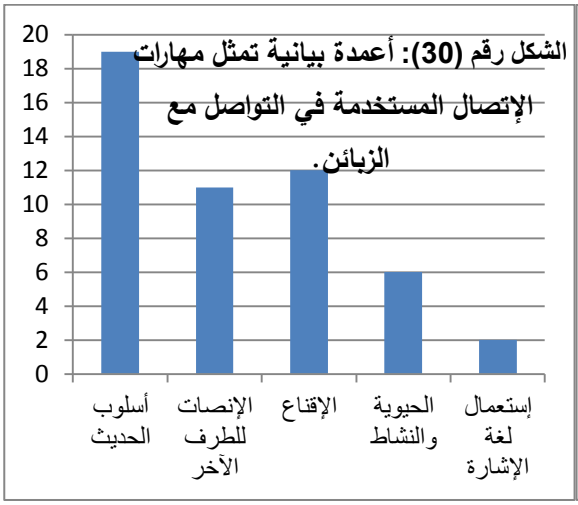
-الجدول رقم (15): يبين مهارات الإتصال المستخدمة في التواصل مع الزبائن:

| مهارات الإتصال المستخدمة في التواصل مع الزبائن | التكرار | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أسلوب الحديث | 19 | %38 | 16.6 | 0.05 | 4 | 9.49 | توجد دلالة إحصائية |
| الإنصات للطرف الآخر | 11 | %22 | | | | | |
| الإقناع | 12 | %24 | | | | | |
| الحيوية والنشاط | 06 | %12 | | | | | |
| إستعمال لغة الإشارة | 02 | %04 | | | | | |
| المجموع | 50 | %100 | | | | | |

الشكل رقم (29): دائرة نسبية تمثل مهارات الإتصال المستخدمة في التواصل مع الزبائن.




الشكل رقم (30): أعمدة بيانية تمثل مهارات الإتصال المستخدمة في التواصل مع الزبائن.




يبين الجدول رقم **(15)** والذي يوضح مهارات الإتصال المستخدمة في التواصل مع الزبائن، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأنهم يستخدمون **أسلوب الحديث** حيث قدر عددهم ب **19** مبحوث وذلك بنسبة **38%**، ثم يليها مباشرة الذين قالوا **مهارة الإقناع** حيث قدر عددهم **12** وبلغت نسبتهم **24%**، في حين إحتلت المرتبة الثالثة **مهارة الإنصات للطرف الآخر** حيث قدر عددهم **11 مبحوث** وبلغت نسبتهم **22%**، وفي المرتبة الرابعة نجد **مهارة الحيوية والنشاط** وقدر عددهم **06 مبحوثين** وبلغت نسبتهم **12%**. أما في المرتبة الخامسة والأخيرة نجد **مهارة إستعمال لغة الإشارة** وقدر عددهم **مبحوثين** أي بنسبة **04%**.

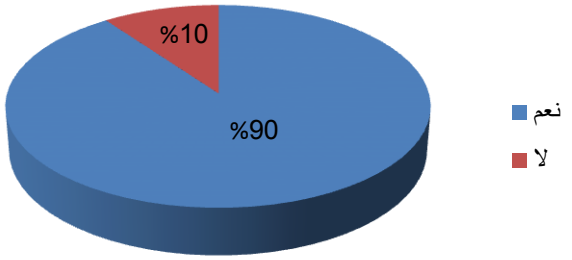
وما يفسر هذه النسب أن الكلام أو الحديث هو أكثر وسيلة يستخدمها العامل للتعبير والإجابة عن إستفسارات الزبون وتقديم السرح اللازم له.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **16.6** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **4** أكبر من **كا²** المجدولة والمساوية ل **9.49** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

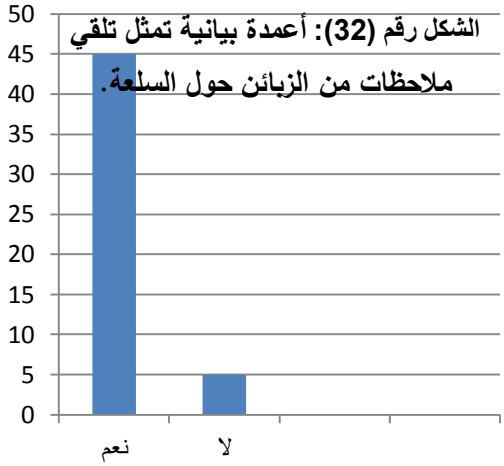
**-الجدول رقم (16): تلقي ملاحظات من الزبائن حول السلعة:**

| تلقي ملاحظات من الزبائن حول السلعة | التكرار | النسبة المئوية | كا² المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا² المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **نعم** | 45 | %90 | 32 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| **لا** | 05 | %10 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |

**الشكل رقم (31): دائرة نسبية تمثل تلقي ملاحظات من الزبائن حول السلعة.**




**الشكل رقم (32): أعمدة بيانية تمثل تلقي ملاحظات من الزبائن حول السلعة.**




يبين الجدول رقم **(16)** والذي يوضح ما إذا كانت المؤسسة تتلقى ملاحظات من الزبائن حول السلعة حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا بنعم حيث قدر عددهم ب 45 مبحوث وذلك بنسبة **90%**، في المقابل نجد أن الذين **نفوا** أن المؤسسة تتلقى ملاحظات من الزبائن حول السلعة عددهم **05** مبحوثين أي ما نسبته **10%**.

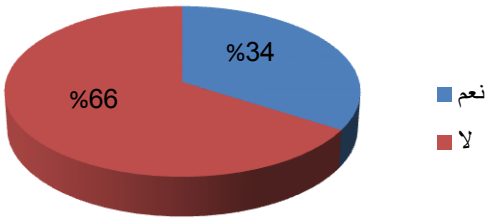
وما يفسر هذه النتائج هو أن عملية الإتصال تنتهي عند رد الفعل أو التغذية الرجعية من المستقبل أي الزبون في شكل ملاحظات وتعليقات.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **32** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا²** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

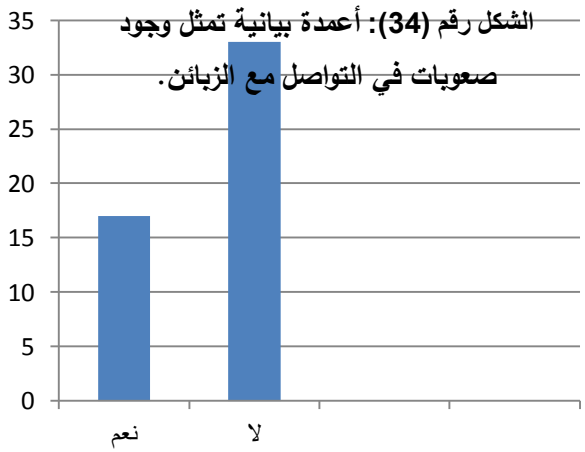
-الجدول رقم (17): وجود صعوبات في التواصل مع الزبائن:

| وجود صعوبات في التواصل مع الزبائن | إذا كانت الإجابة "نعم" هذه الصعوبات | ك | % | ك | % | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | مادية | 10 | %58.82 | 17 | %34 | 5.12 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | تقنية | 05 | %29.41 | | | | | | | |
| | بشرية | 02 | %11.77 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 33 | %66 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | 100 | | | | | |

الشكل رقم (33): دائرة نسبية تمثل وجود صعوبات في التواصل مع الزبائن.




الشكل رقم (34): أعمدة بيانية تمثل وجود صعوبات في التواصل مع الزبائن.



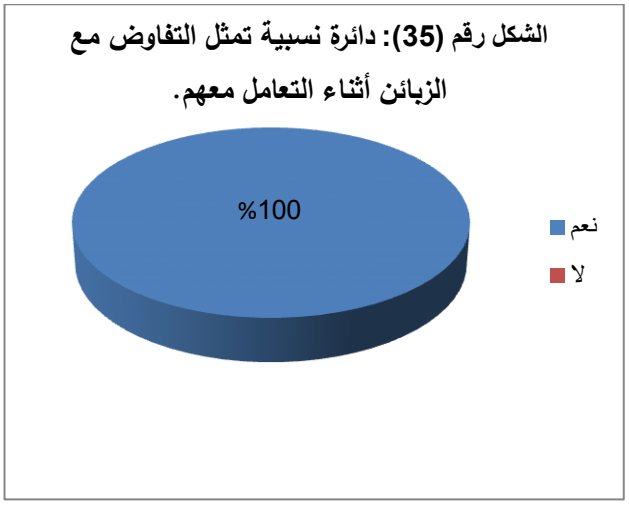

يبين الجدول رقم (17) والذي يوضح إذا ما توجد صعوبات في التواصل مع الزبائن، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا بأنهم لا يتلقون أية صعوبات عند التواصل مع الزبائن حيث قدر عددهم ب 33 مبحوث وذلك بنسبة **66%**، في المقابل أجاب بقية المبحوثين بنعم حيث بلغ عددهم 17 مبحوث أي ما نسبته 34% حيث أن أغلبهم من قالوا أن هذه الصعوبات تتمثل في صعوبات **مادية** وعددهم 10 مبحوثين بنسبة 58.82% مقابل **5 مبحوثين** أجابوا بأن هذه الصعوبات **تقنية** وقدرت نسبتهم ب **29.41%**، في حين أكد مبحوثين آخرين أن هذه الصعوبات **بشرية** وهذا بنسبة **11.77%**.

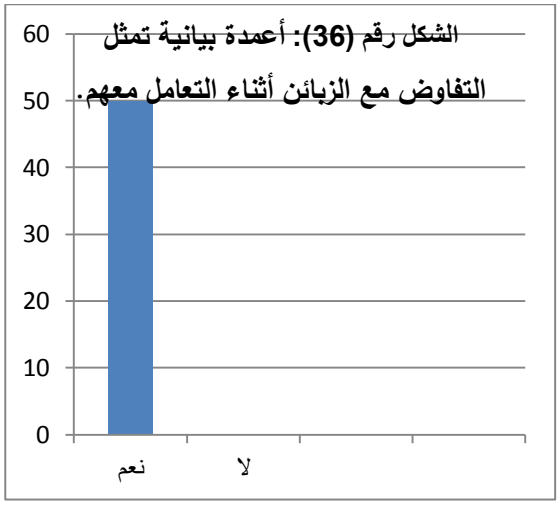
وما يفسر هذه النسب هو حسن التعامل مع الزبون وكذلك حسن الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وهذا يؤدي إلى عدم وجود أي صعوبات في التعامل مع الزبائن.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **5.12** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (18): التفاوض مع الزبائن أثناء التعامل معهم:**

| التفاوض مع الزبائن أثناء التعامل معهم | إذا كانت الإجابة "نعم" المسؤول عن التفاوض | ك | % | ك | % | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | فرد واحد | 18 | %36 | 50 | %100 | 50 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | مجموعة أفراد | 32 | %64 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 00 | %00 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | %100 | | | | | |




يبين الجدول رقم **(18)** والذي يوضح إذا ما يتم التفاوض مع الزبائن أثناء التعامل معهم، حيث يتضح أن كل المبحوثين أقروا بنعم حيث قدر عددهم ب **50** مبحوث وذلك بنسبة **100%**، حيث أن منهم من قالوا أن المسؤول عن القيام بالتفاوض **مجموعة أفراد** وقدر عددهم **32** مبحوث بنسبة **64%** مقابل **18** مبحوث أجابوا بأن المسؤول عن القيام بالتفاوض **فرد واحد** وقدرت نسبتهم ب **36%**.

في حين نجد النسبة منعدمة عند الذين **نفوا** القيام بالتفاوض أثناء التعامل مع الزبائن.

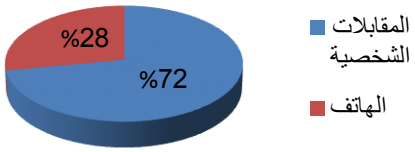
وما يفسر هذه النسب هو أن المؤسسة تقوم بالتفاوض في كل مرة أتيها زبون جديد ففي الوقت الحالي لا توجد مؤسسة لا تقوم بهذا، وهذا من أجل بناء صورة حسنة عن المؤسسة وبالتالي كسب المزيد من الزبائن.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **50** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

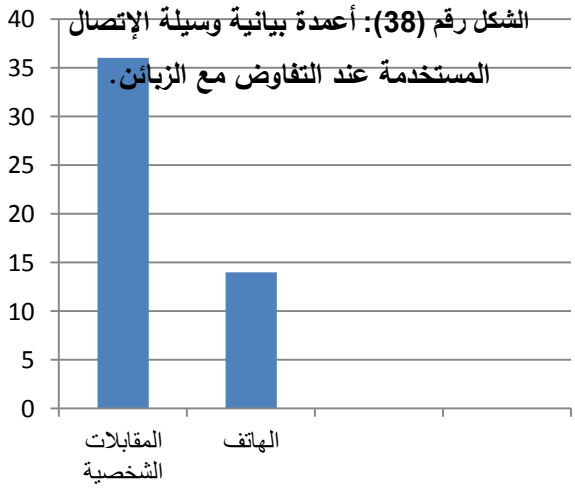
**-الجدول رقم (19): يبين وسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن:**

| وسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن | التكرار | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **المقابلات الشخصية** | 36 | %72 | 9.68 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| **الهاتف** | 14 | %28 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |

**الشكل رقم (37): دائرة نسبية تمثل وسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن.**




**الشكل رقم (38): أعمدة بيانية وسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن.**



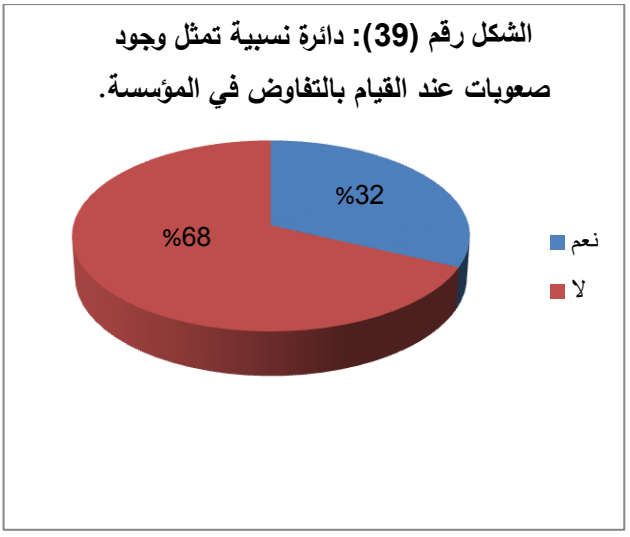

يبين الجدول رقم **(19)** والذي يوضح وسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأنهم يستخدمون **المقابلات الشخصية** حيث قدر عددهم ب **36** مبحوث وذلك بنسبة **72%**، ثم يليها مباشرة الذين قالوا عن طريق **الهاتف** حيث قدر عددهم **14** وبلغت نسبتهم **28%**.

وما يفسر هذه النسب هو أن أغلب معاملات البيع والشراء تتم وجها لوجه مثل إمضاء العقد وغيرها.

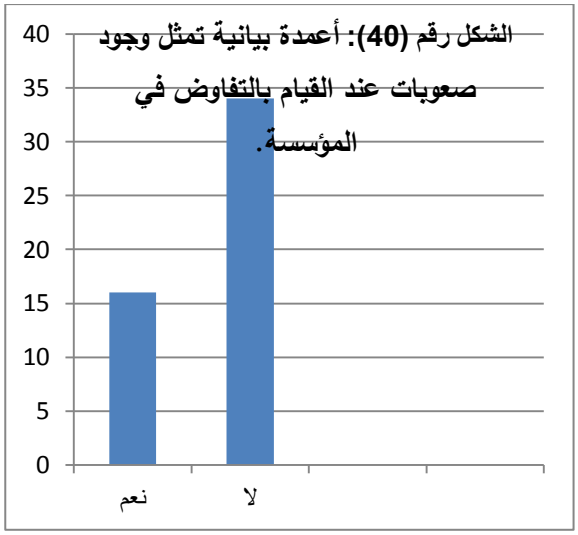
وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **9.68** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا²** المجدولة والمساوية ل **3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (20): وجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة:**

| وجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة | إذا كانت الإجابة "نعم" هذه الصعوبات | ك | % | ك | % | كا² المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا² المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | مادية | 09 | %56.25 | 16 | %32 | 6.48 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | تقنية | 03 | %18.75 | | | | | | | |
| | بشرية | 04 | %25 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 34 | %68 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | 100 | | | | | |




**الشكل رقم (39): دائرة نسبية تمثل وجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة.**




**الشكل رقم (40): أعمدة بيانية تمثل وجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة.**

يبين الجدول رقم **(20)** والذي يوضح إذا ما توجد صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا بأنه **لا** توجد صعوبات حيث قدر عددهم ب **34** مبحوث وذلك بنسبة **68%**، في المقابل أجاب بقية المبحوثين **بنعم** حيث بلغ عددهم **16** مبحوث أي ما نسبته **32%** حيث أن بعضهم أقر بأن هذه الصعوبات تتمثل في صعوبات **مادية** وعددهم **09** مبحوثين بنسبة **56.25%**

مقابل **4** مبحوثين أجابوا بأن هذه الصعوبات **بشرية** وقدرت النسبة ب**25%**، أما **3** مبحوثين فقد أقروا بأنها صعوبات **تقنية** وهذا بنسبة **18.75%**.

وما يفسر هذه النسب هو أن حسن التعامل مع الزبون وكذلك حسن الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وهذا يؤدي إلى عدم وجود أي صعوبات في التعامل مع الزبائن.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **6.48** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (21): يبين العلاقة بين طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة والمسؤول عن القيام بالتفاوض في المؤسسة.**

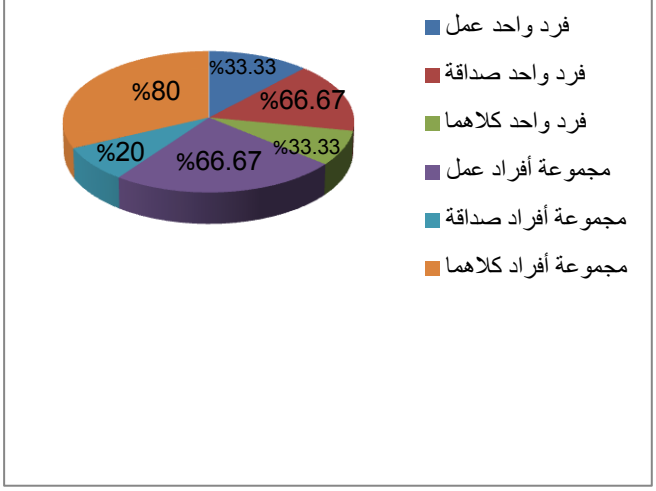
| طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة / المسؤول عن القيام بالتفاوض في المؤسسة | عمل | | صداقة | | كلاهما | | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| فرد واحد | 06 | %33.33 | 08 | %66.67 | 04 | %20 | 18 | %36 |
| مجموعة أفراد | 12 | %66.67 | 04 | %33.33 | 16 | %80 | 32 | %64 |
| المجموع | 18 | %100 | 12 | %100 | 20 | 100 | 50 | %100 |

**كا$^2$ المحسوبة: 7.16.** **كا$^2$ المجدولة: 5.99.**

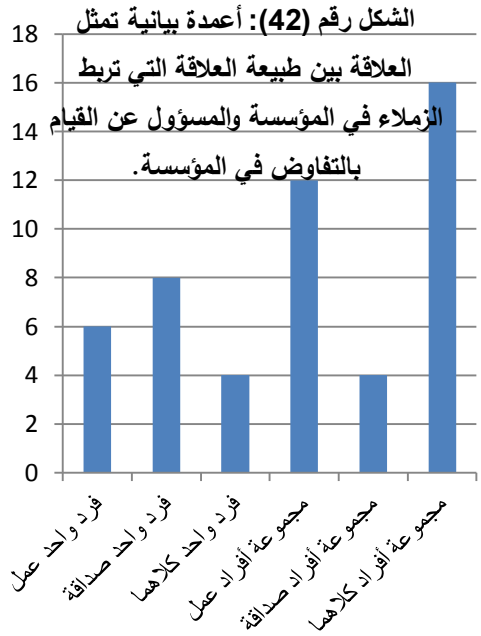
**مستوى الدلالة: 0.05.** **درجة الحرية: 2.**

**الدلالة الإحصائية: توجد دلالة إحصائية.**

**الشكل رقم (41): دائرة نسبية تمثل العلاقة بين طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة والمسؤول عن القيام بالتفاوض في المؤسسة.**




**الشكل رقم (42): أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة والمسؤول عن القيام بالتفاوض في المؤسسة.**




يلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أن إتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أن طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة هي علاقة عمل وصداقة بنسبة **80%**.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في المسؤول عن القيام بالتفاوض في المؤسسة، لمعرفة مدى تأثيره في متغير طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة وجدت الدراسة أن:

**06** من المبحوثين تربطهم علاقة عمل في المؤسسة في حين المسؤول عن القيام بالتفاوض هو فرد واحد **33.33%**، وفي المقابل نجد أن **12** مبحوث تربطهم علاقة صداقة في حين أن المسؤول عن القيام بالتفاوض هم مجموعة أفراد وبلغت نسبتهم **66.67%**، كما نلاحظ أن **08** مبحوثين تربطهم علاقة صداقة في المؤسسة في حين أن المسؤول عن القيام التفاوض في المؤسسة هم مجموعة أفراد وبلغت نسبتهم **66.66%**، كما نلاحظ **04** مبحوثين تربطهم علاقة صداقة في حين أن المسؤول عن التفاوض في المؤسسة مجموعة أفراد وبلغت نسبتهم **33.33%**، أما **04** من المبحوثين تربطهم علاقة عمل وصداقة في حين أن المسؤول عن القيام بالتفاوض هو فرد واحد، أما **16** مبحوث فتربطهم علاقة عمل وصداقة معا في حين أن المسؤول عن القيام بالتفاوض مجموعة أفراد وهذا بنسبة **80%**.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا**$^2$ حيث نلاحظ أن قيمة **كا**$^2$ المحسوبة والمساوية ل**7.16** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **2** أكبر من **كا**$^2$ المجدولة والمساوية ل **5.99** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

-الجدول رقم (22): يبين العلاقة بين تواتر عملية الإتصال ووجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة.

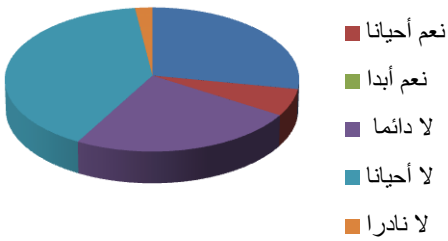
| تواتر عملية الإتصال / وجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة | دائما | | أحيانا | | نادرا | | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| نعم | 14 | %53.85 | 03 | %13.04 | 00 | %00 | 17 | %34 |
| لا | 12 | %46.15 | 20 | %86.96 | 01 | %100 | 33 | %66 |
| المجموع | 26 | %100 | 23 | %100 | 01 | %100 | 50 | %100 |

كا$^2$ المحسوبة: 14.31. كا$^2$ المجدولة: 5.99.

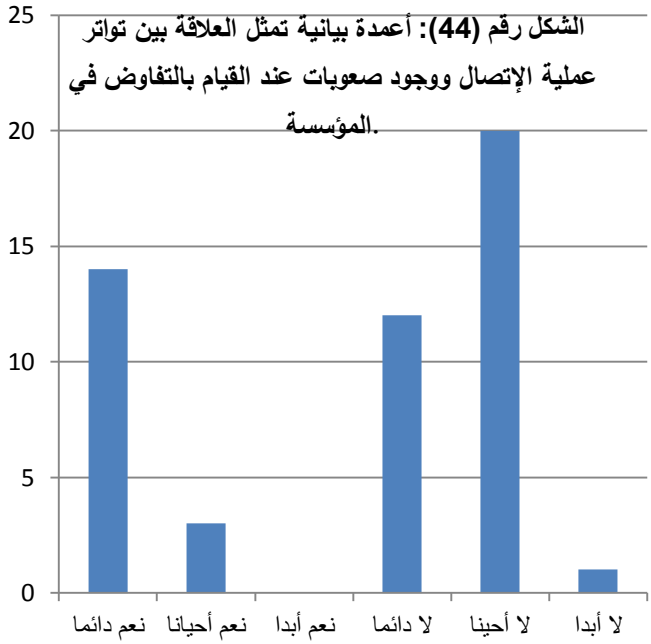
مستوى الدلالة: 0.05. درجة الحرية: 2.

الدلالة الإحصائية: توجد دلالة إحصائية.

الشكل رقم (43): دائرة نسبية تمثل العلاقة بين تواتر عملية الإتصال ووجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة.




الشكل رقم (44): أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين تواتر عملية الإتصال ووجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة.



يلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أن إتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أنه يوجد إتصال دائم بين أقسام المؤسسة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة، لمعرفة مدى تأثيره في متغير تواتر عملية الإتصال في المؤسسة وجدت الدراسة أن:

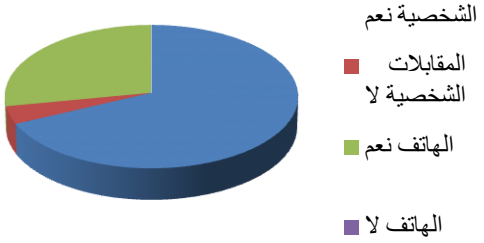
أن **14** مبحوث أقروا بأن الإتصال يوجد بصفة دائمة ويرون أنه توجد صعوبات عند القيام بالتفاوض داخل المؤسسة وهذا بنسبة **53.85%** في حين أن **12** مبحوث يقرون بأنه يوجد إتصال دائم لكن توجد صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة وهذا بنسبة **46.15%**، وفي المقابل نجد أن **20** مبحوث يرون أن عملية الإتصال تحدث أحيانا ولا توجد صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة وبلغت نسبتهم **86.96%**، كما نلاحظ أن مبحوث واحد يقر بأنه توجد عملية الإتصال نادرا وبلغت نسبته **100%**، في حين أن النسبة منعدمة عند الذين قالوا أنه نادرا ما يوجد إتصال بالإظافة إلى أنه توجد صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية **ل14.31** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **2** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **5.99** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

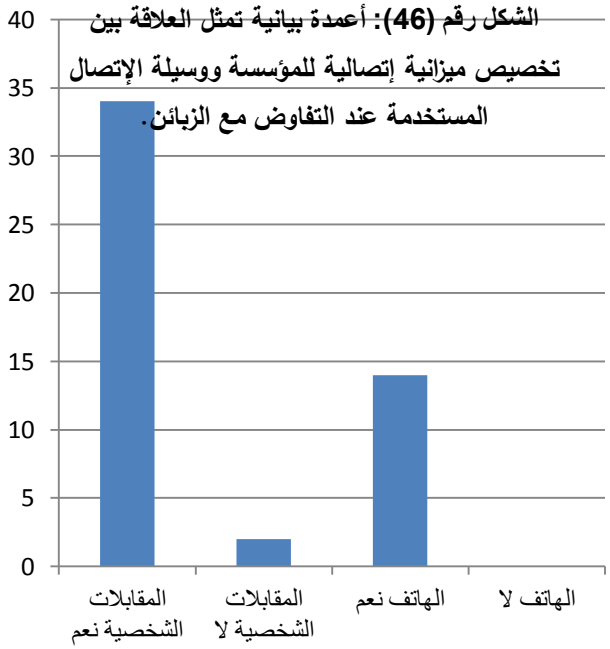
-الجدول رقم (23): يبين العلاقة بين تخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة ووسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن.

| تخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة. / وسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن. | نعم | | لا | | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ك | % | ك | % | | |
| المقابلات الشخصية | 34 | %70.83 | 02 | %100 | 36 | %72 |
| الهاتف | 14 | %29.17 | 00 | %00 | 14 | %28 |
| المجموع | 48 | %100 | 02 | %100 | 50 | %100 |
| $كا^2$ المحسوبة: 0.79. | | | | $كا^2$ المجدولة: 3.84. | | |
| مستوى الدلالة: 0.05 | | | | درجة الحرية: 1. | | |
| الدلالة الإحصائية: لا توجد دلالة إحصائية. | | | | | | |

الشكل رقم (45): دائرة نسبية تمثل العلاقة بين تخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة ووسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن.




الشكل رقم (46): أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين تخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة ووسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن.



يلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أن إتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أنه يتم تخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن، لمعرفة مدى تأثيره في متغير تخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة وجدت الدراسة أن:

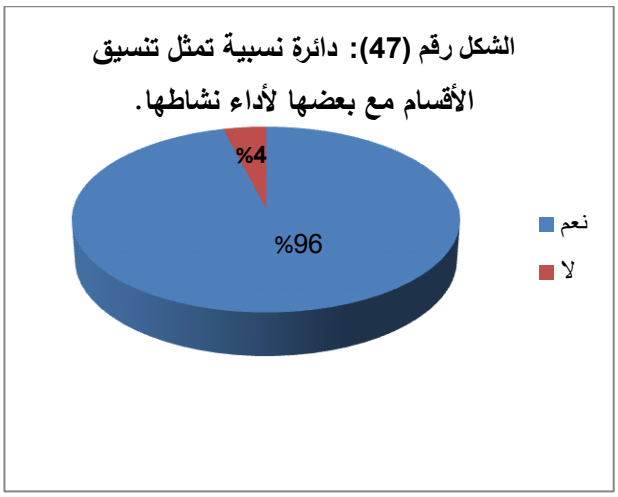
أن **34** مبحوث أقروا بأنه يتم تخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة ويتم إستخدام المقابلات الشخصية عند التفاوض مع الزبائن وهذا بنسبة **70.83%** في حين أن **14** مبحوث يقرون بأنه يتم تخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة ويقومون بإستخدام وسيلة الهاتف عند التفاوض مع الزبائن وهذا بنسبة **29.17%**، وفي المقابل نجد أن **مبحوثين** يرون أنه **لا** يتم تخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة وبلغت نسبتهم **100%**، كما نلاحظ أن النسبة منعدمة بالنسبة للذين يرون أنه **لا** يتم تخصيص ميزانية للإتصال داخل المؤسسة ويستخدمون وسيلة الهاتف عند التفاوض مع الزبائن.

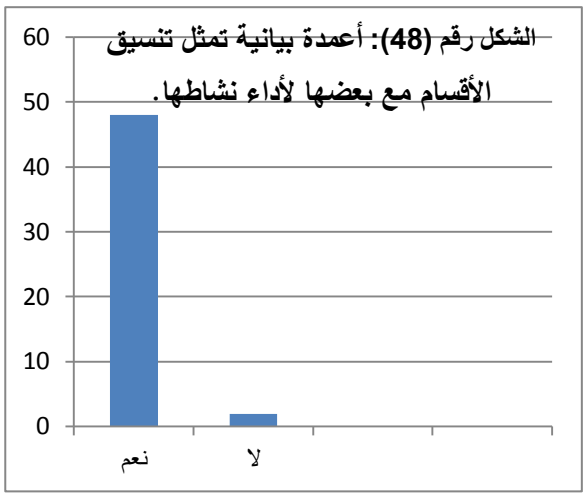
وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل**0.79** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أصغر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **3.84** ومنه نستنتج أنه توجد إستقلالية وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية.

## 2-الفرضية الثانية: يساهم التنسيق في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة:

**-الجدول رقم (24): تنسيق الأقسام مع بعضها لأداء نشاطها:**

| تنسيق الأقسام مع بعضها لأداء نشاطها | إذا كانت الإجابة "نعم" يكون ذلك | ك | % | ك | % | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | دائما | 26 | %54.17 | 48 | %96 | 42.32 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | أحيانا | 21 | %43.75 | | | | | | | |
| | نادرا | 01 | %02.08 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 02 | %04 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | 100 | | | | | |




يبين الجدول رقم **(24)** والذي يوضح إذا ما يوجد تنسيق بين أقسام المؤسسة عند أدائها لنشاطها، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا **بوجوده** حيث قدر عددهم ب**48** مبحوث وذلك بنسبة **96%**، حيث أن منهم من قالوا أن هذا التنسيق يكون **دائما** وعددهم **26** مبحوث بنسبة **54.17%** مقابل **21** مبحوث أجابوا بأن هذا التنسيق يحدث **أحيانا** وقدرت نسبتهم **ب 43.75%**، في حين أكد **مبحوث واحد** أن التنسيق يحدث **نادرا جدا** بين الأقسام عند أدائها لنشاطها وهذا بنسبة **2.08%**.

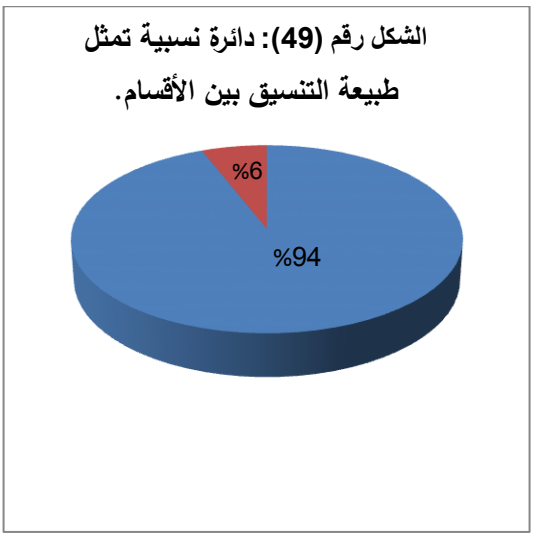
في حين نجد أن الذين **نفوا** وجود تنسيق بين الأقسام عند أدائها لنشاطها هم مبحوثين أي ما نسبته **04%**.

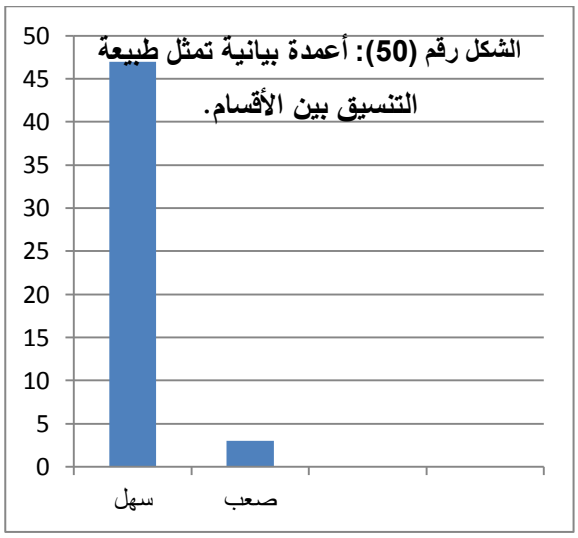
وما يفسر هذه النسب هو أن طبيعة العمل تقتضي وجود تنسيق بين العمال لتأدية مختلف المهام والأنشطة المنوطة بهم، من خلال تبادل المعلومات وغيرها.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **42.32** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أصغر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (25): يبين طبيعة التنسيق بين الأقسام:**

| طبيعة التنسيق بين الأقسام | التكرار | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **سهل** | 47 | %94 | 38.72 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| **صعب** | 03 | %06 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |



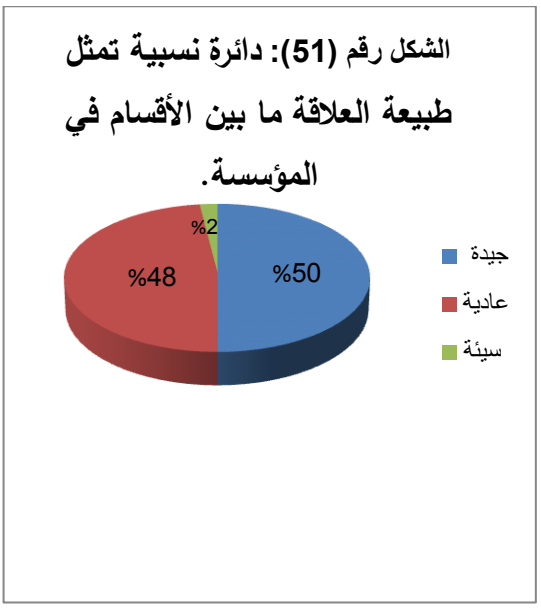

يبين الجدول رقم **(25)** والذي يوضح طبيعة التنسيق بين الأقسام في المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا بأنه **سهل** حيث قدر عددهم ب **47** مبحوث وذلك بنسبة **94%**، في المقابل نجد أن الذين أجابوا بأنه **صعب** عددهم **03** مبحوثين أي ما نسبته **06%**.

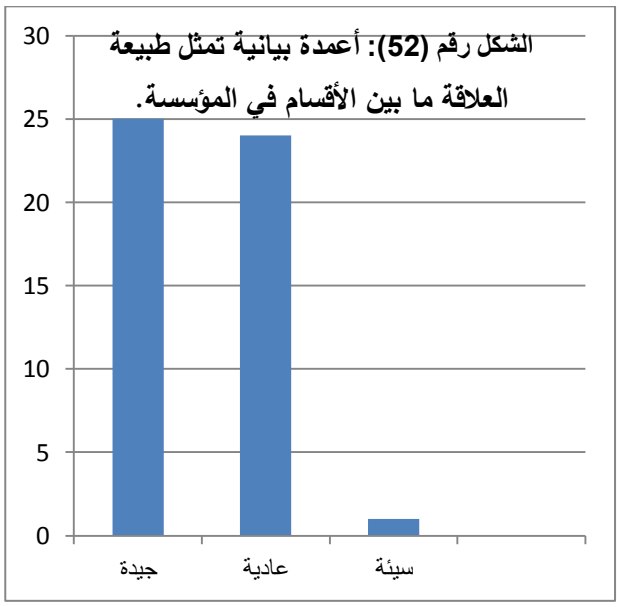
وما يفسر هذه النسب هو أن المؤسسة صغيرة الحجم وبالتالي فإن الإنتقال بين مختلف الأقسام سهل بالإظافة إلى وجود تفاهم وتعاون كبير بين العمال ما جعل التنسيق بينهم سهل.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **38.72** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (26): يبين طبيعة العلاقة ما بين الأقسام في المؤسسة:**

| طبيعة العلاقة ما بين أقسام المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **جيدة** | 25 | %50 | 22.12 | 0.05 | 2 | 5.99 | توجد دلالة إحصائية |
| **عادية** | 24 | %48 | | | | | |
| **سيئة** | 01 | %02 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |




يبين الجدول رقم **(26)** والذي يوضح طبيعة العلاقة ما بين الأقسام في المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأنها علاقة **جيدة** حيث قدر عددهم ب **25** مبحوث وذلك بنسبة **50%**، ثم يليها مباشرة الذين قالوا بأنها علاقة **عادية** حيث قدر عددهم **24** مبحوث وبلغت نسبتهم **48%**، في حين نجد في المرتبة الثالثة والأخيرة من قالوا بأنها علاقة **سيئة** أي ما يعادل مبحوث واحد بنسبة **02**.

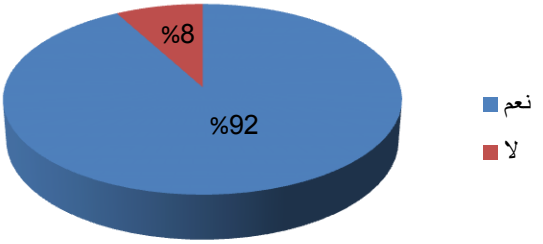
وما يفسر هذه النسب هو وجود التفاهم والتعاون المتبادل بين العمال، ويبرز هذا خاصة عندما تواجه أي عامل مشاكل مهنية.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا**$^2$ حيث نلاحظ أن قيمة **كا**$^2$ المحسوبة والمساوية ل **22.12** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **2** أكبر من **كا**$^2$ المجدولة والمساوية ل **5.99** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

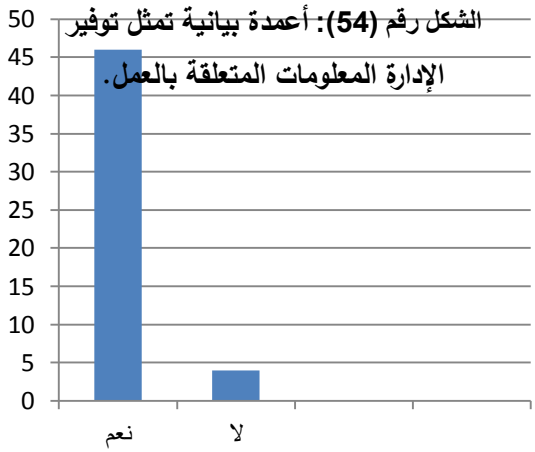
-الجدول رقم (27): توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل:

| توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل | إذا كانت الإجابة "نعم" يكون ذلك | ك | % | ك | % | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | عن طريق المدير | 24 | %52.17 | 46 | %92 | 35.28 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | عن طريق الزملاء | 04 | %08.70 | | | | | | | |
| | عن طريق الإعلانات | 18 | %39.13 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 04 | %08 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | 100 | | | | | |

الشكل رقم (53): دائرة نسبية تمثل توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل.




الشكل رقم (54): أعمدة بيانية تمثل توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل.




يبين الجدول رقم **(27)** والذي يوضح إذا ما كانت الإدارة توفر المعلومات المتعلقة بالعمل للعاملين، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا **بنعم** حيث قدر عددهم ب **46** مبحوث وذلك بنسبة **92%**، حيث أن منهم من قالوا أن ذلك يكون **عن طريق المدير** قدر عددهم **24** مبحوث بنسبة **52.17%**، مقابل **04** مبحوثين أجابوا بأن ذلك يتم **عن طريق الإعلانات** وقدرت نسبتهم ب **39.13%**، في حين أكد **04** مبحوثين بأن ذلك يحدث **عن طريق الزملاء** وهذا بنسبة **08.70%**.

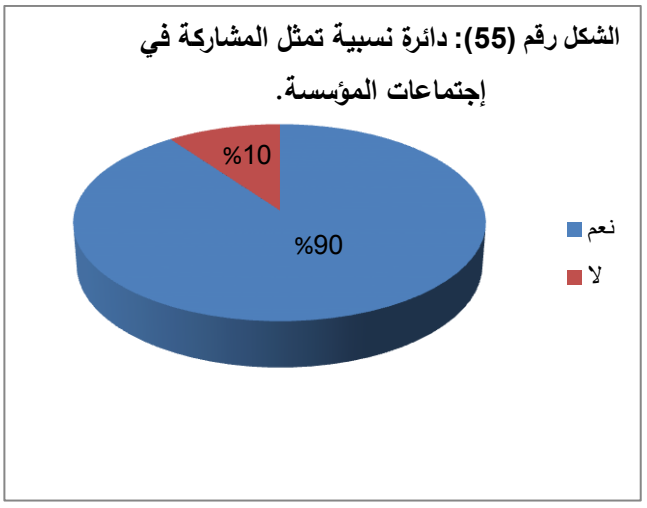
في حين نجد أن الذين **نفوا** أن الإدارة توفر المعلومات المتعلقة بالعمل هم **04** مبحوثين أي ما نسبته **08%**.

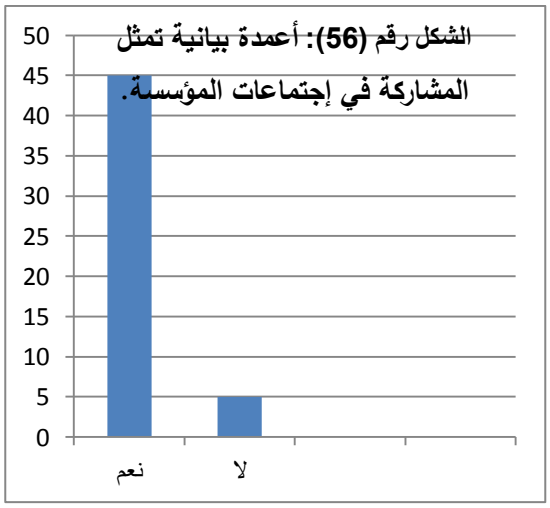
وما يفسر هذه النسب هو أنه وحتى تكون هناك إستمرارية في العمل فمهمة الإدارة هي العمل على توفير المعلومات المتعلقة بالعمل للعمال سواءا المتعلقة بالسيارات أو معلومات خاصة بالزبائن وغيرها.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **35.28** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا²** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (28): المشاركة في إجتماعات المؤسسة:**

| المشاركة في إجتماعات المؤسسة | إذا كانت الإجابة "نعم" تقييم هذه الإجتماعات | ك | % | ك | % | كا² المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا² المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | مفيدة | 44 | %97.78 | 45 | %90 | 32 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | غير مفيدة | 01 | %02.22 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 05 | %10 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | 100 | | | | | |




يبين الجدول رقم **(28)** والذي يوضح إذا ما كان العمال يشاركون في إجتماعات المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا **بنعم** حيث قدر عددهم ب **45** مبحوث وذلك بنسبة **90%**، حيث أن منهم من قالوا أن هذه الإجتماعات مفيدة بالنسبة لهم وقدر عددهم **44** مبحوث بنسبة **97.78%** مقابل **مبحوث واحد** أجاب بأنها غير مفيدة وذلك بنسبة **02.22%**.

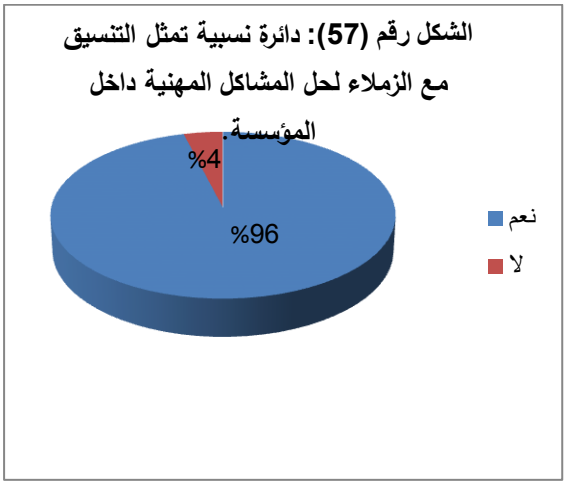
في حين نجد أن الذين **نفوا** بأنهم يشاركون في إجتماعات المؤسسة فهم **05** مبحوثين أي ما نسبته **10%**.

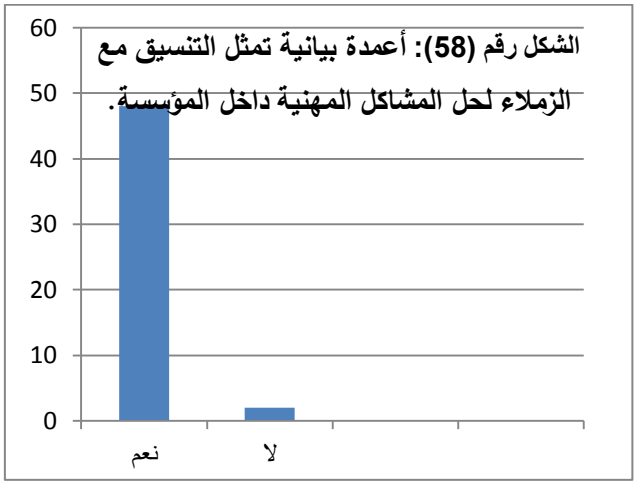
وما يفسر هذه النسب أن كل عمال المؤسسة معنيين ومسؤولين عن كل صغيرة أو كبيرة تدور في المؤسسة سواءا عن الخطط المرسومة أو غيرها، وهذا ما جعلهم يعملون ضمن فريق واحد متكامل.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **32** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (29): التنسيق مع الزملاء لحل المشاكل المهنية داخل المؤسسة:**

| التنسيق مع الزملاء لحل المشاكل المهنية داخل المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **نعم** | 48 | %96 | 42.32 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| **لا** | 02 | %04 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **100** | | | | | |




يبين الجدول رقم **(29)** والذي يوضح إذا ما يوجد تنسيق بين الزملاء لحل المشاكل المهنية داخل المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا **بنعم** حيث قدر عددهم ب**48** مبحوث وذلك بنسبة **96%**، في المقابل نجد أن الذين **نفوا** وجود تنسيق بين الزملاء داخل المؤسسة هم **مبحوثين** أي ما نسبة **04%**.

وما يفسر هذه النسب أن العمال تجمعهم علاقة صداقة وعمل ما يجعلهم يتعاونون معا ضمن فريق واحد في كل صغيرة وكبيرة.

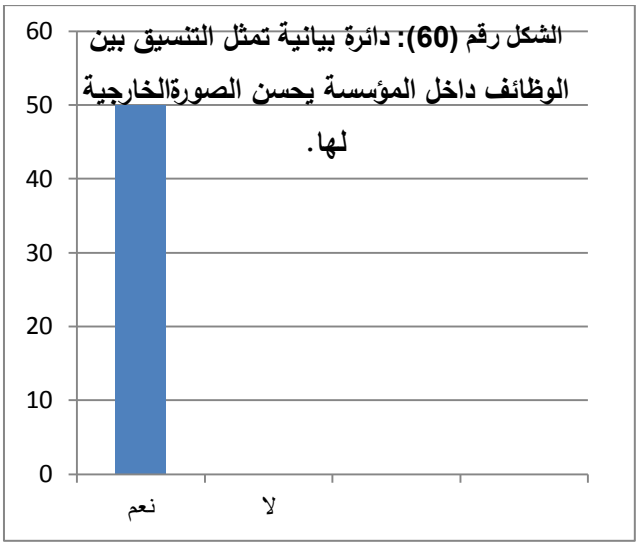
وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **42.32** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا²** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (30): التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة يحسن الصورة الخارجية لها:**

| التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة يحسن الصورة الخارجية لها | التكرار | النسبة المئوية | كا² المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا² المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **نعم** | **50** | **%100** | 50 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| **لا** | **00** | **%00** | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |




**الشكل رقم (59): دائرة نسبية تمثل التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة يحسن الصورة الخارجية لها.**




**الشكل رقم (60): دائرة بيانية تمثل التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة يحسن الصورةالخارجية لها.**

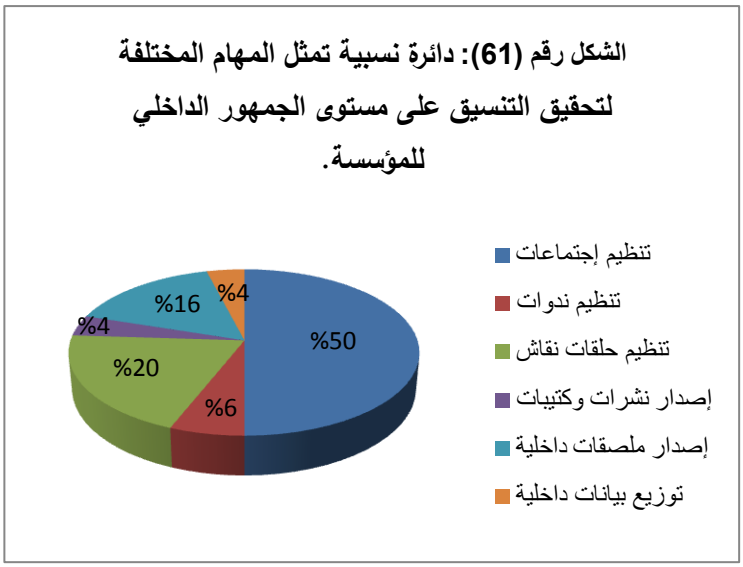
يبين الجدول رقم **(30)** والذي يوضح إذا ما كان التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة يحسن الصورة الخارجية لها، حيث يتضح أن كل المبحوثين أقروا **بنعم** حيث قدر عددهم ب **50** مبحوث وذلك بنسبة **.%50**

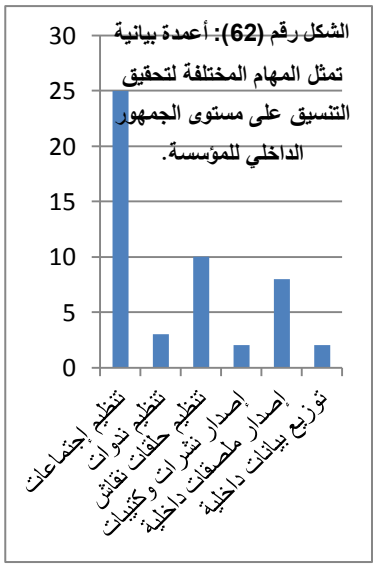
وما يفسر هذه النسب أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تقتضي وجود تنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة من خلال تبادل المعلومات والآراء وغيرها.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **50** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا²** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

-الجدول رقم (31): يبين المهام المختلفة لتحقيق التنسيق على مستوى الجمهور الداخلي للمؤسسة:

| المهام المختلفة لتحقيق التنسيق على مستوى الجمهور الداخلي للمؤسسة | التكرار | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **تنظيم إجتماعات** | 25 | %50 | 46.73 | 0.05 | 5 | 11.07 | توجد دلالة إحصائية |
| **تنظيم ندوات** | 03 | %06 | | | | | |
| **تنظيم حلقات نقاش** | 10 | %20 | | | | | |
| **إصدار نشرات وكتيبات** | 02 | %04 | | | | | |
| **إصدار ملصقات داخلية** | 08 | %16 | | | | | |
| **توزيع بيانات داخلية** | 02 | %04 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |



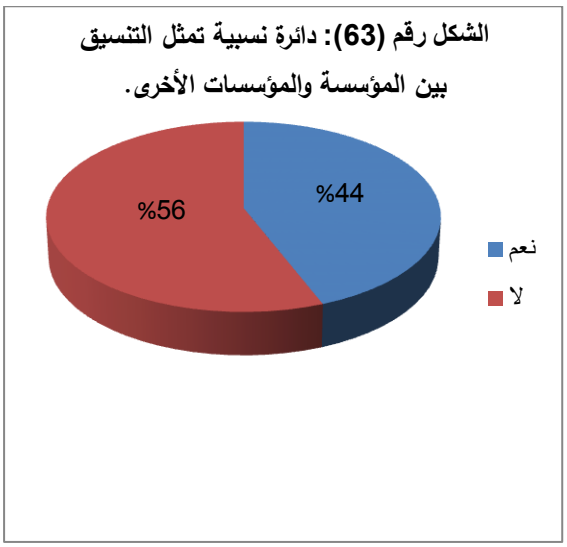

يبين الجدول رقم **(31)** والذي يوضح المهام المختلفة لتحقيق التنسيق على مستوى الجمهور الداخلي للمؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأنهم يقومون **بتنظيم إجتماعات** حيث قدر عددهم ب **25** مبحوث وذلك بنسبة **50%**، ثم يليها مباشرة الذين قالوا عن طريق **تنظيم حلقات نقاش** حيث قدر عددهم **10** وبلغت نسبتهم **20%**، في حين إحتلت المرتبة الثالثة **مهمة إصدار ملصقات داخلية** حيث قدر عددهم **08 مبحوث** وبلغت نسبتهم **16%**، وفي المرتبة الرابعة نجد تنظيم **الندوات** وقدر عددهم **03** مبحوثين وبلغت نسبتهم **06%**. أما في المرتبة الخامسة والأخيرة نجد كل من مهمة **إصدار النشرات والكتيبات وتوزيع البيانات الداخلية** وقدر عددهم **مبحوثين** أي بنسبة **02%**.

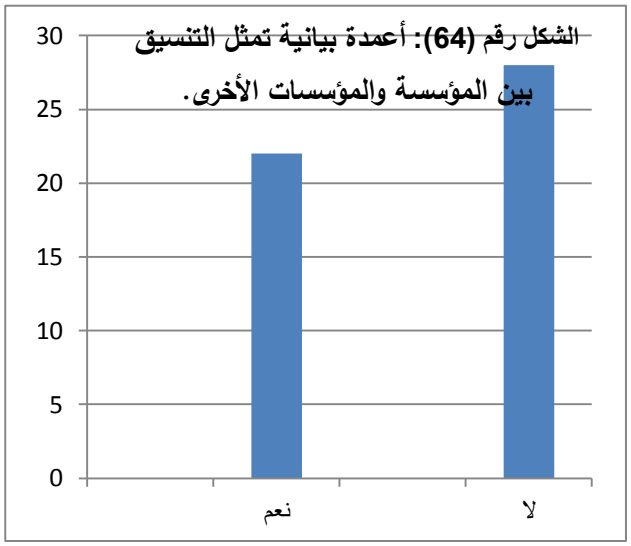
وما يفسر هذه النسب هو أن الإلتقاء حول طاولة واحدة لرسم الخطط وتبادل الآراء هي أنسب وسيلة للتنسيق مع جميع العمال.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **46.73** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **5** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **11.07** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (32): التنسيق بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى:**

| التنسيق بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى | إذا كانت الإجابة "نعم" الهدف من التنسيق | ك | % | ك | % | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | التعرف على نشاط المؤسسة المنافسة | 03 | %13.64 | 22 | %44 | 0.72 | 0.05 | 1 | 3.84 | لا توجد دلالة إحصائية |
| | تحسين الخدمة | 18 | %81.82 | | | | | | | |
| | سهولة إتخاذ القرار | 01 | %04.54 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 28 | %56 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | 100 | | | | | |




يبين الجدول رقم **(32)** والذي يوضح إذا ما يتم التنسيق بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا بأنه **لا** يتم التنسيق بين مؤسستهم والمؤسسات الأخرى حيث قدر عددهم ب 28 مبحوث وذلك بنسبة **56%**، في المقابل أجاب بقية المبحوثين **بنعم** حيث بلغ عددهم **17** مبحوث أي ما نسبته **34%** حيث أن بعضهم أقر بأن الهدف من ذلك هو **تحسين الخدمة** وعددهم **18** مبحوث بنسبة **81.82%**، **مقابل 3** مبحوثين أجابوا بأن هدفهم هو **التعرف على نشاط المؤسسة المنافسة** وقدرت نسبتهم ب **13.64%**، في حين أكد مبحوث واحد أن الهدف من التنسيق هو **سهولة إتخاد القرار** وهذا بنسبة **04.54%**.

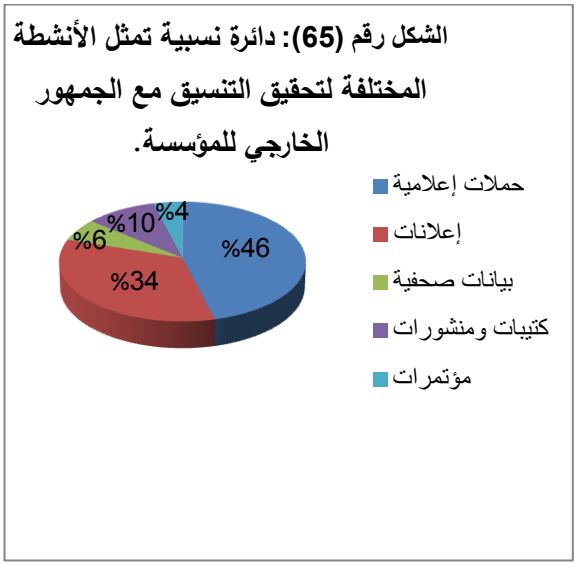
وما يفسر هذه النسب هو أنه لا يوجد داعي للتنسيق مع مؤسسات أخرى على إعتبار أن المؤسسة لا تقوم بالبيع والشراء من مؤسسات أخرى، بالإظافة إلى أن المنافسة شديدة في هذا المجال ما يستدعي على كل مؤسسة أن تعمل لوحدها.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **0.72** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أصغر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه يوجد تطابق وبالتالي لاتوجد دلالة إحصائية.

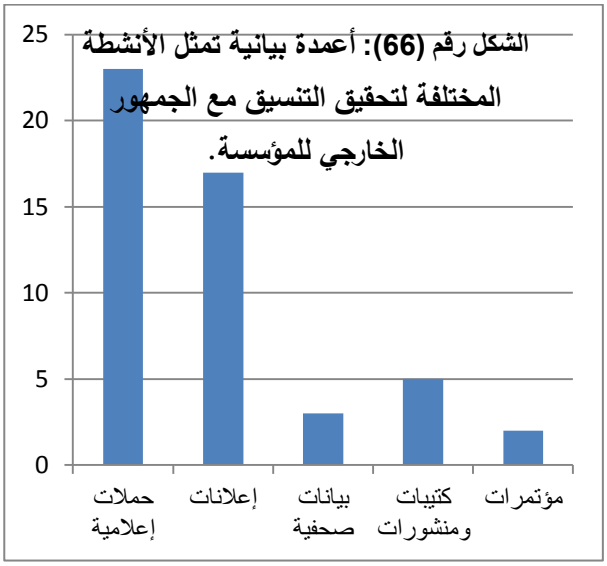
-الجدول رقم (33): يبين الأنشطة المختلفة لتحقيق التنسيق مع الجمهور الخارجي للمؤسسة:

| الأنشطة المختلفة لتحقيق التنسيق مع الجمهور الخارجي للمؤسسة | التكرار | النسبة المئوية | $كا^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | $كا^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| حملات إعلامية | 23 | %46 | 35.6 | 0.05 | 4 | 9.49 | توجد دلالة إحصائية |
| إعلانات | 17 | %34 | | | | | |
| بيانات صحفية | 03 | %06 | | | | | |
| كتيبات ومنشورات | 05 | %10 | | | | | |
| مؤتمرات | 02 | %04 | | | | | |
| المجموع | 50 | 100 | | | | | |

الشكل رقم (65): دائرة نسبية تمثل الأنشطة المختلفة لتحقيق التنسيق مع الجمهور الخارجي للمؤسسة.




الشكل رقم (66): أعمدة بيانية تمثل الأنشطة المختلفة لتحقيق التنسيق مع الجمهور الخارجي للمؤسسة.




يبين الجدول رقم **(33)** والذي يوضح الأنشطة المختلفة لتحقيق التنسيق مع الجمهور الخارجي للمؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأنهم يقومون بتنظيم **حملات إعلامية** حيث قدر عددهم ب **23** مبحوث وذلك بنسبة **46%**، ثم يليها مباشرة الذين قالوا عن طريق **الإعلانات** حيث قدر عددهم **17** وبلغت نسبتهم **34%**، في حين إحتلت المرتبة الثالثة **الكتيبات والمنشورات** حيث قدر عددهم **05** مبحوثين وبلغت نسبتهم **10%**، وفي المرتبة الرابعة نجد **البيانات الصحفية** وقدر عددهم **03** مبحوثين وبلغت نسبتهم **06%**. أما في المرتبة الخامسة والأخيرة نجد **المؤتمرات** وقدر عددهم **مبحوثين** أي بنسبة **02%**.

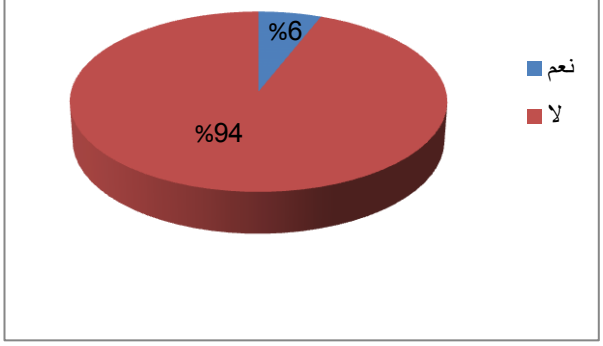
وما يفسر هذه النسب هو أن الحملات الإعلامية والمتمثلة في الإشهارات وغيرها التي تبث عبر وسائل الإعلام كالإذاعة والتلفزيون هي أقرب وسيلة يمكن الوصول من خلالها إلى الزبون.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **35.6** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **4** أكبر من **كا²** المجدولة والمساوية ل **9.49** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

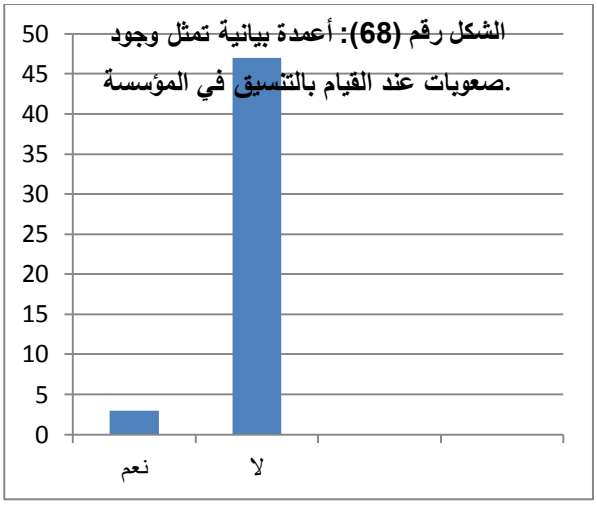
**-الجدول رقم (34): وجود صعوبات عند القيام بالتنسيق في المؤسسة:**

| وجود صعوبات عند القيام بالتنسيق في المؤسسة | إذا كانت الإجابة "نعم" هذه الصعوبات | ك | % | ك | % | كا² المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا² المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | مادية | 02 | %66.67 | 03 | %06 | 3.72 | 0.05 | 1 | 3.84 | لاتوجد دلالة إحصائية |
| | تقنية | 00 | %00 | | | | | | | |
| | بشرية | 01 | %33.33 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 47 | %94 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | 100 | | | | | |

الشكل رقم (67): دائرة نسبية تمثل وجود صعوبات عند القيام بالتنسيق في المؤسسة.




الشكل رقم (68): أعمدة بيانية تمثل وجود صعوبات عند القيام بالتنسيق في المؤسسة.




يبين الجدول رقم **(34)** والذي يوضح إذا ما توجد صعوبات عند القيام بالتنسيق في المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا بأنه **لا** توجد صعوبات حيث قدر عددهم ب **47** مبحوث وذلك بنسبة **94%**، في المقابل أجاب بقية المبحوثين **بنعم** حيث بلغ عددهم **03** مبحوث أي ما نسبته **06%** حيث أن بعضهم أقر بأن هذه الصعوبات تتمثل في صعوبات **مادية** وعددهم **02** مبحوث بنسبة **66.67%**، مقابل مبحوث واحد أجاب بأن هذه الصعوبات **بشرية** وقدرت نسبتهم ب **33.33%**، في حين نجد النسبة منعدمة فيما يخص الصعوبات **التقنية**.

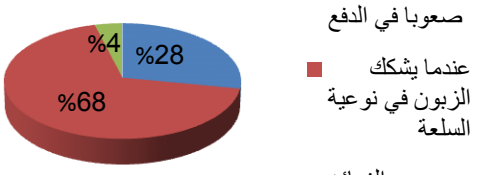
وما يفسر هذه النسب هو حسن التعامل مع الزبون وكذلك حسن الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وهذا يؤدي إلى عدم وجود أي صعوبات في التعامل مع الزبائن.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **3.72** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أصغر من **كا²** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه يوجد تطابق وبالتالي لاتوجد دلالة إحصائية.

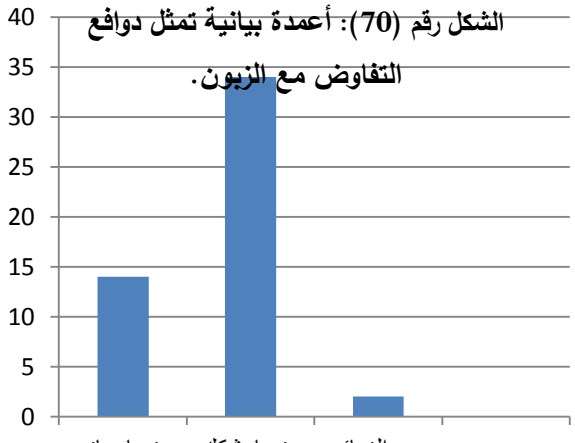
**-الجدول رقم (35): يبين دوافع التفاوض مع الزبون:**

| دوافع التفاوض مع الزبون | التكرار | النسبة المئوية | كا² المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا² المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عندما يعاني الزبون من صعوبات في الدفع | 14 | %28 | 31.36 | 0.05 | 2 | 5.99 | توجد دلالة إحصائية |
| عندما يشكك الزبون في نوعية السلعة | 34 | %68 | | | | | |
| عدد الزبائن ضئيل جدا | 02 | %04 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |

**الشكل رقم (69): دائرة نسبية تمثل دوافع التفاوض مع الزبون.**




**الشكل رقم (70): أعمدة بيانية تمثل دوافع التفاوض مع الزبون.**




يبين الجدول رقم **(35)** والذي يوضح دوافع التفاوض مع الزبون، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأن دافعهم هو **تشكيك الزبون في نوعية السلعة** حيث قدر عددهم ب **34** مبحوث وذلك بنسبة **68%**، ثم يليها مباشرة الذين قالوا أن دافعهم هو عندما **يعاني الزبون في صعوبات في الدفع** حيث قدر

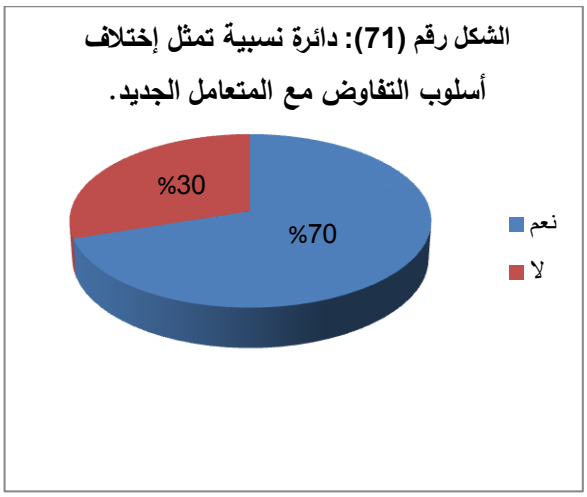
عددهم **14** وبلغت نسبتهم **28%**، في حين إحتل المرتبة الثالثة **دافع العدد الضئيل للزبائن** حيث قدر عددهم **02** مبحوثين وبلغت نسبتهم **04%**.

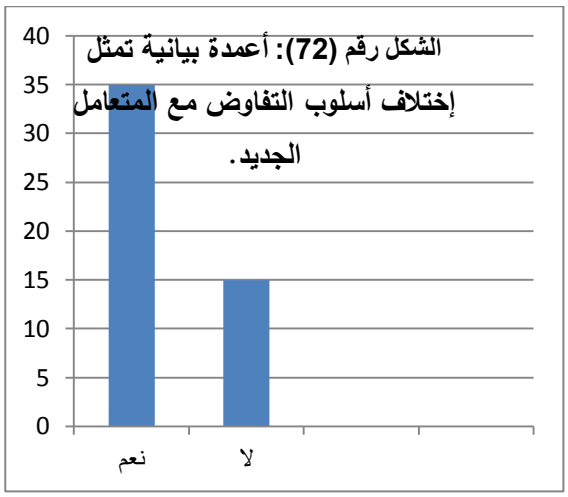
وما يفسر هذه النسب هو أن المؤسسة تلجأ للتفاوض لإقناع الزبون، وخاصة عندما تحس بأن الزبون لديه بعض التخوف من إقتناء السيارة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **31.36** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **2** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **5.99** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (36): إختلاف أسلوب التفاوض مع المتعامل الجديد:**

| إختلاف أسلوب التفاوض مع المتعامل الجديد | إذا كانت الإجابة "نعم" الإختلاف مقانة بالمتعامل الدائم | ك | % | ك | % | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | طريقة الإستقبال | 11 | %31.43 | 35 | %70 | 8 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | أسلوب الحديث | 16 | %45.71 | | | | | | | |
| | تقديم حلول وتسهيلات أكثر | 08 | %22.86 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 15 | %30 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | 100 | | | | | |




يبين الجدول رقم **(36)** والذي يوضح إذا ما كان هناك إختلاف في أسلوب التفاوض مقارنة بالمتعامل الجديد، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا **بنعم** حيث قدر عددهم ب **35** مبحوث وذلك بنسبة **70%**، حيث أن منهم من قالوا أن الإختلاف مقارنة بالمتعامل الدائم يكمن في **أسلوب الحديث** قدر عددهم **16** مبحوث بنسبة **45.71%** مقابل **11** مبحوث أجابوا بأن الإختلاف هو في **طريقة الإستقبال** وقدرت نسبتهم ب **31.43%**، في حين أكد **08** مبحوثين آخرين أن الإختلاف هو في **تقديم حلول وتسهيلات أكثر للمتعامل الجديد** وهذا بنسبة **22.86%**.

في حين نجد أن الذين **نفوا** إذا ما كان هناك إختلاف في أسلوب التفاوض مقارنة بالمتعامل الجديد هم **15** مبحوث أي ما نسبته **30%**.

وما يفسر هذه النسب هو أن تعمل جاهدة من أجل إبراز الوجه الجيد لها وهذا ما يبدو من خلال طريقة تعاملها لأول مرة مع المتعامل الجديد من خلال طريقة الإستقبال وكذلك التكلم مع الزبون، وهذا من أجل جدبه وبالتالي إقناعه بشراء السلعة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا**$^2$ حيث نلاحظ أن قيمة **كا**$^2$ المحسوبة والمساوية ل **08** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا**$^2$ المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

-الجدول رقم (37): يبين العلاقة بين تنسيق الأقسام مع بعضها البعض لأداء نشاطها والهدف من التفاوض مع الزبون.

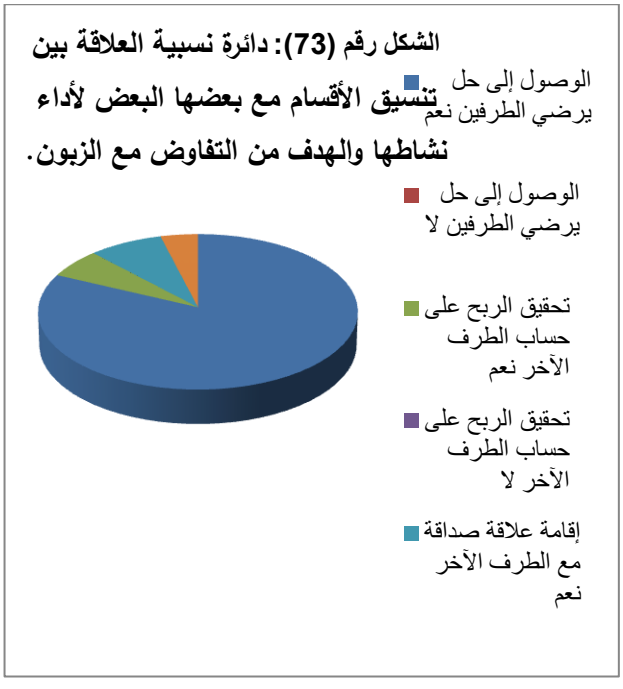
| تنسيق الأقسام مع بعضها لأداء نشاطها. / الهدف من التفاوض مع الزبون. | نعم | | لا | | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ك | % | ك | % | | |
| الوصول إلى حل يرضي الطرفين. | 41 | %85.42 | 00 | %00 | 41 | %82 |
| تحقيق الربح على حساب الطرف الآخر. | 03 | %06.25 | 00 | %00 | 03 | %06 |
| إقامة علاقة صداقة مع الطرف الآخر. | 04 | %08.33 | 02 | %100 | 06 | %12 |
| المجموع | 48 | %100 | 02 | %100 | 50 | %100 |

كا$^2$ المحسوبة: 12.90. كا$^2$ المجدولة: 5.99.

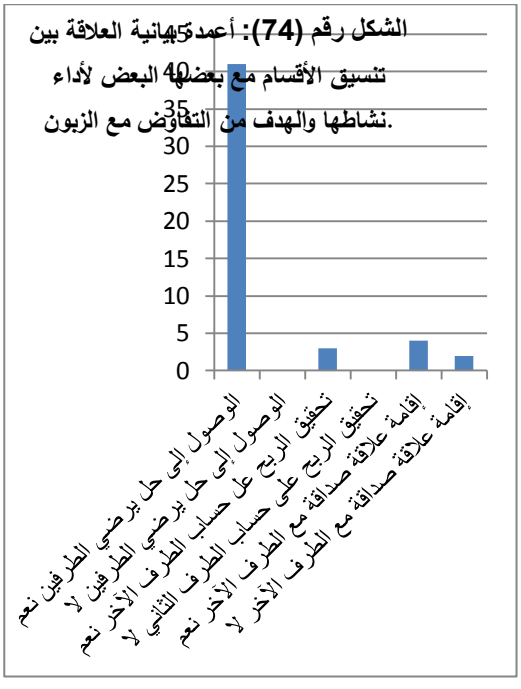
مستوى الدلالة: 0.05. درجة الحرية: 2.

الدلالة الإحصائية: توجد دلالة إحصائية.

الشكل رقم (73): دائرة نسبية العلاقة بين تنسيق الأقسام مع بعضها البعض لأداء نشاطها والهدف من التفاوض مع الزبون.




الشكل رقم (74): أعمدة بيانية العلاقة بين تنسيق الأقسام مع بعض البعض لأداء نشاطها والهدف من التفاوض مع الزبون.



يلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أن إتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أنه يوجد تنسيق بين أقسام المؤسسة عند أداء نشاطها.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في الهدف من التفاوض مع الزبون، لمعرفة مدى تأثيره في متغير تنسيق بين أقسام المؤسسة عند أداء نشاطها وجدت الدراسة أن:

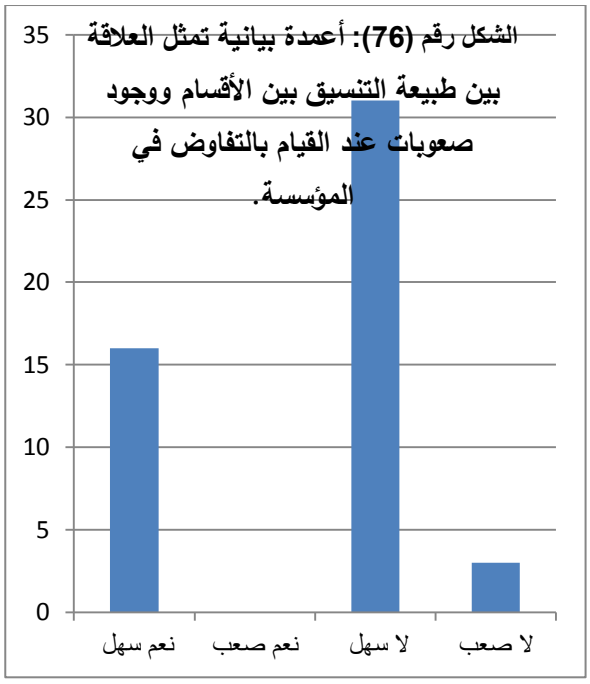
**41** مبحوث أقروا بأنه يتم تنسيق الأقسام مع بعضها لأداء نشاطها وأن الهدف من التفاوض مع الزبون هو الوصول إلى حل يرضي الطرفين وهذا بنسبة **85.42%**، في حين أن **03** مبحوث يقرون بأنه يتم التنسيق بين الأقسام وأن الهدف هو تحقيق الربح على حساب الطرف الآخر وهذا بنسبة **06.25%**، وفي المقابل نجد أن **04** مبحوثين يرون بأنه يتم يتم التنسيق بين الأقسام لأداء نشاطها وأن الهدف من التفاوض هو إقامة علاقة صداقة مع الطرف الآخر وبلغت نسبتهم **8.33%**، كما نلاحظ أن نسبة الذين يقرون بأنه لا يوجد هناك تنسيق بين الأقسام لأداء نشاطها منعدمة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية **ل12.90** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **2** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **5.99** ومنه نستنتج أنه لا توجد إستقلالية وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (38): يبين العلاقة بين طبيعة التنسيق بين الأقسام ووجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة.**

| طبيعة التنسيق بين الأقسام. / وجود صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة. | سهل | | صعب | | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ك | % | ك | % | | |
| نعم | 16 | %34.04 | 00 | %00 | 16 | %32 |
| لا | 31 | %65.96 | 03 | %100 | 34 | %68 |
| المجموع | 47 | %100 | 03 | %100 | 50 | %100 |
| كا$^2$ المحسوبة: 1.49. | | | | | كا$^2$ المجدولة: 3.84. | |
| مستوى الدلالة: 0.05. | | | | | درجة الحرية: 1. | |
| الدلالة الإحصائية: لا توجد دلالة إحصائية. | | | | | | |




يلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أن إتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون بأن التنسيق بين الأقسام في المؤسسة سهل.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود صعوبات عند التفاوض مع الزبائن، لمعرفة مدى تأثيره في متغير طبيعة التنسيق بين الأقسام في المؤسسة وجدت الدراسة أن:

**31** مبحوث أقروا بأن التنسيق بين الأقسام في المؤسسة سهل وأنه لا توجد صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة وهذا بنسبة **65.96%**، في حين أن **16** مبحوث يقرون بأنه يتم التنسيق بين الأقسام سهل ولا توجد صعوبات عند التفاوض مع الزبائن وهذا بنسبة **65.96%**، وفي المقابل نجد أن **03** مبحوثين يرون بأنه التنسيق بين الأقسام صعب ولا توجد صعوبات عند القيام بالتفاوض مع الآخرين وبلغت نسبتهم **100%**، وهذا مقارنة بأن النسبة منعدمة عند الذين يرون أن التنسيق بين الأقسام صعب وتوجد صعوبات عند التفاوض مع الآخرين.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا**$^2$ حيث نلاحظ أن قيمة **كا**$^2$ المحسوبة والمساوية ل**1.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أصغر من **كا**$^2$ المجدولة والمساوية ل **3.84** ومنه نستنتج أنه توجد إستقلالية وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية.

-الجدول رقم (39): يبين العلاقة بين توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل والمعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل التفاوض معهم.

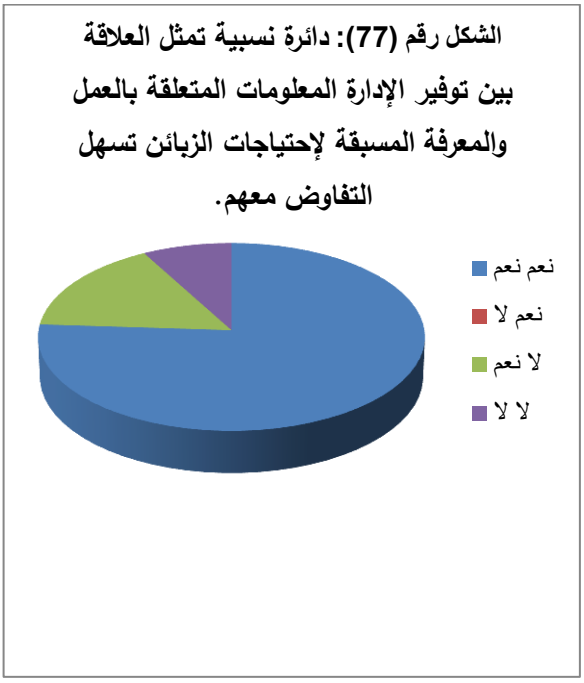
| توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل. / المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل التفاوض معهم. | نعم | | لا | | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ك | % | ك | % | | |
| نعم | 38 | %82.61 | 00 | %00 | 38 | %76 |
| لا | 08 | %17.39 | 04 | %100 | 12 | %24 |
| المجموع | 46 | %100 | 04 | %100 | 50 | %100 |

كا$^2$ المحسوبة: 38.79. كا$^2$ المجدولة: 3.84.

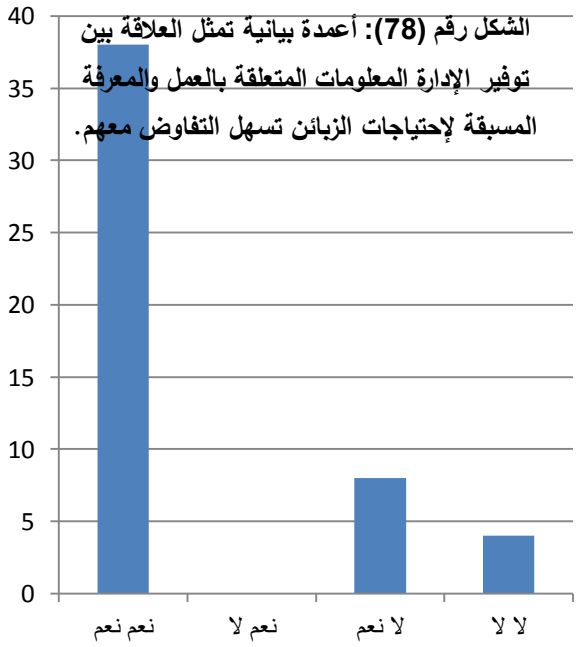
مستوى الدلالة: 0.05. درجة الحرية: 1.

الدلالة الإحصائية: توجد دلالة إحصائية.

الشكل رقم (77): دائرة نسبية تمثل العلاقة بين توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل والمعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل التفاوض معهم.




الشكل رقم (78): أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين توفير الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل والمعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل التفاوض معهم.



يلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أن إتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة تقوم بتوفير المعلومات المتعلقة بالعمل للموظفين.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل التفاوض معهم لمعرفة مدى تأثيره في متغير طبيعة التنسيق بين الأقسام في المؤسسة وجدت الدراسة أن:

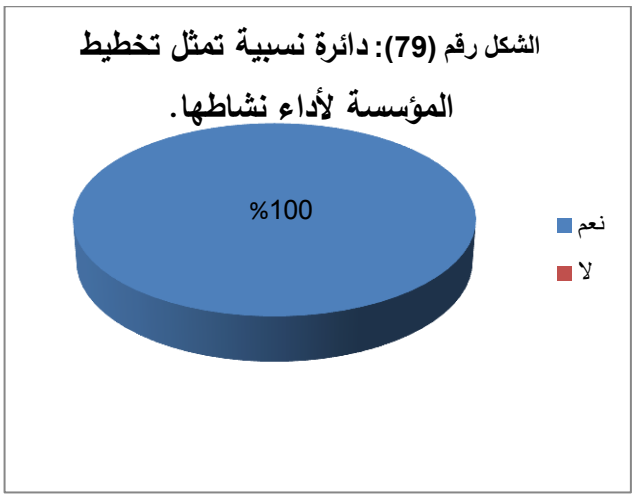
**38** مبحوث يقرون بأن الإدارة تقوم بتوفير المعلومات المتعلقة بالعمل وأن المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم وهذا بنسبة **82.61%**، في حين أن **08** مبحوث يقرون بأن الإدارة تقوم بتوفير المعلومات المتعلقة بالعمل والمعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم وهذا بنسبة **17.39%**، وفي المقابل نجد أن **04** مبحوثين يرون بأن الإدارة لا تقوم بتوفير المعلومات المتعلقة بالعمل وأن المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن لا تسهل عملية التفاوض معهم وبلغت نسبتهم **100%**، وهذا مقارنة بأن النسبة منعدمة عند الذين يرون أن الإدارة توفر المعلومات المتعلقة بالعمل للعاملين وأن المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم.

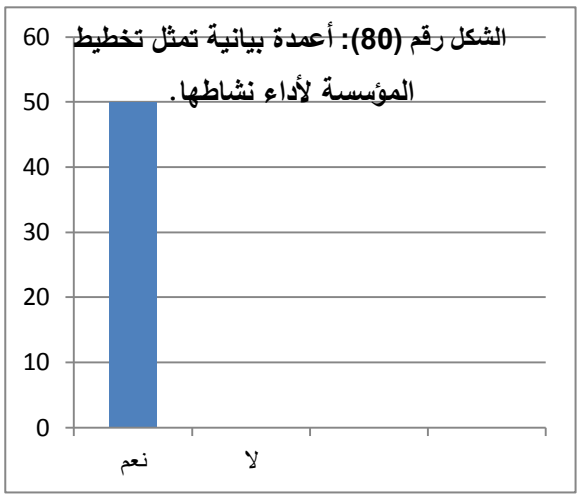
وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية **ل38.79** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **3.84** ومنه نستنتج أنه لا توجد إستقلالية وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

## 3- الفرضية الثالثة: يساهم التخطيط في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة:

**-الجدول رقم (40): تخطيط المؤسسة لأداء نشاطها:**

| تخطيط المؤسسة لأداء نشاطها | إذا كانت الإجابة "نعم" مدى هذا التخطيط | ك | % | ك | % | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | طويل المدى | 19 | %38 | 50 | %100 | 50 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | متوسط المدى | 26 | %52 | | | | | | | |
| | قصير المدى | 05 | %10 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 00 | %00 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | %100 | | | | | |



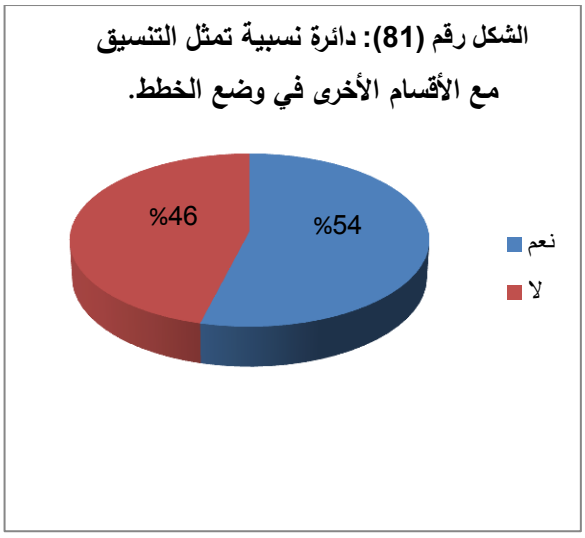

يبين الجدول رقم **(40)** والذي يوضح إذا ما كانت المؤسسة تقوم بالتخطيط لأداء نشاطها، حيث يتضح أن كل المبحوثين أقروا **بنعم** حيث قدر عددهم ب **50** مبحوث وذلك بنسبة **100%**، حيث أن منهم من قالوا أن هذا التخطيط **متوسط المدى** قدر عددهم **26** مبحوث بنسبة **52%**، مقابل **19** من المبحوثين أجابوا بأن ذلك التخطيط **طويل المدى** وقدرت نسبتهم ب **38%**، في حين أكد **05** مبحوثين بأن التخطيط **قصير المدى** وهذا بنسبة **10%**.

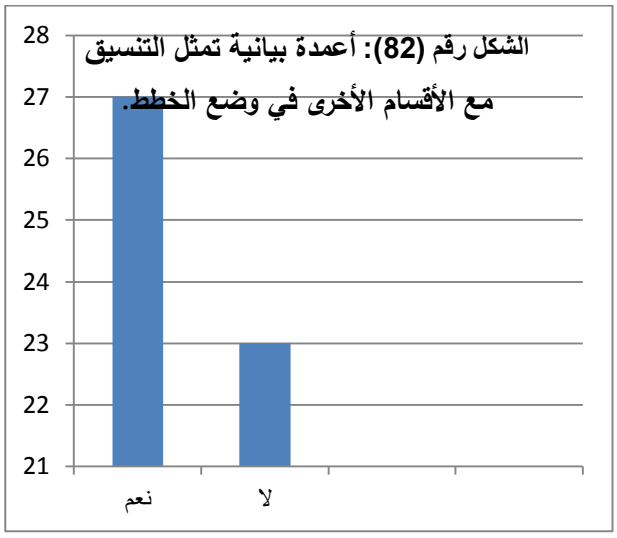
وما يفسر هذه النسب هو أنه لا أساس لأي عمل مهما كان نوعه من دون تخطيط مسبق له.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **50** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (41): يبين التنسيق مع الأقسام الأخرى في وضع الخطط:**

| التنسيق مع الأقسام الأخرى في وضع الخطط | إذا كانت الإجابة "نعم" يتم ذلك عن طريق | ك | % | ك | % | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | تنظيم الإجتماعات | 22 | %81.48 | 27 | %54 | 0.32 | 0.05 | 1 | 3.84 | لا توجد دلالة إحصائية |
| | تنظيم ندوات | 01 | %03.70 | | | | | | | |
| | تنظيم حلقات نقاش | 04 | %14.82 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 23 | %46 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | 100 | | | | | |




يبين الجدول رقم **(41)** والذي يوضح إذا ما كان هناك تنسيق بين الأقسام في وضع الخطط، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا **بنعم** حيث قدر عددهم ب **27** مبحوث وذلك بنسبة **54%**، حيث أن منهم من قالوا أن ذلك يكون عن طريق **تنظيم الإجتماعات** قدر عددهم **22** مبحوث بنسبة **81.48%** مقابل **04** مبحوثين أجابوا بأن ذلك يتم عن طريق **تنظيم حلقات نقاش** وقدرت نسبتهم ب **14.82%**، في حين أكد مبحوث واحد بأن ذلك يحدث عن طريق **تنظيم الندوات** وهذا بنسبة **3.70%**.

في حين نجد أن الذين **نفوا** أنه يوجد تنسيق بين الأقسام في وضع الخطط هم **23** مبحوث أي ما نسبته **46%**.

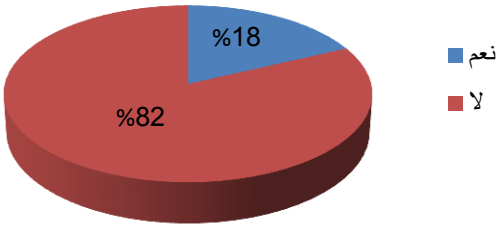
وما يفسر هذه النسب هو أن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا لآراء العمال حول شؤون العمل مهما كان القسم الذي يعمل فيه.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا**$^2$ حيث نلاحظ أن قيمة **كا**$^2$ المحسوبة والمساوية ل **0.32** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أصغر من **كا**$^2$ المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه يوجد تطابق وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية.

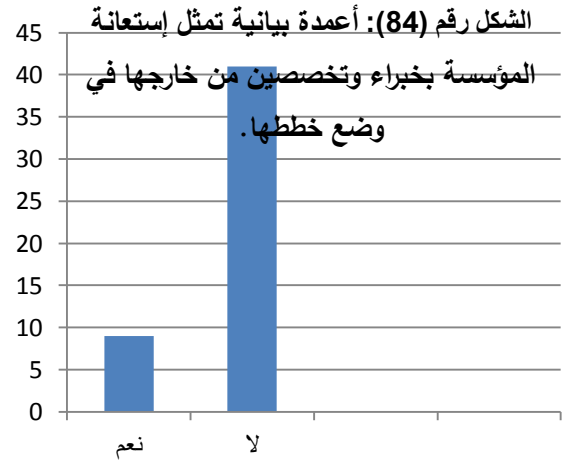
-الجدول رقم (42): إستعانة المؤسسة بخبراء وتخصصين من خارجها في وضع خططها:

| إستعانة المؤسسة بخبراء وتخصصين من خارجها في وضع خططها | إذا كانت الإجابة "نعم" يتم ذلك | ك | % | ك | % | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | دائما | 02 | %22.22 | 09 | %18 | 20.48 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | أحيانا | 07 | %77.78 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 41 | %82 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | 100 | | | | | |

الشكل رقم (83): دائرة نسبية تمثل إستعانة المؤسسة بخبراء ومتخصصين من خارجها في وضع خططها.




الشكل رقم (84): أعمدة بيانية تمثل إستعانة المؤسسة بخبراء وتخصصين من خارجها في وضع خططها.




يبين الجدول رقم **(42)** والذي يوضح إذا ما يتم الإستعانة بخبراء ومتخصصين من خارجها في وضع خططها، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا بأنه **لا** يتم الإستعانة بخبراء ومتخصصين من خارجها لوضع خططها حيث قدر عددهم ب **41** مبحوث وذلك بنسبة **82%**، في المقابل أجاب بقية المبحوثين **بنعم** حيث بلغ عددهم **09** مبحوثين أي ما نسبته **18%** حيث أن بعضهم أقر بأن الإستعانة بالخبراء يكون **أحيانا** وعددهم **07** مبحوث بنسبة **77.78%**، مقابل مبحوثين أجابا بأن هذه الإستعانة تكون **دائما** وقدرت نسبتهم ب **22.22%**.

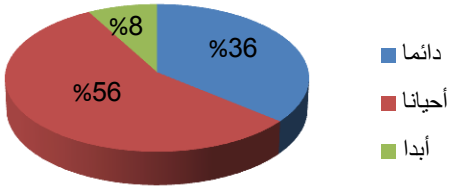
وما يفسر هذه النسب هو أن عمل المؤسسة ليس عملا صعبا ومعقدا يقتضي اللجوء إلى خبراء ومتخصصين من خارجها.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **20.48** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا²** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

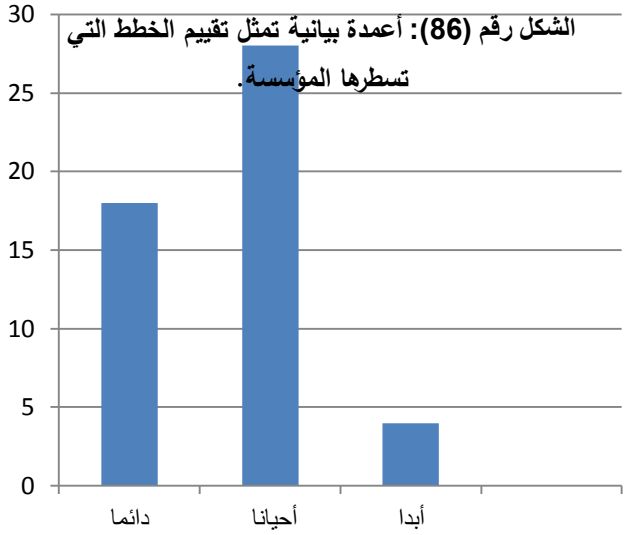
**-الجدول رقم (43): تقييم الخطط التي تسطرها المؤسسة:**

| تقييم الخطط التي تسطرها المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية | كا² المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا² المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **دائما** | 18 | %36 | 17.43 | 0.05 | 2 | 5.99 | توجد دلالة إحصائية |
| **أحيانا** | 28 | %56 | | | | | |
| **أبدا** | 04 | %08 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |

**الشكل رقم (85): دائرة نسبية تمثل تقييم الخطط التي تسطرها المؤسسة.**




**الشكل رقم (86): أعمدة بيانية تمثل تقييم الخطط التي تسطرها المؤسسة.**




يبين الجدول رقم **(43)** والذي يوضح تواتر تقييم الخطط التي تسطرها المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأن المؤسسة تقوم بتقييم هذه الخطط **أحيانا** حيث قدر عددهم ب **28** مبحوث وذلك بنسبة **56%**، ثم يليها مباشرة الذين قالوا **دائما** حيث قدر عددهم **18** وبلغت نسبتهم **36%**، في حين إحتل المرتبة الثالثة والأخيرة المبحوثين الذين قالوا **أبدا** حيث قدر عددهم **04** مبحوثين وبلغت نسبتهم **08%**.

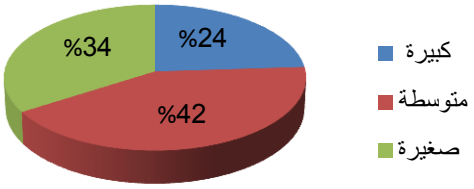
وما يفسر هذه النسب هو أن المؤسسة لا تقوم بالتطبيق الفوري للخطط المرسومة من قبلها وإنما تقوم بإجراء مرجعة وتقييم شامل لها ثم تقوم في الأخير بتطبيقها وهذا هو أساس العمل الجيد.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **17.43** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **2** أكبر من **كا²** المجدولة والمساوية ل **5.99** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

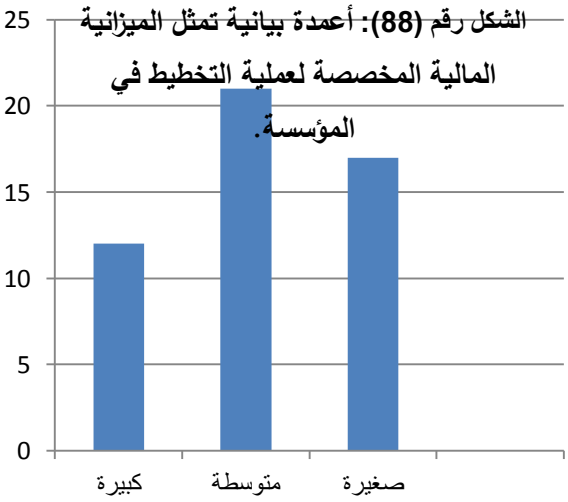
**-الجدول رقم (44): يبين الميزانية المالية المخصصة لعملية التخطيط في المؤسسة:**

| الميزانية المالية المخصصة لعملية التخطيط في المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية | كا² المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا² المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **كبيرة** | 12 | %24 | 2.43 | 0.05 | 2 | 5.99 | لا توجد دلالة إحصائية |
| **متوسطة** | 21 | %42 | | | | | |
| **صغيرة** | 17 | %34 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |

**الشكل رقم (87): دائرة نسبية تمثل الميزانية المالية المخصصة لعملية التخطيط في المؤسسة.**




**الشكل رقم (88): أعمدة بيانية تمثل الميزانية المالية المخصصة لعملية التخطيط في المؤسسة.**




يبين الجدول رقم **(44)** والذي يوضح الميزانية المالية المخصصة لعملية التخطيط في المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأن هذه الميزانية **متوسطة** حيث قدر عددهم ب **21** مبحوث وذلك بنسبة **46%**، ثم يليها مباشرة الذين قالوا أنها **كبيرة** حيث قدر عددهم **12** وبلغت نسبتهم **24%**، في حين إحتلت المرتبة الثالثة المبحوثين الذين أقروا أنها **صغيرة** حيث قدر عددهم **17** مبحوث وبلغت نسبتهم **34%**.

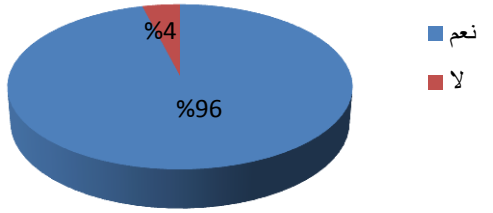
وما يفسر هذه النسب هو أن رسم الخطط لا يتطلب إمكانيات مادية كبيرة وإنما التخطيط هو يتم من خلال عقد إجتماعات ووضع خطط معينة فقط.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **2.43** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **2** أصغر من **كا²** المجدولة والمساوية ل **5.99** ومنه نستنتج أنه يوجد تطابق وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية.

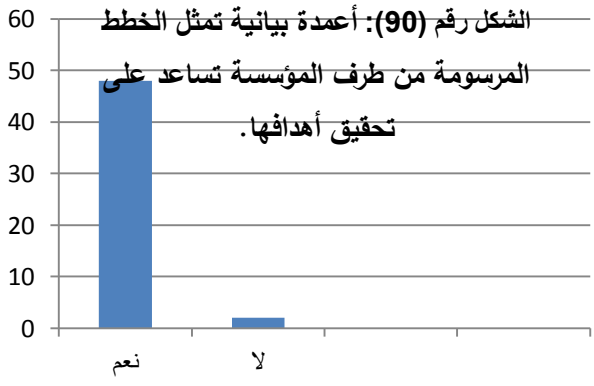
**-الجدول رقم (45): يبين الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها:**

| الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها | إذا كانت الإجابة "نعم" هذه الأهداف | كا | % | كا | % | كا² المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا² المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | زيادة الطلب على السلعة | 39 | %81.25 | 48 | %96 | 42.32 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | التنسيق بين أقسام ووحدات المؤسسة | 04 | %08.33 | | | | | | | |
| | كسب مكانة مرموقة في السوق | 05 | %10.42 | | | | | | | |
| لا | | | | 02 | %04 | | | | | |
| المجموع | | | | 50 | 100 | | | | | |

الشكل رقم (89): دائرة نسبية تمثل الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها.




الشكل رقم (90): أعمدة بيانية تمثل الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها.



يبين الجدول رقم **(45)** والذي يوضح إذا ما كانت الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا **بنعم** حيث قدر عددهم ب **48** مبحوث وذلك بنسبة **96%**، حيث أن منهم من قالوا أن هذه الأهداف تتمثل في **زيادة الطلب على السلعة** قدر عددهم **39** مبحوث بنسبة **81.25%** مقابل **05** مبحوثين أجابوا بأن الهدف يتمثل في **كسب مكانة مرموقة في السوق** وقدرت نسبتهم ب **10.42%**، في حين أكد **04** مبحوثين آخرين أن الهدف هو **التنسيق بين أقسام ووحدات المؤسسة** وهذا بنسبة **8.33%**.

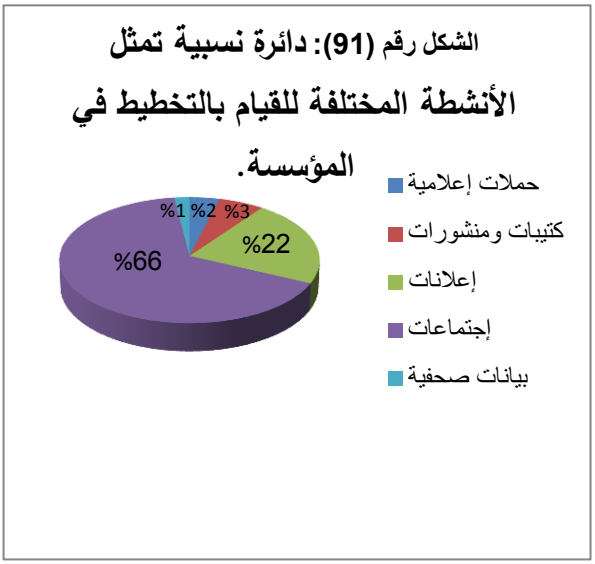
في حين نجد أن الذين **نفوا** إذا ما كانت الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها هم مبحوثين أي ما نسبته **04%**.

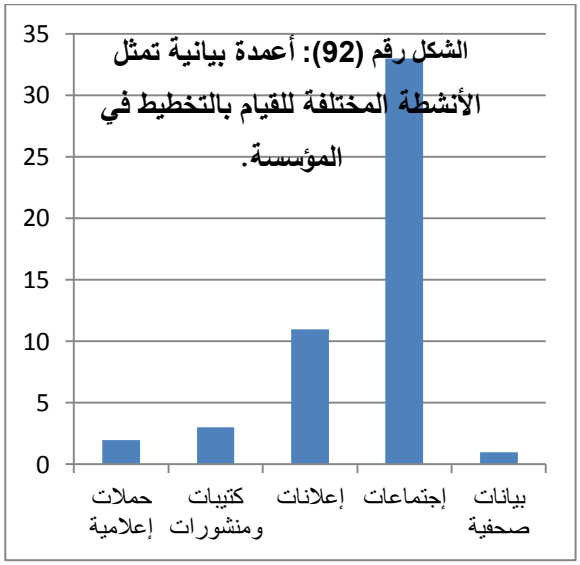
وما يفسر هذه النسب هو أن الخطط المرسومة من طرف المؤسسة ساعدت على زيادة الطلب على السلعة، بالإظافة إلى كسب مكانة مرموقة في السوق.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **42.32** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (46): يبين الأنشطة المختلفة للقيام بالتخطيط في المؤسسة:**

| الأنشطة المختلفة للقيام بالتخطيط في المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **حملات إعلامية** | 02 | %04 | 72.4 | 0.05 | 4 | 9.49 | توجد دلالة إحصائية |
| **كتيبات ومنشورات** | 03 | %06 | | | | | |
| **إعلانات** | 11 | %22 | | | | | |
| **إجتماعات** | 33 | %66 | | | | | |
| **بيانات صحفية** | 01 | %02 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |




يبين الجدول رقم **(46)** والذي يوضح الأنشطة المختلفة للقيام بالتخطيط في المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأنهم يقومون بتنظيم **إجتماعات** حيث قدر عددهم ب **33** مبحوث وذلك بنسبة **66%**، ثم يليها مباشرة الذين قالوا عن طريق **الإعلانات** حيث قدر عددهم **11** وبلغت نسبتهم **22%** في حين إحتلت المرتبة الثالثة **الكتيبات والمنشورات** حيث قدر عددهم **03** مبحوثين وبلغت نسبتهم **06%** وفي المرتبة الرابعة نجد **الحملات الإعلامية** وقدر عددهم **02** مبحوثين وبلغت نسبتهم **04%** أما في المرتبة الخامسة والأخيرة نجد البيانات الصحفية وقدر عددهم بمبحوث واحد فقط أي بنسبة **02%**.

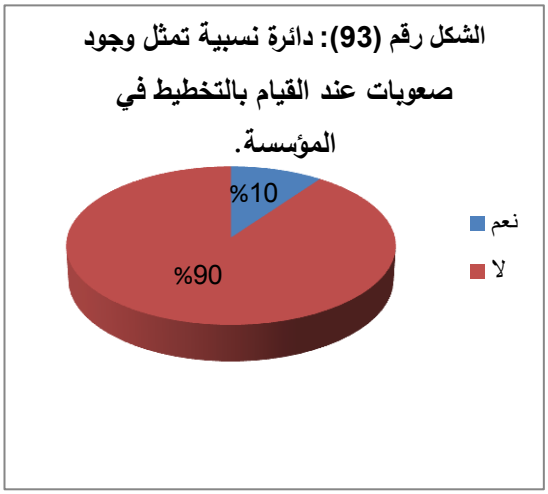
وما يفسر هذه النسب هو أن الإلتقاء حول طاولة واحدة لرسم الخطط وتبادل الآراء هي أنسب وسيلة للتنسيق مع جميع العمال.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **72.4** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **4** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **9.49** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

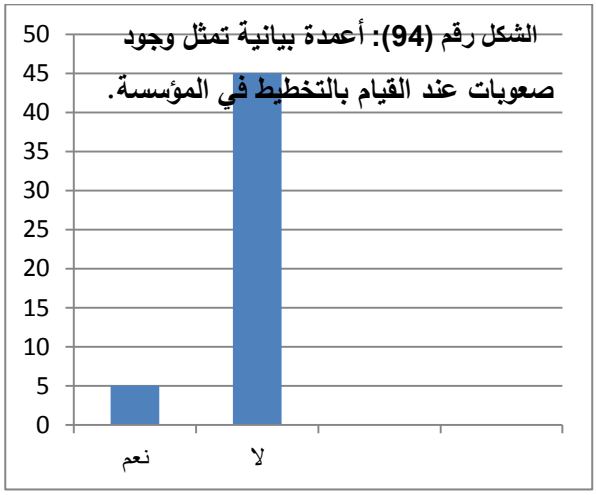
-الجدول رقم (47): وجود صعوبات عند القيام بالتخطيط في المؤسسة:

| وجود صعوبات عند القيام بالتخطيط في المؤسسة | إذا كانت الإجابة "نعم" هذه الصعوبات | ك | % | ك | النسبة المئوية | ك | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | مادية | 03 | %60 | 05 | %10 | | 32 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | تقنية | 01 | %20 | | | | | | | | |
| | بشرية | 01 | %20 | | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 45 | %90 | | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | %100 | | | | | | |

الشكل رقم (93): دائرة نسبية تمثل وجود صعوبات عند القيام بالتخطيط في المؤسسة.




الشكل رقم (94): أعمدة بيانية تمثل وجود صعوبات عند القيام بالتخطيط في المؤسسة.




يبين الجدول رقم **(47)** والذي يوضح إذا ما توجد صعوبات عند القيام بالتخطيط في المؤسسة، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا بأنه لا توجد صعوبات حيث قدر عددهم ب **45** مبحوث وذلك بنسبة **90%**، في المقابل أجاب بقية المبحوثين بنعم حيث بلغ عددهم **05** مبحوث أي ما نسبته **10%** حيث أن بعضهم أقر بأن هذه الصعوبات تتمثل في صعوبات مادية وعددهم **03** مبحوث بنسبة **60%**، مقابل مبحوث واحد أجاب بأن هذه الصعوبات بشرية وقدرت النسبة ب **20%**، وهو نفس الأمر بالنسبة للصعوبات البشرية أي ما يعادل مبحوث واحد بنفس النسبة.

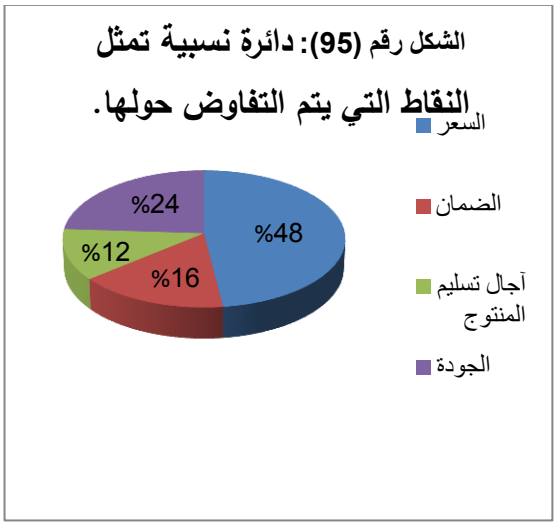
وما يفسر هذه النسب هو أن حسن التعامل مع الزبون وكذلك حسن الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وهذا يؤدي إلى عدم وجود أي صعوبات في التعامل مع الزبائن.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا²** حيث نلاحظ أن قيمة **كا²** المحسوبة والمساوية ل **32** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا²** المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

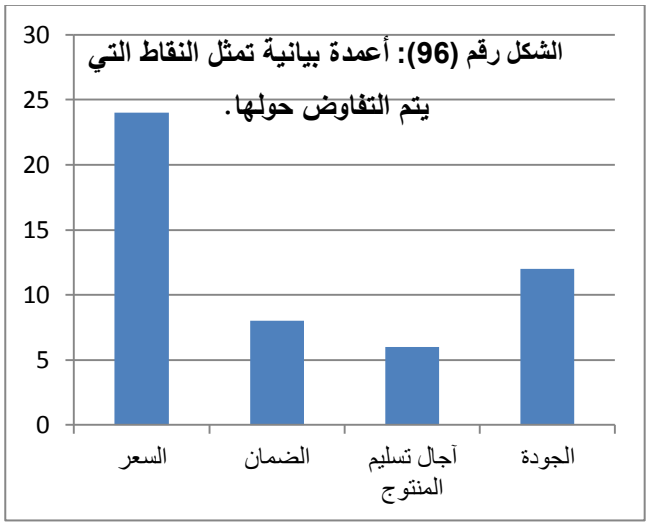
**-الجدول رقم (48): يبين النقاط التي يتم التفاوض حولها:**

| النقاط التي يتم التفاوض حولها | التكرار | النسبة المئوية | كا² المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا² المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **السعر** | 24 | %48 | 15.6 | 0.05 | 3 | 7.82 | توجد دلالة إحصائية |
| **الضمان** | 08 | %16 | | | | | |
| **آجال تسليم السلعة** | 06 | %12 | | | | | |
| **الجودة** | 12 | %24 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |

**الشكل رقم (95): دائرة نسبية تمثل النقاط التي يتم التفاوض حولها.**




**الشكل رقم (96): أعمدة بيانية تمثل النقاط التي يتم التفاوض حولها.**

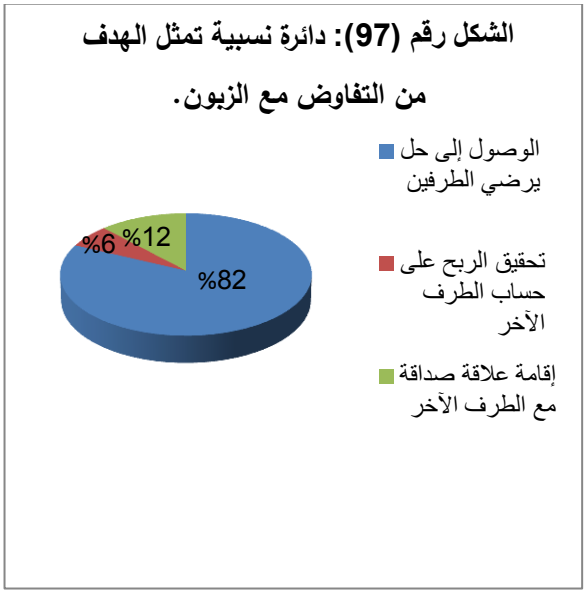


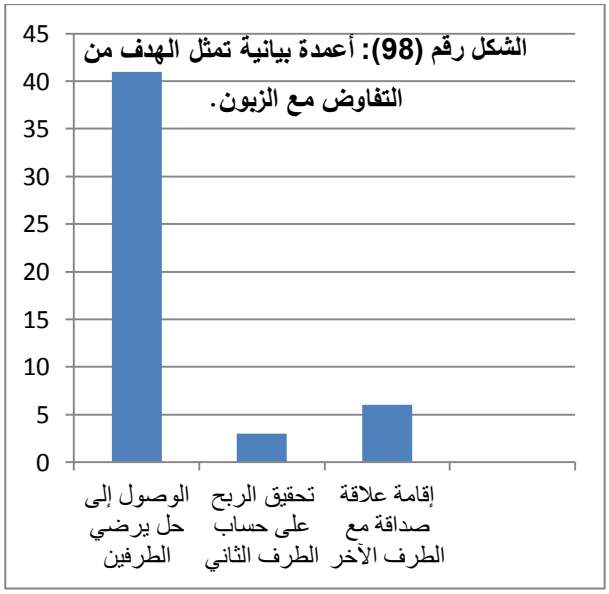

يبين الجدول رقم **(48)** والذي يوضح النقاط التي يتم التفاوض حولها، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأنهم يتفاوضون حول السعر حيث قدر عددهم ب **24** مبحوث وذلك بنسبة **48%**، ثم يليها مباشرة الذين قالوا أنهم يتفاوضون حول جودة السلعة حيث قدر عددهم **12** وبلغت نسبتهم **24%** في حين إحتل المرتبة الثالثة المبحوثين الذين أجابوا **الضمان** حيث قدر عدد المبحوثين **08** مبحوثين وبلغت نسبتهم **18%**، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نجد أنهم يتفاوضون حول آجال تسليم المنتوج وقدر عددهم 06 **مبحوثين** وبلغت نسبتهم **12%**.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **15.6** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **3** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **7.82** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (49): يبين الهدف من التفاوض مع الزبون:**

| الهدف من التفاوض مع الزبون | التكرار | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **الوصول إلى حل يرضي الطرفين** | 41 | %82 | 53.58 | 0.05 | 2 | 5.99 | توجد دلالة إحصائية |
| **تحقيق الربح على حساب الطرف الآخر** | 03 | %06 | | | | | |
| **إقامة علاقة صداقة مع الطرف الآخر** | 06 | %12 | | | | | |
| **المجموع** | **50** | **%100** | | | | | |



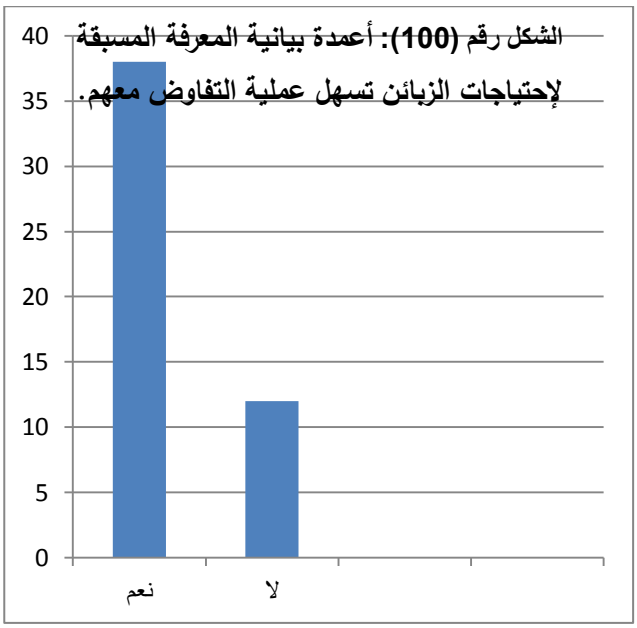

يبين الجدول رقم **(49)** والذي يوضح أهداف التفاوض مع الزبون، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أجابو بأن هدفهم هو الوصول إلى حل يرضي الطرفين حيث قدر عددهم ب **41** مبحوث وذلك بنسبة **82%**، ثم يليها مباشرة الذين قالوا أن هدفهم هو إقامة علاقة صداقة مع الطرف الآخر حيث قدر عددهم **06** وبلغت نسبتهم **12%**، في حين إحتل المرتبة الثالثة هدف تحقيق الربح على حساب الطرف الآخر حيث قدر عددهم **03 مبحوثين** وبلغت نسبتهم **06%**.

وما يفسر هذه النتائج هو أن المؤسسة تبحث دائما عن الافضل بالنسبة لها وبالنسبة للزبون كذلك.

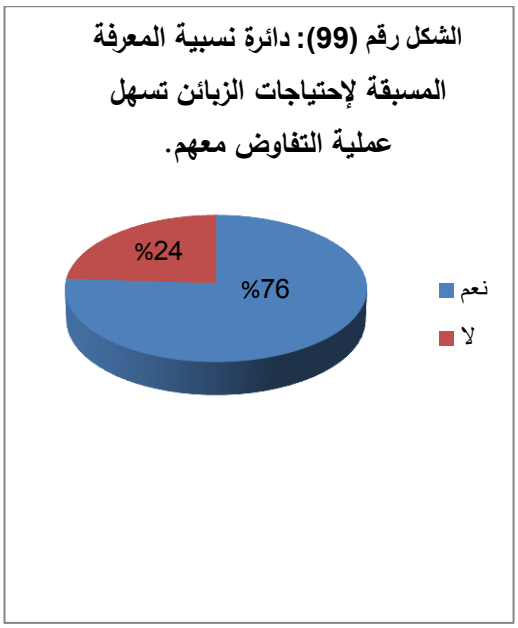
وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **53.58** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **2** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **5.99** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (50): المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم:**

| المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم | إذا كانت الإجابة "نعم" يساهم ذلك | ك | % | ك | % | كا$^2$ المحسوبة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | كا$^2$ المجدولة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | التنبؤ بما يريده الزبون مسبقا | 15 | %39.47 | 38 | %76 | 13.52 | 0.05 | 1 | 3.84 | توجد دلالة إحصائية |
| | تحديد السعر المناسب للسلعة | 12 | %31.58 | | | | | | | |
| | إختيار الحجج والبراهين المقنعة | 11 | %28.95 | | | | | | | |
| لا | / | / | / | 12 | %24 | | | | | |
| المجموع | / | / | / | 50 | 100 | | | | | |




الشكل رقم (100): أعمدة بيانية المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم.




الشكل رقم (99): دائرة نسبية المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم.

يبين الجدول رقم (50) والذي يوضح إذا ما كانت المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم ، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين أقروا بنعم حيث قدر عددهم ب **38** مبحوث وذلك بنسبة **76%**، حيث أن منهم من قالوا أن ذلك يساهم في التنبؤ بما يريده الزبون مسبقا قدر عددهم **15** مبحوث بنسبة **39.47%** مقابل **12** مبحوث أجابوا بأنها تساهم في تحديد السعر المناسب للسعر وقدرت نسبتهم ب **31.58%**، في حين أكد **11** مبحوثين آخرين أنه يساهم في إختيار الحجج والبراهين المقنعة وهذا بنسبة **28.95%**.

في حين نجد أن الذين **نفوا** إذا ما كانت المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم هم **12** مبحوث أي ما نسبته **24%**.

وما يفسر هذه النسب هو أن دراسة إحتياجات الجمهور تساهم في التنبؤ بما يريده الزبون مسبقا وكذلك معرفة النقاط التي سيتفاوض حولها.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا**$^2$ حيث نلاحظ أن قيمة **كا**$^2$ المحسوبة والمساوية ل **13.52** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا**$^2$ المجدولة والمساوية ل**3.84** ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

-الجدول رقم (51): يبين العلاقة بين تخطيط المؤسسة لأداء نشاطها والمعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التواصل معهم.

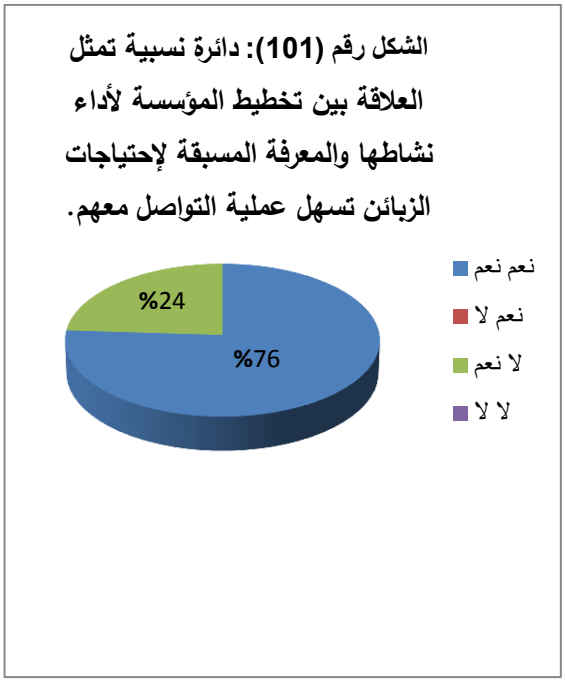
| تخطيط المؤسسة لأداء نشاطها. / المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم. | نعم | | لا | | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ك | % | ك | % | | |
| نعم | 38 | %76 | 00 | %00 | 38 | %76 |
| لا | 12 | %24 | 00 | %00 | 12 | %24 |
| المجموع | 50 | %100 | 00 | %00 | 50 | %100 |

كا$^2$ المحسوبة: 0. كا$^2$ المجدولة: 3.84.

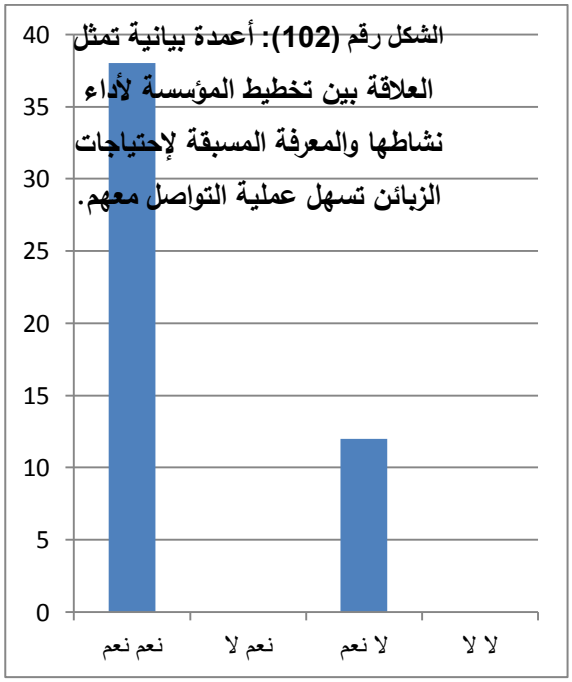
مستوى الدلالة: 0.05. درجة الحرية: 1.

الدلالة الإحصائية: لا توجد دلالة إحصائية.

الشكل رقم (101): دائرة نسبية تمثل العلاقة بين تخطيط المؤسسة لأداء نشاطها والمعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التواصل معهم.




الشكل رقم (102): أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين تخطيط المؤسسة لأداء نشاطها والمعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التواصل معهم.



يلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أن إتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين المؤسسة تقوم بالتخطيط لأدا نشاطها.

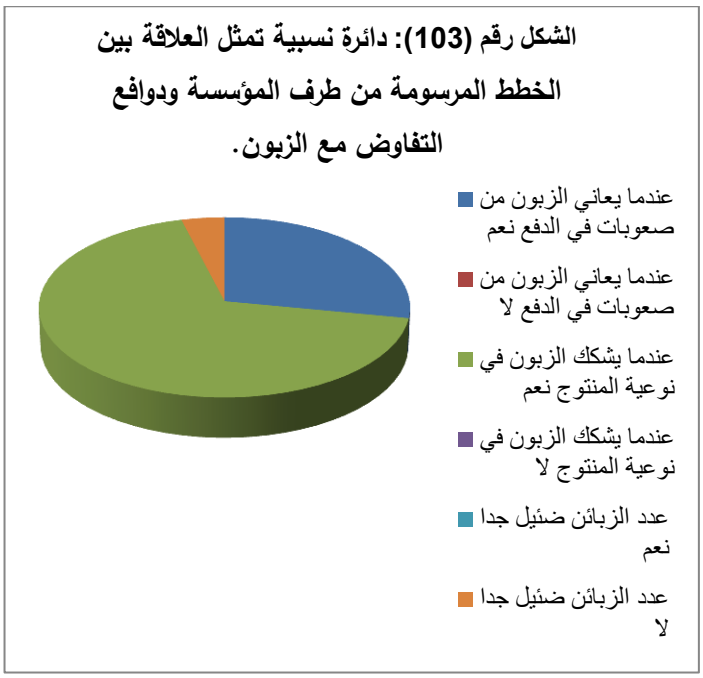
وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل التفاوض معهم لمعرفة مدى تأثيره في متغير المؤسسة تقوم بالتخطيط لأدا نشاطها وجدت الدراسة أن:

38 مبحوث أقروا بأن المؤسسة تقوم بالتخطيط لأدا نشاطها وهذا بنسبة **76%**، في حين أن **12** مبحوث يقرون بأن المؤسسة تقوم بالتخطيط لاداء نشاطها وأن المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن لا تسهل عملية التفاوض معهم وهذا بنسبة **24%**، وفي المقابل نجد أن النسبة منعدمة عند الذين قالوا أن المؤسسة لا تقوم بالتخطيط لأداء نشاطها وأن المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم والعكس أي أن المعرفة المسبقة لإحتيلجات الزبائن لا تسهل عملية التفاوض معهم.

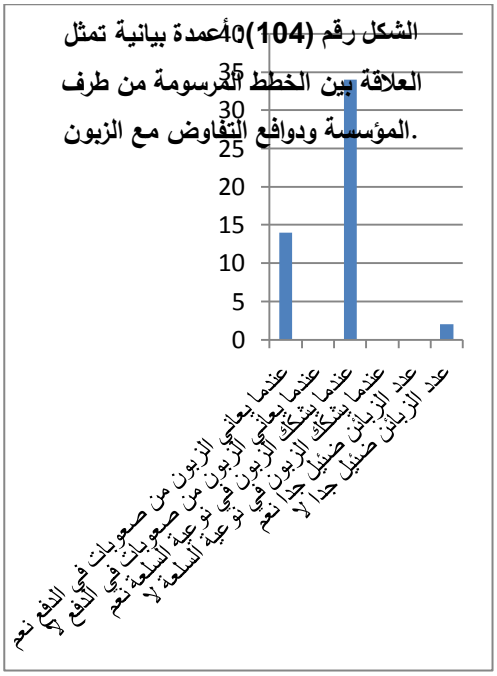
وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل**38.79** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **1** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **3.84** ومنه نستنتج أنه لا توجد إستقلالية وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**-الجدول رقم (52): يبين العلاقة بين الخطط المرسومة من طرف المؤسسة ودوافع التفاوض مع الزبون.**

| الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها. / دوافع التفاوض مع الزبون. | نعم | | لا | | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ك | % | ك | % | | |
| عندما يعاني الزبون من صعوبات في الدفع. | 14 | %29.17 | 00 | %00 | 14 | %29.17 |
| عندما يشكك الزبون في نوعية السلعة. | 34 | %70.83 | 00 | %00 | 34 | %70.83 |
| عدد الزبائن ضئيل جدا. | 00 | %00 | 02 | %100 | 02 | %00 |
| المجموع | 48 | %100 | 02 | %100 | 50 | %100 |
| $كا^2$ المحسوبة: 49.99. | | | | | $كا^2$ المجدولة: 5.99. | |
| مستوى الدلالة: 0.05. | | | | | درجة الحرية: 2. | |
| الدلالة الإحصائية: توجد دلالة إحصائية. | | | | | | |




**الشكل رقم (103): دائرة نسبية تمثل العلاقة بين الخطط المرسومة من طرف المؤسسة ودوافع التفاوض مع الزبون.**




**الشكل رقم (104): أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين الخطط المرسومة من طرف المؤسسة ودوافع التفاوض مع الزبون.**

يلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أن إتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أن الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في دوافع التفاوض مع الزبون لمعرفة مدى تأثيره في متغير الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها، وجدت الدراسة أن:

**34** مبحوث أقروا بأن الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها وأن دافعهم من التفاوض مع الزبون هو عندما يشكك في نوعية السلعة وهذا بنسبة **70.83%**، في حين أن **14** مبحوث يقرون بأن الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها وأن هدفهم من التفاوض مع الزبون هو عندما يعاني من صعوبات في الدفع وهذا بنسبة **29.17%**، كما نلاحظ أن مبحوثين يقرون بأن الخطط المرسومة من طرف المؤسسة لا تساعد على تحقيق أهدافها وأن هدفهم من التفاوض مع الزبون هو أن عدد الزبائن ضيل جدا وهذا بنسبة **100%**، وفي المقابل نجد أن النسبة منعدمة عند الذين يرون أن الخطط المرسومة من طرف المؤسسة لا تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وأن الهدف من التفاوض هو عندما يعاني الزبون من صعو

بات في الدفع وكذلك عندما يشكك الزبون في نوعية السلعة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا**$^2$ حيث نلاحظ أن قيمة **كا**$^2$ المحسوبة والمساوية **ل45.99** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **2** أكبر من **كا**$^2$ المجدولة والمساوية ل **5.99** ومنه نستنتج أنه لا توجد إستقلالية وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

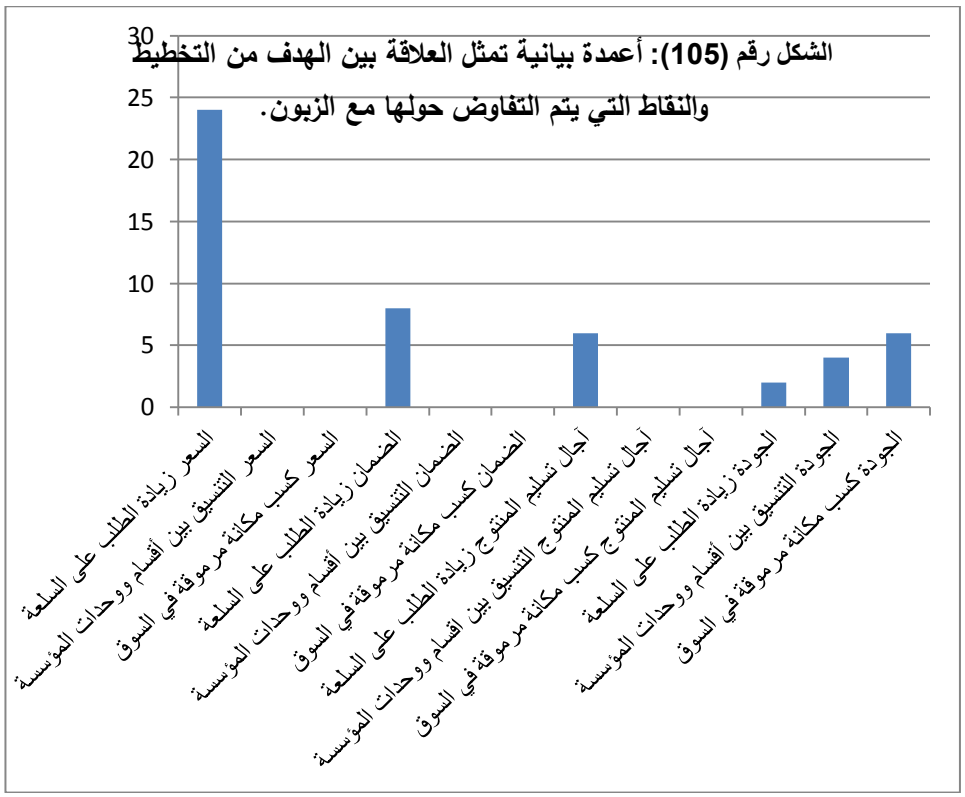
-الجدول رقم (53): يبين العلاقة بين الهدف من التخطيط والنقاط التي يتم التفاوض حولها.

| الهدف من التخطيط / النقاط التي يتم التفاوض حولها. | زيادة الطلب على السلعة. | | التنسيق بين أقسام ووحدات المؤسسة. | | كسب مكانة مرموقة في السوق. | | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| السعر | 24 | %60 | 00 | %00 | 00 | %00 | 24 | %48 |
| الضمان | 08 | %20 | 00 | %00 | 00 | %00 | 08 | %16 |
| آجال تسليم السلعة | 06 | %15 | 00 | %00 | 00 | %00 | 06 | %12 |
| الجودة | 02 | %05 | 04 | %100 | 06 | %100 | 12 | %24 |
| المجموع. | 40 | %100 | 04 | %100 | 06 | %100 | 50 | %100 |

كا$^2$ المحسوبة: 38.93. كا$^2$ المجدولة: 12.59.

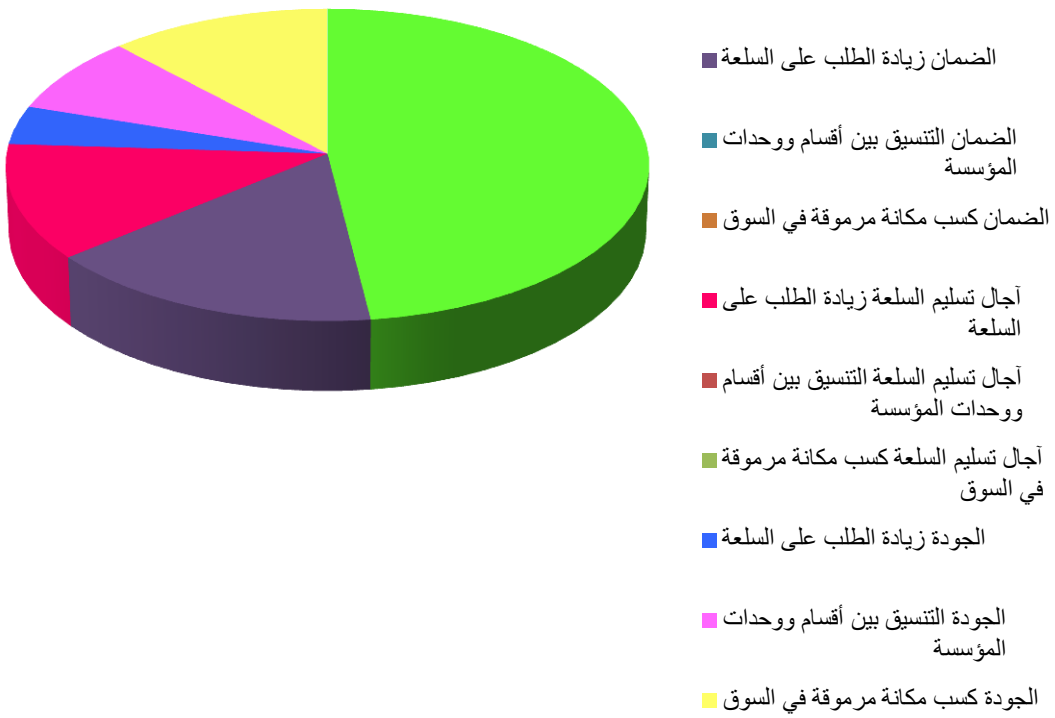
مستوى الدلالة: 0.05. درجة الحرية: 6.

الدلالة الإحصائية: توجد دلالة إحصائية.




**الشكل رقم (105): أعمدة بيانية تمثل العلاقة بين الهدف من التخطيط والنقاط التي يتم التفاوض حولها مع الزبون.**

**الشكل رقم (106): دائرة نسبية تمثل العلاقة بين الهدف من التخطيط والنقاط التي يتم التفاوض حولها.**




يلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أن إتجاهه العام يتجه نحو فئة المبحوثين الذين يرون أن الهدف من التفاوض مع الزبون هو زيادة الطلب على السلعة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في النقاط التي يتم التفاوض حولها لمعرفة مدى تأثيره في متغير الهدف من التفاوض مع الزبون، وجدت الدراسة أن:

أن **24** مبحوث أقروا بأن الهدف من التخطيط هو زيادة الطلب على السلعة وأنهم يتفاضون على السعر مع الزبون وهذا بنسبة **60%**، في حين أن **08** مبحوثين يقرون بأن الهدف من التخطيط هو أيضا زيادة الطلب على السلعة وأنهم يتفاوضون على الضمان وهذا بنسبة **20%**، كما نلاحظ أن **06** مبحوثين آخرين يقرون بأن الهدف من التخطيط زيادة الطلب على السلعة لكنهم يتفاوضون على آجال تسليم السلعة وهذا بنسبة **15%**، وفي المقابل نجد نفس الهدف بالنسبة لمبحوثين آخرين لكنهم يتفاوضون على الجودة وهذا بنسبة **5%**.

في المقابل نجد أن **04** من المبحوثين يرون أن الهدف من التخطيط هو التنسيق بين أقسام ووحدات المؤسسة وهذا بنسبة **100%**، في مقابل ملاحظة نسبة منعدمة عند المبحوثين الذين لديهم نفس الهدف من التخطيط ويتفاوضون سواء على السعر أو الضمان أو آجال تسليم المنتوج.

كما نجد **06** مبحوثين يرون أن الهدف من التخطيط هو كسب مكانة مرموقة في السوق في المقابل نجد نسبة منعدمة بالنسبة للمبحوثين الذين يتفاوضون سواء على السعر أو الضمان أو آجال تسليم المنتوج وهذا بنسبة **15%**.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو إختبار **كا$^2$** حيث نلاحظ أن قيمة **كا$^2$** المحسوبة والمساوية ل **38.93** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة حرية مقدرة ب **6** أكبر من **كا$^2$** المجدولة والمساوية ل **12.59** ومنه نستنتج أنه لا توجد إستقلالية وبالتالي توجد دلالة إحصائية.

**ثانيا : مناقشة نتائج البيانات الشخصية :**

يتميز مجتمع الدراسة بمجموعة من الخصائص وهي كالتالي :

– يتكون مجتمع الدراسة من ذكور وإناث حيث تمثل نسبة الذكور ب **56%**، أما نسبة الإناث فتمثل **44%**.

– يتوزع أفراد العينة على مختلف الأعمار حيث نجد **36%** من أفراد العينة تنحصر أعمارهم من **[20 – 30 سنة]**، و34% من المبحوثين تنحصر أعمارهم من **[31 – 40 سنة]**، و**18%** من المبحوثين تنحصر أعمارهم بين **[41 – 50 سنة]**، و**12%** من المبحوثين أعمارهم من **51 فما فوق**.

– يتوزع أفراد العينة على مختلف التخصصات حيث نجد **6%** من المبحوثين ذو مستوى إبتدائي و**14%**من المبحوثين ذو مستوى متوسط، و**22%** من المبحوثين ذو مستوى ثانوي، و**48%** من المبحوثين ذو مستوى جامعي، و**10%** من المبحوثين ذو مستوى ما بعد التدرج.

– أما بالنسبة للحالة المدنية للمبحوثين فنجد **48%** من المبحوثين متزوج، بينما **52%** من المبحوثين عزباء،ونجد النسبة منعدمة عند المطلقين والأرامل.

– أما بالنسبة للأقدمية في المؤسسة فنجد أن **48%** من المبحوثين لديهم أقدمية من **5** إلى أقل من **10** سنوات، بينما **32%** من المبحوثين لديهم أقدمية من **10** إلى **15 سنة**، أما بالنسبة للمبحوثين الذين لديهم الأقدمية أكثر من **15** سنة فنجد أن النسبة منعدمة.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج مايلي :

- أغلب أفراد العينة ذكور.

- أغلب أفراد العينة تنحصر أعمارهم ما بين [20 – 30سنة].

- أغلب أفراد العينة ذو مستوى جامعي.

- أغلب أفراد العينة متزوجون.

- أغلب أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات أقدمية في المؤسسة.

**ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:**

**1_ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: التي مفادها يساهم الإتصال في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة:**

-**42**% من المبحوثين يرون أن العلاقات العامة هي إقامة علاقات طيبة مع العاملين والزبائن.

-90% من المبحوثين يرون أن القسم المسؤول عن عملية الإتصال في المؤسسة هو قسم الإتصال.

-40% من المبحوثين يرون أن طبيعة العلاقة التي تربط الزملاء في المؤسسة هي علاقة عمل وصداقة معا.

-96% من المبحوثين يرون أنه يوجد إتصال بين أقسام ووحدات المؤسسة.

-42% من المبحوثين يرون أن المقابلات الشخصية هي أكثر وسائل الإتصال إستخداما عند التواصل مع الزبائن.

-96% من المبحوثين يرون أنه يتم تخصيص ميزانية للإتصال داخل المؤسسة.

-80% من المبحوثين يرون أن إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة.

-70% من المبحوثين يرون أنهم لا يتلقون أي تدريب حول طرق الإتصال في المؤسسة.

-98% من المبحوثين يرون أن إستخدام مهارات الإتصال يساهم في التواصل مع الزبائن.

-38% من المبحوثين يستخدمون مهارة الحديث عند التواصل مع الزبائن.

-90% من المبحوثين يتلقون ملاحظات من الزبائن حول السلعة.

-66% من المبحوثين لا يجدون صعوبات عند التواصل مع الزبائن.

-100% من المبحوثين يرون أنه يتم التفاوض مع الزبائن أثناء التعامل معهم.

-72% من المبحوثين يرون أن المقابلات الشخصية هي أكثر وسيلة إتصال يستخدمونها عند التفاوض مع الزبون.

-68% من المبحوثين يرون أنه لا توجد صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة.

-80% من المبحوثين تربطهم علاقة عمل وصداقة ويرون أن المسؤول عن القيام بالتفاوض في المؤسسة هم مجموعة أفراد.

-86.96% من المبحوثين يرون أن الإتصال بينهم يحدث أحيانا ولا يجدون صعوبات عند القيام بالتفاوض في المؤسسة.

-70.83% من المبحوثين يرون أنه يتم تخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة وأن المقابلات الشخصية هي أكثر وسيلة إتصال إستخداما عند التفاوض مع الزبائن،.

**-النتيجة العامة للفرضية الجزئية الأولى:**

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الأولى توصلنا إلى أنه يوجد إتصال بين أقسام المؤسسة بالإظافة إلى أن إستخدام مهارات الإتصال يساهم في التواصل والتفاوض مع الزبائن، كما أن إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة وتعتبر المقابلات الشخصية هي أكثر وسائل الإتصال إستخداما عند التعامل والتفاوض مع الزبائن، وهذا ما جعل المؤسسة لا تواجه أي صعوبات في التفاوض مع الزبائن.

وبالتالي فالإتصال يساهم في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، وبالتالي فالفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

**2_ مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: التي مفادها يساهم التنسيق في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة:**

-**96**% من المبحوثين يرون أن الأقسام تنسق مع بعضها البعض لأداء نشاطها.

-94% من المبحوثين يرون أن التنسيق بين الأقسام سهل.

-50% من المبحوثين يرون أن طبيعة العلاقة مابين أقسام المؤسسة جيدة.

-92% من المبحوثين أقروا أن الإدارة توفر للعمال المعلومات المتعلقة بالعمل.

-90% من المبحوثين يشاركون في إجتماعات المؤسسة.

-96% من المبحوثين ينسقون مع زملائهم لحل مشاكلهم المهنية داخل المؤسسة.

-100% من المبحوثين يرون أن التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة يحسن الصورة الخارجية لها.

-50% من المبحوثين يرون أن تنظيم الإجتماعات أكثر الوسائل المستخدمة لتحقيق التنسيق على مستوى الجمهور الداخلي للمؤسسة.

-56% من المبحوثين يرون أنه لا يوجد تنسيق بين مؤسستهم والمؤسسات الأخرى.

-46% من المبحوثين يرون أنه لا توجد صعوبات عند القيام بالتنسيق في المؤسسة.

-94% من المبحوثين يرون أنه لا توجد صعوبات عند القيام بالتنسيق في المؤسسة.

-68% من المبحوثين يلجأون إلى التفاوض مع الزبون عندما يشكك في نوعية السلعة.

-70% من المبحوثين يرون أن أسلوب التفاوض يختلف مع المتعامل الجديد مقارنة بالمتعامل الدائم.

-85.42% من المبحوثين يرون أنه يتم التنسيق مابين الأقسام لأداء نشاطها، وأن هدفهم من التفاوض مع الزبون هو الوصول إلى حل يرضي الطرفين.

-65.96% من المبحوثين يرون أن التنسيق بين الأقسام سهل في حين أنهم يرون أنه لا توجد صعوبات عند التفاوض مع الزبائن.

-82.61% من المبحوثين يرون أن الإدارة تقوم بتوفير المعلومات المتعلقة بالعمل ويرون أن المعرفة المسبق لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم.

**-النتيجة العامة للفرضية الجزئية الثانية:**

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الثانية توصلنا إلى أن أقسام المؤسسة تقوم بالتنسيق بسهولة مع بعضها لأداء نشاطها، كما أن طبيعة العلاقة بين هذه الأقسام جيدة، وتعتبر الإجتماعات هي أكثر الوسائل إستخداما لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام، حيث أن الإدارة تقوم بتوفير المعلومات المتعلقة بالعمل للعاملين لأن المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم، وهذا ما جعل المؤسسة لا تواجه أي صعوبات في التفاوض مع الزبائن.

وبالتالي فالتنسيق يساهم في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، وبالتالي فالفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

**3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: التي مفادها يساهم التخطيط في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة:**

-100% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تقوم بالتخطيط لأداء نشاطها.

-54% من المبحوثين يرون أنه يتم التنسيق مع الأقسام الأخرى في وضع الخطط.

-82% من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تستعين في وضع خططها بخبراء ومتخصصين من خارجها.

-56% من المبحوثين يقرون بأنه يتم تقييم الخطط التي تسطرها المؤسسة.

-42% من أفراد العينة يرون أن الميزانية المخصصة لعملية التخطيط في المؤسسة متوسطة.

-96% من المبحوثين يرون أن الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها.

-66% من المبحوثين يرون أن الإجتماعات هي أكثر الأنشطة المستخدمة للقيام بالتخطيط في المؤسسة.

-90% من المبحوثين يرون أنه لا توجد صعوبات عند القيام بالتخطيط في المؤسسة.

-48% من المبحوثين يرون أنهم يتفاوضون حول السعر.

-82% من المبحوثين يرون أن الهدف من التفاوض مع الزبون هو الوصول إلى حل يرضي الطرفين.

-76% من المبحوثين يرون أن المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم.

-76% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بالتخطيط لأداء نشاطها ويرون أن المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم.

- 29.17% من أفراد العينة يرون الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها وأن دوافع التفاوض مع الزبون هو عندما يشكك الزبون في نوعية السلعة.

- 60% من أفراد العينة يرون أن هدفهم من التخطيط هو زيادة الطلب على السلعة وأن السعر هو أهم نقطة يتفاوضون حولها.

**-النتيجة العامة للفرضية الجزئية الثالثة:**

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الثانية توصلنا إلى أن المؤسسة تقوم بالتخطيط لأداء نشاطها وذلك عن طريق الإجتماعات كما تقوم المؤسسة بإجراء تقييم لهذه الخطط، حيث أن هذه الخطط المرسومة من طرف المؤسسة ساعدت عل تحقيق أهدافها ومنها التعرف على إحتياجات الزبائن بالإظافة إلى كيفية التفاوض معهم، وهذا ما جعل المؤسسة لا تواجه أي صعوبات عند القيام بالتفاوض.

وبالتالي فالتخطيط يساهم في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، وبالتالي فالفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

**رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:**

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العلاقات العامة وإدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، وكما ذكرنا سابقا لم نعثر على أية دراسة مطابقة، إنما الدراسات السابقة التي إستعنا بها هي دارسات مشابهة، وقد تطرقنا إلى مختلف نتائج هذه الدراسة ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية.

فدراسة "**لقصير رزيقة**" حول "**دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة**"، قد توصلت من خلالها إلى مجموعة من النتائج تتفق مع دارستنا في عدة نقاط أساسية:

-الإعتماد الكبير على المقابلات الشخصية في التعامل مع الزبائن وعلى الإتصال المباشر المتمثل في الإجتماعات.

-الإعتماد على الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل.

أما أوجه الإختلاف بين دراسة "**لقصير رزيقة**" والدراسة الحالية فتكمن في كون أنها توصلت إلى أن منتجات المؤسسة تحتل المكانة الأولى بين منتجات المؤسسات الأخرى، بينما الدراسة الحالية توصلت إلى أن منتجات المؤسسة لا تحتل المكانة الأولى بين منتجات المؤسسات الأخرى.

أما إذا رجعنا إلى دراسة "**بوخناف هشام**" بعنوان "**وظيفة العلاقات العامة وإنعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بعنابة**"، فنجد أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراستنا في:

-غياب مكتب أو مصلحة أو قسم أو دائرة أو إدارة خاصة بالعلاقات العامة الأمر الذي أدى إلى تهميش وعدم تركيز عملياتها ومهامها داخل جهاز أو هيئة تنظيمية واحدة وتشتيت وتقييم عملياتها على مختلف

الدوائر والأقسام الإدارية الأخرى، بالإظافة إلى سوء ممارستها، وهو ما سبب في تجريدها من وظيفتها الإستراتيجية.

وتختلف هذه الدراسة مع دارستنا الحالية في أنها توصلت إلى أن العلاقات العامة تعاني الكثير من سوء الفهم والتهميش، وهذا لوجود عدة عوائق تحد من وظيفتها ما أدى إلى فشلها في الوصول إلى تحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها، بينما الدراسة الحالية توصلت على العكس من ذلك أي أن العلاقات العامة مفهومة لدى أفراد المؤسسة.

-بالإظافة إلى أن دراسة "**بوخناف هشام**" توصلت إلى أن وظيفة العلاقات العامة بعيدة إلى حد كبير عن القيام بالتخطيط والبحث، وهذا عكس الدراسة الحالية التي توصلت إلى وجود ممارسة فعلية لوظائف العلاقات العامة في المؤسسة.

-كذلك بالنسبة لإنعدام المخصصات المالية اللازمة لوظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة غتصالات الجزائر وهو عكس الدراسة الحالية، حيث أن المؤسسة تقوم بتخصيص ميزانية لوظيفة العلاقات العامة خاصة بالنسبة للإتصال.

أما دراسة "**كايلي ريمة**" بعنوان "**التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارية آل دوداح**"، تتفق مع دراستنا في النقاط التالية:

-تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية معتبرة سمحت لها ببناء علاقات قوية مع الزبائن وفي تكوين زبائن أوفياء.

وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا في كونها توصلت إلى غياب الدور الحقيقي لوظيفة التسويق في الشركة لكن الدراسة الحالية أثبتت أنه يوجد قسم للتسويق في المؤسسة.

وإذا رجعنا إلى دراسة "**المشهراوي**" حول "**أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة**" فنجد أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراستنا في نقاط أهمها:

-المؤسسة تقوم بإتباع أسلوب التفاوض مع الزبائن.

أما نقاط الإختلاف بين دراسة "**المشهراي**" ودراستنا فتكمن في كونها توصلت إلى أنه توجد صعوبات في إدارة العملية التفاوضية في الشركة، لكن نتائج الدراسة الحالية أثبتت عدم وجود صعوبات عند القيام بالتفاوض مع الزبائن.

في حين أن دراسة "**حابوش**" بعنوان "**دور عملية التفاوض في إنجاز وحسم عمليات البيع والشراء بكفاءة كبيرة**"، فتوصل من خلالها إلى نتائج تتفق مع دراستنا في عدة نقاط أساسية وهي:

-العملية التفاوضية تمر بعدة مراحل منها: مرحلة التخطيط ومن ثم مرحلة إختيار الإستراتيجيات والتكتيكات ثم مرحلة تنفيذ العملية التفاوضية وأخيرا مرحلة الوصول إلى إتفاق نهائي يرضي الطرفين.

-العملية التفاوضية تتأثر بمجموعة من الخصائص منها ماهو مرتبط بمزايا المفاوض وأخرى بطبيعة السلعة.

أما إذا رجعنا إلى دراسة "**مراد سالم الطلاع**" حول "**إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الإئتمان وهي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة**"، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتفق مع دراستنا وهي:

-أن المسؤول عن القيام بالعملية التفاوضية داخل المصرف هم مجموعة من الموظفين تحت إشراف الإدارة، وهذا ما يتفق مع النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية حيث أن المسؤول عن التفاوض مع الزبائن هم مجموعة من الموظفين.

-المعلومات المتوفرة عن العميل سواءا من نظام المعلومات أو من مصادر أخرى من أهم العوامل المؤثرة على نجاح عملية التفاوض، وهذا مايتفق مع الدراسة الحالية حيث أن المعرفة المسبق لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم.

في حين أن دراسة "**سالم خالد عابد المعايطة**" بعنوان "**دور العلاقات العامة في الحد من إنتشار المخدرات من وجهة نظر العاملين في إدارة مكافحة المخدرات الأردنية**"، فقد توصل الباحث من خلالها على نتائج تتفق ونتائج الدراسة الحالية وتتمثل في:

-العلاقات العامة مهمة جدا في مكافحة المخدرات خاصة من خلال وظيفة الإتصال التي تقوم بها، وهذا ماتوصلت إليه دراستنا حول الإتصال ومساهمته في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.

أما دراسة "**هونغ سانغ**" حول "**الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض خاصة بالمجتمع الصيني**" حيث تتفق مع دراستنا في:

-أن المقابلات الشخصية مهمة جدا للتفاوض مع الآخرين حيث يدرسون من خلالها ملامح الوجوه وتفسيرها، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث أن المقابلات الشخصية هي أكثر الوسائل إستخداما عند التفاوض مع الزبائن.

وأخيرا دراسة "**رافع أحمد أبو الزيت دراغمة**" بعنوان "**دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة، دراسة مسحية مقارنة بين ثلاث جامعات فلسطينية: النجاح، بيرزيت، والإسلامية**"، فنجد أن نتائج هذه الدراسة لا تتفق مع نتائج دراستنا:

-حيث أن هذه الدراسة توصلت إلى أنه لا يوجد تواصل بين الجامعات الثلاث والطلبة، وهذا على عكس الدراسة الحالية التي توصلت إلى أن هناك تواصل بين المؤسسة وزبائنها بالإظافة إلى عدم وجود صعوبات في ذلك.

**خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات:**

أما فيما يخص النظريات فسوف نتطرق إلى بعض النتائج التي توصلت إليها هذه النظريات وكانت قريبة من دراستنا:

**-النظريات الخاصة بالعلاقات العامة:**

فبالنسبة لنظرية **التفاعلية الرمزية** تؤكد هذه الأخيرة أن وسائل الإعلام والإتصال تقدم إنعكاسا للواقع الفعلي من خلال بث ونشر المعلومات عن طريق مصادر معروفة ومحددة سلفا، بما يترتب عليه تغير في مدركات الأفراد ونظرتهم للواقع، كما أن منظور التفاعلية الرمزية بالنسبة للعلاقات العامة يساعد في التعرف على علاقات الأفراد بعضهم البعض، وعلاقتهم بإدارة العلاقات العامة وبالتنظيم الذي ينتمون إليه، وفي هذا الإطار يمكن القول أن إفتراضات هذه النظرية تدعم نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية:

-هذه الدراسة تدعم عملية بث ونشر المعلومات كأحد إفتراضات نظرية التفاعلية الرمزية فهناك إتجاه إيجابي لدى أفراد عينة البحث أو ممارس العلاقات العامة في المؤسسة نحو إستخدام وسائل الإتصال المهمة لإدارة العلاقات العامة كجهاز الهاتف والبريد الإلكتروني لبث ونشر المعلومات عن المؤسسة وما تقدمه من خدمات، بما يعمل على تغيير إنطباعات الجمهور المستهدف عن المؤسسة وما تقدمه من خدمات، بما يعمل على تغيير إنطباعات الجمهور المستهدف عن المؤسسة وتشكيل صورة جديدة وإيجابية عنها في أذهانهم.

-وفيما يتعلق بمنظور التفاعلية الرمزية للعلاقات العامة للعلاقات العامة حول التعرف على علاقات الأفراد بعضهم ببعض وبإدارة العلاقات العامة، نرصد تأييد نتائج الدراسة لبعض جوانب هذا المنظور من منطلق كون المبحوثين يؤكدون على تعامل المؤسسة مع فئات مختلفة من الجماهير بما فيها الجمعيات الخيرية بما يخدم مصلحتهم ومصلحة المؤسسة، وتشكيل علاقات معهم، إظافة إلى تأكيد المبحوثين على الإجابة الدائمة على إنشغلات الزبائن مع التتبع المتواصل من طرف المؤسسة لمواقف وإتجاهات الجمهور مما أتاح الفرصة لجمهور المؤسسة لتقديم إقتراحاتهم وآرائهم بشأن أنشطة المؤسسة وسلعها.

كما جاءت نظرية البنائية الوظيفية لتوضيح العلاقة بين شبكات العمل في المؤسسة وإعطاء مكانة لوظيفة العلاقات العامة في المؤسسة، وذلك من خلال مدى الأهلية أوالكفاءة التي يتميز بها ممارس العلاقات العامة في المؤسسة إظافة إلى الحاجة الملحة لدراسة دور العلاقات العامة في المؤسسة، والذي

يمثل فائدة بنائية وظيفية في فهم بناء المؤسسة والدور الذي يقوم به الإتصال والعلاقات العامة في المؤسسة، وتتفق مسلمات هذه النظرية مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية في النتائج التالية:

-توصلت الدراسة الحالية إلى أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على ضرورة توفر صفة التأهيل العلمي كممارس العلاقات العامة في المؤسسة، إظافة إلى الجدية في العمل، فضلا على تأييد المبحوثين على وجود دور كبير وفعال للعلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة، وذلك من خلال الأنشطة الإتصالية الفعالة التي تقوم بها المؤسسة.

في حين أن **نظرية التبادل** فترى بأنه حتى يكون هناك نوع من التفاهم الجمعي بين المؤسسة وتوقعات الجمهور لا بد من أن يكون لهم الحق في مناقشة القرارات المتعلقة بالأهداف التنظيمية والسلوك التنظيمي، وهذا ما توصلت إليه دراستنا في أن الإتصال بالمؤسسة موضوع الدراسة يحظى بأهمية كبيرة من خلال الصلاحيات الممنوحة في إتخادهم للقرارات وتسييرها بأنفسهم.

أما **نظرية الصراع** فتؤكد أن العلاقات العامة كأداة لتحقيق التغير والتقدم الإجتماعية داخل وخارج التنظيم، أي أن إدارة العلاقات العامة هي بمثابة منظور داخلي وخارجي لإدارة المؤسسة إذ تساهم في تحقيق التغير الإجتماعي من خلال تقديم المعلومات والحقائق للمشكلات الإجتماعية، وهذا ما توصلت إليه دراستنا الحالية في أن المؤسسة موضوع الدراسة تقوم بالإتصال الداخلي والخارجي وذلك لإدارة أنشطتها وتقديم المعلومات المتعلقة بالعمل للموظفين في المؤسسة، ومنه تحقيق التفاهم المتبادل وتجاوز الصراعات والمشكلات.

أما فيما يخص **نظرية البنائية الوظيفية** فإن دراسة العلاقات العامة في ظل هذه النظرية يضع لها دورا محددا في التنظيم، حيث أصبحت العلاقات العامة ضرورة حتمية للمؤسساتن خاصة في ظل المعطيات الراهنة الحديثة وتداعيات المنافسة والدور البارز الذي تؤديه في المؤسسات، والذي يمثل فائدة وظيفية تساعد على تقد المؤسسة وتطورها، ويمكن تحديد مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالدور الذي تؤديه بقوة وفاعلية من خلال وسائلها الإتصالية، ومن خلال هذا المنطلق تبين لنا أن العلاقات العامة تتمتع بأهمية ومكانة خاصة داخل المؤسسة ومن خلال تفعيلها للإتصالات الداخلية حيث أن الإتصال يلعب دورا هاما في تكوين علاقات إجتماعية بين الأفراد داخل البناء التنظيمي للمؤسسة وخارجها، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا في أن الإتصال يحظى بأهمية بالغة داخل المؤسسة بالعملاء وهذا من شأنه أن يستقطب عملاء جدد والحفاظ على الدائمين.

كما ترى أيضا هذه النظرية أنه لكي يكون النسق في حالة توازن لابد من تلبية إحتياجات ورغبات أجزائه المختلفة، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراستنا في أن الخطط المرسومة من طرف المؤسسة تتم من خلال المعرفة المسبقة لإحتاجات الزبائن.

أما **نظرية النسق** فقد أكدت أن إدارة العلاقات العامة تعد نسقا تنظيميا فرعيا من النسق الكلي للتنظيم، بإعتبار العلاقات العامة نشاط إتصالي يتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويتفاعل معها، ومن هنا حرص منظور العلاقات العامة على تبني منظور النسق المفتوح، ومن خلال عدة عناصر، إذ أكد "**كتليب وسنتر**" أن ممارس العلاقات العامة في هذا النسق يعمل من أجل مصلحة المؤسسة والجمهور بصورة متوازية، ومن هذه العناصر نجد:

- الأهداف والموضوعات التي يسعى إلى تحقيقها.
- لا يعمل النسق في فراغ بل من خلال البيئة المحيطة به.
- توجد علاقة متبادلة بين أهداف النسق نفسه والبيئة المحيطة به.

ومن خلال تأكيد هذه النظرية على أن العلاقات العامة تعد نسقا مفتوحان فإن ما جاءت به هذه النظرية يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية في العناصر التالية:

-تدعم نتائج الدراسة العنصر الأول من النظرية والذي يتعلق بالأهداف، وهذا ما تبرزه الدراسة الحالية في أن هدف المؤسسة هو تحسين صورتها من خلال الأنشطة التي تقوم بها كالتسويق والإشهار.

وفيما يتعلق بالعنصر التالي، فإن المؤسسة تعمل مع الجمهور الخارجي لها، ويتضح ذلك من خلال تأكيد المبحوثين على تعاملهم مع زبائن مختلفين.

-أكدت نتائج الدراسة أن المؤسسة توفق بين مصلحتها ومصلحة الجماهير التي تتعامل معها بإعتبارها البيئة المحيطة بالمؤسسة، وهذا ما يتوافق مع العنصر الثالث من نظرية النسق.

أما فيما يخص ما أكد عليه "**كتليب و سنتر**" أن ممارس العلاقات العامة، فإن نتائج الدراسة أكدت هي الأخرى بأن المؤسسة توفق بين مصلحتها ومصلحة الجماهير التي تتعامل معها، وذلك من خلال إشباع رغباتهم وتحقيق إحتاجاتهم المختلفة، مع تقبلها لآرائهم وإنتقاداتهم حول المؤسسة وأنشطتها والخدمات التي تقدمها، فضلا عن متابعة المؤسسة لمواقف وإتجاهات الجماهير المستهدفة.

**-النظريات الخاصة بالتفاوض:**

فبالنسبة **لنظرية المباريات** تؤكد هذه الأخيرة أن كل المفاوضات تتضمن مواقف تسعي من خلالها أطراف العملية التفاوضية إلى تحقيق أهداف ومصالح مشتركة في نفس الوقت الذي تتواجد فيه مصالح متصارعة تؤكد على الطابع التنافسي للعملية التفاوضية بما يعني محاولة كل شخص تحقيق مصالحه النسبية في مواجهته للمنافسين وهذا ما يؤكد على الجهود المبذولة من جانب أطراف الصراع لتوسيع نطاق المصالح المشتركة لهذه الأطراف بشكل متزامن، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية حيث أن المؤسسة تتفاوض مع الزبائن وذلك من أجل تحقيق أهداف الطرفين والوصول إلى حل يرضيهما معا.

أما **نظرية المساومة** فتركز على أن كل مفاوض له مجموعة من المصالح المحددة يجب عليه تحقيقها، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث أن لكل مفاوض مجموعة من الأهداف والمصالح يريد الوصول إليها.

كما تؤكد هذه النظرية على أن هناك مجموعة من التكتيكات والإستراتيجيات يستخدموها المفاوضون في العملية التفاوضية وهي وفقاً لهذا المنظور تتميز بالتنافسية بشكل كبير، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث أن المفاوضين في المؤسسة يستخدمون مجموعة من الإستراتيجيات والتكتيكات بالإظافة إلى إمتلاكهم لجملة من المهارات سواءا في أسلوب الحديث أو الإقناع أو الإنصات للطرف الآخر، ويستخدمون في ذلك وسيلة إتصال معينة سواءا المقابلات الشخصية أو الهاتف من أجل تحقيق أهداف ومصالح المؤسسة.

في حين أن **نظرية التفاوض المنظم** تؤكد أن التفاوض عملية تساعد الأطراف المتفاوضة على الوصول إلى إتفاق حكيم ومقبول يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد ممكن، ويحل نقاط الخلاف بينهما بطريقة عادلة مع إمكانية إستمرار هذه الحلول والأخذ بعين الإعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه ويحل هذا الإتفاق هذه النظرية في حل الخلافات الموجودة بين الأطراف المتنازعة بحيث يعملون جنبا إلى جنب ويهاجمون المشكلة ولا يهاجمون بعضهم البعض، مما يؤدي إلى عدم إفساد العلاقات المستقبلية للأطراف المتفاوضة، وهذا فعلا ما توصلت إليه الدراسة الحالية بأن لكل مفاوض مجموعة من الأهداف والمصالح يريد الوصول إليها، حيث أن المؤسسة تتفاوض مع الزبائن وذلك من أجل تحقيق أهداف الطرفين والوصول إلى حل يرضي كلا الطرفين.

أما بالنسبة **لنظرية الحاجة في التفاوض** فتؤكد أن الحاجات وطرائق إشباعها القاسم المشترك في التفاوض، فإذا لم يكن هناك حاجات لدى الأفراد يرغبون بإشباعها لن يكن هناك تفاوض.

ويفترض التفاوض أن كلاً من المفاوض ومنافسه يريدان شيئاً ما، أي يتطلب الأمر وجود طرفين تحركهما الإحتياجات للشروع بعملية التفاوض، فالأفراد يساومون على سعر الشراء أو بيع عقار وكذلك بالنسبة لإتحاد العمال والإدارة اللذان يتساومان من أجل عقد عمل جديد، أو مديرو مؤسستين يبحثون في شروط إندماج مقترحة، جميعهم يسعون إلى إشباع حاجات معينة.

كما تؤكد هذه النظرية على أن الطرف المفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض، ومن أجل حاجاته الخاصة أيضاً، وهذا فعلا ما توصلت إليه الدراسة الحالية بأن لكل مفاوض مجموعة من الدوافع والحاجات التي يريد إشباعها حيث أن المؤسسة تتفاوض مع الزبائن حول سعر السلعة وكذا جودتها وآجال تسليمها ويتوجه إهتمام المؤسسة إلى معرفة مختلف الطلبات والحاجات حتي تتبين لها وسائل وطرق التعامل مع هذا النوع من الدوافع.

**سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف:**

من خلال النتائج المتحصل عليها من الواقع الميداني والتي عرضناها في ضوء الفرضيات يمكننا القول بأن الدراسة قد حققت أهدفها من خلال إشباع الفضول العلمي في إختبار الفرضيات البحثية والفهم المتعمق والصحيح لمتغيرات الدراسة وخاصة الكشف عن دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، وبالتالي التعرف على مكانتها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي تم تحديدها في مجموعة من الوظائف التي تقوم بها كالإتصال، التنسيق، والتخطيط، وهذا من خلال مجموعة من الأساليب والوسائل الإتصالية التي تعتمدها المؤسسة في أداء أنشطتها وكذا القائمين عليها.

أما الهدف الأخير من الدراسة فيكمن في محاولة تقديم جملة من الإقتراحات والتوصيات في هذا المجال للمسئوولين والعمال في المؤسسات حاولنا من خلالها أن نثير إهتمامهم لمفهوم وأنشطة العلاقات العامة وأهمية دورها في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة كسلاح تستعمله لمواجهة مختلف الصعوبات والمشاكل مع الزبائن.

**سابعا: إستخلاص النتائج العامة:**

كانت الفرضية الرئيسة للدراسة كالتالي: "**للعلاقات العامة دور في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة**"، ولقد حاولنا من خلال هذه الفرضية التعرف على آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مساهمة كل من الإتصال، التنسيق والتخطيط في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في آن واحد.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد إتصال بين أقسام المؤسسة بالإظافة إلى أن إستخدام مهارات الإتصال يساهم في التواصل والتفاوض مع الزبائن، كما أن إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة وتعتبر المقابلات الشخصية هي أكثر وسائل الإتصال إستخداما عند التعامل والتفاوض مع الزبائن، وهذا ما جعل المؤسسة لا تواجه أي صعوبات في التفاوض مع الزبائن، وبالتالي فالإتصال يساهم في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.

كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن أقسام المؤسسة تقوم بالتنسيق بسهولة مع بعضها لأداء نشاطها، كما أن طبيعة العلاقة بين هذه الأقسام جيدة، وتعتبر الإجتماعات هي أكثر الوسائل إستخداما لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام، حيث أن الإدارة تقوم بتوفير المعلومات المتعلقة بالعمل للعاملين لأن المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم، وهذا ما جعل المؤسسة لا تواجه أي صعوبات في التفاوض مع الزبائن، وبالتالي فالتنسيق يساهم في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.

وأخيرا توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تقوم بالتخطيط لأداء نشاطها وذلك عن طريق الإجتماعات كما تقوم المؤسسة بإجراء تقييم لهذه الخطط، حيث أن هذه الخطط المرسومة من طرف المؤسسة ساعدت عل

تحقيق أهدافها ومنها التعرف على إحتياجات الزبائن بالإظافة إلى كيفية التفاوض معهم، وهذا ما جعل المؤسسة لا تواجه أي صعوبات عند القيام بالتفاوض، وبالتالي فالتخطيط يساهم في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.

**ثامنا: التوصيات والإقترحات:**

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في "مؤسسة رونو داسيا للسيارات بجيجل"، حاولنا تقديم بعض التوصيات للمسؤولين بالمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ودفعها نحو الأفضل:

-إظافة قسم للعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتعيين أخصائيين في العلاقات العامة وفصل التداخل بين المهام والوظائف.

-توطيد العلاقة أكثر مع العمال والموظفين بغية بث روح الإنتماء والثقة في المؤسسة من جهة لكونهم وسائل فعالة لإعطاء سمعة وصورة حسنة عن المؤسسة.

-إشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة.

-نوصي بضرورة تحلي ممارس العلاقات العامة بالأخلاق الحميدة والتأهيل العلمي كون العلاقات العامة علم، فن، وأخلاق.

-التنويع في نشاطات المؤسسة المتعلقة بالعلاقات العامة خاصة توجيه الدعوات واللقاءات المعارض والندوات وغيرها.

-المساهمة في الحملات التطوعية من أجل تكوين صورة حسنة وطيبة عن المؤسسة.

-ومن أجل تحقيق أهداف ونشاطات العلاقات العامة في أي مؤسسة أو منظمة لابد من ضرورة إجراء دراسات علمية يمكن في ضوئها تحديد الإحتياجات الفعلية للزبائن والإستفادة من آراء وتجارب المختصين في العلاقات العامة، ووضع أسس للعلاقات العامة بين المؤسسة وجمهورها.

- من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة في توطيد العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجين لا بد من الإهتمام بتأهيل وتدريب ممارسي العلاقات العامة في أية مؤسسة في حقول معرفية مختلفة وإقامة دورات تدريبية مع متخصصين في مجال العلاقات العامة وكذا الإعلام والإتصال.

# خاتمة

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي تضمنت جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، حاول الباحث التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، حيث بينت الدراسة أن العلاقات العامة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، لها خصائصها ومبادئها، ودور فعال في إستمراية المؤسسة، فقد أصبحت نشاط إتصالي يدخل ضمن وظائف جميع الإدارات في المؤسسة وأنها من عوامل قوتها ونجاحها وتحقيق وبلوغ أهدافها لأنها تعمل على رسم السياسيات والإستراتيجيات وإعداد خطط وبرامج عمل تبني على أسس علمية مدروسة وتنفذ بإستخدام التقنيات والوسائل المناسبة هذا ما جعلها تحتل أهمية بالغة في المؤسسات خاصة في ظل التطور الكبير والتقدم العلمي والتكنولوجي وتنوع وسائل الإعلام والإتصال المختلفة التي شهدها العالم مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي وبسبب عامل التطور التقني المذهل الحاصل اليوم.

وكنتيجة لتضارب مصالح المؤسسات وتنافسها الشاق للسيطرة على السوق، إنتشرت ظاهرة التفاوض بشكل واضح في مجال الأعمال والمؤسسات وقد شملت مجالات داخل المؤسسة نفسها ومع الإدارات المختلفة، وإمتدت إلى خارج المؤسسة في مجال البيع والشراء والتعاقد مع الزبائن أو في مجال تسوية النزاع بين أصحاب الأعمال والمؤسسات الأخرى، ومن هنا ظهرت أهمية الدور الذي تلعبه عملية التفاوض كعامل مشترك لحل المشاكل المختلفة في حياة الأفراد والمنظمات، ولذلك أصبحت المفاوضات من أهم الأنشطة الفعالة لتسوية الخلافات.

وبما أن العلاقات العامة وظيفة إدارية داخل أي تنظيم، فهي تلعب دورا هاما في ضمان التفاهم المتبادل مع الجمهور على إختلاف أنواعه، إذ تساعد وظائف العلاقات العامة من إتصال وتنسيق وتخطيط وغيرها على توثيق الصلة بين المؤسسة والجماهير التي تتعامل معها، بدءا بالجمهور الداخلي من خلال القيام بأنشطة تساعد الموظفين على تحسين علاقاتهم مع إدارتهم، وفتح المجال أمامهم لتقديم إقتراحاتهم وآرائهم، وفي هذا وصول إلى ترسيخ إنطباع جيد لدى الجمهور الخارجي، فكما أن المؤسسة تسعى لأن يفهمها الجمهور، فإنه ينبغي عليها أن تفهم رغبات الجمهور وإتجاهاته، وفي ضوء ذلك فإن خبير العلاقات العامة ومستشارها هو المفاوض المباشر وغير المباشر في عملية التفاهم والتفاعل وإقامة علاقات جيدة مع الزبائن، فضلا عن هذا تمتعه بمجموعة من الصفات تسمح له بممارسة نشاط العلاقات العامة، وذلك بإستخدام وسائل الإتصال الحديثة التي تساهم في التعريف بسياسة المؤسسة، والأنشطة الإتصالية المختلفة لإبراز سلعها وخدماتها ومن ثمة توسيع شهرة المؤسسة.

وقد خلص الباحث إلى أن للعلاقات العامة في مؤسسة رونو داسيا للسيارات دور كبير وفعال في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة من خلال ما تقوم به من وظائف كالإتصال، التنسيق، والتخطيط

فبالرغم من أن المؤسسة تحاول جاهدة تطبيق هذه الوظائف إلا أنه لا يوجد قسم خاص للعلاقات العامة فيها، إنما من يقوم بالوظيفة هم أناس غير متخصصين في العلاقات العامة.

وبذلك نستنتج أن المؤسسة تضع على عاتقها من أجل الوصول إلى أهدافها توطيد علاقاتها مع جمهورها، وهذا من خلال ما تقوم به من وظائف تساهم من خلالها في التفاوض مع الزبائن بإتباع طرق وأساليب مبنية على أسس واضحة ومنظمة.

# قائمة المراجع

## -قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:


**1** - أحمد بدر: "**أصول البحث العلمي ومناهجه**"، المكتبة الأكاديمية، 1986.

**2**- أحمد إبراهيم عبد التواب: "**أصول البحث العلمي في علم القانون- مناهجه ومفترضاته ومصادره**-"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2009.

**3**- أحمد محمد المصري: "**العلاقات العامة**"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995.

**4**- إبراهيم إمام: "**فن العلاقات العامة والإعلام**"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1968.

**5**- إسماعيل صبري مقلد: "**العلاقات السياسية الدولية -دراسة في الأصول والنظريات**-"، دار إبن حزم، الكويت، 1979.

**6**- باسم الحميري: "**مهارات إدارية -التفاوض إتخاد القرارات إدارة الإجتماعات**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

**7**- ثابت عبد الرحمن إدريس: "**التفاوض إستراتيجيات وتكتيكات**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

**8**- ثابت عبد الرحمن إدريس: "**التفاوض مهارات وإستراتيجيات**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.

**9**- جمال سلامة علي: "**تحليل العلاقات الدولية -دراسة في إدارة الصرا الدولي**-"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012.

**10**- جميل خضر: "**العلاقات العامة**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

**11**- حسين أبو شنب: "**الإتفاق الفلسطيني الإسرائيلي الرأي والرأي الآخر**"، مكتبة مدلولي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.

**12**- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: "**العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1997.

**13**- ذوقان عبيدات وآخرون: "**البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**"، دار الفكر، ط2، عمان، 2001.

**14**- سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي: "**أبعاد العملية الإتصالية -رؤية نظرية علمية وواقعية**-"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

**15**- سمير حسين منصور: "**مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الإجتماعية**"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

**16**- سعادة راغب الخطيب: "**المدخل إلى العلاقات العامة**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

**17**- شدوان علي شيبة: "**العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2004.

**18**- شريف أحمد شريف: "**التسويق النظرية والتطبيق**"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2004.

**19**- شوقي ناجي وعباس غالي أبو الثمن: "**التفاوض مهارة وإستراتيجية**"، الدار العربية للعلوم، بغداد، 1991.

**20**- صالح بن حمد العساف: "**المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**"، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، 2000.

**21**- عبد الأمير مطلك فنجان: "**جريدة الإتحاد-يومية سياسية**-"، مطبعة الصحيفة المركزية للإتحاد الوطني الكردستاني، كردستان، 2005.

**22**- عبد الباسط عبد المعطي: "**إتجاهات نظرية في علم الإجتماع**"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

**23**- علي الحراث: "**النظرية الإجتماعية -إتجاهات أساسية**-"، منشورات شركة فاليتا، مالتا، 1998.

**24**- علي الحمادي: "**مهارات التفاوض وفنون الحوار والإتفاق**"، دار إبن حزم، بيروت، 2000.

**25**- عبد الرحمان رشوان: "**العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الإجتماع**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.

**26**- عبد الرزاق محمد الدليمي: "**العلاقات العامة في التطبيق**"، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

**27**- عبد الرزاق محمد الدليمي: "**العلاقات العامة والعولمة**"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

**28**- عبد الفتاح مصطفى محمد: "**الإختبارات اللامعلمية**"، دار الهدى للنشر، الإسكندرية، 2009.

**29**- عبد الكريم راضي الجابري: "**العلاقات العامة إبداع تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة**"، دار التيسير، بيروت،2001.

**30**- عبد الله محمد عبد الرحمن: "**النظرية في علم الإجتماع -النظرية الكلاسيكية**-"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.

**31**- عبد الله محمود عبد الرحمان: "**سوسيولوجية التنظيم**"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987.

**32**- عبد المحيي محمود صالح و آخرون: "**العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية**"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2004.

**33**- علي الباز: " **العلاقات العامة والإنسانية والرأي العام**"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.

**34**- علي السيد إبراهيم عجوة: "**الأسس العلمية للعلاقات العامة**"، دار عالم الكتب، القاهرة، 1985.

**35**- علي السيد علي شتا: "**نظرية علم الإجتماع**"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993.

**36**- علي عجوة: "**الإعلام وقضايا التنمية**"، عالم الكتب، القاهرة، 2004.

**37**- علي عجوة: "**العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**"، عالم الكتب، القاهرة، 2001.

**38**- علي عجوة: "**العلاقات العامة والصورة الذهنية**"، عالم الكتب، القاهرة، 1999.

**39**- عمار بوحوش وآخرون: "**مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

**40**- عمر غنايم و علي الشرقاوي: "**تنظيم إدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي**"، دار النهضة العربية، بيروت، 1980 .

**41**- عنبر إبراهيم شلال: "**إدارة الترويج والإتصالات**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

**42**- غريب سيد أحمد: "**علم الإجتماع الإتصال والإعلام**"، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2008.

**43**- فخري جاسم سلمان: "**العلاقات العامة**"، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2004.

**44**- فضيل دليو: "**أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية**"، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.

**45**- قباري محمد إسماعيل:"**علم الإجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية**"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1981.

**46**- كاظم عبد الكريم: "**إدارة الإجتماعات والمؤتمرات-العمليات التفاوضية**-"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

**47** ماهر أحمد: "**مهارات التفاوض**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.

**48**- مجدوب فاروق: "**طرائق ومنهجية البحث في التربية وعلم النفس**"، دار المسيرة، ط2، عمان، 2009.

**49**- محسن الخضيري: "**تنمية المهارات التفاوضية**"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993.

**50**- محمد الغزازي أحمد إدريس: "**العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة**"، عالم الكتب، القاهرة، 1996، ص 25.

**51**- محمد بدوي: "**علم الإجتماع الإقتصادي**"، دار المعارف، الإسكندرية، بدون سنة نشر.

**52**- محمد بهجت جاد الله كشك: "**المنظمات وأسسها وإدارتها**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

**53**- محمد بهجت كشك: "**العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1987.

**54**- محمد شفيق: "**البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية**"، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1985.

**55**- محمد فريد الصحن : "**العلاقات العامة المبادئ والتطبيق**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

**56**- محمد مصطفى أحمد: "**الخدمة الإجتماعية في مجال العلاقات العامة**"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

**57**- محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي: حجاب: "**المدخل الأساسي للعلاقات العامة**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

**58**- محمد يوسف مصطفى: "**مقدمة في العلاقات العامة**"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2004.

**59**- محمد ناجي الجوهر: "**وسائل الإتصال في العلاقات العامة**"، مكتبة الرائد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

**60**- محمود جودت ناصر: "**الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة**"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ،1997.

**61**- محمود علي ومحمد عوض الهزايمة: "**المدخل إلى فن المفاوضات**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

**62**- معين درويش وجاسم محمد، "**إدارة المفاوضات –الإستراتيجيات المهارات والأساليب**-"، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

**63**- موريس أنجرس-ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون-: "**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**"، دار القصبة للنشر، حيدرة، 2004.

**64**- نادر أحمد أبو شيخة: "**أصول التفاوض**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

**65**- هناء حافظ بدوي: "**العلاقات العامة والخدمة الإجتماعية -أسس نظرية ومجالات تطبيقية**-"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.

## المراجع باللغة الأجنبية:

[1] – Bernard Lamizet, Ahmed Silem : "**Dictionnaire Encyclopédique des sciences de l'information et de communication**", edition siery, Paris, 1997.

## القواميس والمعاجم:

**1**- أحمد شفيق السكري: "**قاموس الخدمة الإجتماعية والخدمات الإجتماعية**"، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطية، 2000.

**2**- "**المنجد الأبجدي**": المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، الجزائر، 1999.

**3**- إبن منظور: "**معجم لسان العرب**"، دار صادر للنشر والتوزيع، جدة، 2003.

**4**- نجيب إسكندر: "**معجم المعاني للمترادف والمتوارد والنقيض من أسماء وأفعال وأدوات وتعابير**"، مطبعة الزمان، بغداد، 1971.

**الرسائل والأطروحات:**

**1**- المشهراوي: "**أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة**"، غزة، 2006.

**2**- حابوش: "**دور عملية التفاوض في إنجاز وحسم عمليات البيع والشراء بكفاءة كبيرة**"، غزة، 2007.

**3**- رافع أحمد أبو الزيت دراغمة: "**دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة**"، فلسطين، 2011.

**4**- رزيقة لقصير: "**دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية**"، قسنطينة، 2007.

**5**- ريمة كايلي: "**التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية**"، بومرداس، 2011.

**6**- هشام بوخناف: "**وظيفة العلاقات العامة وإنعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية**"، عنابة، 2011.

**7**- هونغ سانغ: "**الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض خاصة بالمجتمع الصيني**"، الصين، 1999.

**8**- مراد سالم الطلاع: "**إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الإئتمان**"، غزة، 2010.

**9**- سالم خالد عابد المعايطة: "**دور العلاقات العامة في الحد من إنتشار المخدرات من وجهة نظر العاملين في إدارة مكافحة المخدرات الأردنية**"، الأردن، 2011.

**10**- صباح أسابع: "**التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية**"، رسالة ماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/ 2007.

**المواقع الإلكترونية:**

**1- http:// www.almaany.com.**

**2- http:// ar.wikipidia.org.**

**3- http:// vrienden.vzw.blogspot.**

**4- http:// www.arabmn.com.**

**5- http:// www.culture politique.com.**

**6- http:// www.jalaan.com.**

**7- http: //www.maajim.com.**

**8- http:// www.mbagroup.ibda3.org.**

**9- http:// mohamedemam.com.wordpress.com.**

**10 - http:// www.odabasham.net.**

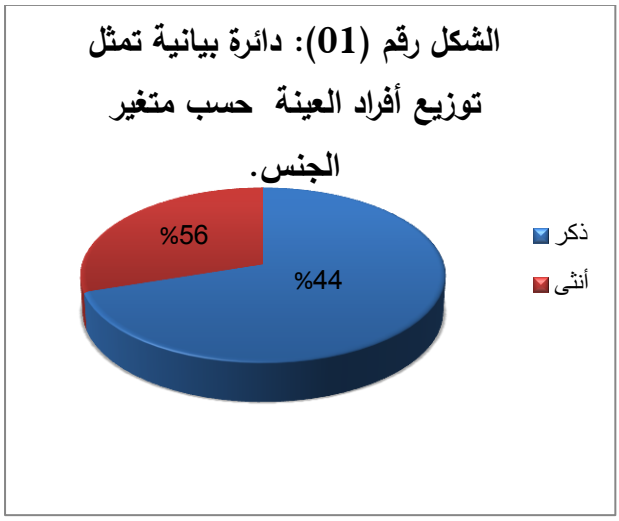
# الملاحق

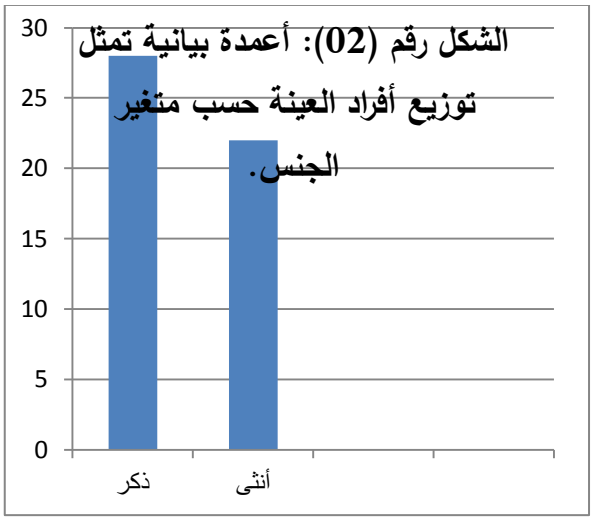
## الملحق رقم (01):

-عرض خصائص عينة الدراسة:

-الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

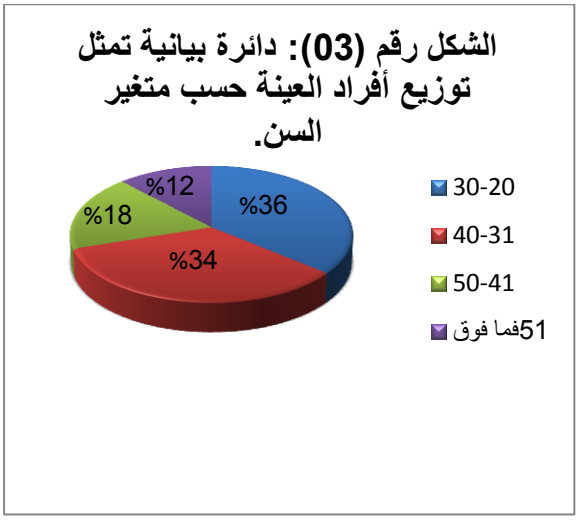
| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 28 | %56 |
| أنثى | 22 | %44 |
| **المجموع** | **50** | **%100** |

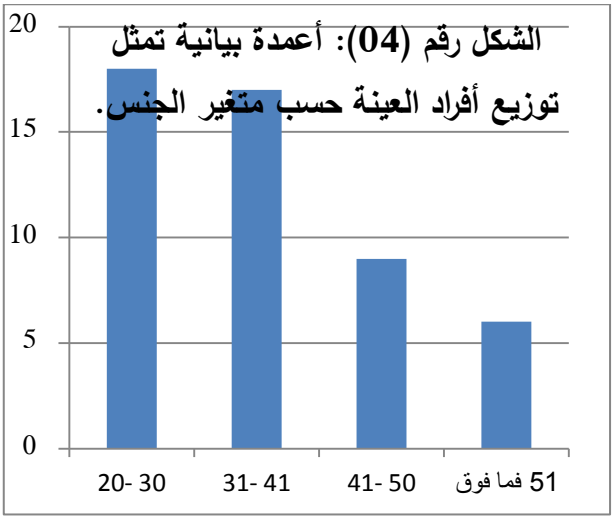



-الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

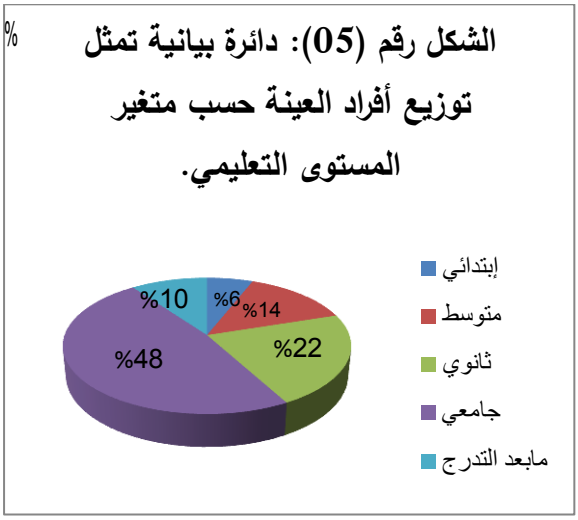
| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| من [20، 30 سنة] | 18 | %36 |
| من [31، 40 سنة] | 17 | %34 |
| من [41، 50 سنة] | 09 | %18 |
| من [51 فما فوق] | 06 | %12 |
| **المجموع** | **50** | **%100** |

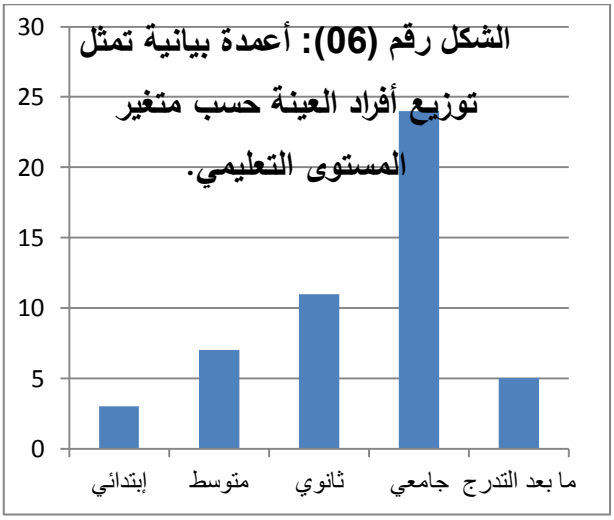



-الجدول رقم (03): يبن توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

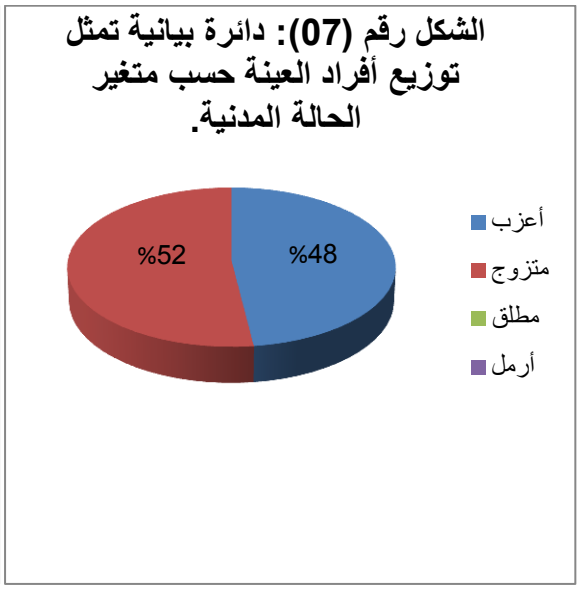
| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| إبتدائي | 03 | %06 |
| متوسط | 07 | %14 |
| ثانوي | 11 | %22 |
| جامعي | 24 | %48 |
| ما بعد التدرج | 05 | %10 |
| المجموع | 50 | %100 |

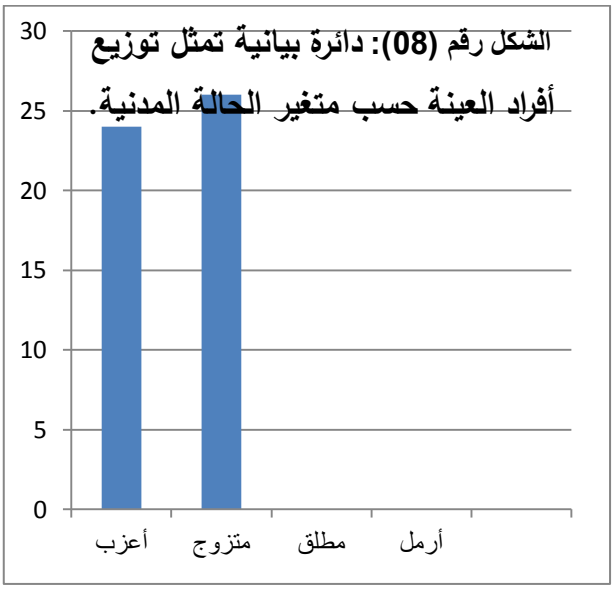


-الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية:

| الحالة المدنية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أعزب | 24 | %48 |
| متزوج | 26 | %52 |
| مطلق | 00 | %00 |
| أرمل | 00 | %00 |
| المجموع | 50 | %100 |

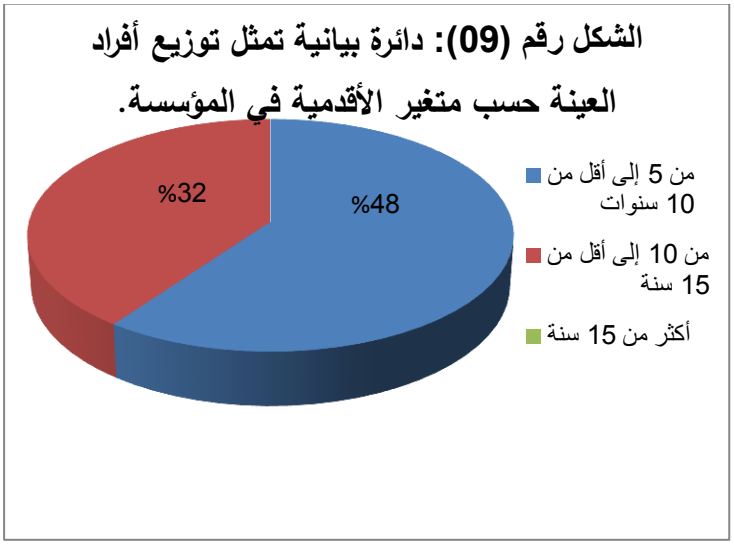


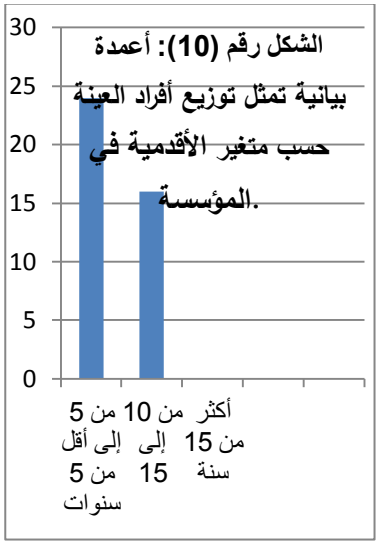




-

-الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة:

| الأقدمية في المؤسسة. | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 24 | %48 |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة | 16 | %32 |
| أكثر من 15 سنة | 00 | %00 |
| **المجموع** | **50** | **%100** |



## الملحق رقم (02):

**-<u>أسئلة المقابلة</u>:**

**1-**ما هو فهمك للعلاقات العامة؟

**2-** هل تقومون في مؤسستكم بمختلف الوظائف الإدارية من إتصال، تنسيق وتخطيط؟

**3-** ماهو القسم المسؤول على ذلك؟

**4-** كيف تقيم العلاقة التي تربط العمال داخل المؤسسة؟

**5-** هل تقومون بوضع خطط معينة للعمل في المؤسسة؟

**6-** هل تظن أن الخطط المرسومة من طرف المؤسسة ساعدت على تحقيق أهدافها؟

**7-** هل تقومون بالتفاوض مع زبائنكم؟

**8-** في رأيك ماهي دوافع التفاوض مع الزبائن، وأهم نقطة تتفاوضون حولها؟

**9-** ماهي أهم وسيلة تستخدمونها في التفاوض مع زبائنكم؟

**10-** في رأيك ماهي الأمور التي تساهم في نجاح عملية التفاوض مع الزبون؟

**11-** في رأيك هل ساهمت العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية مع الزبائن؟

**12-** ماهي العوامل التي تقوم عليها إستراتجية مؤسستكم لتحقيق أهدافها؟

**13-** كيف تنظرون إلى العلاقات العامة كفلسفة إدارية لتحقيق الهدف المنشود؟

**الملحق رقم (03): <u>الإستمارة</u>.**

**جامعة محمد الصديق بن يحي _جيجل_.**

**كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.**

**قسم علم الإجتماع.**

**إستمارة دراسة حول:**

# *دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.*

## *-دراسة ميدانية بمؤسسة رونو داسيا للسيارات بجيجل-*

**مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع.**

**تخصص: علم إجتماع العلاقات العامة.**

***<u>إعداد الطالبة:</u>*** ***<u>إشراف الأستاذ:</u>***

**ياسف مديحة.** **د. بوالفلفل إبراهيم.**

**يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بكل صدق وموضوعية، بما تعتقدونه واقعا في مؤسستكم، وبشكل يسهم في رفع قيمة وأهمية الدراسة، ونؤكد لكم أن المعلومات التي ستدلون بها لاتستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.**

**شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم.**

**الرجاء وضع الإشارة (x) أمام الإجابة التي تتفق مع وجهة نظركم.**

**السنة الجامعية 2015/2014.**

**المحـــور الأول: البيـــانـــات الشخصيـــــة:**

**س1- الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

**س2- السن:**

من [20، 30سنة] ☐ من [31، 40سنة] ☐

من [41، 50سنة] ☐ 51 سنة فما فوق ☐

**س3- المستوى التعليمي:**

إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ مابعد التدرج ☐

**س4- الحالة المدنية:**

أعزب(ة) ☐ متزوج (ة) ☐

مطلق(ة) ☐ أرمل (ة) ☐

**س5- الأقدمية في المؤسسة:**

من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

**المحـــور الثـــاني: الإتصـــــــــــــال.**

**س6-** ما هو فهمك للعلاقات العامة؟

إقامة علاقات طيبة مع العاملين والزبائن ☐ تعريف الجمهور بالمؤسسة والمنتوج ☐

إيجاد التفاهم المتبادل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ☐

أخرى أذكر:.....

**س7**- ماهو القسم المسؤول عن عملية الإتصال في المؤسسة؟

قسم الإنتاج ☐ قسم العلاقات العامة ☐

قسم المحاسبة والمالية ☐ قسم الصيانة ☐

أخرى أذكر:.....

**س8**- هل هناك إتصال بين أقسام ووحدات المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة ب "**نعم**": يكون هذا الإتصال؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

**س09**- ما طبيعة العلاقة التي تربطك بزملائك في المؤسسة؟

علاقة عمل ☐ صداقة ☐ كلاهما ☐

أخرى أذكر.....

**س10**- أثناء التعامل مع الزبائن ما هي أكثر وسائل الإتصال إستخداما؟

المقابلات الشخصية ☐ الفاكس ☐

الهاتف ☐ الأنترنث ☐

**س11**- هل تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية إتصالية للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

**س12**- هل إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

**س13**- هل سبق وأن تلقيت تدريبا حول طرق الإتصال في مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**" كيف يتم ذلك؟

إجتماعات ☐ ملتقيات ☐ تربصات ☐

أخرى أذكر.....

**س14**- هل تعتقد أن إستخدام مهارات الإتصال يساهم في التواصل مع الزبائن؟

نعم ☐ لا ☐

**س15**- إذا كنت تظن أن مهارات الإتصال مهمة في التواصل مع الزبائن، فهل يرجع ذلك إلى؟

أسلوب الحديث ☐ الإنصات للطرف الآخر ☐ الإقناع ☐

الحيوية والنشاط ☐ إستعمال لغة الإشارة ☐

أخرى أذكر.....

**س16- هل** تصلكم ملاحظات من الزبائن حول نوعية المنتوج؟

نعم ☐ لا ☐

**س17**- هل تجد صعوبات في التواصل مع الزبائن؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**": هل هي صعوبات؟

مادية ☐ تقنية ☐ بشرية ☐

أخرى أذكر.....

**المحـــور الثـــالث: التنسيـــــــــق.**

**س18**- هل يقوم قسم العلاقات العامة في مؤسستكم بالتنسيق مع الأقسام الأخرى لأداء نشاطه؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة ب "**نعم**" يكون هذا التنسيق؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

**س19**- ما طبيعة التنسيق بينكم وبين الأقسام الأخرى؟

سهل ☐ صعب ☐

**س20**- كيف تقيمون علاقاتكم بالأقسام الأخرى؟

جيدة ☐ عادية ☐ سيئة ☐

**س21**- هل توفر لك الإدارة المعلومات المتعلقة بالعمل؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**" كيف تصلك هذه المعلومات؟

عن طريق رئيسك ☐ عن طريق الزملاء ☐ عن طريق الإعلانات ☐

أخرى أذكر:.....

**س22**- هل تشارك في الإجتماعات التي تنظمها المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**" كيف تقيم هذه الإجتماعات؟

مفيدة ☐ غير مفيدة ☐

**س23**- هل تنسق مع زملائك لحل مشاكلكم المهنية داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

**س24**- هل تجد أن التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة يحسن الصورة الخارجية لها؟

نعم ☐ لا ☐

**س25**- ماهي المهام التي تقومون بها لتحقيق التنسيق على مستوى الجمهور الداخلي لمؤسستكم؟

تنظيم إجتماعات ☐ تنظيم ندوات ☐ تنظيم حلقات نقاش ☐

إصدار نشرات وكتيبات ☐ إصدار ملصقات داخلية ☐ توزيع بيانات وخطابات ☐

أخرى أذكر:.....

**س26**- هل يوجد تنسيق بين مؤسستكم والمؤسسات الأخرى؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**" ما الهدف من هذا التنسيق؟

التعرف على نشاط المؤسسة المنافسة ☐ تحسين الخدمة ☐ سهولة إتخاذ القرار ☐

أخرى أذكر:.....

**س27**- ماهي الأنشطة التي تقومون بها لتحقيق التنسيق مع الجمهور الخارجي؟

حملات إعلامية ☐ إعلانات ☐ بيانات صحفية ☐

كتيبات ومنشورات ☐ مؤتمرات ☐

أخرى أذكر:.....

**س28**- هل تواجهكم صعوبات عند القيام بالتنسيق في مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**": فيما تتمثل هذه الصعوبات؟

مادية ☐ تقنية ☐ بشرية ☐

أخرى أذكر:.....

**المحـــور الرابـــــع: التـخطيـــــــط.**

**س29**- هل يقوم قسم العلاقات العامة في مؤسستكم بالتخطيط لأداء نشاطه؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**" ما مدى هذا التخطيط؟

طويل ☐ متوسط ☐ قصير ☐

**س30**- هل يتم التنسيق مع الأقسام الأخرى في وضع الخطط؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**" كيف يتم ذلك؟

تنظيم الإجتماعات ☐ تنظيم ندوات ☐ تنظيم حلقات نقاش ☐

أخرى أذكر:.....

**س31**- هل تستعين المؤسسة في ووضع خططها بخبراء ومتخصصين من خارجها؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**": هل يتم ذلك؟

دائما ☐ أحيانا ☐

**س32**- متى يتم تقييم الخطط التي يسطرها قسم العلاقات العامة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

**س33**- كيف ترى الميزانية المالية المخصصة لعملية التخطيط في مؤسستكم؟

كبيرة ☐ متوسطة ☐ صغيرة ☐

**س34**- هل تعتقد أن الخطط المرسومة لوظيفة العلاقات العامة تساعد في تحقيق أهداف مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**" فيما تتمثل هذه الأهداف؟

زيادة الطلب على المنتوج ☐ التنسيق بين أقسام ووحدات المؤسسة ☐

كسب مكانة مرموقة في السوق ☐

أخرى أذكر:.....

**س35**- ما هي الأنشطة التي تقومون بها للقيام بالتخطيط في مؤسستكم؟

حملات إعلامية ☐ كتيبات ومنشورات ☐ إعلانات ☐

إجتماعات ☐ بيانات صحفية ☐

أخرى أذكر:.....

**س36**- هل تواجهكم صعوبات في القيام بالتخطيط في مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**": فيما تتمثل هذه الصعوبات؟

مادية ☐ تقنية ☐ بشرية ☐

أخرى أذكر:.....

**المحور الخـــامس: العمـــليـــــــة الـتفـــــاوضيـــة.**

**س37**- أثناء تعاملكم مع زبائنكم هل سبق وأن تفاوضتم معهم؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة ب "**نعم**" هل المسؤول عن القيام بالتفاوض في مؤسستكم؟

فرد واحد ☐ مجموعة أفراد ☐

**س38**- ما الذي يدفعك للتفاوض مع الزبون؟

عندما يعاني الزبون من صعوبات في الدفع ☐

عندما يشكك الزبون في نوعية المنتوج ☐

عدد الزبائن ضئيل جدا ☐

أخرى أذكر:.....

**س39**- ما هي النقاط التي تتفاوضون حولها؟

السعر ☐ الضمان ☐ آجال تسليم المنتوج ☐

الكمية ☐ الجودة ☐ أخرى أذكر.....

**س40**- ماهي وسيلة الإتصال المستخدمة عند التفاوض مع الزبائن؟

المقابلات الشخصية ☐ الهاتف ☐

أخرى أذكر:.....

**س41**- هل يختلف أسلوب التفاوض حين يكون المتفاوض معه متعامل جديد؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**" فيما يكمن الإختلاف مقارنة بالمتعامل الدائم؟

طريقة الإستقبال ☐ أسلوب الحديث ☐

تقديم حلول وتسهيلات أكثر ☐

أخرى أذكر:.....

**س42**- ماهو هدفك من التفاوض مع الزبون؟

الوصول إلى حل يرضي الطرفين ☐ تحقيق الربح على حساب الطرف الآخر ☐

إقامة علاقة صداقة مع الطرف الآخر ☐

أخرى أذكر:.....

**س43**- في رأيك هل المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**" كيف ذلك؟

التنبؤ بما يريده الزبون مسبقا ☐ تحديد السعر المناسب للمنتوج ☐

إختيار الحجج والبراهين المقنعة ☐

أخرى أذكر:.....

**س44**- هل تواجهكم صعوبات عند القيام بالتفاوض في مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "**نعم**": فيما تتمثل هذه الصعوبات؟

مادية ☐ تقنية ☐ بشرية ☐

أخرى أذكر:.....

**الملحق رقم (04): دليل يشرح الغرض من إستمارة الدراسة للأساتذة المحكمين.**

إسم الأستاذ المحكم:

درجته:

السادة المحكمين

تحية طيبة وبعد:

**الموضوع: إستمارة أولية حول:**

**دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.**

**-دراسة ميدانية بمؤسسة رونو داسيا للسيارات-**

تنوي الطالبة إجراء دراسة تستهدف التعرف على "**دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، وهذا بمؤسسة رونو داسيا للسيارات**".

وذلك إستكمالا لإجراءات نيل شهادة ماستر في علم الإجتماع تخصص علاقات عامة، من قسم العلوم الإجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحي _جيجل_

ستكون الطالبة شاكرة لكم لو تكرمتم بالإطلاع على محاور الإستمارة وفقراتها، وإبداء آرائكم الداعمة والمعززة من أجل الأخذ بها لإعداد الإستمارة في شكلها النهائي.

مع الإحترام

**الطالبة: ياسف مديحة.**

**الملحق رقم (05): جدول يبين أسماء الأساتذة المحكمين لمحتوى الإستمارة ودرجتهم:**

| قائمة المحكمين | |
|---|---|
| **01** | الأستاذ الدكتور لعوبي يونس. |
| **02** | الأستاذ الدكتور بغول زهير. |
| **03** | الأستاذة شحاط سعاد. |
| **04** | الأستاذة سلطاني فاطمة. |

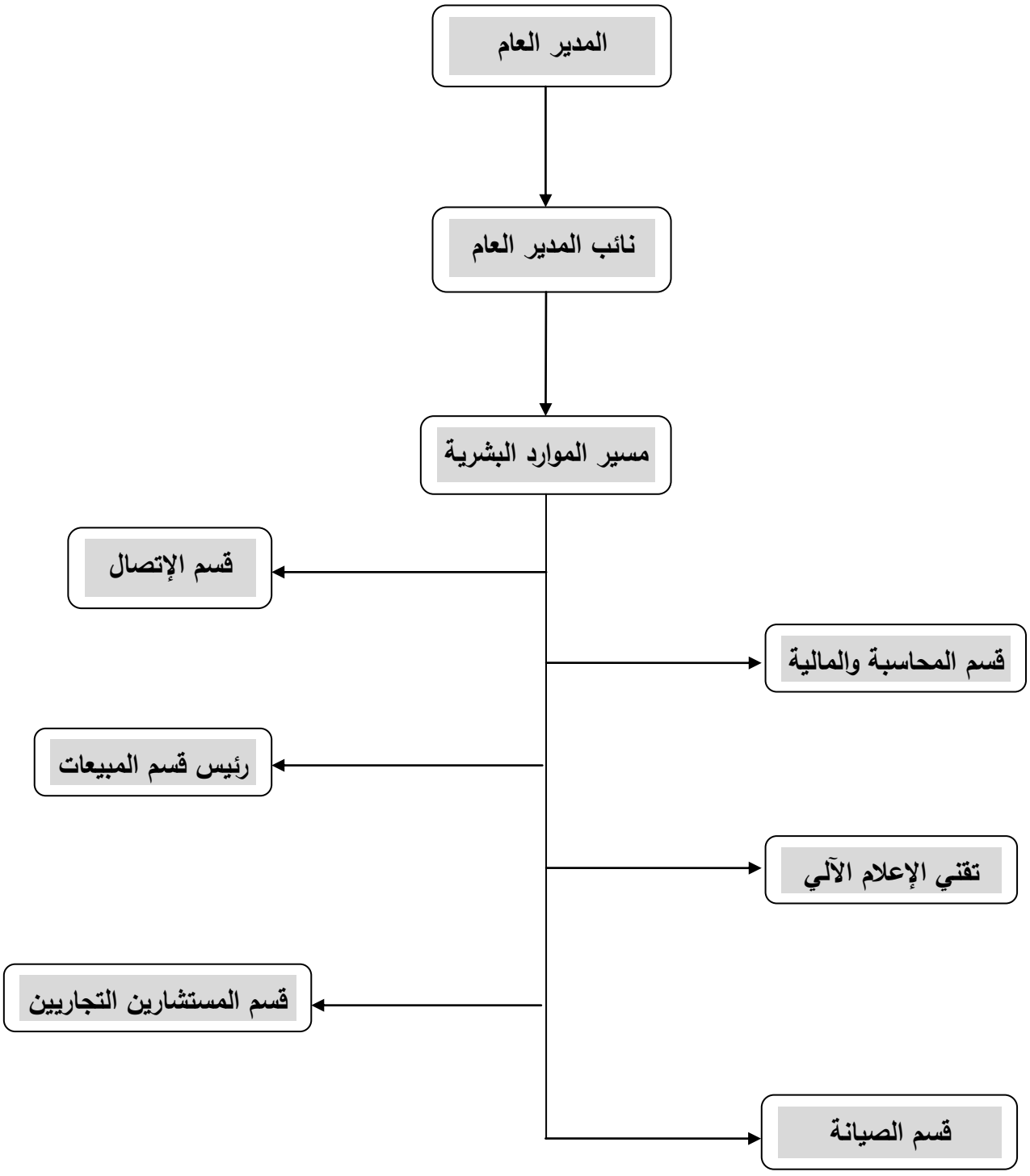
**الملحق رقم(06):**

**-جدول يبين إستجابات المحكمين لبنود الإستمارة وقيم صدقها:**

| البنود | رأي المحكمين | | قيمة الصدق | البنود | رأي المحكمين | | قيمة الصدق | البنود | رأي المحكمين | | قيمة الصدق |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | يقيس | لايقيس | | | يقيس | لايقيس | | | يقيس | لايقيس | |
| **1** | 4 | 0 | 1 | **16** | 4 | 0 | 1 | **31** | 4 | 0 | 1 |
| **2** | 3 | 1 | 0.5 | **17** | 3 | 1 | 0.5 | **32** | 2 | 2 | 0 |
| **3** | 4 | 0 | 1 | **18** | 4 | 0 | 1 | **33** | 2 | 2 | 0 |
| **4** | 4 | 0 | 1 | **19** | 4 | 0 | 1 | **34** | 3 | 1 | 0.5 |
| **5** | 3 | 1 | 0.5 | **20** | 4 | 0 | 1 | **35** | 4 | 0 | 1 |
| **6** | 4 | 0 | 1 | **21** | 3 | 1 | 0.5 | **36** | 3 | 1 | 0.5 |
| **7** | 4 | 0 | 1 | **22** | 3 | 1 | 0.5 | **37** | 3 | 1 | 0.5 |
| **8** | 4 | 0 | 1 | **23** | 4 | 0 | 1 | **38** | 4 | 0 | 1 |
| **9** | 4 | 0 | 1 | **24** | 4 | 0 | 1 | **39** | 4 | 0 | 1 |
| **10** | 4 | 0 | 1 | **25** | 4 | 0 | 1 | **40** | 4 | 0 | 1 |
| **11** | 4 | 0 | 1 | **26** | 3 | 1 | 0.5 | **41** | 3 | 1 | 0.5 |
| **12** | 4 | 0 | 1 | **27** | 4 | 0 | 1 | **42** | 4 | 0 | 1 |
| **13** | 3 | 1 | 0.5 | **28** | 3 | 1 | 0.5 | **43** | 3 | 1 | 0.5 |
| **14** | 4 | 0 | 1 | **29** | 4 | 0 | 1 | **44** | 3 | 1 | 0.5 |
| **15** | 4 | 0 | 1 | **30** | 4 | 0 | 0 | / | / | / | / |

**مجموع صدق محتوى البنود: 35**

**الملحق رقم (07): -<u>الهيكل التنظيمي لمؤسسة رونو داسيا للسيارات</u>:**




-**<u>المصدر</u>: مدير مؤسسة رونو داسيا للسيارات.**

## -ملخص الدراسة باللغة العربية:


شهد العالم تحولات وتغيرات عديدة خلال السنوات الأخيرة على مختلف الأصعدة، فإزداد نمو المؤسسات والشركات التي كان هدفها هو تحقيق أكبر كمية من الإنتاج وتحقيق الربح، لكن مع ظهور العلاقات العامة في المؤسسات أصبحت هذه الأخيرة أكثر إنفتاحا، ومنه فقد نمت العلاقات العامة كمهنة إدارية نموا سريعا خلال النصف الثاني من القرن الماضي وبرز الدور المهم لوجودها في أي مؤسسة مهما كان نوعها، خاصة وأن هذه المؤسسات أصبح مفروضا عليها تولي مهمة إقامة علاقات طيبة بينها وبين جمهورها، من خلال تحسين جودة ونوعية الخدمات والسلع المقدمة له.

وفي ظل الظروف المعاصرة التي تعايشها المنظمات في الوقت الحالي وبسبب عامل التطور التقني المذهل وكنتيجة لتضارب مصالح المؤسسات وتنافسها الشاق للسيطرة على السوق، إنتشرت ظاهرة التفاوض بشكل واضح في مجال الأعمال والمؤسسات وشملت مجالات البيع والشراء مع الزبائن ومن هنا ظهرت أهمية الدور الذي يلعبه التفاوض كعامل مشترك لتسوية الخلافات وحل المشاكل المختلفة داخل المؤسسات.

وبما أن العلاقات العامة وظيفة إدارية داخل أي تنظيم، فهي تلعب دورا هاما في ضمان التفاهم المتبادل مع الجمهور، والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تسعى لأن يفهمها الجمهور، ومن هذا المنطلق قام الباحث بمحاولة دراسة دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة الذي أراد من خلاله تحليل نشاط العلاقات العامة والوصول إلى فهم ميداني لدور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة رونو داسيا للسيارات بجيجل والوقوف على جوانب هذا الموضوع وبناءا عليه فقد تم طرح **التساؤل الرئيسي** التالي:

**-ما دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة؟**

وقد إنبثقت عنه **التساؤلات الفرعية** التالية:

**_ كيف يساهم الإتصال في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة؟**

**_ كيف يساهم التنسيق في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة؟**

**_ كيف يساهم التخطيط في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة؟**

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور العلاقات العامة في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة من خلال التعرف على آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مساهمة كل من الإتصال، التنسيق والتخطيط في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.

وقد قسمت هذه الدراسة إلى بابين ضمت ستة فصول، الباب الأول خصص للجانب النظري وضم أربعة فصول، أما الباب الثاني فخصص للجانب الميداني وضم فصلين.

وعليه جاءت **الفرضيـة الرئيسيـة** كالتالي:

**-للعلاقات العامة دور في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.**

وقد إندرجت تحت هذه الأخيرة **الفرضيـات الفرعيـة** التالية:

- **يساهم الإتصال في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.**
- **يساهم التنسيق في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.**
- **يساهم التخطيط في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة.**

-وبما أن دراستنا تنتمي إلى نوع الدراسات الوصفية فقد كان المنهج الأنسب لها هو **منهج البحث الميداني** أما مجتمع الدراسة فقد إعتمدنا على **أسلوب المسح الشامل** وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة.

وإعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمتمثلة في **الملاحظة، الإستمارة ، المقابلة والسجلات والوثائق.**

❖ **وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:**

-توصلت الدراسة إلى أنه يوجد إتصال بين أقسام المؤسسة بالإظافة إلى أن إستخدام مهارات الإتصال يساهم في التواصل والتفاوض مع الزبائن، كما أن إستخدام وسائل الإتصال زاد من كمية مبيعات المؤسسة وتعتبر المقابلات الشخصية هي أكثر وسائل الإتصال إستخداما عند التعامل والتفاوض مع الزبائن، وهذا ما جعل المؤسسة لا تواجه أي صعوبات في التفاوض مع الزبائن، وبالتالي فالإتصال يساهم في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، وبذلك فالفرضية الأولى قد تحققت.

-كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن أقسام المؤسسة تقوم بالتنسيق بسهولة مع بعضها لأداء نشاطها، كما أن طبيعة العلاقة بين هذه الأقسام جيدة، وتعتبر الإجتماعات هي أكثر الوسائل إستخداما لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام، حيث أن الإدارة تقوم بتوفير المعلومات المتعلقة بالعمل للعاملين لأن المعرفة المسبقة لإحتياجات الزبائن تسهل عملية التفاوض معهم، وهذا ما جعل المؤسسة لا تواجه أي صعوبات في التفاوض مع الزبائن، وبالتالي فالتنسيق يساهم في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة، وبذلك فالفرضية الثانية قد تحققت.

-وأخيرا توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تقوم بالتخطيط لأداء نشاطها وذلك عن طريق الإجتماعات كما تقوم المؤسسة بإجراء تقييم لهذه الخطط، حيث أن هذه الخطط المرسومة من طرف المؤسسة ساعدت على تحقيق أهدافها ومنها التعرف على إحتياجات الزبائن بالإظافة إلى كيفية التفاوض معهم، وهذا ما جعل المؤسسة لا تواجه أي صعوبات عند القيام بالتفاوض وبالتالي فالتخطيط يساهم في إدارة العمليات التفاوضية في المؤسسة وبذلك فالفرضية الثالثة قد تحققت.

## Resumé de l'étude en français.

Durant les derniéres années, le monde a connu pleins de chargements au niveau de tout domaine, ce qui a mené a l'augmentation du nombre des entreprises et des sociétés dont le but de réaliser des grandes quntités de la production et aussurer le profit. Mais avec l'apparation des relation publiques au sein des entreprises, ces derniéres sont devenues plus ouvert. Et comme une fonction administrative les relations publiques ont rapidement développé pendant la deuxiéme moitie du siécle précédent, leur role ainsi devenue nécessaire dans l'entreprise de tout nature, normalmment l'idée d'établir des relations publiques est devenue l'une des obligations des entreprires, qui peut étre réalisé par l'amélioration de la qualité des services et des marchandises données aux leurs clients.

D'après les conditios actuelles des organisatio et tentant a l'élément de grande dévloppement technique, à cause des différentes profit de l'etreprises qui ont visé à dominer le marché, le phénomène de la négociation a clairement apparu dans la domaine des affaires et des entreprises et petit il a couvrit les opération des ventes et des achats avec les client, de cela on peut apprécier le role de la négociation comme un facteur aide à régler les désaccordes et les problémes d'une etreprises.

Comme les relations publiques considérent une fonction administrative dans tout organisation, elle jouent un grand role dans l'assurance de l'accord réciproque avec le public. l'entreprises algérienne est comme tout entreprises vise d'étre compréhensible par les client. En conséquence, le chercheure a fait une étude sur **le role des relations publiques dans l'organisation des processus de la négociation au sein d'une entreprise**, cette recherch est ont le but l'activité des relations publiques et arrives à une compréhension dans la spécialité sur ce role. l'étude a effectué dans l'entreprises de **Renault Dacia des voiture** sise à jijel.

Et pour connaitre les étapes de ce sujet, l'étude a commencé par la **question principale de la problématique** suivante :

**-Quel est role des relations publiques dans l'organiation des processus de la négociation au sein d'une entreprises ?**

Dont ramifié les **questions secondaires** suivantes :

- **Contribue t-il communication à l'organitation des processus de la négociation au sein d'une entreprises ?**
- **Contribue t-il la coordination à l'organisation des processus de la négociation au sein d'une entreprises ?**
- **Contribue t-il planification à à l'organisation des processus de la négociation au sein d'une entreprises ?**

Cette étude a révélé également, dans l'oreganisation des processus de la négociation au sein d'une entreprises en voie de connaitre les avis et les opinions des chercheures sur la contribution de la communication, la coordination et la planification dans l'organisation des processus de la négociation au sein d'une entreprises.

Pour répondre à ces **questions une générale hypothése** a été formulé, savoire :

-**Les relation publiques jouent un role dans l'organisation des processus de la négociation au sein d'une entreprise.**

Laquelle a compris des **hypothéses secondaires**, savoire :

- ✓ **La communication contribue à l'organitation des processus de la négociation d'une entreprise.**
- ✓ **La coordination contribue à l'organitation des processus de la négociation d'une entreprise.**
- ✓ **La planification contribue à l'organitation des processus de la négociation d'une entreprise.**

Et comme notre étude appartienne aux étude pratiques, on a suivi la **méthode de recharche pratique**, et pour le model on a adopté **le style d'enquétre exhaustive** qu'en raison de la petite société, qu'on a applique l'étude en utilisant les outils pou ramasser les donnés, **savoire, l'observation, l'interview, le formulaire, les registres et les document.**

**-Et parmi les résultats obtenus dans cette étude :**

- ❖ -l'étude a conclu qu'il ya une relation entre les sections de l'etreprise, ainsi au surpulus l'utilisation des aptiitudes de la communication contribue à la

communication et la négociatios avec leurs clients, aussi l'utilisation des moyens de communication augmente la quantitié des ventes de l'etreprises. Les entrevues personnels son les moyens de la communication les plus utilisées à la négociation avec les clients ce qui a aidé l'etreprise d'étre loin de tout dificulté pendent le processus de la négociation avec leurs clients. Donc la communication contribue à l'organisation des processus de la négociation dans l'etreprise, et donc la premiére hypthèse est réalisable.

- l'étude a aussi conclu que les sections de l'etreprise harmonisent facilment l'un avec l'autre afin de faire leur activité, ils se caractérisent aussi par une bonne relation, les réunions sont les moyens de communication les plus utilisés por la réalisation de la coordination entre les différentes sections tandis que l'administration fournie les information sur le travaile et les travailleures car la connaissance préalable des besoins des clients facilité le processus de la négociation avec eux, ce qui a aidé l'etreprise d'étre loin de tout difficulté pendent le processus de la négociation avec leurs clients. En conséquence, la coordination contribue à l'organisation des processus de la négociation dans l'etreprise, et donc la deuxiéme hypothése est réalisable.
- –En fin l'étude a également atteint que l'etreprise établis la planification afin d'accomplir leur activité, cela réalisé par les réunions et l'évaluation de leurs plans, établis par l'etreprise aider à la réalisation de leure touts et donc connaitre les besoins de leurs clients et révéler comment faire la négociation avec eux, ce qui a aidé l'etreprise d'étre loin de toute difficultié pendent le processus de la négociation avec leurs clients, En conséquence, la planificatio contribue à l'organisation des processus de la négociation dans l'etreprise, et donc la troisiéme hypothèse est réalisable.

## The study's summry in Anglais.

World new many changes in different fields the laste year, the number of societies and enterprises rose that its aim is not realize a big quantities of production and realize the gain, However, the advent of public relations is enterprises help theme to be more developed and more open, which gave a great importance to public relations inside all enterprises, especially these institutions have to make relations with its clients through the amelioration of the uality of its goods.

Under contemporary condition of the organizations, because of the big technical development and as a result of the different interest of enterprises and its concurrence to dominate the market, the negotiation phenomena is clearly appeared in the businesses and the enterprises field and it reached the sell and the buy field, hence, we guess the important of negociation as a common factor for resolving the entreprise's problems.

Since the public relations is a administrative function inside any organization, it play an important role to assure harmony with the public, the Algerian enterprise like all enterprises aime to be understood by the public, from this preamble the researcher try to study the role of public relations in the organization of negotiating process in the instituation, This research aims to analyze the public relations activity and access to understand this role by doing a study in the specialty in **Renault Dacia enterprise of cars sis in jijel**, in order to analyze this topic, we asked the following **principal question**:

- **What is the role of the public relations in the organization of negociation process in the enterprise?**

**The sub- questions** of this question are:

- **How contributes communication in the organization of negotiating process in the institution?**
- **How contributes coordination in the organization of negotiating process in the institution?**

- **How contributes planning in the organization of negotiating process in the institution?**

This study aims to discover the role of public relations in the organization of negotiating process in the enterprise by knowing opinions of researchers about the contribution of communication, coordination and planning in the organization of negotiating process in the enterprise.

Consequently, **the principal theses** come in the form of:

- ✓ **Public relation have a great role in the organization of negotiating process in the institution.**

**The sub-thesis** of this latter are:

- ✓ **The communication contributes to organize negotiating processes in the institution.**
- ✓ **The coordination contributes to organize negotiating processes in the institution.**
- ✓ **Planning contributes to organize negotiating processes in the institution.**

Since our study belong to the type of pratique studies, the **researchers pratique method** was the appropriate method for it, regarding to the study population we have adopted **the style of the comprehensive survey** because of the small size of the study population. The study have adopted **many tools of data collection: note, form, interview, registres, and document.**

**-The study found a set of results:**

- ❖ The study concluded that there is a connection between sections of the institution, in addition to the use of communication skills that contribute to communicated and negotiate with customers, then the use of communication means has increased the amount of institution sales and personal interviews are considered are the most commonly used means of communication when dealing and negotiating with customers, This is what makes the enterprise

not encountered any difficulties in negotiating with the customers, and thus communication contributes to organize negotiating processes in the enterprise, so the first thesis has achieved.

- The study also found that the enterprise sections are easily in a coordination with each other to perform their activities, and the nature of the relationship between these sections is good, meetings are considered the most commonly used means to achieve coordination between the different sections, where the administration provides information about the work to employees because of prior knowledge of customers needs facilitate the process of negotiating with them. This is what makes the enterprise not encountered any difficulties in negotiating with be customers and thus coordination contributes to organize negotiating processes in the enterprise, so the second thesis has achieved.
- Finally, the study discovered that the enterprise use planning its activities through meetings as it make an evaluation of these plans, since this set of plans done by etreprise helped to achieve its objectives, including the indentification of the needs of customers as well as how negotiating with the customers. And thus planning contributes to organize negotiating processes in the enterprise, so the third thesis has achieved.