

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

العلاقات العامة وتوجيه السلوك التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة

(سوناريك) بمدينة فرجيوة - ولاية ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع العلاقات العامة

إشراف الأستاذ:

د. كوسة بوجمعة

إعداد الطالبة:

بوعافية اسمهان

اللجنة المناقشة:

1- كوسة بوجمعة مشرفا ومقررا

2- ..... رئيسا

3- ..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2014 / 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## دعاء

يا رب إذا أعطيتنا مالا فلا تأخذ سعادتنا وإذا أعطيتنا قوة فلا

تأخذ عقولنا وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

يا رب لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا فشلنا

يا رب علمنا أن التسامح هو أكبر مراتب القوة

وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يا رب إذ جردتنا من المال أترك لنا الأمل وإذا جردتنا من النجاح

فاترك لنا قوة العناد حتى نتغلب على الفشل

يا رب إذا حرمتنا من نعمة الصحبة فاترك لنا

نعمة الإيمان ربنا وتقبل منا دعاءنا

آمين يا رب العالمين

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ،ب	مقدمة.....
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
06	1-1- الإشكالية.....
08	1-2- فرضيات الدراسة.....
09	1-3- تحديد المفاهيم.....
13	1-4- أسباب اختيار الموضوع.....
14	1-5- أهداف الدراسة.....
15	1-6- أهمية الدراسة.....
16	1-7- الدراسات السابقة.....
24	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: العلاقات العامة</b>	
27	تمهيد.....

28	1-2- نشأة العلاقات العامة وأسباب الاهتمام بها.....
36	2-2- أهمية وخصائص العلاقات العامة.....
38	3-2- وظائف وأهداف العلاقات العامة.....
45	4-2- مبادئ العلاقات العامة.....
48	5-2- العلاقات العامة.....
57	6-2- إدارة العلاقات العامة.....
68	7-2- عمليات العلاقات العامة.....
106	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث: أساسيات حول السلوك التنظيمي

109	تمهيد:.....
110	1-3- التطور التاريخي للسلوك التنظيمي ومصادره.....
122	2-3- خصائص السلوك التنظيمي وأهمية دراسته.....
125	3-3- عناصر السلوك التنظيمي.....
127	4-3- المبادئ والمفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمي.....
129	5-3- أنماط السلوك التنظيمي.....
131	6-3- محددات السلوك التنظيمي الداخلي.....
137	7-3- نماذج السلوك التنظيمي.....
145	8-3- الإدارة والسلوك التنظيمي.....
146	9-3- عمليات نظام إدارة السلوك التنظيمي.....
157	10-3- نظريات السلوك التنظيمي.....

167	..... خلاصة الفصل
-----	-------------------

## الجاناب الميداني

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

171	..... تمهيد
172	..... 1-4 - مجالات الدراسة
176	..... 2-4 - منهج الدراسة
177	..... 3-4 - عينة الدراسة وكيفية اختيارها
178	..... 4-4 - أدوات جمع البيانات
182	..... 5-4 - أساليب التحليل
183	..... خلاصة الفصل

### الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

186	..... تمهيد
187	..... 1-5 - عرض وتحليل البيانات الشخصية
190	..... 2-5 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
196	..... 3-5 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
203	..... 4-5 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
210	..... 5-5 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة
217	..... خلاصة الفصل

## الفصل السادس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

220	تمهيد.....
221	1-6- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات.....
221	1-1-6- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى.....
225	2-1-6- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.....
229	3-1-6- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.....
233	4-1-6- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة.....
236	2-6- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضية العامة.....
238	3-6- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
240	خلاصة الفصل.....
241	اقتراحات وتوصيات الدراسة.....
243	الخاتمة.....
246	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	يبين مضمون العلاقات العامة	(01)
53	يبين موقع العلاقات العامة ومكانتها التنظيمية	(02)
87	يبين الإستراتيجية الاتصالية في العلاقات العامة حسب نموذج رولر	(03)
126	يبين العناصر الهامة في السلوك التنظيمي	(04)
130	يبين أنماط السلوك التنظيمي	(05)
132	التنظيم الوظيفي لشركة صناعية	(06)
133	يبين مثال التقسيم وفقا للمنتجات في التنظيم	(07)
135	يبين المستويات الإدارية للمنظمة	(08)

الصفحة	العنوان	الرقم
80	يبين الأدوات المطبوعة لإيصال ونشر الإستراتيجية الاتصالية.	(01)
81	يبين الأدوات الشفوية لإيصال ونشر الإستراتيجية الاتصالية.	(02)
82	يبين الأدوات التقنية المستخدمة في نشر وإيصال الخطة الإستراتيجية الاتصالية.	(03)
83	يبين أهم الأدوات للاتصال ونشر الإستراتيجية الاتصالية على المستوى الخارجي.	(04)
138	يبين أهم ملامح النموذج الاستبدادي.	(05)
140	يبين أهم ملامح النماذج الخمسة.	(06)
141	يبين أهم ملامح النموذج التدعيمي.	(07)
143	يبين أهم ملامح النموذج التعاوني.	(08)
144	يبين أهم ملامح نموذج النظام.	(09)
175	يبين توزيع العمال والموظفين على مختلف مصالح المؤسسة.	(10)
187	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	(11)
187	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	(12)
188	يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي.	(13)
189	يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمركز الوظيفي.	(14)
190	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة والمهنية.	(15)
190	يوضح مساعدة توزيع الاختصاصات للعامل على أداء مهامه على أكمل وجه.	(16)
191	يبين الأدوات المطبوعة لإيصال ونشر الإستراتيجية الاتصالية.	(17)



192	يبين الأدوات الشفوية لإيصال ونشر الإستراتيجية الاتصالية.	(18)
193	يوضح رضا العامل عن منتجات المؤسسة أحد أسباب رضاه عن وظيفته.	(19)
193	يوضح قيام المؤسسة بتقديم خدمات مختلفة في العمل تقديرا وتشجيعا لمجهود العامل في العمل.	(20)
194	يوضح تحديد أهداف المؤسسة ناتج عن مشاركة العامل في عملية التخطيط.	(21)
195	يوضح قيام المؤسسة بعملية التوعية للرفع من الروح المعنوية للعامل أثناء العمل.	(22)
195	يوضح حصول العامل على ترقية ناتج عن جهوده المبذولة فيه.	(23)
196	يوضح طبيعة الاتصالات التي تربط العامل بالمؤسسة تكون في إطار العمل فقط.	(24)
197	يوضح مساعدة وسائل الاتصال المكتوبة العامل في فهم سير عمله بدرجة كبيرة.	(25)
198	يوضح أن الرسائل الالكترونية والمكتوبة من الوسائل الاتصالية لتبليغ العامل المعلومات اللازمة حول العمل.	(26)
199	يوضح عمل الإعلانات والملصقات المتبعة من طرف المؤسسة على خلق ترابط وتعاون بين العامل والعمال الآخرين.	(27)
200	يوضح اتصال العامل بالمسؤولين داخل المؤسسة يتم عن طريق تقديم طلب.	(28)
200	يوضح حسن الاتصال بالعامل في العمل يعد الطريقة المناسبة لمراقبة كيفية سير.	(29)

201	يوضح تقييم العامل للوسائل الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة ممتاز.	(30)
202	يوضح الاجتماعات الخاصة بالعمل من أهم الطرق التي يناقش فيها العامل الانتقادات التي تصله حول العمل.	(31)
203	يوضح حصول العامل على القرارات التي تتخذها المؤسسة عن طريق المراسلات الإدارية.	(32)
204	يوضح المعيار الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في منح أفضلية المشاركة في رسم سياسة وأسلوب عملها يكون على أساس انضباط العامل في العمل.	(33)
205	يوضح مشاركة العامل في اتخاذ القرار من الخطط التي تعتمد عليها إدارة العلاقات العامة في حثه على العمل.	(34)
206	يوضح أن قانون المؤسسة يتضمن مشاركة العامل في الفعاليات والنشاطات الخاصة بها.	(35)
207	يوضح استعداد العامل لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على التطور ناتج عن قوانينها الصارمة في سير العمل.	(36)
207	يوضح طريقة ابتكار الأساليب الجديدة تساعد العامل في تطوير سلوكه في العمل.	(37)
208	يوضح غالبا ما يسمح للعامل بالمشاركة في اتخاذ قرارات تخص وظيفته.	(38)
209	يوضح توظيف العامل في المؤسسة هو على أساس مستواه العلمي	(39)
210	يوضح اتصال العامل بإدارة المؤسسة للحصول على التعليمات الخاصة بالعمل.	(40)

211	يوضح تعرض العامل لمشكل مع أحد الزملاء يتدخل المشرف لفض هذا النزاع.	(41)
211	يوضح تركيز العامل في تأدية مهامه كما يجب راجع على توفير التقنية الحديثة.	(42)
212	يوضح إدارة المؤسسة تسعى إلى تهيئة برامج تدريبية وتطويره لرفع قدرات العامل وإمكاناته.	(43)
213	يوضح تلقي العامل المعلومات الإدارية داخل المؤسسة بالشكل الرسمي.	(44)
214	يوضح إعداد إدارة العلاقات العامة للمطبوعات والنشرات يسهل تحديد مسؤوليات العامل وصلاحياته بدقة ووضوح.	(45)
215	يوضح قيام العامل بتقديم اقتراحات تخص العمل من خلال اللجوء إلى إدارة العلاقات العامة.	(46)
216	يوضح قيام العامل باستعمال البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة من أحد الطرف الفعالة للتعبير عن آرائه واقتراح مشاكله في العمل.	(47)
221	يبين نتائج الفرضية الأولى الخاصة بالاستمارة الموجهة للعاملين حول وظائف العلاقات العامة وزيادة رضا العاملين.	(48)
223	يوضح نتائج الفرضية الأولى الخاصة بوظائف العلاقات العامة ودعم مساهمها في زيادة رضا العاملين.	(49)
224	يوضح نتائج الفرضية الأولى باختبار "سبيرمان".	(50)
225	يبين نتائج الفرضية الثانية الخاصة بالاستمارة الموجهة للعاملين حول وسائل الاتصال وتوجيه العمليات الاتصالية.	(51)

227	يوضح نتائج الفرضية الثانية الخاصة بوسائل الاتصال ومساهمتها في توجيه العمليات الاتصالية.	(52)
228	يوضح نتائج الفرضية الثانية باختبار "سبيرمان".	(53)
229	يبين نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالاستمارة الموجهة للعاملين حول إدارة العلاقات العامة واتخاذ القرارات التنظيمية.	(54)
231	يوضح نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بإدارة العلاقات العامة واتخاذ القرارات التنظيمية.	(55)
232	يوضح نتائج الفرضية الثالثة باختبار سيرمان.	(56)
233	يوضح نتائج الفرضية الرابعة الخاصة بالاستمارة الموجهة للعاملين حول إدارة العلاقات العامة ومعرفة آراء وشكاوي العاملين.	(57)
234	يوضح نتائج الفرضية الخاصة بإدارة العلاقات العامة وحرصها على معرفة آراء وشكاوي العاملين.	(58)
236	يوضح نتائج الفرضية الرابعة باختبار سيرمان.	(59)
237	يوضح نتائج الفرضية العامة باختبار "سبيرمان".	(60)

## مقدمة:

من الملاحظ في الواقع أن المؤسسة الصناعية والاقتصادية تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف مشتركة وتحكمهم قواعد وقوانين واحدة، وذلك بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع الحاجات، وبناء على هذا فإن العلاقات العامة هي الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاطات داخل المؤسسة، ونقل المعلومات وتعديل السلوكات وهذا لاعتبارها واحدة من أقدم الصور الاتصالية التي استعملها الإنسان وذلك لأنها وجدت بوجوده لهذا نجدها اليوم تدرس في كبريات الجامعات الأمريكية والأوروبية، كما خصصت لها أقسام واسعة وميزانيات ضخمة في مؤسساتها المختلفة.

انطلاقاً من وعي هذه الأخيرة بأن نجاحها مرهون بمدى قوة جهاز العلاقات العامة وفعاليتها واعتباره من أهم الإنجازات و الرهانات التي تواجه المؤسسات اليوم تتمثل في قدرتها على كسب ثقة جماهيرها على اختلاف مستوياتها داخلية كانت أم خارجية وذلك راجع لسيادة المنافسة الشديدة من جهة ولكون هذا الجمهور لم يعد من السهل إرضاءه من جهة أخرى، لهذا وجهت المؤسسة جهودها إلى المحيط الداخلي في العمل لما له من تأثير كبير وواسع على السلوك الداخلي للعامل ولما له من أثر على مردودية المؤسسة لذا وحتى تتعاطى المؤسسة مع الوضع الداخلي للعامل ومعرفة سلوكه وتوجيهه والسيطرة عليه لم يعد في الإمكان الاستغناء عن العلاقات العامة وهذا لحاجتها للتواصل باستمرار معه للوصول إلى تحقيق مساعيها، ومن هنا يبرز الدور الهام للعلاقات العامة داخل المؤسسة لذا كل هذا دفعنا إلى إنجاز دراستنا هته بغية تسليط الضوء على العلاقات العامة وعلاقتها بتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، انطلاقاً من كون التوجيه يعد واحداً من المهمات الأساسية للعلاقات العامة.

وللتعمق أكثر في الموضوع وتحقيق معرفة للعلاقات العامة وعلاقتها بتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين ارتأينا أن نتناول هذا الموضوع وفقاً للخطة التالية:

الفصل الأول: ويخص الإطار المنهجي للدراسة والذي تضمن الإشكالية وفرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة وأهميتها والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فقد تمحور حول العلاقات العامة والذي تضمن نشأة العلاقات العامة وأسباب الاهتمام بها، أهميتها وخصائصها، وظائفها وأهدافها ومبادئها، بالإضافة إلى إدارة العلاقات العامة، وأنواع وسائل الاتصال وأنواع الاستراتيجيات الخاصة بها، بالإضافة إلى جمهورها والنظريات المفسرة لها.

في حين جاء الفصل الثالث: حول أساسيات السلوك التنظيمي وتم التطرق إلى التطور التاريخي للسلوك التنظيمي ومصادره، خصائصه وأهميته، عناصره، ومبادئ والمفاهيم الأساسية له، أنماطه، ومحدداته الداخلية، نماذجه ونواتجه، بالإضافة إلى إدارة وعمليات نظام إدارة السلوك التنظيمي، والنظريات المفسرة له.

وقد خصصنا الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة والذي تضمن مجالات الدراسة ومنهجها، عينة الدراسة وكيفية اختيارها وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل.

أما الفصل الخامس فقد خصص لعرض وتحليل بيانات الدراسة، بينما تناولنا في الفصل السادس مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة مجموعة بالتوصيات والاقتراحات وأهم صعوبات البحث وقائمة المراجع والملاحق وملخص الدراسة.

## 1-1 - الإشكالية:

لقد عرف المجتمع الإنساني منذ القديم تطبيق فلسفات وآليات في إدارة شؤونه وإن لم تكن الإدارة على درجة كبيرة من العلمية والتعقيد، ويظهر هذا في كثير من الكتابات اليونانية القديمة وكذلك الرومانية مروراً بالحضارة الإسلامية، أما عصرنا اليوم فيمكن القول أنه عصر الإدارة بامتياز وفي هذا الشأن يقول بيتر دروكر **perter drucker** "إن التنمية الاقتصادية والاجتماعية ما هي إلا نتيجة التسيير والإدارة، ونستطيع أن نقول ببساطة أنه لا توجد دول متطورة وأخرى غير متطورة ولكن توجد دول تحسن التسيير والإدارة و أخرى لا تحسنها" لهذا فإن الاهتمام بالإدارة يتزايد يوماً بعد يوم من خلال العمل على تطوير أسسها و أساليبها، وكذا إثراء وتوسيع مجالاتها بما يحقق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

وفي إطار هذا تعد العلاقات العامة أحد مجالات الإدارة التي تحظى اليوم باهتمام التنظيمات المعاصرة، انطلاقاً من حاجة هذه التنظيمات لتحقيق أهدافها، وحاجتها إلى أن تتواصل باستمرار مع جماهيرها المختلفة، كما أنها بحاجة إلى أن تتعرف على هذه الجماهير من خلال الدراسات والأبحاث والاستطلاعات حتى تحقق التفاهم الكامل بينها وبين عملائها على أحسن وجه، إذ أن العلاقات العامة كفيلة بفتح قنوات اتصالية دائمة تساهم في بناء جسر علاقات متين مفعم بالثقة والتفاهم المشترك المبني على أساس الشرح والإقناع، لا المراوغة والكذب والتظليل، والذي يحقق استجابة إيجابية ومنه تكوين سمعة طيبة وصورة حسنة في أذهان الجماهير المستهدفة، التي قد تكون داخلية أو خارجية،

هذا وإلى جانب كبر حجم هذه المنظمات واعتمادها على أساليب التقنية جعلها أكثر تعقيداً، فقد أصبح الأفراد أكثر تخصصاً وأصبحت القوى العاملة تضم العديد من الفنيين والإداريين والمتخصصين سواء في شكل لجان عمل أو مجالس إدارات، وما يصدر عنها من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث لها في محيط العمل، مما أوجد الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات، وما جعل الإدارة والتنظيم في حاجة ماسة إلى أساس عملي لفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات الأفراد العاملين وكذلك التنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وتوجيهه ومعرفة كيفية تأثير الأفراد العاملين في سلوك بعضهم البعض، حيث أنه على أساس هذا الفهم والتفسير للسلوك الإنساني في التنظيم يمكن رسم

السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد العاملين إلى الوجهة الصحيحة كونهم يؤثرون على كفاءة التنظيم وعلى تحقيق الأهداف الخاصة به.

وفي إطار هذا التفكير اجتاحت العلاقات العامة كل ما يمهد ويرسخ لثقافة الثقة والتبادل المشترك للمعلومات وما يعزز قدرة المنظمة على حل الأزمات والمشكلات الإدارية والعمالية لخلق علاقات فعالة مع هذه الموارد البشرية الداخلية (القوى العاملة) باعتبارها المرآة العاكسة لنجاح أو فشل أي منظمة.

ونظرا لهذا الاهتمام بمحيط العمل الداخلي وما يوليه من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف الداخلية والخارجية، تتأتى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية شأنها شأن المؤسسات في الدول الأخرى هي الأخرى تعرضت لعدة إصلاحات وتغيرات وليست بعيدة عن مسرح التحولات والتطورات التي يعيشها العالم حاليا، فقد تأثرت وبشكل كبير خاصة بعد فشل النظام الاشتراكي الذي أدى إلى إفلاس المؤسسات، وتسريح العمال وانتشار البطالة، حيث رافق هذا الإخفاق الاقتصادي، إخفاق سياسي فتح المجال للتفكير في البدائل، من خلال إتباع فعاليات واستيعاب طرق جديدة للعمل كتنشيط العلاقات العامة لتحسين علاقاتها ووظائفها الداخلية، باعتبارها سياسة ضرورية لتحقيق وضمان الاستمرار في المقام الأول لتصل لتحسين علاقاتها الخارجية في الوسط البيئي، الأمر الذي يسمح لها بالارتقاء والتميز في مجال الأعمال، هذه المهنة ظلت مهمشة ولم تصل إلى الغاية المطلوبة في إبراز أهميتها والتعريف بها وتعزيز سمعتها ومكانتها، وتقوية علاقتها مع جماهيرها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لذلك تجد نفسها هذه الأخيرة واستجابة للمتطلبات التي يفرضها الوضع الحالي أنها بحاجة للكشف عن مهاراتها الوظيفية وعن علاقتها بجماهيرها، من أجل تحقيق الانسجام والتوافق للتقليل والحد من الصراع والتوتر، وهذا لما تربطها من علاقة وطيدة في تنمية وترشيد العلاقات والسلوكات الوظيفية والتنظيمية للعاملين داخل المنظمة.

وفي إطار معرفة هذه العلاقة داخل المنظمة ما بين السلوك التنظيمي للعاملين ووظيفة العلاقات العامة، تمحورت دراسة إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للعلاقات العامة علاقة في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين؟

والذي انبثقت منه الأسئلة الجزئية التالية:



- هل تساهم وظائف العلاقات العامة في زيادة رضا العاملين في المؤسسة؟
- هل تساهم وسائل الاتصال في توجيه العمليات الاتصالية بين العاملين؟
- هل تساهم إدارة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات التنظيمية؟
- هل تحرص إدارة العلاقات العامة على معرفة آراء وشكاوي العاملين تجاه إدارة المؤسسة؟

### 1-2- فرضيات الدراسة:

انطلقنا في بحثنا هذا من فرضية رئيسية ومن خلالها تم تحديد أربع فرضيات جزئية.

#### الفرضية الرئيسية:

- للعلاقات العامة علاقة في توجيه السلوك التنظيمي.

#### الفرضيات الجزئية:

##### الفرضية 1:

- تساهم وظائف العلاقات العامة في زيادة رضا العاملين في المؤسسة.

##### الفرضية 2:

- تساهم وسائل الاتصال في توجيه العمليات الاتصالية بين العاملين.

##### الفرضية 3:

- تساهم إدارة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات التنظيمية.

##### الفرضية 4:

- تحرص إدارة العلاقات العامة على معرفة آراء وشكاوي العاملين تجاه إدارة المؤسسة.

## 1-3- تحديد المفاهيم:

تعتمد أي دراسة مهما كان اختصاصها مجموعة من المفاهيم لها معاني ومقاصد تختلف من باحث لآخر، فهي وسائل رمزية يستعملها الباحث لتوصيل فكرة ما للآخرين وإزالة اللبس والغموض وسأدرج فيما يلي أهم المفاهيم التي وردت في موضوع الدراسة.

## 1- العلاقات العامة:

- لغة: علاقات تعني جملة الصلات والاتصالات التي تتم بين هيئة أو مؤسسة ما وال جماهير التي تتعامل معها. أما كلمة عامة فيقصد بها جماهيرية أي مجموع الجماهير المختلفة التي ترتبط مصالحها وأنشطتها بالهيئة أو المؤسسة.<sup>(1)</sup>

عرفها قاموس "ويبيستر" العلاقات العامة: بأنها مجموعة من النشاطات التي تقوم بها هيئة أو إتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه.<sup>(2)</sup>

أشار هذا التعريف إلى أن العلاقات العامة يمكن ممارستها في كافة المؤسسات مهما كان حجمها أو نوع النشاط الذي تمارسه، أو الجهات المالكة لها، كما أشار هذا التعريف إلى أن الهدف الأساسي من العلاقات العامة هو إيجاد علاقات جيدة بين المؤسسات و جماهيره.

عرفها القاموس الأمريكي لعلم الاجتماع العلاقات العامة: على أنها بناء يضم نظريات وتكتيكات تقيد في دراسة وتحديد العلاقات ما بين المؤسسات و جماهيرها، بحيث أن تلك النظريات والتكتيكات تقدم تطبيقات

(1) أحمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية -أسس و مبادئ -، المكتب العلمي للكمبيوتر، مصر، 1997، ص 26.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص 17.

لعلوم عدة مثل: علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، علم الاقتصاد، العلوم السياسية، بالإضافة إلى فنون الصحافة والإعلام، فضلا عن الإلمام بأسس الخبرة التنظيمية، وتوظيف تلك المجالات لحل ما قد تواجهه المؤسسة من مشكلات".<sup>(1)</sup>

أشار هذا التعريف إلى الصفة العلمية للعلاقات العامة كونها علما يضم نظريات يستفاد منها، كما أنها قد تقيّد مواضيع في حقول علمية أخرى، وهذه النظريات هي تطبيقات يمكن الاستعانة بها في حل مشكلات وأزمات أي مؤسسة أو تنظيم.

**معهد العلاقات العامة البريطاني:** يعرفها بأنها الجهود الإدارية المرسومة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المؤسسة وجمهورها.<sup>(2)</sup>

ركز هذا التعريف على العديد من الجوانب المهمة منها أنه ذكر طابع العمدية والقصدية في ممارسة العلاقات العامة، فهي لا تركز على الاعتباطية، وأشار إلى أن المؤسسة تمارسها لتدعيم المواقف الاتصالية مع الجمهور المستهدف.

**وجاء في تعريف دائرة المعارف الأمريكية:** أن العلاقات العامة "هي الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير والتفسير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو حول شخص أو حول جماعة ما بقصد تهيئة السبل أمام الجمهور لكي يتعرف أكثر على الفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع، وأنه يستفيد فعلا من أداء ذلك".<sup>(3)</sup>

يشير هذا التعريف أن العلاقات العامة تستند بالدرجة الأولى على سبل علمية خلال القيام بعمليات التحليل والتأثير والتفسير في إحدى مواضعها.

<sup>(1)</sup> شدون علي شبيبة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص 24.

<sup>(2)</sup> عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلان والعلاقات العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 4، ص 325.

<sup>(3)</sup> محمد محمود مهدي: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 69.

أما دائرة المعارف البريطانية: فتعتبر أن العلاقات العامة هي مجموعة السياسات والأنشطة التي تستهدف نقل المعلومات وتحسين اتجاهات الجمهور نحو فرد أو مؤسسة أو دائرة حكومية أو هيئة أخرى.<sup>(1)</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن العلاقات العامة يركز نشاطها في التأثير على أفكار واتجاهات جمهورها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وهو ما يعرف بتحسين الصورة الذهنية

أما إبراهيم إمام فيرى أن العلاقات العامة هي: فن معاملة الناس والفوز بتقتهم ومحبتهم وتأييدهم ومعنى ذلك ببساطة هو كسب رضا الناس بحسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الإنسان في المجموعة.<sup>(2)</sup>

في هذا التعريف يشار إلى أن نجاح العلاقات العامة في كسب ثقة جمهور المؤسسة يتوقف على مدى احترامها لقيمة الإنسان وكرامته وإنسانيته.

أما محمود الجوهري فيعرف العلاقات العامة بأنها: مسؤوليات وأنشطة الأجهزة المختلفة في الدولة: سياسية، اقتصادية، اجتماعية، وعسكرية للحصول على تأييد وثقة جمهورها الداخلي والخارجي، وذلك بالإخبار الصادقة والأداء النافع والناجح في جميع مجالات العمل وفقا للتخطيط العلمي السليم حتى يصبح عملها مرشداً وهادياً ومميزاً في الوطن ورسم سياسته في إطار ميثاقها الوطني.<sup>(3)</sup>

كغيره من التعاريف السابقة يؤكد تعريف الجوهري على أن كسب ثقة الجمهور يقع على رأس أولويات العلاقات العامة مع تأكيده على ضرورة الالتزام بالصدق والصراحة في نقل المعلومات والحقائق.

<sup>(1)</sup> عاطف عدلي العبد عبيد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، مصر، ص 25.

<sup>(2)</sup> إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1975، ص 8.

<sup>(3)</sup> فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص 229.

**-التعريف الإجرائي:**

المقصود بالعلاقات العامة في دراستنا هي تلك الوظيفة الإدارية التي تتسم بالتخطيط والاستمرار وتقوم على مجموعة نشاطات وممارسات تهدف إلى المساهمة في توجيه السلوكات التنظيمية للعاملين في المنظمة من خلال زيادة تكيفها وتحسين عملها والرفع من مؤشر الثقة بينها وبين جماهيرها داخليا وخارجيا وكذا تحسين الصورة الذهنية.

**2- السلوك التنظيمي: ORGNIZATIONAL BEHAVIORE**

حسب سولجاي ولورنس، Szlogyi، A، Wallance: السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجيتهم. (1)

في هذا التعريف ينصرف السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة، أو البيئة التنظيمية والتي تشمل: الأدوات والتكنولوجيا المستخدمة في العمل والهيكل التنظيمي مع ما يحتويه من قوانين ومبادئ وقواعد وإجراءات تنظيمية ومن الوظائف الموزعة على العمال.

أما محمد قاسم القريوتي عرف السلوك التنظيمي بأنه: نمط خاص من السلوك الإنساني يميز تصرفات الناس عندما يكونون أعضاء في أي تنظيم وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج أطر تلك التنظيمات. (2)

في هذا التعريف تم التمييز بين السلوك الإنساني (كافة التصرفات والسلوكات البشرية) في ميادين حياته، وبين السلوك التنظيمي الذي يعد جزء من السلوك الإنساني يتمثل في سلوكات كافة العاملين في المنظمات المختلفة.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 31.

(2) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، ط4، 2003، ص10.

أما صلاح الدين محمد عبد الباقي: فقد عرف السلوك التنظيمي بأنه دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم.<sup>(1)</sup>

يذهب هذا التعريف إلى أن السلوك التنظيمي هو مجال يدرس التصرفات البشرية العاملة في المنظمة والتي تخضع إلى القواعد والإجراءات والقوانين والسياسات التنظيمية التي تبديها وتضعها المنظمة للتحكم في إنتاجية العامل.

#### -التعريف الإجرائي:

المقصود بالسلوك التنظيمي في دراستنا هو عبارة عن نمط خاص من السلوك البشري يميز سلوكيات الأشخاص عندما يكونون في إطار تنظيمي يعملون فيه ويخضعون ويتأثرون بالبيئة الداخلية لهذه المنظمة.

#### 1-4- أسباب اختيار الموضوع:

مما لا شك فيه أن كل دراسة علمية لا تبني بطريقة عشوائية، إنما تخضع لأسباب متعددة سواء كانت ذاتية أو موضوعية، فموضوع العلاقات العامة أضحى من موضوعات الساعة، ونقطة اهتمام معظم الباحثين كونها همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها من خلال الأنشطة والبرامج التي تقوم بها.

ومن بين جملة الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع الأسباب التالية:

#### أ- الأسباب الذاتية:

- اهتمامنا بموضوع العلاقات العامة داخل المؤسسة الاقتصادية.
- التحليل و البحث العلمي لمعرفة قيمة العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية.

<sup>(1)</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص17.

- الرغبة في اكتساب خبرة في الميدان العلمي.
- اعتباري الشخصي أن هذا الموضوع على درجة عالية من الحداثة في المؤسسة الجزائرية.
- الرغبة في محاولة تكوين صورة تتسم بالوضوح والشفافية لموضوع العلاقات العامة ومختلف التغيرات المرتبطة بفعاليتها على المستوى الداخلي للمؤسسة الجزائرية.
- غموض مصطلح العلاقات العامة ودورها الحيوي في تفعيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

#### ب- الأسباب الموضوعية:

- الضرورة الملحة التي تفرضها طبيعة المنافسة بين المؤسسات في إتباع وظيفة العلاقات العامة.
- تكوين نظرة علمية على موضوع الدراسة.
- كون الموضوع يدخل ضمن تخصص علم الاجتماع العلاقات العامة.
- معرفة واقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- التوضيح للمؤسسة الوظيفة الإدارية المناسبة لضمان استمرارها وصيرورتها.
- التوقف على مدى اعتماد المؤسسة على العلاقات العامة كوسيلة لتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين.

#### 1-5- أهداف الدراسة:

سطرت هذه الدراسة على عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

- إبراز الاهتمامات التي يوليها المسؤولون للعلاقات العامة.
- الوصول إلى مفهوم شامل حول العلاقات العامة و توجيه السلوك التنظيمي.
- محاولة رصد وظائف العلاقات العامة إذا كانت تساهم في زيادة رضا العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

- محاولة التعرف على وسائل الاتصال إذا كانت تساهم في توجيه العمليات الاتصالية بين العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على الأسباب التي تقف عائقا أمام العلاقات العامة أثناء القيام بمهامها و نشاطاتها في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على إدارة العلاقات العامة إذا كانت تساهم في اتخاذ القرارات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة معرفة إذا كانت تحرص إدارة العلاقات العامة على معرفة آراء وشكاوي العاملين تجاه إدارة المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة تقييم السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية "سوناريك" بفرجيوة ولاية ميلة.

#### 1-6- أهمية الدراسة :

يكتسب البحث العلمي أهمية بالغة في العصر الحديث، حيث تستمد هذه الدراسة قيمتها العلمية نتيجة ما تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها في المجتمع، المؤسسة الاقتصادية والخدمية، والدول بصفة عامة.

وباعتبار العلاقات العامة الإطار العام لموضوع بحثنا فهي تمثل مجالاً ثرياً ومهماً، يتميز بالتطور وبالتغيير، نظراً للموقع الذي تتخذه في إدارة المؤسسة الاقتصادية وما تفرضه على العاملين فيها من أفكار وسلوكات وتوجيهات.

ومن هنا كانت نظرتنا لهذا المجال عامة وللعلاقات العامة واعتبارها كأحد الأوجه الفاعلة في توجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية كنظرة خاصة ومن هنا تبرز أهمية بحثنا فيما يلي:



## أ- الأهمية العملية:

- نظرا لأهمية العلاقات العامة كوظيفة توجه السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة حيث تتناول تفسير وتحليل الظواهر الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث.

- معرفة أهمية سياسة العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية وكيفية توجيهها للسلوك التنظيمي للعاملين، بما يؤدي إلى تسيير حسن ومنظم لجميع أعمال المؤسسة الاقتصادية، كما أنها مهمة في اعتبارها تحرز مكانة المؤسسة من خلال دورها الفعال في الحد من الصراعات ومشاكل العمال التي قد تحدث داخل المؤسسة.

## ب- الأهمية العلمية:

- ضرورة التحليل العلمي وتفسير هذه المشكلة بطريقة ومنهج صحيح.
- معرفة أهمية العلاقات العامة في إدارة المؤسسة في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين حتما تتيح الفرصة لباحثين جدد، وتحليل مشكلات أخرى ومناقشتها.
- لهذه الدراسة أهمية علمية حيث يستفيد منها كل باحث أكاديمي.

## 1-7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث، ذلك لأنها تساعد على الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع دراسته، وبالتالي تسهل عليه التحكم في معطياتها وتساعد كذلك في تدعيم بحثه والقيام بإجراء مقارنة بينها وبين بحثه إذ تصبح مدعمة ومكملة للبحث بشكل أو بآخر.

1-7- الدراسة الأولى: دراسة "بلقبي فطوم" وهي التي قدمت لاستكمال نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، للسنة الجامعية 2003-2004، وكانت بعنوان "العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية"، وكانت الدراسة الميدانية ببلدية المسيلة  
انطلقت الدراسة من الإشكالية البحثية:

- ما هو واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة كخدمة اجتماعية باعتبارها مؤسسة اجتماعية؟  
وتضمنت الدراسة تساؤلات فرعية كانت كالآتي:
- هل يعتبر النشاط الخاص بالإعلام والرأي العام المقدم من طرف البلدية نشاطا كافيا إلى حد تكوين رأي عام سليم اتجاهها؟
- ما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف العلاقات العامة بالبلدية ميدان الدراسة؟
- كيف ينظر جمهور البلدية للعلاقات العامة بها؟
- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت أدوات البحث المتمثلة في الاستمارة والملاحظة وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 108 مفردة 48 من الجمهور الداخلي للبلدية و60 من الجمهور الخارجي.
- أما عن نتائج الدراسة فقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
- لا وجود لإدارة أو مصلحة أو مكتب خاص بالعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي الخاص بالبلدية.
- واقع ممارسة العلاقات العامة بعيدة كل البعد عن المستوى المطلوب وهو ما يبقي العلاقات العامة في حالة غموض وتهميش.
- غياب الأطارات الفنية والإدارية المتخصصة في ميدان العلاقات العامة.
- عدم وجود برامج ودورات تدريبية في مجال العلاقات العامة إضافة إلى عدم وجود مخصصات مالية لها.
- انخفاض مستوى المهارات الأساسية للاتصالات وقصور وسائل الاتصال والإعلام.
- لهذا فإن ممارسة وظيفة العلاقات العامة بالبلدية ليست بالشكل العلمي لها.

## التعقيب على الدراسة الأولى:

لهذه الدراسة مجال مشترك كبير في دراستنا من خلال الاهتمام بمتغير العلاقات العامة حيث كان هناك تشابه في تناول عنصر العلاقات العامة، وقد أفادتنا هذه الدراسة في فهم أكثر لمكانة العلاقات العامة ولمكانة وظيفتها الإدارية داخل المؤسسة هذا من جهة كما أوضحت هذه الدراسة رغم الأهمية العملية لهذا النشاط إلا أنه لا يلقي تفكيراً جاداً من قبل المسؤولين والدليل أن مؤسسة الدراسة لا تملك ولا حتى مكتبا خاصا مكلف بالعلاقات العامة، كما أفادتنا هذه الدراسة على فهم بعض المؤشرات في الدراسة الميدانية، كما تختلف عن دراستنا في أنها تعتبر أن وظيفة العلاقات العامة كخدمة اجتماعية وليس كموقع لا بد منه في المؤسسات.

## 7-2- الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة "قصير رزيقة" والتي كانت بعنوان دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية والتي قدمت لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال في السنة الجامعية 2006-2007، وكانت الدراسة الميدانية بمؤسسة الأملح بقسنطينة وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

- كيف تساهم مصلحة العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة الاقتصادية للأملح لدى جمهورها الخارجي؟

وأدرجت تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية هي:

- هل تحظى مؤسسة الأملح بمعرفة واسعة في أوساط جماهيرها؟

- هل تحظى منتجات المؤسسة بتقدير جمهورها الخارجي؟

- هل تحظى مؤسسة الأملح بثقة جمهورها؟

- هل تركز المؤسسة في علاقاتها العامة على الوسائل المطبوعة؟

وقد حاولت الباحثة الإجابة عن هذه التساؤلات انطلاقاً من الفرضية الرئيسية:

يساهم نشاط العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن مؤسسة الأملاح بقسنطينة لدى جمهورها. وصولاً إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1- تحظى مؤسسة الأملاح بقسنطينة بمعرفة واسعة في أوساط جمهورها الخارجي.

2- تحظى منتجات مؤسسة الأملاح بقسنطينة بتقدير جمهورها الخارجي.

3- تفتقد مؤسسة الأملاح بقسنطينة إلى ثقة جمهورها الخارجي.

4- يركز نشاط العلاقات العامة في مؤسسة الأملاح بقسنطينة على استعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، أما عن أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت على الملاحظة والمقابلة والاستمارة، وطبقت الدراسة على عينة طبقية متكونة من 60 مفردة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1- هناك وعي من قبل مسؤولي المؤسسة بضرورة وجود قسم خاص بالعلاقات العامة انطلاقاً من تأكديهم على أن أغلب المشاكل تحدث بسبب غياب نظام فعال في الاتصال.

2- هناك ممارسة للأنشطة ووظائف العلاقات العامة منها قيام هذه المؤسسة بإصدار جريدة دورية (كل 03 أشهر) خاصة بها، كما أنه هناك اهتمام بالزبائن من خلال وضع سجل لاقتراحاتهم وكذا توزيع استمارات من أجل معرفة مطالب الزبون.

3- مؤسسة الأملاح بقسنطينة تحظى بثقة كبيرة من طرف جماهيرها بسبب مصداقيتها في التعامل معهم ومحاولتها الدائمة فهم رغبات الجمهور من أجل تلبيةها.

4- اقتصر نشاط العلاقات العامة لمؤسسة قسنطينة على الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل.

وتبقى النتيجة الأهم من خلال هذه الدراسة هو توصلها وتأكيدا على أن نشاط العلاقات العامة يساهم في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.

## التعقيب على الدراسة الثانية :

من خلال الاهتمام بالمتغير الأول وهو العلاقات العامة الذي تضمن كيفية الاتصال مع الجمهور المستهدف حيث نجد تشابه بسيط في كيفية التطرق إليه من جهة وسائل الاتصال المستعملة وقد أفادتني هذه الدراسة في القدرة على ضبط بعض المؤشرات في دراستي الميدانية وكذا صياغة الإشكالية وفروض الدراسة، كما أكدت هذه الدراسة هي الأخرى على المكانة المهمة للوظيفة الإدارية للعلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية رغم عدم وجود مكتب خاص بها في مؤسسة الدراسة، أما مواطن الاختلاف مع دراستنا هو استهداف هذه الدراسة الجمهور الخارجي الذي يتعامل مع المؤسسة الاقتصادية على عكسنا فقد اخترنا العاملين والموظفين.

## 7-3- الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان "دور العلاقات العامة في تفعيل علاقة المنظمة بجمهور المستفيدين" للباحث "محمد مصلح ضاوي العتيبي".

إشكالية الدراسة: ما هو دور العلاقات العامة في تفعيل علاقة إدارة الجوازات بجمهور المستفيدين؟  
وقد تضمنت هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية:

- 1- ما مدى إلمام جمهور المستفيدين بمعلومات عن الجوازات ؟
- 2- ما مدى كفاية المواد الإعلامية التي تخص إدارة الجوازات والتي تزود جمهور المستفيدين بمعلومات مستمرة عن الجوازات؟
- 3- ما مدى حرص إدارة العلاقات العامة على معرفة آراء وشكاوي جمهور المستفيدين تجاه إدارة الجوازات والإجابة عن استفساراتهم؟
- 4- ما مدى اهتمام إدارة العلاقات العامة بكسب ود جمهور المستفيدين لسياسة وأساليب العمل في الجوازات والإجراءات المتبعة؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بتوزيع استمارات على عينة طبقية مكونة من 250 مفردة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- المواد الإعلامية في مؤسسة الدراسة كافية بدرجة عالية حيث تزود الموظفين والجمهور بمعلومات مستمرة عن الجوازات.

2- إدارة العلاقات العامة في مؤسسة الدراسة حريصة بدرجة عالية على معرفة آراء وشكاوي جمهور المستفيدين تجاه إدارة الجوازات والإجابة عن استفساراتهم.

3- هنالك اهتمام كبير من قبل مؤسسة الدراسة بكسب رضا الجمهور لسياسة وأساليب العمل والإجراءات المتبعة وعدم وجود سلبيات تؤثر في طبيعة أداء العلاقات العامة.

#### التعقيب على الدراسة الثالثة:

لهذه الدراسة مجال مشترك كبير مع دراستنا من خلال الاهتمام بمتغير العلاقات العامة حيث كان هناك تشابه في تناول عنصر العلاقات العامة، حيث أشارت هذه الدراسة أن للعلاقات العامة دورا هاما وحيويا في مؤسسة الدراسة وكما أوضحت أنها وظيفة إدارية لها القدرة العملية والتوجيهية، وأن هناك اهتمام كبير بها على المستوى الداخلي الخاص بالموظفين هذا جهة وأيضا على المستوى الخارجي الخاص بالمستفيدين من جهة أخرى، كما أكدت هذه الدراسة أيضا على المكانة التي تتخذها العلاقات العامة في الهيكل الإداري في هذه المؤسسة، وقد أفادتنا هذه الدراسة أيضا في فهم بعض المؤشرات لدراستنا الميدانية، وأيضا صياغة الإشكالية وفروض الدراسة.

#### 7-4- الدراسة الرابعة: لحريرية عتيقة (1999-2001)

تحت عنوان إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي و علاقته بتوجيه و تطوير المسار الوظيفي للإطارات - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك قسم الإنتاج - بحاسي مسعود ،وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل -قسم علم الاجتماع -جامعة الجزائر .

وتتلخص هذه الدراسة حول دراسة نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونطراك، وهو نظام يعتمد على طريقة الإدارة بالأهداف، شرعت المؤسسة في تطبيقه منذ سنة 1997 ومحاولة معرفة الدور الذي يلعبه هذا النظام في توجيه المسار الوظيفي للإطارات التي تخضع لعملية وهي إطارات قسم الإنتاج بالمؤسسة.

ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة هي عدم وجود هيكل أوجهة مكلفة بالتنسيق ومتابعة صيرورة العمل بنظام تقييم الأداء أو ما يطلق عليه SAP.

#### التعقيب على الدراسة الرابعة:

نلخص من جرد هذه الدراسة إلى أنها مشابهة لدراستنا هذا من جهة، كما اشتركت معها في المتغير الثاني من جهة أخرى، حيث أكدت هذه الدراسة على ضرورة توجيه المسار الوظيفي للعاملين من طرف جهة مكلفة بذلك إلا أن هذه الأخيرة غير موجودة في مؤسسة الدراسة، وقد أفادتنا هذه الدراسة في صياغة مؤشرات الدراسة الميدانية وصياغة الإشكالية وفروض الدراسة.

7-5- الدراسة الخامسة: العقبي الأزهر (2008-2009) تحت عنوان: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجاً - وهي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة وأطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم اجتماع التنمية.

وقد انطلق الباحث في دراسته من تساؤل مشروع عن مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية، سواء كان هؤلاء الأفراد عمالاً فيما بينهم أو كانوا رؤساء ومرؤوسين، وعن حجم هذا التأثير؟

وقد استندت دراسته على فرضية عامة تتمثل في: تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية، أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.

وفرضيات جزئية تتمثل في:

- تشكل المراكز الاجتماعية الموروثة، التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.
  - تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس تجاه رؤوسيه المحدد الأساس لأسلوب إشرافه عليهم.
  - يعكس نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.
- وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن واعتمد على أدوات جمع البيانات (الاستمارة، الوثائق والإحصاءات والمقابلة) واعتمد على الأساليب الإحصائية (النسب المئوية، المتوسط الحسابي).
- وقد خلص الباحث إلى النتائج التالية:
- أن تعاون العمال وتضامنهم سواء من حيث الأسس التي يستندون عليها أو الأسباب التي تقف وراءهم، كلها مسائل تشير بوضوح إلى أن هؤلاء العمال يسلكون بوصفهم أعضاء في التنظيم لوائحه وقواعده الرسمية.
  - ما يحصل من عمليات اجتماعية بين العاملين وخاصة منها ما يتعلق بالإشراف والضبط الاجتماعي، مسائل تحدها عناصر داخلية خاصة ببيئة المصنع، وأيضاً اعتبارات خارجة عنه.
  - عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية تشكل أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.
  - التعاون والتضامن السائد بين العمال داخل المؤسسة في أغلبيته ذا طابع رسمي أساسه المراكز المهنية التي يشغلها هؤلاء داخل المنظمة وما يرتبط بها من أدوار.



## التعقيب على الدراسة الخامسة:

لهذه الدراسة هي الأخرى مجال مشترك مع دراستنا من خلال الاهتمام بمتغير السلوك التنظيمي حيث كان هناك تشابه في تناول عنصر السلوك التنظيمي للعاملين، أما من حيث الاختلاف مع دراستنا هذه يكمن في كون دراستنا تهدف إلى معرفة العلاقة ما بين العلاقات العامة وتوجيه السلوك التنظيمي، في حين أن هذه الدراسة السابقة قد ربطت السلوك التنظيمي بمتغير القيم الاجتماعية والثقافية المحلية، وقد أفادتنا هذه الدراسة في أن هناك عناصر داخلية خاصة بآراء دارة المؤسسة هي التي توجه وتسير العمليات الوظيفية والاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة.

## تمهيد:

تعد العلاقات العامة وظيفة من الوظائف الحيوية للإدارة، فهي تهدف إلى التقليل من حدة الصراع بين المصالح في المؤسسة عن طريق خلق اهتمامات مشتركة قائمة على الفهم والتفاهم والحقائق الكاملة، وتحقيق علاقات عمل طيبة داخل وخارج المؤسسة، وكذا بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة على اختلاف وتنوع فئاته، وبالتالي تعد إدارة العلاقات العامة جزءا حيويا من البناء التنظيمي لأية مؤسسة وتمثل الجهد الإيجابي البناء الذي يقدم المؤسسة للمجتمع والمؤسسات الأخرى تقديمًا إيجابيًا هادفاً.

وعلى هذا الأساس نلقي الضوء على نشأة العلاقات العامة، من خلال تبيان أهميتها ودورها وأهم الخصائص والوظائف المتعلقة بها ووسائل الاتصال التي تعمل بها وأهم استراتيجياتها العملية إضافة إلى نظرياتها المعتمدة.

## 2-1-1- نشأة العلاقات العامة وأسباب الاهتمام بها:

## 2-1-1-1- نشأة العلاقات العامة:

في الحقيقة أن البحث في تاريخ العلاقات العامة هو بحث متشعب ومعقد والدليل على ذلك أن العلماء والباحثين اختلفوا في وضع رؤية موحدة بينهم حول مراحل تطورها ومختلف المحطات الزمنية التي مرت بها وجعلتها على ما هي عليه اليوم.

ويعتقد الكثير من الناس أن العلاقات العامة شيء جديد وأنها وظيفة جديدة بدأت تأخذ مكانتها في التنظيمات الحديثة فقط، ولكن في الحقيقة أن العلاقات العامة ليست بالأمر الحديث، بل هي ظاهرة إنسانية واجتماعية قديمة قدم الإنسان، لكن الاختلاف يكمن في درجة البساطة والتعقيد، إذ كانت قديما تتسم بالبساطة وتعتمد على مكانة القائم بها في مجتمعه والخبرة الشخصية التي يتمتع بها، أما اليوم فهي على درجة كبيرة من التعقيد نظرا لارتكازها على أسس وأطر معرفية لا بد من الإلمام بها فلم تعد بذلك تعتمد فقط على الخبرة والقدرات الفطرية للقائم بها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تعقد الحياة وتخصص الوظائف وقيام الدول التي اتسمت بالمؤسسات العملاقة دفع هذه المؤسسات إلى الاهتمام بالعلاقات العامة وإنشاء أجهزة متخصصة تقوم بها.

صحيح أن العلاقات العامة لم تظهر إلا في الماضي (القرن 20)، إلا أنها كممارسة مورست منذ القدم، ففي العصور القديمة اهتمت القبائل بالعلاقات بينها وبين القبائل الأخرى، فكان رئيس القبيلة أو العشيرة يجمع أفراد قبيلة من أجل التشاور في الشؤون التي تخص القبيلة حتى يتمكن على ضوء ذلك من اتخاذ القرارات المناسبة في شؤون قبيلته، "وكان رئيس القبيلة هو المكلف بالإعلام بين أعضاء القبيلة فيدعوا إلى الخروج لعمليات الصيد والقنص أو حفلات الزواج، مع حرصه على تدعيم العلاقات الداخلية بين أفراد القبيلة ويفصل في منازعاتهم حتى يسود الوئام بين فئات المجتمع وفي نفس الوقت يحرص على أن يسود السلام بين قبيلة والقبائل المجاورة".<sup>(1)</sup>

(1) محمد بهجت كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 33.

## أ- العلاقات العامة في الحضارة الفرعونية:

في ظل الحضارة الفرعونية كان الكهنة هم الواسطة بين فرعون الملك وأفراد الشعب في كافة المناسبات الدينية ومواسم الحصاد لتوصيل المعلومات والتوجيهات لأفراد الشعب، أما الوسائل الاتصالية المستخدمة فتمثلت في الاجتماعات في المعابد وأوراق البردي إضافة إلى واجهات المعابد والنقوش على الأحجار والتمائيل وقد اهتم الملوك والكهنة بإيجاد أنشطة للتأثير على أفكار الناس ومعتقداتهم واتجاهاتهم خاصة في الأوقات التي يتطلب الأمر فيها كثيرا من الشرح والتفسير لإقناع الجماهير هذه الاتجاهات الجديدة لاسيما بعد حدوث انقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديدة<sup>(1)</sup>، فالكثير من آثارهم تؤكد على مدى اهتمام الفراعنة بعملية الاتصال الجماهيري، وقد نجحت هذه الجهود البدائية في تعبئة المشاعر وخلق طبقة من الموالين والأنصار.

## ب- العلاقات العامة عند البابليين والآشوريين:

لقد اهتم ملوك "بابل" و"آشور" بالاتصال الجماهيري بغرض التأثير على عواطف الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم خصوصا أثناء وقوع الأحداث السياسية والعسكرية والاقتصادية مستخدمين في ذلك وسائل شتى، فقد كان لملوك بابل صحف تسجل فيها الأحداث وتوجه عن طريقها التعليمات "وقد كان الملك" حموراي" يجمع عماله وموظفيه في الأعياد والمناسبات، وفي هذا الوقت يستطيع أن يديع أوامره وتعليماته"<sup>(2)</sup> ويظهر في هذا حسن اختيار وقت القيام بالحملة الإعلامية والإعلانية والتي تعتبر عن أسس العلاقات العامة اليوم، إضافة إلى هذا عملوا على تسجيل الوقائع وخصوصا الانتصارات الحربية على النشرات الحجرية والطينية في الشوارع وعلى واجهات المعابد وتذهب دراسات الآثار أن الآشوريين هم أول من استخدم النشرات المصورة، فقد وجد في العراق إعلانات يرجع تاريخها إلى 1800 ق.م تسعى إلى

(1) عبد المحيي محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص

15.

(2) عبد المحيي محمود صالح وآخرون: مرجع سابق، ص 15.

حث المزارعين على زيادة إنتاجهم من خلال الاستخدام الأمثل للبذور، كل هذا يوازي اليوم الحملات ذات المنفعة العامة التي تقوم بها مؤسسات الدولة الحديثة.

### ج- العلاقات العامة عند اليونانيين والرومانيين:

لقد اعتمد اليونانيين في توصيل الأخبار والأفكار على فن الخطابة لطرح أفكار الفلاسفة، كما استخدموا الاجتماعات والمؤتمرات التي شهدت مناظرات بين أصحاب الفلسفات المختلفة وكان الغرض من ذلك أن يحظى أصحاب كل اتجاه فلسفي بتأييد الرأي العام، وقد آمن الحكام بأهمية النشر وطرق التأثير في الجماهير " فقد كان الإسكندر الأكبر يستعين بعدد من الخطباء والشعراء والكتاب والمفكرين في موكبه من أجل العمل على إنشاء علاقات تسودها المودة والثقة بينه وبين شعبه. (1)

وكذلك الحضارة الرومانية كانت تعمل على كسب ثقة الناس وتأييدهم من خلال تبني النظام الديمقراطي في الحكم ومن الدلائل على ذلك تلك العبارة التي كانت منقوشة على مبنى مجلس الشيوخ، والتي تقول " مجلس الشيوخ والشعب الروماني " مؤيدين بذلك اهتمامهم بالرأي العام ودور الشعب في السلطة.

### د- العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية:

لقد ساهمت الحضارة الإسلامية في تطوير نشاط العلاقات العامة بفضل تعاليم الإسلام كالشورى والكرم في معاملة الناس واحترام الإنسان، والحقيقة أن الدعوة الإسلامية منذ بدايتها عملت على تنوير فكر الإنسان وتخليصه من الخرافات التي كانت منتشرة، لذا نجد أن الاهتمام بأفكار ومعتقدات وقيم ورغبات الإنسان من أولويات الدعوة الإسلامية، فقد " كان الرسول (صلى الله عليه وسلم) يستخدم أساليب الاتصال بنوعيتها (شخصية وغير شخصية) (2)، حيث كان يرسل رسله إلى الملوك، واتبعه في ذلك خلفاؤه حين كانوا يعملون على نشر الصورة الحقيقية عن الإسلام في كل نواحي الأرض، ومن ذلك "يتضح أن الإقناع

(1) عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، دار الجرير للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص18.

(2) محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص 107.

ووضوح الهدف ودراسة المجتمع واتجاهات أفرادها والتي تعد من أحدث عمليات العلاقات العامة التي وصل إليها خبراء العلاقات العامة في القرن العشرين قد سبق وأن استخدمت منذ أربعة عشر قرناً<sup>(1)</sup>.

وقد كانت ممارسة الاتصال في الحضارة الإسلامي لها ضوابطها والتزاماتها الأخلاقية، والتي تنص على احترام الجمهور وإمداده بالمعلومات الصحيحة والتزام الصدق والصراحة والدقة في نقل المعلومات ونشرها وتجنب المكر والخداع والغش<sup>(2)</sup>.

### هـ - العلاقات العامة في العصور الوسطى:

تعرف هذه الفترة بفترة العصور المظلمة في التاريخ الأوروبي نظراً لسيادة الجهل والتعصب الديني، وقد كان بابا الكنيسة هو الأمر الناهي في المجتمع، وقد اهتم المسيحيون في هذه الفترة لاسيما الكنيسة "الكاثوليكية" بالدعوة الدينية انطلاقاً من عمليات النشر والإعلان، خصوصاً بعد ظهور المذهب "البروتستانتى" حيث وجدت الكنيسة "الكاثوليكية" نفسها في مأزق وحرَج ورأت أنه لا بد من التفكير في فنون الدعاية المختلفة من أجل الدين في سعي منها للخلاص من هذا المذهب الجديد وإعادة الثقة للكنيسة "الكاثوليكية"، لكن في مقابل ذلك نجد أن زعيم المذهب "البروتستانتى" "مارتن لوثر" أفلح في إقناع العديد من الجماهير بضرورة الوقوف في وجه الظلم الذي تمارسه الكنيسة واعتمد في ذلك على مجموعة من دعاة لديهم القدرة على إقناع العديد من الجماهير بضرورة الوقوف في وجه الظلم الذي تمارسه الكنيسة واعتمد في ذلك على مجموعة من دعاة لديهم القدرة على إقناع الناس بدعوته الجديدة.

### و - العلاقات العامة الحديثة:

مما سبق من المحطات نلاحظ أن العلاقات العامة كممارسة موجودة لكنها كانت ممارسة بلا مسمى، لكن في العصر الحديث صارت العلاقات العامة علماً له أصوله وتقنياته وأكثر من ذلك صار تخصصاً يدرس في كبريات الجامعات في العالم.

(1) سمير حسن منصور: منهاج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 35.

(2) عبد المحيي محمود صالح وآخرون: مرجع سابق، ص 16.

في الحقيقة تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية المهد الحقيقي لعلم العلاقات العامة إذ كان فيها الاستخدام الأول لمصطلح العلاقات العامة حيث يذكر المحامي "دورمان إيتون" "DormenEton" هو أول من استخدم عبارات العلاقات العامة.<sup>(1)</sup>

في محاضرة ألفها بجامعة "بيل" سنة 1882، والتي كانت بعنوان "العلاقات العامة" وواجبات المهنة القانونية".

لكن من كان له الفضل في إرساء قواعد العلاقات العامة في شكلها الحديث هو "إيفليد بيتزلي" "Ivyled betterlee" والذي يعرف بـ "أبو العلاقات العامة".

حيث في عام 1906 تعرضت الشركة التي كان يعمل بها إلى أزمة إضراب، فكانت إدارته للإضراب من أولى المهمات التي نفذت في ميدان العلاقات العامة آنذاك، إذ أن مدير المصنع رفض الإدلاء للصحافة بأية معلومات فيما يتعلق بالإضراب "لكن "إيفي لي" نجح في إقناعه بتغيير موقفه وتزويد الصحافة بكافة المعلومات المطلوبة.<sup>(2)</sup>

وقد قام "إيفي لي" خلال مشواره الممني بافتتاح مكتب للاستشارات في العلاقات العامة حدد فيه أفكاره ومبادئه حول هذه المهمة واعتبارها عملية مزدوجة تعني معرفة اتجاهات الرأي العام وإعلام الجماهير مع التزام الصراحة والأمانة بلا تحريف ولا إخفاء للحقائق، حتى "أنه لما كان يسأل عن طبيعة عمل كان يجيب تفسير الشركة للجمهور وتفسير الجمهور للشركة.

وبمناسبة افتتاحه لمكتبه وزع بياناً على الصحف فحواه "ليس هذا مكتبا سريا للصحافة، فكل أعمالنا تتم في وضوح النهار، إننا تزودكم بالأخبار وليست هذه وكالة إعلان ... إن أخبارنا ومعلوماتنا دقيقة ...

(1) عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص27.

(2) عبد المحيي محمود صالح وآخرون: مرجع سابق، ص 15.

إن خطتنا صريحة واضحة وهي إعطاء الصحافة والجمهور معلومات وافية عن الشركات والمؤسسات حول موضوعات تهم الناس وتفيدهم".<sup>(1)</sup>

انطلاقاً من هذا يمكن القول أن "إيفي لي" غير النظرة التي كانت سائدة لعصور من الزمن والتي كانت لا تعطي اعتباراً لرأي الجمهور ولا تحاول في معرفة آرائه واتجاهاته بل أن جل الشركات كانت تحاول استغلال هذا الجمهور بما يحقق لها أكبر قدر من الربح دون مراعاة النزعة الإنسانية والمسؤولية الاجتماعية والمعاملة الطيبة".

فنادى بضرورة معاملة المستخدمين والعمال معاملة إنسانية، وبذلك تحقق المؤسسة جانبا هاما من جوانب علاقاتها الداخلية مع العاملين بها، وكذلك ينبغي أن تعمل على رعاية مصالح الجماهير الخارجية وأوضح أن قيام المؤسسة بدراسة الرأي العام واستطلاع اتجاهات الجماهير نحوها يمكنها من رسم سياستها على أساس سليم وبالتالي تكون المؤسسة قد نجحت في تدعيم علاقتها مع جماهيرها الداخلية والخارجية".<sup>(2)</sup>

في ضوء ما سبق يمكن القول أن "إيفي لي" في رسم حدود للعلاقات العامة والتأكيد على ضرورة وجودها في كل المؤسسات نظراً لكون هذه الأخيرة معرضة في أي وقت للأزمات، ونستقي من هذا أن "لي" يحدد نشاط العلاقات العامة في نشاط مزدوج الاتجاه، بمعنى أنها تتضمن إسداء النصيحة للإدارة، كما تتضمن أيضاً إعلام الجماهير بحقيقة المؤسسة.

وبعد "إيدوارد بيرنيز" "Edword Bernays" من أبرز الشخصيات التي دفعت بعجلة العلاقات العامة إلى مرحلة القنين، وقد أولى "بيرنيز" موضوع الرأي العام اهتماماً كبيراً حيث صدر له في عام 1923 كتاب بعنوان "بلورة الرأي العام" وفي نفس السنة درس مقرراً للعلاقات العامة بجامعة نيويورك، ثم قام أيضاً بتطوير أفكاره عن العلاقات العامة، عندما نشر كتاباً آخر بعنوان "هندسة الموافقة والقبول" عام 1955 ركز فيه على طبيعة وأهمية الدور الاجتماعي الذي تقوم به العلاقات العامة في التوفيق بين

(1) محفوظ أحمد جودت: مرجع سابق، ص 23.

(2) محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص 23.



مصالح الجمهور والمؤسسات، " كما يرجع إليه الفضل في إصدار أول مجلة متخصصة في حقل العلاقات العامة "Public Relation quarterly" والتي ما زالت تصدر حتى وقتنا هذا. (1)

## 2-1-2- أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة:

إن الاهتمام بالعلاقات العامة لم ينطلق من فراغ ولم يكن وليد الصدفة بل هناك العديد من العوامل التي أسهمت في زيادة الحاجة لوظيفة العلاقات العامة، وفيما يلي أبرز العوامل التي أدت وساهمت في وصول العلاقات العامة إلى ما هي اليوم عليه:

أ- **الثورة الصناعية والإنتاج الكبير:** لقد مهدت الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر الفرصة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية وذلك لما نتج عنها من تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه.

وقد أجريت دراسات مختلفة للوقت والحركة، ساعدت على التغلب على مشكلة ندرة الإنتاج (2)، كل هذا ساهم في زيادة عدد العمال مما قلل في ظاهرة الاتصال المباشر وأصبحت العمليات الاتصالية أكثر تعقيدا لهذا ظهرت مشاكل عدة بين الإدارة والعمال وتجسدت في قيام إضرابات واحتجاجات على سوء المعاملة والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل، ما أقلب الرأي العام ضد أصحاب الشركات ولهذا ظهرت أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال ضف إلى ذلك "كبر حجم المؤسسات وبالتالي انتشار جماهيرها على رقعة واسعة، مما زاد من ضرورة تطوير عملية التواصل معها عبر إدارة متخصصة لإدارة هذا التحدي. (3)

لهذا لا يمكن إنكار الدور الكبير الذي لعبته الثورة الصناعية في زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كمهنة لا غنى عنها في أي مؤسسة.

(1) علي برغوت: العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية، مصر، 2007، ص 15.

(2) عبد المحيي محمود صالح وآخرون: مرجع سابق، ص 36.

(3) علي برغوت: مرجع سابق، ص 16.

ب- **التطور الاقتصادي الكبير و بروز ظاهرة المنافسة الحرة:** وهو الأمر الذي تطلب أسواقا واسعة لتصريف المنتجات في ظل أجواء المنافسة الشديدة، مما استلزم تطوير وسائل الإعلان والترويج والاستعانة بتلك الوسائل، اكسب ثقة جمهور المستهلكين، والتعرف على آرائهم وانطباعاتهم إزاء السلع والخدمات. (1)

ج- **نشأة الحكومات المركزية الكبيرة:** ما تبنته هذه الحكومات من فلسفات وإيديولوجيات مختلفة الأمر الذي استوجب أن تبدل تلك الحكومات جهدا خاصا للتعريف بها وشرح السياسات المستمدة منها بتهيئة أذهان الجمهور للتعريف وتعبئة الرأي العام لقبولها.

د- **ظهور الشركات متعددة الجنسيات:** أو الشركات الدولية مما دفع إلى الاهتمام بالأنماط الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في أسواق تلك الشركات التي تغطي قارات العالم. (2)

هـ- **تطور وسائل الاتصال:** لقد ساهم التقدم الهائل في وسائل الاتصال في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية أصغر مما هو عليه، نتيجة لسرعة تداول الأنباء وانتقال المعلومات والآراء. (3)

و- **ظهور الأنظمة الديمقراطية:** تزايد الاهتمام بأهمية الرأي العام وأهميته الكبرى لنظم الحكم و ظهور دوره في قيام الحكومات وإسقاطها مما جعل الحكومات تهتم بالتأثير في الرأي العام عن طريق وسائل الإعلام. (4)

ز- **تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام:** لقد أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم والثقافة بين الفئات المختلفة من المجتمع إلى تزايد الحاجة إلى المعلومات الصحيحة وإلى المزيد من التفسيرات

(1) محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص20.

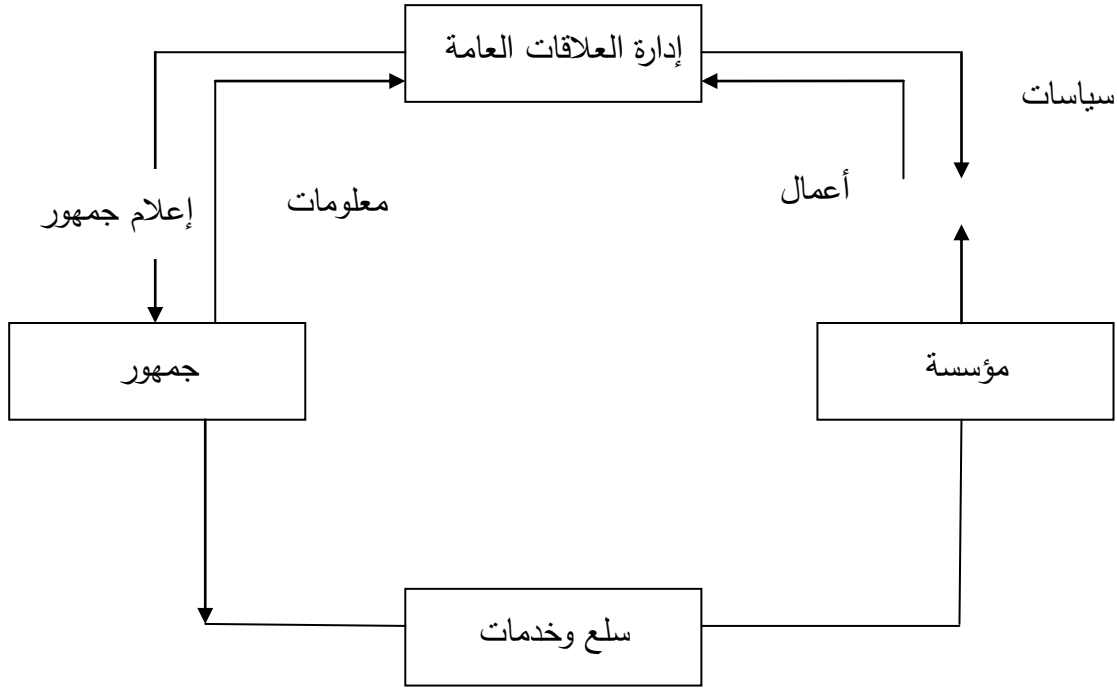
(2) المرجع السابق، ص21.

(3) عبد المحيي محمود صالح وآخرون: مرجع سابق، ص38.

(4) محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص38.

والإيضاحات المتعلقة بالقرارات والسياسات التي يتبعها التنظيم أو على مستوى الدولة ككل، وبهذا لم تعد المؤسسة وحدها القائم بالاتصال بل أصبح حتى الجمهور يتفاعل مع رسائل المؤسسة وبذلك أصبحت العملية الاتصالية تسري في اتجاهين لا في اتجاه واحد وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01): يبين مضمون العلاقات العامة



المصدر: محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، حورس الدولية للنشر، مصر، 2000، ص 20.

## 2-2- أهمية وخصائص العلاقات العامة:

### 2-2-1- أهمية العلاقات العامة: وتتمثل أهمية العلاقات العامة في:

- تهيئة الرأي العام لتقبل أفكار وآراء جديدة، وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات والتنظيمات والمؤسسات، ما يقوي الروابط بين هذه الهيئات والجمهور، ويوفر تعاوناً بينهما ويساعد على تماسك المجتمع.

- توضح بحوث العلاقات العامة للهيئات والتنظيمات والمؤسسات الاتجاهات الحقيقية للجماهير، وكذلك رغباتهم واحتياجاتهم وهذا التوضيح يساعد هذه الهيئات على إحداث تعديلات مناسبة في سياستها وخطط عملها بما يتماشى مع رغبات الجماهير ويحقق النفع لهم وللهيئات معا.
- تحقق العلاقات العامة لجمهور الهيئات الداخلي، خدمات إنسانية متنوعة بما يعود عليهم بالنفع وبما يكفل لهم تحقيق الرعاية الاجتماعية والعدالة التامة، ويهيئ أسباب الحياة الكريمة للعاملين بالهيئات وبالتالي فإن ذلك يساعد على نشر روح الاطمئنان في نفوسهم. (1)
- تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة والهيئات وبين الجماهير وهذا التكيف الإنساني أصبح من ضروريات مجتمعاتنا الحديثة المعقدة، وبدونه لا يمكنها أن تصل إلى أهدافها المنشودة.

تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير، وهذا يساعد المجتمع والتنظيمات على التغلب على العقبات التي تواجهها لأن المشاركة الجماهيرية لا تجعل هذه الهيئات في عزله عن الجماهير. (2)

## 2-2-2- خصائص العلاقات العامة:

يمكن استخلاص مجموعة من خصائص العلاقات العامة هي:

- العلاقات العامة وظيفة بالغة الأهمية، ونؤمن بأن مصالح الجماهير إحدى مسؤوليات الإدارة والعاملين.
- العلاقات العامة أداة اتصال ذات اتجاهين، الأول ينقل اتجاهات الجماهير للإدارة والثاني يوصل السياسات والممارسات للجماهير.

(1) محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص 29.

(2) هناء حافظ البديوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية- أسس نظرية ومجالات تطبيقية-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص ص (45-46).

- العلاقات العامة هي جهود مخططة تهدف للتأثير على جماهير معينة لكسب ثقتها وحملها على تقبل أهداف محددة، كما أنها مستمرة لأن طبيعة الإنسانية متقلبة مما يقضي استمرار نشاطها.
- العلاقات العامة نشاط يبدأ من داخل المنشأة فيكون العلاقات الطيبة بين العاملين في المنشأة قبل الإتحاد إلى الجماهير الخارجية.
- العلاقات العامة هي مجموعة من المهارات والطرق الفنية التي توجه، بغيت كسب ثقة الجماهير، وتتمر في مراحل متابعة هي البحث والاتصال والتقييم.
- العلاقات العامة هي مجموعة من الجهود التي تسلك الأسلوب العلمي، والمبادئ والقيم الأخلاقية، في جميع تصرفاتها، وتنتشر الحقائق، ولا تخفي شيئاً عن جماهيرها، بما يخلق الثقة معهم.
- العلاقات العامة تعتمد على الأسلوب العلمي، في حل المشكلات لدى المؤسسة من ناحية وجماهيرها من جهة أخرى.
- تستخدم العلاقات العامة وسائل الاتصال أو الإعلام الشامل لتحسين الصورة الذهنية لدى جماهير المنظمة وإيجاد نوع من العلاقات الطيبة.
- العلاقات العامة وظيفة استشارية للإدارة العليا في المؤسسة.<sup>(1)</sup>

## 2-3- وظائف وأهداف العلاقات العامة:

### 2-3-1- وظائف العلاقات العامة:

إن نمو العلاقات العامة كوظيفة حديثة أدى إلى الاختلاف في تحديد مفهوم واضح لها داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت إلى عدم التحديد الدقيق لنشاطها، مما أدى إلى النظر كنشاط فرعي وغير هام

(1) علي بن فايز الجحني: مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2006، ص ص (32-33).

في السياسة العامة للمؤسسة وتبعاً لذلك انحصرت مهامها في المؤسسة في مجرد تأدية أنشطة فرعية دون الوصول إلى وظائفها الحقيقية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(1)</sup>

وقد ظهرت محاولات عديدة لتحديد وظائف تحقق أهداف العلاقات العامة، وكانت هناك محاولات مختلفة جاءت حسب فهم القائمين على العلاقات العامة في المؤسسة، وحسب فكرتها كجهاز أو كوظيفة، والأهداف الموجهة إليها ومن بين المحاولات Cutlip، Center، Brown، الذين رأوا أن العلاقات العامة تقوم بمجموعة من الوظائف هي:

- تسهيل وتأمين انتقال الآراء بين الطرفين: الجمهور والمؤسسة بهدف إيجاد توازن بين سياسات المنظمة واحتياجات الجمهور.
- إطلاع المسؤولين على السبل المناسبة لتنفيذ البرامج العملية والاتصالية لمضاعفة درجة القبول نحو المؤسسة.
- تقديم المشورة وتنفيذ البرامج المعدة بهدف توسيع دائرة التفاعل بين السياسات والعمليات التنفيذية وزيادة العلاقات الإيجابية.<sup>(2)</sup>

يرى Nickels أن وظائف العلاقات العامة تتمثل في:

- فتح قنوات الاتصال مع فئات الجمهور المختلفة الداخلية والخارجية.
- التعرف على وجهات نظر الجماهير اتجاه المنظمة، وإمدادهم بالمعلومات.
- القيام بدراسات وبحوث لتحديد النتائج الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية لأعمال المنظمة.
- تقديم المساعدات المختلفة للإدارات مما يترتب عليها تغيير في السياسات وتعديل في الأهداف الخاصة كالمنتجات أو الخدمات المقدمة للجماهير.

(1) محمد فريد الصحن: العلاقات العامة - المبادئ والتطبيق -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 43.

(2) علي عوجة: مقدمة في العلاقات العامة، جامعة القاهرة، مصر، 1999، ص (51-52).

- تحديد وإيجاد حوافز للعاملين والمشاركة في أنشطة الشؤون العامة كجمع الأموال للجمعيات الخيرية.

- تلقي وفحص الشكاوى المقدمة من طرف العاملين ومحاولة تصحيح أسباب هذه الشكاوى.

- القيام بتشجيع الاتصال المزدوج مع العاملين بالمنظمة، وهذا لكسب التأييد من جانبهم وإعطاء صورة مشرقة عنها للخارج. (1)

وهناك من يرى أن العلاقات العامة لها وظائف معينة تندرج ضمن ثلاث محاور رئيسية وهي:

- وظائف متعلقة بالجمهور عموماً.

- وظائف متعلقة بالمؤسسة.

- وظائف متعلقة بإدارة المؤسسة.

#### أ- وظائف العلاقات العامة بالنسبة إلى الجمهور (الداخلي والخارجي):

تقوم العلاقات العامة بـ:

- تعريف الجمهور بالمنظمة وبمنتجاتها وخدماتها، باستعمال لغة سهلة وبسيطة للحصول على رضا الجماهير عن المؤسسة ونشاطها.

- شرح سياسة المؤسسة للجمهور وإبلاغه بالتعديلات والتغييرات الجديدة بهدف قبولها والتعاون معها.

- مد الجماهير بالمعلومات الصادقة والصحيحة.

(1) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص ص (44، 45).

- التأكد من صحة المعلومات التي تقدم للجماهير وإبعادها عن كل شك وريبة، وتدارك المواقف التي تحدثها المعلومات المزورة، ويتم ذلك بالتصحيح والتقويم والاستناد على البيانات وحقائق تمكنها من استعادة الجمهور بسهولة. (1)
- بحث شكاوى العاملين في المؤسسة والمتعاملين معها ومحاولة إيجاد الحلول لها.
- القيام بالاتصال المباشر ببعض فئات الجمهور الخارجي.
- تنظيم زيارات اجتماعية للعاملين في مختلف المناسبات ومشاركتهم فيها.
- تنظيم زيارات لبعض العملاء للمنظمة، وتزويدهم بأكبر قدر ممكن من الخدمات والتسهيلات والبيانات الإعلامية.
- الاتصال بمختلف الأجهزة والمصالح لإنجاز أية مطالب تخص المؤسسة.
- تخطيط واستقبال الوفود والزوار من الخارج وترتيب إقامتهم. (2)

#### ب- الوظائف المتعلقة بالمؤسسة: وهي:

- تزويد المؤسسة بالمعلومات والبيانات التي تعبر عن اتجاهات الرأي العام.
- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع.
- التأكد من أن أهداف المؤسسة وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من الفئات المختلفة. (3)

(1) محمد جودت ناصر: الدعاية، الإعلان، العلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، 1997، ص 206.

(2) عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريبية المتكاملة - منهج العلاقات العامة والإعلام - العلاقات العامة (النظرية والتطبيق) -، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص ص (22-23).

(3) حسن محمد خير الدين: العلاقات العامة - المبادئ والتطبيق -، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص 42.



## ج- الوظائف المتعلقة بإدارة المؤسسة: وتتمثل في:

- مد الإدارة العليا للمؤسسة برد فعل سياستها بين فئات الجماهير المختلفة.
  - بحث وتحليل وعرض الموضوعات المختلفة التي تهم الإدارة العليا مثل: نتائج قياس الرأي العام أو ما تنشره الصحف حول نشاط المؤسسة.
  - مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الدنيا وبالعكس بمعنى آخر الاتصال ذو اتجاهين.
  - القيام بتقديم المشورة لأعضاء المجلس ولجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا عند تخطيط السياسة العامة للمؤسسة وأهدافها أثناء اتخاذ القرارات.
  - التنسيق بين الإدارات لتحقيق الانسجام بينها هذا من جهة، ومن جهة ثانية بينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.<sup>(1)</sup>
- هذا وتتشرك العلاقات العامة في وظائف ثانوية مع إدارات أخرى في المؤسسة منها:
- تقوم إلى جانب إدارة الأفراد بإعداد المطبوعات والنشرات المتعلقة بشرح أعمال المنظمة وتنظيماتها الداخلية (دليل المنظمة).
  - تعمل مع إدارة التسويق في التعريف بالإنتاج الجديد وفائدته وإعداد الإعلانات المتعلقة بهذا الإنتاج.
  - تتعاون مع إدارة الإنتاج في تصميم ملصقات الأمن الصناعي والوقاية من الأخطار وإعداد النشرات الداخلية.

(1) حمدي عبد الحارس البخشونجي: العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص35.

- تشترك مع الإدارة المالية في إعداد التقارير المالية والمميزات العمومية بأسلوب سهل الفهم مثير للاهتمام.
- أما من ناحية الاتصال فهي تشرف على كافة مراسلات المنظمة لغرض ضمان التزامها بأسلوب المجاملة والمودة واللف في مخاطبة المنظمات الأخرى والمتعاملين معها.<sup>(1)</sup>
- وهناك العديد من الباحثين والمختصين الذين يحددون وظائف العلاقات العامة في خمس نقاط أساسية وهي:
- أ- **البحث:** هو قياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المؤسسة في الداخل والخارج وتقدير مدى نجاح الحملات الإعلامية والدعائية ووسائلها المختلفة.
- ب- **التخطيط:** يتمثل في رسم سياسة العلاقات العامة وإستراتيجيتها، وتحديد أهدافها القصيرة والطويلة المدى من قبل أخصائي الإدارة وتوزيع المهام تبعاً لذلك.
- ج- **الاتصال:** وهو الاتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور، وتأمين الاتصال بالهيئات والأفراد وقادة الرأي في المحيط الخارجي للمنظمة من أجل تنفيذ الخطط.
- د- **التنسيق:** أي تنسيق الاتصال بين الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية الأخرى وتقديم الخدمات لباقي الإدارات ومساعدتها في انتقاء الموظفين المناسبين لأداء وظائفها، بالإضافة إلى تكوين العلاقات الطيبة مع وكلاء المؤسسة وموزعيها.
- هـ- **التقويم:** يتمثل في تقويم وتنفيذ البرامج الموضوعة للعلاقات العامة، فتقوم بقياس النتائج المحصلة فعليا وتحديد النقائص والانحرافات، وذلك لضمان فعالية أكبر للبرامج، وتحقيق أوسع الأهداف المأمولة.

<sup>(1)</sup> فخري جاسم سلمان وآخرون: **العلاقات العامة**، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981، ص ص (75-76).

و- الإنتاج : ويقصد به الإنتاج الثقافي والفني والتوعوية، وتصميم الشعارات، المعارض والهدايا والمواد الدعائية التي تحمل المؤسسة وعناوينها ومنتجاتها<sup>(1)</sup>، وترتبط هذه الوظيفة بالوظائف السابقة فهي عملية ضرورية وهامة لا تستطيع العلاقات العامة بدونها جلب الانتباه إلى المؤسسة والحصول على أكبر عدد من الفئات للتعامل معها، وتستدعي الحملة التي تشنها العلاقات العامة لصالح المنظمة وجود مادة إعلانية دعائية مخطط لها ومصممة بأسلوب راقى يقدم ويعرف من خلالها بالمؤسسة: إن نجاح أي برنامج للعلاقات العامة يستوجب الاستناد والارتكاز على كل الخطوات السابقة الذكر لأهميتها البالغة وكل خطوة لا تقل أهمية عن الأخرى لأنها مترابطة ومتداخلة، ومتفاعلة فيما بينها مما يجعل العلاقات العامة عملية ديناميكية مستمرة ويطلق على هذه المجموعة من الأنشطة "عملية العلاقات العامة" التي تؤدي إلى تحقيق الهدف منها وهو تحقيق التوافق والانسجام بين المؤسسة وجمهورها، فإذا ما تم إهمال أحد هذه الأنشطة والتركيز على واحد منها فقط فإن عملية العلاقات العامة تتحول من وظيفة متكاملة إلى مجرد عملية دعائية مزيفة تفتقر إلى مقومات النجاح.<sup>(2)</sup>

### 2-3-2- أهداف العلاقات العامة:

- تهدف العلاقات العامة إلى نقل وتوصيل المعلومات عن المنظمة إلى الجمهور حتى تكون الجماهير على فكرة صحيحة عن هذه المنظمة فيؤيدونها في خططها، وفي أزماتها وتستخدم إدارة العلاقات العامة وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال في نقل هذه المعلومات إلى الجمهور، وبذلك تصبح اتجاهاتهم مؤيدة للمنظمة فيقومون على خدماتها، أو ما تنتجه من سلع.

(1) عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن وإبداع، دار الهلال للطباعة والنشر، بيروت، 2001، ص 36.

(2) عبد الرحمان توفيق: المناهج التدريبية منهج العلاقات العامة والإعلام- العلاقات العامة- الأسس والمبادئ-، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص(9-11).

- معرفة آراء الجمهور واتجاهاته نحو المنظمة (نحو سياستها، خططها، برامجها، أو مدلول ما تنتجه من سلع أو خدمات) وذلك من أجل العمل على تلبية رغباته ومتطلباته قدر الإمكان ولتضمن أيضا استمرار تعامله معها، والمضاعفة من فرص نجاحها. (1)
- معرفة آراء الجمهور واحتياجات العاملين (عمال، موظفين) في المؤسسة من النواحي الثقافية والترويجية، أو استحقاق المكافآت والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم وتشجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية والاجتماعية.
- المشاركة مع إدارات المؤسسة الأخرى في إعداد المواد الإعلامية، والمتطلبات الثقافية والنشرات المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسة كإدارة التسويق أو الإنتاج... لتعريف الجمهور بذلك، وتقوم بإعداد الصور والتصاميم والإعلانات الخاصة، لمجمل نشاط المؤسسة وكذلك بتوفير الدراسات والبحوث والأفلام والمطبوعات وكافة المواد الإعلامية التي تطلبها المؤسسة وإدارتها.
- توثيق الاتصال بين المؤسسة والجهات أو المنظمات الأخرى، المشابهة أو غير المشابهة، واستخدام مختلف وسائل الاتصال المكتوبة أو المرئية. (2)

## 4-2- مبادئ العلاقات العامة:

يعتمد القائمون بالعلاقات العامة في أي مؤسسة على مجموعة من المبادئ أو الأسس المتمثلة في:

### أ- المسؤولية الاجتماعية:

من واجبات المؤسسة أن تكون عنصرا نافعا في المجتمع، بحيث تقوم عليها مسؤولية خدمته العمل على تقدمه وتحقيق رفاهيته، وتلبية كل رغبات، وميولاته، فالعلاقات العامة تساهم في رفع مستوى معيشة الأفراد كتقديم المنح والمستلزمات الدراسية، والإعلانات والقيام بالأبحاث والدراسات لمعالجة مشاكل

(1) سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 261.

(2) عبد الكريم راضي الجبوري: مرجع سابق، ص ص (35،36).

المجتمع ومنه فهي تعمل على تحقيق المصلحة العامة والخاصة معا للمؤسسة، وفي حالة عارض هاتين المصلحتين تتدخل العلاقات العامة للتوفيق بينهما وتقديم الحلول الممكنة.<sup>(1)</sup>

### ب- تقديم المعلومات الصحيحة في المؤسسة وكشف الحقائق للجمهور:

إن الإدارة الحديثة تعمل في شفافية ووضوح ولا تخفي عن الجمهور الداخلي والخارجي المعلومات والحقائق التي تخص المؤسسة والتي من حقه الإطلاع عليها عدا الأسرار الخاصة بعمليات الإنتاج بحيث إذا التزمت المؤسسة بالعمل الصريح وتجنب السرعة استطاعت كسب الجمهور وأبعاد الشكوك التي قد تؤدي إلى ظهور الشائعات فتضر المؤسسة ولا تخدم مصالحها.

### ج- إتباع المنهج العلمي في العمل:

يقتضي هذا المبدأ إتباع المنهج العلمي لدراسة المشكلات التي قد تواجه المؤسسة، ومحاولة حلها قصد الوصول إلى قرارات سليمة في الأخير وذلك بإتباع طرق المنهج العلمي.

- خلق الثقة لدى الجمهور وكسب تأييده.

- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة.

- الطابع الديمقراطي للعلاقات العامة.

وقد توصل خبراء الإعلام والعلاقات العامة إلى مبادئ تخدم العلاقات العامة الناجحة في المؤسسة الاقتصادية أهمها:

- الاهتمام بالجانب الإنساني: فعلى المشتغلين بالعلاقات العامة التقيد بالجانب الإنساني في كل عملياتهم، مكرسين جهودهم إلى خدمته، وهذا سيكون له أثره العميق على جماهير المؤسسة.

(1) فخري جاسم سلمان وآخرون، مرجع سابق، ص ص (68-69).

- مناسبة الرسالة الإعلامية للجماهير: على المؤسسة أن تدرس أنواع جماهيرها وأن تكون الرسالة الاتصالية متناسبة تناسباً تاماً مع مستوى وعقلية وآمال هذه الجماهير المستهدفة.
- مناسبة الوسائل الاتصالية المستخدمة للجماهير: لا يكفي أن تكون الرسالة الاتصالية أو الإعلامية متناسبة مع الجماهير بل يجب أيضاً أن تختار الوسيلة الاتصالية أو الإعلامية المناسبة سواء من ناحية المستوى الثقافي والاقتصادي والأخلاقي والتطلعات الجماهيرية وخبراتهم السابقة.
- الوقت المناسب: يعتبر عامل الوقت من العوامل التي تساعد على نجاح العملية الإعلامية فاختبار الوقت المناسب لنشر المادة الإعلامية من أهم المبادئ عند رسم الخطة الاتصالية للمؤسسة، وتظهر قيمة الوقت خاصة في بعض المناسبات المعينة، كون الوقت المناسب من أهم الضمانات التي تساعد على أهداف البرامج الاتصالية للمؤسسات.
- وضوح المادة الاتصالية: فيجب أن تكون المادة الاتصالية أو الإعلامية واضحة وضوحاً ملفتاً للأنظار، فإبراز المادة الإعلامية بشكل يثير الانتباه وتأكيد بعض جوانب هذه المادة يساعد وصولها إلى عقول الجماهير وقلوبهم أيضاً.
- أن يكون واضحاً أن هدف المؤسسة خدمة المجتمع في النهاية: يجب أن تكون المادة الإعلامية مصاغة بصيغة مناسبة تؤدي إلى إعلام الجماهير أن في نشاط المؤسسة خدمة مؤكدة للمجتمع وأن المؤسسة في ماضيها وحاضرها ومستقبلها حريصة على ذلك كل الحرص.
- التقويم: إن الأسلوب العلمي يحتم أن تتم عملية التقويم عقب كل برنامج أو خطة اتصالية، وهذا بغية تدارك الأخطاء والاستفادة من نتائجه في خطط المستقبل. (1)

(1) محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص (228-232).

## 2-5- إدارة العلاقات العامة في المؤسسة:

## أ- أهميتها:

سواء كانت المؤسسات صغيرة أو كبيرة الحجم فإنها على علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة بها والتي تمارس من خلالها نشاطاتها مما يؤدي إلى حدوث تأثير وتأثر بين الطرفين، وحتى يكون التفاعل إيجابيا بينهما لا بد من وجود وسيط وهو العلاقات العامة<sup>(1)</sup> التي تعتبر الواجهة التي تتوسط بين المنظمة والجمهور التي تكون على علاقة بها من خلال إظهار كل السياسات والبرامج والخدمات التي تجلب الأنظار وتزرع الاطمئنان والرضا بهدف كسب الجماهير ماديا ومعنويا واستقبال ردود أفعالها اتجاه إجراءات وتدابير وسياسات المنظمة وعكسها إلى الإدارة وصانعي القرارات فيها<sup>(1)</sup>، وحتى تتجح العلاقات العامة في القيام بدور الوسيط يلزم أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بأهمية هذه الوظيفة، فتهيأ لها الظروف الملائمة للممارسة الفعلية لها سواء من طرف جميع العاملين بها أو عن طريق إنشاء إدارة متخصصة لقيادة وتسيير هذا العمل.<sup>(2)</sup>

فجهاز العلاقات العامة هو تنظيم إداري لمجموعة من الأعمال والأنشطة التي يستهدف تحقيق فهم متبادل مشترك يؤدي إلى التوافق بين أي مؤسسة وجماهيرها، وينظم العمل في جهاز أو إدارة العلاقات العامة بتوزيعه على وحدات بنائية أصغر تتكون كل واحدة منها من مجموعة من المكانات التي يشغلها المتخصصون في العلاقات العامة لهم مجموعة من الأدوار ويربطهم هدف مشترك ويقوم كل جزء من هذا البناء أو التنظيم بأداء المهام التي تتطلبها مسؤوليات العلاقات العامة.<sup>(3)</sup>

- إن تكليف جهاز مختص أو إدارة للقيام بمهمة العلاقات العامة أمر ضروري بالغ الأهمية يعود إلى المؤسسة بعدة مزايا في:

(1) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 181.

(2) علي عوجة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مكتبة عالم الكتب، القاهرة، ط2، 1985.

(3) زكية العمرابي: العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2003-2004.

- تجنب الإسراف وذلك بالاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية لها.
- الوصول إلى الهدف بأقصر طريق ممكن دون الإخلال بالمبادئ الإنسانية والقيم الأخلاقية إيجاد روح التعاون ووحدة الهدف بين العاملين في ميدان العلاقات العامة وتحقيق التكامل بين تخصصاتهم وخبراتهم ومهاراتهم بما يزيد من احتمال الوصول إلى الأهداف المحددة بفعالية كبيرة.
- جمع المسؤوليات المتعددة ذات الطبيعة الواحدة في إدارة واحدة متناسقة النشاط بحيث يسهل الربط بين أجزائها بما يحقق انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر.
- تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بحيث يعرف كل فرد واجباته فتفسير العلاقات العامة الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر ممكن من التنافر والاحتكاك. (1)
- إمكانية تخطيط برنامج علاقات عامة متوازن جدا.
- رسم سياسة علاقات عامة قوية ومؤثرة.
- إمداد الإدارات الأخرى في المنظمة بتفاصيل كاملة عن أنشطة العلاقات العامة.
- تقسيم الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة حسب طبيعة المادة الإعلامية وخصائص الوسائل الإعلامية المستخدمة بما يتيح تطوير وتنمية كل جزء من جزئيات برنامج العلاقات العامة على حدة.
- توفير الموارد البشرية الضرورية لإنتاج المادة الإعلامية.
- تنمية الكفاءات والموارد البشرية في كافة مجالات العلاقات العامة وأنشطتها حتى يكونوا متحدين لمواجهة كل الظروف والاحتمالات. (2)

(1) محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، مرجع سابق، ص 128.

(2) عبد الرحمن توفيق: مرجع سابق، ص 44 .



- الاهتمام بما يجري في المؤسسة أي أن خبراء العلاقات العامة في داخل المؤسسة لديهم معرفة كاملة بالأمور الداخلية للمؤسسة سواء فيما يخص الموظفين أو الأقسام ونشاط المنظمة، وهذا الأمر يمكنهم من استيعاب عملهم استيعاب كاملا وإبراز الصورة الطيبة للمؤسسة.

- تقوية الصلة بأجهزة الإعلام المختلفة، ذلك أن إدارة العلاقات العامة تقوم بمدعم بالمعلومات والأرقام والإحصائيات التي تحتاجها أجهزة الإعلام بصورة سريعة وكاملة ومن جهة رسمية، وهذا يجنب المؤسسة أن تكون عرضة للإشاعات.

- تسهيل عملية التخطيط في حالة حدوث ظروف طارئة تتطلب اتصالا عاجلا أو عملا معيناً، كما أن إدارة العلاقات العامة هنا تسهل توفير المعلومات في حينها ومتابعة الأحداث حتى نهايتها. (1)

بالرغم من المزايا المتعددة لإدارة العلاقات العامة إلا أنه يوجد بعض المنكرين لأهميتها والقائلين بأنها من ضروب الترف، والسبب في ذلك هو عدم إدراكهم لمغزاها في المجتمع وأهمية المجهود البشري في كل عمل خلاق لأن الإنسان هو قطب الرحي في كل نشاط، لذا يتعين على المؤسسة أن لا تدخر جهداً في العناية بمواردها البشرية.

**ب- حجمها:** إن حجم إدارة العلاقات العامة ليس واحد في كل المؤسسات والسبب يرجع لتأثره بعدة متغيرات:

طبيعة النشاط الذي تؤديه المؤسسة وحجمها، بمعنى أن نشاط العلاقات العامة في مؤسسة عسكرية يختلف عنه في المؤسسة الصناعية أو المصرفية الخدمية، فطبيعة كل نشاط تفرض نوعاً معيناً من العلاقات تحقق أهداف المؤسسة، وبالنسبة للحجم إذا كانت المؤسسة صغيرة ليس من الضروري إقامة إدارة للعلاقات العامة لأنه يمكن إقامة علاقات طيبة وبين الجماهير ويقوم بذلك صاحب المؤسسة. (2)

(1) جميل أحمد حضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 1998، ص ص (122، 123).

(2) محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، مرجع سابق، ص ص (129، 130).

- وفي حالة المؤسسات الضخمة التي تضم آلاف العاملين والمتعددة الفروع يجب إنشاء أو تخصيص إدارة العلاقات العامة تستوعب أنشطتها استيعاباً شاملاً وتساعد على حسن أدائها.
- نطاق خدمات العلاقات العامة للمنظمة، فهي التي تقوم بخدمة عامة لا بد وأن تنظم بها إدارة العلاقات العامة.
- حجم وعدد العاملين بالمؤسسة والذين تخدمهم من مستهلكين، وموردين، وموزعين، ... الخ، فهذا يؤثر مباشرة على حجم إدارة العلاقات العامة وعلى تشابك أعمالها.
- التنظيم الرسمي للمؤسسة حيث يمكن استخدام المديرين التنفيذيين لإقامة علاقات طيبة مع الجماهير الذين يتعاملون معهم في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل، والأفراد.
- خبرة وقدرات رجال العلاقات العامة، مما ينعكس على تحديد سلطات وتقرير الصلاحيات والواجبات في إدارة العلاقات العامة.<sup>(1)</sup>
- الإيرادات والمركز المالي للمنظمة ومخصصاتها لإدارة العلاقات العامة، فالإتجاه الجديد في معظم المؤسسات الحديثة وهو العناية بالعلاقات العامة وعدم الضن على إدارتها بالنفقات اللازمة حتى يتسنى لها أداء واجباتها الجوهرية.<sup>(2)</sup>
- إن كل هذه المتغيرات تؤثر في حجم إدارة العلاقات العامة مما يجعلها تختلف من مؤسسة لأخرى وتجعلها تأخذ مجموعة من الأشكال المتباينة، لكن مهما كان حجم أو شكل إدارة العلاقات العامة فهي وحدة إدارية مهمة ونشطة ولها مسؤوليات مؤثرة وحماسة ويتوقف عمل المؤسسة وتطورها على مدى نجاحها أو فشلها فهي لا تقل أهمية أو مسؤولية عن أي إدارة أو قسم في المؤسسة.<sup>(3)</sup>

(1) عبد الرحمن توفيق: مرجع سابق، ص ص(56، 47).

(2) محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 130.

(3) عبد الكريم راضي الجبوري: مرجع سابق، ص 60.

ج- موقعها في الهيكل التنظيمي: إن العلاقات العامة لا تستطيع ممارسة اختصاصها على نحو سليم، إلا إذا احتلت المكانة اللائقة بها في الهيكل التنظيمي، وبما يسمح لها دراسة العوامل التي تؤثر في الجمهور وتحليل اتجاهاته النفسية والفكرية وإقناع هذا الجمهور عن طريق وسائل الاتصال المختلفة والعمل كمرشد شخصي لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع رجال الإدارة العليا. (1)

ولقد اختلفت المفاهيم والتطبيقات العملية في تحديد موقع إدارة العلاقات العامة في السلم التنظيمي باختلاف طبيعة وأهداف وبيئة عمل المنظمة نفسها، ومع ذلك تم التوصل إلى اتفاق مبدئي شأنه. (2)

حيث أجمع الباحثين أن المكان الطبيعي لجهاز العلاقات العامة سواء كان مكتب أو قسم أو إدارة عامة- وفقا لحجم المؤسسة- هو بجانب رئيس مجلس إدارة المؤسسة أو على مقربة منه، أو يكون نائبا لرئيس مجلس الإدارة حسب ما يتراءى للإدارة العليا.

فاتصال إدارة العلاقات العامة مباشرة بالإدارة العليا يعتبر أمرا حيويا وضروريا للنجاح في أعمالها، كما أن مدير العلاقات العامة لا يستطيع القيام بواجباته الوظيفية ما لم يشغل منصبا موازيا لمديري الإدارات الأساسية للمنظمة. (3)

فهذه المكانة الهامة تمنح له سلطة توجيه الإدارات الفرعية وإضفاء لمسات العلاقات العامة على أنشطتها، إضافة إلى مشاركته الفعلية في اتخاذ القرارات مع الإدارة العليا مما يتيح له التطبيق المباشر لمبادئ العلاقات العامة التوفيق بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الجماهير ووضع السياسات التي تخطى بثقة الجمهور واحترامه فتساعد على توطيد سمعة المؤسسة ونقاء صورتها في أذهان الجماهير. (4)

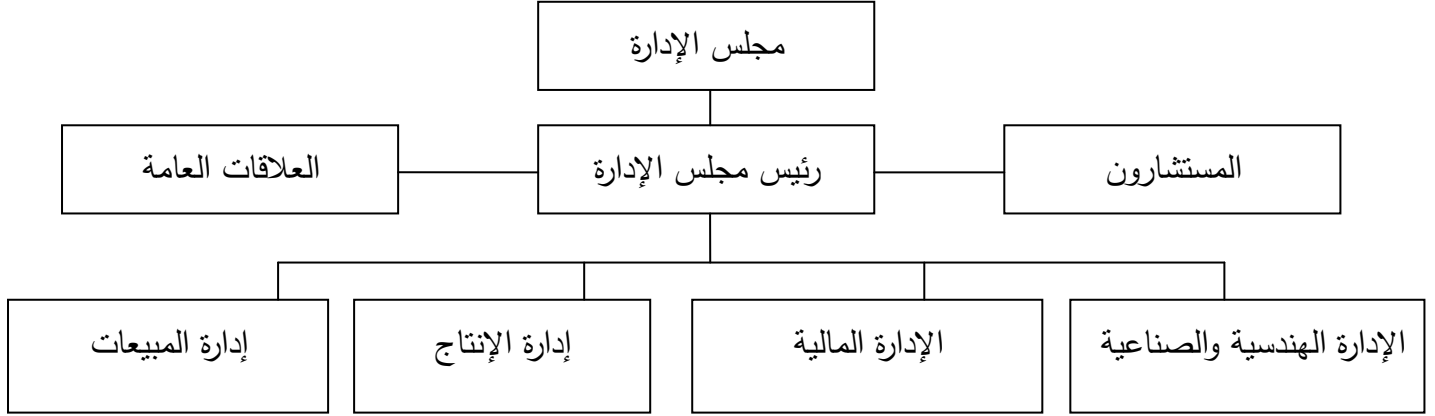
(1) محمد العزازي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، كلية التجارة جامعة الزقازين، 2004، ص 50.

(2) فخري جاسم سلمان وآخرون، مرجع سابق، ص 93.

(3) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 50.

(4) علي عجوة: مرجع سابق، ص 31.

الشكل رقم (2): موقع العلاقات العامة ومكانتها التنظيمية المناسبة وهي إلى جانب رئيس مجلس الإدارة وهذا دليل على اعتراف بأهمية العلاقات العامة.



المصدر: محمد العزازي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، كلية التجارة جامعة الزقازين، 2004، ص 51.

#### د - تنظيمها:

إن كون العلاقات نشاطا اتصاليا إداريا علميا يفرض أن يكون الجهاز القائم عليها قادرا على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تلك الأنشطة الثلاثة وحتى تحقق العلاقات العامة دورها بفعالية يجب أن تكون إدارتها ذات تنظيم فعال يستطيع انجاز مهامها، فالهدف من تنظيم إدارة العلاقات العامة في أية مؤسسة هو توفير الظروف الملائمة لممارستها. (1)

ولكي يكون تنظيم إدارة العلاقات العامة سليما يجب أن يتصف ب: المرونة بمعنى أنه يسمح بإضافة مسؤوليات جديدة حسب الظروف الطارئة أو المستجدة والاستغناء عن بعض المسؤوليات لضمان سير العمل بالإدارة وزيادة فعاليته.

(1) صالح خليل أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004، ص ص(109)، (110).

أن يتضمن أقساما تتحمل مسؤولية تنفيذ أنشطة العلاقات العامة، كقسم البحوث والتخطيط، قسم الاتصال.... وغيرها<sup>(1)</sup> وهذا يتدرج ضمن التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة.

- **التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة:** يقصد بالتنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة تلك التقسيمات الفرعية الداخلية للإدارة<sup>(2)</sup>، فهي تشكل الأقسام المختلفة التي تضطلع بها إدارة العلاقات العامة لأداء عدة نشاطات ومهام تدخل في نطاق اختصاصها، وهذه الأقسام هي:

أ- **قسم الخدمات الإعلامية:** يشكل هذا القسم حلقة الوصل بين المؤسسة وأجهزة الإعلام المختلفة من صحافة، وإذاعة، وتلفزيون وإنتاج سينمائي وإعلامي، كذلك المعارض والمؤتمرات الصحفية ويتكون هذا القسم من: مكتب الصحافة، مكتب النشر والترجمة، مكتب الإذاعة والتلفزيون، مكتب السينما، مكتب المعارض والمؤتمرات، مكتب الإنتاج الإعلامي الفني<sup>(3)</sup>، وهذا القسم مسئول عن الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، فهو يتولى القيام بالمهام التالية:

- **الاتصال الداخلي:** وتكمن مسؤوليته في تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة وفرض المشاركة فيها من خلال الإشراف على خدمات اجتماعية ورياضية، رحلات ترفيهية وحفلات فنية، وتسهيل الاتصال بين كل من الإدارة والعمال، وتوطيد العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، العمل على زيادة وعي الأفراد العاملين وذلك عن طريق برامج، ندوات، محاضرات، ومعارض داخلية وإصدار نشرات أو مجلات.

- **الاتصال الخارجي:** يتمثل في إصدار النشرات والإشراف على مطبوعات المؤسسات وكتبتها السنوية وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة للجهات الخارجية للتعريف بالمؤسسة وأنشطتها، وإعداد فترات يومية وأسبوعية لما ينشر في الصحافة تعبر عن اتجاهات ومعلومات تهم المنشأة في وضعها الراهن وفي المستقبل، كما ينظم هذا القسم المؤتمرات الصحفية لمسؤولي المؤسسة، وتقع عليه مسؤولية القيام

(1) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 21.

(2) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 54.

(3) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص (128، 130).

بالمعارض، وتنظيم المؤتمرات والمشاركة فيها باسم المؤسسة<sup>(1)</sup> بالإضافة إلى إصدار وعرض الأفلام التوجيهية والإرشادية تصميم اللوحات وإعداد الرسومات، تصميم الخطوط واللافتات باللغات المختلفة.

ب- قسم البحوث: وتمثل اختصاصه في:

- دراسة وتحليل اتجاهات الرأي العام لفئات الجماهير اتجاه منتجاتها وخدماتها والتطلع على شكاويهم واحتياجاتهم واقتراحاتهم.<sup>(2)</sup>

- دراسة النشاطات التي تؤثر في الرأي العام وتسميله إلى جانب المؤسسة.

- تغذية الأقسام الأخرى للمؤسسة بالمعلومات التي ترشدها في صنع البرامج المناسبة لخدمة أغراضها.

- الإشراف على إعداد أرشيف كامل لأوجه النشاط لإدارات المؤسسة مدعماً بالإحصائيات والبيانات.

الإشراف على إعداد مكتبة متخصصة في العلاقات العامة، لتجمع فيها كل منشورات المؤسسة والكتيبات والنشرات التي تعين رجال الصحافة والإعلام والباحثين الذين يريدون الكتابة والبحث في أمر من أمور المؤسسة.

ج- قسم الشؤون العامة: يضطلع هذا القسم:

- بالاتصال المباشر بمختلف جماهير المنظمة من مستثمرين ومستهلكين والقوى المؤثرة في المجتمع المحلي الذي تعيش فيه أي مؤسسة من المؤسسات الحكومية والهيئات التشريعية والجماعات والاتحادات والنقابات والقوى الضاغطة والقيادات المجتمعية البارزة، بالإضافة إلى الجمهور العام بغرض الاجتماع بهم وإطلاعهم على نشاطات المؤسسة وأخبارها.

- استقبال الزائرين والمترددین على المؤسسة بغرض إرشادهم وتسيير أعمالهم والاهتمام بالاتصالات الهاتفية مع الجمهور الخارجي والعمل على تدريب العاملين على أسلوب التعامل الجيد مع الآخرين.

(1) مختار التهامي وإبراهيم الداوقوي: مبادئ العلاقات العامة في البلدان النامية، كلية الآداب، بغداد، 1980، ص ص (75، 76).

(2) صالح خليل أبو إصبع: مرجع سابق، ص 111.

- استقبال زوار المؤسسة الخارجين وتحضير برامج لزيارتهم واجتماعهم مع المختصين، ويعمل على توفير سبل الراحة والترفيه لهم أثناء إقامتهم بما يطبع في أذهانهم صورة طيبة عن المؤسسة.
- تسهيل إجراءات السفر للعاملين المبعوثين في مهام رسمية للخارج، وتسهيل إجراءات دخول البلاد للزوار والخبراء والمستشارين.
- د- **قسم العلاقات الاجتماعية:** وهو قسم يوجه نشاطاته للعاملين داخل المنظمة بشكل رئيسي ويطلق عليه "قسم العلاقات الداخلية" وهو يقوم بتقديم خدمات اجتماعية متنوعة تستهدف إشراك العاملين في نشاطات العلاقات العامة المختلفة كالنشر في الصحيفة الخاصة بالمؤسسة أو المساهمة بالكتابة في الصحف العادية أو تقديم الاقتراحات البناءة للإدارة لتحسين أوضاع العاملين ورفع الكفاءة الإنتاجية.<sup>(1)</sup>
- الإشراف على النشاط الاجتماعي كإنشاء صناديق للمساعدات الاجتماعية وإدارة الجمعيات التعاونية، إنشاء دور لحضانة أطفال العاملين وغيرها من الخدمات الاجتماعية.
- الاضطلاع بالمهام الثقافية لتنمية الوعي الثقافي والسياسي والحضاري للعاملين وأسرهم: وتشجيع المواهب الثقافية والفنية بين العاملين بإعداد مكتبة ثقافية وترفيهية، أيضا إنشاء فصول محو الأمية وتشجيع العاملين لمواصلة دراستهم للحصول على مؤهلات فنية ومهنية أثناء الخدمة كما ينظم وحدات الإسعاف والعبادات الطبية للرعاية الصحية للعاملين.
- الإشراف على النشاط الرياضي للعاملين بإنشاء نادي رياضي وتنظيم مباريات بين العاملين، ومع الأندية الرياضية، وتنظيم السفريات والرحلات الأسرية للمناطق السياحية.
- إن الأقسام المكونة لإدارة العلاقات العامة لا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات لأنه من المؤكد أن عدد وحجم أقسام إدارة العلاقات العامة يتحكم فيها عدة عوامل كما أشرنا إليها سابق كحجم المؤسسة وطبيعة عملها وجمهورها... الخ.<sup>(2)</sup>

(1) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص (131-133).

(2) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص (131، 133).

## 2-6- أنواع وسائل الاتصال في العلاقات العامة:

هناك تقسيمات لوسائل الاتصال في العلاقات العامة ولكننا سنأخذ بالتقسيم الشائع الذي يصنف هذه الوسائل حسب حواس الإنسان فنجد: وسائل مكتوبة، وسائل منطوقة، ووسائل مرئية. (1)

## 2-6-1- الوسائل المكتوبة:

- الصحف: تعد الصحف من الدوريات، أو تلك المطبوعات التي تصدر بشكل منتظم وله عنوان متميز ويشترك في الكتابة فيها عدد من الصحفيين وتغطي صفحاتها الموضوعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (2)

فالصحف وسيلة مهمة يمكن أن يعتمد عليها رجل العلاقات العامة بحيث تمكنه من إيصال رسالته إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير، فعادة لا تواجه إدارة العلاقات العامة أي صعوبات في توصيل رسالتها الإعلامية التي خطط لها جيدا حسب الأهداف المرجوة من هذه الوسيلة وما دامت لها المخصصات المالية الكافية لمواجهة مصاريف النشر أو الإعلان أو حتى القيام بجملة إعلامية لهذا الغرض.

فالصحيفة أصبحت لا غنى عنها في معظم الشركات والمؤسسات كوسيلة للإعلام والإقناع وكذا الإعلان، فكلما كبر حجم المؤسسات كلما تزايد احتياجها لسعة جمهورها وانتشاره.

- مجلة المؤسسة: ويستعمل هذا النوع من الوسائل للاتصال بالجمهور وتزويده بشكل المعلومات التي يرغب في معرفتها بغرض تفسير وشرح المعلومات والأحداث من ثم تحسين الضرورة الذهنية للمؤسسة أو للإعلان. (3)

وتكون هذه المجالات على شكل مجالات داخلية، مجالات خارجية، مجلة موجهة للجمهورين معا.

(1) محمد ناجي الجوهر: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، 2000، ص ص (131-132).

(2) ربحي مصطفى عليان ومحمد عبد الديس: وسائل الاتصال وتكنولوجيا الاتصال، دار صفاء للنشر، عمان، 2005، ص 200.

(3) محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص 214.



أما بخصوص مضمون المجالات في المؤسسات الاقتصادية فيجب أن يكون واضحاً مفهوماً، مثيراً للاهتمام بحيث تفهمه الجماهير وتتجذب إليه وترغب في قراءته وللتفصيل أكثر في مضمون المجالات بمختلف أنواعها فأنها تعتمد على معالجة أو دراسة العديد من القضايا والأحداث أهمها:

أ- أخبار العاملين: ويشمل هذا:

- الأخبار الخاصة بالعاملين، كأعياد ميلادهم، وميلاد أبنائهم والذكرى السنوية لمناسباتهم الخاصة وما إلى ذلك.

- الهوايات التي يمارسها العاملون.

- الأنشطة الرياضية المختلفة التي يزاولونها وما يحققونه من نجاحات فيها.

- الترقيات في العمل وفي الحياة الاجتماعية.

- أسماء العاملين الجدد الملتحقين بالمؤسسة مع التعريف بهم.

- صور من جوانب العمل المختلفة.

- جوانب مرحة من حياة المؤسسة.

ب- أخبار جماهير المؤسسة: وتشمل:

- إلقاء الأضواء على دور هؤلاء في المؤسسة واهتمام المؤسسة بهم.

- جوانب من تعامل هؤلاء مع المؤسسة ووجهة نظرهم فيها.

- الأخبار الاجتماعية الهامة لهؤلاء.

ج- أخبار المؤسسة: وتشمل:

- إلقاء الأضواء على خطة المؤسسة.

- أخبار المنشآت الجديدة وتوسعاتها.

- أخبار التغييرات التنظيمية فيها.
- أخبار منتجاتها الجديدة.
- أخبار حركة مبيعاتها أو خدماتها.
- أخبار عن فرص التدريب المتاحة فيها.
- إلقاء الأضواء على السياسات والقواعد المتبعة فيها.
- أخبار المديرين وتشمل جوانب مختلفة عن أنشطتهم وكفاءتهم وما إلى ذلك. (1)

#### - النشرات والكتيبات:

تحتوي النشرة على موضوع واحد وتسلم باليد أو ترسل بواسطة البريد، بينما تتنوع موضوعات الكتيب، وتتعدد صفحاته ومعالجات الموضوعات فيه، وقد يكون الهدف من الكتيب شرح برنامج إنتاجي جديد، أو تقديم خدمة جديدة، وتهتم المؤسسات بنوع الورق والغلاف والإخراج الفني، والأحرف والعناوين، لكي يعبر الكتيب عن الصورة المشرفة التي تريد المنظمة إظهار نفسها بها. (2)

#### - البريد:

تقوم إدارة العلاقات العامة باستخدام البريد للاتصال بالجمهور وإيصال المعلومات إليه وذلك عن طريق إرسال الرسائل الخاصة، والكتيبات والنشرات، والبطاقات والاستبيانات وغيره من المنشورات الدعائية والإعلامية، ويتم ذلك عادة إما بطريقة دورية أو عند الحاجة، وعادة ما يتم إرسال هذه المطبوعات بصفة شخصية حاملة اسم أو لقب الشخص المرسل إليه حتى يكون لها أثر طيب في نفوس المشتركين، ولإنجاح هذه الوسيلة فإن على إدارة العلاقات العامة أن تنظم قوائم بأسماء عناوين الأشخاص الذين

(1) عايد فضل الشعراوي: الإعلان والعلاقات العامة، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، 2006، ص 231.

(2) المرجع السابق: ص 231.

عندهم نية الاتصال بهم، مراعية في ذلك نوعية هؤلاء الأشخاص، ومدى اقتراب اهتماماتهم وحاجاتهم مع نشاطات المنظمة المعنية، وإنتاجها ومن مزايا استخدام هذه الطريقة.

أ- سهولة تحديد نوع الجمهور الذي نود الاتصال به، ونقل المعلومات إليه، وتوفير الحرية في اختيار هذا النوع وعدد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم .. الخ.

ب- قلة التكاليف وخاصة على مستوى الرسائل المحلية وذلك مقارنة مع تكاليف الوسائل الأخرى.

ج- يساعد إدارة العلاقات العامة على تحديد الوقت المناسب للاتصال بالجمهور، ولكي تحقق هذه الطريقة الهدف الذي تستخدم من أجله لا بد أن تصدر تلك المطبوعات بلغة واضحة وسهلة ومصممة بطريقة جذابة، كما يجب أن تعبر تعبيراً صادقاً عن سياسات ونشاطات وأعمال المؤسسة. (1)

#### - التقرير السنوي:

هو تقرير الإدارة لمن تعمل لديه، وهو تقرير موجه بشكل عام إلى المساهمين إلا أنه قد يوجه إلى جماهير أخرى من الجماهير ذات العلاقة بالمؤسسة أيضاً مثل أعضاء النقابات أو الجمعيات التعاونية أو بالمشرعين أو الهيئات أو مجالس الأمناء أو الإدارة أو الأجهزة الرقابية المختلفة.

وقد تغيرت النظرة إلى هذه التقارير مع تغير النظرة إلى الجمهور وزيادة الاهتمام به، حيث اتجهت الإدارات في فترات سابقة إلى الإعلان عن عدم اهتمامها بالجماهير ذات العلاقة بها ومنهم المساهمون على سبيل المثال، كانت لا تهتم بتقديم أية تقارير لهم توضح فيها كيفية استغلالها لأموالهم، وتخفي عنهم أسلوب عملهم.

أما في الوقت الحاضر فقد اختلف هذا التوجه تماماً، كما اختلفت النظرة كلياً، بالتوجه إلى إعلام المساهمين بشكل مفصل عن كل حالة، وكذا تقديم شرح واف عن المؤسسة ومحاولة بكافة الطرق الحصول على تأييد المساهمين ودعمهم.

(1) محمد ناجي الجوهر: مرجع سابق، ص 78.

وقد أدى الاهتمام بال جماهير المختلفة إلى تغيير في محتوى التقارير وأغراضها وأشكالها وتوزيعها.

كما تعتمد العديد من المؤسسات الاقتصادية على وسيلة التقرير السنوي في إعطاء حوصلة المدخلات والمخرجات وكذا الأحداث والحقائق والأرقام المختلفة طوال السنة، ومن ثم يمكن لكل من له علاقة بالمنظمة أن يصدر قرارات أو أحكام ذات تقييم مسبق مما يسمح لها بأن تكون فعالة في المستقبل.

ويتخذ التقرير أشكالاً مختلفة، ولكن في الغالب يتخذ شكل المجلة أو الكتيب كما يمكن أن يأخذ شكل الإعلان أو الفيلم، ويتحدد شكل التقرير وفقاً للمعلومات التي يتضمنها أو الجمهور الموجه له.<sup>(1)</sup>

#### - الفاكس:

إن وسيلة الفاكس تعد من الوسائل الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مؤسستنا الجزائرية، لما لها من أهمية في تخطي الصعوبات وإرسال الرسائل بأقصى سرعة، وبالتالي وصولها إلى المرسل ومنها الحي، إلا أنه لا يعمل إلا بتوافر خط هاتفي، ولكنه يتميز عن الهاتف بمميزات منها:

- يستطيع المرسل اختصار الرسالة، لا يحتاج إلى الكلام المنمق والمجاملات.

- مضمون الوصول ولا يحتاج إلى طرف ثالث.

- السرية الكاملة دون وجود مجال لتسرب المعلومات.

- الاقتصاد بالنفقات نقل عن الهاتف.

- سرعة الاتصال.

- مكتوب ومسجل ويمكن إثباته وحفظه.<sup>(2)</sup>

(1) زياد محمد الشerman وعبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة، دار الصفاء، عمان، 2001، ص ص (81،82).

(2) المرجع السابق: ص 82.

## 2-6-2- الوسائل المنطوقة:

## - الإذاعة:

لقد شهد القرن العشرين منافسة جديدة للصحف في الإذاعة وأصبح الكثيرون يطلقون عليها الصحافة المسموعة، كون لها دورا خطيرا في التأثير على الرأي العام ويمكن أن يكون لها تأثير أقوى من الصحف، ولذلك سميت بالصحف الناطقة.<sup>(1)</sup>

## ❖ الندوات والاجتماعات الرسمية:

تعتبر هذه الوسيلة من أهم وسائل العلاقات العامة للاتصالات، وبخاصة على مستوى الجمهور الداخلي للمؤسسة أو على مستوى الجمهور الداخلي للمؤسسة، أو على جمهور المساهمين، وتتبع أهميتها باعتبارها تضمن الحوار والمناقشة بين الحاضر وجمهور المستمعين من جهة وبين المستمعين وبعضهم من جهة أخرى، ورغم أن تأثيرها لا يمس إلا شريحة محدودة من الناس إلا أنها تعتبر اجتماعات هامة وحيوية لأنها تتناول موضوعات رئيسية وضرورية لحياة المؤسسة ومسيرتها وتطورها، وأهم ما يتم عرضه عادة في هذه الاجتماعات أعمال المؤسسة السنوية والنتائج التي حققتها إدارة تلك المؤسسة، والعوائق الأساسية التي واجهتها والتي أثرت على سير عملها موضحة الطرق التي اعتمدت لحلها، كما يتم بحث سياسات المؤسسة بهدف الوصول إلى تفاهم متبادل حولها وكذلك الاتفاق حول الخطط المستقبلية للمؤسسة، هذا وقد يتم عقد بعض الاجتماعات مع عينة مختارة من العملاء بهدف عرض بعض الأفكار المتعلقة بسياسة المؤسسة أو الإعلان عن سلعة جديدة أو غير ذلك مما يؤدي إلى تميز العلاقة بين إدارة المؤسسة و جماهيرها، كما يمكنها من توصيل أية إعلانات أو معلومات بصورة مباشرة، وتقوم إدارة العلاقات العامة في هذا المجال بمسؤولية رئيسية تتمثل فيما يلي:

(1) محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية (أسس ومبادئ)، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر، الإسكندرية، 1994، ص 175.

- التحضير لهذه الاجتماعات وذلك بتوفير المكان الملائم سواء من حيث المساحة، الإنارة أو بعض التجهيزات الأساسية، كالهواتف والسماعات والميكروفونات. (1)
- الاتصال بالأشخاص المعنيين، وتوجيه الدعوة لهم قبل موعد الاجتماع بوقت كاف على أن تشمل الدعوة بياناً عن مكان الاجتماع ومواعيده، وجدول أعماله، وغير ذلك مما تراه إدارة العلاقات العامة مناسباً لإنجاح الاجتماع وإعطاء صورة جميلة عن المؤسسة المعنية.
- توفير كافة المستلزمات الفنية اللازمة للاجتماع مثل الآلات السمعية والبصرية وآلات الترجمة الفورية إذ لزم الأمر، وآلات الطباعة والتطوير، والتأكد من صلاحياتها جميعاً.
- توفير وسائل المن والسلامة للاجتماع بإجراء التفتيش المستمر على مكان الاجتماع قبل بدايته بفترة زمنية كافية وحتى انتهائه كلياً، مع توفير الأدوات اللازمة للأمن والسلامة، وتوفير المرشدين اللازمين لإرشاد المدعوين لمكان الاجتماع.
- توفير الكتيبات الخاصة بموضوع الاجتماع وتوزيعها على الجمهور حالة وصوله لمكان الاجتماع.
- تسجيل كل ما يدور في الاجتماع من نقاش حيث يتم كتابة تقرير أولى لكل جلسة من جلسات الاجتماع على أن يتم إعداد تقرير نهائي عن الاجتماع بالكامل حالة انتهائه، كما تلتزم إدارة العلاقات العامة بتقديم كافة المساعدات للمندوبين الإعلاميين الذين يحضرون جلسات الاجتماع، ويقومون بتغطيتها مثل مندوبي الصحافة والإذاعة والتلفزيون.
- تقوم إدارة العلاقات العامة بإعداد التقرير النهائي عن الاجتماع والذي يضم النتائج التي توصل إليها المجتمعون، كما تقوم إدارة العلاقات العامة بنشر وإعلان تلك النتائج ليتمكن جمهور المؤسسة من الإطلاع عليها.

(1) عبد المعطي محمد عساف ومحمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة، دار حامد للنشر، عمان، 2004، ص 109.

- ويتم اختيار وسيلة النشر والإعلان حسب الضرورة وحسب ملاءمتها للموضوعات التي تستملها تلك النتائج مع مراعاة عصر لتكلفة. (1)

### ❖ الزيارات:

تعتبر هذه الوسيلة كنوع من الأحداث الخاصة تعدها إدارة العلاقات العامة في المؤسسات، فهي تعمل على إبراز مهام المؤسسة ووظائفها وإمكانياتها للجماهير المختلفة التي نتعامل معها وحتى للجمهور العام - المحيط - بهدف زيادة التفاعل والاحتكاك الذي يسمح بتسيخ صورة حسنة عن المؤسسة.

### ❖ الاحتفالات:

إن الحفلات تعد من وسائل العلاقات العامة التي تهدف من خلالها العلاقات العامة زيادة العلاقات الاجتماعية وخلق روابط حميمة سواء مع الجماهير الداخلية أو الخارجية منها، فالحضور يكون فيه موظفو المؤسسة بكافة مستوياتهم الوظيفية وقد تدعو المؤسسة أفراد مختارين من جمهورها الخارجي لحضور مثل هذه الحفلات وبخاصة تلك التي تعقد بمناسبة تأسيس المؤسسة أو بمناسبة انضمام مدير جديد لها أو بمناسبة إنتاج منتج جديد، أو غير ذلك من المناسبات الوطنية، وعلى إدارة العلاقات العامة استغلال مثل هذه الحفلات لعرض توجهات الشركة، وطموحاتها وأهدافها على الجماهير المشاركة في الاحتفالات المعنية. (2)

الدعوى هي نوع آخر من الأحداث الخاصة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة، وتقدمها بأشكال مختلفة حسب التوقيت والظروف، ويرتبط هذا الحدث الخاص بنشاط آخر كاجتماع أو اللقاء أو الحلقة الدراسية أو يكون مستقلاً ويتم تنفيذه في فندق أو دار استراحة أو مطعم أو دار خاصة وفي جميع الأحوال لا بد من إجراء الترتيبات المسبقة، والإعداد المسبق كالجوازات اللازمة والاتفاق على أنواع الطعام والشراب المطلوب تقديمه.

(1) المرجع السابق، ص 110.

(2) عبد المعطي محمد عساف ومحمد فالح صالح: مرجع سابق، ص 104.

## ❖ المؤتمرات الإخبارية:

المؤتمر عبارة عن مناقشة وتبادل فكري من أعضائه حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها ومرتبطة بطروفهم بقصد التوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها، لها أهداف نلخصها فيما يلي:

- خلق الاهتمام لدى الرأي العام بمسألة أو موضوع معين.
- إقناع المسؤولين بفكرة أو بقضية أو بنتائج معينة.
- تشجيع المتخصصين في مهنة معينة للوصول إلى الاتفاق على عناصر مشتركة يلتزمون بها خلال مزاولتهم لمهنتهم.
- تشجيع المتخصصين في مهنة ما أو المهتمين بمسألة معينة على البحث والدراسة وتبادل الأفكار والآراء في موضوعات اهتمامهم.
- توفير الجو الملائم للتبادل الفكري بين القيادات المهنية والقيادات الشعبية والمواطنين بالنسبة لمهمة معينة.
- العمل على تنسيق الجهود وخلق روح التعاون بين المتخصصين في مهنة وأخرى سواء كان لهما علاقة أو لا. (1)

(1) محمد ناجي الجوهري: مرجع سابق، ص 103.



## 2-6-3- الوسائل المرئية:

## ❖ البرامج التلفزيونية:

يعتبر التلفزيون واحد من الوسائل السمعية البصرية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الصورة المختلفة عن الصورة الفوتوغرافية، وقد تعدى دور التلفزيون من نقل الأخبار المصورة المسجلة ليصبح له قدرة فائقة على الإقناع والتأثير إلى درجة السيطرة.<sup>(1)</sup>

فقد أصبح التلفزيون من الوسائل الهامة التي تستخدمها العلاقات العامة للتأثير على الجماهير وكذا لتنوع برامجه المقدمة وإلى الخاصية التي يتميز بها عن باقي الوسائل الاتصالية.<sup>(2)</sup>

## ❖ الأفلام السينمائية:

لقد أصبح الفيلم السينمائي يمثل مكان الصدارة كوسيلة التسلية والتعليم والإعلام في العصر الحديث والعرض السينمائي الحي الذي تجتمع فيه الصورة الفنية والصوت المعبر والموسيقى التصويرية، لا بد أن يؤثر تأثيرا بالغا على الجمهور، لذلك ينبغي على خبير العلاقات العامة التأكد من أن هناك حاجة حقيقية لاستعمال الفيلم، وأنه دون غيره من الوسائل هو الذي يحقق هدف البرنامج.

## ❖ لوحة الإعلانات:

يمكن أن تعرض أو تلتصق لوحة الإعلانات في أماكن رئيسية وهامة داخل الشركة بحيث يستطيع كافة الموظفين رؤيتها والحصول على المعلومات ذاتها في الوقت ذاته، هذه المعلومات يمكن أن تتضمن مواعيد مسابقات، أخبار هامة عن العمل، الدعوة لاجتماعات وساعات العمل، افتتاح أقسام جديدة وإلى ما هناك من أخبار يستطيع الموظف من قسم العلاقات، ويكون مسؤولا بشكل تام عن هذه الأخبار.<sup>(3)</sup>

(1) فيصل دليو: الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2003، ص 151.

(2) زياد محمد الشerman وعبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 48.

(3) الياس سلوم: تقنية العلاقات العامة، دار الرضا للنشر، 2000، ص ص (21،22).

## ❖ الفيديو:

لقد اتسع استخدام أجهزة الفيديو ضمن وسائل الاتصال المرئية والسمعية معا، وتقوم المنشآت الكبيرة بإمداد إدارات العلاقات العامة وأجهزة الفيديو لتسجيل وتصوير الحفلات والمناسبات واجتماعات مجالس الإدارة، وكبار المديرين والجمعيات العمومية وإعادة إذاعتها أو عرضها لاستخلاص النتائج والآراء التي عرضت فيها. (1)

## ❖ المعارض:

قد توضع هذه المعارض أمام مكاتب المنظمة ومنشآتها أو في الأماكن العامة وغالبا ما يحدد نوع المعرض أو الواجهة وفقا للمكان الذي سيقام فيه.

كما تسعى المعارض لتحسين صورة المنظمة لدى الرأي العام وكسبه لجانبها وذلك بتزويده بالمعلومات المختلفة على شكل رسومات وتخطيطات، فمن خلال المعارض يمكن الإعلام عن تاريخ المؤسسة، نشاطها الحالي، خطط المنظمة، منتجات المنظمة، التكريمات والجوائز ... الخ. (2)

## ❖ الصور الفوتوغرافية:

تعد من أكثر الوسائل دلالة ووضوح للكثير من الأشياء التي يصعب التعبير عنها بالكلام أو الكتابة، أو قد يكون الطرف غير قادر على فهم أو قراءة الشيء المكتوب ولأسباب كثيرة فتكون الصورة أفضل وسيلة للتعبير عن الفكرة، فضلا عن بقاءها في الذاكرة لفترة أطول قياسا بما هو عليه من الأشياء المكتوبة. (3)

(1) جميل خضر: مرجع سابق، ص 153.

(2) Bernard Brochand et Jacques Lendrevie : Le Publicitor, quatrième édition, dalloz, paris, 1993, p 78.

(3) ثامر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر، الأردن، 2006، ص 294.

## 2-7- عمليات العلاقات العامة:

يقوم جهاز العلاقات العامة من أجل نجاحه وضمان استمراريته بالاعتماد على عمليات تتمثل في التخطيط، البحث والتقويم.

## 2-7-1- التخطيط لبرامج العلاقات العامة:

لا يمكن تجاهل أهمية التخطيط لأي نشاط، وكلما زادت درجات تعقيد بيئة المنظمات، وكبرت أحجام هذه الأخيرة، وتعدد أنشطتها أصبح من الصعوبة بالإمكان الاتصال المباشر بال جماهير الداخلية والخارجية، مما يستدعي ضرورة اعتماد المنظمة بصفة عامة، والعلاقات العامة بصفة خاصة على العملية الديناميكية.

## أ- مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومزاياه في العلاقات العامة:

التخطيط الاستراتيجي هو الصياغات بعيدة المدى في الخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات تنصب على تقدير الأهداف وليس التغيير في تلك الأهداف، والموارد المستخدمة وقد عرفه "Steiner" بأنه عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال وكذلك، السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف.<sup>(1)</sup>

أما التخطيط للعلاقات العامة فقد عرف بأنه العملية التي من خلالها يحدد مختص العلاقات العامة، الأهداف المراد بلوغها ووضع البرامج اللازمة لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والقيود المحيطة بهذه العملية، وهكذا يؤدي التخطيط إلى تحقيق العديد من الفوائد أهمها:

- يسمح التخطيط بالإحاطة بالمعلومات والحقائق في المستقبل: مثل توقع تصرفات الجماهير، والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

(1) نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص4.

- الابتعاد عن العشوائية في إنجاز الأنشطة والتركيز على الأهداف والتنبؤ بالمشكلات في المستقبل وتحديد بدائل التصرف الملائمة لمواجهتها.
- يعطي التخطيط كلا من المدير والمرؤوسين نوعا من الثقة، إذ يشعرهم أنهم يسيرون في برنامج مدروس وحسب خطوات محددة.
- يمهّد التخطيط لعملية الرقابة ويرفع كفاءتها ذلك لأنه يحدد سلفا المعايير التي تقاس بها النتائج، كما يسهل عملية الاتصال بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين.
- حسن اختيار المواضيع والأوقات المناسبة، بالإضافة إلى اختيار الأساليب والوسائل الاتصالية الأكثر فعالية في التنفيذ والوصول إلى الجماهير المستهدفة. (1)

### ب- أنواع التخطيط في العلاقات العامة:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التخطيط في العلاقات العامة، وذلك بناء على عدة معايير وهي كالاتي:

#### ❖ حسب المعيار الزمني:

- **تخطيط قصير المدى:** هو الذي يمتد على سنة أو عدة أشهر، هدفه تحقيق أهداف مرحلة معينة مثل: الميزانية السنوية.
- **تخطيط متوسط المدى:** هو الذي يمتد لأزيد من سنة إلى خمس سنوات مثل: دراسة التوقعات المستقبلية للسوق ورغبات المستهلكين.
- **تخطيط طويل المدى:** هو الذي يزيد مداه عن خمس سنوات يحتاج عادة إلى الدقة في التنبؤ.

#### ❖ حسب نطاق الخطة: يصنف إلى الأنواع التالية:

(1) أبو قحف عبد السلام: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص79.

- **خطة رئيسية:** تشمل مجال العلاقات العامة ككل، وكل برامجها.

- **خطة فرعية:** تختص كل منها بنطاق محدد مثل: خطة لإدارة وبحوث العلاقات العامة.

❖ **حسب طبيعة النشاط:** تقسم الخطط وفقا لهذا النوع إلى خطط نوعية للتوظيف، خطة للشراء،

وخطة للصيانة، وخطة للجماهير الداخلية وخطة للجماهير الخارجية.<sup>(1)</sup>

❖ **حسب المشكلات المستهدفة:** وينقسم إلى:

- **التخطيط الوقائي:** ويقصد به التخطيط القائم على الدراسة الشاملة، ويبنى عادة على أساس المدى الطويل، حيث أنه يستهدف غايات أساسية المفروض أن ترسخ مع الزمن، وفي مقدمة هذه الغايات كسب الأصدقاء والعملاء للمؤسسة عن طريق دعم الثقة وتوثيق العلاقة بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية، والقضاء على عوامل سوء الفهم، فمعظم المؤسسات الكبرى تحرص على هذا النوع من التخطيط من أجل تحقيق حد أدنى من الاستقرار الدائم، وذلك عن طريق التحسين الدائم لظروف العمل، ورفع الأجور... الخ.

- **التخطيط العلاجي (الإعلامي):** وهو تخطيط يهتم بالحركة، يقف متأهبا للنزول إلى الميدان لمجابهة أي طارئ، أو أي أزمة مفاجئة، ولا يبدأ هذا التخطيط بعد حدوث مشكلات وهو يتصف بالسرعة والحسم لذلك فهو يستدعي نوع من الإعداد الأولي.<sup>(2)</sup>

أ- **مراحل التخطيط لبرامج العلاقات العامة:**

- **تحديد الأهداف:** حيث تحدد الأهداف الإستراتيجية المتوسطة والقريبة مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تجزئة هذه الأهداف إلى أهداف مرحلية، وهذا مع مراعاة ضرورة الموارد المتاحة، وحاجات الجمهور وتكون هذه الأهداف تمتاز بالدقة والوضوح.

(1) المختار التهامي وإبراهيم الداوقوي: مرجع سابق، ص56.

(2) أبو قحف عبد السلام: محاضرات في هندسة الإعلان والعلاقات العامة وتطبيقها، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص419.

- مرحلة جمع البيانات اللازمة: من الضروري أن يتم جمع البيانات وتحديدها وصياغة الأهداف في ظل معطيات الواقع الداخلي للمنظمة أو الخارجي إلا أنه من المفيد الإشارة إلى أن جميع الخطوات تتم في تزامن واحد.
- تحديد الجمهور المستهدف: يجب معرفة خصائص الجمهور واتجاهاته وتحديد وسائل الاتصال به.
- مرحلة وضع وتصميم الخطة: يتم فيها تحديد مضمون الرسالة المراد إيصالها للجمهور.
- تحديد التكلفة والموارد البشرية: لتنفيذ الخطة أو البرامج، يجب تحديد المسؤول عن التنفيذ.
- مرحلة التنفيذ: يجب أن يتم تنفيذ الخطة على أساس الالتزام بأهدافها واحترام ما نص عليه من وسائل وإجراءات.
- مرحلة الرقابة والتقييم: الرقابة هي عملية متلازمة مع تنفيذ الخطة لتأكد من حسن التنفيذ، تساعد هذه المرحلة في الكشف عن الانحرافات وتحديد المسؤول عنها ويقصد بالتقييم تقدير الموقف والحكم على فعالية وكفاية العملية، وتصنيف قيمة النتائج المتحصل عليها من تنفيذ البرامج المرسومة، وتحديد درجة تأثير الوسائل الإعلامية على جمهور المؤسسة. (1)

### ب- مشاكل التخطيط لبرامج العلاقات العامة:

- من الصعب افتراض أن التخطيط يعالج كل المشاكل والعقبات التي تواجه المؤسسة، رغم أهميته ومزياه، إلا أنه يعاني من بعض الصعوبات وجوانب النقص ومن بين هذه المشاكل ما يلي:
- عدم اعتراف الإدارة العليا في بعض المؤسسات بأهمية التخطيط.
- غياب الفهم الصحيح للعلاقات العامة يجعل إدارتها تواجه مشاكل أثناء التخطيط للبرامج.
- صعوبة التنبؤ بالمستقبل، وصعوبة التحكم في المتغيرات الداخلية والخارجية.

(1) أبو قحف عبد السلام: مرجع سابق، ص419.

- نقص الدعم لميزانية العلاقات العامة في كثير من المؤسسات.
- عدم وضوح أهداف المؤسسة.
- استعجال خطط العلاقات العامة في حين نشاطها يلزمه الكثير من الوقت وربما أكثر من خطة، دون توقع ظهور نتائج ملموسة.
- الاقتصار على تبني خطط العلاقات العامة، أهدافها دفاعية محضة، وإهمال الأهداف الإيجابية التي تسعى إلى كسب المزيد من الجماهير.
- الأفكار الخاطئة عن العلاقات العامة.
- التغيير المستمر في العناصر الثقافية.
- صعوبة تقييم أثر وسائل الاتصال المختلفة.
- عدم توفر الخبرة المهنية لدى عمال المؤسسة. (1)

## 2-7-2- بحوث العلاقات العامة:

إن الخطط الناجحة تعتمد على نوعية المعلومات التي بنيت عليها، ولهذا السبب يعتبر البحث مهما للغاية لنجاح كافة خطط العلاقات العامة.

### أ- مفهوم البحث في العلاقات العامة:

البحوث هي الأداة الحيوية التي تستخدمها أجهزة العلاقات العامة من أجل الحصول على المعرفة، فالتجربة العلمية برهنت أنه لا يمكن لممارسة العلاقات العامة، تأكيد معرفتهم بالموقف والتوصية بحلول معينة دون استخدام البحوث المساعدة لتحقيق جملة من الأهداف التالية:

(1) سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 69.

- توفير معلومات وافية عن آراء واحتياجات جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، وبذلك تساعد على بناء سياستها، وتحديد أهدافها واتخاذ قراراتها على أساس علمي سلمي.
- كشف مواطن الخلل والضعف وتحديد المشاكل الموجودة والتحذير منها، مما يجنب المؤسسة الكثير من الأخطار والخسائر.
- تعمل البحوث على دراسة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها على سياسة المؤسسة، وتوفر البحوث جميع الحقائق عن هذه المتغيرات بما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات والإنتاج.
- تساعد البحوث على التمييز بين الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة، وتحدد الفروقات فيما بينها مما يساعد جهاز العلاقات العامة على اختبار أنسب وسائل الاتصال المؤثرة فيها.
- تهدف البحوث إلى كسب التأييد الداخلي لمهام العلاقات العامة، ودعم أنشطتها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.
- منع الأزمات والاضطرابات، فعند إمكانية التنبؤ بالمشكلة مبكراً يصبح من اليسير وضع الحلول المناسبة لمنع انفجارها والتحرك لمواجهتها. (1)

### ب- أنواع بحوث العلاقات العامة:

هناك تصنيفات عديدة لأنواع بحوث العلاقات العامة أهمها ما يلي:

- **البحوث الاستطلاعية:** ويقوم بها عادة خبير في العلاقات العامة من أجل اكتشاف أفكار جديدة أو صياغة فروض معينة دون الحاجة للتحقق منها، ويعد هذا النوع من بحوث العلاقات العامة خطوة أساسية لإجراء بحوث أخرى، كما تفيد أخصائي العلاقات العامة في الحصول على قائمة المشاكل التي تحتاج إلى دراسة مما يساعده على التحرك بكفاءة اتجاه أهداف محددة.

(1) علي عجوة: مرجع سابق، ص 89.



- البحوث الوصفية أو التشخيصية: فمعظم بحوث العلاقات العامة تندرج تحت هذه البحوث، إذ يحتاجها أخصائي العلاقات العامة، والذي ينطلق من مبدأ هام هو "اعرف جمهورك"، فهناك حاجة ملحة في التعرف على خصائص جماهير المؤسسة، لتسهيل عملية توجيه الرسائل إلى الجماهير، ومعرفة القيم السائدة بينها، بالإضافة إلى هذا تهتم البحوث التشخيصية بمعرفة دوافع الأشخاص وشدة تأييدهم ومعارضتهم للمؤسسة.
- البحوث التجريبية: من أصعب البحوث توظف في حالة اختبار فرض من الفروض أي نوع من العلاقة التي تجمع بين السبب والنتيجة، ولا يزال انتشار الدراسات التجريبية في العلاقات العامة محدود إلى حد ما مقارنة مع توظيف البحوث الوصفية، رغم القيمة العلمية لهذه البحوث في التأكد من صحة بعض الفروض.
- البحوث التاريخية: تستخدم هذه البحوث عند دراسة ظاهرة تحتاج إلى دلائل تاريخية ووثائق في التاريخ، فالتاريخ كان دوماً منهجا يستفاد منه، في إتباع الظواهر الإيجابية، والابتعاد عن الظواهر السلبية، وتستفيد العلاقات العامة من البحوث التاريخية في فهم تطور العلاقات العامة الاجتماعية والعوامل التي ساعدت على تدهور هذه العلاقات في المجتمعات المتخلفة ووضع خططها المستقبلية بناء على ما استفادته من بيانات سابقة.<sup>(1)</sup>

### ج- خطوات البحث في العلاقات العامة:

- يمر البحث العلمي للعلاقات العامة بمراحل مختلفة وهي كالاتي:
- تحديد المشكلة: وهذا من خلال التعرف عليها وتحديد طبيعتها ومدى عمقها.
- تحديد الأهداف: ويمكن تصنيفها إلى أهداف رئيسية وإلى أهداف فرعية.

(1) إسماعيل شعباني: منهجية البحث العلمي، بن عكنون، القاهرة، 2000، ص24.

- وضع فروض الدراسة: عبارة عن قضية احتمالية تقرر مدى العلاقة بين متغير أو أكثر ولا يخرج عن كونه نوعاً من الحدس، القائم على التغيير المؤقت، وعلى خبير العلاقات العامة أن يتحكم في طرق صياغتها بشكل جيد.
- تحديد المنهج: يقصد به طريقة البحث التي يتبناها رجل العلاقات العامة في جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وهو يجيب على سؤال مؤداه كيف يمكن حل المشكلة؟.
- تحديد العينة وأدوات جمع البيانات: يبدأ الباحث بعد ذلك باختبار عينة البحث المتمثلة لمجتمع الدراسة ليختار بعد ذلك أدوات جمع البيانات التي يريد الحصول عليها.
- تحليل البيانات وتفسيرها: بعد أن ينتهي الباحث من جمع المادة العلمية يدخل في مرحلة أخرى هي مرحلة تفريغها حتى يسهل تصنيفها وتبويبها، ليقوم بعد ذلك بتفسيرها والإجابة على الفروض واستخلاص نتائج البحث وصياغة التوصيات. (1)

### 2-7-3- تقييم برامج العلاقات العامة:

عند تقييم برنامج للعلاقات العامة يجب إتباع خطوات التقييم التالية:

- مدى إيصال المعلومات لدى جماهير المؤسسة: يجب على العلاقات العاملة تحديد الجمهور بدقة، حتى يتسنى لها تقييم مدى وصول رسائلها إليه وبالوسيلة المختارة لذلك.
- الإنتاج: ويقصد به عدد البرامج والمواد الإعلامية التي تم إنجازها من طرف جهاز العلاقات العامة، خلال زمن محدد من كتيبات ونشرات، صحف حائطية... الخ، وفي هذا التقييم لمجهودات موظفي العلاقات العامة ودليل للإدارة على مدى نقاءها.
- التوزيع: وهو مرتبط بالعنصر السابق ويقيم فيه مدى توزيع الإنتاج على الجمهور الداخلي والخارجي ووصول المادة الإعلامية للجمهور.

(1) بلقاسم سلطانية وحسان الجليلي: منهجية علوم اجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، 2004، ص 129.

- استجابة الجمهور: وتعني مدى تفهم الرسالة من طرف الجمهور الذي وجهت إليه، والأثر الذي تركته، وتتم معرفة ذلك بالمقارنة بين الأهداف والأثر الذي حققته البرامج.
  - فاعلية وسائل الإعلام: يقاس ذلك بمدى ملائمتها كوسيلة اتصال ومدى قدرتها على تغيير الاتجاهات لدى الجماهير المستهدفة، وسرعتها في توصيل الرسالة الإعلامية.
  - الإقناع: ويقصد به مدى اقتناع الجمهور المستهدف بالرسالة التي وصلت إليه.
- أ- أساليب التقييم: من بينها:

- التقييم السابق على التنفيذ: ويتم ذلك عن طريق اختيار عينة محددة ممثلة للجمهور المرتقب ودراسة مدى تأثير المادة الاتصالية عليها، وإجراء التعديلات اللازمة قبل تعميم هذه المادة أو نشرها على كل فئات الجمهور، يفيد هذا التقييم إمكانية معرفة ردود أفعال الجمهور اتجاه الرسائل الاتصالية التي تصل إليهم، ويجب أن ينتبه الباحث إلى أن هذا الأسلوب يتأثر بعنصر الوقت وباحتمال تغير الاتجاهات خاصة إدخال الوقت بين الباحث والتطبيق.
- التقييم الجزئي أو المرحلي: ويكون خاصة مع برامج المدى الطويل لذا فهي تتطلب وقفات تقييمية في كل مراحلها وهذا لتصحيح الانحرافات قبل استفعالها.
- التقييم النهائي أو الشامل: يكون هذا الأسلوب أو التقييم بعد انتهاء البرنامج من التحقق من كفاءته وعلى ضوء الأهداف المسطرة.<sup>(1)</sup>

## 2-8- أنواع الاستراتيجيات في العلاقات العامة:

باعتبار الإستراتيجية هي الخطة التي تواجه مراحل المعركة العامة، فإنها تهدف إلى تبيان أساليب العمل، فلكل إستراتيجية بناء نظري خاص بها يوضح الشروط التي يمكن على أساسها تطبيق كل

<sup>(1)</sup> خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة: العلاقات العامة - الأسس والمبادئ-، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، إشراف عبد الرحمن توفيق، 2003، ص ص (40،41).

إستراتيجية فهي تعرف من طرف العلماء، بصندوق الأدوات" لممارسي العلاقات العامة، فالمختصون في العلاقات العامة يمكنهم استخدام واحدة من أكثر الاستراتيجيات وفقا للموقف الاتصالي الذي يواجهونه فلكل إستراتيجية ميدان يلائمها لتحقيق الأهداف، وبهذا نجد أن هناك عدة استراتيجيات تتعلق بالعلاقات العامة وسوف نركز من خلال هذه الدراسة التعرف على بعض الأنواع والمتمثلة في الإستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة الإستراتيجية الإدارية للعلاقات العامة، الإستراتيجية المادية للعلاقات العامة.

وفي هذا السياق سنتناول هذه الإستراتيجيات داخل إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتعرف على كيفية الاستفادة منها في تحقيق التأثير المطلوب لدى الجماهير المستهدفة، وزيادة فعالية عناصر العملية الاتصالية ويمكن إنجازها فيما يلي:

### 2-8-1- الإستراتيجية الاتصالية:

وهي تلك البرامج والمناهج الاتصالية التي يصنعها فريق مختص حيث يعمل على اختيار الوسائل والدعائم الاتصالية المناسبة التي تساعد على الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن بناء إستراتيجية اتصالية من خلال القيام بثلاث مراحل حسب "Morel" وهي:

❖ **مرحلة البحث:** في هذه المرحلة يتم وصف وتشخيص وضع المؤسسة من خلال التعرف على نقاط قوتها ونقاط الضعف وهذا بهدف تجنبها في المراحل اللاحقة كما يتم أيضا التركيز على معالجة وتشخيص المشاكل الاتصالية بصفة خاصة من خلال تقديم مجموعة من الأسئلة وهي:

- ما هي مجموعة الأفراد المعنية بالمشكلة؟

- ما هي طبيعة الانحرافات والتفاعلات والمشاكل؟

- تقدير هذه الانحرافات كميا ونوعيا؟<sup>(1)</sup>

- متى ظهرت المشاكل والاختلالات؟

(1) فضيل دليو: اتصال المؤسسة- إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة-، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص91.

- ما هي اتجاهات المشكل وامتداداته (نمو، تقلص، استمرار).

ومن خلال هذه الأسئلة يمكن تشخيص المشكل والتفاعل الموجود في المؤسسة.<sup>(1)</sup>

❖ **مرحلة التفكير:** في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف المؤسسة، كذلك تشخيص الجمهور المستهدف الذي ترغب الوصول إليه.

❖ **مرحلة التنفيذ:** يتم تحديد الفكرة الأساسية للاتصال من مواضع الرسائل، الوسائل المستخدمة، خطة التنفيذ، الميزانية...

### أ- التخطيط للإستراتيجية الاتصالية:

يعتبر التخطيط من العناصر المهمة لنجاح الإستراتيجية الاتصالية كعملية متكاملة داخل المؤسسة، كما أن نجاح المؤسسة يقاس أساسا بنجاح التخطيط الذي اتبعته ومنه نميز أنواع التخطيط في الإستراتيجية الاتصالية كما يلي:

#### - التخطيط السنوي:

وفيه يقوم الفريق بوضع إستراتيجية بالتسجيل على مذكرة خاصة بمجمل النشاطات والأحداث المتوقعة والمنتظرة خلال العام مع الأخذ بعين الاعتبار كل المناسبات الاتصالية الداخلية والخارجية، وفي هذا النوع من التخطيط يتم اختيار الوسائل حسب الأهداف الموضوعية مع اختيار الأوقات المناسبة لاستخدام وسائل الاتصال الجماهيرية.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق: ص ص (97- 98).

## - التخطيط الفصلي:

هناك بعض المتخصصين في وضع الإستراتيجية الاتصالية وتحديدها في أقصر مدة، وغالبا ما تكون انطلاقا من برنامج النشاطات الذي يتماشى مع الدورة الفعلية وهذه الفترة عادة ما تكون محددة بفصول السنة وبالتالي تدوم مدة ثلاثة أشهر.

## - التخطيط حسب الأهداف:

هناك من يضع الإستراتيجية الاتصالية بناء على أهداف محددة خاصة بالمؤسسة، هذه الأهداف تكون عموما مرتبطة بالسياسة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمؤسسة. (1)

## ب- وسائل النشر في العلاقات العامة:

❖ داخليا: إن نشر وإيصال خطة الإستراتيجية الاتصالية من أجل فهمها ويتسنى للجميع الاطلاع عليها لمعرفة الغايات والأهداف، يتطلب تحديد طريقة ملائمة للإيصال الناجح لخطط الإستراتيجية الاتصالية وهذه الطريقة يختارها فريق القيادة العليا ويبين الجدول التالي أهم الوسائل والأدوات للاتصال داخليا لنشرها. (2)

(1) المرجع السابق، صص (97-98).

(2) خالد محمد بن حميدان ووائل محمد صبحي إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2007، صص 288.

الجدول رقم (01): يمثل الأدوات المطبوعة لإيصال ونشر الإستراتيجية الاتصالية.<sup>(1)</sup>

الأدوات المطبوعة	فوائدها	كيفية استخدامها
الكراسة	- نقل الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ككل، من دون تفاصيل كثيرة.	- توزيعها إلى كل العاملين في جلسة خاصة وعلى وفق التوجهات التي تتبناها المؤسسة.
المجلد	- المرونة. - استيعاب تحديثات الخطة.	- توزيعها على كل العاملين وصولاً إلى مستوى الغايات ويجب إجراء التحديث المنظم عليه.
الرسائل الإخبارية	- تثقيف القوة العاملة بشكل تفصيلي حول الخطط الإستراتيجية وعملية التخطيط. - تبقى القوة العاملة على علم بإنجازات الخطة الإستراتيجية. - تبين تقارير التقدم والتأكيد على الالتزام والتركيز على الخطة. - بيان ارتباط الخطة بالعمل اليومي.	- استخدام العدد الأول منها لغرض إيصال الخطة الإستراتيجية. - استخدام الأعداد اللاحقة منها لإيصال التقدم والنتائج والدروس المستوحاة والمبادلات الإستراتيجية الجديدة. - توزيعها على العاملين.
تقويم القائد الأعلى	- تبين التزام القائد الأعلى. - تبقى العاملين على علم بالأمور المهمة والتركيز على الخطة.	- القائد الأعلى يكتب حول التخطيط الإستراتيجي ويوفر التحديات في الرسالة الإخبارية للمؤسسة.
الرسالة التي توافق أوامر	- تعطي الوقت الكافي للعاملين الجدد بأن يراجعوا الخطة قبل التقرير.	- إرسال الخطة مع الرسالة التوضيحية ملاصقة لأوامر العاملين الجدد.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 288.

العاملين	- تبيين الالتزام بالخطـة.
البوسترات	- تذكر العاملين بالخطـة الإستراتيجية.
	- عرضها في مساحات المؤسسة.

الجدول رقم (02): يمثل الأدوات الشفوية لإيصال ونشر الإستراتيجية الاتصالية: (1)

الأدوات الشفوية	فوائدها	كيفية استخدامها
اللقاءات الجماعية	- التشجيع على إنجاز الأعمال من جانب العاملين. - تعزيز الالتزام للقائد الأعلى.	- دعوة القائد الأعلى إلى اجتماع للتعريف بالخطـة الإستراتيجية وتوضيحها. - مناقشة الخطـة الإستراتيجية.
المواد الإيجازية من خلال مخطوطة معينة.	- ضمان ثبات الرسالة من قبل القادة. - بيان الالتزام بالخطـة.	- توزيعها على كل مدير من مدراء الإدارات ومدراء المستويات الوسطى لغرض توصيحها للعاملين. - مناقشة الخطـة الإستراتيجية.
لقاءات الإدارة	- بيان الالتزام للقائد الأعلى. - ربط الخطـة بالعمل اليومي. - إبلاغ العاملين على أساس منظم بكافة الأمور.	- توزيعها على كل مدير من مدراء الإدارات ومدراء المستويات الوسطى لغرض توصيحها للعاملين. - التحديث بشكل مستمر.
مجاميع التركيز	- إقامة منتديات مفتوحة لطرح الأفكار والأسئلة.	- قيام مدراء الإدارات بعقد اجتماعات بغرض إيصال الخطـة وتوزيع التقارير. - وضع مواد إيجازية حتى يتسنى لكل مدراء الإدارات أن ينقلوا نفس المعلومات. - عقد اجتماعات وجلسات مراجعة الخطـة مع فريق القيادة العليا.

(1) المرجع السابق، ص 291.



جلسات إنجاز الأعمال	- تسمح للعاملين بطرح الأسئلة. - تشكيل مجاميع تركيز معينة للإجابة على الأسئلة حول المؤسسة.
الفعاليات الخاصة	- يشرك جميع العاملين والقياديين بشكل مباشر. - تتقف وتوفر التوجيه حول الخطة. - تشجيع العاملين على المشاركة.
توجيه العاملين الجدد	- تعريف العاملين الجدد بالخطة. - بيان التزام القيادة العليا والمؤسسة. - إعطاء العاملين الجدد الوقت لبيان الكيفية التي يمكنهم أن يساهموا بها.

الجدول رقم (03): يمثل الأدوات التقنية المستخدمة في نشر وإيصال الخطة الإستراتيجية الاتصالية.<sup>(1)</sup>

الأدوات التقنية	فوائدها	كيفية استخدامها
أشرطة الفيديو والمؤتمرات البعيدة	- توفير وسيلة اتصال للمؤسسة التي تمتلك مواقع متعددة في أماكن بعيدة أو متناثرة.	- التسجيل بالفيديو لتفسير القائد الأعلى للخطة الإستراتيجية. - توزيعها على كل أقسام المؤسسة مرفقة بنسخ من الخطة. - التحرير برسالة توضيح الغرض من شريط الفيديو. - اختيار وسيلة ونقطة اتصال عن كل موقع لغرض الإجابة عن الأسئلة.
البريد الإلكتروني	- سهولة استخدامه من قبل كل العاملين.	- إيصال كل المستجدات المتعلقة بالخطة الإستراتيجية.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 292.

❖ **خارجيا:** هناك جماهير وفئات خارجية تتمثل في المتعاملين، يمكن اختبارهم من قبل فريق القيادة العليا للاشتراك بالخطة تتمثل: العملاء، الموردين، الشركاء، المجتمع، أصحاب المصلحة...، وإذا ما أراد فريق القيادة المشرفة على الاتصال مشاركة الخطة الإستراتيجية مع فئات خارجية متنوعة بالخطة الإستراتيجية فيما يلي:

- تحسين العلاقات مع العملاء من خلال التركيز على احتياجاتهم.
- الحصول على دعم المؤسسات الأخرى، يمكن أن تكون قادرة على مساعدة المؤسسة في توفير الموارد وتحقيق الأهداف المشتركة.
- الحصول على دعم المؤسسة الم تبرير الموارد الإضافية أو إعادة توجيه الموارد.
- التأكيد على أدوار الموردين في القيام بالعمل بالمؤسسة.
- رصف وتنسيق ورؤية فئات المتعاملين مع رؤية المؤسسة.
- الحصول على موافقة الشركاء ومشاركتهم. (1)

**الجدول رقم (04):** يبين أهم الأدوات للاتصال ونشر الاستراتيجيات الاتصالية على المستوى الخارجي: (2)

الأدوات	فوائدها	كيفية الاستخدام
الكراسة والنشرات	- نقل الخطة الإستراتيجية بدون تفاصيل كثيرة. - توفر فهم عن الوضع العام للموردين. - توزيعها في اللقاءات المهنية يسمح	- يتم التوزيع من خلال طريقة معينة. - يتم توزيعها شخصيا أو يتم توفيرها في المؤتمرات أو حيث تحدث الاجتماعات مع فئات المتعاملين الخارجيين.

(1) المرجع السابق، ص 293.

(2) المرجع السابق، ص 294.

	بفرصة بناء شبكة مع المتعاملين. - طريقة سهلة لنشر المعلومات.	
رسالة ونسخة من الخطة الإستراتيجية	- المشاركة في الخطة الإستراتيجية. - يمكن استخدام طلب التغذية العكسية والخطط التكميلية والموارد.	- يتم تسليمها للعملاء والمتعاملين والمؤسسة إما عن طريق اليد أو البريد حيث توضع الخطة الإستراتيجية وكيفية تأثيرها عليهم.
اللقاء الشخصي	- المشاركة الشخصية للخطة الإستراتيجية من قبل القائد الأعلى. - يسمح بالتغذية العكسية والمباشرة	- يقوم القائد الأعلى بعقد اجتماعات أولية ودورية مع عملاء خارجيين.

في الأخير نرى بأنه مجموعة من الوسائل والأدوات الداخلية والخارجية المذكورة سابقا تمثل جملة من التقنيات والوسائل والطرق التي من خلالها يتم توصيل ونقل الخطة الإستراتيجية لبرامجها المختلفة إلى مختلف المتعاملين والمجتمع ككل خارجيا، فالجمهور الداخلي يكون على علم بما يجري في المؤسسة من جهة، أما الجمهور الخارجي فيكون انطباع مميز وإيجابي عن المؤسسة.<sup>(1)</sup>

### ج- عوامل اختيار وسائل الاتصال في الإستراتيجية الاتصالية:

باختلاف وسائل الاتصال من تلفزيون، إذاعة، صحف، مجلات، ملصقات، لقاءات، مؤتمرات، دورات ونقاشات، إلا أنه يبقى اختيار وسيلة الاتصال في الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة مرتكز عوامل لا بد أن يعتد عليها القائم بوضع الإستراتيجية الاتصالية لتوصيل الرسالة الإعلامية للجمهور وكذلك عليه أن يقارن بين إيجابيات وسلبيات وسيلة مع مراعاة العوامل التالية:

- طبيعة ونوعية الموضوع الذي يريد توصيله.

- طبيعة ونوعية الموضوع الذي يستهدفه.

(1) المرجع السابق: ص 293.

- طبيعة ونوع محتوى الرسالة المراد توصيلها.
  - طبيعة الوسيلة نفسها وخصائصها.
  - حجم ومساحة المنطقة المطلوبة للتوصل إليها وتغطيتها.
  - الظروف والإمكانيات والقدرات المالية المخصصة للإستراتيجية الاتصالية.<sup>(1)</sup>
- في الأخير يمكن القول أن اختبار وسيلة الاتصال يبقى مهما جدا، والههم هو اختيار يجب أن يكون وفق معايير تلعب دورا هاما في التوصل إلى الاعتماد على الوسيلة المناسبة التي تراعي كل الأطراف المتفاعلة في المؤسسة ومصحة المؤسسة ومنفعة الجمهور الخارجي.

#### د- أهمية الإستراتيجية الاتصالية:

- تلعب الإستراتيجية الاتصالية دورا فعالا داخل المؤسسة فتحقق بذلك مزايا المؤسسة والأفراد ويتمثل دورها وأهميتها فيما يلي:
- ضمان فهم العاملين لأهداف وسياسات المؤسسة وأوامر وتوصيات الإدارة العليا.
  - رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة الاتصال الصاعد الذي يمنح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات والتزامهم بإتباعها.
  - الاستفادة من خبرات واقتراحات العاملين لأنهم أكثر دراية وعلما بالظروف في الواقع العملي وهذه الاستفادة تكون من خلال الاستماع لأراء العمال ومنحهم فرصة المشاركة والإضافة وتدعيم الآراء.

(1) محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، عمان، 2009، ص142.

- تساعد الإستراتيجية الاتصالية على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخلق التعاون بينهم في إطار الود والاحترام.<sup>(1)</sup>
- تساعد الإستراتيجية الاتصالية على الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة وإنتاجها داخليا، وخارجيا تساعد المؤسسة على السير في المسار الصحيح بتحقيق الزيادة واحتلال أفضل المراتب على مختلف الأصعدة.
- تلعب الإستراتيجية الاتصالية دورا رئيسيا في قدرة الإدارة على أداء وظائفها، حيث لا يمكن القيام بها دون وجود نظام اتصالات جيد.
- تقوم الإستراتيجية التوصيلية في توصيل التعليمات والأوامر، وشرح السياسات ومهمتها الموجهة للعاملين، ومتابعة التنفيذ وهذا على مستوى التوجيه.
- تلعب الإستراتيجية الاتصالية دورا هاما في صياغة الأهداف بموضوعية وتحددها كما تمكن في وضع بدائل لحل المشاكل من خلال الاتصال الإستراتيجي وترجمة الخطط العامة إلى خطط تفصيلية على مستوى التخطيط.
- الإستراتيجية الاتصالية ضرورية لتحقيق فهم العاملين لواجباتهم وتحديد العلاقة بين الوظائف المختلفة وهذا على مستوى تنظيم للمؤسسة ككل.<sup>(2)</sup>

#### هـ- أنواع الإستراتيجية الاتصالية:

تندرج تحت الإستراتيجية الاتصالية عدة أنواع مختلفة وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى استراتيجيات أخرى لا تخرج عن موضوع الاتصال لكنها تعبر عن أوجه مختلفة من الاتصال حيث تقوم كل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات على مراحل جزئية لتحقيق أهداف وخطط تسير في مسار الإستراتيجية الاتصالية

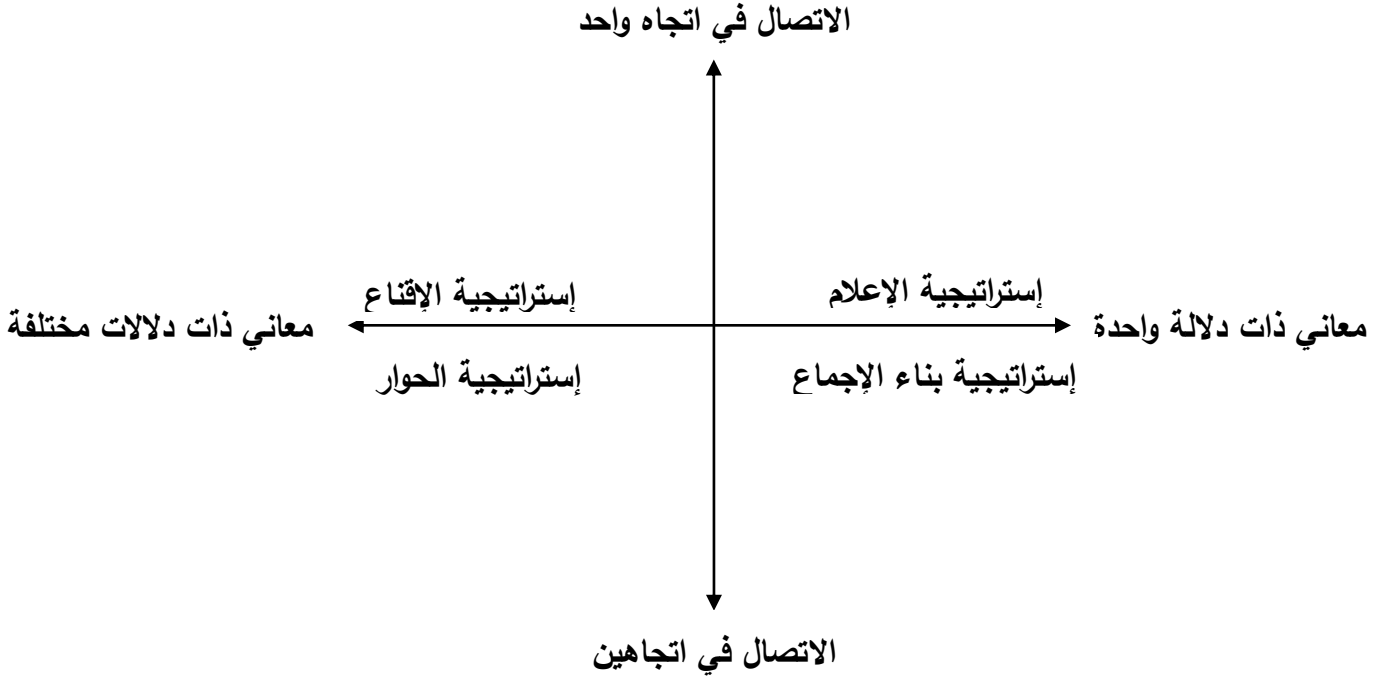
<sup>(1)</sup> قسم الدورات المتنوعة: الاتصالات الإستراتيجية،

يوم 2010/02/15 على الساعة 12:30 <http://justjorlins.ahlamontada.net/montada.f33/topic>

<sup>(2)</sup> الموقع الإلكتروني السابق.

وفي هذا الصدد نجد "رولر" الذي وضع نموذج يمكن اعتباره نموذجاً مرفقاً للإستراتيجيات الاتصالية في العلاقات العامة والشكل التالي يوضح تلك الإستراتيجيات.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (3): يمثل الإستراتيجيات الاتصالية في العلاقات العامة حسب نموذج "رولر".



المصدر: راسم محمد جمال وخيرات صعود عباد: إدارة العلاقات العامة - المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص219.

## 2-8-2- الإستراتيجية الإعلامية:

تعتبر وسائل الإعلام الجماهيرية مثل الصحف، الإذاعة التلفزيون، الانترنت... وسيلة أساسية يمكن إيصال الرسائل عبرها إلى مجموعات كبيرة ومتنوعة من الناس وتعد وسائل الإعلام للمؤسسات حرية التعبير باعتبارها وسيلة أساسية لنقل المعلومات للجماهير.

<sup>(1)</sup> راسم محمد جمال وخيرات صعود عباد: إدارة العلاقات العامة - المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص219.

كما أن المؤسسات تحتاج لحرية التعبير أن تكون هناك إستراتيجية عند محاولتها إسماع صوتها عادة ما يكون للرسائل الإعلامية مؤسسات كبيرة وبيروقراطية، يتوقع أن يتم التواصل معها بطريقة محددة، وكنتيجة لذلك، فمن أجل زيادة فرص الحصول علة تغطية إعلامية تحتاج إلى تأطير الرسالة الإعلامية بطريقة تتوافق مع الكيفية التي تصوغ بها وسائل الإعلام موضوعاتها والطريقة الأكثر فعالية للقيام بذلك هي تطوير الإستراتيجية الإعلامية.

فهذه الأخيرة تعتبر الخطة التي ترشد المؤسسة للتفاعل مع الإعلام كما أنها تساعد على ضمان أن رسالة المؤسسة متماسكة، فاستخدام الإستراتيجية الإعلامية يمكن المؤسسة من بناء رسالة وصورة عامة للمؤسسة وعلاقتها بوسائل الإعلام وفق رغبات المؤسسة، فعند المحاولة لإطلاق حملة أو الاستجابة لموقف ما يكون لديك اجتماعية تبنى عليها، فالإستراتيجية الإعلامية الخاصة بالحملات عادة ما تكون مرتبطة بالإستراتيجية الإعلامية العامة للمؤسسة وهي في كيفية التفاعل مع الإعلام لإيصال رسالة للمؤسسة من الحملة في حد ذاتها وتكون أسهل خاصة عندما تكون لديها مثل هذه الإستراتيجية مع الإعلام. (1)

#### أ- خطوات بناء الإستراتيجية الإعلامية:

##### ❖ تحديد الهدف أو المهمة الخاصة بالمؤسسة أو الحملة:

تكون جهود التواصل أكثر نجاحا وتركيزا عندما تبنى على الهدف العام للمؤسسة، ويتم تصورها بناء على الأهداف الجزئية ومع وضع التحديات في الحسبان، كنتيجة لذلك يجب البدء بتكوين فكرة واضحة عن الحملة أو المؤسسة، والذي تحاول فعله أو تحقيقه على المدى القريب والمتوسط والبعيد، لذا يمكن أن نعكس الآليات والتكتيكات التي توظفها في الإستراتيجية الإعلامية.

(1) على الساعة يوم 2013/12/15 [www.google.com.enlien/http://www.fexorg.compoigns/mediastratrgy/ar](http://www.google.com.enlien/http://www.fexorg.compoigns/mediastratrgy/ar)

### ❖ تحديد الشركاء الأساسيين لتنوير الإستراتيجية الإعلامية:

من الذي ينبغي أن يخطر على الطاولة حين تطور الإستراتيجية الإعلامية تحدد قائمة الأشخاص الأساسيين داخل المؤسسة وخارجها ويجب أن يكون لهم صوت في عملية تحديد كيف يتم تقديم المؤسسة أو الحملة للجمهور العام مثلاً: ضم المتأثرين بالموقف الذي تشن الحملة من أجله، ويجب على المؤسسة وضع مستشار إعلامي لتسهيل تقديم إرشادات حول العملية أو الحملة.

### ❖ تحديد الأهداف الجزئية الإستراتيجية الإعلامية:

بمجرد تحديد الأهداف العامة للحملة والمشاركين الأساسيين للإستراتيجية الإعلامية، فالخطوة التالية تقديم المشاركين سوي للتفكير في لماذا؟ وكيف يكون إشراك الإعلام مفيد للوصول إلى الأهداف مثال: هل هناك متخذ القرار محدد أو شريحة من الرأي العام ترغب في التأثير عليها؟ هناك طريقة جديدة للقيام بذلك وهي تحديد مجموعة من النتائج التي ترغب في رؤيتها بعد تعاونك مع الإعلام.<sup>(1)</sup>

### ❖ تحديد الجمهور المستهدف:

يجب تحديد الشخص أو الأشخاص الذين ترغب في التأثير في سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- هل يمكن للجمهور العام أن يحقق الهدف؟.
- كم تحتاج للوصول إلى سياسة معينة؟.
- هل تبحث عن استجابة أو رد فعل من المؤسسة أو مجموعة محدودة؟

(1) الموقع الإلكتروني السابق.



- هل سيكون الأمر أكثر فعالية للتعاون مع شخصيات أساسية أو مجموعات مباشرة؟ أم سيكون أكثر فعالية هو خلق أي علم داعم حول القضية والضغط بتلك الطريقة؟ هل هذا الجمهور المستهدف مستعد لسماع الرسالة التي تود إيصالها؟.

- ما هي العوائق والمخاوف التي قد تتسبب في مشكلات للوصول إلى الجمهور المستهدف؟

- ما هي الصورة العامة التي تريد إيصالها؟ وما هي الرسائل التي ستكون لها تأثير في الجمهور؟.

بهذه الطريقة يمكن الوصول إلى إجابات لبناء الرسالة على اهتماماتهم الأساسية، وإن بدو كمحاولة لتحقيقها وليس فرض شيء ما، كذلك تحديد العوائق التي يمكن أن تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف. (1)

### ❖ تحديد الطريقة الأفضل للوصول إلى الجمهور المستهدف:

ويكون من خلال طرح بعض التساؤلات والمتمثلة في:

- من أين تستمد هذه المجموعة من الجماهير الأخبار والمعلومات.

- ما هو التكتيك الأنسب لنشر الحملة أو الرسالة؟ من الذي سينقل الرسالة بمصادقية أمام الجمهور المستهدف؟

- بعد هذه الأسئلة يأتي الاختيار الأمثل لتركيز الإستراتيجية الإعلامية لينصب على وسائل الإعلام الرئيسية أو التقليدية مثل: الصحف، التلفزيون، الإذاعة... الخ.

أما الإعلانات المدفوعة الأجر تستهدف الجمهور ليس متعلق بقدر كبير، فالإعلام المسموع والمرئي مثل التلفزيون أو الإذاعة يكون الأفضل، لكن مع الوضع في الحسبان أن الوصول إلى التلفزيون محدد.

(1) الموقع الإلكتروني السابق.

## ❖ بناء قائمة إعلامية اتصالية:

إذا كانت المؤسسة تعتمد على الإستراتيجية الإعلامية لأول مرة، فلا بد أن تبدأ ببناء قائمة اتصال إعلامية، فالإعلام يقوم بالأساس على المصادر والعلاقات وإرسال البيانات لوسائل الإعلام بشكل عام يمكن أن تنفع لكنها ليست فعالة كما هو الحال عند استهداف أشخاص يعرفون للمؤسسة ويعجبون بها ويدعمونها. (1)

وفقا لهذا الإستراتيجية فالاتصال يكون في اتجاه واحد، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤية المؤسسة، ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد ويتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير المستهدفة لمساعدتهم في اتخاذ القرارات والقيام بتفاعلات. (2)

## ب- إستراتيجية الإقناع:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجماهير وتحمل دلالات تعكس وجه نظر الطرفين، وتعد إستراتيجية الإقناع هي الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية وتستخدم هذه الإستراتيجية مع الجماهير المستهدفة، وتسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التغيير المقصود في المعارف والاتجاهات وسلوكيات جمهور معين، كما تتطلب إستراتيجية الإقناع أهداف واضحة ومحددة ومزيجا من الرسائل الإقناعية.

كما أن هذه الإستراتيجية عادة ما توجه إلى الجمهور الغير نشط أو الضمني.

## ج- إستراتيجية بناء الإجماع:

هذه الإستراتيجية تقوم بالجمع بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤية المؤسسة، تستخدم في بناء علاقات إستراتيجية بين المؤسسة وبيئته الخارجية أو بين المنظمة والعاملين

(1) الموقع الإلكتروني السابق.

(2) راسم محمد جمال وخيرات معود عباد، مرجع سابق، ص 219.

فيها، وعادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف منها في وجوده على الطرف الآخر. (1)

#### د - إستراتيجية الإشهار:

هذه الإستراتيجية تهتم أساسا بمجال التسويق والترويج التجاريين للمبادئ والأفكار والسلع والخدمات بهدف تحقيق أهداف مادية وتقوم هذه الإستراتيجية على ثلاث أبعاد وقد قسمها "برناركاتلات" Bernard Catelat وهي:

#### 2-9- جمهور العلاقات العامة:

كما هو معلوم العلاقات العامة هي نشاط اتصالي بالأساس لهذا وجب معرفة من هم الأشخاص الذين تتخذهم العلاقات العامة هدفا في العملية الاتصالية وهم الذين يعرفون بجمهور العلاقات العامة، والحقيقة انه إذا كان للعلاقات العامة عنوان أو شعار يلخص عملها فسوف يكون شعارها "اعرف جمهورك".

انطلاقا من كون معرفة الجمهور يسهل من مهمة إدارة العلاقات العامة ويسهل كذلك نجاح المؤسسة عموما، فإذا لم يكن لدى القائم بالعلاقات العامة فكرة جيدة عن طبيعة جمهور المؤسسة فسوف يحد ذلك من قدرته على التأثير فيه وإقناعه مهما كان البرنامج المعد جيدا وثرىا، لهذا لا يمكن تصور علاقات عامة إلا مقرونة بجمهور معين.

(1) راسم محمد جمال وخيرات معود عباد، مرجع سابق، ص219.

ويعرف الجمهور بأنه: الأشخاص المستفيدون من خدمات أو منتجات المؤسسة أو ممن لهم تأثير على وجودها وسياساتها<sup>(1)</sup>، كما يعرف بأنه: "تلك المجموعات من الناس التي تقوم المؤسسة بالاتصال معهم داخليا وخارجيا"<sup>(2)</sup>.

أما عن جمهور العلاقات العامة فإنه يمكن تقسيمه إلى قسمين:

❖ جمهور داخلي

❖ جمهور خارجي

## 2-9-1- الجمهور الداخلي:

كما رأينا في خصائص العلاقات العامة أنها تبدأ من داخل المؤسسة، لهذا فإن الجمهور الداخلي هو نقطة البدء في العلاقات العامة وعليه تتوقف فعالية برنامج العلاقات العامة، ويقصد بالجمهور الداخلي " جميع الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة والأفراد الذين يساهمون في رأسمالها"<sup>(3)</sup>

و للجمهور الداخلي أهمية بالنسبة للعلاقات العامة وتكمن هذه الأهمية في:

❖ الحاجة إلى إعلام وإرشاد العاملين بالمؤسسة بفلسفتها وسياستها وأهدافها.

❖ ضخامة أعداد العاملين بالمؤسسات.

❖ يعد الجمهور الداخلي بداية العلاقات بالجمهور الخارجي.

❖ خلق الصورة الذهنية الملائمة عن المؤسسة.

❖ استمالة الرأي العام الداخلي كبداية لاستمالة الرأي العام الخارجي.

(1) محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 218.

(2) سلوم إلياس: مرجع سابق، ص 22.

(3) محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، مصر، 2007، ص ص (58 - 112).

وللعلاقات العامة أهداف تسعى إلى تحقيقها على المستوى الداخلي وهذه الأهداف هي:

❖ خلق التقدير لأهداف المؤسسة وتاريخها وسياساتها.

❖ تحقيق التوازن ما بين حاجات المؤسسة والعاملين بها.

❖ العمل على التنسيق بين العاملين في الإدارات المختلفة، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف

المؤسسة.

❖ التعرف على ميول العاملين واتجاههم وأرائهم عن المؤسسة.

❖ التعرف على رغبات العاملين وشكاويهم ودراسة وجهات نظرهم.

❖ التغلب على أشكال سوء الفهم بين الإدارة العليا والعاملين.

و يتكون الجمهور الداخلي الذي تستهدفه العلاقات العامة من:

أ- **المؤسسون:** هم أصحاب فكرة إنشاء المؤسسة، وتقع عليهم كامل مسؤوليتها، وهم الذين يتولون وضع الخطط والسياسات واحتياجات المؤسسة من الجوانب المادية وكذا البشرية، أما عن علاقتهم بإدارة العلاقات العامة فإن هذه الأخيرة هي من يتكفل بالاتصال بهم بصورة مستمرة لإطلاعهم بالتقدم المحرز الذي تحققه المؤسسة أو المشاكل التي تواجهها وكذا تقديم والحصول على اقتراحات لهم ومنهم.

ب- **الملاك:** ونعني بهم ملاك الأسهم والشركاء ويعدون أصحاب المؤسسة وملاكها، ويكمن دور العلاقات العامة مع جمهورها والملاك في تزويدهم بالبيانات اللازمة لسير العمل في المؤسسة، مع تمكينهم من إبداء الآراء ودراستها، وإضفاء صورة مشرفة عن المؤسسة تجعلهم يحتفظون بأسهمهم فيها مع محاولة إقناعهم بإيداع كميات أكبر من الأموال مما يدعم موقف المؤسسة المالي.

ج- **العمال (الموظفون):** يعتبر العمال من الجماهير الهامة للعلاقات العامة، إذ أن العلاقات العامة الجيدة تبدأ من الداخل من خلال شرح مختلف الأهداف والسياسات والإسهامات الخاصة بها، كما أن

العلاقات العامة الداخلية تهدف إلى خلق علاقات طيبة بين عمالها وموظفيها من خلال توفير ظروف عمل مناسبة لهم وهذا ما يزيد من درجة إحساسهم بالولاء للمؤسسة.

## 2-9-2- الجمهور الخارجي:

يمثل الجمهور الخارجي كل الأفراد والجماعات والهيئات التي تقع خارج أسوار المؤسسة وتستهدهم هذه الأخيرة في عملها الاتصالي، كما أن الجمهور الخارجي هو " الجمهور المستفيد من خدمات أو منتجات المؤسسة وهو جوهر عملها "، ويمكن القول انه إذا اكتسبت المؤسسة ثقة وتأييد الجمهور الداخلي لم يبق لها سوى كسب ثقة الجمهور الخارجي وتأييده لتحقيق النجاح والاستمرار، وتكمن أهمية الجمهور الخارجي للعلاقات العامة فيما يلي:

- ❖ تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة وتدعيم الصورة الذهنية لدى مختلف فئات الجمهور.
  - ❖ مساعدة الجمهور على تكوين الرأي العام السليم.
  - ❖ تدعيم علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي الذي تعمل من خلاله.
  - ❖ تعريف الجمهور بحقيقة الجهود الاقتصادية والإنتاجية، الخدمية والاجتماعية للمؤسسة.
  - ❖ شرح سياسات المؤسسة وأهدافها وتزويد أفراد الجمهور بكافة البيانات والمعلومات عن المؤسسة ونشاطها.
  - ❖ الرد على أي شائعات أو أخبار كاذبة قد تمس سمعة المؤسسة.
- لهذا تهدف العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي إلى:
- ❖ إقامة علاقة متبادلة بين الجمهور الخارجي والمؤسسة.
  - ❖ الموازنة بين مصالح الجمهور الخارجي ومصالح المؤسسة.
  - ❖ كسب ثقتهم ورأيهم العام عن طريق تقديم خدمات متميزة وبحسن التعامل.

❖ معرفة أرائهم تجاه خدمات ومنتجات المؤسسة<sup>(1)</sup>.

ويشمل الجمهور الخارجي لعلاقات العامة الفئات التالية:

أ- **المستهلكون:** يمثل المستهلكون أهم جماهير المؤسسة، لأن بقائها مرتبط بمدى رضا هذه الجماهير وثقتها في المؤسسة ومنتجاتها، لهذا إذا أردنا معرفة مدى نجاح برامج العلاقات العامة ننظر في مدى إقبال المستهلكين على منتجات المؤسسة ومدى تمتع المؤسسة بصورة ذهنية حسنة، ويتم ذلك عن طريق قيام إدارة العلاقات العامة بإعطاء الجمهور معلومات وحقائق عن كل ما يخص المؤسسة (أرقام مبيعات، أرباح، خسائر).

ب- **الموردون:** وهي الفئة (الأفراد، مؤسسات أخرى) التي تقوم بتزويد المؤسسة بالمستلزمات التي تحتاجها في عملها، وتهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات طيبة مع الموردين، وتتمية التعاون والتفاهم بين المؤسسة والموردون وبذلك تضمن المؤسسة الحصول على المنتجات والمواد التي تلزمها وبالكمية المطلوبة في الوقت المناسب، والأسعار المناسبة.

ج- **الموزعون:** وهم الفئة التي تجعلها المؤسسة كوسيط بينها وبين المستهلك، وتهدف العلاقات العامة إلى تقوية الصلة بين المؤسسة والموزعين من أجل دفعهم إلى بذل جهود أكبر للتعريف بمنتجات المؤسسة وهو ما يكفل تحقيق مصالح المؤسسة، الموزعين، جمهور المستهلكين.

د- **حملة الأسهم:** يرتبط نشاط العلاقات العامة في كثير من الأحوال بالمساهمين والمستثمرين في مجال عمل المؤسسة نظراً لأنهم يكونون إطار عمل الهيكل الاقتصادي الذي تعمل في ظلّه، ولذا فإنه في حاجة دائمة للمعلومات، وتفسير وافي عن مختلف التطورات التي حدثت في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

هـ- **العلاقات مع الدوائر الحكومية:** لا يمكن بأي حال من الأحوال إهمال الجانب الحكومي في عمل أي مؤسسة كانت، فالجهات الحكومية هي المتحكم الأول في الحياة الاقتصادية والتجارية من خلال القوانين

(1) محمود أحمد فياض وآخرون: مرجع سابق، ص (219-220).

(2) محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 64.

والقرارات والمراسيم، وهي كلها أمور تؤثر على المؤسسة، فالتأثير الحكومي يبدأ منذ بداية تأسيس المؤسسة ويستمر معها إلى غاية حل تلك المؤسسة، ولهذا فوظيفة العلاقات العامة تتمثل في تنوير مختلف الإدارات عن كل ما يهمها من السياسات الحكومية التي من المحتمل أن تؤثر على نشاطها، بالإضافة إلى ضرورة العمل على مد جسور الثقة بين المؤسسة والحكومة والالتزام بالقوانين الحكومية، كما أن العلاقات العامة تقوم بهذه الدوائر الحكومية المختلفة بكل ما تحتاجه من معلومات في المؤسسة.

و- وسائل الإعلام: تلعب وسائل الإعلام دور الناطق لأهم الأحداث التي تجري في المؤسسة، لهذا فإن القائم بالعلاقات العامة يوليها أهمية قصوى، إذ يسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع وسائل الإعلام وهذا على أساس الصدق والثقة في إعطاء المعلومات وهذا كفيل بكسب ثقتهم وتعاونهم الدائم مع المؤسسة وخاصة أثناء الأزمات (1).

ز- المنافسون: تساهم العلاقات العامة من خلال أنشطتها المختلفة في حماية المؤسسة ضد عوامل المنافسة التسويقية، وهذا الأمر يتطلب توفير قاعدة من المعلومات والبيانات عن نشاط المنافسين وخصائصهم وأماكن تواجدهم، وأفضل الوسائل لمواجهة المنافسة القائمة (2).

ح- المجتمع: يضم كافة الأفراد والفئات داخل المجتمع على اختلاف طبائعهم وخصائصهم، ولا خيار أمام المؤسسة سوى التكيف والاندماج في البيئة التي تنشط خلالها، لهذا فمن مسؤولية إدارة العلاقات العامة دراسة فئات المجتمع واتجاهاتهم، كما تعمل على تقديم المؤسسة في أحسن صورة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تعيش وتستمر وسط مجتمع يكن لها العدا أو غير راض عن نشاطها.

(1) وقوني باية: أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة وتسويق،

جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007 - 2008.

(2) محمد صاحب سلطان: مرجع سابق، ص 65.



## 2-10- النظريات المفسرة للعلاقات العامة:

إن من المتفق عليه أنه لا يمكن الحديث عن علمية أي علم ما لم تكن له أطر تصورية ونظرية والعلاقات العامة كعلم حديث في حاجة دائمة لتحديد معالمه من الناحية النظرية والتطبيقية، وفي هذا الصدد يقول " شدونان علي شبيبة: "لقد أشار الاتحاد الأوروبي للعلاقات العامة أنها علم بشقيه الأكاديمي والتطبيقي"<sup>(1)</sup>، وتهدف النظريات في علم العلاقات العامة إلى شرح وتوضيح كل ما يتعلق بالعلاقات العامة كعملية، لهذا اهتم عدد من العلماء من أمثال " بروم Broom، سنتر Center، كتليب Cutlip " بوضع أسس نظرية لدراسة العلاقات العامة، وقد ذهب العديد من المختصين في العلاقات العامة أنه لا سبيل لوضع نظرية خاصة بالعلاقات العامة دون إسنادها إلى الأصول النظرية لعلم الاجتماع، ذلك لكون النظريات لعلم الاجتماع تحاول تفسير العلاقات الاجتماعية، وكذلك الحال بالنسبة للعلاقات العامة التي تحاول تفسير مختلف العلاقات التي تحدث في التنظيم، وسوف نحاول في هذا العنصر سرد أهم النظريات التي لا يمكن لدارس وممارس العلاقات العامة تجاوزها والتي قد تقيدها في دراستنا هذه:

## 2-10-1- البنائية الوظيفية:

يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية " باعتبارها تنظر للمؤسسة باعتبارها شبكة العلاقات الاجتماعية، بحيث أن استمرار التنظيم ووجوده يعتمد على مدى التوافق والانسجام في شبكة العلاقات"<sup>(2)</sup>، "كما أن الوظيفية تعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعاءا تتوزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة"، ولهذا فإن دراسة دور العلاقات العامة كإدارة في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دور محدد في التنظيم بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

وكنظرية في علم الاجتماع فإن جذور البنائية الوظيفية تعود إلى النموذج العلمي الوضعي في كتابات: "إيميل دوركايم، ماكس فيبر، تالكوت بارسونز، روبرت ميرتون"، إذ ترى هذه النظرية أن

(1) شدونان علي شبيبة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص (86-98).

(2) فضيل دليو: مرجع سابق، ص 99.

الظاهرة الاجتماعية توجد كنتيجة للتفاعل داخل الأبنية الاجتماعية وتكون وظيفتها تعزيز ذلك البناء، وتتنظر هذه النظرية إلى التنظيم على أنه رمز التفاعل الاجتماعي وأن التنظيم وعلاقاته ما هو إلا جزء من النسق الكلي.

ويرى "ولسون" أن المنظور الوظيفي ينظر للبناء الاجتماعي كما لو كان بناءا تنظيميا يوجد كنتيجة للوظيفة من منظور البنائية الوظيفية وأن التنظيمات المعقدة ما هي إلا أنساق والبناء الوظيفي ما هو إلا نتاج للوظيفة التي يحددها البناء، ونظرا لأهمية هذا المنظور فإنه يفيد في دراسة الاتصال بالمؤسسات حيث تفيد أبحاث العلاقات العامة في دراسة المتغيرات البنائية للتنظيمات ودور العلاقات العامة في البناء التنظيمي للمؤسسة.

ويجد الباحثون 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 الاتصال والعلاقات العامة في التنظيم كنتاج لوضعهم داخل البناء التنظيمي للمؤسسة، كما تفيد أيضا في دراسة العلاقات المتبادلة بين الممارسين ووظائفهم وأدوارهم من خلال إدارة العلاقات العامة، إذ أن الدراسات والبحوث توضح العلاقة بين شبكات العمل في المؤسسة ووضع مكانة وظيفية للعلاقات العامة.

ويتضمن التحليل البنائي الوظيفي للعلاقات العامة ما يلي:

- تحديد مكانة ممارسي العلاقات العامة بالمؤسسة
- مدى الأهمية الكفاءة التي يتميز بها الممارسون وما يحصلون عليه من مكافآت.
- طبيعة الوظائف التي توكل للإدارة وممارسي العلاقات العامة ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف الكلية للبناء التنظيمي المتمثل في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

(1) فضيل دليو: مرجع سابق، ص 100.

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، وأيضاً ضرورة تحديد الكيفية التي تعمل بها العلاقات العامة كبناء وكعملية والكيفية التي تتفاعل بها مع سائر العناصر التنظيمية الأخرى.

يعد مفهوم النسق من المفاهيم الأساسية للفكر البنائي الوظيفي، ويعبر النسق من العلاقات الارتباطية التساندية، ويعد التنظيم نسقاً اجتماعياً موجهاً نحو تحقيق أهداف محددة ويحتاج في سبيل أدائه لوظائفه عناصر تدعم تكامله وتوازنه واستقراره وعناصر أخرى في ذات الوقت تؤدي إلى الصراع، لهذا فالتنظيم يتعرض لمؤثرات عديدة إذ أنه يعتمد على المجتمع في استمداد موارده المالية والتكنولوجية والبشرية كما يمارس التنظيم في نفس الوقت تأثيراً على المجتمع من خلال الوظيفة التي يؤديها، وباعتبار التنظيم نسقاً اجتماعياً فإن الاحتياجات التنظيمية واحتياجات العاملين تعتمد على قدرة التنظيم على ضبطها وقدرته على تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة، إذاً تحقيق التوازن هو مؤشر من مؤشرات نجاح المؤسسة، لهذا ينبغي على المؤسسة تحديد مؤشرات التوازن بها وتستطيع المؤسسة عن طريق إدارة العلاقات العامة ممارسة نوع من الضبط على جمهورها الداخلي شريطة توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكن هؤلاء الممارسين من التعامل السليم مع أفراد الجمهور الداخلي وقياس توقعاتهم ومستوى الرضا الوظيفي ومعوقات الامتثال والطاعة وأسلوب رفع مستوى الأداء والإنجاز، وهنا تستطيع المؤسسة ممارسة الضبط على أسس علمية صحيحة، لهذا تعد دراسة دور العلاقات العامة كإدارة في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دور محدد في التنظيم بما يحقق لها الكفاءة والفاعلية في أداء مهامها.

لقد حاول المنظور البنائي الوظيفي إعطاء تصور حول مكانة إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إذ أن مكانتها تحدد مدى فاعليتها في المؤسسة، هذا من خلال تسليمه بأن العلاقات العامة هي جزء لا يتجزأ من المؤسسة كنظام كلي (العلاقات العامة نسق فرعي داخل النسق الكلي الذي هو المؤسسة)، وكون العلاقات العامة تساهم في فهم المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية هذا الفهم بدوره قد يؤدي بالمؤسسة إلى إعادة النظر في الكثير من الجوانب التنظيمية وبالتالي توجيه السلوك التنظيمي بما يكفل لها تحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح جماهيرها، وكتحصيل حاصل يؤدي ذلك إلى تحقيق

أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق النجاح والاستمرار، وهذا هو وجه الاستفادة من المنظور البنائي الوظيفي في دراستنا هذه.

## 2-10-2- نظرية التبادل:

تمتد الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى النظرية السلوكية وترتكز نظرية التبادل على دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة ودراسة الدوافع، ومن أهم رواد هذه النظرية " بيتر بلاو" "جورج هومانز" "ريتشارد إمرسون"، وتؤكد هذه النظرية على أن البناء الاجتماعي يعد نتاجا للتبادل الاجتماعي بين الأفراد كما أن عملية التبادل التي تتم بين الأفراد والتنظيمات تحقق نوع من التوازن بين المدخلات والمخرجات ويفترض هذا المنظور أن الأفراد يشكلون ويدعمون علاقاتهم<sup>(1)</sup>.

ويشير مفهوم التبادل إلى تلك العملية التي يتم من خلالها إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم من خلال عملية التفاعل وهذا بحساب التكلفة والاختيار الأمثل بين البدائل المتاحة<sup>(2)</sup>، كما يشير التبادل الاجتماعي إلى تلك العملية التي يتم من خلالها تبادل القيم والأفكار من أجل تدعيم العلاقات الاجتماعية بحيث يراعي كل طرف مطالب واحتياجات الطرف الآخر بهدف الوصول إلى علاقات قوية ومستقرة<sup>(3)</sup>.

وتتطلب نظرية التبادل من مجموعة افتراضات أساسية حددها "إمرسون" في الافتراضات التالية:

- أن الأفراد يسلكون ويتصرفون بالطريقة التي تحقق لهم النفع والفائدة.
- أن كل حدث ذو قيمة توجد به متغيرات قيمية تتزايد أو تتناقص حسب الحاجة التي ينطوي عليها ذلك الحدث.

(1) المرجع السابق، ص 91.

(2) غانم السيد رشيد: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008، ص 73.

(3) شدون علي شبيبة: مرجع سابق، ص 91.

- أن المنفعة أو الاستفادة من التفاعل الاجتماعي تكون مشروطة بما يتحقق من نفع خلال عملية التبادل<sup>(1)</sup>.

قد اهتمت نظرية التبادل بأثر دوافع الأفراد على أفعالهم، كما رأوا أن الصراع يتولد عندما يتوقع الفرد الحصول على المكافأة ولا يجد سوى العقاب، وتزداد الحاجة إلى المكافأة عندما يشعر الأفراد بالرضا، كما تؤكد هذه النظرية على أنه إذا ركز أخصائي العلاقات العامة على المؤسسة كوحدة للتحليل، بافتراض أن توقعات المؤسسة تتفق مع توقعات الجمهور يحدث نوع من التفاهم الجمعي.

لهذا فإن أهداف وافتراضات نظرية التبادل يمكن أن تترجم إلى المستوى التنظيمي بحيث أن الأفراد العاملون داخل التنظيم لا بد وأن يكون لهم الحق في مناقشة القرارات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والأهداف التنظيمية، بصورة تمكنهم من توجيه وتشكيل التفاعلات التنظيمية بين وسائر المؤسسات الأخرى، وهنا يكون البناء التنظيمي نتاجا للحاجة إلى إحداث نوع من التوازن في عملية التبادل، كما يتحدد نجاح أو فشل الاتصال التنظيمي وفقا لمدى القدرة على تحقيق التوازن في العلاقات.

أما عن مهمة أخصائي العلاقات العامة فإنها تتحدد حسب "نظرية التبادل" في تحليل أبعاد وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة، كما أن هذه النظرية تساعد في دراسة الدوافع التنظيمية التي تؤثر على ما تحققة المؤسسة من توافق وانسجام على المستوى الخارجي وكذلك عند اتخاذ قرارات (الإستراتيجيات، الأهداف، طرق العمل...) والاتصال.

ويذهب عدد من الباحثين من أمثال "سوليفان Sullivan" و"هيلوج Hulog" إلا أن المؤسسة قد تسيء استخدام العلاقات العامة أو لا تقدرها حق قدرها بما يدفع 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 العلاقة بين الطرفين، كما أن دراسة أوضاع خبراء ومسؤولي العلاقات

(1) المرجع السابق، ص 92.

العامة يعد بمثابة خطوة أولية تسهم في نجاح إدارة العلاقات العامة في القيام بدورها بفعالية من خلال تحديد آليات التعامل بين الأطراف المتضمنة في الأنماط والمستويات المختلفة للتعاملات<sup>(1)</sup>.

من خلال عرض أفكار "نظرية التبادل" ونظرتها للعلاقات العامة نجد أنها تركز على الدوافع في الفعل فالكل (أفراد، جماعات، تنظيمات...) يتصرفون بالكيفية التي يرون أنها تحقق لهم أكبر منفعة ممكنة.

كما ذهب هذه النظرية إلى أن التنظيمات لها أهداف كما أن لجماهيرها أهداف والتنظيم الناجح هو التنظيم القادر على إحداث نوع من التوازن بين مصالحه ومنافعه ومصالح ومنافع جماهيره، لهذا كان على التنظيم أن يرسم أهدافه وإستراتيجياته بناء على دراسة مختلف العلاقات المتبادلة بين المؤسسة وجماهيرها وهو ما يكفل للتنظيم معرفة مستوى الأداء للعاملين ودافعيتهم بما يحقق الفائدة المشتركة بين جميع أطرافه وهذا هو وجه استفادتنا من نظرية التبادل في دراستنا هاته.

### 2-10-3- نظرية النسق:

تعتبر نظرية النسق مدخلا عاما يقوم على أساس أن الأفراد وأهدافهم ومصالحهم غالبا ما ترتبط بالنسق الكلي الذي ينتمون إليه، ولقد ميز المنظرون بين النسق المغلق والنسق المفتوح، فالأول لا يتفاعل مع البيئة الخارجية، أما الثاني فالعكس إذ أنه في تفاعل دائم مع بيئته الخارجية، كما يستوعب التغيرات التي تحدث في تلك البيئة ويتكيف معها.

وتعد إدارة العلاقات العامة نسقا تنظيميا فرعيا من النسق التنظيمي الأكبر الذي نعمل من خلاله والذي ينتمي بدوره إلى نسق مجتمعي أكبر يتبادل معه التأثير والتأثر، وقد تكون إدارة العلاقات العامة نسقا تنظيميا مفتوحا وذلك إذا ما كان النسق الأكبر الذي يضمها يسير وفق ذلك النظام (النسق المفتوح)، وهنا نتمكن من أداء دورها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، أما إذا كانت تلك الإدارة تعمل من خلال نسق تنظيمي مغلق فإنها تتسحب 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 يتلقي ولا يرسل، يتأثر ولا

(1) المرجع السابق، ص 94.

يؤثر، وحتى وإن أتيحت له الفرصة في التأثير فإنها تكون في أضيق الحدود الممكنة مما يعد معوقاً لإمكانات تلك الإدارة وهو ما تتسم به معظم تنظيمات المجتمعات النامية<sup>(1)</sup>.

ويولي منظور العلاقات العامة منظور النسق المفتوح اهتماماً خاصاً ويرون أن أي نسق يقوم على العناصر الأربعة التالية:

- الأهداف والموضوعات التي يسعى إلى تحقيقها.

- تتحدد خصائص النسق في ضوء أهدافه.

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

- توجد علاقات متبادلة بين أهداف النسق نفسه والبيئة الخارجية<sup>(2)</sup>.

ويضع مدخل النسق المفتوح والعلاقات العامة في المنتصف بحيث تواجه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للتنظيم والتغيرات التي تحدث داخل النسق التنظيمي نفسه كنتيجة لمدخلات الخارجية، بما يحقق التوازن داخل وخارج التنظيم، والنسق كل مترابط يتميز بوجود علاقة اعتماد بين أجزائه حيث أن التغيير في احد الأجزاء يصاحبه تغيير في الأجزاء الأخرى، والنسق المفتوح يسعى إلى تحقيق التوازن بين التنظيم ومختلف جماهيره ويلتقي هذا الهدف مع أهداف العلاقات العامة بل هناك من الباحثين من يرى أنه الهدف الرئيسي لها إذ أنها تلعب دوراً في تحقيق التكيف في السلوك التنظيمي، حتى أن " كتليب Cutlip وسنتر Center " يريان أن "ممارس العلاقات العامة في النسق المفتوح يعمل من أجل مصلحة المؤسسة والجمهور معا بصورة متوازنة، وتكون مهمة الإدارة هنا في إدارة التطوير"<sup>(3)</sup>.

لقد ذهبت نظرية النسق إلى اعتبار العلاقات العامة نسق فرعي داخل النسق الكلي (المؤسسة) والذي لا يقل أهمية عن الأنساق الفرعية الأخرى خصوصاً في التنظيمات المعاصرة التي لا سبيل أمامها

(1) المرجع السابق، ص 103.

(2) المرجع السابق، ص ص (104،105).

(3) المرجع السابق، ص 107.

سوى اعتماد النسق المفتوح على أن تجعل العلاقات العامة هي الوسيط بينها وبين بيئتها وجماهيرها (الداخلية والخارجية)، إذ أن عدم الاعتماد على العلاقات العامة كلياً أو جزئياً جعل نشاطها ضمن نسق مغلق يحد أو يلغي تماماً كفاءة وفعالية هذا الجهاز أو الوظيفة.

وتدعم هذه النظرية دراستنا كونها تسلم أن المؤسسة تعمل في بيئة متغيرة ومتقلبة باستمرار ولا سبيل أمام التنظيمات المعاصرة إلا التحكم في وظيفة العلاقات العامة لتوجيه العاملين والجمهور الداخلي الذي يسمح لها بالإطلاع على مختلف هذه التغيرات ومن ثم اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتطوير ذاتها بما يكفل لها التكيف مع مختلف المستجدات على أن تكون وظيفة العلاقات العامة هي الرابط بين إدارة التنظيم والعاملين في المنظمة.



## خلاصة الفصل:

خلاصة القول أن العلاقات العامة أصبحت تحظى بالكثير من الاهتمام في التنظيمات المعاصرة نظرا لعدة أسباب لعل أهمها زيادة حدة المنافسة وتعقد العمل الإداري الداخلي، مما يستدعي القيام بجهود أكبر من الجهود التنظيمية، والعلاقات العامة عموما هي تلك الوظيفة الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تحقيق التوافق والانسجام بين المؤسسة ومختلف جماهيرها سواء داخلية كانت أم خارجية.

وبعد استعراضنا لتطور العلاقات العامة عبر العصور يمكن القول بأن العلاقات العامة صحيح أنها كعلم وكوظيفة حديثة لم تظهر إلا مع بداية القرن العشرين الميلادي إلا أنها كممارسة فهي قديمة قدم الإنسان، وتطورت شيئا فشيئا إلى أن صارت اليوم ضرورة ملحة، على المؤسسات مهما كان حجمها أو نوع نشاطها إذا أن هذه المؤسسات أصبحت اليوم أكثر من أي وقت مضى في حاجة إلى فتح قنوات اتصالية دائمة تساهم في بناء جسر علاقات متين مفعم بالثقة والتفاهم المشترك المبني على أساس الشرح والتفسير والإقناع والذي يحقق استجابة ايجابية من طرف الجماهير.

كل هذا طبعا لا يتحقق من فراغ إذ أن العلاقات العامة كغيرها من العلوم والوظائف تستند إلى مجموعة أسس ومبادئ لا ينبغي للقائم بها أن يهيد أو يخرج عنها، والتي لعل أبرزها "اعرف جمهورك".

**تمهيد:**

في محاولة لفهم سلوك العاملين داخل المنظمة، خاصة ما يتعلق منه بنمط العلاقات السائدة بينهم لذا تناولنا في هذا الفصل التطور التاريخي للسلوك التنظيمي وخصائصه وأهميته، بالإضافة إلى عناصره والمبادئ والمفاهيم الأساسية له وكذا أنماطه ونماذجه وعلاقة إدارة المؤسسة وعملياتها به بالإضافة إلى نواتج السلوك التنظيمي ونظرياته المفسرة له.

## 3-1- التطور التاريخي للسلوك التنظيمي:

يجتمع كثير من الكتاب والباحثين في هذا الميدان على أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل بداية الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي ولكنهم في ذات الوقت يعترفون بوجود بعض الدراسات والأبحاث والممارسات العلمية التي سبقت ذلك، وطورت قاعدة معرفية لا يمكن إغفالها، ويمكن القول بأن تطور مجال السلوك التنظيمي قد مر بالمراحل التالية:

## المرحلة 01: ما قبل الحقبة العلمية (الإدارة في العصور الوسطى)

نستطيع الجزم بأن الإدارة من حيث أنها نشاط وممارسة تمتد جذورها إلى العصور القديمة فقد أشار الكثير من الكتاب والباحثين إلى أن الحضارات القديمة من فرعونية وبابلية وسومرية وصينية وهندية وإسلامية وغيرها حققت تطورا وإنجازات كبيرة ما كانت لتتحقق بدون ممارسة بعض أوجه وجوانب العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم وتوجيه، ورقابة).

ولم تغفل هذه الحضارات كليا أهمية الإنسان، وخاصة الحضارة الإسلامية فقد أشادت هذه الأخيرة بضرورة التشاور مع المرؤوسين عنه اتخاذ القرار، ونهبت القائد إلى ضرورة أن يتشاور مع مرؤوسيه، وأن يعاملهم باللطف واللين والمساواة، كما شجعت على الاتصال المباشر واختبار الأصلح.

كانت الأمم والمجتمعات القديمة بدائية وزراعية، والاعتماد على الوسائل والأدوات البدائية زاد من صعوبة عمل المديرين في هذه الحضارات، يضاف أن الناس كانوا أميين، وحتى المديرين حينئذ لم يتلقوا أي تعليم أو تدريب في المجالات الإدارية، لكنهم مع ذلك كله حققوا إنجازات مذهلة في ميادين مختلفة وبصورة عامة كان الناس يعملون فرادى أو جماعات صغيرة بحيث أن علاقات العمل إذ كان من السهل التعامل معها. (1)

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، ط1 2009، ص 20.

ولكن ذلك لا يعني أنهم كانوا يعملون في ظروف مثالية من السعادة والرضا، بل على العكس من ذلك، كانت ظروف العمل الحقيقية قاسية جدا وتكاد تقسم ظهر العامل الذي كان يعمل من الفجر وحتى مغيب الشمس تحت ظروف مادية لا تطاق من حيث المرض والخطر وندرة الموارد، لأنه كان عليه أن يعمل في ظل هذه الظروف من أجل تأمين بقائه، ولم تبدل جهود تذكر لتحقيق رضا ومع مرور الزمن، فقد أدى استغلال الموارد الطبيعية والتقنية إلى الثورة الصناعية، وقد صاحب هذه الثورة تغيرات اقتصادية واجتماعية هائلة، ومن بينها تغير طبيعة المجتمعات، وأماكن عمل الناس، وطبيعة أعمالهم حيث نزحوا من العمل في المزارع في الأرياف إلى المصانع في المدن وحل التعامل بالنقود محل نظام المقايضة... إلخ وفي بداية لم تتحسن أحوال الناس ولكن الثورة الصناعية وما ترتب عليها زرعت بدورها إمكانات التحسن، فتوسعت الصناعات وازداد عرض السلع وتراكمت المعرفة مما أدى إلى تحسين الأجور وظروف العمل وتقليص ساعات العمل وبالتالي تحقيق رضا أكبر في العمل.

وفي ظل الظروف الصناعية الجديدة كان روبرت أوين Robert Owen الذي كان يمتلك في حوالي عام 1800م مصنعا، من الأوائل الذين أكدوا على الحاجات الإنسانية للعاملين حيث رفض استخدام الأطفال، وعلى العمال النظافة والأخلاق الحسنة، وعمل على تحسين ظروفهم.

كذلك فإن Andrew ure نشر في عام 1935 كتابه "فلسفة الصناعة" وقد ضمن كتابه هذه العوامل الإنسانية بالإضافة إلى الجوانب الميكانيكية و التجارية في الصناعة، وأضاف عاملا ثالثا وهو العامل الإنساني، وشدة على ضرورة تزويد العمال بالشاي الساخن، والعلاج الطبي، وتحسين ظروف العمل المادية والتعويض عن فترة المرض.... الخ.

لقد أدت الثورة الصناعية وتوسع الصناعات إلى تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية صعوبة وتعقيدا، مما أثار الاهتمام في السعي نحو تحقيق الرشد والعقلانية في العملية الإدارية، ولم تعد الممارسات الإدارية التقليدية و العشوائية غير المنظمة مناسبة لعمليات التصنيع الكبيرة، وهذا كله أدى إلى ولادة حقبة الإدارة الكلاسيكية. (1)

(1) المرجع السابق، ص 21.

ومع انه كانت هناك إدارة ومديرون في الحضارات القديمة، إلا أن الإدارة كما نعرفها اليوم هي نتائج القرن الماضي، وقد تطورت منذ بداية القرن مدارس ونظريات عديدة، وسيقتصر بحثنا على ما قدمته كل منها وأسهمت به في مجال السلوك التنظيمي.

## المرحلة 2 - المدرسة السلوكية Classico school

كان التوجه الأساسي لهذا المدخل هو زيادة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز النسبي على مجموعة من العناصر أو الوسائل من أهمها:

\_ دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.

\_ الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.

\_ وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.

ويعمل المدخل الكلاسيكي على مجموعة من الرواد كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذا المدخل هو: فردريك تايلور، هنري فليول، ماكس ويبر.

فردريك تايلور: أرسى قواعد حركة الإدارة العلمية، فهو الذي حده المبادئ التي يقوم عليها، وهو الذي أعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وإحلال السلام والتفاهم محل الخصام والتطاحن بين الإدارة والعمال وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها.

كانت الإدارة العلمية حركة فنية وإدارية فلسفية :

- حركة فنية: من حيث قيامها بداية على العامل والحركات التي يؤديها والوقت والجهد المبذول .

- حركة إدارية: من حيث وضعها لمبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق زيادة الإنتاجية. (1)

(1) المرجع السابق، ص22.

- حركة فلسفية: من حيث سعيها لإحداث ثورة فكرية في العلاقة بين الإدارة والعمال، فقد سعت على ربط العلاقة بين الإدارة وبين الإدارة والعمال بربط المصالح المشتركة و التعاون بدلا من الصراع والتنافس.

كانت المساهمة الأساسية لتيلور تقدم مبادئ الإدارة العلمية وهي:

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل.
- الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي.
- تعاون كل من الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية.
- تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل.<sup>(1)</sup>

ولقد كان تيلور يرى أن الإدارة العلمية تنطوي في جوهرها على ثورة فكرية كاملة لها جانبان:

الجانب الأول يتعلق بالعمال: وتتجه ثروتهم العقلية نحو واجبات العمل \_ العلاقة بين العمال وبعضهم البعض \_ العلاقة بين العمال والإدارة والجانب الثاني يتعلق بالإدارة ويمثلها رؤساء العمال والملاحظين ومجلس الإدارة وأصحاب المشروع وتتجه ثورتهم الفكرية نحو واجباتهم تجاه زملائهم العاملين في الإدارة و العمال وأيضا تجاه المشاكل اليومية التي كانت تواجههم.

وكان من رأي تيلور أن الثورة الكبرى تحدث في الاتجاهات العقلية لكلا الفريقين أي العمل والإدارة طبقا للإدارة العلمية عندما يتسنى كل منهما كيفية تقسيم الفائض بينهما باعتباره أهم شيء، وبدلا من ذلك يركز الجميع اهتمامهم على زيادة حجم هذا الفائض الذي يحققه المشروع حتى يزداد بشكل يجعل من غير الضروري حدوث النزاع.

❖ مساهمات هنري فايول في تكوين نظرية الإدارة: تتركز هذه المساهمات في:

أ) تقسيم أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية إلى:

(1) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، 2005، ص 22.

- أوجه نشاط فنية (الإنتاج).
  - أوجه نشاط تجارية (الشراء، البيع، المبادلة).
  - أوجه نشاط مالية (الحصول على رأس المال والاستخدام المثلّي له).
  - أوجه نشاط تأمينية (حماية الأفراد و الممتلكات).
  - أوجه نشاط محاسبية بما في ذلك الإحصاء.
  - أوجه نشاط إدارية (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).
- ب) تقديم مبادئ عامة للإدارة: تتصف بالمرونة ولكنها ليست مطلقة ويجب أن تستخدم في ضوء الظروف المتغيرة والخاصة بكل مشروع ومن أهم هذه المبادئ (التخصص، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة).

#### ج) تحديد عناصر الإدارة:

❖ **مساهمات ماكس فيبر:** بدأ ماكس فيبر بالنظر على عكس ما بدا به كل من تايلور وفا يول حيث استخلص كل منهما المبادئ من خلال رصد وتحليل ملامح الممارسات العملية أما فيبر فقدم المبادئ وقواعد معيارية يؤدي الالتزام بها من وجهة نظره إلى زيادة كفاءة التنظيم، ومن أهم المبادئ التي قدمها فيبر ما يلي:

أ- **تدرج السلطة:** ويقصد به ضرورة الالتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث يجب أن تتناسب السلطة من أعلى إلى أسفل ويكون كل فرد مسئولاً أمام رئيسه الأعلى من تصرفات وقرارات مرؤوسيه وبالتالي تكون الرقابة مركزة في قمة السلطة. (1)

(1) المرجع السابق، ص 23.

ب- وجود معايير رشيدة للتوظيف: أي أن اختار الأفراد للعمل في المنظمة يجب أن يكون على أساس ما يتمتع به كل منهم من مهارات مهنية ويتم التحقيق من ذلك باستخدام اختبارات موضوعية وبالاعتماد على خبراء متخصصين.

ج- ارتفاع درجة الرسمية: ويشير هذا المبدأ إلى وجود قواعد محدودة وثابتة مكوبة توجه العمل وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، مما يساعد على زيادة درجة الموضوعية في العلاقات بين العاملين في المنظمة.

د- وجود سجلات رسمية ونظام مركزي: يساعد في زيادة درجة توثيق البيانات والمستندات مما يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة مما يرفع من درجة مصداقية المنظمة أمام المتعاملين معها.<sup>(1)</sup>

### المرحلة 03: المدرسة السلوكية

بدأت هذه المدرسة كرد فعل في الافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر في إنتاجيته<sup>(2)</sup> وكان لما توجه أساسي هي زيادة الإنتاجية من خلال وضع افتراضات حول العنصر من أهمها:

- تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء (التون مايو وزملائه).

- تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع برقابة الذاتية أي أن الناس موجهون ذاتيا للوصول إلى الأهداف المعنيين بتحقيقها أو إن اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط ايجابيا بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية (ودجلاس مكجريجور).

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 24.

<sup>(2)</sup> عبد الرزاق الرحالة و زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011 ص32.



- أن الفرد لا يسعى للعمل لإشباع حاجات اقتصادية فقط بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل أهميتها عن الحاجات الاقتصادية وفي بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجات موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية (ماسلو).

### المرحلة 04: المدخل المعاصر

يستوعب هذا المدخل المساهمات التي قدمها كل من المدخل الكلاسيكي والمدخل السلوكي حيث يفترض انه لا توجد تصرفات أو ممارسات أو مبادئ إدارية مثالية تصلح للتطبيق في جميع المواقف وإنما تتحدد المثالية في ظل طبيعة الموقف، وينطوي هذا المدخل على ثلاثة تيارات أساسية هي:

❖ **مدخل النظم:** يفترض هذا المدخل أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتبادل التأثير والتأثر فيما بينهما وأيضاً مع البيئة المحيطة، ويتكون النظام من ثلاثة عناصر أساسية هي المداخل والأنشطة التحويلية والمخرجات والمعلومات المرتدة.

❖ **المدخل الكمي:** ظهر هذا المدخل أثناء الحرب العالمية الثانية ويحاول تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي.<sup>(1)</sup>

❖ **المدخل الموقفي:** يشير إلى أن فعالية المدير تتحدد بقدراته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.

### 3-1-2- مصادر السلوك التنظيمي:

من المهم التعرف على العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالسلوك الإنساني، حيث أن مصدر السلوك التنظيمي يعد من هذه العلوم خلال فترة تطوره، وفيما يلي فكرة مختصرة عن هذه العلوم الاجتماعية ذات صلة بعلم السلوك التنظيمي.

(1) محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 27.

**أ- علم النفس psychology:**

يمكن وصف علم النفس بأنه العلم الذي يسعى إلى فهم السلوك الإنساني والجوانب المؤثرة في هذا السلوك والتي يمكن بواسطتها التنبؤ بالسلوك الإنساني مستقبلاً، ومن ثم القدرة على التحكم فيه ويتضمن تعبير السلوك كل ما يصدر من الإنسان من أنشطة وتصرفات سواء الظاهرة منها أو الباطنة.<sup>(1)</sup>

وينقسم علم النفس إلى عدة فروع نذكر منها ما يلي:

**ب- علم النفس الصناعي:**

ويختص علم النفس الصناعي بدراسة المشكلات النفسية للعاملين في المشروعات الصناعية، حيث تنشأ هذه المشكلات نتيجة تجمع العمال في مكان معين وهو المصنع، ويهتم المديرون عادة بالمفاهيم الأساسية لعلم النفس الصناعي حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة، ومن أهم المجالات علم النفس الصناعي: التوجيه المهني، التدريب الصناعي، نظم الحوافز، الرضا الوظيفي، وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل التوتر والضوضاء والعلاقات الإنسانية، والأداء وعلاقته بيئة العمل بالمصنع.

**ج- علم النفس الاجتماعي:**

يختص علم النفس الاجتماعي بدراسة سلوك الفرد في المجتمع والعلاقات العامة التي تنشأ بين الأفراد في المجتمع، كذلك دور المؤثرات الاجتماعية التي تشكل سلوك الفرد.

**د- علم النفس الإداري:**

ويختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين والمشكلات السلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التعامل عليها في منظمات الأعمال.

<sup>(1)</sup> علي عسكر: السلوك التنظيمي المعاصر - الأسس النفسية والاجتماعية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2005، ص 19.

**هـ- علم النفس العلاجي:**

ويختص بمعالجة المشكلات النفسية التي يتعرض لها الإنسان ومن أمثلة ذلك، الشعور بالقلق، التوتر الزائد عن الحد، وعدم التوازن النفسي. (1)

ومن أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الإنساني ما يلي:

**❖ الإدراك perception:**

وينصرف مفهوم الإدراك إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يتفهم أو يسعى الإنسان ما يحيط به من أشخاص أو أشياء، وذلك من خلال مجموعة الحواس التي يمتلكها الشخص وهذه تشمل السمع والبصر والشم والتذوق، وترجع أهمية الإدراك إلى سلوك الإنسان يتأثر بمدى شعوره وتفهمه للبيئة التي يعيش فيها ويساعد ذلك بطبيعة الحال على دراسة وتفسير السلوك الإنساني.

**❖ الشخصية personlity:**

يشير مفهوم الشخصية إلى تلك الخصائص الجسمانية والنفسية التي تميز الشخص عن غيره من الأشخاص، وتحدد شخصية الإنسان بمجموعة من العوامل التي ترجع إلى العوامل الوراثية وكذلك العوامل الموقفية الناتجة عن وجود الشخص في جماعة معينة أو مجتمع معين.

**❖ الاتجاهات Attitudes:**

تشير الاتجاهات إلى مجموعة المشاعر والميول تجاه أشخاص أو أشياء أو موضوعات معينة وتتأثر الاتجاهات بمجموعة من العوامل ومن أهمها خبرات الشخص ومعلوماته من البيئة المحيطة، وعادة تتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر هي: الجانب الفكري أو الفعلي، الجانب العاطفي والمشاعر، ثم جانب الرغبة أو الميول السلوك الإنساني أو التصرف بأسلوب معين.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 21.

## ❖ التعلم learning:

يقصد بتعلم مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة لدى الإنسان وتوجد عملية التعلم في حياة الشخص سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع بصفة عامة، ويؤثر التعليم في سلوك الإنسان، حيث يؤدي إلى تغير إدراكه أو تفكيره ومن ثم تغيير مستمر في سلوكه.

## ❖ الدافعية motivation:

تحدد دوافع الإنسان نحو سلوكه، ولذلك تعرف الدافعية بأنها العملية التي يمكن بها توجيه السلوك الإنساني، وقد اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم الدوافع فالبعض يرجعها إلى مفهوم الحاجة أو الشعور بالنقص ومن هنا كان الاهتمام بالحاجات الإنسانية باعتبار أن لها تأثير على سلوكه، وهناك تصنيفات متعددة الدوافع منها: الدوافع الأساسية والأولية، الدوافع الاجتماعية، والدوافع النفسية. (1)

## ❖ الشعور وإحساس sensation:

غالبا ما تتم عملية الشعور أو الإحساس عن طريق استقبال الإنسان للمعلومات من البيئة المحيطة من خلال الحواس الخمس للإنسان وهي: اللمس، الشم، التذوق، السمع، والبصر، وبطبيعة الحال يتأثر سلوك الفرد بمدى شعوره وإحساسه تجاه الأشخاص أو الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

## ❖ علم الاجتماع sociology:

إن الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع، ويعتقد علماء الاجتماع أن

(1) المرجع السابق، ص 22.

المنظمات تتكون من أناس لها أدوار ومراكز مختلفة ولهم غايات وأهداف مختلفة وهناك مجالات ثلاثة لعلم الاجتماع.<sup>(1)</sup>

❖ **المجتمع:** يعرف المجتمع بأنه نظام يوجه سلوك الأفراد وذلك باستخدام وسائل مختلفة، ويقوم المجتمع على مجموعة من العناصر تشمل.

- وجود جمع من الأفراد.
- ثبات أو استقرار الأفراد في بيئة بعينها.
- وجود مجموعة من الأهداف والمنافع المشتركة والمتبادلة بين الأفراد.
- وجود مجموعة القواعد السلوكية التي تنظم علاقات الأفراد وسلوكهم في المجتمع.

#### ❖ **الجماعات croups:**

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التي يتكون منها بناء المجتمع وذلك يشمل أنواع الجماعات الأسس السلوكية في الجماعة، وتتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة، وتنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعة الأسرة أو جماعة العمل.

وعادة تصنف الجماعات إلى: جماعات أولية، وجماعات ثانوية، جماعات رسمية وغير رسمية وجماعات عضوية وجماعات مرجعية ويرجع الاهتمام إلى دراسة الجماعات إلى أن لها تأثير وأهمية في فهم السلوك الاجتماعي للأفراد.

<sup>(1)</sup> علي عسكر: مرجع سابق، ص 20.

## ❖ النظم الاجتماعية:

يقصد بها مجموعة القواعد والقيم المعترف بها والتي تحكم سلوك الأفراد، ومن أمثلة هذه النظم (نظام الأسرة من حيث الزواج والطلاق، النظام السياسي، النظام الاقتصادي والنظام الديني، النظام التعليمي، وتقوم النظم الاجتماعية على عناصر أساسية أهمها: (1)

- وجود مجموعة من الأفراد يكونون مجموعة معينة.
- وجود عناصر مادية يستخدمها الأفراد مثل السكن.
- وجود مجموعة أساليب التي تنظم أعمال الأفراد، مثال ذلك أساليب تربية الأطفال.
- وجود مجموعة من العادات والتقاليد المرتبطة بالنظم الاجتماعية.

## ❖ علم الأنثروبولوجيا Anthropology:

وقد يطلق عليه علم الأجناس أو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي تعلمها من خلال الثقافة التي يشترك فيها الأفراد والتي تشمل اللغة والقيم الأخلاقية، المشاعر الموجودة بين الأفراد في إطار العلاقات الشخصية بينهم ويمكن تقسيم علم الأنثروبولوجيا إلى قسمين:

❖ **الأنثروبولوجيا المادية أو الطبيعية:** ويختص بدراسة صفات ومقاييس الجسم الإنساني، والبحث عن أصوله ومراحل تطوره عبر العصور، ويتعلق ذلك القسم بعلم تشريح الجسم ووظائف أعضاء الجسم.

❖ **الأنثروبولوجيا الحضارية:** وهو يختص بدراسة حضارات الشعوب وأساليب الحياة، ويشتمل علم الأنثروبولوجيا الطبيعية إلى:

- دراسة الآثار والحضارات القديمة.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 24.

- دراسة البناء الاجتماعي والترابط والتفاعل بين الأفراد.
- دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب والتواصل بين الأفراد. (1)

### 3-2- خصائص السلوك التنظيمي وأهمية دراسته:

#### 3-2-1- خصائص السلوك التنظيمي:

أ- تعدد المصادر والمجالات العلمية: يعنى السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بهدف المساعدة في تفهم الناس في مواقع العمل وتوجيههم على النحو أفضل، وهذا يستدعي دراسة الأفراد والجماعات التي تتكون منها المنظمات، وهناك لا نستطيع إغفال ما أسهمت العلوم السلوكية من توفير قاعدة علمية رصينة في مجال العلوم السلوكية حيث انه من ابرز العلوم السلوكية ذات الصلة الوثيقة بمجال السلوك الإنساني في المنظمات هي: علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي وعلم الإنسان، وعلم الاجتماع وبالإضافة إلى القاعدة المعرفية، فقد أسهمت هذه العلوم أيضا في مجال المنهجية وأساليب البحث العلمي التي استخدمتها هذه العلوم، وسنحاول أن نسلط الضوء على ما قدمته هذه العلوم في تطور السلوك التنظيمي.

ب- السلوك التنظيمي وصفي: حيث أن الهدف الرئيسي منه هو وصف العلاقات بين المتغيرين سلوكيين أو أكثر وليس إعطاء وصفة طبية أو فرض أمر/ حالة معينة، فالنظريات والمفاهيم التي يشملها مثلا: لا تتبى بدقة انه في حال تغيير بعض العوامل/ المتغيرات في موقع العمل، سوق العمل إلى تحسين إنتاجية العامل بمقدار/ كمية محددة، وفي أفضل الأحوال يستطيع السلوك التنظيمي أن يقترح أن عوامل/ متغيرات عامة معينة تميل إلى الارتباط فيما بينها تحت ظروف معينة وهذا لا يقلل أبدا من شأن وأهمية السلوك التنظيمي، لأن عمل المنظمات ينجز أساس بواسطة الناس والسلوك التنظيمي يساعد المديرين كثيرا وبطرق شتى.

(1) علي عسكر: مرجع سابق، ص 20.

- ❖ لا يشكل السلوك التنظيمي وحدة/ دائرة أو مهنة يتم ممارستها يوميا ( باستثناء التعليم والأبحاث) مثل الوظائف المالية والمحاسبية والتسويقية...إلخ
- ❖ ولكنه يتغلغل في كل الأعمال والمهن الأخرى ويستطيع كل من مدير أن يستخدمه ويستفيد منه للإضلاع بمهامه بكفاءة وفاعلية. (1)

### 3-2-2- أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

❖ **المنظمة:** يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادلات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ومباريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.
- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على النحو الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات والوحدات الفرعية لكي تكون على النحو الذي يتمشى مع متطلبات استراتيجيات التنظير والتنمية المختلفة في المنظمة وجدير بالذكر انه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن استراتيجيات المنظمة الأخرى في الإنتاج والتسويق قد تبني حول أو في ضوء إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص ص (28، 29).



❖ **الفرد:** تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من ضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

❖ **البيئة:** تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تنظيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع المصالح المنظمة، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها: (1)

- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة التي ترسمها في أذهاننا عن البعض والإيستضاح أي غموض قبل إصدار أي حكم وكذلك مقاومة القابلية للاستهواء أي قابلية تصديق أفكار الآخرين بتسرع دون دليل أو برهان.

- الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

- التعرف على وظائف وديناميات الصمت في الحوار التفاوضي.

- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

- تجنب التوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.

- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

- تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات. (2)

(1) محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 20.

(2) المرجع السابق، ص 21.

**3-3-3 عناصر السلوك التنظيمي:**

إن عناصر السلوك التنظيمي الأساسية تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيرا البيئة التي تعيش فيها المنظمة، فحينما يبدأ الأفراد العمل في المنظمة، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، ومن هنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقتهم ببعضهم البعض، وأيضاً هناك حاجة إلى استخدام تكنولوجيا درجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وسوف نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلي:

**3-3-3-1 الأفراد people:**

يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية وهؤلاء الأفراد في حالات متغيرة ومتطورة فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

**3-3-3-2 الهيكل التنظيمي structure:**

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

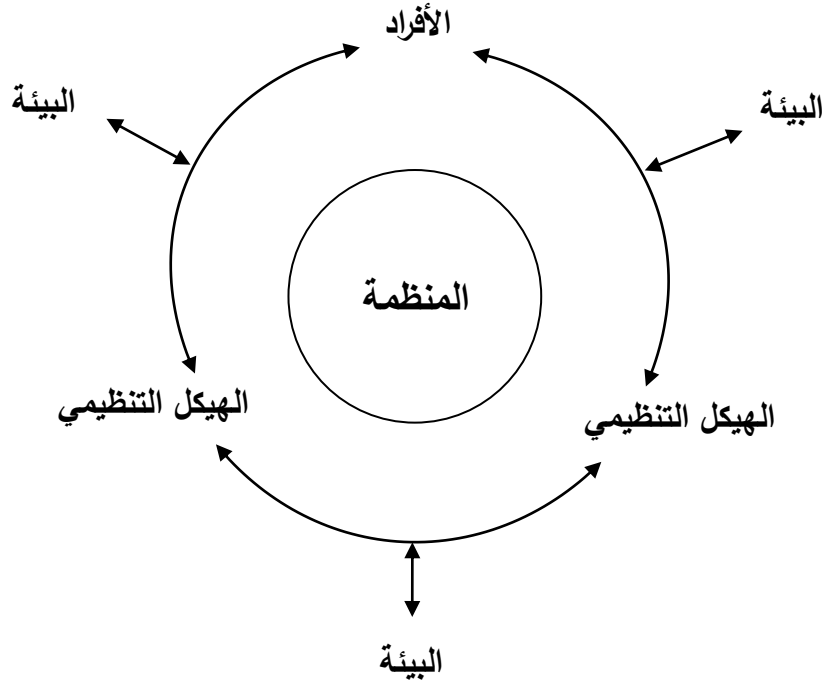
**3-3-3-3 التكنولوجيا technology:**

تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأسابيب التكنولوجيا معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير

على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.<sup>(1)</sup>

### 3-4- البيئية Environment:

تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والاقتصادية عن المجتمع وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، ويوضح الشكل رقم (04): العناصر الهامة في السلوك التنظيمي.<sup>(2)</sup>



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 19.

<sup>(1)</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص ص (18، 19).

<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص 19.

## 3-4- مبادئ ومفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي:

لكل مجال من مجالات المعرفة والعلوم الاجتماعية، وحتى الطبيعة قاعدة فلسفية من المفاهيم الأمامية التي توجه تطوره في مراحلها المختلفة، وينطبق ذلك على مجال السلوك التنظيمي الذي يركز على مجموعة مبادئ ومفاهيم أساسية تدور حولها طبيعة الإنسان والمنظمة وتنتظر بإيجاز لهذه المبادئ والمفاهيم.

## 3-4-1- طبيعة الإنسان:

ومن أهم المبادئ في هذا المجال:

- الناس المتشابهون ومختلفون في نفس الوقت، مع أن الناس أساساً متشابهون فإنه لا يمكن أن نجد شخصين متشابهين ومتساويين في جميع الجوانب الفسيولوجية والعقلية... إلخ وباختصار فإن كل إنسان يختلف عن الآخر.
- سلوك الفرد هو نتاج تفاعل الفرد مع البيئة أي أن هناك عوامل ومؤثرات ذاتية تتعلق بالبيئة التي يعيش فيها، وتعمل جميع هذه العوامل متفاعلة على تحديد سلوك الفرد .
- أي أن تصرف أو النشاط يصدر عن الإنسان لا ينشأ من العدم وإنما يكون نتيجة لسبب ما، وقد يتعلق هذا السبب بالإنسان ذاته أو بالمؤثرات والعوامل المحيطة به. وقد يكون السلوك والتصرف ناشئاً عن عدة أسباب وليس لسبب واحد.
- ويرتبط بالمبدأ السابق مبدأ آخر هو الدافعية فلكل سلوك أو تصرف دافع أو أكثر بوجهه والدافع هو رغبة غير مشبعة أو نقص عدم التوازن يشعر به الفرد وهو القوة الرئيسية التي تثير السلوك وتحدده.
- مبدأ الهدف/ النتيجة إن الإنسان يسعى للوصول إلى غاية/ نتيجة حين إقدامه على السلوك أو تصرف معين.

- إن سلوك الفرد وتصرفه على نحو معين لا يكون ناشئاً عن سبب واحد فأن هناك أنماط من الأسباب أو عدة دوافع وراء هذا السلوك. كما أن نفس السلوك الصادر عن شخصين أو أكثر قد تكون دوافعه مختلفة من شخص لآخر. ثم أن سلوك الشخص المتشابه في مواقف وظروف مختلفة قد تكون له دوافع مختلفة. (1)
- الشخص/ الإنسان الكلي: الإنسان نسق أو نظام يتكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة ( قيم واتجاهات وقدرات ومهارات....) وأي هذه الأجزاء أو الصفات تؤثر في الآخر ويتأثر بها: وهكذا يتصرف الإنسان ككل متكامل.
- تجارب الفرد وخبراته السابقة تؤثر على إدراكه لموقف ما وهذا بدوره يؤثر على سلوكه.
- الكرامة الإنسانية: هذا المفهوم فلسفي أكثر منه علمي ويشير إلى أنه يجب أن يعامل الإنسان معاملة مختلفة عن معاملة عناصر الإنتاج الأخرى لأن الله سبحانه وتعالى كرمه على كل شيء في هذا الكون.

### 3-4-2- طبيعة المنظمة:

- المنظمة نسق/ نظام اجتماعي: وبالتالي تخضع للقوانين الاجتماعية والنفسية وفي الواقع يوجد في كل منظمة نوعان من الأنظمة الاجتماعية، رسمية وغير رسمية، هذا بالإضافة إلى أن المنظمة تعيش في بيئة دينامية متغيرة تؤثر على المنظمة وتتأثر بها.
- المصالح المتبادلة: لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها: وتنشأ المنظمات وتبقى على أساس وجود مصالح مشتركة بين المنظمة من ناحية والعاملين فيها من ناحية أخرى فالمنظمة تحتاج الأفراد والأفراد بحاجة للمنظمة فالفرد يلتحق بالمنظمة ما لاعتقاده بأنها ستساعده على تحقيق أهدافه وإشباع رغباته وحاجاته والمنظمة تستقطب وتوظف الأفراد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها. (2)

(1) المرجع السابق، ص 20.

(2) المرجع السابق، ص 21.

## 3-5- أنماط السلوك التنظيمي:

يمارس الأفراد داخل بيئة العمل أربعة أنماط متباينة من السلوك التنظيمي تختلف تبعاً لتفاعل درجة التأهيل الاجتماعي التنظيمي Organizational soalization والتفردية Individualization.

وهذه الأنماط كما هو مبين بالشكل هي:

- السلوك الانعزالي Isolation

- السلوك التقائي Conformity

- السلوك الإبداعي Creative

- السلوك المتمرد Rebellion

درجة التأهيل الاجتماعي التنظيمي عن العملية المستمرة لانتقال العناصر المكونة لثقافة التنظيم إلى العاملين به، بينما تشير التفردية: إلى محاولات أفراد التنظيم التأثير على النظام الاجتماعي لبيئة العمل المحيطة بهم والخروج على قواعدها. (1)

(1) طارق صه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، الدار الجامعية الجديدة، مصر 2007، ص 49.

الشكل رقم (05): يبين أنماط السلوك التنظيمي

درجة التأهيل الاجتماعي التنظيمي Organisational soaalisation	عالي	(د) التقائي conformity	(ج) إبداعي creative
	منخفض	(أ) انعزالي Isolation	(ب) متمرد rebellion
		منخفض	عالي

درجة التفردية Individualization

المصدر: طارق صه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، الدار الجامعية الجديدة، مصر 2007، ص 49.

#### أ- السلوك الانعزالي Isolation:

يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الانعزالي عندما تكون كل من درجة التفردية لديهم ومعدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي منخفض.

#### ب- السلوك المتمرد Rebellion:

يمارس الأفراد داخل العمل السلوك المتمرد عندما يتصفون بدرجة تفردية عالية ولكن يعانون من انخفاض في معدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي.<sup>(1)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 50 .

**ج- السلوك الإبداعي Creative:**

يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الإبداعي عندما يتصفون بدرجة تفردية ومعدل تأهيل اجتماعي تنظيمي منخفض.

**د- السلوك الالتقائي Conformity:**

يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الالتقائي عندما تكون درجة التفردية لديهم منخفضة لكن معدل التأهيل الاجتماعي التنظيمي مرتفع في الوقت ذاته.

**3-6- المحددات الداخلية للسلوك التنظيمي:**

وتتمثل في البيئة الداخلية لكافة العناصر الموجودة داخل المنظمة، من تكنولوجيا، موارد بشرية جماعات العمل، ثقافة المنظمة، تقسيم العمل، الرئاسة، اتخاذ القرار، أنظمة العمل، القواعد والإجراءات الرسمية، والواقع أن هذه العناصر كثيرة جداً، وسيقتصر هذا المبحث على تناول ثلاثة منها بشيء من التفصيل وأقصد بذلك "نظام الرئاسة" والقواعد والإجراءات الرسمية"، وذلك باعتبارها أهم عناصر البيئة الداخلية وأكثرها ارتباطاً بإشكالية بحثي، أما باقي العناصر فسيتم الإشارة إلى معظمها في سياق الكلام.

وعليه، فعناصر البيئة الداخلية للمنظمة التي سيتم تناولها في هذا المبحث هي كما يلي: (1)

**أ- تقسيم العمل في المنظمة: The division of labour:**

لأحد عناصر المنظمة تأثير عميق على أنماط التفاعل بين العاملين، وأعني بذلك مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه، ذلك أن المنظمات تقسم الأعمال فيها عادة بطريقة تحدد من يتعاون ومن لا يتعاون مع من وبناء على ذلك تتحدد كيفية التكامل والتنسيق بين كافة الجهود والأنشطة، هذا ويأخذ تقسيم العمل أشكالاً عديدة من ذلك:

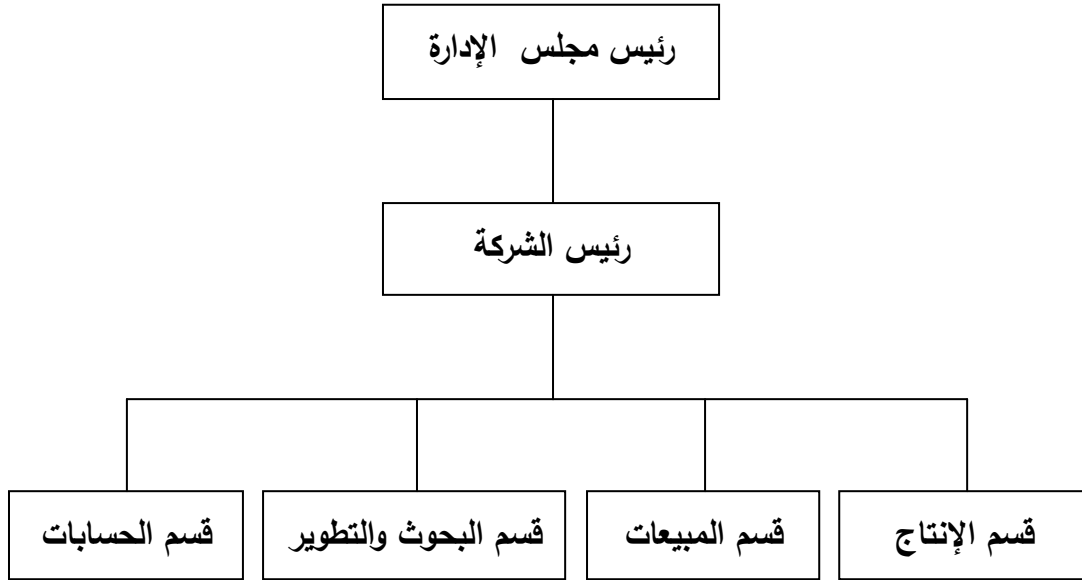
(1) أحمد ماهر: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 518 .



## ❖ التقسيم على أساس الوظيفة أو طبيعة النشاط: Départementalization by function

يعتبر هذا النمط من التقسيم من أكثر الأنماط انتشاراً، ويقوم هذا النوع من التنظيم على أساس توزيع العاملين بالمنظمة على الوظائف التي يؤديونها، ويعني ذلك أن العاملين الذين يقومون بنفس العمل يوزعون على نفس القسم، فعلى سبيل المثال، فإن شركة صناعية ما، قد يتم تقسيمها إلى وظائف الإنتاج، والمبيعات والبحوث والتطوير والحسابات.

شكل (06): التنظيم الوظيفي لشركة صناعية



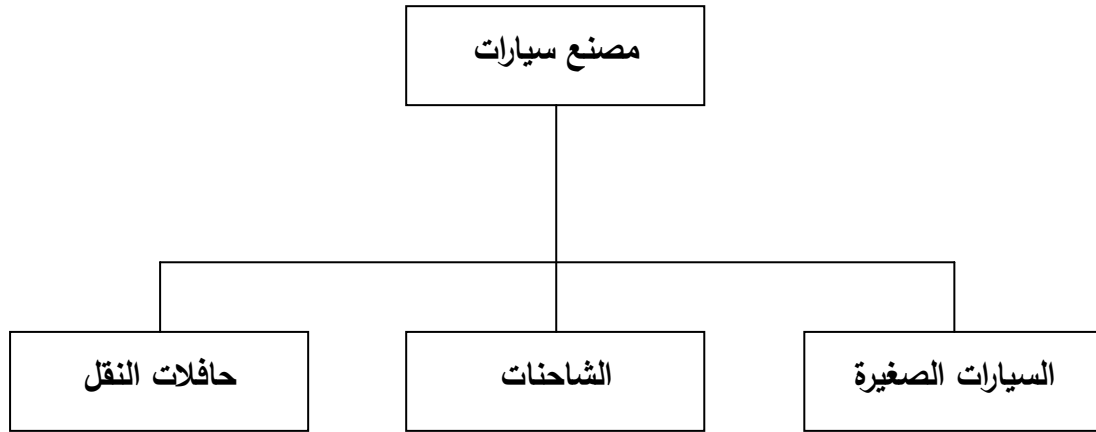
المصدر: أحمد ماهر: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 519.

في التقسيم الوظيفي يتم تحديد الأقسام وفقاً للوظائف التي تؤديها بالشركة وفي هذا المثال البسيط المفترض فإن الخريطة توضح أربع وظائف، وقد تختلف تلك الوظائف في الواقع عما هو موجود بذلك المثال.

### ❖ التقسيم وفقا لنوع المنتج: Départementalization by type of out put

وفيه يتم تقسيم النشاطات حسب نوع السلعة والخدمة، ففي المنظمات الكبيرة يمكن أن نجد قسما للسيارات وآخر للشاحنات وآخر للحافلات، ويمثل الشكل (07) أنموذجا لهذا النمط من التنظيم.

الشكل رقم (07): مثال للتقسيم وفقا للمنتجات في التنظيم.



المصدر: أحمد ماهر: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 521.

إن إتباع التقسيم وفقا للمنتجات، يترتب على هذا النوع التنظيم وجود أقساما مستقلة يكون كل منها مسؤولا عن منتج واحد أو مجموعة من المنتجات ويتضمن كل قسم من هذه الأقسام الرئيسة جميع الأقسام الوظيفية الفرعية للقيام بنشاط مستقلا عن باقي المنتجات، حيث بنسبة للأعمال اليومية فإن القسم الخاص بكل منتج يعمل كشركة مستقلة داخل المنظمة التي يوجد بها.

### ❖ التقسيم على أساس المراحل الإنتاجية أو الخدمية:

وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم العمال حسب مراحل العملية الإنتاجية أو الخدمية، إن إتباع هذا النمط من التقسيم يترتب عليه وجود تنسيق وتعاون بين مختلف مفاصل العملية الإنتاجية حيث تعتمد كل مرحلة من المراحل على ما تسبقها من المراحل، كما أن أي تعطيل بمرحلة مقدمة له تأثيره على المراحل اللاحقة.

هذه هي بعض أشكال تقسيم الأعمال والوظائف وتشكيل الأقسام الرئيسية في المنظمة وهي أشكال تؤثر على أعمال وحياة الأفراد داخل التنظيم من حيث تفاعلهم أثناء العمل: مدى تفاعل الفرد مع غيره خلال أدائه لعمله وأسس هذا التفاعل، بما يحقق التكامل والتعاون الذي يعتمد عليه وجود هذه المنظمة.

### ب- التسلسل الرئاسي: Hierarchy: (1)

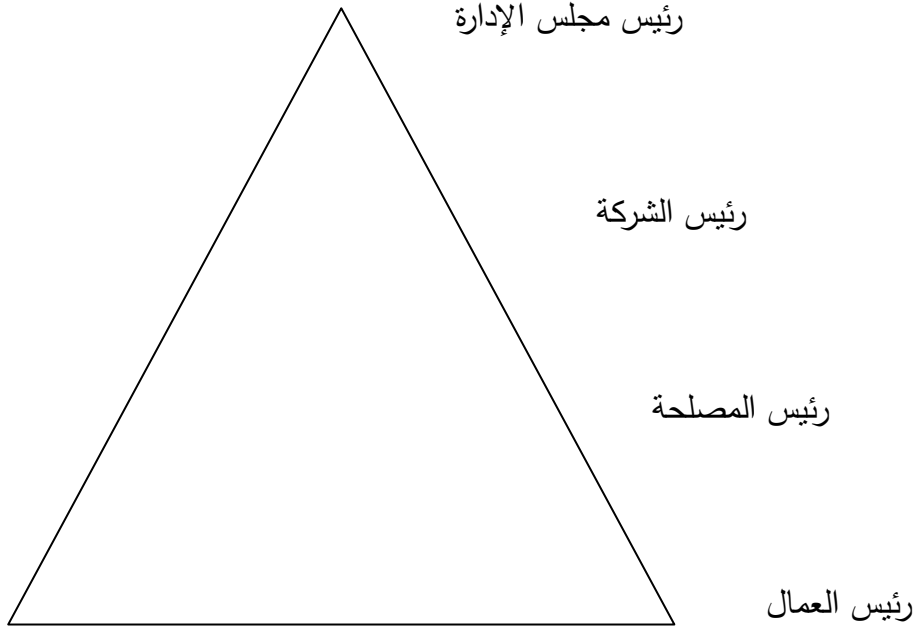
يمثل التسلسل الرئاسي في المنظمة أحد عناصرها، ذا التأثير العميق على شكل التفاعل بين أعضائها عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ذلك أن تنظيم مراكز الرئاسة بطريقة معينة، قد حدد حدود العلاقات بين هؤلاء الأعضاء ومجالها ونمطها.

هذا ويشير مفهوم الرئيس إلى "الشخص الذي يعنى ويكلف بمهمة الإشراف على وحدة أو جماعة العمل"، وحتى يتمكن من القيام بهذه المهام، تمنحه المنظمة سلطات عديدة ويتحمل مسؤوليات مختلفة تابعة للمستوى التنظيمي الذي يوجد فيه، وتتمثل هذه السلطة في "الحق القانوني في التصرف وإصدار الأوامر في الآخرين والقيام بعمل أو الامتناع عن العمل".

أما المسؤولية فهي الالتزام من قبل الفرد المسؤول بالتصرف حسب قواعد أخلاقية وسلوكية معينة. وهو يمارس في السلطات التي يمنحها القانون، تلك السلطات، يلاحظ داخل المنظمة أنها تأخذ شكلاً عمودياً يعكسه تدرج المستويات الإدارية داخله، إذا تشتمل التنظيمات المختلفة على عدد من المستويات الإدارية المتدرج من حيث توزيع السلطات إذا كلما انخفض المستوى الإداري للفرد كلما قلته السلطة التي يتمتع بها مثال ذلك مركز رئيس مجلس الإدارة، مركز رئيس المؤسسة، مركز رئيس المصلحة، ومركز رئيس العمال وهي المراكز الموزعة على عدد من المستويات التنظيمية مثلما يظهر ذلك الشكل رقم (08).

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 195.

الشكل رقم (08) يظهر المستويات الإدارية للمنظمة



المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 195.

وهنا يجب ملاحظة أنه عبر المستويات التنظيمية المختلفة تتساقط السلطة والمسؤولية من أعلى لأسفل، وفي انسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومروؤسيه، وفي مثالي المذكور أنفا فإن للمنظمة أربعة مستويات تنظيمية فقط ولكن من الممكن أن تضم المنظمة عددا أكبر من المستويات الرئاسية والتي بينها علاقات أبرز ما يميزها طابعها الرسمي حيث يتفاعل الرئيس مع مروؤسيه حسب المركز الذي يشغله كل طرف في جماعة العمل، وهو ما يعني أن يشرف المستوى التنظيمي الأعلى على من هو في المستوى الأدنى، وفي هذا السياق تقدم الخرائط التنظيمية معلومات عن من يرأس من، أي من هو الشخص الذي يأمر غيره للقيام بعمل أو ما يعرف بهيكل السلطة، ففي الشكل رقم (08) فإن رئيس مجلس الإدارة هو الذي يأمر رئيس الشركة الذي يأمر بدوره رئيس المصلحة، والشيء نفسه يقوم به هذا الأخير مع رئيس العمال الذي هو بدوره يأمر العمال ويمارس سلطته عليهم.

وفضلا عن طابعها الرسمي، تتميز هذه العلاقات بأنها مقتصرة على مجال العمل، حيث تنحصر بالمهام الموكلة لكل من الرئيس والمرؤوس، فالرئيس يقوم بتعريف الأدوار للمرؤوسين وتوضيح المهام الواجب أن يؤديها كل منهم في المنظمة وكيف يتم أداء هذه المهام، ومتى يتم الانتهاء من تنفيذها.

وإصدار الأوامر والتعليمات لهم بشأنها، وهم أي المرؤوسين يقومون بطاعة الأوامر التي يوجهها لهم رئيسهم وبإبلاغه بنتائج التنفيذ في شكل تقارير مثلا، وفي تقسيم واضح للعمل بين الطرفين، فيه الرؤساء يديرون والمرؤوسين ينفذون، مثلما هو منصوص عليه في أنظمة وقوانين المنظمة، فوفق هذه القواعد، فإن علاقات الرئيس بمرؤوسيه هي علاقات محدودة ومحصورة بضرورات العمل الرسمية والتقنية، هي بكلمة واحدة علاقات رئيس - مرؤوسين، أساسها المركز الرسمي لكل منهما وما يربط به من مسؤوليات.

وفي ضوء ما تقدم، فإن التسلسل الرئاسي يعد عنصر أو محدد آخر من داخل المنظمة للتفاعلات بين أعضائها، إذ تبعا له يتقرر شكل العلاقات التنظيمية والأسس التي تستند عليها.

### ج-القواعد والإجراءات التنظيمية: Rules and procedures: (1)

فضلا عن مبدأ تقسيم العمل والتسلسل الرئاسي، تعتبر القواعد والإجراءات الرسمية هي الأخرى عنصرا هاما في التنظيم، من حيث أنها هي التي تقف وراء الأدوار، وهي التي توجه شاغلي الأدوار في المنظمة، وفضلا عن ذلك هي التي تحكم العلاقات بين هذه الأدوار وتضبطها.

هذا وتشير القواعد التنظيمية إلى تلك " المعايير التي تحدد ما هو مسموح به من السلوك وما هو ممنوع داخل العمل". أما الإجراءات فتشير إلى "خطوات تنفيذ العمل خطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة وتوقيعات وأختام، بحيث يتم العمل بشكل نظامي ومرتب، وتظهر الإجراءات عادة في شكل لوائح وأنظمة العمل".

(1) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 297.

وكلا من القواعد والإجراءات الرسمية لا توجد منظمة مهما كان حجمها أو نشاطها لا تعرف البعض منها، فهي حيوية لأعضائها في حياتهم دخلها فمن خلالها يؤدون مهامهم ويتصلون فيما بينهم ويؤطرون مواقفهم واتجاهاتهم وأساليبهم في أداء أعمالهم، فهذه القوانين تنظم مجالات تخصصهم الوظيفي بطريقة ثابتة ومحددة، تحديد يعكسه توزيع الأنشطة والأعمال العادية الضرورية لتسيير دفة التنظيم على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية. يؤديها الجميع، رؤساء ومرؤوسين، كل حسب المركز المهني الذي يشغله داخل المنظمة. فضلا عن تنظيم الأعمال تحدد هذه القواعد والإجراءات شكل التفاعل بين أعضاء التنظيم ونمط السلوك المتوقع منهم في مختلف المواقف، مبينة شكل وحدود العلاقات التي يجب أن تكون بين كل صاحب مركز وآخر، وفي الوقت ذاته تضع مجموع المراكز في شبكة من العلاقات بعضها ببعض الآخر حيث "تؤسس لمستوى من التضامن داخل النسق يمكنه من أداء وظيفته كما ينبغي".

هذه القواعد والإجراءات داخل أماكن العمل هي ملزمة لكل العاملين تحت طائل التعرض للعقاب، إذ تتضمن لوائح المنظمة وأنظمتها الداخلية سلسلة من العقوبات المتدرجة والمتنوعة جرى الإشارة إليها في الفصل الثالث، المبحث الأول (إجراءات النظام)، الهدف منها ضبط سلوكيات أعضاء التنظيم وفرض الطابع الرسمي على علاقاتهم داخله.

### 3-7- نماذج السلوك التنظيمي:

استخدم الباحثون عددا من النماذج المختلفة في تفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ بتصرفات الأفراد المستقبلية داخل بيئات العمل، حيث شكلت تلك النماذج نظام المعتقدات Beliefs المؤثر على تصرفات الإدارة Management Actions تجاه المرؤوسين.

وبتالي فقد من الأهمية بمكان إدراك مديري المنظمات على النحو ملائم لتلك النماذج والفروقات التي بينهما، بغرض التعرف على النموذج الذي تبناه في علاقته مع مرعوسيه وكذا النماذج الأخرى المحيطة به، حيث تعتبر في وقتنا المعاصر نماذج السلوك التنظيمي بمثابة إطار عمل فكري لمديري المنظمات المختلفة، لأنها ببساطة تطرح توقعات محتملة لسلوك الأفراد داخل مجالات العمل، بالإضافة

إلى تقديمها لتفسيرات علمية لهذا السلوك مقترنة بتوصيات وإرشادات حول كيفية معالجة كل نمط سلوكي.<sup>(1)</sup>

### 3-7-1- النموذج الاستبدادي: Autocratic model

يعد النموذج الاستبدادي من أقدم النماذج المفسرة لسلوك التنظيمي فجزوره التاريخية ممتدة لعصر الثورة الصناعية، حيث تبنته إدارات المصانع في تعاملها مع عمال الصناعة ويلخص الجدول التالي أهم ملامح هذا النموذج من خلال خمس محاور رئيسية. ويوضح الجدول رقم(05): أهم ملامح النموذج الاستبدادي<sup>(2)</sup>

المحور	المضمون
أساس النموذج Basis of model	القوة: Power تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموظفين على قوتهم الوظيفية لإجبار الموظفين على العمل ويتوقع منهم الطاعة والامتثال وإلا تعرضوا للجزاء والعقوبة.
التوجه الإداري Managérial Orientation	السلطة: Autnorty تعطي السلطة المركز الوظيفي الأعلى في إصدار الأوامر والتعليمات للمركز الوظيفي الأقل.
توجه الموظف Employée Orientation	الطاعة: Obédience وفقا للنموذج الاستبدادي ليس للمرؤوسين غير طاعة رئيسه وليس بضرورة التقدير أو الاحترام.

(1) المرجع السابق، ص 40.

(2) المرجع السابق، ص 41.

<p>الاعتماد على الرئيس: نتيجة أسلوب القهري المتبع مع الموظفين تترتب نتائج نفسية تتمثل في اعتمادهم شبه الكامل على الرئيس باعتباره مصدر التعليمات والأوامر والخطط.</p>	<p>العائد النفسي على الموظف Em ployee psychdological result</p>
<p>منخفض: تتصف معدلات الأداء بالانخفاض نظرا لأن الموظفين يعملون بدافع تجنب العقاب وليس بدوافع ذاتية، وبالتالي فمن المتوقع انخفاض معدل الأداء أو توقفه عند غياب الرقابة المباشرة من الرئيس. وفي المقابل يقبل عادة المرؤوسين بأجور متدنية لانعدام فرص العمل من ناحية، وانخفاض مهارتهم من ناحية أخرى، ويعكس ذلك الوضع السائد في معظمهم المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية بالدول النامية.</p>	<p>نتائج الأداء Performance result</p>

وتشير الممارسات في الواقع العلمي إلى استخلاص مفاده أن النموذج الاستبدادي **Autocratic model** لا يعاني من الفشل بصورة كاملة، فهو يأتي بنتائج مرضية في التعاملات السلوكية (1) بالمنظمات التي تهتم بقيم الالتزام والانضباط والولاء أكثر من اهتمامها بقيم الإنتاجية والكفاءة والفاعلية والعائد والربحية، مثل المؤسسات العسكرية والمؤسسات العقابية كالسجون والمعتقلات.

### 3-7-2- النموذج الحارس: custodiol model

يرى المنظرون أن النموذج الحارس يعكس درجة أكثر تقدما نسبيا في الاتجاه نحو تحقيق رضا الموظفين، حيث يعمل كحارس لمصالحهم المالية، ويرجع ذلك لاعتماده على الموارد الاقتصادية Economic Resources (الأجور والمرتبات والمكافأة والمنح والعلوات والتوزيعات) كمقابل للمرؤوسين.

(1) المرجع السابق، ص 41.



ويعني مما تقدم أن النموذج الحارس يستبدل دوافع الخوف من العقاب المطبق في النموذج الاستبدادي بالدافع الاقتصادي في استثارة الموظف نحو العمل، ويلخص الجدول رقم (06): أهم ملامح هذا النموذج من نفس المحاور الخمس الرئيسية.<sup>(1)</sup>

المحور	المضمون
أساس النموذج Basis of model	الموارد الاقتصادية: Economic Resources تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموظفين على الدافع المالي المتمثل في الموارد الاقتصادية كالأجور والمرتبات والمكافأة والمنح والعلاوات.
التوجه الإداري Orientation Managériale	المال: تدفع الإدارة المال مقابل الأداء.
توجه الموظف Employée Orientation	الأمان والمصالح: يفترض النموذج أن المحرك لأداء الموظف هو الحاجة المالية والتي إذا تم إشباعها ستولد الشعور بالأمان وتحقيق المصلحة.
العائد النفسي على الموظف Employee psychological result	الاعتماد على المنظمة: يصبح العائد النفسي على الموظف هو الاعتماد على المنظمة باعتبارها مصدر تحقيق الأمان من خلال الحصول على المال والاستغناء عن الموظف يمثل تهديد معشيته وأفراد أسرته.

(1) المرجع السابق، ص 44.

التعاون الخامد: يوصف أداء المرؤوسون في ظل النموذج الحارس بأنه تعاون خامد بمعنى أن نشاط المرؤوس وتعاونه مع زملائه لإنجاز أهداف المنظمة لا ينشط إلى بتوافر الحافز المالي، فالعلاقة هنا شرطية أن وجد الحافز المالي وجد الأداء، وأن غاب الحافز غاب الأداء.	ناتج الأداء Performance result
---	-----------------------------------

### 3-7-3- النموذج التديمي: Supportive model

ترجع أصول هذا النموذج المفسر للسلوك التنظيمي إلى مبادئ العلاقات التديمية Dne Principbes of Supportive relationships التي صاغها العالم السلوكي Rensis likert ويلخص الجدول رقم (07): أهم ملامح النموذج التديمي من خلال خمس محاور رئيسية. (1)

المحور	المضمون
أساس النموذج Basis of model	القيادة: Leadership تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموظفين على المهارات القيادية للمدير وليس القوة أو الموارد الاقتصادية كما الحال في النماذج السابقة.
التوجه الإداري Managérial Orientation	الدعم: تقدم الإدارة الدعم للمرؤوسين حيث يتولى القائد مساعدتهم على انجاز أهداف المنظمة ومنحهم الفرص للتطوير الأداء الوظيفي.
توجه الموظف Employée Orientation	الأداء الوظيفي: يصبح الموظف في ظل النموذج بأدائه الوظيفي باعتباره معيار التقييم.

(1) المرجع السابق، ص 44.

المشاركة: Participation يتمثل العائد النفسي على الموظف من تطبيق هذا النموذج هو شعوره بالمشاركة في إنجاز الأهداف.	العائد النفسي على الموظف Em ployee psychdlogical result
دوافع يقظة: Awakened Drives يعتمد أداء الموظف على دوافع يقظة متولدة من شعوره بالمشاركة في صنع إنجازات المنظمة.	نتائج الأداء Performance result

ومن الملاحظ أن النموذج التديمي Supportive model يعمل بشكل جيد عند تطبيقه على منظمات الدول المتقدمة، بينما تدهور بصورة حادة فاعلية في حالة تطبيقه على منظمات الدول<sup>(1)</sup> المتخلفة ويرجع ذلك إلى أن النموذج يخاطب الحاجات المتقدمة في سلم إشباعات المرؤوسين، كالحاجة إلى تحقيق الذات والمكانة الاجتماعية، بافتراض أن الحاجات أساسية كالمأكل والملبس والمشرب والمسكن مشبعا أصلا، وهو مالا ينطبق في حالة الدول المتخلفة.

### 3-7-4- النموذج التعاوني: Couegial model

يعكس النموذج التعاوني الامتداد الطبيعي لتطور علوم السلوك التنظيمي، حيث استبدال مفهوم المشاركة Participation الذي يشكل أساس النموذج التديمي بمفهوم الشراكة Partnership فهو يفترض أن الرؤساء والمرؤوسين هم شركاء في زملاء عمل يسعى لتحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها، ويلخص الجدول رقم(08): أهم ملامح النموذج التعاوني<sup>(2)</sup>.

(1) المرجع السابق، ص 44.

(2) المرجع السابق، ص 45.

المحور	المضمون
أساس النموذج Basis of model	الشراكة: Partnership يفترض النموذج أن الرؤساء والمرؤوسين شراكة في إنجاز أهداف المنظمة.
التوجه الإداري Managérial Orientation	العمل الجماعي: تنجز الإدارة الأهداف التنظيمية من خلال العمل الجماعي وروح التعاون والمشاركة باعتبار أن جميع العاملون رؤساء ومرؤوسين هم فريق واحد يسعى لتطوير المنظمة.
توجه الموظف Employée Orientation	السلوك المسئول: يتصف سلوك المرؤوسون في ظل النموذج التعاوني بالمسؤولية، ويرجع هذا السلوك المسئول إلى شعور المرؤوس بأنه عضو في فريق العمل يشارك في صنع الإنجازات التي تتحقق.
العائد النفسي على الموظف Em ployee psychdological result	الانضباط الذاتي: يولد السلوك المسئول الذي يشعر به المرؤوس في ظل النموذج التعاوني قدر أكبر من الانضباط الذاتي يمارسه الفرد على ذاته، وتظهر تلك الممارسات بصورة واضحة في المنظمات اليابانية التي تتبنى هذا النموذج في تعاملاتها السلوكية.
نتائج الأداء Performance result	حماس معتدل: يغل شعور بالانضباط الذاتي أداء يتصف بالحماس المعتدل أو المتوازن.

## 3-7-5- نموذج النظام: System model

يمثل أحداث النماذج التي قدمها الفكر السلوكي، وقد جاء كمحصلة لإسهامات بحثية مشتركة حول قيمة ومعنى العمل لدى الفرد في بيئة الأعمال المعاصرة ويلخص الجدول أهم ملامحه. ويوضح الجدول رقم(09): أهم ملامح نموذج النظام.<sup>(1)</sup>

المحور	المضمون
أساس النموذج Basis of model	الثقة: Trust يفترض النموذج أن الرؤساء يجب أن يعاملوا المرؤوسين على أساس من الثقة والشفافية وأن العمل يمثل قيمة ومعنى كبير لدى الفرد.
التوجه الإداري Managérial Orientation	الرعاية: يمثل دور الإدارة في رعاية المرؤوسين وتشجيعهم على انجاز الأهداف باعتبار أن المنظمة هي نظام يضم مجموعة من العناصر (موارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية) تعمل على نحو متكامل لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، وأن العنصر البشري هو أهم مكونات هذا التنظيم ويتالي يجب رعايته.
توجه الموظف Employée Orientation	الملكية النفسية: يوجه أداء المرؤوسين في ظل هذا النموذج الشعور بأنهم ملاك المنظمة ومسئولون عن منتجاتها.

(1) المرجع السابق، ص 47.

العائد النفسي على الموظف Employee psychological result	دافعية ذاتية: يتولد شعور نفسي لدى الموظف بالدافعية الذاتية نحو تحقيق الأهداف كمحصلة للملكية النفسية.
نتائج الأداء Performance result	التزام بتحقيق الأهداف: أداء مدفوع بالالتزام نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

### 3-8- الإدارة والسلوك التنظيمي:

الإدارة الفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة ويسعى المديرون باستمرار للبحث عن الوسائل والطرق والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بصورة أفضل وأصبح المدير ينظر للعاملين معه بأنهم أجزاء من موارد حيوية في المنظمة، وفي ظل التحديات والضغوط المتزايدة التي تواجه المنظمات المعاصرة مثل العولمة والتنوع وترشيح المنظمات، والمنافسة الحادة وعدم التأكد البيئي وغيرها، أصبح المدير بحاجة ماسة لم يسبق لها مثيل إلى البحث باستمرار عن الوسائل والطرق الجديدة للقيام بعمله بكفاءة وفاعلية ومهما تنوع مستوى وطبيعة عمل المدير، فإن جوهر العملية الإدارية هو التفاعل مع أناس آخرين وبالفعل فإن أي مدير يقضي معظم وقته في العمل في التفاعل مع الآخرين وهكذا فإن العملية الإدارية والسلوك الأفراد في المنظمات يرتبطان بشكل وثيق ولا يمكن الفصل بينهما.

السلوك التنظيمي ليس وحدة (وظيفة معينة في المنظمة، بل إن فهم السلوك التنظيمي يوفر إطار يستطيع أن يستخدمه جميع المديرين للقيام بأعمالهم بصورة أفضل.

فالمدير يستطيع أن يستخدم ويوظف معرفته بالسلوك التنظيمي في فهم ذاته وفهم المرؤوسين والزملاء والنظراء والرؤساء وفي التفاعل مع الآخرين خارج المنظمة (فهم الحاجات والدوافع والاتجاهات ودينامية الجماعات والصراع... الخ.

ومهما كانت طبيعة عمل المدير فهو يقوم بعمله في إطار اجتماعي ( التفاعل مع الآخرين) لهذا يستحيل فهم وممارسة الإدارة والعملية الإدارية بدون الاعتماد على السلوك التنظيمي في مجالات عدة كما يواجه المدير في المنظمة المعاصرة العديد من التحديات والضغوط ومعظمها إن لم يكن جميعها ذات تأثير كبير على السلوك التنظيمي، وهذه التحديات بعضها تنظيمية وبعضها الأخر بيئية، أما التحديات البيئية فتتضمن: إستراتيجية التنافس والعولمة، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاق، والجودة والإنتاجية والتطورات النفسية.

وتتضمن التحديات التنظيمية: تنوع القوى العاملة والقوى البشرية الجديدة والترشيق والتغيير التنظيمي والمنظمة المتعلقة وإدارة المعرفة، ومن الطبيعي أن يكون لهذه التحديات تأثير كبير على السلوك التنظيمي في المستقبل. (1)

### 3-9- عمليات نظام إدارة السلوك التنظيمي:

يشمل نظام إدارة السلوك التنظيمي مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة تستهدف استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال والموارد البشرية والمنظمة (مداخلات النظام) في إعداد خطط السلوك التنظيمي وآليات توجيهه وتشخيصه ومتابعته وتقويمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح السلوك التنظيمي وتحسينه وتطويره، ثم تقدير وتعويض أعضاء المنظمة حسب نتائج التقويم. (2)

### العملية الأولى: تخطيط السلوك التنظيمي

تبدأ عمليات النظام بعملية أساسية هي التخطيط السلوك التنظيمي إذ هو نقطة البداية المنطقية والذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين رئيس وأعضاء المنظمة المعنيين بالسلوك المستهدف الاتفاق على عناصر ومكونات السلوك أي ما يجب عليهم القيام به من واجبات ومهام تحقيق الأهداف أو النتائج المتوقعة، ويتضمن تخطيط السلوك التنظيمي الإجابة عن أسئلة مهمة ينبغي أن تكون واضحة تماما لكل

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص ص (38،39).

(2) حسين حريم: مرجع سابق، ص 38.

من طرفي العلاقة السلوكية ( القائم بالسلوك ورئيسه المباشر) تتعلق بنوع السلوك التنظيمي والسرعة الواجبة في مباشرته، فضلا عن مستويات الجودة وحدود التكلفة المسموح بها، كما تحتاج عملية تخطيط السلوك التنظيمي إلى التعرف مسبقا على مكان ممارسة السلوك موضع التخطيط، ومن هم الأطراف الأخرى ذوي العلاقة الذين يتعين أخذهم في الاعتبار.

### ❖ عناصر تخطيط السلوك التنظيمي:

تخطيط السلوك التنظيمي عملية تهدف إلى إرساء البيئة الأساسية التي يقوم عليها السلوك التنظيمي الفعال وهي تحديد أنماط السلوك وتوجهاته المتناسبة مع متطلبات التنفيذ السليم والإيجابي لعمل محدد أو وظيفة بذاتها في المنظمة، ويأخذ تخطيط السلوك التنظيمي في الاعتبار خصائص العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، وقدرات وطاقت أعضاء المنظمة الذين يسند إليهم هذا النوع من الأعمال، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانيتها والمناخ المحيط بها.

وتتضمن مهام تخطيط السلوك التنظيمي ما يلي:

- تحديد المهام والواجبات والمسئوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المنظمة.<sup>(1)</sup>
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل السلوك التنظيمي وتقلل من الإنتاجية والفاعلية عن المستويات المستهدفة.
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها نتيجة أداء الأعمال المحددة.
- تحديد أولويات المهام وتتبعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات السلوك التنظيمي المستخدمة.

<sup>(1)</sup> على سلمى: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، 2004، ص652.



- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد.

وفي ضوء هذه المحددات يتم اختيار أنماط السلوك وتوجهاته التي يتوقع أن يباشرها الفرد حيث يأتي أداءه المهام المكلف بها على المستوى المستهدف وبذلك يوفر تخطيط السلوك التنظيمي أساساً موضوعياً يهيئ للمنظمة التطبيق الفعال لفكرة "الإدارة بالأهداف" أو "الإدارة بالنتائج" وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين الفرد القائم بالعمل وبين رئيسه.

### العملية الثانية: توجيه السلوك التنظيمي

ثم تنتقل إدارة السلوك التنظيمي إلى إعداد خطط وبرامج وآليات توجيه السلوك التنظيمي بمعنى اختيار السبيل وأنماط القيادة والإشراف التي تحقق مساندة أعضاء المنظمة في مباشرة السلوك المستهدف والتأكد من فهمهم لمطالبة كما حددتها الخطط المعتمدة وتوفير الإشراف والمساعدة من جانب القادة والمشرفين لتمكينهم من مباشرته حسب المواصفات وبالمعدلات ومستويات الجودة المطلوبة وإرشادهم لتجنب الأخطاء والسلبيات وتدارك المشكلات قبل وقوعها أو فور حدوثها حتى لا تتراكم تأثيراتها السالبة على المنظمة ويمثل توجيه السلوك التنظيمي عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائم (القائمين) بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تحقيق السلوك التنظيمي حسب الخطة ومواجهة تأثير المتغيرات الخارجية التي تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية أو الثغرات التقنية، والمتغيرات العائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين أعضاء المنظمة لأسباب مختلفة، كما قد يصيب الطاقات الإنتاجية بعض الأعطال أو التقادم، وفي جميع الأحوال تصبح الإدارة معنية<sup>(1)</sup>.

واطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات السلوك التنظيمي وفق الخطط المعتمدة والكشف مبكراً عن اتجاهات الخلل فيها.

(1) المرجع السابق، ص 654.

## ❖ العناصر الأساسية في توجيه السلوك التنظيمي:

عملية توجيه السلوك التنظيمي هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات السلوك التنظيمي الفعلي والظروف المحيطة وتزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه السلوك التنظيمي في الاتجاهات الصحيحة وتمكين المديرين والمشرفين من التدخل لمحاولة إعادة السلوك التنظيمي إلى مساره المخطط وتقع مستويات توجيه السلوك التنظيمي على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم وتتضمن مهام توجيه السلوك التنظيمي ما يلي:

## ❖ متابعة مستويات وظروف السلوك التنظيمي:

وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية (الآنية) بقدر المستطاع لتقدم السلوك التنظيمي ومعدلات الإنجاز، والمقارنة أولاً بأول مع المخطط المعتمدة، كذلك تكون ملاحظة المناخ الداخلي للمنظمة وما يطرأ عليه من تحولات، ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة من الإجراءات المهمة في التعرف على احتمالات تحقق مستويات السلوك التنظيمي المستهدفة، والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات وكما يبدو فإن هذه المتابعة والملاحظة الآنية إنما تعتمد في المقام الأول على كفاءة نظم المعلومات ودقتها في رصد السلوك التنظيمي الفعلي وإنتاج المؤشرات الدالة على اتجاهات التطور واستنتاج المشكلات قبل وقوعها بطريقة الإنذار المبكر وهي ما يطلق عليه Dne Leading Indicators.

## ❖ تزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات المحددة:

تهتم إدارة السلوك بتزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات المتجددة ليتمكنوا من التصرف والأداء حسب الخطة المستهدفة وتعتبر عملية توجيه السلوك التنظيمي آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال وذلك بغرض تحسين قدراتهم وتجنبيهم احتمالات الخطأ أو البعد بهم عن مناطق المشكلات التي تهدد جودة السلوك

التنظيمي وتقل فرص الوصول إلى النتائج المستهدفة، وتستخدم في توجيهه<sup>(1)</sup> السلوك التنظيمي آليات متعددة منها:

- الاتصال المباشر مع الرؤساء في مواقع التنفيذ.
- البرامج التدريبية وورش العمل التي تنظم لمناقشة مشكلات العمل.
- الاجتماعات الدورية بين أعضاء المنظمة ورؤساءهم لمناقشة ظروف العمل.
- اجتماعات عصف الأفكار للكشف من أفكار جديدة لتحسين فرص تحقيق السلوك التنظيمي المستهدف.

❖ **تمكين أعضاء المنظمة:** تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم "التمكين" والذي يهدف إلى تزويد أعضاء المنظمة بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، ويتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وتوفير ظروف ومتطلبات السلوك التنظيمي وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف، وبما لا يخل بأهداف ونتائج السلوك التنظيمي (أي أن التمكين يقصد به توفير الفرص لأعضاء المنظمة كي يتمكنوا من السيطرة على ظروف العمل والتعامل بإيجابية وحسم مع المتغيرات على مسئوليتهم وبمبادرات منهم).

❖ **أساليب توجيه السلوك التنظيمي:** تتعدد أساليب توجيه السلوك التنظيمي، فقد تستخدم اللقاءات العارضة وغير الرسمية، أو اللقاءات الرسمية بين رئيس وأعضاء المنظمة تحت إشرافه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع ويستمع منهم إلى وجهات نظرهم بحيث تأتي توجيهاته متناسبة مع ظروف التنفيذ وقدرات أعضاء المنظمة على التطبيق، كما يتم توجيهه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة ولكن أفعال الأساليب بشكل عام في تحقيق أهداف توجيه السلوك التنظيمي هي الاتصالات المستمرة وغير الرسمية بين الرئيس والقائمين بالعمل ونزول

(1) المرجع السابق، ص 655.

الرؤساء إلى أرض الواقع في أماكن العمل ذاتها ومعايشتهم للقائمين بالعمل على الطبيعة، وتزويد فعالية توجيه السلوك التنظيمي حيث يتجه الرؤساء إلى البحث عن فرص التحسين والتركيز على الجوانب الإيجابية في السلوك التنظيمي والحرص على إعلان التقدير للسلوك المتميز كذلك من قواعد توجيه السلوك التنظيمي الفعال ما يلي: (1)

- تجنب لوم وتقريع أعضاء المنظمة حين اكتشاف قصور في السلوك قبل تحديد أسبابه لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للعاملين فيها.
- تشجيع التقويم الذاتي من أعضاء المنظمة.
- مناقشة السلبيات بروح إيجابية.
- الاستماع بحرص لآراء أعضاء المنظمة.

### العملية الثالثة: متابعة وتشخيص السلوك التنظيمي

وتستمر إدارة السلوك التنظيمي لاستكمال الغاية منها وهي الوصول إلى مستويات السلوك التي تحقق الإنجازات المستهدفة وتوفر للمنظمة القدرات التنافسية التي تميزها عن المنافسين، ومن ثم تبدأ عملية مهمة هي متابعة وملاحقة السلوك التنظيمي ورصد اتجاهاته ومستوياته أولاً بأول ومقارنته بالمستويات المخططة، وبالتالي يتم حصر الانحرافات في السلوك التنظيمي الفعلي عن السلوك المستهدف وهي ما يعبر عنها بـ "فجوة السلوك التنظيمي" والتي تمثل مشكلات لا تريد الإدارة لها أن توجد أو تستمر، ومن ثم يكون تحليل أسباب هذه الفجوة وتشخيصها وتبين مصادرها والعوامل المغذية لها من أهم عناصر السلوك التنظيمي التي توفر المعلومات الضرورية لمعالجة انحرافات السلوك التنظيمي من ناحية، والعمل على تجنب تكرارها بمعالجة الأسباب المنشئة لها من ناحية أخرى.

(1) المرجع السابق، ص 656.

إن الفكرة الأساسية في هذه العملية أن السلوك التنظيمي الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث التوجه الرئيسي، أو التوقيت أو الجودة أو التقنية أو التكلفة وتبدو واحد من أهم مشكلات السلوك التنظيمي في المنظمات وهي الكم الهائل من الفقد والضياع في الموارد وإهدار المعلومات، ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة وتنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهرة ومعروف للقائمين بالعمل والمشرفين عليهم، والبعض الآخر كمن يحتاج إلى بذل الجهد للكشف عنه والتعامل معه. (1)

❖ **إجراءات تشخيص السلوك التنظيمي:** إن الغاية الحقيقية لبذل المجهود في تشخيص السلوك التنظيمي هي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية، وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة، وبالتالي تتضمن عملية تشخيص السلوك التنظيمي إجراءات الكشف عن فجوة السلوك التنظيمي وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين السلوك التنظيمي وفق المنهجية التالية:

❖ **رصد فجوة السلوك التنظيمي:** يقصد برصد فجوة السلوك التنظيمي، اكتشاف الفرق بين مستوى السلوك التنظيمي الفعلي من حيث التوجه الرئيسي للسلوك والكمية والحجم والسرعة والجودة والتكلفة وبيبين المستوى المخطط (المستهدف)، والأساس في رصد فجوة السلوك التنظيمي هو الكشف المبكر عن اتجاه السلوك التنظيمي للانحراف ومتابعة وملاحقته باستمرار، ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم (أي مدى التباين في السلوك التنظيمي المستهدف من الناحية الكمية) ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقعها التنافسي، والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق السلوك التنظيمي المخطط، كذلك يكون رصد الفجوة بحصر مدى تكرارها وانتشارها في مجالات مختلفة أو انحصارها في مجال معين.

(1) المرجع السابق، ص 658.

❖ تحديد مصادر فجوة السلوك التنظيمي: ليس المهم فقط التعرف على فجوة السلوك التنظيمي بل

أيضا تحديد مصادرها سواء من داخل المنظمة وما بها من نظم وعناصر أو من خارجها.

وبشكل عام تنشأ الفجوة السلوكية من أسباب تعود إلى أي من المصادر التالية:

❖ اختلاف توجهات الفرد ودوافعه ومحددات سلوكه بصفة عامة.

❖ المتغيرات الخارجية ذات التأثير على المنظمة. (1)

إن خلاصة تأثير تلك المصادر المختلفة أنها تحدث حالة من اختلال توازن نظام السلوك التنظيمي سواء في المداخلات أو العمليات أو المخرجات بما يؤدي إلى اختلاف السلوك الفعلي عما كان مخططا.

❖ تحليل فجوة السلوك التنظيمي: يقصد بالتحليل أساس البحث عن أسباب حدوث الفجوة من المصدر أو المصادر التي تم تحديدها، وفي أغلب الأحيان تنحصر أسباب فجوة السلوك التنظيمي في اختلال سلوك الموارد البشرية، وكذلك اختلال سلوك الموارد المادية من معدات وتجهيزات وغيرها من وسائط السلوك التنظيمي غير البشرية، واختلال سلوك الموارد التقنية مثل حالات تقادم التقنية المستخدمة وزيادة التعقيدات الإدارية أو بطء الاتصالات وطول سلسلة اتخاذ القرارات وتباعدها عن مواقع التنفيذ وغير ذلك من عيوب التنظيم.

وتعتمد عملية تشخيص فجوة السلوك التنظيمي على التحليل المنطقي للمعلومات والقياس المرجعي، وقد يتم التحليل فرديا بواسطة الرئيس المسئول عن العمل، أو قد تتولى عمليات التحليل مجموعات عمل أو وحدة تنظيمية متخصصة، ويجرى التحليل الفردي وفق منطق استفساري بسيط يطرح مجموعة متصلة من الأسئلة تبدأ كلها باسم الاستفهام "لماذا" ويطلق عليه أسلوب Dne5 whys حيث يسأل القائم بالتحليل "لماذا حدثت فجوة السلوك التنظيمي؟"..." إلخ وهكذا إلى أن يتم التوصل إلى السبب الحقيقي الذي نبعت منه كل هذه المشكلات الفرعية، والذي تسبب أساسا في فجوة السلوك التنظيمي.

(1) المرجع السابق، ص 659.

أما في حالة التحليل الجماعي فيتم تشخيص فجوة السلوك التنظيمي في اجتماع يضم مجموعة المهتمين بالمشكلة، وفي حالة استخدام القياس المرجعي يكون تشخيص فجوة السلوك التنظيمي بالمقارنة مع مستويات السلوك التنظيمي في أوقات مختلفة أو بين إدارات مختلفة أو حتى بالقياس إلى ما تحققه منظمات أخرى.<sup>(1)</sup>

### العملية الرابعة: تقييم السلوك التنظيمي

ويتزامن مع عملية متابعة وتشخيص السلوك التنظيمي عملية تقييم السلوك، وهي المعنية بتقدير الإنجازات المتحققة عن السلوك الفعلي الذي يباشره أعضاء المنظمة، والقيمة المضافة الناتجة عنها بالقياس إلى الموارد المستغرقة في تحقيقها وتحديد مدى الفعالية بمعنى الوصول إلى الأهداف المطلوبة من السلوك التنظيمي بالحجم وفي الوقت وبالجودة والتكلفة المستهدفة، وتزيد أهمية عملية تقييم السلوك التنظيمي حين تتم مقارنة نتائج السلوك في المنظمة على فترات تاريخية أو المقارنة بنتائج السلوك في المنظمات المنافسة في ذات البلد أو المنظمات الأحسن في العالم.

ويركز تقييم السلوك التنظيمي على الحكم على مدى اتفاق السلوك التنظيمي الفعلي مع السلوك التنظيمي المستهدف من حيث التوجهات الرئيسية والنتائج المتمثلة في حجم الإنجاز أو كمية وسرعة الأداء وجودته وتكلفته ومدى استقرار السلوك وتدفعه كذلك يتجه تقييم السلوك التنظيمي إلى الحكم على مدى تناسق عناصر السلوك التنظيمي والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل، كما يركز أحد أبعاد عملية تقييم السلوك التنظيمي على أعضاء المنظمة ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات السلوك التنظيمي حسب التصميم والخطة المعتمدة، ومدى تكيفهم مع ظروف العمل وأعضاء الجماعات التي قد يرتبطون بها وقابليتهم للتعلم والتطور واحتمالات نجاح الفرد في أداء مهامهم الأخرى.

(1) المرجع السابق، ص 661.

## ❖ العناصر المحورية في نظم تقويم السلوك التنظيمي:

تهتم عملية تقويم السلوك التنظيمي بالنظر في كفاءة عناصر ثلاثة رئيسية وهي:

- العمل.
- الفرد القائم بالعمل.
- الإطار التنظيمي الذي يربط الفرد والعمل.

ولذلك تتعدد عناصر تقويم السلوك التنظيمي بحيث تشمل كل المتصلين به سواء بطريق مباشر أو غير مباشرة، وتبدو أهمية هذه الفكرة إذا تبينا خطورة الخطأ الشائع في كثير من المنظمات إذا تركز نظم تقويم السلوك التنظيمي فيهما على قياس وتقويم سلوك الأفراد القائمين بالعمل فقط، واعتبار نتائج السلوك التنظيمي محصلة عمل الفرد (الأفراد) فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير ومنها الأفراد الآخرين المشرفين ورؤساء العمل، ظرف، مكان العمل وتجهيزاته، حالة الموارد والتقنيات، والنظم والسياسات الإدارية، لذا اتجهت الإدارة المعاصرة إلى تطوير نظم تعتمد محاور متعددة لتقويم السلوك التنظيمي. (1)

### العملية الخامسة: تحسين وتطوير السلوك التنظيمي

وتستمر إدارة السلوك التنظيمي في ضوء نتائج تقويم السلوك بإعداد وتفعيل برامج تحسين وتطوير السلوك وتشير العمليات إلى مجموعات الإجراءات المتكاملة والمستمرة الهادفة إلى التخلص من عيوب السلوك التنظيمي أيا كانت مصادرها الكامنة في العمل ذاته أو الأفراد القائمين بالعمل أو في ظروف وخصائص المنظمة، وذلك دون استثمار أموال طائلة في تطوير النظم أو شراء المعدات والتقنيات الجديدة (تحسين السلوك التنظيمي)، وكذلك العمل على الانتقال على مستويات أفضل وأحسن من تقنيات السلوك التنظيمي وترتيباته شاملة تطوير المدخلات والعمليات المخرجات، أي الاستثمار في اقتناء تقنيات جديدة،

(1) المرجع السابق، ص 662.



وابتكار نظم وآليات متقدمة لمساندة أعضاء المنظمة على اكتساب أنواع ومستويات متعالية من السلوك (تطوير السلوك التنظيمي)، إن نظم إدارة السلوك التنظيمي تتجه ليس فقط إلى تحريك سلوك أعضاء المنظمة حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في سلوكهم على النحو التالي:

- المحافظة على السلوك المتميز وصيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميز.
- تحسين السلوك التنظيمي الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط السلوك التنظيمي المعتمدة.
- الارتفاع بالسلوك إلى مستوى أفضل باستمرار وتطوير عناصره (مدخلات، عمليات، مخرجات) لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق.

#### ❖ بعض مجالات تحسين وتطوير السلوك التنظيمي:

- تطوير قدرات ومهارات الأفراد الذهنية والفكرية.
- زيادة المستوى المعرفي للأفراد. (1)
- خلق اهتمامات جديدة للأفراد في مجالات العمل أو متصلة بها.
- تحفيز دوافع الأفراد لقبول غايات الإدارة وأهدافها باعتبارها أهدافهم الشخصية.
- تخفيض مقاومة الأفراد للتغيير وحفزهم للمشاركة.

(1) المرجع السابق، ص 663.

- تنمية اتجاهات العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة.تركيز مفاهيم خدمة العملاء والسعي لا رضائهم في أذهان أعضاء المنظمة.(1)

### 3-10- نظرية السلوك التنظيمي:

#### 3-10-1- نظرية النموذج الرشيد: the rational theory

ويندرج تحت هذا المدخل نظرية التنظيم البيروقراطي theory of bureaucracy لماكس فيبر "Max weber" والتقسيم الإداري(2) theory of Departmentalization لهنري فايول " Henri fayol" والإدارة العلمية "Scietific Managenent" ل: ف. وتايلور Fredric winsluo taylor.

بصفة عامة هذه النظريات كان اهتمامها متوجها إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج وفي سعيها هذا استندت على عدة فروض من بينها أن الكفاءة EFFICIENCY هي هدف التنظيم الأول، وأنه لكي تتحقق تلك الكفاءة يجب أن يكون التنظيم رشيدا بمعنى أن يكون تصميم التنظيم يتضمن تلك العناصر التي تسهم في تحقيق هدفه وأي عنصر لا يسهم في تحقيق الهدف لا ينبغي أن يبقى بالتنظيم، وعلى هذا الأساس فإنه طبق النموذج الرشيد، فإن كل عنصر من عناصر التنظيم يؤدي وظيفة محددة ويخضع للرقابة والسيطرة من جانب إدارة التنظيم.

ولضمان تحقيق ذلك تؤكد نظريات هذا المدخل على ضرورة الاهتمام ببعض الخصائص أو المبادئ العامة الهامة والتي توجد في كل المؤسسات والمنشآت أيا كان نشاطها في المجتمع وهذه المبادئ من أهمها: شروط الحصول على العمل، تقسيم العمل، وتحقيق أعلى درجات التخصص وتسلسل السلطة (التدرج الرئاسي) وإتباع الطرق والقواعد العقلانية الرشيدة.(3)

(1) المرجع السابق، 664.

(2) على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، دت، ص(21).

(3) المرجع السابق، ص 70.

وبالنسبة للعضوية في التنظيم يرى "ماكس فيبر": أن التنظيم يقوم على نسق من المناصب الرسمية المحددة بوضوح لكل منصب منها مجال من الاختصاصات المحددة بالمعنى الشرعي.

يشغلها الأفراد كما أوضح "فيبر" بناء على المؤهلات الفنية التي يمكن التحقيق من وجودها من خلال إجراءات رسمية غير شخصية كالاختبارات مثلا أو من خلال تقديم الفرد لشهادات علمية أو تلك الخاصة بالخبرة المهنية أو كليهما. (1)

هذه الاعتبارات تعتبر كلها شروطا لقبول عضوية الفرد في التنظيم وانتسابه لإحدى جماعته الرسمية، فهناك طرق وأساليب العمل وتنفيذ المهام والواجبات ويتالي لا يعين في التنظيم إلا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام بالطرق المحددة لها.

من ناحية أخرى تعتبر هذه النظريات أن العمل WORK هو المحور الأساسي للتنظيم وأنه قابل للتقسيم بحسب المركز، أي أن هناك إمكانية التخصص الوظيفي وإمكانية تنميط الأعمال إلى عناصرها الأساسية مع تحديد المسؤولية عن كل جزء من أجزاء هذه الأعمال.

وفي هذا الخصوص ركز "تايلور" على أهمية تقسيم العمل ليس فقط داخل المؤسسات الصناعية الكبرى، ولكن أيضا على المستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها، نظرا لطبيعة الأعمال وأنماط الخبرة، والشخصية الفردية، نوعية الإنتاج، والشهادات العلمية للعاملين، لذلك أوصى بأهمية شمول تقسيم العمل كافة الفئات المهنية والإدارية، بدأ بالعمل في خطوط الإنتاج وصولا حتى المستويات الإدارية العليا، معتبرا ذلك ضروريا لتنفيذ مختلف المهام والأعمال داخل التنظيم، وفي سبيل تحقيق ذلك حرص "تايلور" على أن يميز بين الأعمال والوظائف التي يقوم بها العمال وفئة الإدارة في المؤسسات الإنتاجية، ويرجع هذا التمييز إلى طبيعة الدور the rohe الذي يقوم به كل منهما في العمل، فقد أكد "تايلور" على وجوب أن يقوم العمال بأعمالهم، بحيث يعمل كل واحد منهم بصورة محددة لتحقيق العمل المخصص له، وفق الأهداف المرسومة والمقررة، وفي المقابل أكد على ضرورة أن تسهر الإدارة على إخضاع الجميع

(1) علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية مصر، 2001، ص 44.

لمجموعة القواعد والقوانين السائدة داخل التنظيم والسيطرة على العمل داخل المؤسسات الإنتاجية وبعبارة أخرى توزيع العمل على كافة الفئات المهنية والإدارية، ولكن على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وتولي العمال من جهتهم مهام التنفيذ. (1)

بالنسبة للعمل الفني فإن الكفاية الإنتاجية وزيادة فعالية العمال تقتضي تجزئة أي عمل إلى عناصرها الأساسية بما يسمح من تحديد المسؤولية عن كل جزء من أجزاء العمل وعلى هذا الأساس يقوم التنظيم على وجود مجالات وظيفية متخصصة ومحددة رسمياً، تنظم القواعد واللوائح الرسمية عملية تحديدها تلك، بحيث توزع الأنشطة والأعمال العادية الضرورية لتسيير دفة التنظيم على أعضائه باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة ويعهد فيها لكل عامل بعمل محدد، يتم تدريبه على أدائه بأفضل السبل، وفي مقابل ذلك يلتزم الأعضاء بأداء واجباتهم المهنية وفق ما تمليه عليهم مراكزهم والقواعد المرتبطة بها.

وفي هذا السياق أكد "تايلور" على وجوب أن يلتزم الأفراد بأداء وظائفهم وأدوارهم التنظيمية، كما ترسمها القواعد المعيارية الرسمية، والتي تغطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية، وكذا على " وجوب أن يقوم العمال بأعمالهم، حيث مطالب كل واحد منهم أن يعمل بصورة محددة لتحقيق العمل المخصص له، وفق الأهداف المرسومة والمحددة، وهذا يعني أن يؤدي العامل مهامه من دون أن تكون له فرصة لإقامة علاقات إنسانية في مواقع العمل.

ولضمان أداء جميع الأعضاء لأدوارهم التنسيق بين مختلف الأعمال التي يؤدونها، يدعو أصحاب هذا المدخل إلى ضرورة أن يتم تقوية هذا النظام الملزم لأفراد الجماعة، من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينون في وظائف رئاسية وقيادية قد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري "Administratives Staff" جهاز يتم اختيار أعضائه - حسب ماكس فيبر وفقاً لنظام التعيين أو

(1) على السلمي، مرجع سابق، ص68.

الانتخاب أو كليهما، هؤلاء الأفراد أعضاء الجهاز الإداري يشتغلون في مجموعهم نسقا من مراكز المسؤولية التي تحكم الأعمال التنظيمية وتوجه بموجبها الأهداف التنظيمية بصفة عامة. (1)

من جهته ركز "هنري فايول" "H.FAYOL" على وجوب أن يحترم أعضاء التنظيم في علاقاتهم التنظيمية، بعضهم ببعض مجموعة من القيم التنظيمية من ذلك تدرج السلطة Lineofauthority أو ما يسمى تسلسل السلطة من المستويات العليا إلى الدنيا، ومن الدنيا إلى العليا، ووجوب الالتزام بذلك في تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا معناه أن يخضع كل منصب أقل لإشراف المنصب الأعلى منه، ومن القيم التنظيمية الأخرى كذلك تأكيد "فايول" على روح التعاون Esprit of Cooperation، حيث رأى ضرورة التنسيق وتحقيق التعاون بين الأفراد أو العاملين في المؤسسة سواء أكانوا من الفئات العمالية أو الإدارية العليا.

ويرى أصحاب مدخل العقلية أو الرشد أنه يتم بين أعضاء التنظيم أساسا في حدود وظائفهم أو مراكزهم المهنية، وليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف أو المراكز المهنية فبالنسبة لهم، فإن التنظيم يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار حيث تكون الاستجابة بين الأفراد على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم وكما يرى أصحاب هذا المدخل فإنه لا يوجد إلا نوع واحد من العلاقات هي العلاقات الرسمية والتي ترتبط بوظيفة الفرد وما يرتبط بها من حقوق وواجبات يضمن الالتزام بها، ووجود عدد من القواعد أو المعايير الفنية والتي تنظم الاتصال أو العلاقات بين مختلف المناصب داخل التنظيم وتحرس على ضبطها بما يتماشى و أهداف المنظمة.

❖ **أهم الانتقادات الموجهة لنظرية الرشد:** من الانتقادات الهامة التي وجهت إلى هذا الاتجاه، تأكيد على الطبع الرسمي للبناء التنظيمي وعقلانيته في تحديد أنماط السلوك داخلها وأن العلاقات التنظيمية هي علاقات تنحصر في أداء الواجبات الرسمية المحددة فقط، ولكن الواقع يثبت أن السلوكات التنظيمية بين العاملين تكون على أساس العلاقات أكثر تشابك.

(1) العقبي الأزهر: القيم الاجتماعية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية علم الاجتماع والتنمية، قسنطينة، 2008-2009، ص 127.

❖ انصراف اهتمام هذا المدخل إلى التنظيم العقلاني الرشيد جعل النظريات تعتبر أن كل شيء بالتنظيم إنما هو وفقا لتصميم الإدارة ورغباتها.

### 3-10-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد ظهر هذا الاتجاه كرد فعل على الأطروحات مدخل الرشد الذي يؤكد على الجانب العقلاني في التنظيم ولذلك وجدنا أصحاب هذا الاتجاه يركزون على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلى اهتمام جانبيا من النظريات الكلاسيكية. (1)

تنسب النشأة الأولى لهذه النظرية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي إلتون مايو Elton Mayo وزملائه بجامعة هارفرد وتجارهم الشهيرة التي تعرف بتجربة مصنع هاوثورن Hawthorne Factory التابع لشركة ويسترن إلكترىك Western Electric بشيكاغو جرت ما بين 1927-1932م. كان من نتائجها أن لفتت الانتباه إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، حيث كشف "مايو" وزملاؤه أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية، وأن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات غير رسمية تختلف كثيرا عن الجماعات الرسمية كونها في حالات كثيرة تتشكل بفعل التفاعل التلقائي بين عدد من الأفراد عادة ما يكون صغير ويستمر لفترة محددة من الزمن.

هذه العلاقات الغير رسمية، تنشأ في تنظيم العمل ومن خلال التنظيم الرسمي بين مجموعات من الأفراد بوصفها "تعبيرا طبيعيا لصدقات الفرد وحاجته إلى التعاون وهذا يعني أنه لا يمكن بحال من الأحوال أن تنظر إلى العامل بوصفه فرد منعزلا من الناحية الاجتماعية، أو أنه يعمل بطريقة رشيدة ومستقلة عن أقرانه هدفه مجرد إشباع حاجاته الاقتصادية المتمثلة في زيادة دخله.

(1) المرجع السابق، ص 128.

فالفرد العامل، داخل التنظيم ينبغي علاقات اجتماعية مع غيره من الأفراد بشكل غير رسمي علاقات يشبعون من خلالها الذاتية والاجتماعية التي حرّموا من تحقيقها خارج التنظيم في مجتمعهم وهو في هذه الدراسات، المجتمع الغربي حيث تفكك الأسرة وطغيان النزعة الفردية.

من جهة أخرى كشف "مايو" وزملاؤه أن هذه العلاقات غير الرسمية، ليست مجرد ارتباطات صداقة ومناقشات لا أثر لها على السلوك العاملين داخل المنظمة، فحسبه فإن هذه الصلات تلعب دورا خطيرا في تقرير مواقف العمال التنظيمية، فقد أمكن لهذه الدراسات والتجارب من ملاحظة تأثير الجماعة غير الرسمية على سلوك العمال وعلى الإنتاج على نحو أكثر وضوحا وتفصيلا...<sup>(1)</sup>.

فقد كان لانتظام العمال في جماعات صغيرة متماسكة، تمارس عملها بعيدا عن خطوط السلطة الرسمية أن ساعدها ذلك على تنمية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بأداء العمل، وهي القيم والمعايير التي شكلت اتجاهات الأعضاء نحو إدارة المصنع وتنظيمه الرسمي. وقد ظهر ذلك جليا في نوع من التنسيق والتعاون بين أفراد مجموعة العمل في حالة وقوع جزاءات سلبية عليهم، أو ضد الممارسات الإدارية التي تأخذ طابع القوة أو القهر عند تنفيذ الأوامر، كما تظهر تأثيرات قيم ومعايير الجماعة غير الرسمية على سلوك أعضائها في تباطؤ وتيرة العمل وفي سوء العلاقة المستمرة بين العمال والإدارة وغير ذلك من المظاهر التي تدل على أهمية الجماعات غير الرسمية وأهمية معاييرها في تحديد سلوك أعضائها داخل المنظمة، وأن تدلل السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفراد الجماعة واتجاهاتها ورغباتها، وانطلاقا من ذلك كله خلص "مايو" إلى أنه لا يمكن النظر إلى العمل على أنهم لأفراد منعزلين كما فعلت النظريات الكلاسيكية، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد.

هذه النتائج التي توصل إليها "التون مايو" وزملاؤه لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي.

(1) المرجع السابق، ص 130.

تلك هي الخطوط العامة لأفكار مدخل العلاقات الإنسانية مثلما كشفت عنها تجارب "هاوثورن"، ولكن كغيرها من النظريات لم تخلو من بعض المآخذ أرى من الأهمية بمكان لفت النظر إليها.

### ❖ أهم الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية:

- إن تصوير مدخل العلاقات الإنسانية جماعات العمل الاجتماعية على أنها متمثلة ومتحدة الهدف والغاية، أمر يفند الواقع الذي يشير إلى أنه حيث يوجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل من الناحية الاقتصادية مثلا إلا وكان هناك مصادر للاختلاف والتناقض بينهما.<sup>(1)</sup>
- إن تركيز أصحاب هذا المدخل على دراسة التنظيم غير الرسمي قد جعلهم يغفلون تماما الإشارة، إلى التنظيم الرسمي وتبيان أثره في تشكيل سلوك العاملين.
- وأخيرا إلى حركة العلاقات الإنسانية إذا تعتبر التنظيم نظاما مغلقا يتوقف سلوك أعضائه على ما يجري بداخله فقط، إننا نتجاهل أثر الجماعات الاجتماعية خارجه، وهي بذلك تسقط عنصرا هاما من عناصر السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

### 3-10-3 - نظرية النسق المفتوح: Open System Theory

كانت البدايات الأولى لظهور هذا المخل من خلال تحليلات (ميشيل كروزيبه) Michel Crosier في دراسته لهيئتين تنظيميتين حكوميتين في فرنسا، وكذا في دراسات امبريقية مثل دراسة كل من: "إيفان" "Evan" و"لاتويك" "Litwak" و"هيلتون" "Hylton" وغيرهم، إلا أن التقدم النوعي في استخدام على يد كل من "دانيال كاتز" "Daniel Katz" و"روبرت كاهن" "Robert Kahn" في كتابهما المعنون "علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيمات" "Organisations Social Psychologg" الصادر عام 1966، وفيه أورد العديد من العناصر الهامة التي توضح طبيعة ذلك التحليل ومنها: اعتبار الأنساق التنظيمية بناءات تتأثر بالأحداث والتغيرات الخارجية للبيئة عموما.

(1) المرجع السابق، ص 132.



ظهر هذا المدخل كرد فعل على الانتقادات التي وجهت إلى طموحات مفكري المدخلين النظريين السابقين، والذين كانوا يعتقدون بعدم وجود أي تأثير للمجتمع على التنظيم وبالتالي كانوا ينظرون إلى هذا الأخير بوصفه نسقا مغلقا، السلوك التنظيمي فيه إنما يتحدد فقط بفعل العوامل الداخلية، وليس للعوامل الخارجية أي تأثير عليه انتقادات شككت في الأطر التصورية التي تناولت التنظيم باعتباره أداة معقولة يعيش أعضاؤه في عزلة اجتماعية، وكذا شككت في فرضيات مدخل العلاقات الإنسانية ومنهجه السيكولوجي. (1)

ظهر هذا المدخل إذن ليقدم رؤية مختلفة عن الروتين السابقتين حول مفهوم التنظيم وخصائصه الأساسية وعملياته رؤية تقوم فكرتها المحورية على وصف التنظيم كنسق اجتماعي Social System وصف أورده "بارسونز Parsons" في مقالتي شهيرتين له، أوضح من خلالهما أن التنظيم نسق اجتماعي يشتمل على جانبين أحدهما "البناء الداخلي" للتنظيم وثانيهما "العلاقات الخارجية" والتي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه إذا كان التنظيم يشتمل على الأفراد والموارد المادية وغيرها من العناصر فإن ما يميز النسق الاجتماعي الذي يتحدث عنه "بارسونز" يتكون من هيكل من الأفراد والأحداث أو الوقائع أكثر منه من أجزاء وعناصر مادية.

بهذا المعنى فإن ما ينبغي في دراسة التنظيم ليس الهيكل المادي له والذي يتمثل في مبان ومعدات وأقسام وإدارات - وإن كنت سأشير لهذه العناصر الأخيرة بشكل مقتضب- ولكن الهيكل الذي يتكون من العلاقات والأحداث بين أعضاء التنظيم فالتنظيم باعتباره نسقا اجتماعيا له خصائص نفسية واجتماعية هامة، إلى جانب المكونات المادية، فهو عبارة عن مجموعة من الأجزاء التي يمارس كل منها وظيفة معينة، ولكنها في مجموعها تشكل نظاما متكاملًا، كل جزء من أجزائه يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها.

(1) المرجع السابق، ص ص (132-134).

فالتنظيم كنسق اجتماعي يتصف بدينامية عالية من العلاقات بين مكوناته الفرعية، بحيث أن سلوك أي مكون، يعتمد بشكل أساسي على ظروف المكون الآخر وهنا تجدر الإشارة إلى تفاوت درجة الاعتقادية بين المكونات فهي لا تكون متماثلة، كما تتباين درجة استجابة المكون الفرعي للحالة التي يكون عليها الآخر، داخل النسق الذي يرتبط بدوره بعلاقة دينامية متغيرة مع البيئة الخارجية المحيطة به، ونتيجة لدينامية العلاقات البنينة بين المكونات، يتصف النسق بمرونة خاصة عند مستوى عملياته<sup>(1)</sup> الإنتاجية التي يؤديها وتؤثر فيها العلاقات المتبادلة بين النسق والبيئة الخارجية وهذا معناه أن التنظيم باعتباره نسق مفتوحا يتصف بالميزات والخصائص العامة للنسق المغلق.

إلا أن خصائص أخرى تميزه مستمدة من طبيعته الاجتماعية وارتباطاته الخارجية مع محيطه الاجتماعي والثقافي مجال أداة نشاطه فهو حسب أصحاب هذا المخل يمثل نسق مفتوحا Open System يتفاعل مع البيئة المحيطة به ويتأثر بها أي أن هناك بعض أنواع السلوك في التنظيم التي تحدث بسبب مؤثرات خارجية ليست من داخل التنظيم. ويبرز دور المتغير أثر البيئة في التنظيم والذي انفرد بدراسته مدخل النسق المفتوح - في تأثير الارتباطات الخارجية لأعضاء في سلوكهم داخل التنظيمات لاسيما منها خلفيتهم الثقافية وأساسهم الاجتماعي، واللذان بلا شك يلعبان دورا مؤثرا في أنماط سلوكهم وعلى رأسها ما يسود بينهم من علاقات شخصية ...

فالتنظيم من حيث هو نسق مفتوح، يتميز بأنه لا يوجد في الفراغ فهو يعمل في ظل بيئة خارجية اجتماعية وثقافية لها مواصفاتها وخصائصها المميزة وهذه الأخيرة في ظل الترابط الحاصل بين حياة الأفراد خارج وداخل التنظيمات، تمارس تأثيرا واضحا عليهم وعلى أنماط سلوكهم في مواقع العمل، تأثير يعتبر "تمسون" "thompson" أن التنظيمات لا يمكن أن تتفاده حتى وإن استطاعت التحكم في البعض منه ولهذا يؤكد أصحاب هذا المخل على أهمية أن يتكيف التنظيم مع بيئته الخارجية "فالتكيف L'adaptation" مع الظروف المحيطة بالنسق يعد واحد من أربعة متطلبات وظيفية أساسية تشير النظرية العامة للأنساق أنه يتعين على كل نسق اجتماعي أن يواجهها، إذا أراد ضمان تحقيق وظائفه

(1) المرجع السابق، ص135.

وأهدافه. وفي هذا الإطار ينطوي التنظيم حسب هذه النظرية على آليات للتأقلم والتكيف السريع Adaptation Mechanim مع متطلبات وظروف البيئة الخارجية، تقوم على ترتيبات وميكانيزمات تسمح له بتغلب على هذه المشكلة من خلال ملائمة ممارساته العديدة مع المتغيرات البيئية، بشكل يسمح له من تحقيق توازنه وأهدافه. (1)

وأخلص في ضوء ما تقدم من التحليل إلى أن تصور التنظيم باعتباره نسقا مفتوحا، يعني أهمية أن يعالج سلوك وممارسات أعضائه في ضوء جوانب ومتغيرات بيئته الخارجية المحيطة وما يرتبط بها من عناصر اجتماعية وثقافية.

---

(1) المرجع السابق، ص 137.

## خلاصة الفصل:

وفي ضوء ما تقدم أخلص إلى أن المنظمة بوصفها نظاما اجتماعيا مفتوحا، تعمل في بيئة داخلية خاصة بها لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاههم ودرجة تعاونهم وأسسها والمعايير التي يستند إليها هذا التعاون و الإشراف من طرف إدارة المؤسسة.

**تمهيد:**

يكتسي الجانب الميداني للبحث أهمية بالغة في العلوم لاجتماعية، ذلك أن قيمة البحث لا تمكن في جمع التراث النظري حول المشكل موضوع البحث، بل يتعداه إلى نزول الباحث إلى الميدان لاستقصاء الحقائق وفهم الارتباطات والعلاقات الموجودة بين ظواهر المجتمع، إذ يستخدم الباحث مجموعة من التقنيات والأساليب تختلف باختلاف طبيعة البحث.

ويتناول الفصل الموالي عرض للإجراءات التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة وتشتمل هذه الإجراءات على مجالات الدراسة وعينة الدراسة كذلك منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

## 4-1-1- مجالات الدراسة:

يقصد بها حدود الدراسة التي نسعى لدراستها، إذ يجب علينا وضع حدود للدراسة من الناحية العلمية والعملية، وعلى هذا الأساس فإن مجالات دراستنا تتمثل في:

## 4-1-1- المجال الجغرافي:

ويحدد المجال المكاني للدراسة بالمؤسسة الصناعية الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات SONARIC المترابطة والواقع مقرها بمدينة فرجيوه ولاية ميلة.

## أ- نشأة المؤسسة:

- إن المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة أو سوناريك

la société nationale de réalisation et de gestion des industries \_SONARIC connexes.

هي مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مالية يقدر ب 560724 000 دج وقد أصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيق المؤرخ في 05-03-1989 م وقد نشأت في إطار مخطط الوطني لتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 م قصد إعطاء حوافز لتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة الكلفة بالاقتصاد وقد تطور رأس مالها الاجتماعي حيث زاد في السنوات 1992، 1993، 1994 كما يلي: 20.000.000 دج، 150.000.000 دج، 152.000.000 دج، 80.000.000 دج، 1.724.560.000 دج على الترتيب.

وحدة سونا ريك فرجيوه إن الدراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوه ولاية ميلة- كانت تحت إشراف ولاية جيجل التي كانت فرجيوه إحدى دوائرها لكنه بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 أصبحت دائرة فرجيوه تابعة لولاية ميلة، تأخر المشروع بسبب بعض المشاكل

واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1988م وانتهت سنة 1992م أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية وكان حينها عدد العمال 180 عاملا.

❖ **الموقع الجغرافي للوحدة:** تقع الوحدة بالمنطقة الصناعية لفرجيوة تبعد 2 كلم من مركز المدينة إضافة إلى قربها من طرف الطريق الوطني رقم 05 الذي يبعد عنها بمسافة 40 كلم هذا يعني أن المركز يقع بين عدة ولايات صناعية مكنها من الدخول في ميدان الإنتاج والتجارة حيث نجد جيجل من الشمال وقسنطينة وميلة من الشرق وسطيف والعلمة من الغرب.

❖ **المساحة:** تتربع الوحدة على مساحة قدرها حوالي 11 هكتار وتتربع الورشات المكونة لها (أربع ورشات) في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر ب 2100 متر مربع.

❖ **عدد العمال:** كان من بين أهداف المؤسسة توفير أكبر عدد من اليد العاملة ويتجلى من خلال امتصاص البطالة بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الشباب فقد تم إطلاق المركب في الإنتاج سنة 1992م كان عدد العمال 180 عاملا ثم أصبح عددهم حاليا 155 عاملا في مناصب متعددة ويتوزعون على عدة مصالح، وهناك 75 عاملا تابعا للوكالة الوطنية للتشغيل (L'ANEM) كما يوجد 30 عاملا في إطار عقود محددة المدة.

❖ **منتجات الوحدة:** لوحدة عدة منتجات تختلف حسب نوعيتها كما يلي:

- مدفأة بغاز البوتان RGB : RGB 1 plaque

- مدفأة بالغاز الطبيعي RGN : RGB 3 plaque

RGN confort

RGN panoramique

RGN cheminé

- مدفأة بالمازوت PAM

- مدفأة كهربائية CET
  - مكيفات هوائية 18000-12000-90000-24000-48000
  - مسخنات كهربائية بنوعية سبعة 100 و 2000 واط .
  - الثلاجات - الطباخات .
- ب- أهداف المؤسسة:** إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني.
- تطوير وتنمية الصناعات الجديدة.
  - تحسين المنتج وإدماج من جديد المواد الوطنية.
  - الاعتناء بالكفاءات الوطنية والإطارات الشبابية وتكوينها عمليا.
  - تغطية السوق الوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة بالوحدة.
  - إنتاج نماذج وطنية جديدة مستقبلا.

#### 4-1-2- المجال البشري:

ويقصد به عدد أفراد المؤسسة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية إذ تمثل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة في موظفي المؤسسة والتي تم توزيع الاستمارة عليهم والذي بلغ عددهم 60 موظف من أصل 155 موظفا بالمؤسسة.



جدول(10): يبين توزيع العمال و الموظفين على مختلف مصالح المؤسسة.

النسبة المئوية	الموظفين	الأقسام
43,8	14	- الإدارة
71,27	45	- ورشة التصنيع
07,18	30	- ورشة طلاء و دهن
07,18	30	- ورشة التركيب
60,1	01	- مراقبة الجودة
21,4	07	- صيانة
23,1	02	- مصلحة المبيعات و الخدمات
21,4	07	- الحظيرة
45,11	19	- أمن وحراسة-
01,4	05	-تسيير المخازن
%100	155	المجموع

#### 4-1-3- المجال الزمني:

ونقصد به المدة الزمنية المستغرقة في إجراء الدراسة، حيث بدأنا هذه الدراسة في أواخر شهر ديسمبر إلى غاية مايو وبالتالي فقد امتدت الدراسة حوالي خمسة أشهر ونصف، موزعة على الدراسات النظرية والدراسات الميدانية إذ أن الجانب النظري أخذ الجزء الأكبر من زمن الدراسة حيث تم الشروع في جمع المراجع والدراسات وكل المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

أما الجانب الميداني فقد تم الشروع فيه في بداية شهر فيفري وكان ذلك بالبحث عن ميدان الدراسة حيث تم اختيار مؤسسة سونا ريك فرجيوة بولاية ميله نموذجاً للتطبيق.

حيث كانت أول زيارة استطلاعية لنا للمؤسسة في 22 فيفري 2015، إذ تم من خلالها أخذ موافقة المدير هذه المؤسسة، والإطلاع على مجتمع الدراسات والتعرف على الموظفين وكذا الهيكل

التنظيمي الخاص بالمؤسسة وأخذ مختلف المعلومات المتعلقة بنشأة وتعاون هذه المؤسسة و أهم ما تقدمه، ثم تم ضبط نص الاستمارة وتوزيعها يوم 20 أبريل 2015 واسترجاعها ليتم تفرغ البيانات وتبويبها.

#### 4-2- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج ضروري في الأبحاث العلمية لأنه الطريق الذي يستعيد به الباحث ويتبعه في كل مراحل دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية وموضوعية و موضوع البحث وأهدافه هما اللذان يفرضان على الباحث نوع المنهج الذي سيوظف في الدراسة.

ويقصد بالمنهج لغة: الطريق أو المسلك.

أما اصطلاحا فيمكن القول أن المنهج هو: تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة وفقا لخطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة والتحليل".<sup>(1)</sup>

وهو أيضا "مجموعة من الأسس والقواعد التي يتبناها الباحث بغرض التوصل إلى نتائج معينة، ويعتبر من أهم الخطوات المتبعة في إنجاز البحث العلمي".<sup>(2)</sup>

وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد، أسئلة وفرضيات البحث.

وانطلاقا من موضع دراستنا الذي يتمحور حول "العلاقات العامة وتوجيه السلوك التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية" فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي هو يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة

(1) عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص (12-13).

(2) محمد الغريب عبد الكريم: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1999، ص (19).

بطبيعة الظاهرة أو موقفه أو مجموع من الناس أو مجموع من الأوضاع و الأحداث ولاقتصار هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة أي أن الهدف تشخيصي بالإضافة إلى كونه وصفي".<sup>(1)</sup>

فالمنهج الوصفي يساعدنا على جميع البيانات والحقائق وتصنيفها وتسجيلها وتفسير هذه البيانات وتحليلها تحليل شاملا واستخلاص النتائج والدلالات المفيدة منها، مما يؤدي إلى إمكانية إصدار التعليمات بشأن الموقف أو الظاهرة المدروسة، لذلك تم اختيار هذا المنهج باعتباره الأنسب نظرا لما يتميز بها من خصائص تتلاءم وطبيعة الموضوع قيد الدراسة كذلك اعتمدنا على المنهج الإحصائي في النسب المؤوية والتكرارات للتأكد من صحة الفرضيات.

#### 4-3- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

لعل أهم المشاكل التي يواجهها الباحث هي اختيار عينة للبحث العلمي، واختيار هذه العينة على جانب كبير من الأهمية لأن عليها تتوقف أمور كثيرة تشمل على جانب أو جزء من وحدة المجتمع المعني بالدراسات وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفات مشتركة وهذا الجزء يدرس كل وحدات المجتمع المبحوث.

وتعرف على أنها: "مجموعة جزئية من مجتمع تتم فيه الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".<sup>(2)</sup>

وبما أن مجتمع بحثنا يركز على الموظفين داخل المؤسسة ولهذا اقتضت بنا الضرورة إلى اختيار العينة العشوائية، وتقدر عينة بحثنا ب 60 فردا موزعة على الجمهور الداخلي للمؤسسة.

<sup>(1)</sup> فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2002، ص (33).

<sup>(2)</sup> محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 1999، ص(84).

## 4-4- أدوات جمع البيانات:

تتم عملية جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان مجال الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات المناسبة للدراسة، هذا للدور الهام الذي تلعبه أدوات البحث، التي تصل إليها وفق خطوات المنهج العلمي المستخدم في البحث وأيضاً بالوسائل والأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات.

ومع طبيعة الدراسة وخصوصيتها، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

## أ- الملاحظة:

إن الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث الاجتماعي في جمع البيانات والحقائق من الميدان والتي هي الخطوط الأولى من البحث العلمي.

- وتعرف على أنها "وسيلة يستعين بها الباحث لجمع بياناته مستخدماً أقل ما يمكن من التقنيات ومن خلالها يتم تسجيل المؤشرات الدالة على الظاهرة الاجتماعية سواء كانت موقف اجتماعياً أو سلوكاً أو تفاعلات ... كما تحدث تلقائياً دون إخضاعها لظروف مصطنعة"<sup>(1)</sup>.

- تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة، إذ قمنا من خلالها بملاحظة النشاطات التي يقوم بها المبحوثين و كذا اكتشاف ميدان البحث.

## ب- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أكثر التقنيات التي لا يمكن لأي باحث الاستغناء عنها والتغاضي عن إمكانياتها بما لها من نتيجة في تحقيق كم هائل من البيانات.

<sup>(1)</sup> المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث العلمي وخطواته الاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2005، ص (70).

إذ تعرف بأنها" مجموعة من الأسئلة التي تم طرحها على المبحوث من قبل الباحث حول موضوع البحث والتي تسمح بجمع البيانات والمعلومات التي من الممكن أن يستعصى جمعها عن طريق الملاحظة أو الاستمارة، وهي عبارة عن مواجهة بين الباحث والمبحوث".<sup>(1)</sup>

وقد اعتمدنا على المقابلة في هذه الدراسة من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير المؤسسة محل البحث وبعض موظفيها و رؤساء الأقسام إذ تمكنا من خلال ذلك من الحصول على الهيكل التنظيمي وعدد العاملين.

ومن أهم الأسئلة التي قمنا بالاستفسار حولها أثناء قيامنا بالمقابلة ما يلي:

- هل يوجد قسم خاص بالعلاقات العامة بالمؤسسة؟
- أنواع الوسائل الاتصالية بالمؤسسة؟ ومختلف نشاطات إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة؟
- لمحة عن نشأة المؤسسة وأهم أهدافها والمهام والوظائف المقدمة.

### ج- الاستمارة:

تعد الاستمارة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات و المعلومات وتعتبر الأكثر شيوعا في العلوم الاجتماعية والنفسية، وذلك لما توفره من إمكانية التعرف على أفكار وآراء المبحوثين حول موضوع الدراسة، فهي لا تقل أهمية عن الوسائل والأدوات الأخرى لجمع البيانات والمعلومات.

وتعرف الاستمارة على أنها " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية وتسمى فيه هذه الحالة باستمارة مقابلة أو ترسل عن طريق البريد وتسمى بالاستبيان البريدي".<sup>(2)</sup>

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص (168).

(2) عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الدار البيضاء للنشر، المغرب، ط1، 2008، ص(91).

والاستمارة تحتوي عادة على أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة وفي هذا الصدد نجد محي الدين مختاري يرى أن " أسئلة الاستمارة يجب أن تصاغ من خلال مؤشرات مستخلصة من الفرضيات، و أن تصميم الاستمارة يعد من المراحل المنهجية الهامة والتي لا بد من إبلاغها الأهمية الكافية حتى توصلنا إلى حقائق دقيقة".<sup>(1)</sup>

وقد قمنا باستخدام الاستمارة كأداة مهمة وأساسية لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة، فقد حاولنا أن تكون أسئلة الاستمارة واضحة وبعيدة عن الغموض وتغطي الجانب النظري للدراسة والفرضيات الخاصة بها وقد احتوت هذه الاستمارة على 37 سؤال موزعة على "05" خمسة محاور كالتالي:

- ❖ **المحور الأول:** متعلقا بالبيانات الشخصية ويضم "05" أسئلة.
- ❖ **المحور الثاني:** وظائف العلاقات العامة وزيادة رضا العاملين في المؤسسة ويضم "08" أسئلة.
- ❖ **المحور الثالث:** وسائل الاتصال وتوجيه العمليات الاتصالية بين العاملين ويضم "08" أسئلة.
- ❖ **المحور الرابع:** إدارة العلاقات العامة واتخاذ القرارات التنظيمية ويضم "08" أسئلة.
- ❖ **المحور الخامس:** إدارة العلاقات العامة ومعرفة آراء وشكاوي العاملين ويضم "08" أسئلة.

واحتوى الاستبيان ثلاثة بدائل للإجابة هي كالآتي بالترتيب:

1-موافق      2-محايد      3-غير موافق

حيث: - تمنح نقطة واحد(01) عند مستوى خانة موافق(ة)

- تمنح نقطتين (02) عند مستوى خانة معارض (ة)

- تمنح ثلاث (03) نقاط عند مستوى خانة معارض (ة)

<sup>(1)</sup> إحصان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، الأردن، ط1، 1999، ص (93).

## ❖ صدق الاستمارة:

ليس الاستبيان أو " الاستمارة " مجرد مجموعة من الأسئلة لا رابط بينها، إذ لا بد أن تقيس هذه الأسئلة ما يريد الباحث أن يقيسه كما يجب أن تكون الإجابة عليها هي ذاتها نفس الإجابة لو تكرر إجراء الاستبيان أو الاستمارة، ولهذا كان الصدق من أهم الشروط المنهجية في تصميم أدوات البحث.

لذلك يمكن تعريف الصدق بأنه: " هو مدى قدرة القياس على قياس ما وضع لقياسه، ويتطلب الصدق التام عدم وجود خطأ في القياس".<sup>(1)</sup>

- ويعني الصدق كذلك " أن السؤال أو العبارة الموجودة في الاستمارة تقيس ما يفترض البحث قياسه بالفعل".<sup>(2)</sup>

- وحتى نتمكن من صدق الاستمارة ومدى ملائمتها مع موضوع الدراسة قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف ذلك على اعتبار أن الأستاذ المحكم هو شخص مختص في هذا المجال ويمكنه أن يحكم بما إذا كانت الأسئلة الموضوعية في الاستبيان تقيس فعلا ما وضعت لقياسه هذا بعد الإطلاع على عنوان الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها حيث يبدي آرائه وملاحظاته وتوجيهاته، وذلك لكونه مختص في هذا المجال " مجال الظاهرة موضوع الدراسة حيث طلبنا منه تصحيح الفقرات أو الأسئلة الموجودة في الاستمارة والحكم عليها بأنها مرتبطة بالبعد الذي تقيسه أو غير مرتبطة".

وقد تم عرض هذه الاستمارة على:

- الدكتور كوسة بوجمعة -جامعة جيجل-.

(1) شيماء ذو الفقار زغيب: مناهج البحث والاستخدامات الإحصائية في الدراسات الإعلامية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2009، ص(80).

(2) فتحي عبد العزيز أبو راضي: الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1998، ص(41).

ولقد أفادني الأستاذ المحكم بتقديم مجموعة نصائح و ملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار والاستفادة منها.

#### 4-5- أساليب التحليل:

وقد استعملنا لمعالجة الأجوبة المقدمة إلينا من أجل الوصول إلى النتائج وإثبات صحة الفرضيات المقدمة سابقا، برنامج SPSS V.20.0 والذي يعتبر برنامجا متكاملًا وجيدًا للحصول على الجداول التكرارية والأشكال البيانية والنسب الإحصائية كذلك.



## خلاصة الفصل:

وفي ختام هذا الفصل الذي تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة التي تمثلت في المجال الجغرافي، أي بتقديم الإطار التجاري للمؤسسة محل الدراسة من خلال إبراز النشأة والموقع وأهم مهامها وأهدافها وفروعها، ويليه المجال البشري الذي تضمن مجموع العمال وتوزيعهم، ثم المجال الزمني وهو المدة المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة، وقد تطرقنا إلى عينة الدراسة وكذلك المنهج الذي يعد الأسلوب المتبع للوصول إلى الحلول، إضافة إلى تبيان الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع المعلومات من ملاحظة ومقابلة واستمارة.

**تمهيد:**

بعد تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالاتها والمنهج المتبع والعينة وكيفية اختيارها والأدوات المعتمدة عليها في جمع البيانات وأساليب التحليل المعقدة سنحاول من خلال هذا الفصل عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها والتي بموجبها سيتم حصر كافة البيانات والمعلومات التي جمعناها عن طريق جميع المفردات التي شملتها الدراسة، وعملية العرض والتحليل سوف تشمل كافة البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة، والتي تشمل كل من المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية والمحور الثاني الخاص بالفرضية الأولى المتعلقة بمساهمة وظائف العلاقات العامة في زيادة رضا العاملين داخل المؤسسة، والمحور الثالث الخاص بالفرضية الثانية المتعلقة بمساهمة وسائل الاتصال في توجيه العمليات الاتصالية، والمحور الرابع الخاص بالفرضية الثالثة المتعلقة بمساهمة إدارة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات التنظيمية، والمحور الخامس الخاص بالفرضية الرابعة المتعلقة بحرص إدارة العلاقات العامة على معرفة آراء وشكاوي العاملين، حيث أن هذه العملية من شأنها أن تساعدنا على الوصول إلى أهم النتائج والأهداف التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها.

## 5-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
95%	57	ذكر
5%	03	أنثى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) والمتعلق بمتغير الجنس أن 95 % من أفراد عينة الدراسة ذكور في حين نجد 5% منهم إناث.

ومن خلال هذا نرى بأن هذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الصناعية (سوناريك) ويرجع هذا الاختلاف بين الفئتين أن فئة الإناث تتجنب هذه المهنة كونها تغطي على الجنس الذكوري الذي يملك قدرة عمل أكثر وقد يرجع ذلك إلى نقص الخبرة لديهم في ورشات العمل الخاصة بالمؤسسة.

جدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
41	25	من 20-30
28.3	17	من 31-40
20	12	من 41-50
10	6	أكثر من 50
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(12) بأن الفئة العمرية الأكثر هي (من 20- 30 سنة) نسبته 41.7 % وتليها الفئة أقل هي(31 سنة 40 سنة) بنسبة 28.3% أما الفئة العمرية التي هي من 41 سنة إلى 50 سنة فتحتل نسبة 20 % لتليها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 10 %.

من خلال هذا نجد أن عينة الدراسة من ناحية السن تعتمد على القدرات والكفاءات الجسدية في ممارسة الأعمال المنوطة بها كون أن صفة العمل في هذه المؤسسة يعتمد على القوة الجسدية أكثر.

جدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8.3	5	ابتدائي
35	21	متوسط
50	30	ثانوي
6.7	4	جامعي
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم (13) أن هناك تنوع في المستوى التعليمي للموظفين في المؤسسة الصناعية(سوناريك) إذا نجد أن النسبة الأعلى كانت لأصحاب المستوى الثانوي وقدرت ب 50% تليها نسبة 35% لأصحاب المستوى المتوسط أما نسبة أصحاب المستوى الجامعي فقدرت 6.7% تليها نسبة 83% لأصحاب المستوى الابتدائي.

وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في صناعتها على الخبرة المهنية والقوة الجسدية لاعتبارها بأنها تستطيع تغطية العجز في ورشات العمل من خلال ذلك وهذا طبعا راجع إلى كونها مؤسسة إنتاجية.

جدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمركز الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة المركز
81.7	49	عامل عادي
6.7	4	تقني
8.3	5	رئيس القسم
1.7	1	سكرتارية
1.7	1	موظف إداري
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم (14) أن وظيفة عامل عادي جاءت بنسبة 81.7% لتليها في المرتبة الثانية وظيفة رئيس قسم بـ 8.3% وفي المرتبة الثالثة وظيفة تقني بـ 6.7% لتليها نسبة 1.7% السكرتارية وأيضا 1.7% للموظف الإداري.

وهذا يدل أن المؤسسة صناعية وإنتاجية لذا فهي تحتاج إلى يد عاملة أكثر في الإنتاج ضمن ورشات العمل في حين أن مستويات الإدارة تحتوي على موظفين إداريين وهذا على أساس مستواهم القيادي وكذا الموظفين التقنيين الذين لديهم مهارات فكرية في الوسائل الخاصة والمستعملة في المؤسسة أما السكرتارية فطابعها الوظيفي في أغلب الأحيان يرجع إلى الإناث وهذا حسب الدور المنوط بهم ويرجع نقص عددهم إلى عدد أقسام الإدارة المحدودة وهذا أيضا بالنسبة لرؤساء الأقسام.

جدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة والمهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
30	18	أقل من 5 سنوات
33.3	20	من 5-10 سنوات
36.7	22	أكثر من 10 سنوات
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول رقم 15 أن أكثر من 36.7 من عينة الدراسة لديهم خبرة للعمال أكثر من 10 سنوات لتليها نسبة 33.3 بالمائة من خمس إلى عشر سنوات وتليها 30 بالمائة لأقل من 5 سنوات.

وهذا يعطي إشارة واضحة وإيجابية حيث أن موضوع الدراسة يتطلب جانبا مهما من الخبرة في ورشات العمل وذلك لاعتبار النسب غير متباعدة وكونها تتوزع على جميع العمال بمختلف مستوياتهم الوظيفية وهذا وفق عملية توزيع العمل من طرف المؤسسة.

5-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى والتي تتمحور حول مساهمة وظائف العلاقات العامة في زيادة رضا العاملين في المؤسسة:

جدول رقم (16): يوضح مساعدة توزيع الاختصاصات للعامل على أداء مهامه على أكمل وجه

النسبة لمئوية	التكرار	مساعدة توزيع الاختصاصات العامل
5	3	غير موافق
5	3	محايد
90	54	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول رقم (16) أن 90% من العمال موافقون على أن عملية توزيع الاختصاصات في المؤسسة تساعد كثيرا في أداء مهامهم على أكمل وجه، كونهم على دراية وعلى علم بأهميتها الكبيرة في المؤسسة وهذا لضمان السير الحسن للعمل ونوع اختصاصه هذا من جهة ومن جهة أخرى يبين أن إدارة المؤسسة لها رؤية في مجال التنظيم العملي، وهذا ما يدل على أن السلوك التنظيمي في المؤسسة تحكمه نظم التنظيم الخاصة بها نوما يدل أيضا أن قيمة الأداء لم تقاس من طرف العمال بالعامل المادي أو المعنوي وإنما حددوها على أساس الوظائف المنوطة بإدارة المؤسسة، في حين أن نسبة 5 بالمائة أبدت عدم موافقتها وهذا ربما لعدم إيجادهم لأي مساندة ومساعدة من طرف وظيفة توزيع الاختصاصات، في حين أن نسبة 5 بالمائة بقيت محايدة برأيها لا مع الموافق ولا مع الغير موافق.

جدول رقم (17): يوضح مساعدة الاتصال العامل في تكون علاقات طيبة مع المسؤولين المباشرين

النسبة لمئوية	التكرار	مساعدة توزيع الاتصال العامل
10	6	غير موافق
13.3	8	محايد
76.7	46	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير معطيات الجدول رقم (17) المتعلق بمساعدة الاتصال العامل في تكون علاقات طيبة مع المسؤولين المباشرين داخل المؤسسة حيث أن معظم أفراد العينة أجابوا بأن الاتصال يساعد العامل بنسبة 76.7% وهذا ما يدل على أن الاتصال بمختلف مناحيه له دور ايجابي بالنسبة للعامل في أداء مهامه وما يدل على أن المؤسسة تتبنى طريقة التواصل مع موظفيها وما يدل أيضا أن العلاقات ما بين العامل والمسئول تكون على أساس نسبة التواصل وهذا كون أن العامل أبدى ارتياحه من خلال تواصله الدائم وما ينعكس بالإيجاب على أدائه من جهة وعلى عملية الإنتاج من جهة أخرى.

في حين أن نسبة 13.3% من العمال محايدة برأيها لا مع الموافق ولا مع الغير الموافق وهذا راجع ربما إلى قناعتها عن عملية الاتصال في المؤسسة ونسبة 10% يرون أن الاتصال لا يساعد في تكوين العلاقات الطيبة مع المسؤولين المباشرين وذلك لاعتبار الجدية في العمل لا تأتي عن طريق بناء علاقات في العمل مع المسؤولين .

جدول رقم (18): يوضح مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة يعزز ولاءه لها

النسبة لمئوية	التكرار	مشاركة العامل في اتخاذ القرار
16.7	10	غير موافق
16.7	10	محايد
66.7	40	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم (18) إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين أجمعوا على أن مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة يعزز ولاءه لها بدرجة كبيرة وذلك بنسبة 66.7% وهذا ما يدل على أن تهتميش العامل في المؤسسة يؤثر على كفاءته في العمل وعلى حالته النفسية وهذا ما يؤثر في إنتاجية المؤسسة لذا فاطلاع العامل على وظائف إدارة المؤسسة يعد أحد المحفزات الأساسية في العمل وما يدل أيضا على أن سلوك العامل يقاس من خلال الامتيازات التي تمنح له في العمل هذا وعلى أساس ما يمنح له تبني علاقة ايجابية ما بين العامل و المؤسسة، في حين أن نسبة 16.7 بالمائة بقيت محايدة ما بين ذلك ما يدل على غموض موقفها في حين نسبة 16.7 بالمائة أبدت عدم موافقتها لذلك وهذا راجع ربما إلى أن عملية الولاء بالنسبة لهم لا تقاس على هذا الأساس.



جدول رقم (19): يوضح رضا العامل عن منتجات المؤسسة أحد أسباب رضاه عن وظيفته

النسبة لمئوية	التكرار	رضا العامل عن منتجات المؤسسة
13.3	8	غير موافق
18.3	11	محايد
68.3	41	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير معطيات الجدول رقم (19) إلى أن رضا العامل عن منتجات المؤسسة أحد أسباب رضاه الوظيفي، وأفراد العينة أجابوا بموافق بنسبة 68.3% وهذا ما يدل على أن العامل يأخذ بعين الاعتبار نوع الإنتاج الذي تنتجه المؤسسة وأن نوعية العمل الذي يعمل به هو الذي يتحكم في رضاه الوظيفي وهذا ما يدل أيضا على أن تشكيلات العمل لها دور مهم في التحكم في السلوك التنظيمي للعاملين، في حين أن نسبة 18.3% بقيت محايدة ما بين ذلك لتليها نسبة 13.3% غير موافقة على ذلك كونها ترى بأنه لا علاقة لمنتجات المؤسسة برضا العامل الوظيفي وهذا ربما خاصة لمن يريد العمل والكسب لتغطية حاجاته الأساسية.

جدول رقم (20): يوضح قيام المؤسسة بتقديم خدمات مختلفة في العمل تقديرا وتشجيعا لمجهود العامل في العمل

النسبة لمئوية	التكرار	تقديم خدمات في العمل للعامل تقديرا لمجهوداته
33.3	20	غير موافق
13.3	8	محايد
53.3	32	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير معطيات الجدول رقم (20) إلى أن أغلبية أفراد العينة الذين أجابوا بموافقتهم على أن المؤسسة تقدم خدمات مختلفة في العمل تقديرا وتشجيعا لمجهودات العامل في العمل وقدرت النسبة بـ 53.3% وهذا ما يبرر بأن المؤسسة من خلال وظائفها تأخذ بعين الاعتبار مجهودات العامل وهذا ما أثبتته فيما سبق خبرتهم المهنية من خلال نسبتها التي هي موضحة في استجاباتهم في حين 33.3% أنكرت ذلك وذلك ونسبة 13.3% بقيت محايدة.

وهذا ما يدل على أن المؤسسة لها مخطط خاص بها في تسيير العامل ووجهاتهم في العمل هذا لكون أن المؤسسة نطاق يضم عناصر بشرية لا بد من الاهتمام بهم وتغطية جميع جوانب عملهم تسهيلا لمهامهم داخلها.

جدول رقم(21): يوضح تحديد أهداف المؤسسة ناتج عن مشاركة العامل في عملية التخطيط

النسبة لمئوية	التكرار	تحديد أهداف المؤسسة
21.7	13	غير موافق
25	15	محايد
53.3	32	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن نسبة 53.3% من أفراد العينة يرون بأن تحديد أهداف المؤسسة ناتج عن مشاركة العامل في عملية التخطيط في حين أن نسبة 21.7% معارضة لذلك ونسبة 25% بقيت محايدة، وهذا ما يدل على اختلاف مستويات العامل في المؤسسة واختلاف وظائفهم ومراتبهم في السلم الوظيفي وما يدل أيضا على أن إدارة المؤسسة تعتمد على الخبرة المهنية للعامل كأساس أمني في العمل الإنتاجي لديها.

جدول رقم (22): يوضح قيام المؤسسة بعملية التوعية للرفع من الروح المعنوية للعامل أثناء العمل

النسبة لمئوية	التكرار	قيام المؤسسة بعملية التوعية للرفع من الروح المعنوية للعامل
48.3	29	غير موافق
13.3	8	محايد
38.3	23	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير معطيات الجدول رقم (22) أن معظم أفراد العينة غير موافقون على قيام المؤسسة بعملية التوعية للرفع من روحهم المعنوية أثناء العمل وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة لا تقوم بهذه المهمة وقدرت هذه النسبة بـ 48.3% في حين نسبة 38.3% ترى بأن المؤسسة تقوم بعملية التوعية للرفع من روحهم المعنوية في العمل و 13.3% من أفراد العينة بقية محايدة وهذا راجع للقوانين التي تعتمدها الإدارة في ميدان عمل العامل، وما يدل أيضا أن الجانب النفسي للعامل لا يؤخذ بشكل كبير بعين الاعتبار من طرف المسؤولين في المؤسسة.

جدول رقم (23): يوضح حصول العامل على ترقية ناتج عن جهوده المبذولة فيه

النسبة لمئوية	التكرار	حصول العامل على ترقية ناتج عن جهوده المبذولة فيه
28.3	17	غير موافق
16.7	10	محايد
55	33	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم (23) أن معظم أفراد العينة يرون بأنهم يحصلون على ترقية نتيجة جهودهم المبذولة وقدروا بـ 55% في حين أن 28.3% يرون بأنهم يحصلون على ترقية نتيجة لجهودهم المبذولة ونسبة 16.7% بقيت محايدة.

وهذا راجع إلى ما يحصل عليه العامل من إدارة المؤسسة تقديرا لمجهوده وما يحققه من إنجازات تقدرها المؤسسة وما يدل على أن طريقة التحفيز والكفاءات التي تعتمد عليها المؤسسة محدودة على فئة معينة ومنه فإن المؤسسة تقوم بتوفير المكافآت والامتيازات لموظفيها من أجل الزيادة على التركيز في العمل و الانضباط وبذل مجهودات في العمل لتحقيق مردودية كبيرة، ومنه فالمؤسسة تقوم بمنح الحوافز حسب جهود العامل عن طريق اعتبارات عملية وهذا ما يدل على العدل والموضوعية، فهذا يؤثر على الموظفين من خلال بدلهم جهدا أكبر لأنهم يرون أن هذا المعيار موضوعي، وبالتالي إتقانهم للعمل وارتفاع مستواهم في العمل وبدلهم لمجهودات تحسن من عملهم داخل المؤسسة.

3-5- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية والتي تتمحور حول مساهمة عملية الاتصال في توجيه العمليات الاتصالية بين العاملين:

جدول رقم (24): يوضح طبيعة الاتصالات التي تربط العامل بالمؤسسة تكون في إطار العمل فقط

النسبة لمئوية	التكرار	طبيعة الاتصالات التي تربط العامل بالمؤسسة
8.3	5	غير موافق
8.3	5	محايد
83.3	50	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول رقم (24) أن معظم أفراد العينة والذين قدرت نسبتهم بـ 83.3% يرون بأن طبيعة الاتصالات التي تربطهم بالمؤسسة تكون في إطار العمل لا غير في حين أن نسبة 8.3% يرون بأنهم لا

يتواصلون مع المؤسسة في إطار العمل فقط وإنما يتواصلون معها في إطارات أخرى، في حين نسبة 8.3% بقيت محايدة ما بين ذلك.

وهذا ما يدل على أن هناك تفاوت في التواصل مع الإدارة من طرف العاملين وأن علاقتهم معها تفوق بكثير إطار العمل.

جدول رقم (25): يوضح مساعدة وسائل الاتصال المكتوبة العامل في فهم سير عمله بدرجة كبيرة

النسبة لمئوية	التكرار	مساعدة وسائل الاتصال المكتوبة في فهم سير عمل العامل
15	9	غير موافق
13.3	8	محايد
71.7	43	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول رقم (25) أن معظم أفراد العينة نسبة 71.7% يرون بأن وسائل الاتصال المكتوبة تساعدهم في فهم سير العمل بدرجة كبيرة في حين أن نسبة 15% ترى غير ذلك، ونسبة 13.3% بقيت محايدة، وهذا ما يدل على أن نسبة فهم العامل تعتمد بدرجة كبيرة على ما هو مكتوب من طرف الإدارة وما يدل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على وسائل الاتصال المكتوبة للتحكم بالسلوك التنظيمي للعمال لديها، من خلال كل هذا يمكن القول أن موظفو المؤسسة يفضلون تلقي المعلومات من خلال ما هو مكتوب.

جدول رقم (26): يوضح أن الرسائل الإلكترونية والمكتوبة من الوسائل الاتصالية لتبليغ العامل المعلومات اللازمة حول العمل

النسبة لمئوية	التكرار	الرسائل الإلكترونية والمكتوبة من الوسائل الاتصالية لتبليغ العامل المعلومات
46.7	28	غير موافق
18.3	11	محايد
35	21	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول رقم (26) أن معظم أفراد العينة يرون أن الرسائل الإلكترونية والمكتوبة ليست من الوسائل الاتصالية لتبليغ المعلومات للعامل وقدرت نسبتهم بـ 46.7% في حين نسبة 35% من أفراد العينة يرون عكس ذلك في حين نسبة 18.3% بقيت محايدة ما بين ذلك، وهذا ما يدل أن الأجهزة الاتصالية الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة للاتصال تقتصر على فئة عمالية محددة دون غيرها وأن المؤسسة لا توفرها بدرجة كبيرة.

وبعد استقراء الجدول يمكن القول أن اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية يرجع بالأساس إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة والذي يتطلب درجة عالية من التعاون والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، كما هذا النوع من الأعمال يتطلب درجة كبيرة من الدقة والخطأ فيه قد يكلف المؤسسات غالبا وهذا ما يستدعي إتباع مبدأ الشفافية في الأعمال وإشراك جميع أفراد المؤسسة في المعلومة.

جدول رقم (27): يوضح عمل الإعلانات والملصقات المتبعة من طرف المؤسسة على خلق ترابط وتعاون بين العامل والعمال الآخرين

النسبة لمئوية	التكرار	عمل الإعلانات والملصقات على خلق ترابط بين العمال
21.7	13	غير موافق
16.7	10	محايد
61.7	37	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول رقم (27) أن نسبة أفراد العينة الذين قدرت نسبتهم بـ 61.7% على وافق تام بأن الإعلانات والملصقات المتبعة من طرف المؤسسة تعمل على خلق ترابط وتعاون بين العمال في حين أن نسبة 21.7% يرى عكس ذلك وتبقى نسبة 16.7% فهي محايدة ما بين ذلك، وهذا راجع إل كون أن نسبة استيعاب العامل لتلك الإعلانات والملصقات تخلق جو نقاش ما بين العمال وتجعلهم على وفاق وعلم بما تقدمه المؤسسة وعليه أن المؤسسة تستخدم الإعلانات والملصقات كوسائل أكثر للاتصال بالموظفين ويعود السبب كونها أسهل الوسائل في توصيل المعلومات والبيانات كذلك كونها من أكثر الوسائل شيوعا في التعامل مع الجماهير المختلفة.

ويمكن إرجاع ذلك إلى توفر أفراد مجتمع البحث على مستوى علمي كاف ليتمكنهم من فهم هذا النوع من الرسائل الموجهة إليهم بسهولة، إضافة إلى الخبرة الطويلة التي يتمتع بها أفراد مجتمع البحث، لهذا فإن مضامين هذه الرسائل الموجهة إليهم صارت سهلة الفهم أو لنقل أصبحت مألوفة، لذا فإن التكوين العلمي والخبرة الطويلة هما عاملان مهمان في فهم مختلف الرسائل الموجهة إلى الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

جدول رقم (28): يوضح اتصال العامل بالمسؤولين داخل المؤسسة يتم عن طريق تقديم طلب

النسبة لمئوية	التكرار	اتصال العامل بالمسؤولين
25	15	غير موافق
11.7	7	محايد
63.3	38	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير معطيات الجدول رقم (28) إلى أن عملية اتصال العامل بالمسؤولين داخل المؤسسة تتم عن طريق تقديم طلب وقد قدر أفراد هذه العينة بـ 63.3% في حين أن نسبة 25% أثبتوا عكس ذلك ونسبة 11.7% بقيت محايدة ما بين ذلك، وهذا راجع إلى أن الطابع الرسمي في عملية الاتصال بإدارة المؤسسة هو الذي يغلب.

ومنه نستنتج أن الموظفين يفضلون الاتصال بمسؤوليهم بطريقة واسطة وهذا ما يسمح بمرور الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل دون حواجز أو تحريف، كذلك تساعد على خلق جو من الحوار المتبادل بين الموظفين والمسؤولين، كذلك يعتبر المسئول المباشر يملك من الصلاحيات ما يؤهله لمعالجة مختلف المشاكل التي تواجه الموظفين.

جدول رقم (29): يوضح حسن الاتصال بالعامل في العمل يعد الطريقة المناسبة لمراقبة كيفية سير عمله.

النسبة لمئوية	التكرار	حسن الاتصال بالعامل في العمل
11.7	7	غير موافق
15	9	محايد
73.3	44	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss



يوضح الجدول رقم (29) أن عدد أفراد العينة الذين يرون بأن الاتصال الجيد بهم في العمل هو الطريقة المناسبة لمراقبة سير عمله وقدرت نسبتهم بـ 73.3% في حين أن نسبة 11.7% أوضحت عكس ذلك وأن نسبة 15% بقيت محايدة ما بين ذلك، وهذا ما يدل إلى أن عملية الاتصال الفعال بالعامل هو أحد بصمات الأمان لضمان التكيف في ميدان العمل وتحقيق سرعة في العمل.

ويمكن تفسير ذلك من خلال القول أن الإدارة تهتم بالعملية الاتصالية ذلك أن طبيعة أعمالها تستدعي نوعاً من السرعة سواء في إجراء المعاملات الإدارية أو في اتخاذ القرارات، وهو ما يستدعي الرفع من وتيرة تبادل المعلومات والرسائل بين المستويات والأفراد داخل المؤسسة، كما أن صغر وكبر حجم المؤسسة (من ناحية المساحة ومن ناحية عدد موظفيها) والعدد المحدود من الأقسام والمصالح يساعدها كثيراً في تحقيق الفعالية القصوى في العملية الاتصالية إذ من المعروف أنه كلما زادت وتعددت المستويات الإدارية والتنظيمية كلما كانت المعلومات والقرارات عرضة للتأخير والتشويه في معانيها، وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب لذا يعد حسن الاتصال بالعامل أفضل طريقة لمراقبة عمل العامل.

جدول رقم (30): يوضح تقييم العامل للوسائل الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة ممتاز

النسبة لمئوية	التكرار	تقييم العامل للوسائل الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة ممتاز
45	27	غير موافق
26.7	16	محايد
28.3	17	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات spss

تشير معطيات الجدول رقم (30) أن أغلبية أفراد العينة والذين نسبتهم 45% يرون بأن الوسائل الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة ليست ممتازة في حين أن نسبة 28.3% فهي ترى بأنها ممتازة ونسبة 26.3% بقيت محايدة على فئة معينة دون غيرها في المؤسسة.

يتضح لنا بعد استقراء معطيات الجدول أن الوسائل الاتصالية المستعملة لا تساهم في أغلب الأحيان في تحقيق الفهم الجيد للرسالة ومن ثم تنفيذ الغرض منها ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم تعود أفراد مجتمع البحث على طرق الاتصال داخل المؤسسة كما أن هذه المعطيات تبين أن الإدارة لا تعطي تقييماً للوسيلة الأنسب للاتصال بالعامل فمثلاً هناك مواقف اتصالية قد يكتفي فيها بإرسال تقارير مكتوبة لكن هناك مواقف أخرى قد يستدعي الأمر فيها التقاء المرسل والمرسل إليه وجهاً لوجه في الموقف الاتصالي، وهذا يعتبر من أهم الوظائف التي تسعى للإقناع والتوضيح عن طريق اختيار أنسب الوسائل والأوقات للقيام بالعملية الاتصالية للتأثير في العامل ورأيه.

جدول رقم (31): يوضح الاجتماعات الخاصة بالعمل من أهم الطرق التي يناقش فيها العامل الانتقادات التي تصله حول العمل

النسبة لمئوية	التكرار	الاجتماعات الخاصة بالعمل
23.3	14	غير موافق
8.3	5	محايد
68.3	41	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات spss

تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم (21) إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين أجمعوا على أن الاجتماعات الخاصة بالعمل من أهم الطرق التي يناقشون فيها الانتقادات التي تصلهم حول العمل هو بدرجة كبيرة وذلك بنسبة 68.3% تليها مباشرة الفئة التي رأت عكس ذلك بنسبة 23.3% لتليها الفئة المحايدة بنسبة 8.3% وهذا ما يدل على أغلبية العمال يرون بأن هذه الاجتماعات ضرورية لمزاولة مهنتهم بشكل جيد.

يرجع هذا إلى كون العمل المؤسسي عموماً يقتضي وجود تواصل دائم بين مختلف المستويات الإدارية خصوصاً بين المستويات العليا والمستويات الدنيا للتنظيم، كما أن وقوع مشاكل أو تزايد طموحات

التنظيم وأفراده يستدعي وجود اجتماعات تناقش فيها وجهات النظر المختلفة ومحاولة الوصول إلى قرارات تصب في صالح جميع الأطراف في المؤسسة.

والحقيقة أن الاجتماعات هي أنسب وأجدي الطرق في الاتصال داخل التنظيم، ذلك أنها تعطي إمكانية طرح الرأي والرأي الآخر، وهو من مهام وأهداف العلاقات العامة ذلك أنها تحاول أن تحقق التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف أفراده.

وهو نفس ما ذهبت إليه البنائية الوظيفية التي اعتبرت انه من مؤشرات نجاح المؤسسة هو قدرتها على تحقيق التوازن بين الاحتياجات التنظيمية واحتياجات العاملين بها.

أما عن كون الاجتماعات أسبوعية فهذا دليل على أن إدارة المؤسسة تحرص على مراقبة الأعمال الداخلية في المؤسسة بصفة دورية وهذا راجع لطبيعة عملها في حد ذاته، كما أن العمل في بيئة متغيرة ومتطورة يستدعي وجود مثل هذه الاجتماعات في أزمنة قصيرة تسمح بمناقشة مشاكل العامل وبتخاذ القرارات المناسبة (من خلال تبني الاجتماعات) في الوقت المناسب، كما يدل هذا على أن المؤسسة تسيير وفق خطة مدروسة تراقب أو ربما تعدل بين الفترة والأخرى.

4-5- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة والتي تتمحور حول: مساهمة إدارة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات التنظيمية

الجدول رقم (32): يوضح حصول العامل على القرارات التي تتخذها المؤسسة عن طريق المراسلات الإدارية

النسبة لمئوية	التكرار	حصول العامل على القرارات التي تتخذها المؤسسة عن طريق المراسلات الإدارية
18.3	11	غير موافق
8.3	5	محايد
73.3	44	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير معطيات الجدول رقم (22) إلى أن أغلبية أفراد هذه العينة أجمعوا على أن القرارات التي تتخذها المؤسسة تصلهم عن طرق المراسلات الإدارية وقد قدرت نسبتهم بـ 73.3% في حين أن نسبة 18.3% أوضحت عكس ذلك وتليها الفئة المحايدة بنسبة 8.3%.

وهذا دال على أن الإدارة تعتمد بشكل كبير على الوسائل الاتصالية المكتوبة في تبليغ عمالها بالمعلومات اللازمة وهذا تسهила لنشاطها العملي وتسهيلا للعامل مهامه.

الجدول رقم (33): يوضح المعيار الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في منح أفضلية المشاركة في رسم سياسة وأسلوب عملها يكون على أساس انضباط العامل في العمل

النسبة لمئوية	التكرار	المعيار الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في منح أفضلية المشاركة
30	18	غير موافق
26.7	16	محايد
43.3	26	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير معطيات الجدول رقم (33) إلى أن نسبة أفراد هذه العينة الذين على وفاق بأن لهم أفضلية المشاركة في رسم سياسة وأسلوب عمل المؤسسة يكون على أساس انضباطهم في العمل قدرت بـ 43.3% في حين أن نسبة 30% أوضحت عكس ذلك ونسبة 26.7% محايدة ما بين ذلك، وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة تعتمد على أسلوب عمل المراقبة لتحديد ومعرفة المهارات والإطارات العمالية التي تحتاجها لتدعم عمل الإدارة.

الجدول رقم (34): يوضح مشاركة العامل في اتخاذ القرار من الخطط التي تعتمدها إدارة العلاقات العامة في حثه على العمل

النسبة لمئوية	التكرار	مشاركة العامل في اتخاذ القرار
26.7	16	غير موافق
16.7	10	محايد
56.7	34	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ أن أكبر نسبة من إجابات المبحوثين أكدت بأن إدارة العلاقات العامة (مكتب التوجيه حسب قوانين المؤسسة) تعتمد على جعل العامل يشارك في اتخاذ القرار كخطة على حثه على العمل وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة تعتمد على مكتب التوجيه كقسم للعلاقات العامة لتحفيز العامل كونه قسم ملم بالعمال وتخصصهم في العمل في حين أن نسبة 26.7% ترى عكس ذلك لتبقى نسبة 16.7% محايدة بين ذلك.

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات، فهذه العملية ذو فائدة كبيرة حيث تعبر عن رأي كل فرد ينتمي للمؤسسة، في قرار يساهم في تحسينها والنهوض بها، فنجد أن المؤسسة تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل الوصول إلى قرارات رشيدة تساهم في تجنب المشاكل، كما يعود إلى إدراك المؤسسة لأهمية الفرد كمورد بشري فعال وشعورهم بأهمية آرائهم ووجهات نظرهم.

الجدول رقم (35): يوضح أن قانون المؤسسة يتضمن مشاركة العامل في الفعاليات والنشاطات الخاصة بها.

النسبة لمئوية	التكرار	المعيار الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في منح أفضلية المشاركة
35	21	غير موافق
18.3	11	محايد
46.7	28	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول رقم(35) نلاحظ أن نسبة أكبر نسبة من إجابات المبحوثين ترى بأن قانون المؤسسة يتضمن مشاركة العامل في الفعاليات الخاصة بها وهذا ما يدل على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار العامل في جميع أنشطتها ونسبتهم هي 46.7% في حين 35% ترى عكس ذلك وهذا راجع لنوع اختصاصهم ورتبتهم في العمل في حين أن نسبة 18.3% بقيت محايدة ما بين ذلك. وعليه فإن المؤسسة تقوم بتنظيم معارض ومؤتمرات احتلت الرتبة الأسد لنقل مختلف المعلومات الخاصة بالمؤسسة وطبيعة عملها والتعريف بأنشطة المؤسسة، كما تقوم أيضا من خلالها بمحاربة الشائعات التي تصيب المؤسسة، أيضا القيام بحملات تطوعية وتوعية وتمويل بعض الجمعيات الخيرية وبعض الفرق الرياضية، فالفعاليات والنشاطات والمؤتمرات لها فوائد كثيرة من خلال أهدافها، وتحقيقها لأغراضها الاتصالية المتعددة وبالتالي تفعيل العمليات الاتصالية بين العاملين.

الجدول رقم (36): يوضح استعداد العامل لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على التطور ناتج عن قوانينها الصارمة في سير العمل

النسبة لمئوية	التكرار	استعداد العامل لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة
16.7	10	غير موافق
16.7	10	محايد
66.7	40	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير معطيات الجدول رقم (36) إلى أن أغلبية أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم بـ 66.7% بأن استعدادهم لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على التطور ناتج عن قوانينها الصارمة في سير العمل وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة متشددة في تعاملها مع العمال وأنها أيضا تعطي أولوية للعمل والإنتاج والتطور، في حين أن نسبة 16.7% ترى عكس ذلك وهذا راجع لقناعتها عن قوانين المؤسسة ونسبة 16.7% بقيت محايدة بين ذلك.

الجدول رقم (37): يوضح طريقة ابتكار الأساليب الجديدة تساعد العامل في تطوير سلوكه في العمل

النسبة لمئوية	التكرار	المعيار الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في منح أفضلية المشاركة
16.7	10	غير موافق
11.7	7	محايد
71.7	43	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير معطيات الجدول رقم (37) إلى أن نسبة 71.7% أفراد العينة ترى بأن طريقة ابتكار الأساليب الجديدة تساعد العامل في تطوير سلوكه في العمل وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على القدرات المادية والمعنوية لتحفيز العامل وتدريبه وتطويره في العمل، وكما تعتمد على خبراء للقيام بهذه المهمة في حين أن نسبة 16.7% ترى عكس ذلك وهذا لعدم موافقتها على ذلك في حين نسبة 11.7% بقيت محايدة ما بين ذلك.

وعليه فإن المؤسسة تعتمد على الإستراتيجيات والأساليب المبتكرة، وذلك في كونها يغطيان النقص في الإعلام بمستجدات المؤسسة في وقتها المناسب ، فالإعلام يعمل على ترشيد العامل في المؤسسة وعقلنة سلوكه كونه يساعد على ضمان وصول رسائل المؤسسة لديه، فاعتماد المؤسسة على الأساليب الجديدة يمكنها من بناء ورسم صورتها وعلاقتها بالعاملين لديها، كما يساعد على وضوح الأهداف وتحقيق الانسجام ويكسب المزيد من الخبرات والمهارات، فالمؤسسة تعتمد عليه في بناء علاقات ايجابية مع جماهيرها المختلفة وكسب ثقتهم مما يجعلها قادرة على تفعيل العمليات الاتصالية وتسهيلها.

الجدول رقم (38): يوضح غالبا ما يسمح للعامل بالمشاركة في اتخاذ قرارات تخص وظيفته

النسبة لمئوية	التكرار	غالبا ما يسمح للعامل بالمشاركة في اتخاذ قرارات تخص وظيفته
35	21	غير موافق
16.7	10	محايد
48.3	29	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38) أن نسبة 48.3% من أفراد العينة أن المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ قرارات تخص وظيفتهم في حين نسبة 35% ترى عكس ذلك ونسبة 16.7% بقيت



محايدة وهذا ما يدل على أن هذه النسب المتفاوتة تدل على أن رتب العمال ومستوياتهم الوظيفية ومستوى خبرتهم هو الذي يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتهم.

وهذا ربما لتجنب المؤسسة الخلافات والصراعات داخلها يتوقف ذلك على المقدار التي تسمح به للعامل والحرية الموفرة له لمناقشة انشغالاته، فإذا كانت المؤسسة سريعة في الأخذ بوجهة نظر العاملين لديها فهذا دليل على اهتمامها بمواردها البشرية، وبالتالي ينعكس عليها إما سلباً أو إيجاباً وما توصلنا إليه من تحليلنا أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار العاملين لديها لكن بنسبة متوسطة وذلك حسب إجابات أغلبية الموظفين.

الجدول رقم (39): يوضح توظيف العامل في المؤسسة هو على أساس مستواه العلمي

النسبة لمئوية	التكرار	توظيف العامل في المؤسسة هو على أساس مستواه العلمي
36.7	22	غير موافق
18.3	11	محايد
45	27	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات spss

تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم (39) أن المؤسسة تقوم بتوظيف العمال على أساس مستواهم العلمي وقدرت نسبتهم بـ 45% وتليها نسبة 36.7% من أفراد العينة ترى عكس ذلك وأنه لا دخل للمستوى العلمي في ذلك في حين نسبة 18.3% بقيت محايدة ما بين ذلك، وهذا ما يدل على أنه هناك مستويات وظيفية في المؤسسة تحتاج للمستوى العلمي ومستويات وظيفية لا يؤخذ فيها المستوى العلمي بعين الاعتبار لتحل محله الخبرة المهنية وهذا ما أثبتته هذه النسب المتفاوتة.

5-5- عرض التحليل بيانات الفرضية الرابعة والتي تتمحور حول: مساهمة إدارة العلاقات العامة في معرفة آراء شكاوى العاملين:

الجدول رقم (40): يوضح اتصال العامل بإدارة المؤسسة للحصول على التعليمات الخاصة بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	اتصال العامل بإدارة المؤسسة للحصول على التعليمات
25	15	غير موافق
10	6	محايد
65	39	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير المعطيات الجدول رقم (40) إلى أن نسبة 65% من أفراد العينة تتصل بإدارة المؤسسة للاستفسار والحصول على التعليمات الخاصة بالعمل وهذا ما يؤكد على الطابع الرسمي وأيضا يوضح أن العامل يتفاعل مع الإدارة في إطار العمل فقط في حين أن نسبة 25% ترى عكس ذلك ونسبة 10% محايدة بين ذلك وهذا ما يوضحه تفاوت رتب العمال في العمل.

ومنه فهذا يدل على أن الإدارة توفر إمكانية للعاملين من خلال الاتصال وذلك بصفة عادية وبطريقة رسمية والتي لا تتجاوز حدود العمل وطرح للحصول على التعليمات وذلك لضمان الاتصال الدائم بالإدارة للحصول على الوثائق الخاصة بالعمل.

جدول رقم (41): يوضح تعرض العامل لمشكل مع أحد الزملاء يتدخل المشرف لفض هذا النزاع.

النسبة المئوية	التكرار	يتدخل المشرف لفض هذا النزاع عند تعرض العامل لمشكل
20	12	غير موافق
11.7	7	محايد
68.3	41	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير المعطيات الجدول رقم(41) إلى أن نسبة أفراد العينة الذين يرون بأنه عند حدوث مشكل لهم مع أحد الزملاء يتدخل المشرف بهم لفض هذا النزاع في حين أن نسبة 20% ترى عكس ذلك وتليها نسبة 11.7% المحايدة بين ذلك وهذا ما يدل أن مشاكل العمال تتعدد وتختلف وما يدل أيضا أن المشرف لا يتدخل إلا إذا كان المشكل كبير وهذا ما أثبتته هذه النتائج المتفاوتة.

فنستنتج أن الطرف الذي يتدخل لحل المشكلات التي تحدث بين العاملين هي المشرفة مباشرة على العامل، كونها أداة فعالة في الدفاع عن حقوقه و حل المشكلات و الخلافات التي قد تخل بعمله.

الجدول رقم (42): يوضح تركيز العامل في تأدية مهامه كما يجب راجع على توفير التقنية الحديثة

النسبة لمئوية	التكرار	تركيز العامل في تأدية مهامه كما يجب
10	6	غير موافق
20	12	محايد
70	42	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير معطيات الجدول رقم (42) إلى أغلبية أفراد العينة والذين قدرت نسبتهم ب 70% أجمعوا على أن تركيزهم في تأدية مهامهم كما يجب يعتمد على توفر التقنية الحديثة، وهذا ما يدل على المؤسسة تعتمد على الآلات الحديثة في الإنتاج وهذا ما يدل أيضا أن معظم العمال لهم خبرة مهنية في هذا الميدان لتليها نسبة 10% ترى عكس ذلك ونسبة 20 % لتبقى محايدة ما بين ذلك.

إن استفادة معظم الموظفين من التكنولوجيا الحديثة هو أمر بديهي وطبيعي، لأن العمل في المجال الإنتاجي يحتاج إلى التطوير المستمر في قدرات العاملين ومهاراتهم، فحتى الإطارات الجامعية لا يكفيها التكوين العلمي (نظرا لكونه نظريا في غالب الأحيان) بل هي في حاجة إلى تكوين ميداني يرفع من مستوى كفاءتها، وكذلك الحال بالنسبة إلى الإطارات القديمة فهي حاجة دائمة إلى التطوير وإعادة الرسكلة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن عمل الإدارة على تحقيق كفاءة في العمل المستمر لدى العامل لا يأتي إلا من خلال توفر التقنية القادرة على تحقيق أهداف التنظيم، ولهذا تلجأ المؤسسة دوما إلى تفعيل مهام العامل من خلال الممارسة الجيدة على الآلة.

الجدول رقم(43): يوضح إدارة المؤسسة تسعى إلى تهيئة برامج تدريبية وتطويره لرفع قدرات العامل وإمكاناته

النسبة لمئوية	التكرار	توفير برامج تدريبية وتطويره لرفع قدرات العامل
30	18	غير موافق
23.3	14	محايد
46.7	28	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير معطيات الجدول 43 إلى أن إدارة المؤسسة تسعى إلى تهيئة برامج تدريبية وتطويرية لرفع قدرات العامل وإمكاناته وهذا بنسبة 46.7% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحتاج إلى الخبرة المهنية

في العمل للقيام بعملية الإنتاج وأيضا تدل على أنها توفر قسم خاص للقيام بهذه المهمة والذي هو مكتب التوجيه الذي يعمل على تسيير العلاقات العامة مع العاملين بمختلف مستوياتهم، في حين نسبة 30% ترى عكس ذلك وهذا ما أبدته بعم موافقتها وتليها نسبة 23.3% لتبقى محايدة ما بين ذلك. يتضح من خلال نتائج هذا الجدول أن إدارة المؤسسة تعمل باستمرار على متابعة وتقييم أداء الموظفين ما يمكنها من تحديد نوعية وكمية البرامج التدريبية التي تلزم هؤلاء الموظفين خصوصا الذين لا يرقى أداؤهم إلى المستوى المطلوب، إضافة إلى كون العمل المؤسسي عموما والعمل في الإنتاج على وجه الخصوص يشهد تطورات متسارعة مما يستدعي ضرورة مسايرتها عن طريق عمل برامج تدريبية للموظفين الموجودين وكذلك العمل على توظيف كفاءات ومهارات جديدة في المؤسسة.

الجدول رقم (44): يوضح تلقي العامل المعلومات الإدارية داخل المؤسسة بالشكل الرسمي

النسبة المئوية	التكرار	تلقي العامل المعلومات بالشكل الرسمي
13.3	8	غير موافق
16.7	10	محايد
70	42	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (45) أن أغلبية أفراد العينة يتلقون المعلومات الإدارية بالشكل الرسمي (الكتابي) فقط وهذا ما أوضحتها نسبة 70% وهذا ما يؤكد أيضا بان الاتصال الرسمي بين العمال والإدارة هو السائد في حيث نسبة 13.3% ترى عكس ذلك وهذا راجع لتفاوت المناصب والمراتب الوظيفية في المؤسسة لتبقى نسبة 16.7% محايدة برأيها ما بين ذلك.

ونستنتج حسب الأغلبية أن الاتصالات الموجودة داخل المؤسسة هي اتصالات رسمية وهذا حسب طبيعة عملهم التي تتطلب الشكل الرسمي في مختلف وظائفهم ومهامهم، كما يساعد ذلك القيام بالمهام

على أكمل وجه وتفاعلية أكبر، ومنه فهناك نوعين من الاتصال في نفس الوقت وهذا ما قد يفعل العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (45): يوضح إعداد إدارة العلاقات العامة للمطبوعات والنشرات يسهل تحديد مسؤوليات العامل وصلاحياته بدقة ووضوح

النسبة المئوية	التكرار	إعداد إدارة العلاقات العامة للمطبوعات والنشرات
30	18	غير موافق
21.7	13	محايد
48.3	29	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (45) أن نسبة 48.3% من أفراد العينة أجمعوا بان غدارة العلاقات العامة أو ما يسمونه هم مكتب التوجيه يعد مطبوعات ونشرات لتسهيل تحديد مسؤوليات وصلاحيات العامل في العمل وهذا ما يدل أن وظيفة العلاقات العامة تمارس كمهنة في قسم التوجيه لا غير، وما يدل أيضا أن جميع العمال على دراية بالعلاقات العامة في المؤسسة في حين نسبة 30% ترى عكس ذلك وهذا لعدم وجود مكتب خاص بالعلاقات العامة، وتليها 21.7% محايدة لذلك.

وعليه أن المؤسسة تستخدم المطبوعات والنشرات كوسائل للاتصال بالعاملين و يعود السبب كونها أسهل الوسائل في توصيل المعلومات والبيانات كذلك كونها من أكثر الوسائل شيوعا في التعامل مع الجماهير العاملة قصد التعريف وتسهيل المهام لديهم.

الجدول رقم (46): يوضح قيام العامل بتقديم اقتراحات تخص العمل من خلال اللجوء إلى إدارة العلاقات العامة

النسبة المئوية	التكرار	تقديم اقتراحات من خلال إدارة العلاقات العامة
26.7	16	غير موافق
35	21	محايد
38.3	23	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير معطيات الجدول رقم 47 إلى أن نسبة 38.3% من أفراد العينة أجمعوا على أنهم يقدمون اقتراحات تخص العمل من خلال اللجوء إلى إدارة العلاقات العامة، وهذا لعلمهم بوظيفة العلاقات العامة واعتبارهم مكتب التوجيه مكلف بهذه الوظيفة في حين نسبة 26.7% ارتأت عكس ذلك وهذا دال على غموض وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة بالنسبة لهم في حين نسبة 35% بقيت محايدة ما بين ذلك.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن إدارة المؤسسة تعمل جاهدة على إزالة العوائق التي قد تحول بين الإدارة والموظفين وذلك من خلال فتح الباب أمام أمامهم للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم بمختلف الطرق وهو ما من شأنه أن يحرر طاقات ومواهب العمل، كذلك إعطاء الحرية لهم للتعبير عن انشغالاتهم ومشاكلهم والتعامل الجدي معها يساهم في الرفع من مستوى الثقة التنظيمية، كل هذه الظروف تسهم بطريقة أو بأخرى في تحقيق التطوير المستمر للتنظيم.

الجدول رقم(47): يوضح قيام العامل باستعمال البريد الالكتروني الخاص بالمؤسسة من أحد الطرفين الفعالة للتعبير عن آرائه واقتراح مشاكله في العمل

النسبة المئوية	التكرار	استعمال البريد الالكتروني
60	36	غير موافق
10	6	محايد
30	18	موافق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (48) أن أغلبية أفراد العينة والذين نسبتهم 60% أجمعوا على أنهم لا يستعملون البريد الالكتروني الخاص بالمؤسسة كأحد الطرق الفعالة للتعبير عن آرائهم واقتراح مشاكلهم في العمل وهذا ما يدل على حكر وسائل الاتصال المتطورة على فئة معينة في المؤسسة، وما يدل أيضا بأن العامل له توجهات أخرى لاقتراح مشاكله وآرائه في حين نسبة 30% ارتأت غير ذلك وترى بأن البريد الالكتروني وسيلة فعالة ونسبة 10% محايدة ما بين ذلك وهذا ما أثبتته نتائج آرائهم المتفاوتة.



## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض وتحليل كل البيانات في مجموعة من الجداول البسيطة لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومحاولة معرفة ما إذا كانت هناك علاقة أم أنها لا توجد وهذا كله ما حاولنا التوصل إليه واستنتاجه.

**تمهيد:**

بعد تطرقنا إلى عرض وتحليل بيانات الفرضيات الفرعية وكذا البيانات الشخصية، وبعد ما تم التطرق إلي العرض الجدولي وتحليل لجميع بيانات الدراسة جاء الفصل التالي لمناقشة النتائج الخاصة بالدراسة وذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدق أو عدم صدق فرضيات الدراسة التي انطلقنا منها، بالإضافة إلى النتائج العامة للدراسة ومعرفة مدى صدق الفرضية العامة، ثم مناقشة ومقارنة نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج الدراسات السابقة من أجل معرفة من مدى تحققها.

6-1- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات:

6-1-1- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى: (تساهم وظائف العلاقات العامة في زيادة رضا العاملين).

جدول رقم (48): يبين نتائج الفرضية الأولى الخاصة بالاستمارة الموجهة للعاملين حول وظائف العلاقات العامة وزيادة رضا العاملين

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المتوسط الحسابي	العبارات
دال	0.000	2	86.70	2.85	توزيع الاختصاصات يساعدك على أداء مهامك.
دال	0.000	2	50.80	2.67	يساعد الاتصال في تكوين علاقات طيبة مع المسؤولين المباشرين.
دال	0.000	2	30	2.50	مشاركتك في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة يعزز ولائك لها.
دال	0.000	2	33.30	2.55	ترى بأن رضاك عن منتجات المؤسسة أحد أسباب رضاك الوظيفي.
دال	0.001	2	14.40	2.20	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات مختلفة في العمل تقديرا وتشجيعا لمجهوداتك في العمل.
دال	0.004	2	10.90	2.32	تحديد أهداف المؤسسة ناتج عن مشاركتك في عملية التخطيط.
دال	0.003	2	11.70	1.90	تقوم المؤسسة بعملية التوعية للرفع من روحك المعنوية أثناء العمل.
دال	0.001	2	13.90	2.27	حصولك على ترقية في العمل ناتج عن جهودك المبذولة فيه.

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

من خلال معطيات الجدول رقم 48 والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتحصل عليها من الاستثمار الموزعة على عاملي المؤسسة الصناعية سوناريك بفرجيوة، حيث أنه ومن العبارات الخاصة بالفرضية الأولى يتبين أن اتجاه العبارات من 1 إلى 4 قد حصلت على متوسطات حسابية تقع جميعها في درجة الموافقة وذلك لحصولها على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط بقليل، وليست عالية، حيث بلغت في حدها الأول 2.85 للعبارة رقم 1 التي تشير إلى أن توزيع الاختصاصات يساعد العامل على أداء مهامه على أكمل وجه.

وللعبارة رقم 2 حيث بلغ متوسطها 2.67 والتي تشير إلى أن الاتصال يساعد العامل ف تكوين علاقات طيبة مع المسؤولين المباشرين، في حين بلغت نسبة المتوسطات في حدها الأدنى 1.90 قرية للعبارة رقم (8) وهو ما يعني أن جميع العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية تقوم جميعها في درجة الموافقة.

وللتحقق من الفرضية الأولى ومعرفة إذ كانت وظائف العلاقات العامة تساهم في زيادة رضا العاملين، من وجهة نظر أفراد العينة الذين تم استجوابهم عن طريق الاستثمار، تم إجراء اختبار كا<sup>2</sup> وهو ما يوضحه العمود الثالث للجدول رقم (01) حيث جاءت جميع العبارات بمستوى أقل من (0.01) ما عدا العبارة رقم (6) و(7) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو اختيار البديل (موافق)، وهو ما يعكس الاتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة العاملين على وجود وظائف العلاقات العامة ذات كفاءة مقبولة نوعاً ما وليست جيدة كون أغلب العبارات لم ترقى إلى متوسط حسابي تصل قيمته 3، بل كانت أعلى نسبة في حدود 2.85 وليس لصالح زيادة رضا العاملين، بل لصالح عبارة توزيع الاختصاصات يساعد العامل على أداء المهام على أكمل وجه، لأن عبارة زيادة رضا العاملين تحصلت على متوسط حسابي قيمته 2.55 ذلك حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المعنية بالاستثمار وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية غير كاملة بين متغيرات الفرضية الأولى.

الجدول رقم (49): يوضح نتائج الفرضية الأولى الخاصة بوظائف العلاقات العامة ودعم مساهمها في زيادة رضا العاملين

المؤشرات	النسبة المئوية	موجبة	سالبة
توزيع الاختصاصات يساعدك على أداء مهامك على أكمل وجه	90%	+	
يساعدك الاتصال في تكوين علاقات طيبة مع المسؤولين المباشرين	76.7%	+	
مشاركتك في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة يعزز ولائك لها	66.7%	+	
ترى بأن رضاك عن منتجات المؤسسة أحد أسباب رضاك الوظيفي	68.3%	+	
تقوم المؤسسة بتقديم خدمات مختلفة في العمل تقديراً أو تشجيعاً لمجهوداتك في العمل	53.3%	+	
تحديد أهداف المؤسسة ناتج عن مشاركتك في عملية التخطيط	53.3%	+	
تقوم المؤسسة بعملية التوعية للرفع من روح المعنوية أثناء العمل	48.3%		-
حصولك على ترقية في العمل ناتج عن جهودك المبذولة فيه	55%	+	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (49) الخاص بنتائج الفرضية الأولى عن طريق أسئلة الاستمارة للعاملين، إلى أن وظائف العلاقات العامة.

تساهم في زيادة رضا العاملين، وهذه النتيجة معبر عنها بـ 90% وقد أدرجت علامة + في الخانة الإيجابية نظرا لارتباطها بعنصر الكثرة وليس القلة وهذا لأن عملية توزيع الاختصاصات تساعد العامل على أداء مهامه كما أن النسبة المئوية المقدرة بـ 76.5% تشير إلى أن وظيفة الاتصال تساعد العامل في تكوين علاقات طيبة مع المسؤولين المباشرين.

وكما تشير 68.3% بأن رضا العامل من منتجات المؤسسة يعد أحد أسباب رضاه الوظيفي وتبين نسبة 48.3% التأثير الجزئي قيام المؤسسة بعملية التوعية للعامل.

كما تؤكد نسبة 55% بأن حصول العامل على ترقية هو نتيجة جهوده المبدولة وهو ما يؤكد وجود علاقة بين متغيرات الفرضية الأولى.

ولمعرفة قيمة الارتباط واتجاهه، أي إن كانت العلاقة طردية أو عكسية حول وظائف العلاقات العامة وزيادة رضا العاملين التي تم جمعها في العبارات الخاصة بالمحور الأول ارتأينا حساب نوع وشدة تأثير العلاقة بواسطة معامل الارتباط سبيرمان وهذا لكون منحنى توزيع التكرارات الخاص بجميع العبارات الخاصة بالمحور الأول، ويقع بين (1+) و(1-)، والجدول التالي يبين وظائف العلاقات العامة إذا لم تكن تساهم في زيادة رضا العاملين.

جدول رقم (50): يوضح نتائج الفرضية الأولى باختبار "سبيرمان"

	وظائف العلاقات العامة	زيادة رضا العاملين
وظائف العلاقات العامة	1	0.6**
الدلالة الإحصائية		0000
العينة	60	60
زيادة رضا العاملين	0.6**	1
الدلالة الإحصائية	0.000	60
العينة	60	

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير نتيجة معامل الارتباط المتحصل عليها من الجدول رقم (50) التي بلغت 0.6 إلى وجود ارتباط شبه قوي عند مستوى دلالة (0.001) المشار إليها بالعلامة (\*\*)، بين متغير وظائف العلاقات العامة ومتغير زيادة رضا العاملين ومعنى ذلك انه كلما زادت كفاءة وظائف العلاقات العامة كلما زاد رضا العاملين، والعكس صحيح، وهي علاقة طردية شبه تامة تنحصر بين 0 و +1 وهذا ما يدل بأن نتائج الفرضية الأولى تؤكد بأن وظائف العلاقات العامة تساهم في زيادة رضا العاملين.

### 6-1-2- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية (تساهم وسائل الاتصال في توجيه العمليات الاتصالية):

جدول رقم (51): يبين نتائج الفرضية الثانية الخاصة بالاستمارة الموجهة للعاملين حول وسائل الاتصال وتوجيه العمليات الاتصالية

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المتوسط الحسابي	العبارات
دال	0.000	2	67.50	2.75	طبيعة الاتصالات التي تربطك بالمؤسسة تكون في إطار العمل.
دال	0.000	2	39.70	2.57	تساعدك وسائل الاتصال المكتوبة في سير عملك بدرجة عالية
دال	0.026	2	7.30	1.88	تعد الرسائل الالكترونية والمكتوبة من الوسائل الاتصالية لتبليغك المعلومات اللازمة حول العمل
دال	0.000	2	21.90	2.40	تعمل الإعلانات والملصقات المتبعة من طرف المؤسسة على خلق ترابط وتعاون بينك وبين العمل.
دال	0.000	2	25.90	2.38	طريقتك في الاتصال بالمسؤولين داخل

					المؤسسة تقع عن طريق تقديم الطلب.
دال	0.000	2	43.30	2.62	حسن الاتصال بك في العمل تعد الطريقة المناسبة لمراقبة كيفية سير عملك.
غير دال	0.157	2	3.70	1.83	تقييم ملك الوسائل الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة ممتاز.
دال	0.000	2	35.10	2.45	تعد الاجتماعات الخاصة بالعمل من أهم الطرق التي تصلك حول العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول رقم (51) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتحصل عليها من الاستمارة الخاصة بالفرضية الثانية، الموزعة على عاملي المؤسسة، ومن العبارات الخاصة بالفرضية الثانية يتضح أن معظم اتجاه أفراد العينة موجب.

وهذا يتبين لنا أنها وقعت في درجة الموافقة وذلك لحصولها على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط بقليل وليست عالية، حيث بلغت في حدها الأعلى 2.75 للعبارة رقم (1) والتي تشير إلى أن طبيعة الاتصالات التي تربط العامل بالمؤسسة تكون في إطار العمل وللعبارة رقم (02) والتي بلغ متوسطها 2.57، والتي تشير إلى أن وسائل الاتصال المكتوبة تساعد العامل في فهم سير عمله بدرجة عالية، وللعبارة (4) 2.40 والتي تشير إلى عمل الإعلانات والملصقات على خلق ترابط بين العمال، في حين بلغت نسبة المتوسطات في حدها الأدنى 1.83 للعبارة (7) و 1.88 للعبارة (2) وهو ما يعني أن جميع العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية تقع جميعها في درجة الموافقة.

وللتحقق من الفرضية الثانية ومعرفة ما إذا كانت وسائل الاتصال تساهم في توجيه العمليات الاتصالية بين العاملين، من وجهة أفراد العينة الذين تم استجوابهم عن طريق الاستمارة، تم إجراء اختبار كاي<sup>2</sup> وهو ما يوضحه العمود الثالث للجدول رقم (04) حيث جاءت معظم العبارات بمستوى دلالة أقل من (0.01) ما عدا العبارة رقم (3) (7) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات إجابات



أفراد العينة وهذا ما يعكس الاتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة العاملين على وجود وسائل اتصال تعمل على توجيه الاتصالات فيما بينهم ذات كفاءة مقبولة نوعا ما وليست جيدة كون أغلب العبارات لم ترقى إلى متوسط حسابي يتجاوز 4، بل كانت أعلى نسبيا في حدود 2.75% وليس لصالح وسائل الاتصال، بل لصالح العمليات الاتصالية بين العاملين وهذا كون وسائل الاتصال تحصلت على 2.57 لعبارة تساعد وسائل الاتصال المكتوبة العامل في فهم سير العمل، وهذا حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المعنية بالاستمارة وهذا ما يدل على وجود علاقة بين متغيرات الفرضية الثانية.

الجدول رقم(52): يوضح نتائج الفرضية الثانية الخاصة بوسائل الاتصال ومساهمتها في توجيه العمليات الاتصالية

المؤشرات	النسبة المئوية	موجبة	سلبية
طبيعة الاتصالات التي تربطك بالمؤسسة تكون في إطار العمل	55%	+	
تساعدك وسائل الاتصال المكتوبة في فهم سير عملك بدرجة عالية	71.7%	+	
تعمل الرسائل الالكترونية والمكتوبة من الوسائل الاتصالية لتبليغك المعلومات اللازمة حول العمل	46.7%	+	
تعمل الإعلانات والملصقات المتبعة من طرف المؤسسة على خلق ترابط وتعاون بينك وبين العمال	61.7%	+	
طريقتك في الاتصال بالمسؤولين داخل المؤسسة تتم عن طريق تقديم طلب	63.3%	+	
حسن الاتصال بك في العمل تعد الطريقة المناسبة لمراقبة كيفية سير عملك	73.3%	+	
تقييمك للوسائل الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة ممتاز	45%		-

	+	68.3%	تعد الاجتماعات الخاصة بالعمل من أهم الطرق التي تناقش فيها الانتقادات التي تصلك
--	---	-------	--

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (52) الخاصة بالفرضية الثانية عن طريق أسئلة الاستمارة للعاملين، إلى أن وسائل الاتصال تساهم في توجيه العمليات الاتصالية بين العاملين، وهذه النتيجة معبر عنها بـ 73.3% وقد أدرجت علامة + في الخانة الإيجابية نظرا لارتباطها بعنصر الكثرة وليس القلة، وهذا لأن حسن الاتصال بالعامل في العمل تعد الطريقة المناسبة لمراقبة كيفية سير عمله. كما أن نسبة 71.7% تشير إلى أن وسائل الاتصال المكتوبة تساعد في فهم سير عمل العامل بدرجة عالية، وكما تشير نسبة 68.3% إلى أن الاجتماعات الخاصة بالعمل من أهم الطرق التي يناقش فيها العامل الانتقادات التي تصله.

كما تؤكد نسبة 63.3% بأن طريقة اتصال العامل بالمسؤولين تتم عن طريق تقديم طلب، في حين نسبة 45% تبين التأثير الجزئي لوسائل الاتصال المعتمدة على تقييم العامل لها وهذا ما يبين ويؤكد وجود علاقة بين متغيرات الفرضية.

ولمعرفة نوعية الارتباط سالب أم موجب، أي إن كانت العلاقة طردية أو عكسية حول وسائل الاتصال وتوجيه العمليات الاتصالية، لذا فقد قمنا بحساب نوع وشدة تأثير العلاقة بواسطة معامل الارتباط سبيرمان والجدول التالي يبين وسائل الاتصال إذ تساهم في توجيه العمليات الاتصالية بين العاملين.

جدول رقم (53): يوضح نتائج الفرضية الثانية باختبار "سبيرمان"

وسائل الاتصال	توجيه العمليات الاتصالية
وسائل الاتصال	0.30**
الدلالة الإحصائية	0.018

العينة	60	60
توجيه العمليات الاتصالية	0.30 **	1
الدلالة الإحصائية	0.018	
العينة	60	60

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير نتيجة معامل الارتباط المتحصل عليها من الجدول رقم (53) التي بلغت 0.30 إلى وجود ارتباط جزئي عند مستوى دلالة (0.01) المشار إليه بالعلامة (\*\*)، بين متغير وسائل الاتصال ومتغير توجيه العمليات الاتصالية، ومعنى ذلك أنه كلما زادت وسائل الاتصال زاد توجيه العمليات الاتصالية بين العاملين، وهي علاقة جزئية وهذا ما يدل بأن نتائج الفرضية الثانية تؤكد بأن وسائل الاتصال تساهم في توجيه العمليات الاتصالية بين العاملين.

**3-1-6 - مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:** (تساهم إدارة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات التنظيمية).

جدول رقم (54): يبين نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالاستمارة الموجهة للعاملين حول إدارة العلاقات العامة واتخاذ القرارات التنظيمية

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المتوسط الحسابي	العبارات
دال	0.000	2	44.10	2.55	تحصل على القرارات التي تتخذها المؤسسة عن طريق المراسلات الإدارية
غير دال	0.247	2	2.80	2.13	المعيار الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في منح أفضلية المشاركة في رسم سياسة وأسلوب عمل المؤسسة يكون على أساس انضباطك في العمل
دال	0.000	2	15.60	2.30	المشاركة في اتخاذ القرار من الخطط التي

					تعتمدها إدارة العلاقات العامة في حثك على العمل
دال	0.026	2	7.30	2.12	يتضمن قانون المؤسسة مشاركتك في الفعاليات والنشاطات الخاصة
دال	0.000	2	30	2.50	استعدادك لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على التطور ناتج عن قوانينها الصارمة في سير العمل
دال	0.000	2	30	2.55	طريق ابتكار الأساليب الجديدة تساعدك في تطوير سلوكك في العمل
دال	0.000	2	39.90	2.13	غالبا ما سمح لك بالمشاركة في اتخاذ قرارات تخص وظيفتك
دال	0.035	2	6.70	2.08	توظيفك في هذه المؤسسة كان على أساس مستواك التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

من خلال معطيات الجدول رقم (54) إلى أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع عبارات الاستثمار الموزعة على أفراد عينة الدراسة قد حصلت على متوسطات حسابية وقعت جميعها في درجة الموافقة حيث كانت أعلى قيمة 2.55 للعبارة رقم 1 والعبارة رقم (6)، في حين بلغت أدنى قيمة 2.08 للعبارة رقم (8)، وهذا ما يوضح وجود علاقة.

وللتحقق من الفرضية الثالثة، تم إجراء اختبار كاي<sup>2</sup> وهو ما يوضحه العمود الثالث للجدول رقم (7) حيث جاءت جميع العبارات بمستوى دلالة أقل من (0.01) ما عدا العبارة 2 و 8 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو اختيار البديل (موافق) وهو ما تعكس الاتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة العاملين على أن إدارة العلاقات العامة.

تساهم في اتخاذ القرارات التنظيمية ذات مساهمة مقبولة نوعا ما وليست جيدة كون أغلب العبارات لم ترقى إلى متوسط حسابي يتجاوز قيمة (4) في حين أن (2) فهي لا تعبر عن دلالة إحصائية، ورغم هذا توجد علاقة طردية بين متغيرات الفرضية الثالثة.

جدول رقم (55): يوضح نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بإدارة العلاقات العامة واتخاذ القرارات التنظيمية

المؤشرات	النسبة المئوية	موجبة	سالبة
تحصل على القرارات التي تتخذها المؤسسة عن طريق المراسلات الإدارية	73.3%	+	
المعيار الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في منح أفضلية المشاركة في رسم سياسة وأسلوب عمل المؤسسة يكون على أساس انضباطك في العمل	43.3%		-
المشاركة في اتخاذ القرار من الخطط التي تعتمد عليها إدارة العلاقات العامة في حثك على العمل	56.7%	+	
يتضمن قانون المؤسسة مشاركتك في الفعاليات والنشاطات الخاصة	46.7%	+	
استعدادك لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على التطور ناتج عن قوانينها الصارمة في سير العمل	66.7%	+	
طريق ابتكار الأساليب الجديدة تساعدك في تطوير سلوكك في العمل	71.7%	+	
غالبا ما يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ قرارات تخص وظيفتك	48.3%		-
توظيفك في هذه المؤسسة كان على أساس مستواك التعليمي	45%		-

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (55) الخاص بالنتائج الخاصة بالفرضية الثالثة عن طريق أسئلة الاستمارة للعاملين إلى أن إدارة العلاقات العامة تساهم في اتخاذ القرارات التنظيمية، وهذه النتيجة معبر عنها بـ 73.3% للعبارة رقم 1 وقد أدرجت علامة (+) بعنصر الكثرة وليس القلة، ونسبة 71.7% للعبارة رقم (6) وكذلك نسبة 56.7% للعبارة رقم (3) وتبين نسبة 46.7% التأثير الجزئي لقانون المؤسسة على مشاركة العامل في الفعاليات ونسبة 48.3% وتبين أيضا التأثير الجزئي لسماح المؤسسة للعمال باتخاذ قرارات تخص وظيفته.

وهذا ما يبين ويؤكد وجود علاقة بين متغيرات الفرضية الثالثة.

ولمعرفة نوعية الارتباط سالب أم موجب، أي إن كانت العلاقة طردية أو عكسية حول إدارة العلاقات العامة واتخاذ القرارات التنظيمية، لذا فقد قمنا بحساب نوع وشدة العلاقة بواسطة معامل الارتباط سبيرمان والجدول التالي يبين العلاقات إذا لم تكن تساهم في اتخاذ القرارات التنظيمية.

جدول رقم (56): يوضح نتائج الفرضية الثالثة باختبار سيرمان

	إدارة العلاقات العامة	اتخاذ القرارات التنظيمية
إدارة العلاقات العامة	1	0.51**
الدلالة الإحصائية		0.000
العينة	60	60
اتخاذ القرارات التنظيمية	0.51**	1
الدلالة الإحصائية	0.000	
العينة	60	60

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير نتائج معامل الارتباط المتحصل عليها من الجدول رقم (56) التي بلغت 0.5 إلى وجود ارتباط جزئي عند مستوى دلالة (0.01) المشار إليه بالعلامة (\*\*\*) إل وجود علاقة طردية متوسطة بين متغير إدارة العلاقات العامة واتخاذ القرارات التنظيمية.

6-1-4- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة: (تحرص إدارة العلاقات العامة على معرفة آراء وشكاوي العاملين)

جدول رقم (57): يوضح نتائج الفرضية الرابعة الخاصة بالاستمارة الموجهة للعاملين حول إدارة العلاقات العامة ومعرفة آراء وشكاوي العاملين

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المتوسط الحسابي	العبارات
دال	0.000	2	29.10	2.40	ما يدفعك للاتصال بإدارة المؤسسة هو الحصول على التعليمات الخاصة بالعمل
دال	0.000	2	33.70	2.48	عند تعرضك لمشكل مع أحد الزملاء في العمل يتدخل المشرف لفض النزاع
دال	0.000	2	37.20	2.60	شدة تركيزك في تأدية مهام عملك كما يجب تعتمد على توفر التقنية الحديثة
غير دال	0.074	2	5.20	2.17	ترى بأن إدارة المؤسسة تسعى إلى تهيئة برامج تدريبية وتطويرية لرفع قدراتك وإمكاناتك
دال	0.000	2	36.40	2.57	تتلقى المعلومات الإدارية داخل المؤسسة بالشكل الرسمي فقط
دال	0.035	2	6.70	2.18	إعداد إدارة العلاقات العامة للمطبوعات والنشرات يسهل تحديد مسؤولياتك وصلاحياتك
غير دال	0.522	2	1.30	2.12	تقوم بتقديم اقتراحات تخص العمل من خلال اللجوء إلى إدارة العلاقات العامة
دال	0.000	2	22.80	1.7	استعمالك للبريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة من أحد الطرق الفعالة للتعبير عن آرائك واقتراح مشاكلك

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

من خلال معطيات الجدول رقم (57): والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على عاملي المؤسسة، حيث انه ومن العبارات الخاصة بالفرضية الرابعة يتبين أن معظم العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية تقع جميعها في درجة الموافقة وذلك لحصولها على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط بقليل، وليست عالية، حيث بلغت في حدها الأعلى 2.60 العبارة رقم (3) التي تشير إلى شدة تركيز العامل في تأدية مهامه تعتمد على توفر التقنية، وللعبارة رقم (5) 2.57 التي تشير إلى تلقي المعلومات الإدارية يكن بالشكل الرسمي و 2.48 للعبارة رقم (2) و 2.40 للعبارة رقم (1)، في حين بلغت نسبة المتوسطات في حدها المتوسط 2.17 للعبارة (4) 2.182 للعبارة (6) و 2.12 للعبارة (7) وهو ما يعني وقوع معظم العبارات في درجة الموافقة. في حين بلغت نسبة المتوسطات في حدها الأدنى والمنخفض 1.7 للعبارة (8).

وللتحقق من الفرضية الرابعة ومعرفة إذا كانت إدارة العلاقات العامة تحرص على معرفة آراء وشكاوي العاملين من وجهة نظر أفراد العينة الذين تم استجوابهم عن طريق الاستمارة، تم إجراء اختبار كاي<sup>2</sup> وهو ما يوضحه العمود الثالث للجدول رقم (07) حيث جاءت جميع العبارات بمستوى دلالة أقل من (0.01) ما عدا العبارة رقم (4) و (7) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية وهذا ما يدل على وجود علاقة بين متغيرات الفرضية الرابعة.

الجدول رقم (58): يوضح نتائج الفرضية الخاصة بإدارة العلاقات العامة وحرصها على معرفة آراء وشكاوي العاملين

المؤشرات	النسبة المئوية	موجبة	سالبة
ما يدفعك للاتصال بإدارة المؤسسة هو الحصول على التعليمات الخاصة بالعمل	65%	+	
عند تعرضك لمشكل مع أحد الزملاء في العمل يتدخل المشرف لفض النزاع	68.3%	+	



	+	%70	شدة تركيزك في تأدية مهام عملك كما يجب تعتمد على توفر التقنية الحديثة
	-	%46.7	ترى بأن إدارة المؤسسة تسعى إلى تهيئة برامج تدريبية وتطويرية لرفع قدراتك وإمكاناتك
	+	%70	تتلقى المعلومات الإدارية داخل المؤسسة بالشكل الرسمي فقط
	-	%48.3	إعداد إدارة العلاقات العامة للمطبوعات والنشرات يسهل تحديد مسؤولياتك وصلاحياتك
	-	%38.3	تقوم بتقديم اقتراحات تخص العمل من خلال اللجوء إلى إدارة العلاقات العامة
	+	%60	استعمالك للبريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة من أحد الطرق الفعالة للتعبير عن آرائك واقتراح مشاكلك

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

نتائج الجدول رقم (58) الخاص بالنتائج الخاصة بالفرضية الرابعة عن طريق أسئلة الاستمارة، إلى أن إدارة العلاقات العامة.

تحرص على معرفة آراء وشكاوي العاملين، وهذه النتيجة معبر عنها ب 70% والتي تشير للعبارة رقم (3) والعبارة رقم (5) و65% للعبارة رقم (1) ونسبة 68.3% للعبارة رقم (2) وهذا كون أن علامة (+) أدرجت في الخانة الإيجابية نظرا لارتباطها بعنصر الكثرة وليس القلة في حين نسبة 46.7% للعبارة (4) و48.3% للعبارة (6) و38.3% للعبارة (7) تبين وجود تأثير جزئي ما بين متغيراتها، وهذا ما يؤكد وجود علاقة بين متغيرات الفرضية الرابعة.

ولمعرفة نوعية الارتباط سالب أم موجب، أي إن كانت العلاقة طردية أو عكسية حول إدارة العلاقات العامة ومعرفة آراء وشكاوي العاملين التي تم جمعها في العبارات الخاصة بالمحور الرابع، ارتأينا حساب نوع وشدة تأثير العلاقة بواسطة معامل الارتباط سيرمان وهذا مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (59): يوضح نتائج الفرضية الرابعة باختبار سيرمان

معرفة آراء وشكاوي العاملين	إدارة العلاقات العامة	
0.553**	1	إدارة العلاقات العامة
0.000		الدلالة الإحصائية
60	60	العينة
1	0.553**	معرفة آراء وشكاوي العاملين
	0.000	الدلالة الإحصائية
60	60	العينة

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير نتائج معامل الارتباط المتحصل عليها من الجدول رقم (59) التي بلغت 0.5 إلى وجود ارتباط متوسط، عند مستوى دلالة (0.01) المشار إليه بالعلامة (\*\*\*) بين متغير إدارة العلاقات العامة ومتغير معرفة آراء وشكاوي العاملين، ومعنى ذلك أنه توجد علاقة طردية متوسطة وهذا ما يدل بأن نتائج الفرضية الرابعة تؤكد بأن إدارة العلاقات العامة تحرص على معرفة آراء وشكاوي العاملين.

## 6-2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضية العامة:

من خلال نتائج الفرضيات الأربعة نستخلص صدق الفرضية العامة أي أن للعلاقات العامة علاقة في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين وهذا الاعتبار التالية:

- تحقق الفرضية الأولى والمتمثلة في: تساهم وظائف العلاقات العامة في زيادة رضا العاملين في المؤسسة.

- تحقق الفرضية الثانية تساهم وسائل الاتصال في توجيه العمليات الاتصالية.
- تحقق الفرضية الثالثة: تساهم إدارة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات التنظيمية.
- تحقق الفرضية الرابعة: تحرص إدارة العلاقات العامة على معرفة آراء وشكاوي العاملين اتجاه إدارة المؤسسة.

وطالما أن الفرضية العامة تتوقف على مدى تحقق الفرضيات الجزئية وأن الفرضيات الجزئية محققة نقول أن الفرضية العامة محققة أيضا. وبغية التحقق الرقمي والكمي من تحقق الفرضية العامة اعتمدنا الجدول رقم (60) الذي يوضح صدق الفرضية العامة.

الجدول رقم (60): يوضح نتائج الفرضية العامة باختبار "سبيرمان"

	العلاقات العامة	السلوك التنظيمي
العلاقات العامة	1	0.709**
الدلالة الإحصائية		0.000
العينة	60	60
السلوك التنظيمي	0.709**	1
الدلالة الإحصائية	0.000	
العينة	60	60

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss

تشير نتائج معامل الارتباط المتحصل عليها من الجدول رقم (60) التي بلغت 0.7 إلى وجود ارتباط شبه قوي عند مستوى دلالة 0.01 المشار إليها بالعلامة (\*\*)، بين متغير العلاقات العامة ومتغير السلوك التنظيمي ومعنى ذلك وجود علاقة طردية شبه تامة تنحصر بين 0 و(+1) وهذا ما يدل بأن نتائج الفرضية العامة تؤكد بأن العلاقات العامة تعمل على توجيه السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.

وتؤكد صحة ما تم افتراضه من أن للعلاقات العامة علاقة في توجيه السلوك التنظيمي.

وبالتالي من خلال ما تم عرضه فقد توصلت الدراسة إلى النتائج العامة التالية:

- قيام إدارة المؤسسة بكل المهام والوظائف المنوطة بالعلاقات العامة رغم عدم وجود قسم خاص بها إلا أنها تمارس وظائفها من خلال مكتب التوجيه وباقي الأقسام لتسعى بها إلى الزيادة من رضا العاملين.
- تساهم وسائل الاتصال المعتمدة عليها من قبل المؤسسة الاقتصادية تساهم ولكن ليس بدرجة عالية في توجيه الترابطات والعمليات الاتصالية بين العاملين.
- إن إدارة العلاقات العامة (أو مكتب التوجيه المكلف بمهامها) يساهم في اتخاذ القرارات التنظيمية وهذا ما يجعل العامل في مستوى يكشف عن مستواه ومسؤوليته نحو المؤسسة.
- تعمل إدارة المؤسسة على معرفة آراء وشكاوي العاملين وهذا ما يعزز الثقة لدى العاملين من قبل المسؤولين، وبالتالي تنمية علاقات طيبة قائمة على الثقة والفهم المتبادل، وبهذا يتم تجنب كل ما يعكر صفوة هذه العلاقة ما بين المؤسسة وما بين العاملين من كل جوانبها، وصولاً إلى جعل السلوك التنظيمي داخل المؤسسة موجه توجيهها جيداً.

### 3-6 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يتضح أنها تلتقي إلى حد ما مع الدراسات السابقة التي تم عرضها سابقاً في الفصل الخاص بالإطار المنهجي للدراسة وفيما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية:

فبالرجوع إلى دراسة "بلقبي فطوم" فهي لا تتفق مع دراستنا فيما يخص نظرة جمهور البلدية لها حيث أنها توصلت إلى أنها نظرة غالباً ما تتسم بالسلبية.

وهو ليس نفسه ما توصلنا إليه، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة، فبالرغم من غياب قسم العلاقات العامة إلا أن المؤسسة ومن خلال وظائفها ونشاطاتها الداخلية ومن خلال مكتب التوجيه فهي

تلوذ بنشاطات ووظائف العلاقات العامة في ميدان العمل في المؤسسة الاقتصادية ولكن ليس بدرجة عالية ما يؤكد هذا رأي أفراد عينة الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها.

لذا فهي تتفق مع دراستنا في أنه لا وجود لإدارة أو مكتب خاص بالعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي.

وكما أنها لا تتفق مع دراستنا في كون أن المؤسسة الاقتصادية تسعى إلى كسب رضا العاملين عكس المؤسسة الاجتماعية محل الدراسة.

وبالرجوع إلى دراسة "لقصير رزيقة" فهي تتفق مع دراستنا في كونها أنها تعتمد على الوسائل الاتصالية المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل في التواصل مع الجمهور المستهدف وكما تتعلق مع دراستنا في أنه هناك ممارسة لأنشطة ووظائف العلاقات العامة.

- وبالرجوع إلى دراسة "محمد مصلح ضاوي العتيبي" كونها تتفق مع دراستنا في كسب رضا العاملين وحرصها على معرفة آراء وشكاوي العاملين.

- وبالرجوع إلى دراسة "حرايرية عتيقة" فيما يخص سلوك العاملين فهي تتفق مع دراستنا بأنه لا بد من توجيه المسار الوظيفي في قسم الإنتاج بالمؤسسة.

- أما فيما يخص دراسة "العقبي الأزهر" فهي تتفق مع دراستنا وجود عناصر داخلية خاصة بالإشراف والضبط من قبل إدارة المؤسسة لتحديد أسس للتعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.

وأيضاً تتفق مع دراستنا في كون أن الطابع الرسمي الذي يغلب وهو السائد بين العمال وإدارة المؤسسة.

## خلاصة الفصل:

سمح لنا هذا الفصل من تحقيق واحدة من الأهداف التي سطرناها في بداية العمل، والتي كانت تتعلق بالتحقق من فرضيات الدراسة، حيث تم الكشف عن طريق الدراسة الميدانية أن فرضيات الدراسة الأربعة قد تحققت، انطلاقاً من كون الفرضية محل الدراسة وإن لم تمتلك جهازاً خاصاً بالعلاقات العامة إلا أنها تقوم ببعض ممارسات العلاقات العامة كتحقيق التواصل الدائم بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام المختلفة في الإنتاج، بما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

## الخاتمة:

تعد العلاقات العامة هي الأداة أو الوسيلة التي تستخدمها المؤسسات على اختلاف أنواعها من أجل التعامل مع ما يطرأ على المؤسسة من أوضاع لا تندرج ضمن مهام الوحدات الإدارية التقليدية.

ومن هنا فإن العلاقات العامة تلعب دورا مهما في المؤسسة الاقتصادية نظرا لكونها أحد الأسس المهمة في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين فيها، حيث تلعب دورا مهما يتم من خلاله خلق ثقة لدى العامل وتحفيزه بصورة تجعله يمارس مهامه على أكمل وجه وهذا يحقق هدف المؤسسة ككل، حيث أنه من خلال المجال والنطاق الداخلي للمؤسسة يتم تحقيق ما هو خارجي، وهذا ما يخلق التطور والرقي وما يحقق المستويات الكبرى في مجال الإنتاج والتوزيع.

ولكن العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لم تلق الاهتمام الكافي لجعلها إدارة فعالة ولقد عكست هذه الدراسة مهنة العلاقات العامة وعلاقتها بتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية بغية تحقيق أداء فعال ومؤثر في نشاط المؤسسة ككل وكذا محاولة ترقية جودة الإنتاج فيها من خلال الاهتمام بالعنصر العامل أو ما يسمى قوى الإنتاج، غير أنه من الواضح أن هذه الجهود لا زالت موضع التطوير والتحسين على مختلف مستويات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ومن خلال ما تم التوصل إليه نرى بأن كل باحث يسعى إلى إثبات وتحقيق النتائج المرجوة من خلال الدراسة العلمية، إلا أنه هناك عقبات تواجهه وتعرقل مساره البحثي، وبما أنه لا بحث يمكن إجراءه من دون صعوبات وعراقيل فلقد واجهتنا ونحن بصدد القيام بهذه الدراسة عدة صعوبات تتمثل في:

❖ نقص المراجع الخاصة بتخصص العلاقات العامة وأيضاً وجود تشابه في المراجع الخاصة بالسلوك التنظيمي في كليتنا.

❖ ضيق الوقت المخصص لإنجاز هذه المذكرة حيث تتطلب وقت كبيراً من أجل إعدادها.

❖ نقص في الموظفين والعاملين في المؤسسة بسبب غيابهم ما جعلنا نوزع الاستثمارات على العاملين في ورشات الإنتاج فقط.



## اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية لعله يتم الأخذ بها لتفعيل نشاط العلاقات العامة في كل المؤسسات بمختلف أنواعها وهي كالتالي:
- ❖ تصحيح مفهوم العلاقات العامة على مختلف المستويات سواء على مستوى الأفراد العاملين أو على مستوى المؤسسة ككل.
  - ❖ تخصيص ميزانية كافية لنشاطات العلاقات العامة.
  - ❖ تحديد المهام والصلاحيات الخاصة بكل قسم من أقسام المؤسسة، وتجنب ازدواجية المهام والتداخل في الأدوار، حتى لا تتداخل مهام العلاقات العامة مع مهام باقي الأقسام.
  - ❖ العمل على اختيار الموظفين المتخصصين في ممارسة نشاطات العلاقات العامة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - ❖ يجب توعية الإدارة العليا بدور العلاقات العامة حتى تتمكن من النجاح في القيام بأعمالها.
  - ❖ توفير الوسائل الاتصالية الحديثة، والعمل على تدريب الأفراد على حسن استخدامها بما يمكن من تحقيق الأهداف المرجوة.
  - ❖ إنشاء قسم خاص للعلاقات العامة داخل المؤسسة وإدراجه ضمن هيكلها التنظيمي.

## قائمة المراجع:

## أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1975.
- 2- أبو قحف عبد السلام: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 3- أبو قحف عبد السلام: محاضرات في هندسة الإعلان والعلاقات العامة وتطبيقها، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
- 4- إحسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، الأردن، ط1، 1999.
- 5- أحمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية -أسس ومبادئ -، المكتب العلمي للكمبيوتر، مصر، 1997.
- 6- إسماعيل شعباني: منهجية البحث العلمي، بن عكنون، القاهرة، 2000.
- 7- بلقاسم سلطانية وحسان الجبلاي: منهجية علوم اجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، 2004.
- 8- ثامر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر، الأردن، 2006.
- 9- جميل أحمد حضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 1998.
- 10- حسن محمد خير الدين: العلاقات العامة - المبادئ والتطبيق -، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
- 11- حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، ط1 2009.

- 12- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
- 13- حمدي عبد الحارس البخشونجي: العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، مصر، 2000.
- 14- خالد محمد بن حميدان ووائل محمد صبحي إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2007.
- 15- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة: العلاقات العامة - الأسس والمبادئ-، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، إشراف عبد الرحمن توفيق، 2003.
- 16- راسم محمد جمال وخيرات صعود عباد: إدارة العلاقات العامة -المدخل الإستراتيجي-، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
- 17- رحي مصطفى عليان ومحمد عبد الديس: وسائل الاتصال وتكنولوجيا الاتصال، دار صفاء للنشر، عمان، 2005.
- 18- زياد محمد الشрман وعبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة، دار الصفاء، عمان، 2001.
- 19- سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 20- سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 21- سمير حسن منصور: منهاج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.

- 22- شدون علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 23- شدون علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
- 24- شيماء ذو الفقار زغيب: مناهج البحث والاستخدامات الإحصائية في الدراسات الإعلامية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2009.
- 25- صالح خليل أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004.
- 26- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 27- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 28- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 29- طارق صه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، الدار الجامعية الجديدة، مصر 2007.
- 30- عاطف عدلي العبد عبيد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، مصر.
- 31- عايد فضل الشعراوي: الإعلان والعلاقات العامة، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، 2006.
- 32- عبد الرحمان توفيق: المناهج التدريبية المتكاملة - منهج العلاقات العامة والإعلام - العلاقات العامة (النظرية والتطبيق) -، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.

- 33- عبد الرحمان توفيق: المناهج التدريبية منهج العلاقات العامة والإعلام - العلاقات العامة - الأسس والمبادئ-، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.
- 34- عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
- 35- عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، دار الجريب للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- 36- عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلان والعلاقات العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط4.
- 37- عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن وإبداع، دار الهلال للطباعة والنشر، بيروت، 2001.
- 38- عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الدار البيضاء للنشر، المغرب، ط1، 2008.
- 39- عبد المحيي محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004.
- 40- عبد المعطي محمد عساف ومحمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة، دار حامد للنشر، عمان، 2004.
- 41- عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 42- عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 43- على سلمى: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، 2004.

- 44- علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، د ت.
- 45- علي برغوت: العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية، مصر، 2007.
- 46- علي بن فايز الجحني: مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2006.
- 47- علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية مصر، 2001.
- 48- علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مكتبة عالم الكتب، القاهرة، ط2، 1985.
- 49- علي عجوة: مقدمة في العلاقات العامة، جامعة القاهرة، مصر، 1999.
- 50- علي عسكر: السلوك التنظيمي المعاصر- الأسس النفسية والاجتماعية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2005.
- 51- غانم السيد رشيد: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008.
- 52- فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر، عمان، 2011.
- 53- فتحي عبد العزيز أبو راضي: الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1998.
- 54- فخري جاسم سلمان وآخرون: العلاقات العامة، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981.
- 55- فضيل دليو: اتصال المؤسسة- إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة-، دار الفجر، القاهرة، 2003.

- 56- فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2002.
- 57- فيصل دليو: الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2003.
- 58- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، عمان، 2009.
- 59- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، 2005.
- 60- محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 61- محمد العزازي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، كلية التجارة جامعة الزقازين، 2004.
- 62- محمد الغريب عبد الكريم: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1999.
- 63- محمد بهجت كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 64- محمد جودت ناصر: الدعاية، الإعلان، العلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، 1997.
- 65- محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 66- محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 67- محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية (أسس ومبادئ)، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر، الإسكندرية، 1994.

- 68- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 1999.
- 69- محمد فريد الصحن: العلاقات العامة - المبادئ والتطبيق -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 70- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، ط4، 2003.
- 71- محمد محمود مهدي: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
- 72- محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 73- محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- 74- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، مصر، 2007.
- 75- محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر، القاهرة، 2007.
- 76- محمد ناجي الجوهر: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، 2000.
- 77- محمود احمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010.
- 78- مختار التهامي وإبراهيم الداقوي: مبادئ العلاقات العامة في البلدان النامية، كلية الآداب، بغداد، 1980.
- 79- المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث العلمي وخطواته الاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2005.



80- نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

81- هناء حافظ البدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية- أسس نظرية ومجالات تطبيقية-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.

82- الياس سلوم: تقنية العلاقات العامة، دار الرضا للنشر، 2000.

### ثانيا: المذكرات الجامعية

83- زكية العمراوي: العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2003-2004.

84- وقوني باية: أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة وتسويق، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007 - 2008.

### ثالثا: المراجع باللغة الفرنسية

85- Bernard Brochand et Jacques Lendrevie : Le Publicitor, quatrième édition, Dalloz, paris, 1993, p 78.

### رابعا: المواقع الإلكترونية

86- قسم الدورات المتنوعة: الاتصالات الإستراتيجية:

[www.google.com.enlien/http://wwwfexorg.compoigns/mediastratrgy/ar](http://www.google.com.enlien/http://wwwfexorg.compoigns/mediastratrgy/ar)

يوم 2013/12/15 على الساعة 10:30

87- <http://justjorlins.ahlamontada.net/montada.f33/topic> 2010/02/15 يوم:  
على الساعة 12:30

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع علاقات عامة

استمارة بحث حول

# العلاقات العامة وتوجيه السلوك التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة (سوناريك)  
بمدينة فرجيوة - ولاية ميلة -

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: كوسة بوجمعة

إعداد الطالبة:

بوعافية اسمهان

هذه البيانات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة وشكرا على تعاونكم

السنة الجامعية: 2015/2014

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: 20-30 سنة  31-40 سنة

من 41-50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

4- الوظيفة: .....

5- الخبرة المهنية: أقل من خمس سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

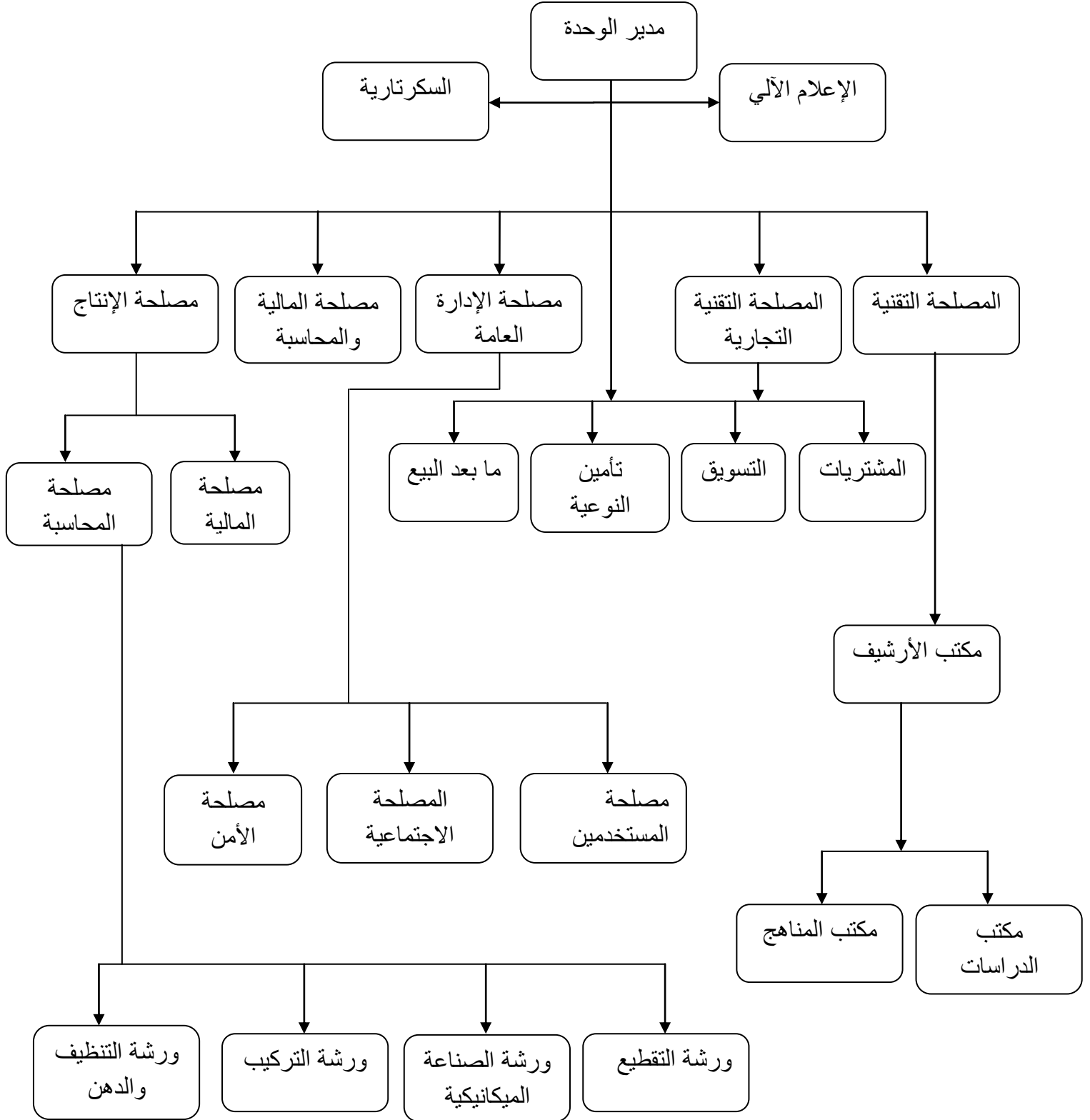
أكثر من 10 سنوات

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	الفرضيات
			<p>- توزيع الاختصاصات يساعدك على أداء مهامك على أكمل وجه</p> <p>- يساعدك الاتصال في تكوين علاقات طيبة مع المسؤولين المباشرين.</p> <p>- مشاركتك في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة يعزز ولاءك لها.</p> <p>- ترى بان رضاك عن منتجات المؤسسة أحد أسباب رضاك الوظيفي.</p> <p>- تقوم المؤسسة بتقديم خدمات مختلفة في العمل تقديرا وتشجيعا لمجهوداتك في العمل .</p> <p>- تحديد أهداف المؤسسة ناتج عن مشاركتك في عملية التخطيط.</p> <p>- تقوم المؤسسة بعملية التوعية للرفع من روحك المعنوية أثناء العمل .</p> <p>- حصولك على ترقية في العمل ناتج عن جهودك المبذولة فيه.</p>	<p>المحور الثاني: يمثل وظائف العلاقات العامة وزيادة رضا العاملين في المؤسسة</p>

		<p>- طبيعة الاتصالات التي تربطك بالمؤسسة تكون في إطار العمل فقط .</p> <p>- تساعدك وسائل الاتصال المكتوبة في فهم سير عملك بدرجة عالية.</p> <p>- تعد الرسائل الالكترونية والمكتوبة من الوسائل الاتصالية لتبليغك المعلومات اللازمة حول العمل .</p> <p>- تعمل الإعلانات والملصقات المتبعة من طرف المؤسسة على خلق ترابط وتعاون بينك وبين العمال الآخرين.</p> <p>- طريقتك في الاتصال بالمسؤولين داخل المؤسسة تتم عن طريق تقديم طلب.</p> <p>- حسن الاتصال بك في العمل تعد الطريقة المناسبة لمراقبة كيفية سير عملك.</p> <p>- تقييمك للوسائل الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة ممتاز .</p> <p>- تعد الاجتماعات الخاصة بالعمل من أهم الطرق التي تناقش فيها الانتقادات التي تصلك حول العمل.</p>	<p><b>المحور الثالث:</b></p> <p><b>يمثل وسائل الاتصال وتوجيه العمليات الاتصالية بين العاملين</b></p>
		<p>- تحصل على القرارات التي تتخذها المؤسسة عن طريق المراسلات الإدارية.</p> <p>- المعيار التي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في منح أفضلية المشاركة في رسم سياسة وأسلوب عمل المؤسسة يكون على أساس انضباطك في العمل.</p> <p>- المشاركة في اتخاذ القرار من الخطط التي تعتمد عليها إدارة العلاقات العامة في حثك على العمل والانجاز .</p> <p>- يتضمن قانون المؤسسة مشاركتك في الفعاليات والنشاطات الخاصة بها.</p> <p>- استعدادك لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على التطور ناتج عن قوانينها الصارمة في سير</p>	<p><b>المحور الرابع:</b></p> <p><b>يمثل إدارة العلاقات العامة واتخاذ القرارات التنظيمية</b></p>

		<p>العمل.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- طريقة ابتكار الأساليب الجديدة تساعدك في تطوير سلوكك في العمل.</li> <li>- غالبا ما يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ قرارات تخص وظيفتك.</li> <li>- توظيفك في هذه المؤسسة كان على أساس مستواك التعليمي.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ما يدفعك للاتصال بآراء دارة المؤسسة هو الحصول على التعليمات الخاصة بالعمل.</li> <li>- عند تعرضك لمشكل مع أحد الزملاء في العمل يتدخل المشرف لفض هذا النزاع.</li> <li>- شدة تركيزك في تأدية مهام عملك كما يجب تعتمد على توفر التقنية الحديثة في المؤسسة.</li> <li>- ترى بأن إدارة المؤسسة تسعى إلى تهيئة برامج تدريبية وتطويرية لرفع قدراتك وإمكانياتك كعامل.</li> <li>- تتلقى المعلومات الإدارية داخل المؤسسة بالشكل الرسمي (الكتابي) فقط.</li> <li>- إعداد إدارة العلاقات العامة للمطبوعات والنشرات يسهل تحديد مسؤولياتك و صلاحياتك بدقة ووضوح.</li> <li>- تقوم بتقديم اقتراحات تخص العمل من خلال اللجوء إلى إدارة العلاقات العامة.</li> <li>- استعمالك للبريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة من أحد الطرق الفعالة للتعبير عن آرائك واقتراح مشاكلك في العمل.</li> </ul>	<p><b>المحور الخامس:</b> يمثل إدارة العلاقات العامة ومعرفة آراء وشكاوي العاملين</p>

الملحق رقم (2):



الملحق رقم (2): يوضح الرسم التخطيطي للمؤسسة

## ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان "العلاقات العامة وتوجيه السلوك التنظيمي" بالمؤسسة الاقتصادية بمدينة فرجوة في ولاية ميلة، إذ أنها تهدف إلى تبيان العلاقات العامة وعلاقتها بتوجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وهذا من خلال الكشف عن الاهتمام الكبير من قبل المؤسسة بوظيفة العلاقات العامة ومدى أهمية دورها الذي تقوم به وتوضيح مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على مهنة ووظائف العلاقات العامة لضمان التسيير والتوجيه الجيد لسلوك العامل ولتحقيق ذلك تم الانطلاق من التساؤل الرئيسي:

- هل للعلاقات العامة علاقة في توجيه السلوك التنظيمي؟ وتنبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:
- هل وظائف العلاقات العامة تساهم في زيادة رضا العاملين في المؤسسة؟
- هل تساهم وسائل الاتصال في توجيه العمليات الاتصالية بين العاملين؟
- هل تساهم إدارة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات التنظيمية؟
- هل تحرص إدارة العلاقات العامة على معرفة آراء وشكاوي العاملين اتجاه إدارة المؤسسة؟

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة فرضية عامة هي:

- للعلاقات العامة علاقة في توجيه السلوك التنظيمي؟ وقد اشتملت هذه الفرضية على أربع فرضيات فرعية هي:
- تساهم وظائف العلاقات العامة في زيادة رضا العاملين في المؤسسة.
- تساهم وسائل الاتصال في توجيه العمليات الاتصالية بين العاملين.
- تساهم إدارة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات التنظيمية.
- تحرص إدارة العلاقات العامة على معرفة آراء وشكاوي العاملين اتجاه إدارة المؤسسة.

وقد استعنا للبرهنة على فرضيات الدراسة على المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب والمنهج الإحصائي معتمدين في ذلك على مجموعة من الأدوات العلمية لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة كالملاحظة، المقابلة والاستمارة.

وقد توصلت الدراسة التي قمنا بها إلى مجموعة من النتائج تتمثل:

- أهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة داخل المؤسسة الاقتصادية من توزيع اختصاصات وتحديد الأهداف وكذا الاتصال والتوعية للتحكم في سلوك العاملين وتوجيهه لتحقيق الرضا لديهم في المؤسسة كلها وظائف تحقق نجاحا للمؤسسة وبالتالي وظائف العلاقات العامة تساهم في زيادة رضا العاملين في المؤسسة.
- المؤسسة تعتمد على وسائل اتصالية من أجل تسيير وظائفها ونشاطاتها الخاصة بالعاملين وأهم مميزات ما تكون عبارة عن مطبوعات ورسائل مكتوبة ومنشورات، ولهذا فإن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على وسائل اتصال تساهم في توجيه العمليات الاتصالية بين العاملين.
- القائم على ممارسة وظائف ومهنة العلاقات العامة في المؤسسة له القدرة على خلق تواصل مع المستويات الإدارية العليا، ولهذا فإن إدارة العلاقات العامة تساهم في اتخاذ القرارات التنظيمية في المؤسسة.
- كذلك هناك اهتمام من قبل المؤسسة في معرفة أجواء العمل الخاصة بالعاملين لديها، ولهذا فإن إدارة العلاقات العامة تحرص على معرفة آراء وشكاوي العاملين تجاه إدارة المؤسسة.



## **Résumé :**

Cette étude est intitulée « Relations publiques et gestion du comportement organisationnel » au sein de l'entreprise économique dans la ville de Ferdjioua, Wilaya de Mila. Elle vise à révéler les relations publiques et leur rapport avec la gestion du comportement organisationnel à l'entreprise économique, et ce en révélant le grand intérêt que donne l'entreprise aux relations publiques, et l'importance de leur rôle et à préciser à quel point dépend l'entreprise — cas d'étude — des relations publiques pour assurer une bonne direction et une bonne gestion du comportement de l'ouvrier.

Pour atteindre cet objectif, nous sommes partis de la question principale suivante :

- Est-ce que les relations publiques affectent la gestion du comportement organisationnel ? De cette question principale, résultent plusieurs questions partielles :
- Est-ce que les fonctions des relations publiques contribueront à accroître la satisfaction des employés dans l'organisation ?
- Est-ce que les moyens de communication de contribueront à diriger les processus de communication entre les travailleurs ?
- Est-ce que la gestion des relations publiques contribue à la prise de décision organisationnelle ?
- Est-ce que la gestion des relations publiques veille à savoir les opinions et les plaintes des employés ?

Pour répondre aux questions de l'étude, nous avons formulé l'hypothèse générale suivante :

— Les relations publiques contribuent à la gestion du comportement organisationnel.

Cette hypothèse inclut quatre hypothèses secondaires :

— les fonctions des relations publiques contribuent à l'augmentation de la satisfaction des ouvriers de l'entreprise.

— les moyens de communication contribuent à la gestion les opérations communicatives entre les ouvriers.

— la gestion des relations publiques contribue à la prise de décisions organisationnelles.

— la gestion des relations publiques veille à connaître les avis et les plaintes des ouvriers vis-à-vis l'administration de l'entreprise.

Nous avons adopté, pour démontrer les hypothèses de l'étude, de la méthode descriptive, car elle est la méthode convenable et de la méthode statistique en nous servant d'un groupe d'outils scientifiques pour recueillir les données et les informations qui concernent l'étude comme l'observation, l'entretien et le questionnaire.

L'étude nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- Les fonctions les plus importantes de relations publiques dans l'entreprise (répartir des compétences, fixer des objectifs, communication et sensibilisation pour contrôler le comportement des travailleurs et des conseils pour atteindre la satisfaction) sont des fonctions qui servent à atteindre le succès de l'institution et donc les fonctions de relations publiques contribuent à accroître la satisfaction des employés dans l'entreprise.
- L'entreprise dépend des moyens de communication afin de faciliter les activités des travailleurs, ces moyens sont, en général, des imprimés, des lettres écrites et des publications... donc l'entreprise repose essentiellement sur ces moyens qui dirigent le processus de communication entre les travailleurs.
- Le responsable sur les relations publiques dans l'entreprise a la capacité de créer une communication avec les niveaux supérieurs de la direction, c'est pour cela la gestion des relations publiques contribue à la prise des décisions organisationnelles dans l'entreprise.
- Il y'a également un intérêt par l'entreprise de connaître les conditions de travail des employeurs, ce qui rend la gestion des relations publiques désireux de connaître les points de vue et les plaintes des travailleurs contre la gestion de l'entreprise.