

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل -

كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية و

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة :

دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : العلاقات العامة

إشراف الأستاذ :

- كعواش رؤوف

إعداد الطالبة :

- باخة زينب

- بوبسيط سميرة

لجنة المناقشة :

- 1- ..... رئيسا
- 2- ..... مشرفا و مقرا
- 3- ..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2016/2015

# الشكر والتقدير

"الشكر الأول لله عز و جل فلولا توفيقه لنا لما وصلنا لكل هذا"

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى أستاذي الفاضل المشرف "كعواش رؤوفه "

عن النصائح والتوجيهات القيمة التي أفادني بها طوال مدة

إنجاز هذا البحث المتواضع، ولقبوله الإشراف على هذا العمل وتخصيصه جزء من وقته

وجهد الإشراف ومتابعة هذا العمل، والذي قادني إلى نهاية مشوار دراسة الماجستير

بأخلاق نبيلة ومتابعة علمية رصينة على الرغم من عبء مسؤولياته الكثيرة، جزاه الله الخير

كله.

الشكر الموصول أيضا لجميع أساتذة علم الاجتماع الذين تداولوا على تعليمنا كل

باسمه، بعدد الحروف التي لقنونا إياها و لم يخلوا بها علينا وخاصة الأستاذ كوسة.

كما لا ننسى جميع الزملاء و الزميلات لنفس الدفع ، خاصة أولئك الذين

ساندونا و حفزونا ولو كان بإعارة كتاب أو حتى بكلمة وفقكم الله.

إلى كل من يحمل هذا العمل بين يديه الآن و جعله مرجعا يستند إليه في دراسته.

أسأل الله الكريم أن يجزي الجميع كل خير و يجعل الجنة دار لنا و لكم.

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي، حيث تم إجرائها بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل. وحاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل؟.

للإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يساهم نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

تتدرج تحت هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

- يساهم نشاط البحث والتخطيط في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخل بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

- يساهم نشاط الإدارة والإنتاج في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

- يساهم نشاط الاتصال و التنسيق في دعم رضا الوظيفي الجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

و قد تم الاعتماد على منهج الوصفي، كما تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل مكونة من 60 مفردة، كما اعتمدت دراستنا على الاستمارة والملاحظة والمقابلة، كأدوات لجمع البيانات. وبعد جمع المعطيات وتحليلها و تفسيرها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يساهم نشاط البحث والتخطيط في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخل بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

- يساهم نشاط الإدارة والإنتاج في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

- يساهم نشاط الاتصال و التنسيق في دعم رضا الوظيفي الجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة  
لولاية جيجل.

### **The study summary:**

This research aims to study the role of the activity of public relationships in sustaining job satisfaction.

However, this study was realised inside the Direction of Youth and the Sport in the wilaya of Jijel. This study tried to respond the following query:

- What is the role of the activity of public relationships in sustaining job satisfaction of the internal public of the Direction of Youth and the Sport in the wilaya of Jijel ?.

To answer this question, we assumed that:

- The activity of public relationships helps sustaining job satisfaction of the internal public of the Direction of Youth and the Sport in the wilaya of Jijel.

This main hypothesis encompasses 3 other secondary hypotheses:

1. The activity of research and planning contributes in sustaining job satisfaction of the internal public of the Direction of Youth and the Sport in the wilaya of Jijel.
2. The activity of management and production contributes in sustaining job satisfaction of the internal public of the Direction of Youth and the Sport in the wilaya of Jijel.
3. The activity of communication and coordination contributes in sustaining job satisfaction of the internal public of the Direction of Youth and the Sport in the wilaya of Jijel.

The descriptive approach was being adopted all over this study which covered a sample of 60 individuals among the staff of the Direction of Youth and the Sport in the wilaya of Jijel.

Questioning ( Questionnaire paper ) and interviewing ( discussion ) were largely requested to collect data in this humble study. As well as Observation which was our basic approach to reach evidence in these queries.

After having gathered the data, having analyzed them and having explained them, our research highlighted the following results:

1. The activity of research and planing contributes in sustaining job satisfaction of the internal public of the Direction of Youth and the Sport in the wilaya of Jijel.
2. The activity of management and production contributes in sustaining job satisfaction of the internal public of the Direction of Youth and the Sport in the wilaya of Jijel.
3. The activity of communication and coordination contributes in sustaining job satisfaction of the internal public of the Direction of Youth and the Sport in the wilaya of Jijel.

مقدمة.....أ ب ج

## الجانب الأول الإطار النظري للدراسة

### الفصل الأول موضوع الدراسة الصفحة

تمهيد.....7

أولاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع.....8

ثانياً: أهداف الدراسة.....9

ثالثاً: إشكالية الدراسة.....10

رابعاً: تحديد المفاهيم.....12

خامساً: الدراسات السابقة.....26

خلاصة.....41

### الفصل الثاني: العلاقات العامة الصفحة

تمهيد.....43

أولاً: أهمية وأهداف العلاقات

العامة.....4445

ثانياً: الاتجاهات النظرية في دراسة العلاقات العامة.....47

ثالثاً: مبادئ العلاقات العامة.....55

57.....	رابعاً: خصائص العلاقات العامة.....
58.....	خامساً: وظائف العلاقات العامة وأنشطتها.....
64.....	سادساً: طرق ممارسة نشاط العلاقات العامة وخصائص العاملين بها.....
69.....	سابعاً: تنظيم العلاقات العامة.....
76.....	ثامناً: العلاقات العامة والجمهور.....
87.....	تاسعاً: الاتصالات و العلاقات العامة.....
92.....	خلاصة.....

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي الصفحة

94.....	تمهيد.....
95.....	أولاً: أهمية الرضا الوظيفي.....
96.....	ثانياً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.....
107.....	ثالثاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....
119.....	رابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي.....
125.....	خامساً: خصائص الرضا الوظيفي.....
126.....	سادساً: إرشادات لتحسين الرضا الوظيفي.....
127.....	سابعاً: آثار ونتائج الرضا الوظيفي.....
129.....	خلاصة.....

## الجانب الثاني : الإطار الميداني للدراسة

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الصفحة

132.....	تمهيد
133.....	أولاً: مجالات الدراسة
142.....	ثانياً: فرضيات الدراسة
145.....	ثالثاً: منهج الدراسة
146.....	رابعاً: عينة الدراسة
147.....	خامساً: أدوات جمع البيانات
152.....	سادساً: أسلوب التحليل
153.....	خلاصة

### الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج الصفحة

155.....	تمهيد
156.....	أولاً: عرض وتحليل وتفسير النتائج
181.....	ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية
184.....	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
185.....	رابعاً: النتيجة العامة
186.....	خلاصة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
95	الجمهور الداخلي والخارجي وطرق الاتصال كل نوع على حدا	01
106	توزيع نسب الحاجات	02
128	قياس الرضا عن العمل	03
156	يوضح صدق المحتوى	04
161	الجنس	05
162	العمر	06
163	المستوى التعليمي	07
164	سنوات الخدمة	08
165	إسهام الإدارة بالاطلاع على طموحات الموظفين من العمل في زيادة بقائهم في المؤسسة	09
166	أثر سعي الإدارة في معرفة آراء وميولات الموظفين في زيادة الرضا الوظيفي	10
166	أثر مراعاة الإدارة لاحتياجات الموظفين في العمل في زيادة الرضا الوظيفي	11
167	أثر سعي الإدارة للتعرف على اتجاهات الموظفين في زيادة الرضا الوظيفي	12
167	أثر معرفة الإدارة لردود أفعال الموظفين عند اتخاذ أي قرار أو القيام بأي نشاط في زيادة الرضا الوظيفي	13
168	أثر مراعاة الإدارة لاحتياجات وطموحات الموظفين عند التخطيط لمواجهة الصعوبات في زيادة الرضا الوظيفي	14

169	دور التحضيرات المسبقة للمناسبات والمعارض في زيادة الرضا الوظيفي	15
170	يوضح أثر اهتمام الإدارة بمشاكل العلائقية بين العمال في زيادة الرضا الوظيفي	16
171	أثر تشجيع الإدارة للإنجاز في زيادة الرضا الوظيفي	17
171	دور تشجيع الإدارة للإبداع في زيادة الرضا الوظيفي	18
172	دور الرحلات في زيادة الرضا الوظيفي	19
173	دور مشاركة الإدارة لأحداث ومناسبات الموظفين في زيادة الرضا الوظيفي	20
173	دور إعداد الإدارة للبرامج في زيادة الرضا الوظيفي	21
174	دور الاحتفالات في دعم الرضا الوظيفي	22
175	دور إنتاج الصور وأشرطة الفيديو في دعم الرضا الوظيفي	23
175	دور المطبوعات والإعلانات في دعم الرضا الوظيفي للموظفين	24
176	دور المخيمات في دعم الرضا الوظيفي للموظفين	25
177	دور تكوين الإدارة للفريق الرياضي وإشرافها عليه في دعم الرضا الوظيفي	26
178	دور تقديم الإدارة للمعلومات الصحيحة والواضحة في دعم الرضا الوظيفي	27
179	دور اعتماد عدة قنوات للاتصال في زيادة الرضا الوظيفي	28
180	دور الاهتمام بتبليغ القرارات والمعلومات إلى كل المستويات في الوقت المناسب في دعم الرضا الوظيفي	29
181	دور اعتماد الاتصال الشفوي في دعم الرضا الوظيفي	30
181	دور إسهام الاجتماعات في دعم الرضا الوظيفي	31
182	دور الاتصال الهابط في شرح المهام في دعم الرضا الوظيفي	32

<b>183</b>	دور قيام الإدارة برفع صدى إيجابي تجاه أداء الموظفين في دعم الرضا الوظيفي	<b>33</b>
<b>183</b>	دور تقسيم الإدارة للمهام في دعم الرضا الوظيفي	<b>34</b>
<b>184</b>	دور اعتماد الإدارة على الاتصال المساعد في دعم الرضا الوظيفي	<b>35</b>
<b>185</b>	دور عدم وضع الإدارة للقيود على الاتصال الأفقي في دعم الرضا الوظيفي	<b>36</b>
<b>185</b>	دور إصدار الإدارة لنشرات حول الخدمات الاجتماعية والرسائل الدعائية حول المسابقات والأنشطة في دعم الرضا الوظيفي	<b>37</b>

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
77	إدارة علاقات عامة صغيرة.	01
78	إدارة علاقات عامة متوسطة الحجم.	02
90	الجماهير التي تتعامل معها المنظمة.	03
104	نموذج ماسلو لتوزيع الحاجات	04
108	العلاقة بين إشباع العوامل الصحية والرضا عن العمل.	05
109	العلاقة بين إشباع العوامل الدافعة والرضا عن العمل.	06
110	نقاط الالتقاء بين نموذجي ماسلو و هزربرغ.	07
148	دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي.	08
149	دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي.	09
149	دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي.	10
150	دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي.	11

مقدمة

## مقدمة:

أدت التغيرات التقنية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية في العالم مع نهاية القرن العشرين إلى تداخل المصالح وتشابك في العلاقات بسبب سهولة الاتصال التي أتاحتها وسائل الاتصال الحديثة إلى ظهور الحاجة إلى إيجاد همزة وصل بين المؤسسات داخل المجتمع الواحد وبين المنظمات نفسها وجماهيرها عن طريق تقديم خدمات مبنية على الثقة المتبادلة، وما تتضمنه هذه الأخيرة من صلات العمل والمصالح والتعاملات، وانسجاما مع هذه التغيرات ازداد حجم هذه المؤسسات والعاملين بها والمتعاملين معها وازداد معها التشابك في العلاقات والأعمال وبالتالي زيادة مشاكل الجهاز الإداري مما يتطلب إدارته لدفة التطور والتقدم ودفعه بشكل سليم نحو تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية فيه أو في سلوك العاملين أوفي الوسائل والأساليب باعتبار أن الإدارة هي العمود الفقري في جميع المنظمات حيث تحتل بمختلف عملياتها الإدارية مركزا مهما، ومن بين هذه التحسينات ظهور ما يعرف بنشاط العلاقات العامة فلم تعد المنظمات تستطيع تحقيق أهدافها دون تعاون أو تأييد الجماهير من العاملين والمتعاملين معها وتضامنهم وتأييدهم وإنما وان استطاعت تحقيق هذه الأهداف في بعض الأحيان إلا أنها لا تستطيع تحقيقها دائما ذلك أن التطورات الحاصلة المرافقة لنمو المجتمع الانساني لم تستثني هذا الأخير حيث تعددت اتجاهاته واختلفت رغباته وتباينت ميولاته وتعقدت علاقاته مما زاد صعوبة تحقيق الادارة لأهدافها في ظل هذه الاختلافات والاضطرابات، وعليه يمكن القول أن هناك تأثير للجماهير على نجاح أو فشل المنظمة وبالتالي ظهرت أهمية تحسين العلاقات الطيبة وأهمية تبادل المعلومات بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية قبل الخارجية ذات المصالح المشتركة معها وعلى أساس سليم يخدم الصالح العام فهذه الجماهير لا تتعاون طوعا وبشكل فعال ومستمر إلا إذا كان هناك فهم مشترك وواضح لديها حول أهداف المنظمة وأثرها في حياتها وما تحققه لها من منفعة وعليه ينبغي على كافة المؤسسات والمنظمات أن تستغل توجهات ورغبات الجماهير من العاملين لديها والعمل على خدمتها من أجل لتقليل من تأثيراته السلبية والزيادة من تأثيراته الإيجابية المتمثلة في تقديم أحسن الخدمات والسلع وإرضاء جمهورها الخارجي فلايفكر في استبدالها أو مقاطعتها وغيرها من الاضطرابات التي قد تحدث نتيجة عدم رضا العاملين عن سياسات المنظمة .

مع ازدياد المنافسة والتهديدات من قبل السلع والخدمات يمكن للمنظمة أن تخلق المزايا التنافسية التي يمكن استغلالها في توضيح تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في علاقتها مع العاملين

والمستهلكين ومن ثمة تحظى بالدعم المادي والمعنوي اللذان يقويان مكانتها في المجتمع ، فليس من المعقول أن تسعى المنظمة إلى كسب ثقة وتأييد الجماهير الخارجية في الوقت الذي يفقد العاملون فيها ثقتهم بها ولنا أن نتوقع كم يكون تمثيل مثل هؤلاء الموظفين غير الراضين تمثيلا سيئا، حيث أن العاملين في المنظمة أيا كانت مستوياتهم الوظيفية وأيا كانت طبيعة عملهم يعتبرون جماعات نشطة تمثل ضغطا على المنظمة وتهديدا لاستقرارها من خلال تأثيرهم غير المباشر على سمعة المؤسسة من خلال أحاديثهم مع الاصدقاء ومع الجمهور الخارجي وكذلك احتكاكهم المباشر بالجمهور الخارجي ، وهذا مايجعل المؤسسات في أمس الحاجة إلى نشاط العلاقات العامة لمواجهة حالة الاغتراب الذي ينشأ داخلها الناجم عن وجود حاجات خاصة بالعاملين لديها غير ملبأة وإيجاد بدلا من ذلك الانسجام والتوازن الناتج عن تلبية احتياجاتهم حيث يرى "شاوويش" أن الرضا الوظيفي هو: "مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينبع من إدراكاتهم لما تقدمه الوظيفة لهم ، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم" واعتبار أن العلاقات العامة فن دراسة التعاملات والاتصالات والعلاقات بين الأفراد المكونين له والتي تسهم مجتمعة في تلبية مجموعة من الحاجات لهم بما يحقق سعادتهم في العمل وينعكس ذلك في الاقبال والتعاون الإيجابي مع الجماهير الخارجية وتحسين مستوى الخدمة ما يزيد من تحسين سمعتها. إنه من الأهمية بما كان أن يكون واضحا ماذا تتوقع المنظمة من العاملين وماذا يتوقع العاملون من المنظمة التي يقضون فيها أغلب أوقاتهم وذلك من خلال الاتصالات الفعالة بين المستويات الادارية والتنفيذية ، فالعلاقات العامة تتولى تطوير برامج الاتصال الموجهة نحو الجمهور وإدارتها كما أنها المسؤولة عن الكتابة والتحرير وتصميم المطبوعات وترتيب الأحداث الخاصة .

وعليه يمكن القول أن لأنشطة العلاقات العامة دورين: دور إداري يتمثل في الاشراف على مختلف عمليات الاتصال وإدارتها ودور فني يتمثل في الكتابة والتحرير وترتيب الاحداث والمناسبات الخاصة وتقديم الخدمات الاجتماعية للعاملين، وهذين الدورين يضيفان للمنظمة قيما مضافة تدعم جهود الإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها في إطار محاولتها لتحقيق المصلحة العامة لكل الشركاء فالمنظمات تسعى إلى جذب الجمهور بقدر سعيها لخدمة مصالحها. وهذا يبرز ارتباط أنشطة العلاقات العامة بتحقيق ودعم الرضا الوظيفي ارتباطا وثيقا .

ولإلمام بجوانب الموضوع سواء النظرية أو الميدانية ارتأينا تقسيم خطة العمل إلى خمسة فصول وهي كالاتي :

**الجانب الأول:** يتمثل في الإطار النظري ويشمل على ثلاثة فصول:

**خصص الفصل الأول:** والمعنون بموضوع الدراسة لعرض أهمية وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد إشكالية الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

**أما الفصل الثاني:** والمعنون بماهية العلاقات العامة تطرقنا فيه إلى أهمية وأهداف العلاقات العامة، الاتجاهات النظرية في دراسة العلاقات العامة، مبادئ العلاقات العامة، خصائص العلاقات العامة، وظائف العلاقات العامة وأنشطتها، طرق ممارسة نشاط العلاقات العامة وخصائص العاملين بها، تنظيم العلاقات العامة، العلاقات العامة والجمهور، الاتصالات والعلاقات العامة.

**أما الفصل الثالث:** والمعنون بماهية الرضا الوظيفي تناولنا فيه أهمية الرضا الوظيفي، النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، أساليب قياس الرضا الوظيفي، خصائص الرضا الوظيفي، إرشادات لتحسين وأثار ونتائج الرضا الوظيفي.

**بينما الجانب الثاني:** والمتمثل في الإطار الميداني للدراسة يشمل فصلين:

**الفصل الرابع:** بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، منهج الدراسة، فرضيات الدراسة وأساليب التحليل.

**أما الفصل الخامس:** المعنون بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة تناولنا فيه عرض وتحليل وتفسير النتائج، مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والنتيجة العامة.

وأخيرا ختمنا دراستنا بخاتمة كحوصلة نهائية، حيث تم فيها عرض النتائج العامة للبحث وكذلك التوصيات المقترحة للدراسة.

**الجانب الأول : الإطار النظري للدراسة**

# الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد:

أولاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: إشكالية الدراسة.

رابعاً: تحديد المفاهيم.

خامساً: الدراسات السابقة.

خلاصة.

## تمهيد

إن وضع تصور عام للظاهرة المراد دراستها في بحث علمي هو من بديهيات هذا الأخير، إذ أن إبراز الإطار المفاهيمي يعد أمرا بديهيا لذلك ارتأينا أن نخصص الفصل الأول من دراستنا لنتناول فيه الإشكالية و التي تمت صياغتها وفق مبادئ وأسس تراعي التسلسل المنطقي، كما سننتظر إلى أسباب اختيار الموضوع وإبراز أهمية الموضوع وأهدافه ، لنصل إلى تحديد المفاهيم التي هي إحدى الخطوات الهامة في البحث، ثم أخيرا نعرض بإيجاز أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بغرض الاستفادة و إضفاء الصبغة العلمية.

أولاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

## 1. أهمية الموضوع:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تعالجها، إذ يعد نشاط العلاقات العامة نشاطاً حيوياً في تحقيق اتصال أفضل وفهم متبادل بين الإدارة وجمهورها من خلال دورها الاتصالي الهام حيث يساعد الإدارة في إشباع حاجات العاملين وخفض حالات اللاتوازن والتوتر الناتج عن وجود حاجة غير ملباة بما يكفل دعم الرضا الوظيفي للعمال، هذا الأخير الذي يعتبر من الأمور الهامة التي يجب على الإدارة الاهتمام به في كل مجالات العمل وفي كل وقت، لكونه هدف كل عمل كغاية حياتية ومن الأسباب الأساسية التي تضمن بقاء العامل وجديته وثبوره وإقباله الإيجابي على الجمهور الخارجي ولإسهامه في باقي الاتجاهات إذ يحدث آثار سلبية وإيجابية على كل الظواهر الموجودة في العمل.

وعلى هذا الأساس لا يزال الاهتمام والبحث من طرف الباحثين والعلماء في مجال العلاقات العامة باعتباره مفهوم حديث يكتنفه الغموض ناهيك عن نشاطه ووظائفه.

## 2. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الباحث لموضوع الدراسة لا يكون اعتباطياً أو من فراغ بل مبني على جملة من المبررات والأسباب الذاتية و الموضوعية، والتي تتمثل في الآتي:

### 1. الأسباب الذاتية :

- ارتباط موضوع الدراسة بطبيعة التخصص.
- الرغبة الذاتية والاهتمام الشخصي لدراسة هذا الموضوع والإطلاع عليه.
- الاستعدادات العلمية واللغوية.
- التمكن من استخدام تقنيات البحث وأدواته.
- كون هذا الموضوع حديث ويحتاج للبحث.
- توفر الوقت الكافي والموارد المالية.

## 2. الأسباب الموضوعية :

- توفر المراجع والمصادر حول موضوع الدراسة.
- إثراء حقول البحث العلمي.
- توعية الأفراد العاملين وتوسيع دائرة المعارف حول أهمية الموضوع.
- قلة الدراسات حول أنشطة العلاقات العامة، إذ ركزت معظمها على الأنشطة الخارجية أكثر من اهتمامها بالأنشطة الداخلية مع الجمهور، مع العلم أن العلاقات العامة تنطلق من الداخل أولاً ثم إلى الخارج.
- أهمية دراسة دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي، خاصة وأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة وفعاليتها.

## ثانياً: أهداف الدراسة:

أي باحث ومهما كانت طبيعة تخصصه ومجالات بحثه لابد أن يكون لديه أهداف مسطرة تضمن له سير البحث وتحدد له مجال وحدود دراسته من أجل الوصول إلى نتائج صادقة ودقيقة للبرهنة على صحة الفروض ويمكن تحديد أهداف دراستنا في:

- الاطلاع على أنشطة العلاقات العامة في مؤسساتنا وآثارها الاجتماعية على رضا الجمهور الداخلي.
- أخذ صورة واضحة عن نشاط العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية.
- الكشف عن نشاط البحث والتخطيط في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي.
- الكشف عن نشاط الإدارة والإنتاج في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي.
- الكشف عن نشاط الاتصال والتنسيق في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي.
- تحديد مفهوم العلاقات العامة في المجتمع الجزائري بصفة عامة ومديرية الشباب والرياضة بصفة خاصة.
- التعرف على مدى اهتمام المنظمات بمكانة رضا الجمهور الداخلي.

### ثالثا: إشكالية الدراسة:

يعد الرضا الوظيفي من بين أهم المقاييس الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في تقدير سلامة المنظمة وسلامة العمل فيها بشكل يضمن زيادة إنتاجيتها ومستوى جودة خدماتها، فهو عنوان نجاح رضا جمهورها الخارجي على اعتبار أن الموظفين هم الذين يقومون بتقديم الخدمات وإنتاج السلع، فلولاهم لما استطاعت المنظمة الاستمرار في عملها وتحقيق أهدافها، وهم سفراؤها في الخارج.

والرضا الوظيفي يتأثر بعوامل داخلية وخارجية، منها ما يتعلق بالقوانين والتعليمات المعمول بها والتي تكون غالبا عامة مادية ملموسة، فيما يرتبط البعض الآخر بأسلوب الإدارة وفلسفتها من خلال الممارسات والأفعال التجميلية خاصة فيما يتعلق بعملية الاتصال بينها وبين العاملين بها، أو باطلاع العاملين على المستجدات الداخلية والخارجية التي تؤثر عليهم أو على أعمالهم، بحيث تضع خطة عمل فعالة تعالج نقاط الضعف فيها، وتقوم ببذل جهود مضيئة للحفاظ على سمعتها الطيبة التي توصلت إليها والتي استغرقت سنوات طويلة في بنائها، خاصة مع التغير السريع والتطور في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فما من نشاط أو اختراع أو خدمة إنتاجية كانت أو تعليمية أو ترفيهية إلا وتكون وراءها الإدارة التي تدفعها وتخرجها إلى حيز الوجود، وبالتالي فالإدارة هي المسؤولة على النجاح أو الإخفاق الاقتصادي والاجتماعي التي تصادفه أي مؤسسة من المؤسسات على اختلافها، إنتاجية كانت أم خدماتية، حكومية كانت أم خاصة، حتى مجتمع من المجتمعات، لما لها من يد في تقرير الأمور وتصريف شؤون الحياة وتحقيق الأهداف التي يطمح المجتمع في الوصول إليها.

ونحن نعيش عصر المسؤولية الاجتماعية، أين أصبح للجهاز الإداري دورا فعالا في عملية التنمية، هذه الأخيرة التي لم تعد نتاجا فقط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فحسب، بل أصبحت أيضا معيارا إداريا، فهي لم تعد تقتصر على استخدام الثروات المادية فقط، بل حتى على الاستخدام الأمثل للقوى البشرية، وجعلها تستخرج أفضل ما لديها من طاقات خلاقة ومبدعة، ومن أجل تحقيقها لذلك تكون حاجتها ماسة لإدارة ناجحة، وذلك من خلال حماية مصالح أفرادها، وزيادة رفاهيتهم وتقديم الخدمات المناسبة لهم بما يكفل دعم رضاهم، وهذا ما تضمنه التراث النظري من نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو ونظرية الحاجات لماسلو ونظرية العاملين لهزربرغ، والتي أكدت مجتمعة على أهمية توفير مختلف الجوانب المادية والمعنوية للعاملين دون إقصاء جانب على حساب الآخر في زيادة مستوى الدافعية لديهم، كما كشفت الدراسات المعاصرة في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي أن الأفراد

الراضين وظيفيا أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات، وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي وأن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي. و أن الأفراد غير الراضين والغاضبين عادة ما يبثون مشاعرهم لأصدقائهم ومعارفهم بما يؤدي إلى تدمير سمعتها ولن يستغرق ذلك إلا ثوان، كما أن أمثال هؤلاء العاملين الساخطين عادة ما يقدمون خدمات سيئة للعملاء والمتعاملين مع المؤسسة مما يدفعهم إلى استبدال منتجاتها وخدماتها بمنتجات وخدمات مؤسسات أخرى ، وفي خضم هذا المشكل تبرز أهمية استخدام الإدارة لخليط من العلوم المختلفة بطريقة مباشرة في تطويرها وأبرزها العلاقات العامة والتي تعتبر من بين هذه العلوم، كون أن هذه الأخيرة مجموعة من العمليات التي تحتاج إلي الإلمام التام بمجموعة العلوم الاجتماعية اللازمة لمواجهة مطالب التطور الإنساني والإلمام بالدراسات السوسولوجية المتعلقة بالدوافع والحاجات البشرية ، وبالشخصية الاجتماعية ومكوناتها وباتجاهات أفراد المجتمع وميولاتهم المتباينة ، وأساليب قياس هذه الاتجاهات والتأثير فيها وبأساليب كسب ثقة الجماهير ( الداخلية والخارجية ) التي تتعامل معها المؤسسة.

فالعلاقات العامة تسعى دائماً إلي إرضاء الجماهير الداخلية وذلك لأنهم المرآة الحقيقية التي تعكس صورة المنظمة لباقي فئات الجمهور الخارجي المتعاملين مع المؤسسة.فما دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي لمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل؟.

وفي محاولتنا للإجابة عن هذا التساؤل سيتم استطلاع الدراسة في مديريةية الشباب والرياضة لولاية جيجل، باعتبارها مؤسسة خدمتية تحتاج إلى ممارسة مثل هذا النشاط بحكم طبيعة عملها وجمهورها الذي تتعامل معه. ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم نشاط البحث والتخطيط في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل؟.
- هل يساهم نشاط الإدارة والإنتاج في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل ؟.
- هل يساهم نشاط الاتصال و التنسيق في دعم رضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل ؟.

## رابعاً: تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم عنصر بنائي في البحث لأنها تشتمل على عملية اكتشاف العلاقات بين الموضوعات، "والمفهوم تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر والعلاقات الموجودة بينها".

### 1. العلاقات العامة :

أ- لغة: نشير في البداية إلى أن مصطلح " Public Relation " له إشكالية في اللغة العربية عند ترجمته الدقيقة التي تعني " العلاقات العامة مع الجماهير " فكلمة Public لا تعني عامة بمعنى General ولكن جمهور .

إن المفهوم الذي يرمز له مصطلح العلاقات العامة لا يتضح إذن إلا إذا عرفنا بدقة معناه اللغوي، والذي يتكون من كلمتين "العلاقات" و "العامة". فكلمة العلاقات تعني لغة : الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك مقابل، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقة اجتماعية، وفي الواقع الاجتماعي قد تكون بين فرد وفرد أو بين فرد والمجموعة، وقد تكون هناك علاقات متبادلة بين الظواهر والنظم، وقد تكون العلاقات خارجية بين جماعات وجماعات أخرى.

أما كلمة "عامة" فيقصد بها لغة الجماهير أو مجموعة الجماهير المختلفة التي يتصل عملها أو ترتبط مصالحها ونشاطها بالهيئة أو المؤسسة أو الشركة وفي معظم الأحيان يمكن القول أن هناك جمهور خاص لكل هيئة خدمات أو إنتاج. (1)

ويعني التعريف اللغوي لمصطلح العلاقات العامة مجتمعة حسب معجم " ويستر ": نشاط مؤسسات صناعية أو نقابة أو شركة أو صاحب مهنة أو حكومة أو هيئة من الهيئات لإقامة علاقات سليمة مجدية بالجمهور العام وبفئات هذا الجمهور المتنوعة كالمستهلكين أو الموظفين والمساهمين وغيرهم وذلك بغية التكيف وتفسير النشاط الاجتماعي(2).

ب- اصطلاحاً: سنحاول من خلال هذا العمل التطرق إلى مجموعة من تعريفات هذا المصطلح المقدمة من طرف بعض الجمعيات الخاصة بالعلاقات العامة، وكذا تعريفات بعض العلماء المهتمين بالعلاقات العامة.

(1) - عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي: مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص43.

(2) - غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص

يعرفها **المركز الأوربي** بأنها وظيفة أو نشاط إدارة مؤسسة أو هيئة عمومية أو خاصة ، لفرد أو لجماعة ، تهدف إلى خلق وإقامة واستمرار أو تحسين الثقة والتفاهم والود من جهة، ومن جهة أخرى إقامة علاقات مع جماعات عادة ما تسمى جماهير التي سواء وجدت داخل أو خارج المؤسسة فإنها تؤثر على حدودها وتطورها.

أما **الجمعية المهنية الأوروبية للعلاقات العامة** فقد عرفت العلاقات العامة على أنها كذلك وظيفة أو نشاط مؤسسي عام أو خاص، يهدف إلى توفير وتحسين العلاقات والثقة والتفهم مع الجماعات أو ما يعرف بالجمهور، وسواء كانت داخل أو خارج المؤسسة فإن هذا الأخير هو الذي يحدد كيانها وتطورها.<sup>(1)</sup>

وقد قدمت **دائرة المعارف البريطاني** أن العلاقات العامة عبارة عن مظاهر النشاط المتصلة بتفسير وتحسين الصلة أو العلاقة بين هيئة ما . سواء كانت هذه الهيئة ذات شخصية اعتبارية أو ذات صفة فردية أي يملكها فرد واحد . وبين جمهور له ارتباط أو اتصال بهذه الهيئة .

في حين عرفت **جمعية العلاقات الفرنسية** نشاط العلاقات العامة بأنه صورة من السلوك وأسلوب للإعلام والاتصال بهدف بناء وتدعيم العلاقات المليئة بالثقة والتي تقوم على أساس المعرفة والفهم المتبادلين بين المؤسسة وجمهورها المتأثر بوظائف وأنشطة تلك المؤسسة.

كما يعرفها **كانفليد** بأنها: فلسفة الإدارة ووظيفتها معبرا عنها بالسياسات والأعمال التي تخدم مصالح الجمهور والاتصال به لضمان الفهم والسمعة الحسنة .

في حين عرفها " **هارلو**" العلاقات العامة بأنها علم وفن يستند إلى أسس علم الاجتماع الإنساني ويسعى إلى تحسين العلاقات بين الناس، لا في حياتهم الخاصة وإنما في حياتهم الجماعية .

يعرفها الأستاذ **Blak Sam** بأنها اتصال ذو طرفين لحل المشاكل والمنازعات المتعلقة بتضارب المصالح والمنافع، وذلك بالتوعية عن الوجه الصالح لتبادل المنفعة بالإضافة إلى أنها تعنى بإقامة الفهم المتبادل على أساس الحقائق والمعرفة

---

(1) - عبيدة صبطي وكثوم مسعودي: مرجع سابق، ص 49.

ويعرفها الدكتور إبراهيم إمام بأنها فن معاملة الناس والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم، ومعنى ذلك ببساطة كسب رضا الناس بحسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الإنسان في المجتمع.<sup>(1)</sup>

وعرفها محمود منصور هنية على أنها وظيفة إدارية متميزة تساعد على خلق وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والفهم المتبادل والموافقة والتعاون المشترك بين المؤسسة وجمهورها الداخلية والخارجية، وتعمل على مواجهة وحل المشكلات التي تواجه الإدارة وإمدادها بتيار مستمر من المعلومات والبيانات مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام، وتحدد وتؤكد مسؤولية الإدارة اتجاه اهتمامات الجماهير وتساعد على أن تواكب التغيير وتفيد منه بكفاءة كما تستخدم العلاقات العامة أيضا كنظام تنبؤ يساعد على التكبير بالتعرف على الاتجاهات وتوقعها، وتستخدم في سبيل ذلك بحوث وأساليب وطرق ووسائل الاتصال وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية.<sup>(2)</sup>

**التعريف الإجرائي:** العلاقات العامة نشاط يهدف إلى تحقيق التعاون والتفاهم بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء بهدف خلق صورة طيبة في أذهان ذلك الجمهور.

## 1.1 التمييز بين العلاقات العامة وبعض المفاهيم المتقاربة:

بعد تحديد مفهوم العلاقات العامة وتنوع وتعدد الجوانب التي تم تناول ذلك المفهوم من خلالها، هناك العديد من المفاهيم الأخرى التي تتضمن في نشاط العلاقات العامة بصرف النظر عن طبيعة تلك الوسائل كتكتيكات توظفها العلاقات العامة بمفهومها الأشمل لتحقيق أهدافها ومن أمثال هذه المفاهيم العلاقات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية والتي يعتبرها البعض مرادفة لها وسنوضح الفروق بينها :

**1.1.1 التمييز بين العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية :** تشمل العلاقات الإنسانية بمفهومها الواسع جميع العلاقات بين البشر والتي وجدت بوجود العلاقات الإنسانية بين الجماعات بهدف تقوية الروابط والصلات، وبمعنى اصطلاح العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ولقد نشأ ذلك المفهوم إبان الثورة الصناعية وفي بداية القرن الحالي حيث قام فريدريك تايلور بدراسة العمل والفرد العامل وعرفت النتائج التي توصل إليها "بالإدارة العلمية"،<sup>(3)</sup>

(1) - عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص19- 23 .

(2) - عبيدة صبطي وكثوم مسعودي: مرجع سابق، ص48.

(3) - شذوان علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، 2008، ص36.

إن جوهر العلاقات الإنسانية هو اعتراف الإدارة بالجانب المعنوي والنفسي للأفراد والاهتمام بتحقيق رفاهيتهم حيث تناول خلق جو الثقة والتعاون المتبادل بين الأفراد والإدارة بما يحقق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية .

لا يمثل الفصل النهائي بين العلاقات العامة والإنسانية ، إذ أن الهدف من كليهما هو تحقيق العلاقات الرشيدة لصالح الفرد والمؤسسة والمجتمع، والعلاقات العامة كعلم تهتم بدراسة سلوك الأفراد والجماعات على أسس علمية سليمة والهدف من العلاقات العامة هو رعاية العلاقات الإنسانية وكسب ود الجمهور فيما يسمى " بالتكيف الاجتماعي" كهدف من أسمى أهداف العلاقات العامة وتمتاز العلاقات العامة بالجماهير على المستوى الداخلي والخارجي سواء في المجتمع المحلي أو القومي فيما تهتم العلاقات الإنسانية في المقام الأول الجمهور الداخلي على اختلاف مستوياته وفئاته.

ويتمثل الاختلاف بين العلاقات العامة والإنسانية في أن:

- الإنسانية قد نشأت كنتيجة لإدراك الإدارة بأن الفرد العامل إنسان يختلف عن الآلة بميوله ونوازه الشخصية.

- العلاقات الإنسانية تتجه للفرد بصفته منتج فتعالج المشاكل الخاصة بعمله.

- العلاقات الإنسانية هي فن التعامل المرتكز على وضوح الرؤية والأسس العلمية القائمة على دراسة الأفراد والجماعات مع مراعاة إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية مع توفير البيئة المريحة في العمل مع مراعاة القوانين والمعايير الاجتماعية والقيم الإنسانية.

في حين أن العلاقات العامة :

- قد نشأت كنتيجة لإدراك الإدارة بأن الفرد العامل ليس وحده الذي يستحق الاهتمام وإنما أيضا الجمهور الخارجي للمؤسسة ، والذي يتأثر بنشاطها وطبيعتها عملها، بمعنى أن العلاقات العامة لها هدف مزدوج ألا وهو تطوير أساليب التعامل مع الجمهور الداخلي وإعطاء الجمهور الخارجي نفس الدرجة من الأهمية.

- تتجه العلاقات العامة إلى الفرد كعضو في مجتمع معقد ومتطور.

- تستند فلسفة العلاقات العامة على حقيقة علمية مؤداها أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يعيش في عزلة.

- تهتم العلاقات العامة بالوقوف على اتجاهات الجمهور ودراسة نفسية وطرق التأثير فيه.

- العلاقات العامة هي الأسس والمبادئ والأنشطة الاتصالية التي توظف لبناء علاقات طيبة مع جماهير المؤسسة توصف أيضا بأنها وظيفة اتصالية<sup>(1)</sup> مهمتها إدارة الاتصال بين المؤسسة وجمهورها، بحيث أن كل مؤسسة لديها سلسلة من العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين مجتمع التنظيم والبيئة المحيطة.

وفي الأخير يمكن القول أن العلاقات الإنسانية تندرج ضمن العلوم الاجتماعية والتي تقوم في أساسها على البحث العلمي كما تندرج العلاقات العامة تحت طائلة العلوم الاجتماعية التطبيقية حيث تتضح أهمية هذه الأخيرة من خلال دورها البناء في التنسيق بين العلاقات المتنوعة للمؤسسة فهي إذن تتضمن العلاقات الإنسانية .

### 2.1.1 التمييز بين العلاقات العامة والعلاقات الاجتماعية:

إن العلاقات العامة فن دراسة التعاملات والاتصالات والعلاقات مابين الأفراد المكونين لجمهور المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ولتلك العلاقات التي هي سمة التجمعات الإنسانية جوانب عديدة اجتماعية وثقافية وإنسانية وغيرها ومهمة العلاقات العامة إيجاد الانسجام والتوازن بين تلك الجوانب لتجنب الصراع وعدم التكيف والاعتراب الذي قد ينشأ داخل التنظيمات والعلاقات العامة باعتبارها تهتم بدراسة الجوانب الاجتماعية للسلوك بهدف إقامة علاقات إيجابية بناءة تتصل بالعلاقات الاجتماعية أيما اتصال، ولكن ينبغي الفصل فيما بين المسميات بحيث لا ينظر للعلاقات الاجتماعية العلاقات العامة كمترادفين.

ويقصد بالعلاقات الاجتماعية الروابط والآثار المتبادلة بين الأفراد في المجتمع، وتنشأ من طبيعة اجتماعاتهم وتبادل مشاعرهم واحتكاك بعضهم ببعض الآخر ومن تفاعلهم في المجتمع وتهتم العلاقات الاجتماعية بالسلوك الاجتماعي الذي يكشف عنه التفاعل بين أعضاء الجماعات بهدف فهم طبيعة العلاقات الاجتماعية وهو ما يطلق عادة أسلوب عمل الجماعة وتعتبر الفئة الاجتماعية أصغر وحدة يحدث فيها التفاعل بين الفرد والآخرين، وتهتم العلاقات العامة "بالسلوك الاجتماعي" بهدف فهم العلاقات الاجتماعية شيء أكثر من أفرادها الذين يسلك كل منهم سبيله الخاص ومن ثم توجد الفئة الاجتماعية عندما يتقاسم الأفراد قيما مشتركة وعندما تتشابه أدوارهم الاجتماعية تشابكا شديدا ويرى "ديرل" أن هناك نوعين من العلاقات :

(1) - شدون علي شيبية: مرجع سابق، ص36-37.

- **علاقات ايجابية :** وهي تلك التي تؤدي الوفاق والانسجام بين مصالح الأفراد داخل الجماعة الواحدة أو تجمع بين مصالح الجماعات الخارجية الأخرى تسمى "العلاقات الجمعية" أو العلاقات البناءة.<sup>(1)</sup>
- **العلاقات السالبة:** وتتمثل مظاهرها في الصراع والخلاف الأمر الذي يؤدي إلى تفويض التنظيم الاجتماعي.

كما تهتم العلاقات العامة بدراسة العلاقات الاجتماعية بشقيها السلبي والايجابي، حيث توجد تلك النوعية من العلاقات في كل المجتمعات وتستخدم العلاقات العامة المنهج العلمي في قياس تلك العلاقة للوصول إلى أفضل وسائل التوجيه للتقليل من خطورة الآثار السلبية لتلك العلاقات وتتضمن العلاقات العامة في نشاطها جانبا اجتماعيا إنسانيا أخلاقيا و اتصاليا وكلها في المحصلة تؤدي إلى نجاح العلاقات في أدائها لدورها.<sup>(2)</sup>

## 2. الاتصال:

إن أعقد المفاهيم وأقدمها هو مفهوم الاتصال والذي سنحاول تحديد في جانبه اللغوي ثم الاصطلاحي:

أ- **الاتصال لغة:** تعود لفظة الاتصال إلى الجذر وصل ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يصله وصلا أي أبلغه إياه ووصل الشيء بالشيء يعني رابطة وعليه فهناك ربط وضم جمع.

ب- **الاتصال اصطلاحا:** تشير لفظة الاتصال في معناها الاصطلاحي العام إلى انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية.

وهو يشمل العناصر التالية: مرسل ← الرسالة ← وسيلة ← مستقبل والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر نحو تحقيق هدف معين .  
وهناك تعريفات أخرى لمصطلح الاتصال :

تعريف " شارلز مورس " أن الاتصال أين نستخدمه بشكل واسع النطاق فإنه يتناول أي طرف فيه عدد من الأفراد في أمر معين.

(1) - شدون علي شيبية: مرجع سابق، ص38- 39.

(2) - المرجع نفسه، ص40.

تعريف " جورج لندبرج" إن كلمة اتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات تكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو حتى شيئا آخر، يعمل كمنبه للسلوك أي أن الاتصال عند جورج هونوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.

ومن هنا الاتصال هو عملية تفاعل الأفراد.<sup>(1)</sup>

وقد تعددت المفاهيم التي طرحت لتحديد معنى الاتصال بتعدد المدارس العلمية والفكرية للباحثين في هذا المجال، ويتعدد الزوايا والجوانب التي يأخذها هؤلاء الباحثون في الاعتبار فعلى المستوى العلمي البحثي يمكن القول بوجود مدخلين لتعريف الاتصال:

- **المدخل الأول** : حيث عرف بعض الباحثين الاتصال بالنظر إليه كعملية يتم من خلالها نقل معلومات أو أفكار معينة بشكل تفاعل من مرسل إلى مستقبل بشكل هادف ، ومن نماذج هذه التعريفات :

- الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة معينة أو مجموعة من الرسائل من مرسل أو مصدر معين إلى مستقبل.
- الاتصال يعرف على أنه عملية تحدد الوسائل والهدف الذي يتصل أو يرتبط بالآخرين، ويكون من الضروري اعتباره تطبيقا لثلاثة عناصر: العملية- الوسيلة - الهدف.
- الاتصال عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة، فكرة أو خبرة ، أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا فيما بينهما.

وفي ضوء المدخل الثاني: الذي ينظر إلى الاتصال على أنه عملية تبادل معاني يعرف بعض الباحثين الاتصال كعملية تتم من خلال الاتكاء على وسيط لغوي، في ضوء أن كلا من المرسل والمستقبل يشتركان في إطار دلالي واحد، بحيث ينظر إلى الاتصال هنا على أنه عملية تفاعل رمزي ،ومن نماذج هذه التعريفات:

<sup>(1)</sup> - رضوان بلخيري وسارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص ص

- الاتصال تفاعل بالرموز اللفظية بين طرفين: أحدهما مرسل يبدأ بالحوار، وما لم يكمل المستقبل الحوار، لا يتحقق الاتصال ويقتصر الأمر على توجيه الآراء أو المعلومات، من جانب واحد فقط دون معرفة نوع الاستجابة أو التأثير الذي حدث عند المستقبل.
- الاتصال عملية يتم من خلالها تحقيق معاني مشتركة (متطابقة) بين الشخص الذي يقوم بالمبادرة بإصدار الرسالة من جانب والشخص الذي يستقبلها من جانب آخر.

انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف الاتصال على أنه عملية تفاعلية يتم من خلالها تبادل<sup>(1)</sup> المعلومات والآراء عن طريق قنوات اتصالية والذي يتم على أساسه توحيد الفكر وتتفق المفاهيم. نلاحظ أن هذا التعريف يتميز بالشمولية حيث يمكننا تعريف الاتصال في العلاقات العامة بأنه عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق من وإلى الجماهير بهدف التأثير فيها بالشكل الذي يضمن و تفهمها لسياسة وقرارات المؤسسة الإقبال على خدماتها ومنتجاتها .

## 1.2 الاتصال الداخلي:

يعرفه عبد العزيز شيجا: "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري". أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبط بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات.

كما تعرفه "منال طلعت محمود" الاتصال الداخلي دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها.

ويعرفه أحمد البدوي بأنه مجمل النشاطات والأعمال و المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيه.<sup>(2)</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاتصال الداخلي عموماً بأنه عملية نشر المعلومات والحقائق والأفكار وضمن انسيابها بهدف الربط بين أجزاء المؤسسة وتحقيق التكامل وتوحيد جهود الفاعلين فيها لتحقيق أهدافها وازدهارها. وهو أنواع الاتصال الرسمي وغير رسمي ويسير كل منهما في مختلف

(1) - رضوان بلخيري وسارة جابري: مرجع سابق، ص13.

(2) - المرجع نفسه، ص72.

الاتجاهات (الصاعد، النازل، والأفقي) وهناك من يضيف الاتصالات المائلة وهي اتصالات تتم فجائية وغير منظمة بين أفراد المستويات المختلفة وفي مواقف خاصة ومحددة.<sup>(1)</sup>

### 3. الجمهور الداخلي:

الجمهور كلمة تطلق على مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح خاصة أو يشتركون في خصائص معينة أو لهم رغبات خاصة، وقد تكون هذه المجموعة كبيرة أو صغيرة وقد تكون أغلبية أو أقلية .

يعرفه أوجل بأنه أي مجموعة تتكون من شخصين أو أكثر لهم بعض الصفات المشتركة.

كما يعرفه الدكتور "إبراهيم امام" بأنه جماعة من الناس تتميز عن غيرها بتصرفات خاصة كما يرتبط أفرادها بروابط معينة.<sup>(2)</sup>

بينما يعرفه علماء الاجتماع بأنه جماعة واعية يكون أكثر من فرد أو بمعنى أصح الجمهور العام يتكون من عدة جماهير خاصة، كل منها يشترك في رغبة أو هواية معينة بل أن الأذواق تختلف من جمهور لآخر.<sup>(3)</sup>

**التعريف الإجرائي:** الجمهور الداخلي هو جماعة من الموظفين ذات خصائص ورغبات مشتركة، قد يكون جماعة صغيرة أو كبيرة مكونة من جماعات صغيرة، تربطها أهداف ومصالح مشتركة تخضع لتأثيرات معينة في وقت واحد، وتمثل الجماهير الفعلية أو المحتملة المستهدفة من الرسائل الاتصالية التي تنتجها المؤسسة.

(1) - رضوان بلخيري وسارة جابري: المرجع نفسه، ص 76.

(2) - غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، ص102.

(3) - المرجع نفسه، ص102.

#### 4. الرضا الوظيفي:

أ- لغة: لمعرفة معنى الرضا في اللغة العربية وماذا يقصد به لابد من الرجوع إليها في معجم اللغة. فقد جاء في المعجم الوسيط رضا ورضاء ورضوانا بمعنى اختاره وقبله، قال تعالى في محكم التنزيل و "أتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً".

ويقال رضيته له بمعنى رآه أهلاً له، ورضي منه كذا أي اكتفى ، فهو راض، وأرضاه أي جعله يرضى ويقال أرضيته عني. راضاه مرضاة ورضاء بمعنى واقفه أو أرضاه.

وجاء في معجم مقاييس اللغة رضي يرضى رضى وهو راض ومفعوله مرضي عنه ويقال منه رضوان، قال أبو عبيد راضاني فلان فرضوته.

أما في قاموس المحيط رضاه بمعنى أحكمه وأتقنه أرضى بالمكان لزمه لا يبرح، رضي يرى رضا رضوانا ومرضاة ضد السخط. وأرضاه يعني أعطاه ما يرضيه.<sup>(1)</sup>

وعليه فالرضا في اللغة هو ضد السخط.<sup>(2)</sup>

ب - اصطلاحاً: من منطلق الاختلاف القائم بين الأفراد من حيث طموحاتهم، قيمهم وخبرتهم... نجد أن ما يرضي فرد ما لا يرضي الآخر، لذلك لا نجد اتفاق واحد ومتفق عليه بين العلماء حول تعريف الرضا الوظيفي، فقد تعددت الكتابات حول هذا المفهوم من جهات مختلفة كل في مجال تخصصه تهدف إلى تكثيف الجهود من أجل وضع تعريف للرضا الوظيفي.

لقد تباينت وتعددت التعاريف المقدمة للرضا الوظيفي فنجد "يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية، وتعبّر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله".<sup>(3)</sup>

---

<sup>(1)</sup> - عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود الباطين وآخرون: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 25، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، 2012، ص 22.

<sup>(2)</sup> - ابن منظور: لسان العرب، المجلد 5، ط 4، دار صادر، بيروت، 2005، ص 168.

<sup>(3)</sup> - محمد حافظ الحجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006، ص 97.

من خلال هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي يمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد كما قد يبرز في سلوكه الخارجي هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد تكون مشاعره إيجابية أو سلبية توافقا مع درجات الإشباع التي تصورها الفرد من عمله.

أما بورتر **porter** يذكر أن الرضا الوظيفي " يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها الموظف من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد " .

هنا نرى أن هذا التعريف قائم على أساس العوائد ومدى إشباعها للحاجات المطلوبة من الفرد ودرجة إدراك هذا الأخير لعدالتها، إذن الرضا الوظيفي = درجة الإشباع × درجة الإدراك لعدالة العوائد.

وفي نفس السياق يعرف الرضا الوظيفي " بأنه أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافأة الفعلية لمقابلة إدراك الموظف لعدالة مستواها، فالموظف يكون راضيا عندما تقابل المكافأة هذا الإدراك ويكون غير راضيا عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها، فردود أفعاله ومواقفه اتجاه عمله تتوقف على هذه الأهمية من خلال متغير وسيط هو العائد الذي يستخدمه الفرد لإشباع حاجاته، ويؤثر هذا المتغير على التوقعات المستقبلية للفرد فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بدله للجهد في العمل " .

بناء على ما تم ذكره في هذا التعريف يتضح أن العوائد تمثل بمثابة المتغير الأساسي في حدوث الرضا الوظيفي من عدمه، وذلك حسب التقييم الذي يجريه الفرد بين قيمة ما يتحصل عليه في شكل عوائد وتوقعاته اتجاهها.

وعرف هوبك الرضا الوظيفي "بأنه مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي

تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد " .<sup>(1)</sup>

الرضا الوظيفي هو "الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة " .<sup>(2)</sup>

(1) - محمد السعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 59.

(2) - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 189.

ونجد أصحاب **نظرية التكيف davis** يؤكدون أن "الرضا ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر وهو نتيجة للتكيف مع العمل ويعمل الرضا على التأثير في القرارات المتخذة من العامل اتجاه عمله".

نلمس من هذا التعريف أنه توجد علاقة بين الرضا والقرارات التي يصدرها الموظف اتجاه عمله، إلا أن العلاقة تبقى محدودة، فالفرد لا يقرر إنهاء خدمته من المؤسسة بمجرد عدم تحقق الرضا لديه فالحاجة إلى المصدر المالي الذي يحققه من عمله تعد بمثابة الفاصل بين مواصلة الانتماء أو التخلي عن المؤسسة.

"يعرفه هالسي بأنه هو ذلك الاستعداد الذي يجعل الموظف يقبل بحماسة مشاطرة زملائه في نشاطهم، ويجعله أقل تأثراً بالمؤثرات الخارجية.

فالرضا حسب هذا التعريف هو شعور داخلي يكمن في نفسية الموظف، هذا الشعور يدفعه ويحفزه لبذل جهد أكبر إتقان العمل وزيادة الإنتاج دون الشعور بالإرهاق، وبالتالي إمكانية التعاون والمشاركة في النشاطات مع جماعة العمل، مما يقوي لديهم الشعور بضرورة مواجهة أي جديد.

ويرى فروم بأن الرضا الوظيفي هو تلك الاتجاهات المؤثرة للأفراد تجاه أدوارهم التي يؤديونها ويشغلونها (1).

إن الرضا عن العمل حسب هذا التعريف يشير إلى اتجاهات الموظفين وموقفهم من الأعمال الموكلة إليهم والتي يقومون بها في الوقت الحالي وهذا من خلال الأدوار التي استندت إليهم.

ويعرفه حبيب الصحاف "بأنه قدرة المنظمة على تلبية وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها، تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وهو أيضا قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به بمقارنة ما يملكه أو يحصله وما يتمنى الحصول عليه" (2).

من خلال التعاريف السابقة يمكن الإشارة إلى العمليات المسببة للرضا الوظيفي بدء بتلك الحاجات التي تولد الدافع نحو العمل، هذا الأخير الذي يوصل إلى الإشباع من خلال ما يتم اكتسابه من عوائد ويتحقق الرضا. ونوضح ذلك فيما يلي:

(1) - فاتح العبودي: الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 - 2008، ص 46.

(2) - حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين انجليزي-عربي، مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص 100.



**الحاجات:** تتعدد الحاجات وتتباين من فرد لآخر، والكل يرغب في إشباعها.

**الدافع:** تمثل الحاجة عملاً مثيراً للدافع فيتوجه الفرد نحو مصدر إشباع تلك الحاجة.

**العمل:** يتجسد الدافع في الواقع العملي من خلال العمل الذي يقوم به الفرد اعتقاداً منه واقتناعاً بأنه الوسيلة الكفيلة لتلبية حاجاته.

**الإشباع:** تأدية العمل بالشكل المرغوب يوصل إلى حالة الإشباع.

**الرضا:** إن إشباع الحاجات من العمل الذي يقوم به الفرد بكفاءة تجعله راضياً عن عمله.

**تعريف إجرائي:** الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الداخلي للجمهور الداخلي بالارتياح في العمل ومدى إشباعه لحاجاته وطموحاته واستقراره في العمل والروح المعنوية المرتفعة ودفعية أكبر للعمل.

## 5. الروح المعنوية:

يدل مفهوم الروح المعنوية على حالة غير ملموسة لا يمكن ملاحظتها إلا عن طريق آثار ونتائج، وتعرف "بأنها الجو العام الذي يسيطر على الجماعة ويوجه سلوكها، الروح المعنوية تكون محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة".<sup>(1)</sup>

"الروح المعنوية في مقدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف بإصرار ومثابرة وبثبات لتحقيق هدف مشترك".<sup>(2)</sup>

"الروح المعنوية تعني رغبة الفرد النفسية لزيادة أدائه في العمل، فهي ذلك الاستعداد الطبيعي والمكتسب المساهم بشكل كبير في دفع الفرد للمشاركة مع زملائه في العمل".<sup>(3)</sup>

(1) - محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص 135.

(2) - نواف سالم كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2002، ص 176.

(3) - عبد الرحمان العيسوي: علم النفس الإداري، دار الراتب الجامعية، لبنان، 2004، ص 191.

إن الروح المعنوية هي ذلك التعبير الذي يجسد مشاعر الفرد اتجاه العمل الذي يؤديه والذي يعكس مدى رغبته في إشباع حاجاته المختلفة.

## 6. الولاء:

يعرف سليمان الفارس الولاء " بأنه التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف".<sup>(1)</sup>

ويضيف اللوزي إلى "أن مشاعر الفرد نحو المنظمة تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل".<sup>(2)</sup>

كما تشير بعض الدراسات إلى أن الفرد الذي يظهر ولائه لمنظمتهم تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع منظمتهم، وهذا بدوره ينعكس على سلوكياته".<sup>(3)</sup>

## 7. الانتماء:

يعرف الانتماء "بأنه الاعتقاد القوي و القبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف و قيم المنظمة التي يعملون بها و رغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها و الدفاع عنها و تحسين سمعته".<sup>(4)</sup>

الانتماء هو ما يشير إلى الإخلاص و الولاء التي يبذلها الموظف اتجاه وظيفته و انعكاس ذلك على تقبله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها و تفانيه و رغبته القوية و جهده المتواصل لتحقيق أهدافها.<sup>(5)</sup>

---

(1) - سليمان الفارس: أثر سياسة التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، جامعة دمشق، 2001، ص 78.

(2) - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة -، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2003، ص 119.

(3) - عزيمة سليم رشيد وآخرون: علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، العدد 31، العراق،

2007، ص 4.

(4) - [http : www . ammonneuas.net /article N°= 29342](http://www.ammonneuas.net/article N°= 29342)

—(4)

(5) - [Kenane obline.com/ usenahmd/ kordy / lopies/67893/ Posts/277404](http://Kenane.obline.com/usenahmd/kordy/lopies/67893/Posts/277404)

—(5)

## 8. الدافعية:

يرجع مصطلح الدافعية motivation إلى الأصل اللاتيني لكلمة movere التي تعني تحرك

الفرد، وتعرف الدافعية "بأنها الرغبة في القيام بعمل يحقق الفرد من رائه حاجة أو هدفا مرغوبا". (1)

عرفها دريفيرفيري "بأنها عامل انفعالي داخلي للفرد، يعمل على توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين". (2)

وتعرف أيضا "بأنها الحاجات والرغبات الغرائز الداخلية لدى الفرد، التي تتسبب في تحريكه أي دافعيته، نحو الهدف المحدد سواء كان بوعي تام أم لاشعوري". (3)

وهناك من يرى "أنها النقص الذي يشعر به الإنسان في بعض حاجاته الأساسية، هذا النقص الذي يصبح كقوة محرّكة وشعور داخلي يثير سلوكه نحو غاياته المعينة وهي إشباع حاجاته.

كما يقصد بها بأنها القوى أو الطاقات النفسية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه، أثناء استجابته وتوقعاته التي يسعى دائما لإشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن لنفسه". (4)

وجاء في تعريف آخر "بأنها عامل هام يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل، والتي تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء لتقديم أفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، والذي ينعكس على دافعيته نحو العمل". (5)

الدافعية هي عمليات توجيه السلوك لإشباع حاجات مادية ومعنوية للمديرين من خلال التفاعل بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة.

(1) - عسكر علي: الأسس الاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005، ص 71.

(2) - مصطفى كامل أبو العزم عطية: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د س ن، ص 123.

(3) - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 1996، ص 49.

(4) - السيد عليون: تنمية مهارات متولي شؤون العاملين، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 106.

(5) - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 147.

## خامسا: الدراسات السابقة:

يقصد بالدراسات السابقة البحوث التي أجريت في وقت سابق للوقت الذي يجري فيه البحث أو الدراسة الراهنة تقتضي هذه الأخيرة ضرورة الوقوف عليه حتى يتسنى له صياغة وتحديد مشكلاته بدقة، كما يكون فكرة عن النظريات المتاحة في البحث العلمي الذي يتناوله بالدراسة، و من شأن الدراسات السابقة أيضا توصيل الباحث إلى الحقائق و التعليمات التي خلصت إليها هذه الدراسات .

وفيما يتعلق بهذه الدراسة فقد وظفنا دراسات تتناول العلاقات العامة، ودراسات متعلقة بالرضا الوظيفي وأخرى تتضمن المتغيرين معا العلاقات العامة والرضا الوظيفي وتم عرضها وفق التسلسل الزمني.

### 1. الدراسات المتعلقة بالعلاقات العامة:

#### 1.1 الدراسة الأولى: (1)

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية"، من إعداد الطالبة **لقصير رزيقة**، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال سنة 2007 - 2008 بمؤسسة الأملح بقسنطينة، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع دور العلاقات العامة ومساهمتها في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية و مدى وعي المسؤولين لهذا الدور.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الوصول إلى إجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: كيف تساهم مصلحة العامة في تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة الاقتصادية للأملح لدى جمهورها الخارجي؟.

تفرعت منه التساؤلات التالية:

- هل تحظى مؤسسة الأملح بمعرفة واسعة في أوساط أغلب جماهيرها؟.
- هل تحظى مؤسسة الأملح بثقة جماهيرها؟.
- هل تركز المؤسسة في علاقتها العامة على الوسائل المطبوعة؟.

---

(1) - لقصير رزيقة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة الأملح بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال سنة 2007 - 2008.

ولكي تتمكن الباحثة من وتحديد ووصف واقع ودور العلاقات العامة في تحسين صورة مؤسسة الأملاح، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، كما تمثل مجتمع الدراسة في الجمهور الخارجي للمؤسسة الوطنية لإنتاج الأملاح ويتكون من عدة ديار للأملاح تتوزع عبر التراب الوطني، ونظرا لكبر حجم المجتمع تم اختيار نقطة بيع على مستوى قسنطينة بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية المنتظمة، وتم على هذا المستوى توزيع استمارة البحث كأداة من أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة المقننة والتي أجريت مع قسم العلاقات العامة وقسم التسويق، كما وظفت الباحثة الملاحظة من أجل جمع البيانات المتعلقة بنشاط العلاقات العامة في المؤسسة، ثم قامت باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة لتعميم النتائج على أفراد مجتمع الدراسة ، كما استعانت الباحثة بالمنهج الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب و بحوث لبناء الخلفية النظرية للدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحظى المؤسسة بمعرفة لدى أغلب جماهيرها، فالزبائن تملك على الأقل معرفة عن بعض منتجاتها.
- تحظى منتجات المؤسسة بتقدير جمهورها الخارجي، وتبين أن نسبة 65.11% من تصريح الزبائن بنية استمرارهم في العلاقة مع المؤسسة لأنها توفر لهم منتجات جديدة، كما تؤكد نسبة 58.32% من رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة.
- تحظى مؤسسة الأملاح بثقة جمهورها الخارجي، فالمؤسسة لها المصداقية في التعامل بنسبة 88.33%، كما أنها وفية لجمهورها ومتفهمة له، كما تؤكد نسبة 75% على محاولة المؤسسة في المحافظة على استمرارية العلاقة مع زبائنها.
- تركز المؤسسة في علاقتها العامة على الوسائل المطبوعة كالمعارض والمطبوعات واستعمال الصور والألوان، وتبين أن الزبائن يطلعون على هذه المحتويات كما أكدوا على سلامة اللغة المستعملة ووضوحها.

## 2.1 الدراسة الثانية: (1)

جاءت الدراسة تحت عنوان: "فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية"، من إعداد الطالب **بضياف عاطف** وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال جامعة قسنطينة سنة 2009-2010، بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بسكيكدة.

وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- معرفة المكانة التي توليها المؤسسة موضوع الدراسة بمصلحة الاتصال والعلاقات العامة كونها تمد المصلحة بصلاحيات تمكنها من أداء دورها بفعالية.
  - معرفة قدرة ونجاح القائمين على هذه المصلحة في إيصال الرسائل والأساليب المستعملة مع العمال والموظفين على اختلاف مراتبهم وأدوارهم كجمهور داخلي، وكذا المتعاملين المحولين كجمهور خارجي بغية خلق علاقات طيبة مع كليهما.
- أما إشكالية الدراسة فقد تمثلت في:

- ما هي العوامل التي تساعد على تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية؟
- وقامت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- تحتل العلاقات العامة بالمؤسسة مكانة هامة تسمح لها بمزاولة مهامها على أكمل وجه.
- تعتمد العلاقات العامة بالمؤسسة على موظفين ذوي قدرات على أداء أدوارهم الاتصالية.
- تولي العلاقات العامة بالمؤسسة موضوع الدراسة اهتماما بجماهيرها الداخلية والخارجية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يساعد على وصف العلاقات العامة، وأما أدوات جمع البيانات فتمثلت في: الاستمارة، والمقابلة، والملاحظة. وزعت الاستمارة على عينة طبقية عشوائية مع الجمهور الداخلي نظرا لعدم تجانس المجتمع الداخلي، وتم تحديدها بنسبة 10% أي تمثلت العينة مع الجمهور الداخلي في 163 فردا، أما بالنسبة لعينة الجمهور الخارجي فكانت عينة قصدية، شملت الزبائن المحولين المتواجدين بقسنطينة وعنابة، وقدر عددهم بـ 17 فردا.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

---

(1) - بضياف عاطف: فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال جامعة قسنطينة سنة 2009-2010.

- إن العلاقات العامة في المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء على الرغم من وجود مصلحة للاتصال والعلاقات العامة، إلا أنها لم تصل بعد إل المكانة اللائقة بها والتي تسمح لها بمزاولة مهامها على أكمل وجه، وهذا يتضح من خلال الصلاحيات المحدودة وموقع المصلحة التابع لقسم الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.
- إن قدرات القائمين على هذه المصلحة تعتبر محدودة، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى عدم التخصص في ميدان الاتصال والعلاقات العامة.
- إن اهتمام المؤسسة بجمهورها الداخلي جد متواضع وقد تبين ذلك من خلال ظروف العمل التي لم ترقى إلى المستوى المطلوب من قبل الموظفين.
- أما اهتمام المؤسسة بجمهورها الخارجي، والمتمثل في جمهور المحولين فقد كان اهتماما جيدا وقد تبين ذلك من خلال طريقة التعامل معهم ومعالجة أغلب الانشغالات والاقتراحات، وكذا العلاقات الطيبة والحسنة مع الزبائن.

### 3.1 الدراسة الثالثة: (1)

تحت عنوان أهمية "الأنشطة الاتصالية في عمل العلاقات العامة"، لأحمد أمين محمد عتوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام سنة 2010، دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عمل العلاقات العامة في الوزارات الأردنية ومدى قيامها بالأنشطة الاتصالية.

انطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

- لا يتوافر لدى العاملين في إدارة العلاقات العامة والإعلام في الوزارة الصفات والخصائص والمواصفات الشخصية، خصائص القدرات الاتصالية، المستوى العلمي، الصفات التكميلية للقيام بالأنشطة الاتصالية
- لا تستخدم إدارة العلاقات العامة والإعلام في أنشطتها الاتصالية مع جمهور الوزارة الوسائل الاتصالية.
- لا تتوافر أهداف ووظائف لإدارة العلاقات العامة والإعلام في الوزارة.

(1) - أحمد أمين محمد عتوم: الأنشطة الاتصالية في عمل العلاقات العامة، دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام سنة 2010.

- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05% بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والمتعلقة بالصفات والخصائص والمواصفات الواجب توافرها في العاملين في إدارة العلاقات العامة والإعلام في الوزارة للقيام بالأنشطة الاتصالية. وتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على عينة مكونة من 104 موظفين وإداريين في مراكز الوزارات الأردنية باستخدام المنهج الوصفي من خلال مسح مجتمع الدراسة لكامل العينة للعاملين في العلاقات العامة في مراكز الوزارات في عمان.

نتائج الدراسة: ومن أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توفر الصفات لدى العاملين في إدارة العلاقات العامة.
- تستخدم إدارة العلاقات العامة والإعلام في أنشطتها الاتصالية مع جمهور الوزارة الوسائل الاتصالية في مقدمتها الاتصال الشخصي المباشر بدرجة عالية.
- توافر أهداف ووظائف لإدارة العلاقات العامة والإعلام في الوزارة وبدرجة توافر عالية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على خصائص المقدرة الاتصالية يعزى لمتغير التحصيل الأكاديمي ودبلوم، الدخل الشهري 750 دينار فأكثر.
- درجة تقييم العاملين في العلاقات العامة والإعلام لأداء وظائفهم كان بدرجة عالية.
- يتم اختيار العاملين في العلاقات العامة في الوزارة على أساس حب التعرف إلى الآخرين بدرجة عالية.
- يكون الاتصال باتجاه واحد من الوزارة إلى الجمهور.
- تقوم إدارة العلاقات العامة عند حدوث الأزمة بتقوية علاقات مع وسائل الإعلام وبعقد مؤتمرات صحفية.

## 2. الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

### 1.2 الدراسة الأولى: (1)

بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، من إعداد الطالب إيهاب محمود عايش الطيب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2008، في شركة الاتصالات الفلسطينية.

تسعى هذه الدراسة إلى تقصي أثر مناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، كما تسعى أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي وتعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد المجتمع.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الوصول إلى إجابة على التساؤل التالي:

- ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية؟.

انطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

- الفرضية الأساسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الفلسطينية والرضا الوظيفي للعاملين بها.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي للشركة و

مستوى والرضا الوظيفي للعاملين بها.

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

للعاملين بها.

---

(1) - إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بشركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2008.

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

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

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

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

- فرضية الأساسية الثانية:

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

ولكي يتمكن الباحث من تحديد ووصف واقع الظاهرة ، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مؤلفة من 80 فقرة تم توزيعها على عشوائيا - الطبقة - على 320 موظفا وموظفة بالشركة، وقد أمكن جمع استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة استجابة من مجموع الاستمارات الموزعة 77.8%، كما نجد أن الباحث قد اعتمد على الأساليب الإحصائية المناسبة للمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج.

نتائج الدراسة: ومن أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة:

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

- وجود علاقة إيجابية قوية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

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

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري الجنس- مكان العمل لصالح الذكور ولفئة العاملين في قطاع غزة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر بين الفئتين 25 سنة فأقل و 26-35 سنة والفئة 46 سنة فأكثر ولصالح فئة من 46 فأكثر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة حيث ظهرت فروق حوله تبين طبقتي توجيهي ديبلوم ولصالح فئة الديبلوم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري الخبرة- المستوى الوظيفي بين الفئتين 3 سنوات فأقل و 7-10 سنوات والفئتين الإدارة الدنيا والإدارة العليا لصالح الفئة 7-10 سنوات والفئة الإدارة العليا.

## 2.2 الدراسة الثانية: (1)

تحت عنوان "علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي"، من إعداد جبر السعيد صايل السبحاني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض سنة 2007 - 2008، دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحر الحدود بمدينة الرياض.

تهدف الدراسة إلى التعرف على نمط الإشراف الإداري لدى العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحر الحدود بمدينة الرياض، وكذلك إلى التعرف على مستوى الرضا للعاملين مع توضيح العلاقة بين الإشراف الإداري باختلاف الخصائص الديموغرافية لدى المشرفين المدنيين والعسكريين بالمديرية.

(1) - جبر السعيد صايل السبحاني: علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحر الحدود بمدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض سنة 2007 - 2008.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الوصول إلى إجابة على التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة جوهريّة بين الإشراف الإداري في الجانبين المدني والعسكري في المديرية العامة لحرس الحدود والرضا الوظيفي؟.

تفرعت منه التساؤلات التالية:

- ما هو نمط الإشراف الإداري في الجانبين المدني والعسكري في المديرية العامة لحرس الحدود والرضا الوظيفي؟.

- ما هو مستوى الرضا الوظيفي في الجانبين المدني والعسكري في المديرية العامة لحرس الحدود والرضا الوظيفي؟.

- هل توجد علاقة جوهريّة بين الإشراف الإداري والرضا الوظيفي في الجانبين المدني والعسكري في المديرية العامة لحرس الحدود والرضا الوظيفي؟.

- هل الإشراف الإداري يختلف اختلافا جوهريا باختلاف الخصائص الديموغرافية لدى المشرفين في الجانبين المدني والعسكري في المديرية العامة لحرس الحدود والرضا الوظيفي؟.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الملائم، وبلغ عدد جميع العسكريين والمدنيين في المديرية العامة لحرس الحدود 2179، ونظرا لكبر حجم المجتمع قام الباحث بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية باختيار 327 مفردة، وتم توزيع استمارة البحث كأداة من أدوات جمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين نمط الإشراف المباشر والرضا الوظيفي وبين نمط الإشراف غير مباشر والرضا الوظيفي حيث أن العلاقة بالنسبة لنمط الإشراف المباشر أقوى من العلاقة بالنسبة لنمط الإشراف غير مباشر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين نحو محاور الدراسة باختلاف طبيعة الفئة الوظيفية.

- توجد فروق في استجابات أفراد العينة نحو نمط الإشراف المباشر وغير مباشر تعزى إلى المستويات التعليمية لدى المشرفين.

- العمر بمختلف فئاته لدى المشرفين لها التأثير في نمط الإشراف المباشر وغير مباشر.

- مسميات الوظيفة لدى المشرفين لها التأثير في نمط الإشراف المباشر وغير مباشر.

- هناك علاقة جوهرية بين نمط الإشراف المباشر بالنسبة لخبرات المشرفين.
- لا توجد فروق جوهرية في المستويات التعليمية لدى العاملين لها تأثير على رضاهم الوظيفي، لكن هناك فروق جوهرية تعزى للمستويات التعليمية في نمط الإشراف المباشر وغير مباشر.
- وجود فروق في رضا العاملين باختلاف فئاتهم العمرية.
- المسميات الوظيفية لدى العاملين تؤثر في نمط الإشراف غير مباشر.
- هناك علاقة بين نمط الإشراف غير مباشر والخبرة لدى العاملين.

### 3.2 الدراسة الثالثة: (1)

بعنوان عملية "صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، من إعداد عبد العزيز بن محمد الحميضي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2007 - 2008، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي.

يهدف البحث إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس، وكذلك التعرف على مستوى الرضا وظيفي للموظفين وأهم المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الوصول إلى إجابة على التساؤلات التالية:

- ما درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس؟.
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالمجلس؟.
- ما علاقة طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين؟.
- ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشورى؟.
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين بالمجلس نحو طبيعة عملية صنع القرارات تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديموغرافية؟.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بالمجلس ودرجة تأثيرهما على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالمجلس، أما بالنسبة

(1) - عبد العزيز بن محمد الحميضي: صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2007 - 2008.

لمجتمع الدراسة فنجدته يتكون من جميع موظفي مجلس الشورى السعودي بمدينة الرياض من 685 موظفاً وأن حجم عينة الدراسة المناسب عند مستوى ثقة 95 ومستوى معنوية 0.05 هو 246، ورأى الباحث بأن الأداة الملائمة هي الاستبانة لجمع المعطيات حول طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى ودرجة تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس.
- أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى منها.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعض المراحل التي تتم بها عملية صنع القرارات بالمجلس بينما هم موافقون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى.

### 3. الدراسات المتعلقة بالعلاقات العامة والرضا الوظيفي:

#### 1.3 الدراسة الأولى: (1)

بعنوان دور "العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي الرأي والكويت تايمز الكويتيتين"، ليوسف عويد عتيق السعدي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام جامعة الشرق الأوسط سنة 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي الرأي والكويت تايمز الكويتيتين، ومعرفة العوامل المؤثرة في تحقيق ذلك الرضا.

تساؤل الرئيسي:

- ما مدى قيام العلاقات العامة بالإسهام في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي الرأي والكويت تايمز الكويتيتين؟

---

(1) - يوسف عويد عتيق السعدي: دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي الرأي والكويت تايمز الكويتيتين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام جامعة الشرق الأوسط سنة 2013.

## التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي في صحيفة الرأي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصحفية؟.
  - ما طبيعة دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي في صحيفة الكويت تايمز من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصحفية؟.
  - ما العوامل الداخلية التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفة الرأي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصحفية؟.
  - ما العوامل الخارجية التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفة الرأي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصحفية؟
- انطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستويات الرضا بين العاملين في الصحيفتين المدروستين تعزى إلى الصحيفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستويات الرضا بين العاملين في الصحيفتين المدروستين تعزى إلى الدرجة الوظيفية للعاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستويات الرضا بين العاملين في الصحيفتين المدروستين تعزى إلى سنوات الخبرة للعاملين في العمل الصحفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستويات الرضا بين العاملين في الصحيفتين المدروستين تعزى إلى جنس العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستويات الرضا بين العاملين في الصحيفتين المدروستين تعزى إلى مستويات عمر العاملين.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي بكونه منهجا يحقق أهداف الدراسة المتمثلة في وصف الظاهرة والمتعلقة بمدى الرضا الوظيفي ودور العلاقات العامة في تحسين الرضا الوظيفي، ومن ثم التعرف على العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في مستويات الرضا، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة حوالي 170 عامل في صحيفة الرأي و150 عامل في صحيفة الكويت تايمز، نجد الباحث قد اعتمد على المسح الشامل لهذا المجتمع، وقام بتوزيع الاستمارة على كافة المبحوثين حيث استجاب للاستمارة في صحيفة الرأي 127 مبحوث و 108 عاملا في جريدة الكويت تايمز.

نتائج الدراسة: ومن أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أولوية المهام للعلاقات العامة قد تتغير من مؤسسة لأخرى فقد يكون الاتصال الداخلي هو الأهم بالنسبة لبعض المؤسسات وقد يكون الاتصال مع الجمهور الخارجي هو الأهم بالنسبة لمؤسسات أخرى، وأهمية العدالة في الرواتب والأجور بالنسبة للعاملين وكذلك العدالة في توزيع المهام والواجبات وأهمية الضمان الصحي.
- أظهرت النتائج أهمية دراسة أولويات العاملين من قبل الإدارة ومن قبل العلاقات العامة على وجه الخصوص للعمل على هذه الأجندة حسب الأولويات في كل مؤسسة على حدة. كما أن الدراسة كشفت عن أهمية السياسات الحكومية تجاه حرية التعبير والرأي وتوفير المعلومات في التأثير على العاملين في المؤسسات الصحفية على وجه الخصوص، مما يترتب عليه رفع مستوى الرضا للعاملين، وتحقيق أفضل مستوى جودة للمنتج الذي تختص به المؤسسة سواء كان سلعا مادية أو مواد إعلامية وثقافية.

### 2.3 الدراسة الثانية: (1)

تحت عنوان "دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية كونا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها"، من إعداد الطالب محمد وسمي الشمري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام جامعة الشرق الأوسط سنة 2012 - 2013.

هدفت الدراسة للتعرف على أنشطة العلاقات العامة المختلفة في وكالة الأنباء الكويتية كونا، وكذلك التعرف على أساليب عمل العلاقات العامة في الوكالة ومعرفة مدى تحقق الرضا الوظيفي من جراء استخدام العلاقات العامة وأساليبها.

تساؤلات الدراسة:

- ما دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية كونا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها؟
- هل توجد علاقة بين دور العلاقات العامة في وكالة كونا وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟.

---

(1) - محمد وسمي الشمري: دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية كونا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام جامعة الشرق الأوسط سنة 2012 - 2013.

- ما المعوقات التي تحول دون قيام العلاقات العامة في وكالة كونا الكويتية بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لها؟.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمة طبيعة الأهداف التي تسعى الدراسة تحقيقها من خلال الأساليب الكمية والإحصائية في معالجة موضوع الدراسة ووصف نتائجها، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد بلغ 420 عاملاً بوكالة الأنباء الكويتية كونا واعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة نسبة 30 ليلعب عدد أفرادها 140 مفردة، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة مكونة من قسمين قسم يتناول العلاقات العامة.

ومن أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد دور للعلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية كونا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

- توجد علاقة بين دور العلاقات العامة في الوكالة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

- توجد معوقات تحول دون قيام العلاقات العامة في الوكالة بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها

#### **4. مواطن الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- كما وجهتنا إلى العناصر التي يمكن أن تحتوي عليها دراستنا في الإطار النظري.

- لقد كانت للدراسات السابقة الفضل الكبير في مسار هذه الدراسة و ذلك من خلال توضيح و تحديد موضوع الدراسة وكذلك توظيف المنهج الوصفي و تحديد مجتمع الدراسة .

- كم أرشدتنا إلى الوسائل و الأدوات الملائمة لجمع البيانات و المعلومات و المتمثلة في الاستمارة ، وكذلك عرض البيانات وتحليلها و استخلاص النتائج ، والشيء الأهم الذي استفدنا منه من هذه الدراسات هو ميدان الدراسة فبعد إطلاعنا على هذه الدراسات اكتشفنا الميدان الملائم لدراستنا ألا وهو المديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل بعد أن كنا بصدد اختيار مؤسسة صناعية .

## خلاصة الفصل:

إن تناولنا لموضوع نشاط العلاقات العامة والرضا الوظيفي استلزم علينا تقسيمه إلى أجزاء مترابطة، و التفصيل في كل واحدة على حدة، و من هذا المنطلق خصصنا هذا الفصل لتحديد الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة، حيث تم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع و أهميته و أهداف التي نسعى إلى تحقيقها، مروراً بالإشكالية والتي تتمحور في ما دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي؟، وصولاً إلى تحديد المفاهيم المتمثلة في المفاهيم الرئيسية للدراسة العلاقات العامة للجمهور الداخلي والرضا الوظيفي إضافة إلى المفاهيم الفرعية، و الدراسات السابقة حيث تم عرض دراسات متعلقة بالعلاقات العامة ودراسات متعلقة بالرضا الوظيفي ودراسات متعلقة بالعلاقات العامة والرضا الوظيفي وذلك وفقاً للتسلسل الزمني.

# الفصل الثاني: العلاقات العامة.

تمهيد:

أولاً: أهمية وأهداف العلاقات العامة.

ثانياً: الاتجاهات النظرية في دراسة العلاقات العامة.

ثالثاً: مبادئ العلاقات العامة.

رابعاً: خصائص العلاقات العامة.

خامساً: وظائف العلاقات العامة وأنشطتها.

سادساً: طرق ممارسة نشاط العلاقات العامة وخصائص العاملين بها.

سابعاً: تنظيم العلاقات العامة.

ثامناً: العلاقات العامة والجمهور.

تاسعاً: الاتصالات و العلاقات العامة.

خلاصة.

## تمهيد:

يعتبر نشاط العلاقات العامة بإطاره العام ثمرة الجهد الإنساني سواء كان عقليا أو عضويا وهو نشاط اتصالي علمي يهدف إلى إيجاد الانسجام والتوازن بين مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية والإنسانية لجمهورها الداخلي داخل التنظيمات على اختلافها، وهذا النشاط يبدأ من داخل التنظيم لينعكس في صورة حسنة وعلاقات طيبة مع الجمهور الخارجي، ويعد نشاط العلاقات العامة انعكاس للإطار الفكري أو النظري للعلاقات العامة في الواقع التنظيمي، كون هذه الأخيرة ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة علاقاتها بجمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء وبالتالي فإن تنظيم نشاط العلاقات العامة يتطلب تحديد أهمية وأهداف العلاقات العامة، نظريات العلاقات العامة، مبادئ العلاقات العامة، خصائص العلاقات العامة وظائف العلاقات العامة وأنشطتها، طرق ممارسة نشاط العلاقات العامة، الصفات الواجب توفرها في العاملين في أجهزة العلاقات العامة، تنظيم العلاقات العامة، العلاقات العامة والجمهور، الاتصالات والعلاقات العامة.

## أولاً: أهمية وأهداف العلاقات العامة:

### 1- أهمية العلاقات العامة:

تتمثل أهمية العلاقات العامة على مستوى المؤسسات من خلال ما يمكن أن تحققه هذه الأخيرة لها:

- عملها على مراجعة القرارات العامة للمؤسسة في مختلف النواحي الإدارية والتسويقية، والتأكد من سلامتها من حيث أثرها على العاملين وجمهور المؤسسة والرأي العام بشكل عام، سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل، وواجبها في لفت نظر الإدارة العليا إلى السياسات والإجراءات التي لا تتفق مع مصلحة المؤسسة، فهي تعمل على دراسة الاتجاهات العامة للبيئة المحيطة بالمؤسسة ومحاولة جعل سياسة المؤسسة وأهدافها تتفق مع تلك الاتجاهات.

- إضافة إلى ذلك تقع على إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة مسؤوليات أخرى كمساعدة إدارتها وأقسامها من خلال تقديم نصائحها فيما يتعلق بالعلاقة مع الصحافة والإعلان عن السلع والخدمات الجديدة، وخلق جو ودي يسهل على إدارة المؤسسة وأقسامها أداء واجباتها بشكل أفضل، ومساعدة الإدارة العليا بتقديم تقارير مستمرة عن المتغيرات التي تحدث في اتجاهات الجماهير مصحوبة برأيها فيما يمكن أن يتخذ من قرارات أو تعديلات لمواجهة مثل هذه التغيرات، وإنتاج وسائل الاتصال كنشرات والخطب والقصص الإخبارية وغيرها، ودراسة وتقويم الرأي العام، وتقديم الخدمات الخاصة كالاتصالات التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة مع الاتحادات المهنية والعمالية وغيرها من الجهات التي تهتم المؤسسة بكسب مواقفها الودية، وبذلك تدخل العلاقات العامة لتدعم الوظائف الإدارية التي تختص بالنصح والمشورة.<sup>(1)</sup>

- ومن جانب آخر إن للعلاقات العامة أهمية لما تقوم به من تخفيض معاناة الجماهير في بعض المؤسسات، من خلال تقليل حدة السلبيات والأمراض الإدارية من جهة وتحسين صلة الجمهور بالمؤسسة، وتدعيم ثقته بها من جهة أخرى فهي في واقع الأمر تمثل ضمير المؤسسة، وتعمل على تحليل آراء

(1) - عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 48-49.

واتجاهات الجماهير ونقلها إلى إدارة المؤسسة وبذلك هي حلقة وصل أمينة بين المؤسسة وجمهورها.(1)

- تساعد الإدارة على أن تبقى محاطة بالمعلومات المختلفة ، وتحدد وتؤكد على مسؤولية الإدارة في خدمة مصالح الجمهور .

- تساعد على المحافظة على الاتصال والفهم والقبول والتعاون بين المؤسسات وجماهيرها .

- كما تعمل على تحقيق التكيف الإنساني وكذا التوافق اللازم بين الهيئات والمؤسسات، وبين الجماهير، حيث أن التكيف أصبح من ضروريات المجتمع الحديث المعقد ، إضافة إلى ما تحققه العلاقات العامة للجمهور الخارجي، فإنها تهتم كذلك بجمهور المؤسسة الداخلي حيث تعمل على تحقيق خدمات إنسانية وعدالة ودعاية اجتماعية إي تهيئة أسباب الحياة الحرة والكرامة. وبالتالي تساعد على الاستقرار.(2)

- تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية .

-تهيئة الرأي العام الداخلي والخارجي لتقبل أفكار وأراء جديدة وإيجاد جمهور يؤيد ويساند المؤسسات بما يقوي الروابط بينها وبين جماهيرها.(3)

وبشكل عام إن العلاقات العامة تساهم مساهمة فعالة في مد الجسور لإقامة أقوى العلاقات بين المؤسسة وجمهورها والمساهمة الجادة في رسم الصورة اللائقة عن نشاطات وسياسات هذه المؤسسة أمام الجمهور كما تساعد المجتمع على تفهم حقيقة المؤسسة كعضو فعال فيه.(4) بهذا فإن مسألة الاهتمام بالعلاقات العامة يختلف من دولة إلى أخرى وبالتالي من مؤسسة إلى أخرى ومن الطبيعي أن مدى اهتمام الدول بالعلاقات العامة ينعكس على المكانة البارزة لها في الخريطة التنظيمية سواء للدولة أو المؤسسة أو الصلاحيات التي تمنحها الإدارة للمسؤولين العاملين في الإدارة، إذ من الممكن أن تقع إدارة العلاقات العامة في مستوى الإدارة العليا أو مستوى الإدارة الوسطى، كما يمكن أن تقع في مستويات دنيا من التنظيم الإداري وعلى العموم فإن الدول المتقدمة والنامية تستفيد من وظائف العلاقات العامة في مؤسساتها إلى حد كبير بالرغم من الاختلافات البيئية لهذه المجتمعات.

## 2- أهداف العلاقات العامة :

(1) - عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: مرجع سابق، ص 49.

(2) - عبيدة صبطي وكلثوم مسعودي: مدخل إلى العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 92.

(3) - عبد الرزاق محمد الديلمي: العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 39.

(4) - عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: مرجع سابق، ص 49.

- الاهتمام بالعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى وتنمية وسائل اتصال فعالة ومستمرة لصالح جميع الأطراف.

- إحداث نوع من الاتصال ذو اتجاهين بين المنظمة وعملائها بما يمكن الأولى من إعلام العملاء بسياستها العامة ويمكن العملاء من إيصال رغباتهم وطلباتهم إلى الإدارة العليا .

- الاهتمام بحاجات ورغبات العاملين في المنظمة من الزاوية الثقافية والتربوية.(1)

- تحقيق علاقات يسودها الوفاق والوئام من الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة .

- الاهتمام بدراسة الرأي العام الداخلي والخارجي والوقوف على أحدث طرق قياسه.

- تدريب الجمهور الداخلي والخارجي على المشاركة في المسؤولية الاجتماعية انطلاقاً من هدف أساسي هو تحقيق التضامن بين المؤسسة وجمهورها.

- الحرص على اجتذاب أفضل المهارات وكفاءات للعمل بالمؤسسة.(2)

- تنمية العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين العاملين، وخلق روح التفاهم والتعاون بينهم .

- كسب ثقة العاملين في المنظمة وتأييدهم لمؤسستهم بإمدادهم بالمعلومات الصحيحة والحقائق اللازمة لهم عنها وعن سياستها وأنشطتها و ظروفها.

-الارتقاء بالمستوى الثقافي للعاملين في المنظمة.

- رفع الروح المعنوية للعاملين بغرض زيادة انتمائهم المؤسسي ورفع مستوى أدائهم.(3)

➤ وترجع أهمية تحديد الأهداف في مجال العلاقات العامة إلى:

في حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم.

(1)- محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2005 ص 10.

(2)- شذوان علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 57- 58.

(3)- محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- إن التركيز على الأنشطة بدلا من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على الناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر ارتفاعا هي الراجعة.

- لأن التركيز على التوصيات الدقيقة للأنشطة يجعل العاملين أكثر التصاقا بها في الوقت المطلوب التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.

- لأن التركيز على الأنشطة في صف المناصب يحدث أثر عكسي على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.

- لأن وضع أهداف المناصب الإدارية وربطها ببعض أقرانها ورأسيا هي نقطة الانطلاق في عملية الإدارة بالأهداف.

- لأن المسؤول صاحب الكلمة في حالة غياب منطق ربط المدخلات (الأنشطة) بالمرجات (النتائج المتوقعة لا يستطيع أن يكون واثقا من أي قرار وبالتالي سيخضع لرأي الأغلبية والتي تحكمها انطباعات عامة. (1)

وهناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند تحقيق أهداف العلاقات العامة لكي تكون أهداف واقعية وممكنة التنفيذ وفي المقدمة معرفة فلسفة المجتمع والاتجاهات الاجتماعية وماهية المعتقدات والقيم السائدة فيه مثل مواقف الأفراد والجماعات من التعليم والحرية والمسائل الاجتماعية وغيرها.

### ثانيا: الاتجاهات النظرية في دراسة العلاقات العامة :

لكل علم أطره التصورية والنظرية والعلاقات العامة باعتبارها علما يهتم بوصف العناصر المميزة للظاهرة والعمليات الاتصالية والاجتماعية في التنظيمات لابد وأن يتحقق من نظرية محددة، حيث تهدف النظريات في مجال العلاقات العامة إلى شرح وتوضيح كل ما يتعلق بالعلاقات العامة كنشاط ويدعم تطبيقه، وفي هذا الفصل نبرز أهم النظريات السوسيولوجية التي تسهم في دراسة العلاقات العامة ووضع الخطوط العرفية للنماذج النظرية القابلة للتطبيق في أنشطة العلاقات العامة.

كان هناك حاجة دائمة لتحديد العلاقات العامة من الناحية النظرية والتطبيقية ولقد أشار الإتحاد العالمي للعلاقات العامة إلى أن العلاقات العامة تمثل علما اجتماعيا بشقيها لأكاديمي والتطبيقي، فالنظريات في مجال العلاقات العامة تهدف إلى شرح وتوضيح وضبط كلما يتعلق بالعلاقات العامة

(1) - محمد الصيرفي: ،مرجع سابق، ص 11.

كعملية، كما أن النماذج النظرية تستمد ضرورتها لكونها تقدم وصفا تحليليا تركيبيا للظواهر كما تصف المفردات المنظمة من منظور ستاتيكي تحليلي، أما الوصف التركيبي فيمدنا بالمفردات والفروض التي توضح لنا العلاقات بين عناصر المنظمة من منظور ديناميكي، وبهذا فإن هناك موجها تعليمية ونظرية لكل علم، والعلاقات العامة بوصفها علم يهتم بوصف العناصر المميزة والظاهرة للوظائف والعمليات الاتصالية والاجتماعية إن الحاجة إلى بناء أساس نظري للبحث والدراسة فيميدان العلاقات العامة تهدف إلى تنمية ذلك المجال وتصويره ولقد اهتم بعض العلماء أمثال "بروم brom"، "ستز cetes" كتليب cutlip"، بوضع أسس نظرية لدراسة العلاقات العامة كما لجأوا إلى استخدام وتوظيف نظريات الاتصال عند تطبيق العلاقات العامة باعتبارها تمارس أنشطة اتصالية سواء مباشرة أو غير مباشرة،<sup>(1)</sup> كما تعتمد في أدائها لوظائفها إلى استخدام الوسائط الاتصالية المختلفة، كما عمد بعض منظروا العلاقات العامة إلى توظيف النظرية الحديثة للتنظيم في دراسة ما يتعلق بالظواهر التنظيمية كما أكدوا على أنباء النظرية في العلاقات العامة يحتاج إلى فهم الأصول النظرية لعلماء الاجتماع، وتوجد أربع نظريات اجتماعية تمثل أطر للعمل في مجال العلاقات العامة مثل التفاعلية الرمزية ونظرية التبادل، نظرية الصراع، وكذلك النظرية البنائية الوظيفية، وبالاستعانة بتلك النظريات يمكن بناء إطار للعمل والدراسة يسهم في التعرف على سلوك الأفراد داخل التنظيمات وبنائها وشبكة العلاقات بين جمهورها ومجتمعها الخارجي. ويرى "تيرنر" أن تلك النظريات الأربعة تعد بمثابة توجيه نظري يفسر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات والتنظيمات كما يقدم كل منظور وجهة نظر تفيد العاملين في ميدان العلاقات العامة ويفسر الكيفية التي يعمل بها ممارس العلاقات العامة بما يمكنه من الحفاظ على شخصية وكيلن المؤسسة داخل المجتمع، ويتجه ممارسو العلاقات العامة إلى الاستعانة بالمنهج العلمي كوسيلة تمكنهم من خلق معارف ومعلومات نظرية، توضح ذلك التشويش الذي يميز العلاقات العامة مفهوما ووظيفة، ويسهم البحث العلمي وتوظيف المنهج العلمي، أو بالاستعانة بالنظرية في إزالة الذي يشوب العلاقات العامة مفهوما وتطبيقا، والعلاقات العامة مثلها مثل العلوم السلوكية والاجتماعية، تهتم بدراسة وتحليل سلوك واتجاهات جمهور المؤسسة، ومن ثم يحتاج أخصائيو العلاقات العامة إلى تكوين إطار نظري يفهم من خلال السلوك والدوافع والمعتقدات التي يكونها الناس عن واقعهم وتحكم استجاباتهم إزاء كل ما يقولونه من رسائل ومنبهات اتصالية تتأثر العلاقات العامة بالعديد من النظريات التي توجه عمل خبراءها وأخصائيوها، وفيما بعد عرض لمجموعة النظريات التي لا يمكن تجاهلها عند دراسة أو ممارسة العلاقات العامة.

(1) - شدون علي شيبية : مرجع سابق، ص 86.

## 1. التفاعلية الرمزية:

يعد منظور التفاعلية الرمزية محاولة نظرية ومنهجية تقوم على أسس سيكولوجية وتمتد جذورها إلى المدرسة السلوكية والدراسات المبكرة لعلماء الاجتماع وخاصة تلك التي اهتمت بفهم التفاعل والعلاقات وتأثير تلك العلاقات على المجتمع.<sup>(1)</sup>

ومن أبرز رواد تلك النظرية "هريتميد" و "كولر" و "بلومر"، وتفترض التفاعلية الرمزية أن الواقع أو الحقيقية هو ما يعتقد الأشخاص بالفعل مما يعني أن التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية تتحدد عن طريق المعاني التي يكونها الأفراد المتفاعلين، ومن هنا تعد الظاهرة الاجتماعية نتاجا للتفاعل الاجتماعي بالإضافة إلى ذلك تؤكد تلك النظرية على أن وسائل الإعلام تقدم انعكاسا للواقع الفعلي من خلال بث ونشر المعلومات عن طريق مصادر معروفة ومحددة سلفا، بما يترتب عليه تغير في مدركات الأفراد ونظرتهم للواقع الفعلي، وتؤكد التفاعلية الرمزية على أن التنظيم يعد نتاجا للتفاعل الإنساني فالأفراد الذين يعملون من خلال تنظيم ما يختارون أنماط السلوك التنظيمي والأهداف والرموز بها يشكل ويوجه التفاعل التنظيمي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ويتحدد البناء التنظيمي للمؤسسة بناء على الدور الذي تقوم به في المجتمع وهنا يكون الاتصال التنظيمي هو عملية مناقشة المعاني والرموز فالصراع التنظيمي ما هو إلى نتاج للتناقض في المعاني والرموز المتبادلة، وتوظيف منظور التفاعلية الرمزية في مجال عمل ودراسة العلاقات العامة يسهم في تقديم وتفسير وشرح لكل ما يتعلق بالظاهرة التنظيمية، كما يساعد الإدارة على اختيار إدارة العلاقات العامة ومسؤولياته الأفضل الاستراتيجيات والقواعد التنظيمية التي تنظم علاقات المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو على مستوى علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى أو بالمجتمع ككل، كما تساهم في تحقيق وممارسة الضبط داخل وخارج المؤسسة كتتنظيم اجتماعي.

وعليه فإن الاستعانة بمنظور التفاعلية الرمزية ينظم العمل في مجال العلاقات العامة على أسس علمية واضحة بما يحقق الكفاءة في نشاطها.<sup>(2)</sup>

## 2. نظرية التبادل:

تمتد الجذور التاريخية لتلك النظرية، مثلها مثل التفاعلية الرمزية في النظرية السلوكية وتختلف مع التفاعلية الرمزية في أنه استمد بعض ملامحها من النموذج الوضعي، وتركز نظرية التبادل على

(1) - شدون علي شبيبة : المرجع السابق، ص ص 87 - 88.

(2) - شدون علي شبيبة : المرجع السابق، ص ص 88 - 81.

دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة ودراسة الدوافع، ومن أهم رواد تلك النظرية و "بتريلوا" و "جورجهومانز" و"ريتشارد آمرسون"، وتؤكد نظرية التبادل على دراسة سلوك الأفراد داخل تلك النظرية على أن البناء الاجتماعي يعد نتاجا للتبادل الاجتماعي بين الأفراد كما أن عملية التبادل التي يتم بين الأفراد والتنظيمات تحقق نوعا من التوازن بين المدخلات والمخرجات ويفترض ذلك المنظور أن الأفراد يشكلون ويدعمون علاقتهم.

يشير مفهوم "التبادل الاجتماعي" إلى تلك العوامل التي يتم من خلال تبادل القيم والأفكار، فالتبادل الاجتماعي ما هو إلا طريقة لتدعيم العلاقات الاجتماعية بحيث يراعي كل طرف مطالب واحتياجات الطرف الآخر بهدف الوصول إلى علاقات قوية مستقرة وذلك على المستويين: مستوى الوحدات الكبرى حيث يتم التفاعل بين الجماعات، وعلى مستوى الوحدات الصغرى حيث يتم التفاعل بين الأشخاص من خلال الاستعانة بنماذج لتفهم وتقييم العلاقات داخل وخارج المؤسسة. ومن بين أهم العناصر الأساسية التي تقوم عليها نظرية التبادل والتي تتلخص في أن كل حدث ذو قيمة توجد به متغيرات قيمية تتزايد وتتناقص حسب الحاجة التي تنطوي عليها الحدث أن المنفعة أو الاستفادة من التفاعل الاجتماعي تكون مشروطة بما يتحقق من نفع خلال التبادل فالافتراض الأساسي هنا هو أن الحاجات والأهداف الخاصة هي المحرك لرئيسي للأفراد وذلك ما يسمى بالدافعية ويتم في إطار المصلحة الفردية، إذ أنه لا بد من الإشباع حيث يحدث التفاعل بين الأشخاص هو ما يترتب عليه العلاقات الاجتماعية وتؤكد تلك النظرية على القبول الاجتماعي وهو ما يدعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد يشير مصطلح "بناء الجماعة" إلى التعامل الديناميكي بين القوى الدافعية الفردية إلى تناول بناء الجماعات ومعاييرها والامتثال لها، من ناحية أخرى وضع كل من "هومانز" و"بلاو" الافتراضات الأساسية لتلك النظرية واهتما بأثر دوافع الأفراد على أفعالهم،<sup>(1)</sup> كما رأ أن الصراع يتولد عن ما يتوقع الفرد الحصول على المكافأة لا يجد سوى العقاب، وتزداد الحاجة إلى المكافأة عندما يشعر الأفراد بالرضا ويحدث التغيير عندما يوجد تعاونا في القوة الموجودة في العلاقات، أما إذا ركز أخصائي العلاقات العامة على المؤسسة كوحدة تحليل بافتراض أن توقعات المؤسسة تتفق مع توقعات الجمهور يحدث نوع من التفاهم الجمعي، وبهذا فإن أهداف وافتراضات نظرية التبادل يمكن أن تترجم إلى المستوى التنظيمي بحيث أن الأفراد العاملون داخل التنظيم، لا بد وأن يكونوا لهم الحق في مناقشة القرارات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والأهداف التنظيمية، بصورة تمكنهم من توجيه وتشكيل التفاعلات التنظيمية بين المؤسسة

(1) - شدون علي شيبية : المرجع السابق، ص ص 91 - 93.

ووسائل المؤسسات الأخرى. كما يتحدد نجاح أو فشل الاتصال التنظيمي وفقا لمدى القدرة على تحقيق التوازن في العلاقات، ويحدث الصراع عندما يختل التوازن بين المدخلات والمخرجات أما التغيير التنظيمي فينتج عن التبادل المستمر بين المدخلات والمخرجات، وتتمثل مهمة أخصائي العلاقات العامة في تحليل أبعاد وطبيعة العلاقات العامة بالمؤسسة بهدف تحديد عناصر ذلك التبادل ومحدداته وتعد نظرية التبادل ذو فائدة في دراسة الدوافع التنظيمية التي تؤثر على ما تحققه المؤسسة من توافق وانسجام على المستوى الخارجي وكذلك عند اتخاذ القرارات والاتصال.

### 3. نظرية الصراع

ترجع أصول مدرسة الصراع في علم الاجتماع المعاصر إلى إسهامات "كارل ماركس" التي قدمها من خلال تحليلاته لبناء المجتمع، ثم انطلقت الاتجاهات النظرية والبحثية المعاصرة، ودار تجميعها حول فكرة محورية أساسية ألا وهي أن الصراع حقيقة اجتماعية، ويرى "كارفر" أنه حينما يسود التعارض و اللاتوازن تبرز المشكلات الأخلاقية والعلمية والتي شغلت قضية الصراع الاهتمام باعتبارها تسهم في تحليل الغير والتقدم الاجتماعي وتساعد على تفسيرها ويقدم ذلك المنظور استبصار لظاهرة التنظيم وهو ما لم تقدمه المنظورات الأخرى وتفترض نظرية الصراع أن الصراع يعد جزءا حتميا، من التفاعل الاجتماعي ويرجع ذلك إلى التعارض والتنافر بين الأهداف والقيم الخاصة بالأفراد والمؤسسات،<sup>(1)</sup> ومن ثم فإن نظرية الصراع تفترض أنه دائما ما يوجد اختلاف في القوة وندرة في المصادر حيث يرى "زيمل" أن الصراع يمثل حتمية نحو تضامن أقوى ويركز ذلك المنظور على إظهار الصراع من خلال التعرف على العلاقات المتبادلة ومدى قوتها، أيضا العوامل المتعلقة بندرة المصادر ووفقا لهذا المنطلق فإنه لكي يتم توظيف نظرية الصراع في المؤسسات المعقدة أو كبيرة الحجم فلا بد من التعرف على نماذج الصراع الجدلي والوظيفي فأما الجدلي يفترض أن الصراع متأصل في التنظيم حيث تعمل المؤسسة من خلاله، أما النموذج الوظيفي فيركز على عدم فائدة الصراع للأهداف والقيم الخاصة لجماعات المصلحة ويميل إلى تحجيم الصراع من أجل حماية التنظيم ويؤكد "زايفيريل" أن منظور الصراع قد يرشد ممارسي وأخصائي العلاقات العامة إلى مصادر الصراع في كل مستوى من مستويات التنظيم بين الأفراد أو الوحدات أو الأقسام المختلفة أو بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ولدراسة التنظيم لابد من التعرف على الأسباب المؤدية للصراع والكيفية ووقت حدوث التغيير كنتيجة لهذا الصراع ويطرح منظور الصراع تساؤلا أساسيا لتوضيح السبب الذي يجعل إدارة العلاقات العامة وأخصائيوها بالمؤسسة يحتلون مكانة أو مرتبة

(1) - المرجع نفسه، ص ص 93-94.

أدنى من سائر الإدارات الأخرى أو الأقسام الأخرى من العاملين بالأقسام الإدارية المختلفة ويشرح النموذج الدياليكتيكي أن حل تلك المشكلة لا بد من التعرف على الكيفية التي يصبح من خلالها ممارس العلاقات العامة واعيا بالتفاوت الموجود في المصادر التي تعد ذات قيمة في إكساب النفوذ واتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة التنظيمية وما تنتجه المؤسسة وكيف تمارس الضغوط على التنظيم على المستوى الفردي والجمعي للتأثير البناء على عملية التغيير، إن الاعتراف بمكانة إدارة العلاقات العامة ووضعها في مكانها المناسب على الخريطة التنظيمية والانتقاء الدقيق للعاملين بها هو الخطوة الأولى نحو تقدم الإدارة وتجنب المشكلات المترتبة عن عدم تقدير أهميتها سواء على مستوى الإدارة أو المختصين.<sup>(1)</sup>

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الدور الاجتماعي لإدارة العلاقات العامة في ضوء مقومات نظرية الصراع يصبح دورا راديكاليا، بحيث ينظر للعلاقات العامة كأداة لتحقيق التغيير والتقدم الاجتماعي، داخل وخارج التنظيم ومن هنا يمكن القول أن إدارة العلاقات العامة تعد بمثابة منظور داخلي وخارجي للإدارة العليا عن المؤسسة ودورها في المجتمع كما لو كان نسقا من الأفكار والمعلومات والمؤثرات وتهدف إلى التغيير، وبذلك تؤكد وجهة النظر الراديكالي على خطورة وأهمية "الاتصال التنظيمي" في مجتمع التنظيم، كما ينظر إلى العلاقات العامة كأداة تستخدم الإدارة الصراع بين الجماعات الاجتماعية المتعارضة.

ومن ثم يمكن القول بأن منظور الصراع من المنظورات القيمة والمفيدة في دراسة العلاقات العامة وخاصة فيما يتعلق بأسباب دنو تلك الإدارة واحتلالها مكانة شكلية تكميلية دون ما تأثير فعال بهدف بناء كيان قوي لتلك الإدارة يتيح لها مزيد من النفوذ والسلطة والقدرة على ممارسة الدور بفعالية، ولكن يعاب على هذا المنظور أنه يركز على أن المؤسسة توظف إدارة العامة كوسيط لحلال صراع بما يتفق ومصالح الإدارة العليا وأهوائها دون النظر بعين الاعتبار مصلحة الجمهور الداخلي أو حتى الخارجي.

وخلاصة القول أن منظور الصراع من المنظورات الهامة التي يجب أن يعتد بها ممارس العلاقات العامة عند وضعه لنموذج نظري يتناسب ووظيفة المؤسسة التي يعمل بها وخاصة في مجتمعات العالم النامي عموما مع مراعاة تحقيق التوازن بين المصالح بحيث لا يكون حلا لصراع لصالح طرف واحد وإنما لصالح كل الطرفين.

(1) - شدون علي شيبية : المرجع السابق، ص ص 95 - 96.

#### 4. نظرية البنائية الوظيفية:

يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية باعتبارها تنظر للمؤسسة على أنها شبكة للعلاقات الاجتماعية، بحيث أن استمرار التنظيم ووجوده يعتمد على مدى التوافق والانسجام في شبكة العلاقات، ومن تم فإن دراسة دور العلاقات العامة كإدارة في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دورا محدد في التنظيم.<sup>(1)</sup> بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء ويمثل المنظور البنائي الوظيفي إطار للعمل الذي يشمل البنائية والوظيفية ويمتد أصل النظرية لذلك المنظور في النموذج العلمي الوضعي في كتابات إيميل "دوركايم"، "ماكس فيبر"، "تالكوت بارسونز" "روبرتميرتون"، وترى تلك النظرية أن الظاهرة الاجتماعية توجد كنتيجة للعامل داخل الأبنية الاجتماعية وتكون الوظيفة هي تعزيز ذلك البناء، كما تنظر للتنظيم باعتباره رمز للتفاعل الاجتماعي، ونتاج التبادل الاجتماعي بحيث يحدث نوع من التوازن في العلاقات وتفترض البنائية - الوظيفية أن التنظيم وعلاقته يعد جزء من نسق أكبر والعمليات التي تؤدي وجود تلك التنظيمات مثل (التعاون والصراع) الاتصال تحدث كنتيجة للتفاعل بين أجزاء معينة في النسق تتأثر وتتكيف مع بعضها البعض من أجل حماية البناء ككل، ويعد النموذج البنائي الوظيفي نموذجا ذاتيا، إذ يفهم السلوك في نطاق معناه الذاتي عند التفاعل، فالأفراد من وجهة النظر البنائية الوظيفية يمارسون أنواعا شتى من الأدغال وأثناء تلك العملية يتبادلون العلاقات فيما بينهم، إذا رعوا أنه من الضروري المحافظة على هذه العلاقات الاجتماعية لابد من وجود أنواع أخرى من النشاطات الجزئية التي تهدف إلى الحفاظ على الكل، وهذا هو المعنى التقريبي للوظيفة، حيث هي الدور الذي يؤديه الجزء في الحياة الاجتماعية وفي الكل الاجتماعي المتمثل في البناء والذي يتكون من أنساق اجتماعية تتوافق فيما بينها ويقصد بالبناء الاجتماعي مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتكامل وتنسق من خلال الأدوار الاجتماعية فئمة مجموعة أجزاء مرتبة منسقة تدخل في تشكيل الكل الاجتماعي وتتحدد بالأشخاص والجماعات وما ينتج بينهم من علاقات وفق لأدواره الاجتماعية التي تمارس في ضوء الكل وهو البناء الاجتماعي، ويرى "ويلسون" أن المنظور الوظيفي ينظر للبناء الاجتماعي كما لو كان بناء تنظيميا يوجد كنتيجة للوظيفة ومن منظور البنائية الوظيفية فإن التنظيمات المعقدة ما هي إلا أنساق والبناء التنظيمي ما هو إلا نتاج للوظيفة التي يحددها البناء،<sup>(2)</sup> ونظرا لأهمية ذلك المنظور فإنه يفيد في دراسته الاتصال

(1) - شدون علي شيبية : المرجع السابق، ص ص 96 - 97.

(2) - شدون علي شيبية : المرجع السابق، ص ص 97 - 98.

بالمؤسسات، وخاصة الاتصال الجماهير بحيث تفيد أبحاث العلاقات العامة في دراسة المتغيرات البنائية للتنظيمات ودور العلاقات العامة في البناء التنظيمي للمؤسسة.

يجد الباحثين في ميدان العلاقات العامة حاجة لدراسة العلاقات العامة ودورها في المؤسسة والذي يمثل فائدة بنائية وظيفية تسهم في فهم بناء المؤسسة والدور الذي يقوم به الاتصال، والعلاقات العامة في التنظيم كنتاج لوضعهم داخل البناء التنظيمي للمؤسسة، أيضا يفيد ذلك المنظور في دراسة العلاقات المتبادلة بين الممارسين ووظائفهم وأدوارهم ومن إدارة العلاقات العامة وتوضح الدراسات والأبحاث العلاقة بين شبكات العمل في المؤسسة ووضع ومكانة وطبيعة العلاقات العامة ويتضمن ذلك التحليل:

- تحديد مكانة ممارسة العلاقات العامة بالمؤسسة.
- مدى الأهلية والكفاءة 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.

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

ويعد مفهوم النسق من المفاهيم الأساسية للفكر البنائي الوظيفي والنسق في أبسط معانيه يعني تلك العلاقة الارتباطية التساندية وعندما تتبادل مجموعة وحدات وظيفية التأثير والتأثر فإنها تشكل في مجملها نسق يتسم بخصوصية معينة،<sup>(1)</sup> ويمارس التنظيم باعتباره نسق اجتماعي نوعا من الضبط سواء على المستوى المادي أو الرمزي، أن الحفظ الفاصل بين الاحتياجات التنظيمية واحتياجا العاملين بالتنظيم، وبين الكفاءة والفعالية والرضا، كلها عوامل تعتمد على ما يمارسه التنظيم من ضبط وقدرته على تحقيق التوازن بين المصالح المتباينة، أن نجاح التنظيم يقوم إلى حد كبير على مدى قدرته على تحقيق الضبط وممارسة على أعضائه ومن تم فإن كل وحدة اجتماعية تسمى ممارسة الضبط ولكن المشكلة الأساسية تتمثل في أن التنظيم باعتباره وحدة اجتماعية يخدم أهداف متعددة وكذلك وحدات اجتماعية محددة، مما يصعب ممارسة الضبط وحتى يتمكن التنظيم من ممارسة الضبط فإنه لا بد أن يحدد مستويات الأداء وتوقعات الدور وفقا للمعايير التي يتبناها التنظيم حيث تمارس المؤسسة عن طريق إدارة

(1) - شنوان علي شيبية: مرجع سابق، ص ص 98 - 103.

العلاقات العامة نوع من الضبط على الجمهور 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.

### **ثالثاً: مبادئ العلاقات العامة :**

تستند العلاقات العامة في نشاطها إلى مجموعة من الأسس والمبادئ التي تسترشد بها وتعتمد العلاقات العامة على المبادئ الأخلاقية، ومن خلال تمسكها بتلك المبادئ تسعى إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية: جذب الانتباه، كسب الثقة والمصداقية، تحقيق التفاهم المتبادل .سواء على المستوى الداخلي والخارجي، والتي تنظم نشاطها:

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

تبدأ العلاقات الجيدة من داخل المؤسسة بمعنى أنه يجب أن يكون هناك تفاهم،<sup>(1)</sup> متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها على اختلاف مستوياتهم، وتحسين العلاقة الجمهور الداخلي هو بداية العلاقة الناجحة مع الجمهور، الخارجي حيث أن الصورة الذهنية التي تنتج في أذهان الجمهور الخارجي ما هي إلا انعكاس للصورة الذهنية للجمهور الداخلي فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة ، ثم بعد ذلك يبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.<sup>(2)</sup>

#### **2- احترام رأي الفرد:**

يجب أن تركز على فلسفة العلاقات العامة على مبدأ الإيمان بقيمة الفرد واحترام حقوقه الأساسية التي نص عليها وضمنها القانون. وأن تراعي في ذلك واجبات الفرد ومسؤولياته في المجتمع فالإيمان بالشيء هو خير دافع الاهتمام به.

#### **3- المسؤولية الاجتماعية :**

وذلك من خلال مساهمة المنظمة في رفاهية المجتمع حيث أن النظريات الإدارية الحديثة تؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التي حوله فيؤثر بها وتتأثر به، ولذلك فإن مسؤولية تقع على عاتق المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعيش فيه .

(1) - المرجع نفسه، ص 60.

(2) - محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر، القاهرة، 2007.

#### 4- عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور:

إن نظام إخفاء المعلومات يبيث الشك ويفسح المجال للشائعات المغرضة ويؤدي إلى وجود شرخ في الثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها وبالتالي فإن العلاقات العامة كشف كافة المعلومات التي يحتاجها الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء مع الأخذ بعين الاعتبار عدك إفشاء أسرار العمل والتي قد تضر بمصالح المؤسسة أمام المنافسين فالأساس السليم لعمل العلاقات العامة هو المصارحة.

#### 5- الالتزام بالمبادئ الأخلاقية :

من أهم أهداف نشاط العلاقات العامة دعم شخصية المؤسسة وذلك عن طريق تثبيت صفات إنسانية في أذهان الجمهور،<sup>(1)</sup> حيث تدعو فلسفة العلاقات العامة المنظمة إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق كالنزاهة والصدق والعدالة وهكذا فهي لا تخدع الجمهور ولا تغشه بل تسعى إلى كسب ثقته بالقدوة الحسنة وليس بالأقوال فقط فالعلاقات العامة في المقام الأول سلوك إعلامي أخلاقي.

#### 6- إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة :

يعد هذا المبدأ أساسا لممارسة نشاط العلاقات العامة، والأخذ به لا يدع مجالاً لسيطرة القلة فتسود المؤسسة الروح المعنوية العالية وتتاح الفرص للابتكار وعرض المقترحات ولا يستطيع المديرون أن يفرضوا سياستهم الذاتية دون اشتراك هيئة الإدارة العاملين في تحمل المسؤولية، مما يجعل سياسة المؤسسة لا ترسم إلا نتيجة لأفكار العملاء كصدي لما يبديه الأخصائيون من مشورة ومقترحات وفي هذا تشجيع للديمقراطية ودعم للمبادئ الإنسانية السليمة.<sup>(2)</sup>

#### 7- إتباع الأساليب العلمية في البحوث:

إن من أهم وظائف العلاقات العامة إجراء البحوث وقياس اتجاهات الرأي العام لجماهير المنظمة، ففي هذا المجال فإنه لا بد لموظفي العلاقات العامة أن يتبعوا الطريقة العلمية في البحث وأن يبتعدوا عن التحيز الشخصي ويتصفوا بالموضوعية في إجراء البحث لكي يصلوا إلى نتائج دقيقة.<sup>(3)</sup> من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن العلاقات تركز في نشاطها على الجانب الإنساني من خلال سعيها إلى تحسين الظروف الاجتماعية للعاملين وتحسين ظروف العمل وتحقيق التفاهم والانسجام والجانب الاجتماعي من خلال تدريب الجمهور على المسؤولية الاجتماعية بما يحقق التضامن الاجتماعي فهي بذلك فلسفة الإدارة الاجتماعية ، حيث تضع مصلحة الجمهور في المقام الأول عند اتخاذ القرارات

(1) - محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، ص 13.

(2) - محمد منير حجاب: مرجع سبق ذكره، ص 54.

(3) - محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 14.

التزاما بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، لابد من تلبية احتياجات الجمهور الداخلي مثل: الرضا الوظيفي، تكافؤ الفرص، الروح المعنوية، أما الجمهور الخارجي فيهتم بمستوى الخدمة أو المنتج فمعظم نشاط العلاقات العامة يركز على الجمهور الداخلي .

#### رابعاً: خصائص العلاقات العامة:

تتميز أنشطة العلاقات العامة بمجموعة عديدة من الخصائص نذكر منها:

- العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية بل تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المنشآت فهي ضرورية يفرضها المجتمع الحديث.
- العلاقات العامة همزة وصل بين فلسفة المشروع والجمهور وهذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة ويرتكب كثير من المديرين خطأ كبير عندما يتصورون أن الجمهور لا يهتم بما تفعله المنظمة وكثيرون منهم يعتبرون إعلام الجمهور إنما هو مسار للافتخار والزهو بالنفس.<sup>(1)</sup>
- العلاقات العامة وظيفة إدارية أساسية من وظائف الإدارة، وهي وظيفة مستمرة ومخططة. لا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية كردود أفعال آنية لمواجهة المشكلات والأزمات التي تواجه المنظمة.
- العلاقات العامة وظيفة اتصالية ذات تأثير متبادل، حيث تعكس وجهة نظر الجماهير للإدارة العليا وتعكس وجهة نظر الإدارة لكافة الجماهير المعنية من خلال استخدام كافة الوسائل والأشكال والقنوات والأساليب الاتصالية المتاحة للمنظمة<sup>(2)</sup>.
- قصدية العلاقات فنشاط العلاقات العامة نشاط مخطط وليس عشوائياً مرسوم لإحداث تأثير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين مختار.
- ترتكز العلاقات العامة على حقيقة علمية، هي أن الإنسان اجتماعي بطبيعته ولا يمكن أن يعيش في عزلة عن المجتمع، كذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات فهي الأخرى لا تستطيع أن تعيش في عزلة عن المجتمع الذي توجد فيه ولذلك يعتبر الإنسان محور اهتمام العلاقات العامة .

(1) - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 22.

(2) - فهمي محمد العدوى: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة، الأردن، 2011، ص 29.

- ترتكز العلاقات العامة التخطيط القائم على الملاحظة العلمية وطرق البحث العلمي التي تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة آرائها واتجاهاتها وتحسس مشكلاتها، ونقل هذه الدراسات بأمانة وصدق إلى المستويات الإدارية العليا ، لهذا فهي لا تعتمد على الارتجال أو الصدفة .

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

- تتصف العلاقات من حيث نشاطها بالشمولية فهو لا يقتصر على ميدان دون آخر، بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية..... الخ وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها كما تخدم أصحاب الحرف والمهن .

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

ترتكز على مبادئ أخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها، ولهذا فهي تبتعد عن كافة أساليب وأشكال الغش والخداع والتضليل والدعاية المزيفة، وتقديم الحقائق والوقائع للجماهير لكسب ثقتها وتأييدها.(1)

## **خامساً: وظائف العلاقات العامة وأنشطتها:**

تحدد وظائف العلاقات العامة في ثلاث مستويات :

### **1. وظائف العلاقات العامة :**

#### **1.1 على مستوى المؤسسة:**

- تزويد المؤسسة بكافة المعلومات والبيانات التي ترصد التطورات التي تطرأ على الرأي العام.

- حماية المؤسسة من أي هجوم من شأنه أن يمس سمعتها أو ينال من صورتها الذهنية.

(1)- محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص38-39.

- تعريف الإدارة العليا برد فعل الجمهور إزاء سياستها وقراراتها.
- تسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة بمرونة وتنسيق العمل فيما بينها.

### 2.1 على مستوى الجمهور:

- تتحدد تلك الوظائف حسب نوعية الجمهور سواء كان الجمهور من العاملين بالمؤسسة أو الجمهور الخارجي من المتعاملين بكافة فئاتهم، وبصفة عامة تسعى العلاقات العامة الى تعريف الجمهور بالمؤسسة وسياستها، وشرح أهدافها.<sup>(1)</sup>
- العمل على تهيئة جو صالح في الهيئة أو المؤسسة بين جماهيرها الداخلية والوساطة بين هذا الجمهور والإدارة العليا حيث يتضمن ذلك تقريب وجهات النظر بين الإدارة والعاملين وتكوين علاقات إيجابية بين العاملين بعضهم وبعض.
- مساعدة الجمهور على تكوين أفكار سليمة عن المؤسسة عن طريق تزويدها بالمعلومات الصحيحة والكاملة حتى تبني رأيها على أساس هذه الحقائق.<sup>(2)</sup>

### 3.1 على مستوى المجتمع:

- تقديم المؤسسة كشخصية اعتبارية إلى المجتمع.
- الحد من المضار السلبية الناجمة عن نشاط المؤسسة .
- السعي الدائم إلى خدمة مصالح المجتمع وخلق الصورة اللائقة عن المؤسسة.
- التنافس البناء ما بين المؤسسات ذات المنتجات والأهداف المشابهة.
- الالتزام بقيم وقواعد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية<sup>(3)</sup>.

## 2. أنشطة العلاقات العامة :

يمكن تحديد أنشطة العلاقات العامة التي تدخل ضمن وظائف العلاقات العامة التي تتمثل في:

---

(1) - شدون علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، ص 51.

(2) - محمد بهجت كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية ، المكتب الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 48.

(3) - شدون علي شيبية: مرجع سابق، ص 52.

البحث والتخطيط والتنسيق والاتصال والإدارة والإنتاج.

**1.2 على مستوى البحث:** من خلال الدراسات الخاصة بقياس الرأي العام بين جماهير لداخلية والخارجية للمنظمة لأن المنظمة بحاجة إلى معرفة آرائها وردود أفعالها عند اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط. وتتلخص هذه الأنشطة في:

- رصد وتحليل كافة البيانات الواردة الصادرة عن المؤسسة.

- رصد انجازات المؤسسة ونشرها على أوسع نطاق ممكن.

- قياس اتجاهات الرأي العام تجاه المؤسسة وأعمالها.

- قياس اتجاهات العاملين بالمؤسسة.

- دراسة رغبات واحتياجات واتجاهات الرأي (قياس، ملاحظة ومقابلة).

- متابعة ما ينشر عن المؤسسة والمؤسسات المنافسة في وسائل الإعلام.

**2.2 على مستوى التخطيط:** ويتمثل في رسم سياسات المنظمة وذلك من خلال تحديد الأهداف القصيرة الطويلة المدى، وتصميم برامج الدعاية والإعلام في الوقت المناسب وتوزيع الاختصاصات الميزانيات. وتتلخص هذه الأنشطة في:

تخطيط الأنشطة والبرامج الاتصالية الخاصة بالمؤسسة .

- تخطيط وتنظيم الأحداث الخاصة.

- التخطيط لإدارة التحديات والأزمات.

- التخطيط لإدارة الأزمات.

- بناء الجداول التنفيذية للأنشطة والبرامج.<sup>(1)</sup>

**3.2 على مستوى الإدارة :** وتعتمد تقديم الخدمات لبقية لإدارات الأخرى ومساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجماهير كما تتعلق بشؤون العاملين في دائرة العلاقات العامة. وتتلخص هذه الأنشطة في:

(1) - فهمي محمد العدوي: مرجع سابق، ص78 - 79.

- إدارة برامج الاتصال.

- إدارة عمليات التغيير.

- إدارة عمليات التفاوض.

- إدارة الأزمات.

- إدارة القضايا والمشكلات.

- إدارة موقع المؤسسة على الانترنت.

**4.2 على مستوى الإنتاج :** تتمثل في إنتاج الأفلام الموجهة نحو الجمهور حول نوعية إنتاج المنظمة وأنشطتها ومواقعها وإمكانياتها وكذا إنتاج الأفلام الموجهة إلى العاملين في المنظمة بغية توعيتهم بشؤون منظماتهم . وتتخلص هذه الأنشطة في :

- كتابة وتصميم وإنتاج كافة مطبوعات المؤسسة.

- إعداد (كتابة وتصميم) كافة المواد المعدة للنشر أو العرض أو الإذاعة في سائل الإعلام.

- بناء عناصر هوية المؤسسة (الاسم، الشعار، "المكتوب والمرسوم" ، الألوان ، الخطوط ، السمات العامة).

**5.2 على مستوى التنسيق والاتصال :** ويقصد به الاتصال مع المسؤولين في الداخل والاتصال بالمنظمات والجماهير و الجماهير الاجتماعية ووسائل الإعلام بهدف تزويدهم بالمعلومات والأخبار والبيانات وخاصة ما يؤثر منها على سمعة المنظمة وشهرتها. يمكن تلخيص هذه الأنشطة في<sup>(1)</sup>:

- التواصل مع الصحفيين ووسائل الإعلام وتوطيد العلاقات بشكل دائم، ومستمر معهم.

- إعداد ردود على ما قد تنشر من قضايا تتعلق بالمؤسسة.

- نشر وتوزيع المعلومات عن المؤسسة عبر المواد الإعلامية التي تنتجها العلاقات العامة عبر وسائل الإعلام.

---

(1)- فهمي محمد العدوي: المرجع السابق، ص ص 79 - 80.

- تنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية الخاصة بالمؤسسة.

- الاهتمام بالموظفين وإرساء قواعد الثقة بينهم وبين الإدارة.

- متابعة الخبراء في المجال، واستقطاب الأفضل من بينهم للعمل لصالح المؤسسة.

- تنسيق العلاقات بين إدارات المؤسسة لتحقيق الانسجام والتكامل وتجمع جهودها في خدمة المؤسسة.

- التعاون مع الجهات المعنية بالمؤسسة لتدليل أي صعوبات تواجه المؤسسة أو جمهورها.

إضافة إلى هذه الأنشطة هناك أنشطة أخرى للعلاقات العامة تتمثل في تنظيم الأحداث كتنظيم استقبال وإقامة ضيوف المؤسسة ووضع برامج العمل والترفيه وتنظيم صناديق الزمالة والمساعدات الاجتماعية.

- تنظيم المؤتمرات الصحفية والإشراف عليها.

- تنظيم الأحداث الخاصة ( مؤتمرات ، معارض و ندوات، ورشات عمل، حلقات نقاشية، أحداث احتجاجية).

- تنظيم زيارات مجتمعية للمؤسسة لاطلاع الجمهور على أنشطتها وأخرى للعاملين بالمؤسسة للمؤسسات المجتمعية، العلمية، الثقافية والمهنية والإعلامية .....

- إعداد و تنظيم المناسبات الخاصة (الندوات، المؤتمرات، ورشات العمل، المعارض).<sup>(1)</sup>

و يمكن تبسيط نشاط العلاقات العامة من خلال دراسة التطرق إلى دراسة أجريت في مصر على 95 شركة ومؤسسة حكومية قامت بها كلية الإعلام بجامعة القاهرة بإشراف الدكتور «سمير محمد حسين»

كتطبيق ميداني لهذه الوظائف تمثلت:

- طبع الكتيبات والنشرات الدورية وعقد المؤتمرات والندوات.

- عمل الأفلام التسجيلية.

---

(1) - فهمي محمد العدوى: المرجع السابق، ص 80.

- القيام بالنشاط الإعلامي الخاص ورسالة المنشأة وأهدافها للجمهور الداخلي والخارجي.
- القيام بالأنشطة الاجتماعية والرياضية والترفيهية في المنشأة.
- تنظيم و استقبال الوفود والزوار وترتيب إقامتهم.
- تخطيط وتنفيذ الإعلان عن المنتجات المنشأة أو خدمتها.
- متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام المختلفة عن المنشأة وعرضه على الإدارة وإعداد الردود.
- القيام بأعمال التسهيلات.
- تقديم الخدمات الطبية والعلاجية للعاملين.
- تقديم الإعلانات المالية للعاملين بعد القيام بالبحوث الاجتماعية عليهم.
- تجهيز وتنفيذ المعارض المحلية والإقليمية.
- تحليل المعلومات التي تنشر عن المنظمة وصورتها وتقديمها للإدارة.
- الإشراف على نشاط المكتبة والتوثيق.
- تقديم الخدمات والتسهيلات والبيانات إلى عملاء المنشأة والقيام بالاتصال المباشر لحل مشاكلهم.
- بحث شكاوي العاملين بالمنشأة والمتعاملين معها ومحاولة إزالة أسبابها.
- تسهيل مهمة الوفود الأجنبية القادمة للتعاون في تنفيذ المشروعات.
- نقل صورة كاملة عن اتجاهات الجماهير نحو سياسة المنشأة وعرضها للإدارة العليا.
- تزويد وسائل الإعلام المختلفة بكافة البيانات والمعلومات.
- إعداد برامج الاحتفالات بالمناسبات القومية والدينية بالتنسيق على جهود المنظمات الأخرى في هذا المجال.

- تنظيم الزيارات الداخلية والاتصال بالأجهزة الأخرى لإنجاز أعمال المنظمة وتنظيم اجتماعات مجلس الإدارة.<sup>(1)</sup>

تجدر الإشارة في الأخير إلى أن عدم التحديد الواضح لنشاط العلاقات العامة في المنظمات غالبا ما يؤدي إلى:

- النظر إلى نشاط العلاقات العامة على أنه عمل كل فرد في المنظمة وأنه بالتالي يحتاج إلى أفراد متخصصين لأداء هذه الوظيفة.

- عدم وجود الحدود الفاصلة للمجال العلمي للوظيفة يؤدي إلى التداخل والاختلاف بين العلاقات العامة وبين غيرها من الوظائف في المنظمة ما يترتب عليه الكثير من الخلافات التنظيمية.

- يؤدي عدم التحديد السليم لوظائف العلاقات العامة إلى الخلط بينها وبين العديد من الأنشطة الأخرى مثل الإعلان والدعاية الأمر الذي يترتب عليه زيادة الصراعات بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى حول أحقية كل إدارة في ممارسة النفوذ والرقابة على الأنشطة.<sup>(2)</sup>

نشير إلى أنه ينبغي للعاملين في مجال العلاقات العامة الإيمان بأن مهمتهم متجددة ومتغيرة وبأن نشاطاتها ليست ثابتة وعامة فهي خاضعة بالضرورة لطبيعة نشاط المؤسسة وثقافتها وبيئتها التنظيمية.

**سادسا: طرق ممارسة نشاط العلاقات العامة وخصائص العاملين بها:**

### **1. طرق ممارسة نشاط العلاقات العامة:**

من الصعوبة وضع نظام معين أو تحديد طريقة ثابتة للممارسة نشاط العلاقات العامة في المؤسسة ما. فذلك يختلف من مؤسسة لأخرى حسب حجمها وطبيعة أهدافها ومسؤولياتها وأعمالها، ومدى تفهم الإدارة العليا لأهمية ودور نشاط العلاقات العامة،<sup>(3)</sup> لكن المهم في جميع طرق ممارسة أعمال العلاقات العامة سواء أكان شخص واحدا أو إدارة أو قسم أو شعبة، أن يكون موقع العلاقات العامة قريبا من الرئيس الأعلى للمؤسسة، وأن يكون القائم بالنشاط على اتصال مباشر بهذا الرئيس، لكن هناك حقيقة لا بد من التأكيد عليها، هي أن ممارسة هذا النشاط في أية مؤسسة أو مشروع هي من مسؤولية جميع

(1) - عبيدة صبطي وكلثوم مسعودي: المرجع السابق، ص 60 - 61.

(2) - محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مرجع سابق، ص 17.

(3) - عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، ص 204.

العاملين في المؤسسة ، فالموظف في أي مؤسسة هو بمثابة المرآة التي تعكس سمعة المؤسسة وصورتها المشرفة إن كان ذلك فعلا، بهذه الحقيقة يجب أن يحرص الموظف على في أية مؤسسة كانت، أن يكون خير ممثل قادر على توثيق الروابط تعزيز الثقة وتحقيق التعاون بين المؤسسة وجمهورها، وعلى قدر نجاح العاملين في هذه المهمة يتحدد نوع العلاقات الطيبة بين الطرفين فالعاملون في أية مؤسسة هم حلقة وصل مهمة بين المؤسسة وجمهورها ،فإذا كانوا يجيدون توصيل الأفكار والسياسات والخطط والبرامج والتوجيهات من الداخل إلى الخارج وكذلك توصيل الاتجاهات والاقتراحات والرغبات والشكاوي من الخارج إلى الداخل فهمة أداة توصيل جيدة، تحقيق الارتباط الوثيق بين القيادة الإدارية وبين الجماهير والعكس صحيح ولا يتأتى ذلك إلا من خلال كسب ولائهم.

فالعلاقات العامة الجيدة أو السيئة أصبحت ترتبط بمدى قدرة الموظف على رسم صورة حسنة لدى الجمهور أو الفشل في ذلك بالتالي فهي عملية أشبه ما تكون بعملية كسب الأصدقاء والزلاء وتعرض على الموظف الحرص على التعامل السليم مع الجمهور وأداء الخدم بكفاءة وإخلاص وبشكل دائم ومستمر .

وفي الحياة العملية ومن خلال الدراسات المكتبية والميدانية تظهر عدة حالات أو طرق لممارسة وأداء مهام نشاط العلاقات العامة تبعا للعوامل المحيطة الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة ونشاطها ومن هذه الطرق:

- في حالة المشاريع والمؤسسات الصغيرة يقوم بمهام ومسؤوليات العلاقات العامة صاحب المشروع أو مديره بنفسه لأن حجم العمل وطبيعة أعمال المشروع لا يتطلب استحداث جهاز متخصص للعلاقات العامة كما أسلفنا الذكر.<sup>(1)</sup>

- في بعض المؤسسات يقوم بأعمال ومهام العلاقات العامة مدير المكتب الخاص أو السكرتير رئيس المؤسسة أو مدير عام المنشأة أو معاونه بالنسبة للمنشأة إضافة لأعمالهم الأصلية ، وقد يقوم كذلك مدير المبيعات أو مدير التسويق أو مدير الدعاية والإعلان بهذه المهام بالإضافة لأعمالهم الأصلية، ويؤخذ على هذه الطريقة احتمال عدم إعطاء المكلف بالعلاقات العامة الوقت والاهتمام الكافي لها، لكونه مشغولا بعمله الأصلي واحتمال أيضا عدم توفر التخصص البشري المطلوب لهذه المسؤولية، ولكن من الطبيعي أن ينظر إلى هذه المسألة نظرة نسبية في ضوء حجم المؤسسة واحتياجاتها وطبيعة نشاطها والفائدة المستوفاة من ممارسة هذا النشاط.

(1) - عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: مرجع سابق، ص204.

- تكون لجنة للعلاقات العامة تضم عدد من مديري الإدارات الرئيسية ذات العلاقة ويرأس هذه اللجنة رئيس المؤسسة أو نائبه، وتكون هذه اللجنة مسؤولة عن تخطيط وإعداد برامج العلاقات العامة وتكليف من ينفذها، وقد تقوم مثل هذه اللجان إضافة إلى وجود قسم متخصص للعلاقات العامة ، حيث تقوم اللجنة بإعداد الخطط والبرامج والموافقة على نشاطات القسم المختص ، تم يتولى القسم المذكور تنفيذ الخطط والبرامج والأعمال المنوطة إليه. وتتميز هذه الطريقة بتحميل جميع الإدارات في المؤسسة مسؤولية ممارسة نشاط العلاقات العامة.

- توزيع أعمال العلاقات العامة على الأقسام المختلفة كل حسب اختصاصاتها وفي مجال عملها، وقد تستعين بعض المؤسسات بخبير خارجي يشرك مع هؤلاء المديرين في إعداد خطة وأساليب عمل العلاقات العامة وتقديم النصح والمشورة، وقد يكلف أحد المديرين في المؤسسة بمهمة وضع الخطط وتنسيقها وتوزيعها بغرض التنفيذ والإشراف على سير تنفيذها بجانب عمله الأصلي إن هذه الطريقة لا تجسد المفهوم العلمي للعلاقات العامة باعتبارها مهنة مختصة لها أصولها وقواعدها.<sup>(1)</sup>

- ومن الطرق المهمة لممارسة نشاط العلاقات العامة استحداث جهاز مختص ومستقل يقوم بمهام ومسؤوليات نشاط العلاقات العامة وذلك لتطوير مهام وأعمال المؤسسة واتساع حجمها واتساع اتصالاتها، كما يعكس ذلك مدى الاهتمام والتفهم من قبل الإدارة العليا ، لأهمية نشاط العلاقات العامة والرأي العام.

يعاب على هذه الطريقة، احتمال عدم توفر القوى العاملة المؤهلة و الكفؤة للعمل بهذا الجهاز، مما يؤثر على مستوى أدائه ، كما قد ينشغلون بواجبات ومهام فرعية، تاركين الواجبات الرئيسية والمهمة التي هي في صميم نشاط العلاقات العامة، لكن بالإمكان تجاوز ذلك بتهيئة وتدريب العاملين في هذا المجال، لأهمية وجود جهاز إداري مستقل للعلاقات العامة.

إضافة إلى هذه الطرق التي يتم من خلالها ممارسة نشاط العلاقات العامة حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها تستعين بعض المؤسسات والشركات بخبرة الاستشارة الخارجية. من خلال اللجوء إلى مستشار خارجي متخصص في نشاط العلاقات العامة، بعض النظر عن وجود إدارة للعلاقات العامة أو عدم وجودها، وللاستشارة الخارجية مزايا وعيوب، فمن مزاياها أن المستشار الخارجي يتمتع بخبرة، الموضوعية في النظر إلى القضايا دون تأثر بالعلاقات والخلافات الشخصية بين العاملين .....الخ.

(1) - عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: مرجع سابق، ص ص 205 - 206 .

وأما بالنسبة للعيوب فتتلخص في عدم الارتياح له من قبل إدارة العلاقات العامة والعاملين فيها ، لما يمثل بنظرهم عنصرا دخيلا على المؤسسة من خارجها. حيث يعد الاستعانة بالمستشار الخارجي مؤشرا على عجزهم، بالإضافة إلى احتمال عدم نجاعة وسطحية آرائه وتوجيهاته بسبب بعده عن بيئة وواقع العاملين وتأثيرها سلبا عليهم وعدم تفرغه لدراسة آرائهم وتحديد مشاكلهم لتعامله مع أكثر من مؤسسة.(1)

## 2. الخصائص الواجب توفرها في العاملين في أجهزة العلاقات العامة:

**1.2 النشاط:** العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي ومتعدد المجالات وجهد متواصل يتطلب أن يتصف من يعمل في العلاقات العامة بالقدرة على التحرك السريع ودون ملل وبأقصى الجهود لنجاح مهمته(2).

**2.2 حسن المظهر والجاذبية:** من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام وتناسب القوام وحسن الهندام وقادر على التعبير الكلامي بشكل مؤثر وأن يتميز بالشخصية الجذابة لينال إعجاب الآخرين، ويرشدهم باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فالناس يجتذبون إلى ما هو محبب لهم .

**3.2 الشخصية المستقرة والمتزنة :** لابد أن يتصف العامل في العلاقات العامة بالشخصية المستقرة والمتزنة والهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييد، وخلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة.

**4.2 الشجاعة:** لابد أن يكون رجل العلاقات العامة قوي الشخصية، متصفا بالشجاعة ليتمكن من عرض آرائه واقتراحاته بقوة والدفاع عن وجهة نظره أمام الإدارة العليا.

**5.2 الإقناع:** من المميزات المهمة لهذه الشخصية أن تكون لها القدرة على التأثير في نفوس الناس وإقناعهم بلباقة، فهو خبير بالنفس البشرية، والجماعة الإنسانية يعرف كيف يوجه ويرشد وكيف يقنع باللفظ والعبارة وقوة الشخصية، وقدرته على تحليله لوجهات النظر المعروضة قبل تقديم أفكاره.

**6.2 الذكاء:** لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة ذكيا، ناضج الشخصية، أهلا للثقة، فالذكاء عنصر هام في تكوين شخصيته، فهو يقوم بتمثيل المؤسسة وحل مشكلاتها الإنسانية وتوطيد علاقاتها الاجتماعية.

(1) - عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: لمرجع السابق، ص ص 206 - 209.

(2) - فهمي محمد العدوى: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ص 169.

**7.2 التكيف:** عامل أساسا في العلاقات العامة الطيبة ومن الحقائق المتفق عليها أن الناس والجماعات والهيئات يعوزها أن تكيف فيما إذا أريد أن يكون لنا مجتمع متجانسا، فمن واجبات العلاقات العامة تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين، ولذا من واجب رجل العلاقات العامة مقبلا على التغيير محبا للاندماج معهم، ولكي يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم والتكيف يرتكز على نقل المعلومات والإقناع .

**8.2 الاستقامة والصدق :** ينبغي لكل من يعمل في العلاقات العامة أن يكون قادرا على عرض الحقائق عرضا سليما على الجمهور لكي يظفر بتأييده وكسب ثقته وأن يتحلى بالسمعة الطيبة والأخلاق الفاضلة وأن هذه الصفات هي من الصفات الاجتماعية التي يؤكد عليها المجتمع والدين وأنها تذل على خلفية وتاريخ العائلة والمجتمع.<sup>(1)</sup>

**9.2 الموضوعية:** هي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وأسلوب العمل، والتعرف على العيوب حتى لو كان مصدرها الشخص نفسه.

**10.2 الإحساس العام:** أن تتميز هذه الشخصية بالقدرة على الشعور بمدى توافقه مع التغيير أو العكس، وأن يعرف متى يتكلم ومتى يصمت متى يدافع أو يهاجم ومتى ينظر ظروف أفضل للدفاع أو الهجوم، كما أن الحرص ضروري حتى يؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها.<sup>(2)</sup>

**11.2 الخيال الخصب:** العلاقات العامة وظيفه خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة التغلب على الآراء المتعارضة لكسب فئات جديدة من الجماهير كما لا بد أن يتميز بالخلق والإبداع والمبادرة إضافة إلى الصفات الشخصية التي تم استعراضها لا بد من توفر مؤهلات علمية والتي تتلخص في:

- أن يكون مزودا بالأصول العلمية والعملية، وأساليب قياس اتجاهات الرأي العام وتعديلها وتوجيهها وأن يكون رجل العلاقات العامة حاصلًا على شهادة علمية من معهد أو كلية بإحدى اختصاصات الإدارة، أو اللغات أو الإعلام أو الصحافة أو السياحة أو المكتبات أو علم الاجتماع.

- وله القدرة على القراءة واسعا في المعلومات وتأثيرها وكما لا بد أن يتمتع باليقظة والانتباه عند الاستماع للجماهير أو لوسائل الإعلام.

(1) - فهمي محمد العدوي: المرجع السابق، ص 181.

(2) - رضوان بلخيري وسارة جابري: مرجع سابق، ص 193.

- كما أن تكون له القدرة على الكتابة والتعبير بهدف الإقناع وأن تكون الكتابة خالية من المصطلحات المتعددة وأن تكون بسيطة وواضحة ومؤثرة.

## 12.2 الخطابة: القدرة على التحدث إلى الأفراد والجمهير بشكل منطقي وجذاب.

13.2 الصحافة: لا بد أن يتمتع رجل العلاقات العامة بخبرة حتى لو كانت بسيطة عن أسلوب التحرير الصحفي والتحقيقات الصحفية والمقال وفن الإخراج، والتي تعتبر أساس تقديم مادة الاتصال إلى الجمهور.

14.2 الاطلاع الفني: بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة، الأفلام، أو المعارض والإذاعة الداخلية والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال السمعي والسنام مما لا بد أن يتوفر لدى رجل العلاقات العامة مقدار من الاطلاع والحس الفني.

على ضوء ما تقدم لا بد أن نذكر حقيقة أنه لا يوجد موظف في العلاقات العامة يلم بجميع هذه المواصفات المذكورة فهو يبقى نموذج نظري لرجل العلاقات العامة، بل هناك رجل للعلاقات العامة الناضج الذي تتشكل أخلاقياته وخبراته وفقاً لبعض المستويات والمعايير المحددة، ويمكن أن تتوفر بعض هذه الصفات في موظف والصفات الأخرى في موظف آخر بحكم الخبرة وبالتالي يحدث التكامل بين هذه الأقسام لتحقيق نجاح قسم العلاقات العامة وتنظيمه. (1)

## سابعاً: تنظيم العلاقات العامة:

من الضروري إعداد تنظيم جيد وسليم لأجهزة العلاقات العامة، بغرض قيامها بمسؤوليتها وأعمالها بكل كفاءة ونجاح، لهذا التنظيم من فائدة في تجنب الإسراف والعناء، التقليل من هدر الطاقات والجهود والأموال ومحاولة الوصول الهدف بأقصى طريق ممكن، دون الإخلال بالمبادئ، والقيم الأخلاقية للعلاقات العامة، كما يهدف التنظيم إلى إيجاد روح التعاون ووحدة الهدف بين العاملين. (2)

## 1. تنظيم العلاقات العامة:

كما ذكرنا سابقاً العلاقات العامة نشاط اتصالي إداري علمي وهذا بغرض أن يكون الجهاز القائم على العلاقات العامة جهازاً قادراً على تحقيق الأهداف المطلوبة منها ومن خلال الأنشطة الثلاث:

(1) - فهمي محمد العدوي: مرجع سابق، ص 162 - 163.

(2) - عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: مرجع سابق، ص 214.

الاتصالية، الإدارية والعلمية. ولكي تحقق العلاقات العامة دورها التي وجدت من أجله بفاعلية يجب أن تكون ذات تنظيم فعال قادر على إنجاز مهماتها وأن أي نمط تنظيم للعلاقات العامة مهما كانت تسميته (إدارة أو قسم أو غير ذلك). يجب أن يراعى ما يلي:

- العلاقات العامة جهاز يتبع الإدارة العليا في المؤسسة.

- العلاقات العامة نشاط اتصالي يجب أن تسمح له مرونة التنظيم بالحركة والاتصال المباشر لجمهور الداخلي والخارجي.

- أن طبيعة أنشطتها في التخطيط والتعرف على طبيعة الجمهور وسمعة الشركة تحتاج قسم للبحوث والتخطيط.

وبناء عليه فإن البناء التنظيمي للعلاقات العامة يجب أن يشمل أقساما، وموظفين مختصين

في:

- **قسم للبحوث والتخطيط** : وتكون اختصاصاته القيام بدراسات الرأي العام والتعرف على اتجاهات الجمهور نحو المؤسسة ومنتجاتهم وشكاويهم واحتياجاتهم والتخطيط لحمالات العلاقات العامة وجمع المعلومات اللازمة.

- **قسم الاتصال الخارجي**: ومسؤولية الإشراف على مطبوعات المؤسسة الإعلامية مثل : الصحافة والإذاعة والتلفزيون،<sup>(1)</sup> وتكون من مسؤولياتهم إصدار النشرات والإشراف على مطبوعات المؤسسة وكتبتها السنوية، وكذلك من مسؤولياته القيام بالمعارض وتنظيم المؤتمرات والمشاركة باسم المؤسسة.

- **قسم الاتصال الداخلي**: ومسؤولياته تعزيز انتماء العاملين بالمؤسسة وفرض المشاركة فيها وذلك من خلال الإشراف على خدمات اجتماعية ورياضية ورحلات ترفيهية وحفلات فنية وكذلك العمل على زيادة وعي المستخدمين وذلك من خلال برامج، ندوات ومحاضرات ومعارض داخلية، وإصدار نشرة أو مجلة داخلية.

(1)- صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص 109.

## 2. تنظيم العلاقات العامة في بعض المؤسسات وأشكالها:

يهدف التنظيم في أية مؤسسة إلى توفير الظروف الملائمة لإنجاز العمل على الوجه الأكمل، ولا شك أن طبيعة المؤسسة ستؤدي إلى فرض الشكل التنظيمي المناسب في المؤسسة هذا سيعتمد على عدة عوامل:

- **طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة:** فالمؤسسات المصرفية لها دورها في المؤسسات الصناعية أو الخدماتية أو الحكومية.

- **إمكانات المؤسسة المالية:** فالمؤسسات ذات الإمكانات المالية الكبيرة يمكنها أن توفر إمكانيات كبيرة للعلاقات العامة.

- **طبيعة المنافسة في السوق:** فالمؤسسات التي تنافس تحتاج إلى علاقات عامة فعالة ونشطة ومرنة لمواجهة هذه المنافسة.

- **أنماط القيادة في المؤسسة:** إذ يشكل عنصرا حاسما في طريقة التعامل مع العلاقات العامة والقيادة في المؤسسات خمسة أنماط سنذكرها بشيء من الإيجاز ونوضح أحسنها :

أ- **القائد الأوتوقراطي:** قائد لديه سلطة يستمدّها من مصدرها مثل : مركزه المتمثل في معرفته، أو قوته، أو المقدرّة الثواب والعقاب ويستخدم سلطته هذه كأساس لأداء الأعمال أو الطريقة الوحيدة للحصول على أدائها،<sup>(1)</sup> وهذا النمط فعال يعطي نتائج سريعة أثناء الأزمات والمواقف الطارئة، به نقاط ضعف رئيسية تمس بشكل خاص المستخدمين: إذ أن سبل الاتصال فيه يتمثل بطريق واحد (اتصال هابط)، المتمثل بإصدار الأوامر والذي يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم والخطأ. من نقاط الضعف أيضا أن القائد يتخذ قراراته بشكل فردي ، والمديرون الذين يتخذون هذا الأسلوب يؤثرون سلبا في معنويات مستخدميهم ومستوى إنتاجهم والتزامهم بالعمل .

ب- **القائد البيروقراطي:** وهو شبيه بالأوتوقراطي في أنه يخبر الناس بما يفعلون وكيف، ولكن القاعدة التي تتركز عليها أوامره هي سياسات المنظمة وإجراءاتها وقوانينها، فهو يدير عمله من خلال اللوائح وغير مسموح بالاستثناء فالقوانين هي الحكم بين الناس .ومن فوائد هذه القيادة أنها تضمن الثبات في السياسة والإجراءات وحينما تكون المعايير القانونية أساسية في المؤسسة، وتطبيقها ثابتا فيما يتعلق بقوانين الأفراد يكون فيها نوع من التفاهم ويعرف الناس أين يقفون ولذا يشعرون بالأمان .

(1)- صالح خليل أبو أصبع: مرجع سابق، ص ص 110 - 111.

لكن من عيوب هذا النمط عدم مرونته في المواقف الاستثنائية والتي لا تغطيها اللوائح وقوانين المؤسسة وحينما تكون البيروقراطية محكمة البنيان فإن الأفراد يتمتعون بروح معنوية منخفضة ويقاومون الأوامر.

**ج- القائد الدبلوماسي:** الدبلوماسي فنان وهو مثل رجل المبيعات الذي يستخدم فن الإقناع الشخصي، ومع أن لديه سلطة واضحة مثل الأوتوقراطي، إلا أن الدبلوماسي يفضل أن يمرر ما يريد الإمكان من خلال الإقناع ومن خلال تحفيز الأفراد وقد ينقلب أثناء الضرورة إلى القائدة الأوتوقراطي، ولكنه لا يفضل ذلك، وهذا النوع من القادة<sup>(1)</sup> يحتفظ بسلطته لاستخدامها في الوقت المناسب، ولكنه يسهل لجماعته حرية محدودة في رد الفعل، وطرح الأسئلة، وطرح الاعتراضات والمناقشة والمجادلة في الجانب الذي يهمهم في المسألة.

ومن فضائل هذا النمط الناس يتعاونون ويعملون بحماس أكثر من تعاونهم وتعاملهم في النمطين السابقين يشعر الناس أن محاولة إقناعهم وكأنها إطراء لهم وشعورهم بالاحترام وبالتقدير لشخصيتهم المستقلة.

أما مظاهر الضعف في هذا النمط أن البعض يفسر جهود إقناعهم بدلا من إصدار الأوامر إليهم، على أنها مظهر من مظاهر ضعف المدير ، وهكذا يفقدون احترامهم له، وكذلك قد يضطر القائد مع هذا النمط في حالة عدم إقناع المرؤوسين إلى الارتداد إلى النمط الأوتوقراطي.

**د- القائد الديمقراطي (المشارك، التشاوري):** ويدعو القائد من هذا النمط علانية لجماعته للمشاركة إلى مدى أكبر أو أقل في القرارات وصنع السياسة والطرق الإجرائية في المؤسسة، فهو إما قائد ديمقراطي أو تشاوري. ويخبر القائد الديمقراطي جماعته بأنه يستلزم بقرارات الجماعة سواء أكانت بالإجماع أو بالأغلبية .

ويشاور القائد التشاوري مع جماعته، ويتيح لهم المناقشة والموافقة والمعارضة ولكنه يحتفظ لنفسه بالقرار النهائي ومن حسنات هذا النمط أن الذين يشاركون أو يساعدون في صياغة قرارا يطيعونه لأنه جزء من أفكارهم، ويستقبل المدير باستمرار المواهب من جماعته، أفضل المعلومات والأفكار والمقترحات، التي تكون أساسية في اتخاذ قراراته، كما أن المناقشات يمكن أن تبرز معلومات خطيرة وهامة مما يساعد في صنع أفضل القرارات، ويسهم مثل هذا النوع من المناقشات في تنمية قدرات الأفراد القيادية في المؤسسة، ويحفز الناس ويرفع من معنوياتهم.

(1) - صالح خليل أبو أصبع: مرجع سابق، ص 112.

ولا يخلو هذا النمط من العيوب، إذ أنه يستهلك وقتا طويلا إذا لم يستخدم بشكل ملائم، ومن عيوبه كذلك أن بعض المديرين يستخدمونه كي يتحاشوا المسؤولية، ومن ثم قد يؤدي هذا إلى أن يفقدوا سيطرتهم. (1)

و- **القائد المتساهل الذي يرخي العنان (المحرر):** ويتحرر هذا القائد من جميع أنواع السيطرة، إذ أنه يضع هدف ومعايير واضحة لمعاونيه مثل: السياسات والوقت والميزانية، تم يرخي العنان لمساعديه ويحررهم من أي توجيه أو رقابة إلا إذا طلب المعاون نفسه ذلك. و من فضائل هذا الأسلوب أنه يحفز الناس ليقدموا جهودهم كاملة وأن يوازنوا بين الإدارة واستخدام الوقت والموارد.

ولكن يكمن ضعف هذا النمط نتيجة ضعف الرقابة الإدارية فيه مع ارتفاع المخاطرة، ويؤدي هذا الأسلوب إلى كارثة إذا كان المدير لا يعرف تماما كفاءة موظفيه وكرامتهم ومقدرتهم على صيانة هذا النوع من الحرية .

ولعل أفضل هذه الأنماط القيادية لإدارة المؤسسات، هو النمط الدبلوماسي الذي يزوج معه بالنمط التشاوري، ذلك أن المؤسسات تحتاج في لحظة من اللحظات أن يتحول المدير من أوتوقراطي، نظرا لطبيعة العلاقات العامة والمهام الإعلامية المتسمة بالسرعة والمشاكل التي تعرض لها وتحتاج إلى حسم سريع واتخاذ قرار فوري.

النمط الديمقراطي يتيح أسلوبا مرنا في مجال العلاقات العامة مما يتيح فرصة للإبداع والتحرك الحر بحدود لتحقيق الأهداف ، أما الإدارة البيروقراطية أو الأوتوقراطية فإنها لا توفران الشروط الملائمة لنجاح العلاقات العامة بفعالية وابتكار. (2)

نشير إلى أن هذه العوامل تغيير عوامل خارجية يتأثر بها تنظيم جهاز العلاقات العامة كحال الأجهزة الأخرى وهناك عوامل داخلية نذكر منها طبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها من قبل جهاز العلاقات العامة. حجم الأنشطة والمسؤوليات التي ستوكل له ، كما يتأثر تنظيم العلاقات العامة بعدد فئات الجمهور ونوعيتها التي تتعامل معها المؤسسة. (3)

إن تقسيم جهاز العلاقات العامة إلى عدة مستويات متدرجة أو تشكيلات حسب اختصاصاتها وسلطتها، يمكن كل فرد من الأفراد العاملين في الشعبة أو الوحدة من تقديم أقصى ما يمكن تقديمه من مجهود لتحقيق أهداف الجهاز، أما بالنسبة للأساس الذي يتم بموجب تقسيم وتوزيع أعمال وواجبات جهاز

(1) - صالح خليل أبو أصبع: مرجع سابق، ص 112.

(2) - المرجع نفسه، ص 114.

(3) - عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: مرجع سابق، ص 214.

العلاقات العامة على شعب ووحدات متخصصة داخل الجهاز، فإن ذلك يخضع للاختيار من ضمن الطرق والأسس البديلة والمعروفة في التنظيم وفي الطرق :

- طبقا لنوع السلع أو الخدمات
- طبقا لنوع فئات الجمهور
- طبقا للمناطق الجغرافية
- طبقا للأساس الوظيفي
- طبقا للعمليات والنشاط
- طبقا لوسائل الإعلام

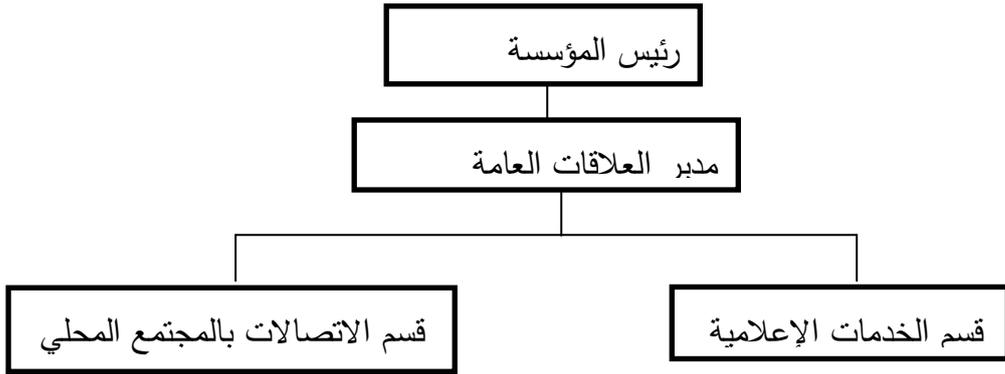
أو على أساس مزيج من طريقتين أو أكثر. و سنتطرق إلى بعض المخططات التنظيمية لقسم العلاقات العامة حسب حجم المؤسسة، لذا فإن لكل مؤسسة تنظيمها الخاص الذي يفترض أن يكون مناسباً لوضعها وخصوصية بيئتها. نشير إلى أن تنظيم جهاز العلاقات العامة لا يتم وفقاً لنموذج أو قالب محدد يعمم على جميع المؤسسات متعارف عليه بين الخبراء والمهنيين، إنما تعود لمجموعة من العوامل، سواء من ناحية أسلوب التنظيم، أو من ناحية درجة الاهتمام بالعلاقات العامة، أو موقعها داخل المؤسسة..... الخ عليه يمكن القول أن جهود العلاقات العامة جهود تدمجية فالنجاح الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة تمثل خطوة أولية تدمجها بعد ذلك جهود العلاقات العامة،<sup>(1)</sup> ولهذه الأسباب فإن الخرائط التنظيمية لدوائر العلاقات العامة، تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر، وحسب مستوى الإعلام والاتصالات والمستوى الإداري لتلك المؤسسات.<sup>(2)</sup>

---

(1) - عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: مرجع سابق، ص 215.

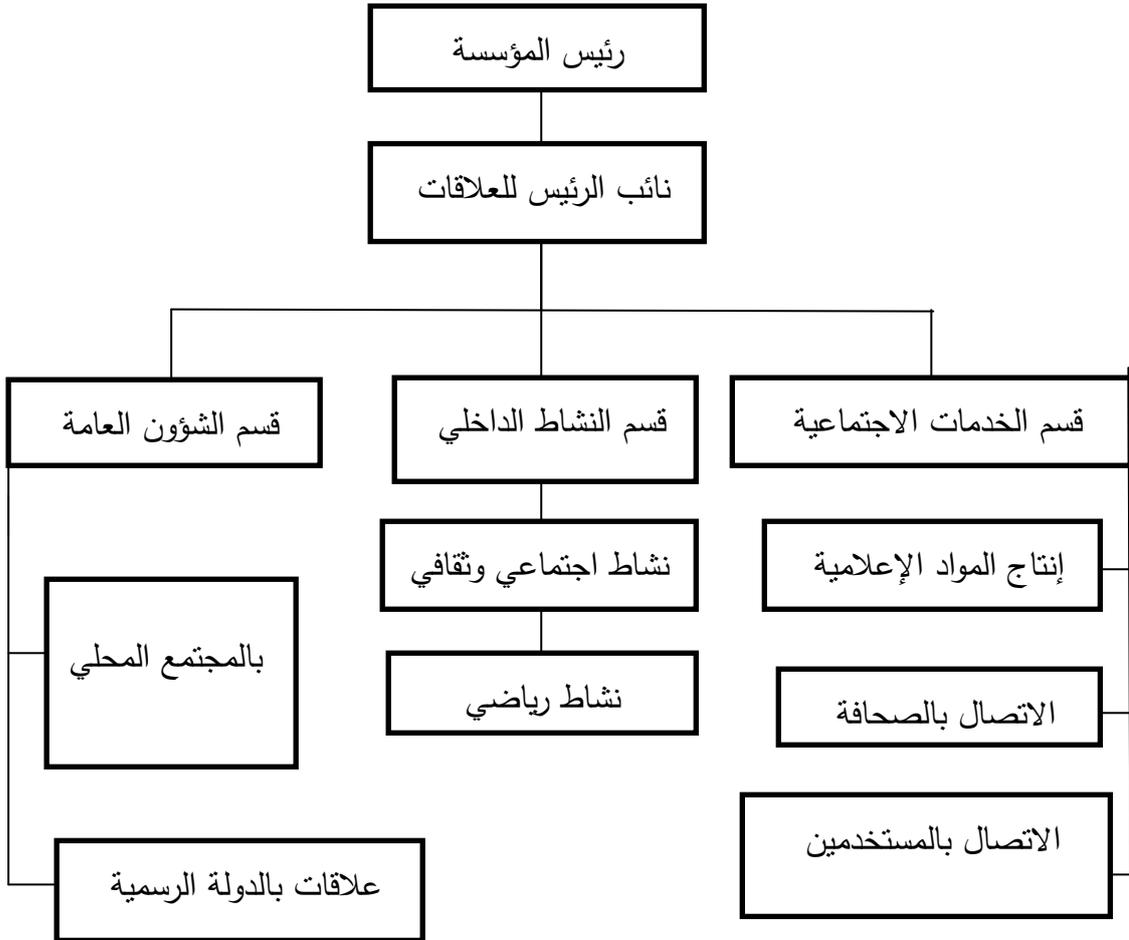
(2) - عبد الكريم راضي الجوري: العلاقات العامة فن وإبداع (تطوير المؤسسات ونجاح الإدارة)، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، 2001. ص 78.

الشكل رقم 01: إدارة علاقات عامة صغيرة:



المصدر: ( عبد الكريم راضي الجودي: العلاقات العامة فن وإبداع، تطور المؤسسات ونجاح الإدارة، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، 2001، ص 78 )

الشكل رقم 02: إدارة علاقات عامة متوسطة الحجم:



المصدر: ( عبد الكريم راضي الجودي: مصدر سابق، ن ص )

## ثامنا: العلاقات العامة والجمهور:

### 1. العلاقات العامة والجمهور الداخلي:

يتكون الجمهور الداخلي من جميع الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية والعاملين بالأقسام والفروع التي تضمها المؤسسة، وتسعى العلاقات العامة إلى تدعيم علاقاتها بالجمهور الداخلي كخطوة أساسية للانطلاق إلى علاقات جيدة مع الجمهور الخارجي وتمثل الجماهير الداخلية جماعة من الأفراد تربط بينهم وحدة اجتماعية يكون الولاء لها ويتميز الجمهور الداخلي بقدر من الاستقرار نتيجة تواجدهم داخل بناء تنظيمي له قواعده ونظمه بما يكفل خلق المواقف الاجتماعية المشتركة بين أفراد الجمهور الداخلي، وقد يمتد وصف الجمهور الداخلي ليشمل فئة أخرى من غير العاملين بالمؤسسة إلى المؤسسين والمساهمين.

والإتصال بالجمهور الداخلي ليس صعبا، فالأعمال اليومية توجد نوعا من الإتصال بين الأفراد بعضهم بالإضافة إلى وسائل الإتصال الأخرى التي يتوقف تأثيرها على درجة استعداد الأفراد إلى الإستماع والتجاوب وقبل أن تحاول المؤسسة إيجاد علاقات عامة طيبة بينهما وبين موظفيها، يجب عليها أولا أن تهئ الجو اللازم لإقناعهم بتحسين العلاقات العمالية بها.<sup>(1)</sup> وسوف نتناول فيما يلي بشيء من الإيجاز العلاقات العامة مع بعض فئات الجماهير الداخلية والتي تتمثل في:

#### 1.1 العلاقات العامة مع العاملين: تهدف العلاقات العامة في أولويات عملها في المجال الداخلي

إلى زرع بذور الثقة بين المستخدمين ورؤسائهم وتعمل على زيادة انتماء هؤلاء المستخدمين بالمؤسسة، وذلك يتم بتزويدهم بالمعلومات الصحيحة عنها،<sup>(2)</sup> والقيام بأنشطة تساعدهم على توثيق الصلات الاجتماعية فيما بينهم، ومن بين هذه الأنشطة الاحتفال بالأعياد والمناسبات الدينية والوطنية، وإقامة الحفلات والرحلات والمباريات الترفيهية، وكذلك إقامة ندوات و محاضرات تثقيفية وتعريفية بسياسة المؤسسة.

و هناك أساليب ومداخل متعددة لكسب العاملين، والحصول على تأييدهم للمؤسسة والفوز بتقتهم ومن أهم الجوانب التي ينبغي أن تركز عليه إدارة العلاقات العامة في برامجها مع العاملين:

(1) - فهمي محمد العدوى: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ص 112.

(2) - صالح خليل أبو أصعب: مرجع سابق، ص 131.

- العلاقات بين الموظفين والمؤسسة.

- العلاقة بين الموظف ورؤسائه.

- علاقة المؤسسة بعائلات العاملين.

إن البيئة الصحية للعلاقات داخل المؤسسة تشكل عنصرا هاما لنجاحها، وليست هناك مؤسسة يمكنها أن تنجح دون أن يكون أداؤها جيدا، وبدون أن تتقدم وأدائها وإنجازها، وسوف تفشل إدارة المؤسسة في العمل بكفاءة وبتحقيق أهدافها إذا كان العاملون لا يقتنعون بولاء للمؤسسة التي ينتمون إليها ولهذا كانت الحوافز في المؤسسة عاملا هاما من العوامل التي تساعد ها في توفير ظروف ملائمة لعمل العلاقات العامة داخل المؤسسة لرفع الروح درجة ولاء المستخدمين وانتمائهم وإحساسهم بتحقيق الذات والثقة في النفس والإحساس بالأمان وتلبية الحاجات البدنية.

ولعل العلاقات العامة تلعب دورا هاما في توفير ظروف ملائمة لخدمة الحاجات الإنسانية داخل المؤسسة، وذلك بقيامها بدور هام يخدم الإدارة في مجال تحقيق الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة، فالعلاقات العامة تقوم بدور اتصالي هام يستطيع تعزيز العلاقات وتنظيم الخدمات التي تساعد في انتماء أفراد المؤسسة لها وإشباع حاجاتهم،<sup>(1)</sup> وذلك مثل القيام بالرحلات أو الرياضة والحفلات والتعاون في بعض المشاريع الاجتماعية كالإسكان والتأمين الصحي، والتوفير من خلال المعلومات الراجعة التي يمكن أن تزود الإدارة العليا عن المستخدمين.

ولكي نفهم طبيعة هذا الدور الهام للعلاقات العامة في التحفيز علينا أن نفهم ما هي الحوافز وما طبيعة الحاجات التي يمكن أن تتحقق من خلال الحوافز والتي تلعب العلاقات العامة دورا هاما فيها، وتوفير فرص حرية التعبير للعاملين وتنظيم المسابقات للعاملين. ونعني بالحوافز هنا العوامل التي تؤثر في أداء المستخدم بحيث تحثه على بذل جهدا أكبر في أداء عمله وإتقانه والتقليل من الخطأ فيه. الحافز قوة وديناميكية تجعل الإنسان يتحرك أو يعمل، ويعرف الحافز بأنه شكل نشط من الرغبة أو الحاجة التي يجب إشباعها. ويمثل الحافز حاجة غير ملبأة تخلق حالة التوتر أو عدم التوازن، وتجعل الفرد يتحرك نحو نمط من الهدف الموجه، نحو خلق التوازن بإشباع الحاجة (وينتج عن حالة التوازن تحقيق الرضا). يرى "رستم دافار RustomDavar" الحاجة بأنها ظرف يتطلب تلبية أو راحة "أو نقص أو شيء مطلوب أو مرغوب أو نافع .

(1) - فهمي محمد العدوي: مرجع سابق، ص 113.

قد حدد عالم النفس " ماسلو H.Maslo .A " الحاجات الإنسانية بالحاجات التالية:

- **الحاجات البدنية أو حاجات البقاء:** التي تتمثل بالطعام والكساء والمأوى وهي التي تلبي في يومنا هذا بوجود المال.

- **حاجات السلامة والأمان :** وبعد إشباع حاجات البقاء يأتي دور إشباع الحاجة إلى السلامة والأمان، والمرء بعد تحقيقه حاجاته البدنية يبدأ في التفكير بتلبية حاجاته للسلامة والأمان في العمل.<sup>(1)</sup>

- **حاجات الانتماء:** بعد تلبية الحاجات السابقة فإن الإنسان يسعى إلى الحب والقبول من الآخرين وهو يرغب في شد انتباههم له ويسعى إلى أن يكون له مركز محترم بين الجماعة.

- **حاجات الثقة في النفس:** ومن خلال هذه الحاجة تأتي الحاجة إلى اعتزاز الآخرين بالشخص وبمركزه، وكذلك باحترام الذات، والقوة والإنجاز والسمعة والهيبة.

- **حاجات تحقيق الذات:** ويتمثل برغبة الفرد لتحقيق إمكانياته الكاملة بحيث يستطيع توظيفها كامل وهكذا فإنه يتطلع إلى التنمية الذاتية.

وإشباع هذه الحاجات تصبح حوافز ضرورية للإنسان ويمكن للإدارة العليا استغلال الحوافز كعامل مساعد في تحسين الأداء في المؤسسة وتلعب العلاقات العامة دورا هاما في توظيفها.

هذا وقد حدد " ديفيد مكلياند " ثلاث أنواع للحاجات للتحفيز وهي الحاجة للسلطة والحاجة للانتماء والحاجة للإنجاز، وهي دوافع ذات صلة مباشرة بالإدارة لأنها تساعد على جعل المؤسسة تعمل بشكل جيد.

- **الحاجة إلى السلطة :** وجد "مكلياند" وآخرون بأن الناس الذين يحتاجون بشدة إلى السلطة فإن اهتمامهم كبير في ممارسة النفوذ والرقابة، ومثل هؤلاء الأفراد فإنهم يسعون عادة إلى مواقع القيادة وهم غالبا ما يكونون متحدثين جيدين، ومجادلين ومفهومين وعنيدون ويستمتعون بالتعليم والخطابة .

- **الحاجة إلى الانتماء:** الناس الذين يحتاجون بشدة إلى الانتماء عادة ما يحصلون على المتعة بالانتماء وذلك بسبب كونهم منبوذين من قبل الجماعة الاجتماعية، وكأفراد فإنهم على الأرجح بأن يهتموا بالحفاظ على علاقات اجتماعية سارة، والتمتع بالإحساس بالألفة والفهم ويكونوا مستعدين لمواساة ومساعدة الآخرين في مشاكلهم وأن يستمتعوا بالتفاعل مع الآخرين.<sup>(2)</sup>

(1)- صالح خليل أبو أصبع: مرجع سابق، ص 131- 132.

(2)- المرجع نفسه، ص 133- 134.

- الحاجة إلى الإنجاز: الناس الذين يحتاجون بشدة إلى الإنجاز لديهم رغبة شديدة في النجاح وبعادله خوف من الفشل، فإنهم يرغبون في التحدي ويضعون لهم أهداف صعبة، ولكن ليست مستحيلة، وينهجون منها واقعيًا في المخاطرة، وليسوا مقامرين ولكنهم يفضلون تحليل وتقييم المشكلات، ويفترضون وجود مسؤوليات شخصية لتحقيق العمل، ويحبون أن يعرفوا رجع الصدى حول ما يفعلون، يميلون بأن يكونوا مكيفين، ويحبون أن يعملوا ساعات طويلة. ويمكن أن نلاحظ الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إشباع الحاجات الثلاث السابقة داخل المؤسسة. ولكن علينا أن ندرك أن أي محاولة لإيجاد علاقات طيبة مع الجمهور الداخلي سيكون مصيرها الفشل إذا لم يصاحبها تطبيق برنامج من شأنه تزويد الطبقة العاملة بالمؤسسة بكل حاجاتها الاجتماعية والاقتصادية والتي لخصها أيضا الأستاذ "W.wWilson" فيما يلي:

- الحاجة إلى الانتماء: فالفرد يرغب في الانضمام إلى جماعة سيشعر في داخله بالقوة وثقة إذا شعر أن هذه الجماعة ستحرص على صداقته.

- الحاجة إلى قبوله بالمجتمع الذي يعمل فيه وترحيبهم به.

- الحاجة إلى الاحترام.

- الحاجة إلى القبول .

- الحاجة إلى الاشتراك في العمل .

- الحاجة إلى الابتكار والنقد والتعديل في الإنتاج.

ويمكن أن تحقق الإدارة بالتعاون مع العلاقات العامة الحاجات السابقة باعتبار أن المؤسسة ما هي إلا كمنظمات اجتماعية يجب أن ترضي الأفراد العاملين بها وذلك بالاستعانة بما يلي:<sup>(1)</sup>

- توفير الفرصة للعاملين للتفاعل الاجتماعي من خلال توفير فترة راحة لشرب الشاي والغذاء ونشاطات ترفيهية مثل: الحفلات والرحلات والنشاطات الرياضية.. الخ.

- خلق روح الفريق من خلال الإشراف على جماعة العمل وذلك عن طريق تحليهم بروح الصداقة والدعم الجماعة العمل.

- إجراء لقاءات المرؤوسين لمناقشة انجازاتهم وتصور المؤسسة.

- تصميم مهمات متحدية وتزويد العاملين برجع صدى إيجابي حول أدائهم.

(1) - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 198.

- الاعتراف بالأداء وتشجيع الإسهامات الجيدة للعاملين .

- تعويض المرؤوسين بالسلطة.

- اشتراك المرؤوسين في وضع أهداف المؤسسة وصنع القرارات.

- توفير التدريب الملائم وتنفيذ برامج تنمية لمساعدة العاملين لتحقيق أهدافهم وزيادة كفاءة أداء وظائفهم.

- توفير بعض رموز الاحترام والتقدير للعاملين مثل :إعطائهم بعض الامتيازات أو الألقاب الإدارية والترقيات والزيادات.

- إعطاء العاملين الفرصة لتشكيل وظائفهم.

- إعطاء العاملين فرص حرية التعبير بجعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وبين الإدارة.

- تشجيع الابتكارية وتطويرها لدى العاملين.

- تأمين الاستقرار الوظيفي( العقود الدائمة ،والطويلة الأجل أو العمل طيلة الحياة كالطريقة اليابانية ).

- تأمين الحاجات الأساسية (البدنية ) بتأمين مرتبات كافية لتوفير الطعام والكساء والمأوى.

- توفير الإحساس بالأمان والأمن في المؤسسة.(1)

إضافة إلى هذه الطرق تحدد عوامل النجاح لأي مؤسسة من خلال ثقة العمال في عدالة لإدارة وثقة الإدارة في مقدرة العمال، وإيجاد ثقة بين العمال والإدارة ليس صعبا، فيمكن زيادة ثقة العمال في الإدارة أو المؤسسة التي يعملون بها بإتباع ما يلي:

- إظهار شعور الإدارة نحو العمال وعطفها عليهم واستعدادها للارتقاء بهم ورفع مستواهم وتهيئة مستقبل أحسن وفرص عمل أفضل ومستوى معيشة أعلى لهم.

- لا يكفي إظهار الشعور شعوريا، بل يجب أن يصاحبه تنفيذ من جانب الإدارة على شكل وضع سياسات جديدة تحدد العلاقات بين العمال والإدارة أو تعديل سياسات قديمة دأب العمال على الشكوى منها.

(1)- محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص199.

- سهولة تبادل الآراء والمعلومات والحقائق بين الإدارة والعمال لتقوية العلاقة بينهما وذلك بمناقشة وجهات النظر المختلفة ومحاولة التوصل إلى ما يعود بالفائدة على الجميع.
- إظهار شعور الإدارة نحو العمال وعطفها عليهم واستعدادها للارتقاء بهم ورفع مستواهم وتهيئة مستقبل أحسن وفرص عمل أفضل ومستوى معيشة أعلى لهم.
- لاشك أن أي منظمة تأخذ كل هذه العوامل في اعتبارها لتحقق علاقات طيبة وجمهورها الداخلي.

### 1.1.1 أهمية لاتصال بالجمهور الداخلي :

- الحاجة إلى إعلام وإرشاد العمال والموظفين من وقت لآخر بالأهداف الجديدة التي تعمل من أجلها المؤسسة والفلسفة التي تسير عليها.
- الارتباط الوثيق والقوى بين كمية المعلومات التي لدى الفرد عن الشركة ودرجة اهتمامه بها وشعوره بالفخر للعمل فيها.
- أن هناك ترابط قوى بين شعور العامل نحو الشركة التي يعمل بها وبين معنوياته وبالتالي إنتاجه.<sup>(1)</sup>
- إن الموظف أو العامل الذي يكون على دراية بالحقائق تكون تصرفاته معقولة وأقرب إلى الواقع في مناقشة شروط العمل.

### 2.1.1 أهداف الاتصال بالجمهور الداخلي: أما عن الأهداف التي يحققها اتصال العلاقات العامة لهؤلاء الموظفين فإنها تمثل فيما يلي:

- شرح سياسات الشركة إجراءاتها وتفسير القوانين واللوائح الجديدة المتعلقة بسير العمل.
- إقناع العمال بأن مصلحة الإدارة ومصلحتهم واحدة وغير متعارضة وبالتالي فتعاونهم مع الإدارة يؤدي إلى زيادة الأرباح ومن تم زيادة الحوافز والمكافآت لهم.
- رفع الروح المعنوية للموظفين مما يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل ويخفض معدل الغياب والتأخير وزيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف واستهلاك المواد الخام.

(1) - فهمي محمد العدوى: مرجع سابق، ص ص 114 - 116.

- رفع الوعي بين القوى العاملة بأهمية الدور الذي تلعبه في التقدم الاقتصادي للبلد ، حتى يشعروهم بعضهم مسؤولياتهم اتجاه المجتمع الذي يعيشون فيه.

- جذب الموظفين والعمال ذوي الخبرات الممتازة للعمل في الشركة ، ذلك أن سمعة الشركة في معاملتها لموظفيها وعمالها له تأثير على سوق عملها.

- خلق روح الاعتزاز لدى الموظف بشركته، فإذا كان راضيا عن عمله وشعر بمعاملة حسنة من رؤسائه فإنه بلا شك سيشعر بالفخر والاعتزاز بشركته أمام الجماهير التي يقوم بالاختلاط بها.

- الاعتراف بإنجازات الموظفين على التعبير عن آرائه واتجاهاته وذلك بتطبيق نظام الاتصال ذو اتجاهين.

**3.1.1 طرق الاتصال بالجمهور الداخلي:** في نهاية حديثنا عن الجمهور الداخلي نشير إلى أن هناك عدة طرق للاتصال بالجمهور الداخلي ومعرفة شعوره عن طريق مقابلتهم بأنديتهم أو بنقاباتهم أو بإنشاء جمعيات للرحلات والحفلات وغيرها وهناك عدة وسائل نذكر منها :

- **نظام الباب المفتوح:** أي إتاحة الفرصة لمقابلة المسؤولين والإدلاء بآرائهم وعادة ما يخص المسؤول جزءا من وقته لمقابلة الراغبين من الأفراد في مقابلته.(1)

- **نظام الاقتراحات:** أي إنشاء نظام لقبول اقتراحات الموظفين والعمال بشأن شروط العمل وسياسات العمل والإنتاج وغيرها.

- **نظام المرشدين:** وتعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المستخدمة للتعرف على آراء أفراد القوة العاملة ورغباتهم الشخصية أو تلك المتعلقة بظروف العمل وتتلخص في إنشاء مكتب معين يعين خبير لإرشاد الأفراد إلى كيفية حل مشاكلهم ومن تم يمكن هؤلاء من معرفة الكثير عن حياة الأفراد وماهية رغباتهم وآمالهم، و ما هي العوامل التي يشكون منها ويرغبون التخلص منها، واستبعادها ولاشك أن نجاح مثل هذه الطريقة يتوقف إلى حد كبير على درجة الخبرة والمهارة التي يتمتع بها المرشد، وهي طريقة لمعرفة رغبات الأفراد ووجهة نظرهم ومدى رغبتهم في مشاركة الإدارة في وضع السياسات والقرارات المختلفة المتعلقة بالعلاقات الصناعية وإدارة الأفراد.(2)

(1) - فهمي محمد العدوي: مرجع سابق، ص ص 116 - 117.

(2) - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 203.

- **تقارير الرؤساء:** إن الاتصال المباشرين الرؤساء والمشرفين وبين العمال يتيح لهم فرص عديدة لمناقشة الأفراد في كافة المواضيع المتعلقة بالعمل نفسه أو المتعلقة بحياتهم الخاصة، ومن تم يستطيع الرؤساء المشرفين دراسة رغباتهم وآمالهم وإبلاغها بدورهم إلى الإدارة العليا للمؤسسة، وتعتبر طبقة رؤساء العمال حلقة الاتصال بين إدارة المؤسسة والموظفين والعمال.

- **المؤسسون:** هم أصحاب فكرة إنشاء المؤسسة، وهم الذين يتحملون المخاطر التي قد تواجه عملية التأسيس وتقع عليهم المسؤولية الأولى والأساسية في عملية بناء المؤسسة، ويبدلون جهود كبيرة لتعريف الجمهور الخارجي بالمؤسسة والأهداف التي أنشئت من أجلها. وهنا تتحمل إدارة العلاقات العامة مسؤولية الاتصال بالمؤسسين بصفة دورية لتعريفهم بالتقدم الذي أحرزته المؤسسة أو بالمشاكل التي تواجهها والحصول على اقتراحاتهم وتوجيهاتهم وتوصيلها لإدارة المؤسسة في الوقت المناسب للاستفادة منها.

- **المساهمون:** تزداد أهمية إدارة العلاقات العامة وأنشطتها بازدياد حجم المؤسسة التي تعمل فيها، وبازدياد أعداد المساهمين، والمساهمون هم أصحاب المؤسسة والمالكون لها، الذين يقومون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذي يتولى إدارة المؤسسة ومتابعة أعمالها كما أنهم هم المضاربون بأسهمها، وتعتمد قوة المؤسسة وسمعتها على هذه المضاربة ونتائجها واتجاهاتها إلى حد كبير، لذلك يتوجب على إدارة المؤسسة من خلال العلاقات العامة كسب جمهور المساهمين لها وثقتهم بها، وهذا يتطلب تزويد المساهمين بالمعلومات بشتى الوسائل الإعلامية التي تعرفهم بمؤسستهم وأهدافها وسياستها واتجاهات تصورها، فمن حق المساهم على المؤسسة أن تزوده بكل ما يتعلق بحياتها وأنشطتها. حيث يؤدي مثل هذا الوضع إلى دعم المساهمين المستمر للمؤسسة وإدارتها مما يساعد على استقرارها وتمكينها من القيام بأعمالها على أكمل وجه.<sup>(1)</sup>

على الرغم من أهمية كل من المساهمين والمؤسسين إلا أننا نلتزم بالاهتمام الأكبر للعلاقات العامة يكون منصبا على العاملين والموظفين في المؤسسة حيث تعيد العلاقات العامة أهمية تحسين العلاقة بهم انطلاقا من كون العاملين يمشون داخل المؤسسة من (10 - 12 ساعة) في المؤسسة وبالتالي فعلى الإدارة بالتعاون مع العلاقات العامة أن تتعامل مع الأفراد العاملين لديها كفريق متكامل، وأن تسخر أفضل الاستراتيجيات للتعامل معهم، مثل إستراتيجية "الحوار المتبادل" بما يتيح الفرصة للعاملين بالمؤسسة وفقا لتخصصاتهم وحسب التوصيف الوظيفي لهم أيضا لا بد من عقد لقاءات دورية بين الإدارة

(1) - فهمي محمد العدوى: مرجع سابق، ص 119 .

والعاملين بالمؤسسة بواسطة العلاقات العامة لمناقشة الإنجازات والاحتياجات وتكون تلك اللقاءات الدورية فرصة لرفع وجهة نظر العاملين واقتراحاتهم للمسؤولين ويتيح نظام الحوار المتبادل الفرصة للنقد والتقييم الذاتي، أن العلاقة السيئة للجمهور الداخلي تكون بداية للعلاقات السيئة مع الجمهور العام، من تم تهدف العلاقات العامة على المستوى الداخلي إلى :

- خلق التقدير لأهداف المؤسسة وتاريخها وسياساتها.

- تحقيق التوازن ما بين حاجات المؤسسة والعاملين.

- العمل على التنسيق بين العاملين في الإدارات المختلفة والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة.

- التعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم وآرائهم عن المؤسسة.

- التعرف على رغباتهم وشكاويهم ودراسة وجهات نظرهم .

- التغلب على أشكال سوء الفهم بين الإدارة العليا والعاملين.<sup>(1)</sup>

وتبقى المؤسسة بمثابة تنظيم للقوى الإنسانية فكل مكان تنظيمي، له حقوق وعليه واجبات ومسؤوليات، وله علاقات مع الآخرين وتتأثر سلوكياته بمشاعره وأحاسيسه لذا لا يتوقع قيام الموظف أو العامل بمسؤولياته حسبما هو مطلوب ومحدد له للارتقاء بالمؤسسة التي يعمل فيها لم يتم إشباع حاجاته الأساسية والتعامل مع رغباته واحترامها، وأن يكون راضيا عن مركزه في المؤسسة وأن تكون علاقته مع رؤسائه ووسائل العمل التي يتعامل معها علاقات متوازنة وراضية، لتمثيل المؤسسة أحسن تمثيل مع الجماهير الخارجية وتجسد هذا الرضا في القابلية للاستقبال والاستجابة.

## 2. العلاقات العامة والجمهور الخارجي:

**2.1 تعريف الجمهور الخارجي:** يشمل الجمهور الخارجي للمؤسسة كل ما يتلقى الرسائل التي توجهها المؤسسة خارج إطارها التنظيمي،<sup>(2)</sup> يشمل جميع الأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة من الخارج ويرتبطون بها ارتباطا مباشرا أو غير مباشر ويعتبر هذا النوع من الجمهور ذو أهمية كبيرة أيضا لإرضائه يمثل السبب الرئيسي الذي يدفع الإدارة من خلال إدارة العلاقات العامة إلى الاهتمام بالجمهور الداخلي فتحقيق رضا الجمهور الداخلي ينتقل عن طريق الصورة الذهنية إلى الجمهور الخارجي وتأسيسا على

(1) - شدون علي شيبية : مرجع سابق، ص 259.

(2) - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 204.

ذلك فإن إدارة العلاقات العامة الناجحة تهتم بوضع الجمهور الداخلي والخارجي محل للاهتمام أو الدراسة بحيث يكون هدف المؤسسة التعرف على آراء واتجاهات وميول جماهيرها الداخلية والخارجية على حد سواء لتحقيق الهدف النهائي هو كسب التأييد لصالح المؤسسة.

تعد علاقة الجمهور الخارجي بالمؤسسة علاقة ذات أهمية حيث أنه أية مؤسسة لا يمكنها أن تستمر في أدائها لعملها إلا إذا حظيت بثقة وتأييد الجمهور الخارجي كيف لا وهو المستفيد من إنتاج هذه المؤسسة وهو الذي يجعلها تستمر أو تتوقف حسب درجة إقباله على إنتاجها ، والجمهور الخارجي أيضا يتكون من نوعيات مختلفة ولكل نوع دور للعلاقات العامة معه وتختلف مع النوع الآخر. تتمثل أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي :

- تحقيق سمعة طيبة 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 أفراد المجتمع بتحقيق الجهود الاقتصادية، الاجتماعية، الإنتاجية و الخدماتية للمؤسسة .

- شرح سياسات المؤسسة وأهدافها وتزويد أفراد الجمهور لكافة المعلومات والبيانات الأنشطة والمؤسسة .

- الرد على الشائعات أو الأخبار الكاذبة التي تمس سمعة المؤسسة.(1)

ويشمل الجمهور الخارجي للمؤسسة كل من سيتلقى الرسائل التي توجهها المؤسسة خارج إطارها التنظيمي وهذا يعني أننا سنجد أن هناك نوعين من الجمهور الخارجي:

**1.1.2 الجمهور الخارجي المباشر:** وهو المستهدف من الرسالة التي تقوم بها أخصائي العلاقات العامة بتوجيهها إليه وهذا النوع من الجمهور معنى مباشرة بالرسالة فهو الزبون الذي سيتلقى الخدمة أو الذي سيستهلك المنتج .

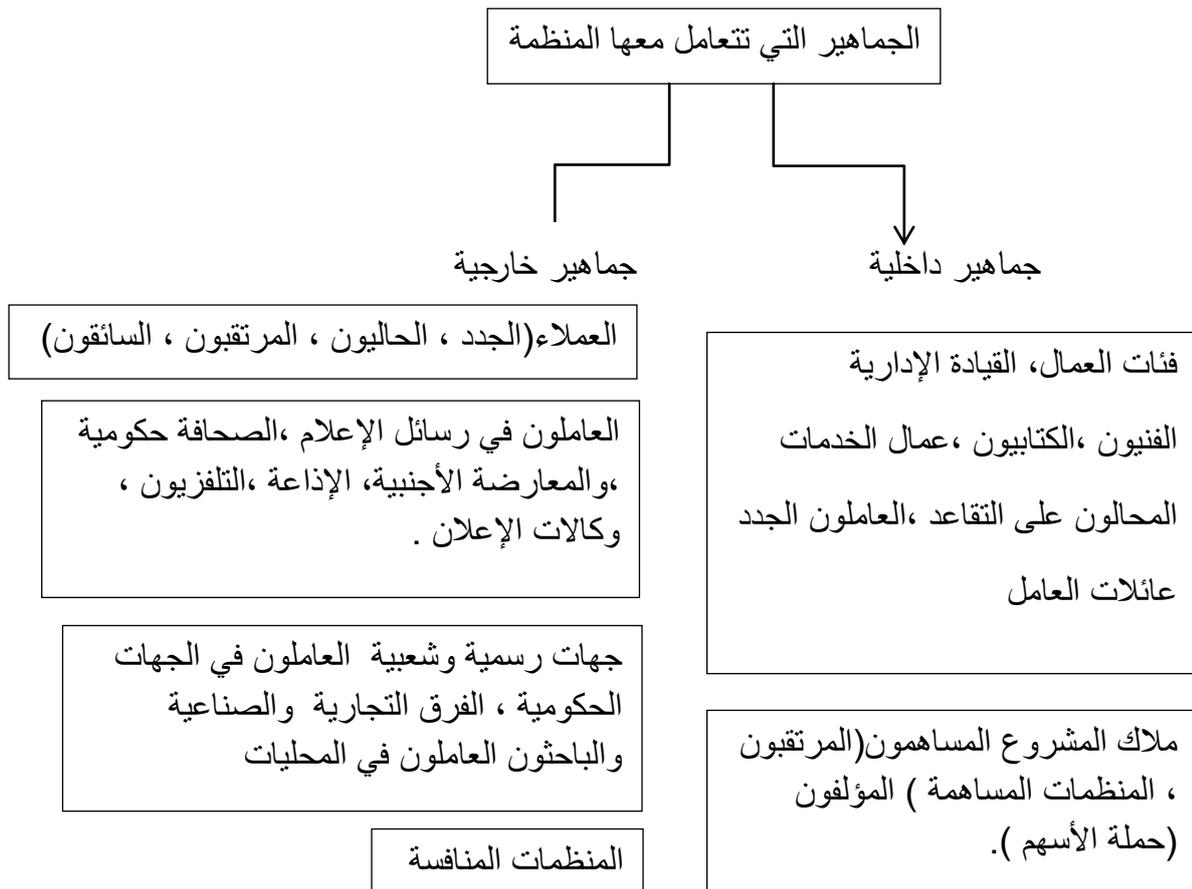
**2.1.2 الجمهور الخارجي غير المباشر:** وهو الجمهور الذي نتوقع أن يؤثر في الجمهور الخارجي المباشر للمؤسسة أو يمكن أن يصبح فيما بعد من الجمهور المباشر الذي تتعامل معه المؤسسة .

الجمهور الخارجي بنوعيه يشتمل الزبائن والزبائن المتوقعين مستقبلا والحكومة والمؤسسات المنافسة والمستثمرين والمجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة والمؤسسات الاقتصادية والحكومية والمجتمع بشكل عام. وللوصول إلى الجمهور الخارجي تقوم العلاقات العامة بذلك من خلال مجموعة من الأنشطة مثل

(1) - شدون علي شيبية : مرجع سابق، ص 265.

الإشهار وحملات الترويج لخدمتها أو سلعها، والنشر سواء كان ذلك كتباً أو ملصقات أو كتيبات أو مجلات وكذلك عن طريق الأبحاث والتمويل للمشاريع والخدمات المجتمعية ، والمشاركة في الندوات والخطابات واستخدام أدوات ووسائل متعددة للقيام بأنشطتها تلك، وذلك من خلال توزيع الأخبار والصور والزيارات والمعارض وإعداد التقارير السنوية والخطب والمؤتمرات الصحفية والبرامج التلفزيونية والإذاعية. أما عن الأثر المتوقع لعناصر نشاط العلاقات العامة فإنه يتمثل في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام جميع الفئات التي تتعامل معها المنظمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . ويوضح الشكل التالي أهم هذه الفئات كوصف للجماهير المتعاملة مع المنظمة:<sup>(1)</sup>

### الشكل رقم 03: الجماهير التي تتعامل معها المنظمة:



تأسيساً على ما فإن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تهتم بوضع الجمهور الداخلي والخارجي من خلال توفير المناخ الاتصالي المناسب وتطبيق الاتصال المزدوج ثنائي الاتجاه وتوفير قنوات التغذية

(1) - صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ص 265.

العكسية وهنا يأتي دور نشاط العلاقات العامة الفعالة فيمن خلال الاتصال الدائم والمتبادل من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى فضلا عن ضرورة إحاطة مختلف فئات الجمهور بكل ما يدور داخل وخارج المؤسسة دون أن ننسى أهمية التحديد والناجح لأدوات الاتصال وهي خطوة تكون مكملة لخطوات أخرى لا تقل أهمية بدءا بتعريف الجمهور تم تحديده والتعرف على أنواعه ثم تحديد وسائل الاتصال به ، حتى يتحقق المبدأ الشهير " رسالة اتصالية ملائمة لمتلقي ملائم " ، فالالاتصال السليم نجاح في المهام والأعمال ،وتحقيق للفهم المتبادل.(1)

## تاسعا: الاتصالات والعلاقات العامة:

تمثل الاتصالات في نشاط العلاقات العامة حيويًا ومهما حيث تعد عملية الاتصال في العلاقات العامة هي القاعدة الجوهرية بقيادة الأفراد المعنيين، وكذلك العمليات وتتوقف فعالية العلاقات العامة على قدرتها على تحقيق التواصل ما بين المؤسسة والجمهور مما يتطلب تنوع في وسائل الاتصال وتحديد فئات الجمهور والواقع أن أي برنامج للاتصال لا بد وأن يكون أحد طرفيه الجمهور الداخلي، ويهدف الاتصال في العلاقات العامة إلى إعلام جمهور المؤسسة بإنجازها وأهدافها وتشجيع المهارات للانضمام إلى العمل في المؤسسة والاتصال الفعال في مجال العلاقات العامة هو الذي يؤدي إلى خلق نوع من الاستجابة نحو أهداف المؤسسة والتغلب على أشكال الصراع بين أفراد التنظيم على كافة المستويات، وبعد الاتصال ضرورة لممارسة التنظيم والتخطيط والرقابة ومتابعة أنشطة العلاقات العامة ، كما يسهم في تحديد مستوى الكفاءة ورفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة. وتستخدم العلاقات العامة وسائل اتصالية متنوعة وكثيرة فهناك وسائل الاتصال المطبوعة والمرئية والشفهية والمسموعة .

### 1. طرق الاتصال بالعاملين:

ويتم اتصال بالعاملين من خلال طرق ووسائل عديدة منها: النشرات الداخلية (تعليمية وتوجيهية)، الصحف والمجلات الخاصة التي تصدرها المنظمة، الكتيبات، لوحة الإعلانات، أشرطة الفيديو، الدوائر التلفزيونية، الرسائل الشخصية،<sup>(2)</sup> الاجتماعات الدورية، المكالمات الهاتفية، الرسائل الشخصية، الملصقات الجدارية، الدورات الإعلانية .

(1) - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 19.

(2) - شذوان علي شيبية : مرجع سابق، ص 160.

تستخدم هذه الوسائل المكتوبة والسمعية والسمعية البصرية في :

• توجيه وتدريب الموظفين الجدد، شرح معايير وقواعد الأمن والسلامة وأهمية الالتزام بهذه القواعد مثل ارتداء ملابس خاصة.

• الالتزام بالطرق السليمة لمناولة المواد الخطيرة .

• شرح وتقديم أنشطة وإنجاز المنظمة.

• تعريف العاملين بالهيئة الإدارية وبالهيكل التنظيمي.

• شرح التقرير السنوي والحسابات والنتائج المالية.

• عرض كيفية تصنيع وتشغيل منتج جديد وشرح تكنولوجيا ت جديدة مطبقة وغير ذلك.

• تعريف العاملين الجدد بأهداف وأنشطة المنظمة وسياستها و بواجباتهم و حقوقهم وسياسة الأجور الميزات الإضافية والإجازات .....الخ.

• وتفيد الزيارات التي يقوم بها كبار المديرين لمواقع العمل في خلق علاقات طيبة مع العاملين، كذلك تسهم الاحتفالات التي تقام لمناسبات اجتماعية خاصة كترقيات بعض العاملين وتكريم الأخطاء والتميزين منهم أو بمناسبة انتصارات رياضية أو غيرها، في دعم الصلات والعلاقات بين الإدارة والعاملين.<sup>(1)</sup>

• ومن الأساليب التي تسهم في خلق روح الفريق إقامة وتنظيم يوم مفتوح يجتمع فيه المديرون بالموظفين وأسره حيث يزاول أنشطة اجتماعية وترفيهية وتقدم للموظفين هدايا رمزية، ويساعد مثل هذا الأسلوب على أن يسود التفاهم والثقة المتبادلة جو العمل، ويسهم في خلق علاقات طيبة مع العاملين.

• وقد يتم اتصال رجال الإدارة بالعاملين بصفة شخصية عن طريق المحادثات المباشرة وجها لوجه لشرح خطط المنظمة وسياستها، ويفسرون لهم قرارات وتصرفات إدارية معينة، ويوضحون لهم أسباب صدورها، وتكون هناك فرصة أمام العاملين بطرح الأسئلة والاستفسارات والتعبير عن وجهات نظرهم وأدائهم، وتسهم مثل: هذه المحادثات المباشرة في تحقيق الفهم المتبادل بين الطرفين.

• تعتبر الاجتماعات الدورية بين رجال الإدارة والعاملين وممثلهم صورة هامة من صور الاتصال الشخصية والمباشر بين الإدارة وسياستها وخططها المستقبلية وحل ما قد يكون هناك من مشاكل أو التعرف عن المشاكل وهي في مهدها قبل أن يستفحل أمرها وإزالة ما قد يكون هناك من لبس في فهم أسباب تصرفات

(1) - شنوان علي شيبية : مرجع سابق، ص 160.

إدارية معينة، والوقوف على اتجاهات وآراء العاملين واهتمامهم، وهي كلها أمور ترفع من معنويات العاملين باعتبار أن ذلك جوهر الرضا عن العمل، والثقة القائمة على المعرفة والفهم.

• كذلك فإن تكوين مجالس أو لجان يشترك فيها العاملون يتيح الفرصة للعاملين للوقوف على ما يحدث في المنظمة ويكون لهم صورة ورأي لدى الإدارة.

• أيضا يمكن التعرف على رغبات العاملين من خلال وسائل أخرى عديدة مثل : وضع صناديق خاصة في أماكن معينة، ويدعى العاملون لوضع مقترحاتهم وآرائهم وتعليقاتهم وأفكارهم ، وكذلك شكاواهم وتظلماتهم في هذه الصناديق، كما يمكن استقصاء رغبات ومقترحات العاملين بموجب نماذج خاصة للاستقصاء والاستبيان أو بتطبيق سياسة الباب المفتوح والتي هي شكل من أشكال انفتاح الإدارة على العاملين، حيث تعاون هذه السياسة في كسر الحاجز الاصطناعي بين الإدارة والعاملين، ذلك الحاجز الذي تكون الممارسات السرية والتكتم والانعزالية.<sup>(1)</sup>

• وتسهم مختلف وسائل الاتصال المشار إليها في تحقيق الهدف المنشود وهو إعطاء العاملين الشعور بالثقة في قدرات وكفاءة الإدارة ولاطمئنان إلى أن المنظمة تتعامل بعدالة وبروح المنطق مع العاملين أيا كانت الظروف وأساليب العمل والإقناع بما يضمن قبول العاملين لها وتأييدها.

• إن الإدارة ترغب في قيادة المنظمة باستقرار وأمان وهنا يكون عليها أن تجد الوسائل التي تربط بين هذه الرغبة والحاجة وبين هذه الحاجات الأخرى للعاملين والخاصة بالرضا النفسي جنباً إلى جنب مع الرضا الاقتصادي ومثل هذه الحاجات والرغبات يتم الربط بينها عن طريق الاتصالات الفعالة بين الطرفين وهي الاتصالات التي يوفرها برنامج العلاقات العامة مع العاملين والذي يجب أن يتضمن عرضاً لصور شاملة تشمل التكامل والإخاء وقبول حاجات العاملين للأمن الاقتصادي والسيكولوجي .

• لقد تأكدت حقيقة أن الاتصالات الجيدة مع العاملين يمكن أن تسهم في تطوير وتحسين إنتاجيتهم وذلك لأن الإنتاجية العالية تتحقق ليس فقط بأفراد يعملون بجهد أكبر ولكن أيضا برغبة وحماس.

## 2. طرق الاتصال بالمساهمين والمؤسسين:

• هناك وسائل عديدة ومتعددة للاتصال كل المساهمين والمؤسسة منها: وسائل اتصال لشخصية، ووسائل اتصال غير شخصية، ويمكن لكل منشأة أن تختار ما يناسب ظروفها:

• طرق الاتصال الشخصي ما يأتي :

- اجتماع الهيئة العامة السنوية للمساهمين و المؤسسين.

(1) - شدون علي شيبية : مرجع سابق، ص 162.

- زيارة المساهمين والمؤسسين للمؤسسة.
- المقابلات الشخصية للمساهمين و المؤسسين.(1)
- طرق الاتصال غير الشخصي :
  - تقرير مجلس الإدارة السنوي للمساهمين والمؤسسين.
  - الدعوة لحضور الهيئة العامة للمساهمين والمؤسسين.
  - الإعلان لتوزيع الأرباح، المراسلات المسابقات وعروض خاصة.
  - النشرة الدورية للمساهمين والمؤسسين والأفلام السينمائية.(2)

---

(1) - شذوان علي شبيبة : مرجع سابق، ص 169.

(2) - عبد الناصر جرادات، لبنان هاتف الشامي: مرجع سابق، ص 70.

الجدول رقم 01: الجمهور الداخلي والخارجي وطرق الاتصال كل نوع على حدا: (1)

الجمهور الخارجي		الجمهور الداخلي
غير مباشر	المباشر	الإدارة (العلية والوسطى)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتصالات مؤسساتية،</li> <li>الزبائن المحتملين، مستثمرون</li> <li>محتملون (مساهمون)،</li> <li>المجتمع المالي.</li> <li>- مجتمع المؤسسة، الحكومة،</li> <li>المجتمع .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتصال التسويق، الزبائن.</li> <li>- ممثلوا المبيعات، التجار</li> <li>الموزعون ، الموردون.</li> <li>- المنافسون .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المسخدمون، المساهمون،</li> <li>المؤسسون (مجلس الإدارة )</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتصال شخصي، اتصال جمعي.</li> <li>- رسائل سمعية / بصرية ( أفلام شراء ،وسائل الإعلام،</li> <li>الوسائل المتاحة للجمهور الخارجي ).</li> <li>- المطبوعات (الجماهيرية والمتخصصة من ضمنها</li> <li>الإشهار).</li> <li>- البريد الشخصي والمؤسساتي وترويج المبيعات ).</li> <li>- المعارض ( الجماهيرية والمتخصصة والملصقات وغيرها).</li> <li>- النقد من الأفراد والمؤسسات.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتصال شخصي، اتصال جمعي.</li> <li>- رسائل سمعية، بصرية (أفلام</li> <li>شراء، وسائل الإعلام، الوسائل</li> <li>المتاحة للجمهور الخارجي)</li> <li>- المطبوعات (الجماهيرية</li> <li>والمتخصصة من ضمنها الاستثمار</li> <li>).</li> <li>- البريد الشخصي والمؤسساتي،</li> <li>ترويج المبيعات.</li> <li>- المعارض (الجماهيرية،</li> <li>والمتخصصة والملصقات وغيرها.</li> </ul>

(1) - صالح خليل أبو أصبع: مرجع سابق، ص 2.

## خلاصة الفصل:

من خلال الفصل نجد أن نشاطات العلاقات العامة هي نشاطات جوهرية تتغلغل في كل الوظائف والأقسام وهذا ما يزيد أهميتها بالنسبة للمنظمة باعتبارها فن دراسة التعاملات والاتصالات والعلاقات بين الأفراد المكونين لها، حيث تقدم جهودها المستمرة دعماً للإدارة في تلبية مجموعة من الحاجات للعاملين بها ما ينعكس في صورة حسية جيدة للمؤسسة تساعد على جلب اليد العاملة المؤهلة ورضا جمهورها الخارجي.

# الفصل الثالث: الرضا الوظيفي.

تمهيد:

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي.

ثانياً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

رابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي.

خامساً: خصائص الرضا الوظيفي.

سادساً: إرشادات لتحسين الرضا الوظيفي.

سابعاً: آثار ونتائج الرضا الوظيفي.

خاتمة.

## تمهيد:

أصبح معيار التفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكم كل واحدة منها ومدى تأطيرها السليم لأهم الموارد التي تمتلكه والذي يكمن في العنصر البشري، هذا الأخير الذي يمثل الثروة النادرة التي تتنافس المنظمات لامتلاكها كما وكيفا بالشكل الذي يضمن فعاليتها، باعتباره العنصر الوحيد الذي يملك قدرات ومؤهلات قادرة على العطاء المتجدد، ويحتوي على طاقات كامنة تسمح للمؤسسة من استغلالها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة على أدائه، هذه الرغبة تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه مختلف إدارات المنظمة من خلال إشارتها وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الصحيح، ناهيك أن بقاء المنظمات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة وعدم الاستقرار مرهون أيضا بسلوك الأفراد والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى رضاهم من خلال إشباع حاجاتهم وورغباتهم المتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه الأفراد.

وعليه يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشرا أيضا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية المنظمة، فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى التي ينبغي على المنظمة إدراكها للاستفادة من نتائجها.

والرضا الوظيفي كباقي المفاهيم الأخرى نال باهتمام الكثير من الباحثين الذين تعددت وجهات نظرهم، ساهموا في ترك كم معرفي قيم في المجال العلمي، ويبقى الدور على المنظمات الهادفة إلى التقدم والاستمرارية السعي إلى فهم مختلف العوامل المرتبطة والمؤثرة في الفرد لتحقيق رضاه الوظيفي.

## أولاً: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من العلماء والباحثين، وعلى اعتبار أن معظم أفراد المنظمة يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من أهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي في حياتهم المهنية وحتى الشخصية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى تحسين الأداء وما يترتب عليه من الفائدة بالنسبة للمنظمات والموظفين ما زاد من أهمية هذا الموضوع. وبالتالي فقد كثرت البحوث والدراسات حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض البحوث النقاب على أن الأفراد الراضين وظيفي يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وأنهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدراً من التكيف الاجتماعي، كما يؤكد البعض أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، بمعنى أن الأفراد الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

وإذا كان رضا الموظفين مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي بذلك التي تتوقعها المنظمة، ومن ناحية أخرى نجد أن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل، كما يؤدي إلى كثرة حوادث العمل، التأخر عن العمل وممكن إلى ترك الأفراد للمنظمات التي يعملون بها والانتقال إلى منظمات أخرى، هذا ينجم عنه تفاقم المشكلات المهنية وزيادة الشكاوي عن أوضاع العمل والتوجه لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، وبالتالي ينتج عنه مناخ غير صحي إن صح التعبير. فقد ذكر ليكرت " likert " أنه يصعب تحقيق مستوى أداء رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل ظروف عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين رفع الأداء وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة في المنظمة، إضافة إلى تدني مستوى خدماتها ومن ثمة فإن نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في المنظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى الموظفين.<sup>(1)</sup>

وفي دراستنا هذه يمكن تلخيص بعض النقاط حول الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا

الوظيفي في:

<sup>(1)</sup> - صالح وإبراهيم عمر بن طالب: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي، الرياض، 2005، ص 44

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب في المنظمات المختلفة.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم أو أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.<sup>(1)</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن الرضا الوظيفي للموظفين يعتبر من أهم مؤشرات الصحة والعافية في المنظمة ومدى فاعليتها، على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر أفرادها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو الأكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته ويكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. وأن أهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

## ثانيا: نظريات الرضا الوظيفي:

لقد حاز مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذات الصلة بالفرد المتطلع دائما إلى الأمام، فكيف يعلن الفرد رضاه من عدمه؟ وكيف يبني اتجاهه نحو العمل؟. والإجابة ندرجها في النظريات والنماذج التي فسرت الدوافع الإنسانية، التي تم فيها تفسير المتغيرات ذات الصلة بالرضا الوظيفي، وتدرجت النظريات من الكلاسيكية إلى الحديثة منفردة بمعايير وأسس خاصة بها. وقد ارتأينا في دراستنا هاته أن نتناول أهم نظريات الرضا الوظيفي حسب ما أجمعت عليه المراجع المختصة في الموضوع.

### 1. نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أغلب البلدان الصناعية الغربية مع بداية القرن 20 م، وجاءت كنتيجة منطقية لبروز الثورة الصناعية، حيث يعد **تايلور** أب الإدارة العلمية والذي ركز اهتمامه على إعطاء

(1) - إيمان محمد علي الحنيطي: الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2000، ص 17.

العمل طابعا علميا عن طريق إتباع مجموعة من القوانين والمبادئ التي تؤدي إلى تحقيق مطالب الأفراد والمنظمة في آن واحد.

وبناء على دراسته " الحركة والوقت " رأى تايلور أنه يجب تجزئة العمل إلى عمليات جزئية ( التخصص) وتكليف كل فرد بعمله الخاص به وربط الأجر بالإنتاج، والرضا يتحقق من خلال الزيادة في أجر وهذا ما يسمح أو يعمل على تحفيز الفرد على العمل، ونجد أن تايلور قد قدم مجموعة من المبادئ والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- فصل مهام التخطيط عن التنفيذ بحيث تهتم الإدارة بالتخطيط وتنظيم العمل، أما العمال يتولون مهام التنفيذ.
- تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال.
- الاختيار العلمي السليم للأفراد وفق الأسلوب العلمي الذي يهدف إلى إتقان العمل.
- تطوير الثقة بالنفس واحترام الذات.
- تحقيق العدل عن طريق التخلص من التمييز في معدلات الأجر.

وبهذا يمكن القول أن تايلور رأى أن الرضا الوظيفي للموظفين يتحقق عن طريق اعتبار الإنسان آلة مستمرة لخدمة مصالح الإدارة، إضافة إلى تركيزه على النواحي العملية أو المادية وإهماله للجوانب الإنسانية وهذا ما جعله يتلقى العديد من الانتقادات من طرف الباحثين في هذا المجال.<sup>(1)</sup>

أما هنري فايول المهندس الفرنسي (1930) الذي عرف بمبادئه 14 للإدارة تضمنت جوانب ذات صلة بالسلوك الإنساني؛ كالمساواة، الاستقرار، التعاون، روح الجماعة، الاتصال، المبادرة... الخ. اهتم فايول بالنشاطات التي يجب على الإدارة أن تمارسها كل منظمة كالتخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة... الخ، ورأى أن الرضا الوظيفي للموظفين يتحقق أو يمكن الحصول عليه من خلال ممارسة المنظمة لهذه الوظائف وبالشكل المطلوب، فالتخطيط يتطلب وضع خطة لازمة للعمل والتأكد من أنها تحقق الوحدة والاستقرار، والتنظيم من خلال رسم هيكل تنظيمي وترجمته إلى أهداف واضحة، كما أنه يجب أن يتضمن إقامة علاقات إنسانية جيدة، أما القيادة فهي فن التأثير في الأفراد لذلك يجب أن يتمتع القائد بمجموعة من الصفات، كأن يكون قدوة حسنة للموظفين وأن يكون على معرفة كاملة بالأفراد إضافة إلى تمتعه بمجموعة من الخصائص والصفات الشخصية والعلمية. يتمثل التنسيق في تحقيق التكامل

(1) - رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 39.

والانسجام بين الأفراد والمهام التي يؤديها وهذا من خلال وظيفة الرقابة التي تسمح بالتأكد من أن كل شيء قد تم وفقا للخطة الموضوعية.<sup>(1)</sup>

## 2. نظرية العلاقات الإنسانية:

تقف هذه النظرية في صف العنصر البشري، وتتشكل أفكارها من نتائج دراسات هوثورن والأبحاث اللاحقة في جامعة أوهايو و ميتشجن، حيث تنبئ إلتون مايو على أهمية دراسة مشاعر الأفراد اتجاه العمل والتي لها أثر كبير على اتجاهاتهم وقيمهم الاجتماعية وكذلك أنماط القيادة في تحديد سلوكهم مما تدفعهم إلى الارتياح النفسي وبالتالي تحقيق الرضا. وأشار إلتون مايو من خلال تجاربه التي امتدت من 1932 - 1972 كتجربة الإضاءة التي تبين من خلالها أن الزيادة والنقصان في معدلات الإضاءة لا تتماشى مع الأفراد<sup>(2)</sup>، وتجربة تصميم جدول العمل التي بينت أهمية العامل النفسي وأثر الروح المعنوية على الحياة المهنية للموظفين، وهذا بدوره يؤثر على أداءهم. ويمكن تلخيص محتوى النظرية في الأفكار التالية:

- أن الفرد في العمل يعتبر من أهم العناصر، وأن الإنسان في تركيبه المعقد وجوانبه النفسية والاجتماعية والجسمية يتطلب تعاملًا واعيًا معه حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل وذلك من خلال الأنشطة التي تمارسها.
- أن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافآت المادية فحسب، حيث أن هناك جوانب نفسية عند الأفراد كاحترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين.....الخ.
- أن الأفراد يكونون جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي، ولهذه الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم، مما يتطلب على الإدارة التعامل معهم على أنهم جماعات لا أفراد منفصلين.
- أن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الأفراد كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث تشبع حاجاتهم كاحترام الذات والتقدير مما يجعلهم يشعرون بارتفاع الروح المعنوية الأمر الذي يفضي إلى الرضا الوظيفي.

(1) - رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 64.

(2) - المرجع نفسه، ص ن.

وعلى هذا الأساس فإن هذه النظرية اهتمت بتحقيق الرضا الوظيفي من خلال تحسين ميول الأفراد وتوفي المطالب الاجتماعية والنفسية لهم، ورأت أن ذلك يتحقق بتطبيق المفاهيم الجديدة التي تمثل الاتجاه الإنساني<sup>(1)</sup>. لكن رغم ذلك وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية مجموعة من الانتقادات والتي يمكن تقديمها في المبالغة في الاهتمام بالفرد على حساب جوانب العمل الأخرى المتعددة، فهي ركزت على جانب واحد من جوانب التنظيم وأغفلت الجوانب الأخرى كما ركزت على الحوافز والمكافآت المعنوية وتجاهلت أثر الحوافز المادية على تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة.

### 3. نظرية الحاجات:

تعد نظرية الحاجات الدراسة والنظرية والعملية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما ثمة دوافع أخرى أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد، بمعنى أن الرضا الوظيفي بشكل عام. وقد قدم صاحب النظرية إبراهيم ماسلو الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية نظريته حول تدرج حاجات الأفراد الأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرج نحو العمل، فكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية مفادها أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا، والأفراد في محيط عملهم يتجهون للعمل رغبة منهم لإشباع حاجاتهم المتعددة. ويرى ماسلو أن الأفراد لديهم حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في سلم هرمي بدء بالحاجات الفسيولوجية مرورا بالحاجة إلى الأمن، احترام النفس وأخيرا تحقيق الذات مستندا في ذلك على ثلاث عناصر أساسية هي:

- أن مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد، وهذا التأثير تولده الحاجات غير مشبعة أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.
- أن حاجات الأفراد ترتب وفقا لأهميتها ودرجة إشباعها، بدء بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.
- يتم الانتقال من مستوى لآخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو<sup>(2)</sup>. وندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:
- 

(1) - رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 40.

(2) - عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 94.

#### شكل رقم 4: نموذج ماسلو لتوزيع الحاجات:



المصدر: (صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص 70).

- ❖ الحاجات الفسيولوجية: وهي حاجات أساسية يطلبها الفرد، ولها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل وحفظ التوازن الجسدي لهم بغية بقائهم ونموهم، وبإشباع هذه الحاجة تكون الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، ويؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور والطلب هي الحاجات الفسيولوجية والتي يتم إشباعها بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.
- ❖ الحاجة إلى الأمان: بعد إشباع الأساسية الأولى تتولد لدى الفرد الحاجة إلى الأمان أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل، ويطلب كذلك الفرد بعمل مستقر يوفر له الأجر الكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى الحصول على كل أنواع التأمين من التأمين على المرض، التأمين على البطالة....
- ❖ الحاجات الاجتماعية: بعد إشباع كل من الحاجات الفسيولوجية وحاجة الأمان تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور والتي تتمثل في الصداقة، التعاطف مع الآخرين، الشعور بالانتماء، الخ... وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله.

❖ الحاجة إلى الاحترام: الفرد بطبيعته يحتاج إلى من يحرمه ويقدره، وبذلك يسعى إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد ومهم. وهذا النوع من الحاجات يبرز لنا أمرين أحدهما متعلق بالثقة بالنفس ومستوى الطموح والقدرة على الإنجاز، وآخر متعلق بالسمعة الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه.

❖ الحاجة إلى تحقيق الذات: تمثل قمة الهرم ولا تظهر الحاجة إلى تحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد، وتحقيقه لطموحاته وأهدافه، ويذكر في ذلك **ماسلو** أنها التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون تحقيق ذلك بمعنى إتاحة الفرصة لأن فرد كان لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم وقدراته، مع فسح المجال أمامه لتقديم الاقتراحات والمناقشات في مختلف القرارات.<sup>(1)</sup>

وعليه يرى **ماسلو** أن إشباع الحاجات في تمام مستمر، فتلك الحاجات هي التي تدفع بالفرد إلى تبني سلوك معين باعتباره السبيل لإشباع حاجاته المطلوبة، وأن الحاجات غير مشبعة بمثابة العوامل المحركة لدوافع الفرد، وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبياً يحدث ردود أفعال سلوكية سلبية كالاغتراب بنوعيه المادي والمعنوي الشتم، السرقة وغيرها من الظواهر السيئة التي تعد من مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.

إن نظرية **ماسلو** لها أهميتها في المجال العلمي إذ نستطيع أن تكون الموجه الفعال للمنظمات في فهم دوافع موظفيها، وتحديد الوسائل المناسبة لإشباعها كالاغتراب على أسس سليمة لعملية التحفيز لأن ذلك يحقق الرضا الوظيفي للفرد، ذلك أن الفرد العادي يحقق إشباعاً لحاجاته وفق للنسب المدرجة في الجدول التالي:

---

(1) - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 40.

## جدول رقم 2: توزيع نسب الحاجات

النسبة %	أنواع الحاجات
10	حاجات تحقيق الذات
40	حاجة الاحترام
50	الحاجات الاجتماعية
70	حاجات الأمان
85	الحاجات الفسيولوجية

**المصدر:** (عبد الفتاح بوخمخم: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، جامعة منتوري، الجزائر، 2001، ص 135).

وفقا لذلك نجد أن السلوك لا تؤثر فيه حاجات معينة بذاتها، وإنما يتأثر ويتحدد من خلال حملة من الحاجات المعلنة سابقا، وهذا الأمر يتعارض مع فكرة التسلسل الثابت للرضا الوظيفي وفق تسلسل إشباع الحاجات فتحقيق الرضا الوظيفي أي إشباع حاجة في مستوى ما يكفي لإلغاء هذه الحاجة وإحلالها بحاجة موائية، السبب في ذلك يمكن إرجاعه إلى الميزة الفطرية التي تتمتع بها الحاجات فهي لا تزول، ومن جهة أخرى الشعور بعدم الرضا نظرا لعدم إشباع حاجة ما لا يستبعد تنشيط الحاجة الأعلى منها مرتبة في السلم. وبالتالي لا يوجد استقرار في ترتيب الحاجات، إذ يختلف باختلاف الأفراد، فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من إشباع حاجة ملحة إلى إشباع حاجة أخرى أقل منها إلحاحا، والفرد مثلا مستعدا لتفضيل إشباع حاجة تحقيق الذات قبل إشباع الحاجات العاطفية، ومن جهة أخرى يختلف الأفراد في درجة الأهمية والأوزان التي يعطونها لكل حاجة، ونجد لعنصر الزمن جانب من الاعتبار، فهو عامل مهم في ترتيب حاجات الأفراد، إذ يتغير ترتيب الحاجات في الهرم بحسب الظروف السائدة في تلك اللحظة، فمثلا قد يركز الفرد عند بداية عمله على حاجة الأمان والاستقرار وترقيته إلى منصب رئيس قسم تجعل من الحاجة إلى تحقيق الذات أكثر أهمية، فاحترام الآخرين له عندما يصير مدير.

#### 4. نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ:

احتوت هاته النظرية تحليلا مخالفا لنظرية الحاجات لماسلو، الأساس الذي تضمنته أن العوامل التي تؤدي للرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة الرضا.<sup>(1)</sup> في سنة 1959 قام هرزبرغ بدراسة شاملة لمعرفة دوافع الأفراد ومدى رضاهم اتجاه الأعمال التي يمارسونها في الولايات المتحدة الأمريكية، تبين أنه ثمة فئتين من الحاجات: حاجات الفرد الذي تمنعه من الألم والحادات التي تنميه نفسيا. ورأى هرزبرغ أنه من المحتمل أن يشعر الأفراد بالرضا وعدم الرضا في نفس الوقت وأنه في الوقت الذي تقوم به عوامل وقائية بالحماية من عدم الرضا، لا تقود بالضرورة إلى الرضا الوظيفي على عكس عوامل الدافعية الذي تقود إليه.

وقد تمكن هرزبرغ وزملائه من خلال الدراسة التي أجروها على مائتين من المحاسبين والمهندسين من التوصل إلى النتائج التالية:

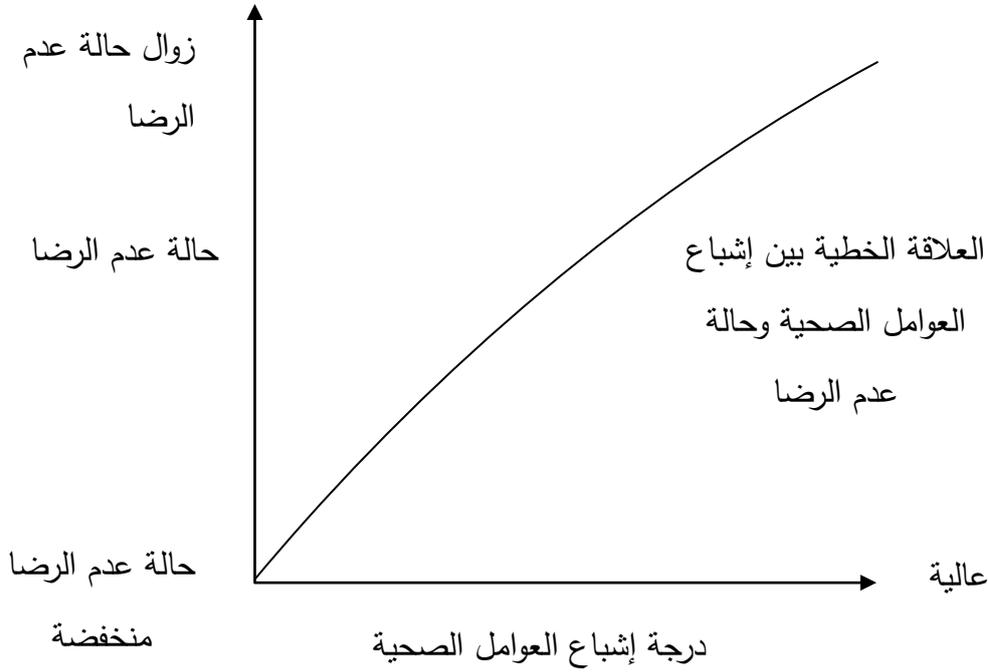
❖ العوامل الوقائية: وهي تلك العوامل المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، لأن توفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي لخلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد، فهي كقيلة لحمايته وصيانته من حالة عدم الرضا فقط. والتي تتمثل في: الإشراف، ظروف، العمل المادية، الحياة الشخصية والاجتماعية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأجر<sup>(2)</sup>. لذلك على المنظمة أن تلبي العوامل الصحية حتى يصبح فيه الشعور بعدم الرضا مساويا للصفر عند هذا المستوى تتوقف عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع وحالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك علاقة خطية، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

(1) luc boyer et noel equelbey : organisation theories et application.edition d'organization.

Paris. 2000. p 81.

(2) - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص ص 238-

## الشكل رقم 5: العلاقة بين إشباع العوامل الصحية والرضا عن العمل:



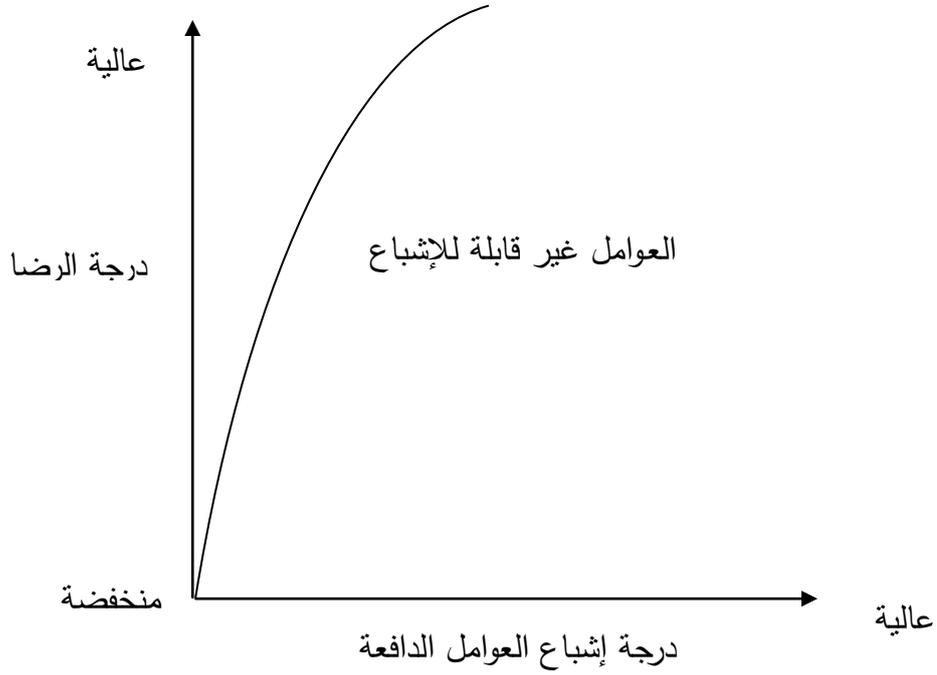
المصدر: (عبد الفتاح بوخمخ: مرجع سابق، ص 141).

❖ العوامل الدافعة: يرى هرزبرغ بأنها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع وشعور بالحماس لدى الفرد وتسبب له الرضا الوظيفي، وتوجهه لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها، وأن عدم توافرها أو توفرها بشكل سيء يؤدي إلى اختفاء حالة الرضا ولكن لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا أو الاستياء<sup>(1)</sup>. وتتمثل عوامل الدافعية في: الإنجازات، الاعتراف من الزملاء والإدارة، العمل نفسه، فرص الترقية، النمو، مسؤولية الموظف عن عمله وعن الآخرين، الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم<sup>(2)</sup>. وكلما اهتمت المنظمة بهاته العوامل وزادت من إشباعها فإن الرضا العام للفرد يزداد، ويمكن تصور العلاقة اللانهائية بين العوامل الدافعة والشعور الرضا عن العمل وذلك راجع لكون الحاجات الإنسانية في قمة هرم الحاجات لماسلو كما أشار وغير قابلة للإشباع.

(1) - انتصاره محمد طه سلامة: مستوى الانتماء الوظيفي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003، ص 57.

(2) - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص - ص 237 - 238.

الشكل رقم 6: العلاقة بين إشباع العوامل الدافعة والرضا عن العمل:

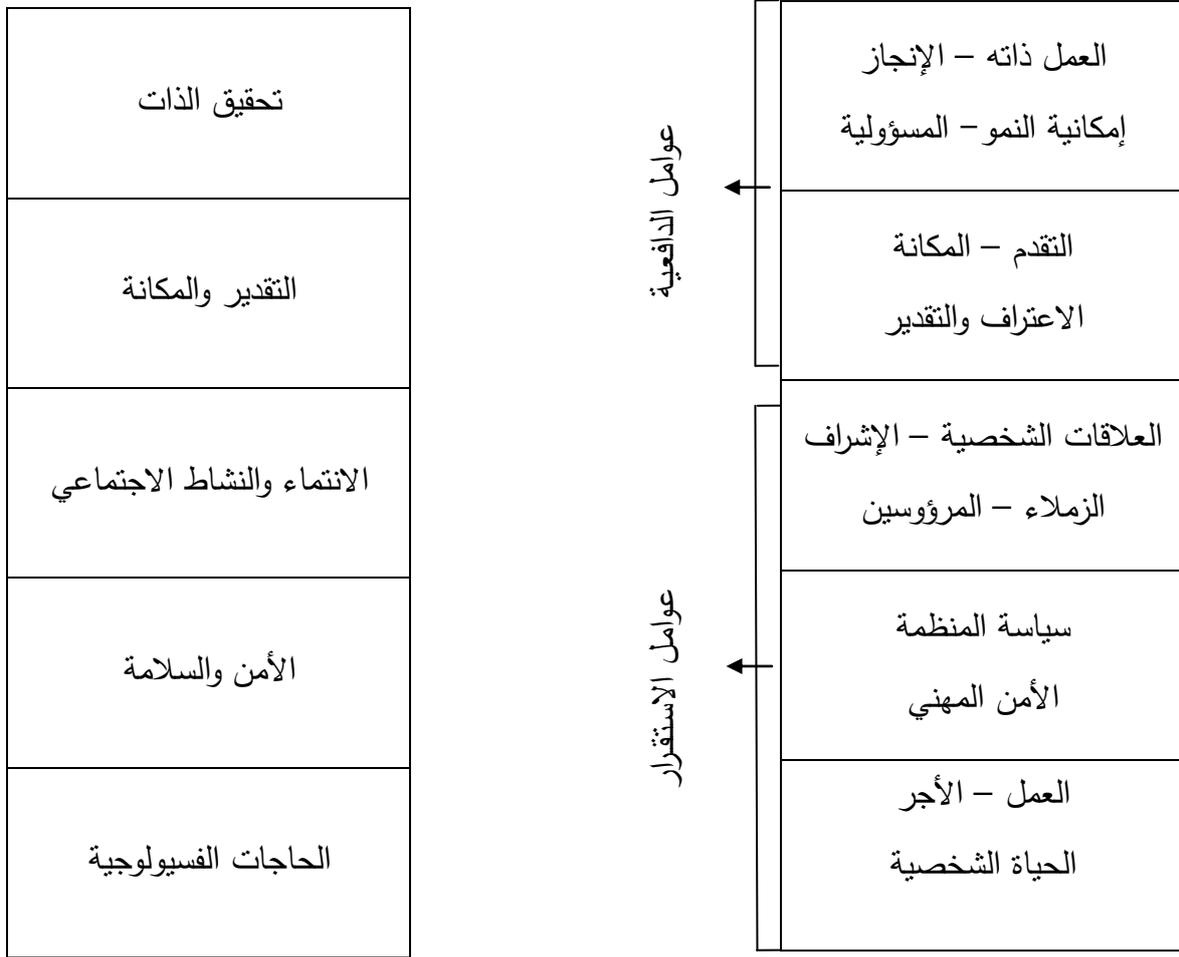


المصدر: (عبد الفتاح بوخمخ: مرجع سابق، ص 141).

ويرى ديفيز " DAVIS " أنه عندما نقارن نموذج ماسلو مع هرزبرغ نجد أن ماسلو يركز على الحاجات الإنسانية السيكولوجية للشخص في العمل أو الحياة، فيما يركز هرزبرغ على الشخص من حيث تأثير ظروف العمل على حاجاته الأساسية<sup>(1)</sup>. والشكل التالي يوضح نقاط الالتقاء بين النموذجين:

(1) - علي بن يحيى الشهري: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 45.

الشكل رقم 7: نقاط الالتقاء بين نموذجي ماسلو و هزربرغ:



المصدر: (علي بن يحيى الشهري: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، ص 46).

ويرى فروم ( نظرية الدافعية التي تقوم على التكافؤ، المنفعة، التوقع ) أن الرضا عن العمل أو عدمه ينتج عن موازنة الفرد بين ما يتوقع الحصول عليه من فائدة نتيجة قيامه بعمل ما، وبين ما يحصل عليه من مكاسب تمكنه من إشباع حاجاته المتعددة، لذلك يواجه الفرد مجموعة من البدائل التي يعتقد أنها تحقق له أهدافه، وسيختار البديل الذي يشعر أنه يحقق له المنفعة المتوقعة، وبناء على ذلك الاختيار يتحقق لديه الرضا عن العمل.

وبهذا فقد ساهم هزربرغ في نظرية الرضا الوظيفي حيث أكد على أن النموذج الذاتي يساهم في تحقيق الرضا عن العمل وأن فرص هذا النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد، لذلك ظهرت فكرة

الإثراء الوظيفي التي تفترض أنه يتحقق الرضا الوظيفي للموظفين إذا تم الأخذ بعين الاعتبار المسائل التالية<sup>(1)</sup>:

- التخلص من مسائل الرقابة واستبدالها بوسائل تعطيهم مزيد من الحرية مع بقاء مسؤولياتهم عن نتائج أعمالهم.
- اطلاع الموظفين بصفة دائمة على نتائج أعمالهم وما حققوه من إنجازات.
- تقدير جهود الفرد والاعتراف بها.
- إتاحة الفرصة للابتكار أمام الأفراد.

ولكن يبقى نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي يعتمد على درجة طموح الأفراد والرغبة في تحقيق النجاح في العمل.

إن إطلاعنا على نظرية هرزبرغ يجعلنا نتساءل عن مدى صحة الافتراضات التي قدمها، وهل الرضا وعدم الرضا يمثل لنا متغيران مستقلان تؤثر فيها عوامل مختلفة؟ أم هما طرفين لمتغير واحد، لذلك نجد بعض الباحثين قد قدموا انتقادات لهذه النظرية والتي نقدمها في الآتي:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هرزبرغ وزملائه.
- أثبتت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء مثل سياسة المنظمة.
- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا قياس كمي وإنما تم الاكتفاء بالقياس الكيفي.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

تهدف المنظمات إلى فهم أفرادها وفي جميع جوانبهم، نظراً لما لهم من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ونظراً لتعدد ميول الفرد فقد تعددت آراء الباحثين حول العوامل المؤثرة

(1) - علي بن يحيى الشهري: مرجع سابق، ص 47

(2) - المرجع نفسه، ص 48.

في الرضا الوظيفي، فهناك من يرى أن للرضا الوظيفي جوانب تستند إلى إطار نظري في تحديدها وتحليلها وقياسها، أما البعض الآخر فيرى أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل تتمثل:

## 1. عوامل متعلقة بالفرد:

الفرد في حياته يتعلم ويكتشف معلومات متباينة وفي شتى المجالات، فيشكل بذلك كما معرفياً يبني به شخصيته، ويجد نفسه بحاجة إلى تحقيق وبلوغ أهداف متعددة من خلال الوظيفة التي يحظى بها في المنظمة، فيرضى عن عمله ويساهم وبشكل فعال في تقدم المنظمة، وبناء على ذلك يمكن ذكر هذه العوامل في الآتي:

**1.1- الجنس:** تباينت نتائج الدراسات التي قامت بدراسة الفروق بين الجنسين في الرضا عن العمل وعلى العموم يمكن القول أن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال المؤثرة على الرضا الوظيفي.

**2.1- السن:** أوضحت بعض الدراسات على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه وهذا يرجع إلى مستوى طموحه الذي يكون في البداية مرتفع الذي لا يقابله إشباع لحاجاته مما يتسبب في عدم رضاه.

**3.1- المستوى التعليمي:** للمستوى التعليمي دور في تحقيق الرضا الوظيفي ذلك أن الفرد الذي يكون مستواه التعليمي يتوافق مع الوظيفة التي يؤديها يكون راض عن عمله والعكس إذا كان المستوى التعليمي أكبر أو أقل عن الوظيفة التي يؤديها فيكون غير راضي.<sup>(1)</sup>

**4.1- مدة الخدمة:** يعد عامل الخبرة عامل مهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

**5.1- شخصية الفرد:** أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، أي كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، كما أنه كلما كانت قدرة الفرد على تحمل الضغوط في العمل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا. على هذا الأساس يمكن فهم شخصية الفرد على أنها مجموعة

(1) - صلاح محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 233.

من الخصائص التي يتميز بها والتي تحدد استجابة للمواقف التي تواجهه وهذا ينعكس على رضاه في العمل.

**6.1- قيمة العمل:** كلما كان العمل ذو قيمة وأهمية كبيرة لدى الفرد كلما كان رضاه عنه مرتفعا.

**7.1- قدرات الفرد:** وتشمل على قدرات ذهنية وعضلية، ولكن تتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف .

**8.1- قيم الفرد:** تلعب القيم دورا مهما في توجيه السلوك الإنساني فهي بمثابة المبادئ التي تعتمدها الفرد في نشاطه اليومي في المنظمة، إضافة إلى قيم المنظمة التي ينتمي إليها، والتي لها أثر كبير في تشكيل سلوك الفرد إذ تتخذ كمنهاجا لتحقيق الأهداف المحددة.

**9.1- الدافعية:** إن قوة دافعية الفرد للإنجاز تعتمد على مدى اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو إنجاز ما يحاول أدائه، وإذا ما استطاع ذلك من تقديم مكافأة ملائمة تؤدي إلى الرضا نتيجة لإشباع الفرد لحاجاته عن طريق تحقيقه لهدفه. فهكذا تعتبر الدافعية نقطة انطلاق في الشعور بنقص يسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح، وهذا ما ينتج عن الإحباط الذي يقف حاجزا أمام الرضا الوظيفي، لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي.<sup>(1)</sup>

## 2. عوامل متعلقة بالعمل:

**1.2- عوامل مادية:** إن تحديد العوامل التنظيمية المادية بنوعها المباشرة وغير المباشرة والمؤثرة في الرضا الوظيفي يعد الموقف الأساسي أمام الإدارة، إذ يعتبر ذلك انعكاسا لمقدار الإشباع الذي يحققه الفرد بالدرجة الأولى، ونجد الأجر في مقدمة تلك العوامل الذي يتصل اتصالا مباشرا بشعور الفرد بالرضا ونفس الصورة نجدها في الترقية، المكافآت... الخ. و بالتالي تظهر ضمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كدافع للفرد اتجاه عمله، ولا نستثني في ذلك الخدمات الاجتماعية التي تعد ضرورة اجتماعية بالدرجة الأولى.

<sup>(1)</sup> - حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004،

## 1.1.2- محتوى العمل: يقصد بمحتوى العمل مجموع الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل،<sup>(1)</sup> ويتم

تحديد محتوى العمل من خلال الاعتماد على مراحل التالية:

- تحليل العمل: ويتمثل في تحديد معالم كل وظيفة ماهيتها، واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة، مقدار المعلومات...الخ.
- توصيف العمل: وهو بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة.
- تقييم العمل : وهو الإجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات بما يمكن منح أجر عادل
- تصنيف العمل: يتمثل في إعداد تدريجي للمناصب بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة وتصميم مدونة مرجعية للمهام في إطار هيكل المنظمة من جهة أخرى

ولاشك أن لهذا أثره النفسي على رضا الفرد. فقد أشار هزربرغ في أبحاثه أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي ومن بين هذه المتغيرات نذكر:

- درجة تنوع مهام العمل: ويرتبط هذا المتغير بدرجة شعور الفرد بالملل النفسي الناتج عن تكرار أداء مهمة معينة أو يزداد رضا الفرد عن العمل كلما تنوعت المهام التي يقوم بها، وهذا أيضا يتوقف على درجة تكامل هذه المهام وقدرات الفرد.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة: يزداد رضا الفرد عن عمله كلما شعر بالحرية في اختيار طرق وأساليب العمل وكذلك السرعة التي يؤدي بها، بما يتيح له تكييف أدائه مع ما يتناسب وقدراته الخاصة. ويعتبر العمل المجهد والمستنفد لطاقات الفرح من بين الأسباب المؤدية إلى تدني الرضا الوظيفي.
- استغلال الفرد لقدراته، كلما أتاحت المنظمة للفرد فرص تطبيق مهاراته واستغلال خبراته وقدراته في العمل كلما أدى ذلك إلى تحقيق ذاته، وهذا ما أكد عليه ماسلو في هرم الحاجات.
- خبرات النجاح والفشل: بعد تحقيق مستوى أداء عال ونجاح ووافق لمستواه طموح الفرد سببا من أسباب شعوره بالرضا الوظيفي على عكس حالة الأداء المتدني الذي يؤدي إلى الشعور بالفشل. وعلى هذا الأساس نجد أن هزربرغ قد اقترح أساليب يمكن الاعتماد عليها والتي تتمثل في:

(1)- حسين حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 84.

- الإثراء الوظيفي: إن الإثراء يفترض أنه على المنظمة زيادة عدد المهام التي يؤديها الفرد وكذلك درجة السيطرة على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد للسلطة للأفراد.
- التوسع الوظيفي: ويتضمن إضافة أعباء جديدة وزيادة التنوع في مهام وواجبات الوظيفة ونتيجة لذلك الأفراد يقومون بأداء عدد متنوع من المهام مما يقلل من الروتين وبالتالي التقليل من شعورهم بعدم الرضا.
- التدوير الوظيفي: يتمثل في يقل وتحريك الأفراد وبشكل منتظم من وظيفة لأخرى من أجل زيادة المهارة والمرونة في أداء المهام.

وقد أظهرت الدراسات أن مثل هذه الأساليب قد حققت إيجابيات في الرضا الوظيفي من خلال الشعور بالمسؤولية، الإنجاز، الحرية في العمل، توفير درجة من الحدي...الخ.

**2.1.2- الأجر:** يعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يدفع للفرد مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل<sup>(1)</sup>، والأجر الذي يتقاضاه الفرد يكون محصلة الجهود المبذولة في تنفيذ ما كلف به، وهو أيضا وسيلة لإشباع حاجاته المختلفة. و بالتالي فالأجر يلعب دورا مهما في شعوره بالرضا عن عمله إذا كان عادلا ومناسبا، فهو يمثل قوة اقتصادية تمكنه من تحقيق رغباته المختلفة في المنظمة، إضافة إلى كونه مؤثرا على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع<sup>(2)</sup>. ولا شك أن الأجر تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة داخل المنظمة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف على ما يحصل عليه نقدا لذلك فإن الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجر وملحقاتها تعتبر أساس نجاح برامج الإدارة<sup>(3)</sup>، مما يؤدي إلى الاستقرار و زيادة الولاء. وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية التي رأت للرضا الوظيفي للعاملين هي رؤية مادية، لأن الحوافز المادية تعتبر حلا لجميع مشاكل الحياة<sup>(4)</sup>.

**3.1.2- المكافآت:** يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أهم الأدوات التحفيزية الفعالة والتي يمكن الاعتماد عليها: ودائما ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاسا لاتجاهات وبنية الإدارة والمناخ التنظيمي ككل فهو عملية حرجة بالنسبة للمنظمة، والخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة

(1) - سليمان أحمية: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة فردية، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 212.

(2) - سهيلة محمود عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 226.

(3) - أحمد السيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتب المصرية، مصر، 2000، ص 381.

(4) - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص - ص 70 - 72.

هي التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة ومعنى بالنسبة له. وقد أوضحت العديد من الدراسات أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تفضيلات الأفراد لمكافآت معينة مثل العمر، المركز الاجتماعي، الخبرة... الخ.<sup>(1)</sup> ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على شعور الفرد بالرضا كونه يعمل على إثارة دوافع الفرد وزيادة نشاطهم وبالتالي تحقيق رضاهم

**4.1.2- الترقية:** تعد الترقية احد العوامل المحفزة للفرد، فبإتاحة هذه الفرصة يتم إشباع حاجات الأفراد بتحقيق الذات، فكل فرد يطمح لشغل منصب أعلى أو مها أفضل خلال حياته الوظيفية. وتعني الترقية نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكثر، ولكنه يتمتع بشروط عمل أفضل كزيادة الأجر وارتفاع مركزه بصفة عامة.<sup>(2)</sup> وبهذا تكون الرقية مرحلة انتقالية من وظيفة بمسؤوليات وواجبات أقل إلى الوظيفة الثانية التي تزيد فيه المسؤوليات ويكون ذلك مصحوبا بمرود مالي يتوازن وحجم المسؤوليات الجديدة.

مما تم تقديمه نجد أن الترقية مقترنة بزيادة الواجبات والمسؤوليات، الأمر الذي يستدعي توفر كفاءة ومهارة لتحمل ما يكلف به الفرد، ولكن يبقى العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي للفرد متوقف على طموح وتوقعات الفرد عن الترقية، أي كلما كان طموح الفرد لديه أكبر مما هو متوفر فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس صحيح فهي تعمل على رفع الروح المعنوية للفرد وتسمح باستغلال المهارات والقدرات وكذلك الشعور بالأمان وذلك لعدل المؤسسة وتوسيع الأفق الثقافي للفرد وبالتالي اكتساب ثقافة تساير التطور الاجتماعي.<sup>(3)</sup>

**5.1.2- الخدمات الاجتماعية:** يقصد بها تلك الحوافز التي تثير دوافع الأفراد فتضمن لهم إشباع حاجاتهم الذاتية، كما تعكس مدى اهتمام الإداري بمصالحهم الشخصية. ويتوقف تقديم الخدمات الاجتماعية على عدة عوامل منها حجم المنظمة، نشاطها، عدد أفرادها وكذا الظروف الخارجية المحيطة بها... الخ. و من بين الخدمات الاجتماعية التي يمكن للموظف الحصول عليها نذكر:

- خدمات التغذية: تعتبر من أهم عنصر الذي يمد الفرد بالطاقة اللازمة لممارسة نشاطه بكل فعالية، ونظرا لأهمية هذا العامل يجب أن تقوم به المنظمة من تلقاء نفسها من دون أن تلزمها

(1) - رابوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 261.

(2) - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 385.

(3) - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 386.

النصوص القانونية مع مراعاة بعض الشروط في توفير هذه الخدمة كتوفر الغداء الكامل والمتوازن وبأسعار مشجعة حتى يتمكن الأفراد على اختلافهم من اقتنائها وكذلك توفير المكان المناسب الذي يشجع العمل على تناول غذائهم بكل راحة وأمان.

● الخدمات الصحية: إن أهم ما يفكر فيه الفرد أن يمارس نشاطه وهو في كامل قواه العقلية والجسدية، أي لا ضغوطات ولا أمراض تؤثر على جهده ، فاهتمام الإدارة بصحة أفرادها لها وزن كبير، إذ تبعث في نفوسهم الارتياح والسكينة، وفي هذا السياق يذكر أن العديد من الأشخاص لا يعملون لأنهم يرفضون العمل ولكنهم لا يريدون عملا لا يستجيب لصحتهم... فحماية صحة العمال الجسدية لا يمكن فصلها عن سلوكهم بهذا يكون رضا الفرد عن عمله مقترنة بصحته وسلامته، وتوفير المحيط الصحي يتوجه الفرد بسلوكه نحو أداء مرغوب.<sup>(1)</sup>

● خدمات النقل: الكل يساير الوقت ويبحث عن استغلاله بشكل يضمن الاستفادة منه، هذا يشير إلى أهمية النقل بالنسبة للفرد، فآثار هذه الخدمة واضحة في الانضباط في العمل والتقليل من التعب الذي يتحمله الفرد والحفاظ على الميزانية المالية. ومثل هذه الخدمة تضمن راحة ورفاهية للفرد والتقليل من مظاهر الاستياء وبالتالي تحقيق رضا الأفراد لذلك وجب على المنظمة الإلمام بأهميتها والعمل على توفيرها في حدود المتطلبات منها.

● الخدمات التثقيفية: إنها التغذية الفكرية والتي توفرها المنظمة على إثر ما تعده من مختلف الكتب ومجلات العلمية، يفتننها العامل في أوقات فراغه كما تساهم إلى حد ما في توفير النفقات الدراسية للأفراد الراغبين في التحصيل العلمي، كما يمكن للمؤسسة أن توفي المرشد الاجتماعي لتكفل بدراسة مشاعر الأفراد ومساعدتهم للتغلب عليها، وبالتالي الخدمات التثقيفية تثير العزيمة وتحرر النشاط فيتم توجيه الفرد للعمل لكل جدية. إضافة إلى تنظيم الرحلات والمسابقات التثقيفية بين الأفراد لإضفاء جو من المتعة والقضاء على الروتين بينهم وهذا ما يثير دافعيتهم ويجعلهم راضين عن عملهم.

وبالرغم من كونها خدمة بسيطة يمكن لأي مؤسسة القيام بها أو توفيرها إلا أن أهميتها بالغة ذلك أنها تعمل على تعزيز القيم الاجتماعية والأخلاقية والفكرية للأفراد وتقلل من درجة التهميش وكذلك تحرير نشاط الأفراد، فأمام كل هذا لا يمكن تجاهل أو التقليل من أهمية هذه الخدمة نظرا لتأثيرها الخاص في تحقيق الرضا الوظيفي لدى كل فرد في المنظمة.

(1) - محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص 203.

**6.1.2- ظروف العمل:** تسعى المنظمات إلى مواكبة العصر في مجالاته المختلفة، فهي تسائر الوقت الذي يعد عامل أساسي يستفاد منه إذا تم استغلاله بكفاءة، ويعد من الموارد الثمينة في أي منظمة لذلك ينبغي النظر إليه على أنه أحد الموارد التي تنفذ بسرعة وبشكل مستمر، إن الأهمية الكبرى التي يتميز بها الوقت تستوجب ترشيد الوقت واستثماره بشكل فعال من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة... الخ. وتؤثر أيضا الظروف المحيطة بالفرد في منظمة على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه على العمل فمعدل ترك العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال المتصفة بظروف عمل سيئة والعكس صحيح.<sup>(1)</sup> ويمكن التطرق إلى ساعات العمل وظروف العمل وعلاقتها أو كيفية تأثيرها على الرضا الوظيفي:

- ساعات العمل: هي تلك الساعات التي يقضيها العامل في عمله، لذا نجد المنظمات وضمن نظامها الداخلي تحدد ساعات العمل التي يمارس فيها العامل نشاطه اليومي، والتي يجب ألا تتعدى الحد المعقول لضمان صحة جيدة للأفراد وبالتالي كفاءة في العمل. إن الإجهاد والإرهاق الناتج عن ساعات العمل الطويلة ينعكس سلبا على الحالة المعنوية للفرد فينخفض نسبة التركيز في العمل وهذا ما يؤدي إلى التعب والملل. وحسب ما أكده بريسير **presier** لذلك يبقى تحديد حجم الساعات المناسبة السبيل لتخطي العديد من المشاكل وبالتالي الوصول إلى درجة الرضا.<sup>(2)</sup>
- أوقات الراحة: لا يمكن الجزم أن ساعات العمل هي المؤثر الوحيد في الرضا الوظيفي وإنما الأساس فيها أن تكون منظمة وذلك باشتغالها على فترات الراحة من أجل استعادة نشاط الأفراد والتخلص من حالات التوتر، وفترات الراحة أنواع الراحة اليومية التي لها أثر كبير بحكم تركيبة الفرد البيولوجية كما أنها تحد من بعض السلوكيات غير مرغوب فيها كالغياب، تجنب حوادث العمل الناتجة عن الإرهاق. الراحة الأسبوعية وكذلك الراحة السنوية التي فيها يجدد الفرد نشاطه وترتفع معنوياته.

وما يمكن قوله أن توفر ساعات العمل المناسبة وحسن تنظيمها كفيل بتحقيق الرضا الوظيفي.

- محيط العمل الفيزيقي: قد يجد الفرد في محيط عمله الفيزيقي مجالا للرضا أو عدم الرضا، كون ذلك المحيط مفروض على تواجد الفرد فيه والتكيف مع ما يشتمله من إضاءة وتهوية، فإذا تم

(1) - محمد الصريفي: مرجع سابق، ص 276.

(2) - عمر سرار: الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص 129.

حسن توفير تلك العوامل بما يتلاءم وكل ظرف ساعد ذلك على سرعة التكيف ومن ثم الرضا عن مكان العمل ومحتوياته والعكس نجده قائم إذا لم تراخ تلك العوامل ولم تضبط كما ينبغي استاء الفرد العامل، وكانت درجة تكيفه مع محيط عمله منخفضة،<sup>(1)</sup> والأهم من ذلك المتاعب المتراكمة، فالفرد بمكوناته العضلية، العصبية والنفسية له درجة معينة من التحمل تختلف من فرد لآخر، فعلى إدارة المنظمة توفير ما لزم من جعل محيط العمل آمن ومساعد كالإضاءة المناسبة، التقليل من حدة الضوضاء والرطوبة المعتدلة.

**2.2- عوامل معنوية:** يتوقف موقف أي فرد بالمنظمة اتجاه عمله على مدى حسن العلاقة مع المشرف وأعضاء جماعة العمل، وكذا نوع الاتصال الممارس سواء كان رسمي في إطار قانوني بين مختلف الهيئات الإدارية، أو غير رسمي بين الأفراد، إن القائد ومن خلال مهمته يؤثر في الجماعة بحكم الاحتكاك المباشر بأعضائها، ونوعية المعاملة المقدمة لهم، فالعلاقة التي يكونها الأفراد بالمنظمة تنشئ جوا اجتماعيا يسهل عملية الاتصال وهذا يؤثر على الرضا الوظيفي.

**1.2.2- جماعة العمل:** يقول إلتون مايو أن الإنسان الاجتماعي المشغول بشكل أساسي بعمله، لا يستطيع التعبير عن نفسه ولا يكون قادرا على النمو إلا ضمن المجموعة التي يمارس نشاطه المهني في إطارها، فالفرد بإمكانه النمو والتعبير عن نفسه ضمن فريق متكامل من العمال. ويمكن تعريف جماعة العمل بأنها مجموع العاملين الذين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها،<sup>(2)</sup> فهي ذلك الميدان الذي يهدف للتكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم للعمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية من أجل الوصول إلى أفضل حالات من الرضا الوظيفي، فالفرد على اتصال دائم مع غيره من الأفراد داخل المنظمة مشكلا علاقات إنسانية اجتماعية تقوم على التعاون،<sup>(3)</sup> وهذا ما أكدت عليه دراسات هاوتورن في المصنع باعتبار أن الأفراد لا يقدمون على العمل من أجل مكافآت مالية فقط، فقد تلجأ جماعة العمل إلى تقييد الأداء لكي تحافظ على وحدتها وتماسكها، كما قد تتنازل عن قسط من مكافآت أفرادها المالية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية ولتحقيق درجة أكبر من الإشباع والرضا الوظيفي،<sup>(4)</sup> إضافة إلى حسن المعاملة

(1) - محمد الصريفي: مرجع سبق ذكره، ص 176.

(2) - موسى اللوزري: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 130.

(3) - حسين عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 69.

(4) - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 183.

مع أفراد المنظمة وتقدير إنجازاتهم والاستماع لهم وحل مشاكلهم يؤدي إلى تحقيق سعادة الأفراد، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي. ذلك أن احترام الناس واحترام الجماعة مهمة وأكثر تأثيراً على رضا الأفراد.

إن التفاعل المستمر بين الفرد وزملائه يضمن الشعور بالارتياح والطمأنينة ما دام الهدف واحد والتضامن محقق، وعليه يمكن الإشارة إلى أن الجماعات التي تخلو من النزاعات الفردية نجد أفرادها ذو مستوى عالي من الرضا، وفي المقابل سيتوتر الفرد إذا ما انضم إلى جماعة تسودها النزاعات نجده غير راض عن عمله، وفي ذلك يذكر أنه من الطبيعي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، أما عندما تعيق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع جماعته التي تمثل مصدراً لإشباع حاجاته فإن رضا الفرد يكون منخفض والعكس عندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل فإن رضا الفرد يرتفع.<sup>(1)</sup>

ومما لا شك فيه أن أي فرد عامل لديه حاجات يرغب في إشباعها تزداد درجة ارتباطه بالجماعة عندما يحقق له ذلك الانتماء إشباعاً لحاجاته، وبهذا يتوقف أثر الجماعة على رضا الفرد على درجة الإشباع، أي على مدى قوة حاجاته للانتماء، فالجماعة المتكاملة توفر الجو الملائم على عكس الجماعة التي يكون ولاء أفرادها منخفض، والروح المعنوية منخفضة وهذا ينعكس سلباً على رضاهم. لكن تحديد درجة رضا الفرد أو عدم رضاه عن الانتماء إلى جماعة معينة لا يتم بمعزل عن معالجة مدى تأثير العوامل والظروف التي تنشط فيه الجماعة أي أن مجموع العوامل المؤثرة في تماسك الجماعة تؤثر في مدى رضا الأفراد عن العمل.

**2.2.2- القيادة:** تعتبر القيادة أحج المقاييس والمعايير التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل الرضا الوظيفي للأفراد بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، إذ يقول الدكتور شوقي ناجي جواد في هذا الإطار أن القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين.<sup>(2)</sup>

وبالتالي يشير مصطلح القيادة إلى الوظيفة التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين وفي سلوكهم حتى يادوا الأعمال المنوطة بهم. ويرى **كوهن** أن القيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة تحقيقه، أي عندما يمارس شخص التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم وكيفية إدراكهم للأهداف تتماشى تماماً كما لو كانت أهدافهم الشخصية بمحض إرادتهم.

(1) - خضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 105.

(2) - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 34.

وهذا يتطلب توفر مجموعة من الخصائص والصفات الشخصية والعلمية في القائد مما يؤهله إلى شروط النجاح الثلاثة هي الرضا، الفعالية والكفاءة، والقائد عند اتخاذ قرارات يجب عليه أن يوازي فيها بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل، وحاجات الأفراد بإشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم.<sup>(1)</sup>

لقد عرفت القيادة تطورا ملحوظا، فمدرسة الإدارة العلمية ركزت انتباهها في القيادة على العوامل أو الظروف المادية، وأغفلت الجانب الإنساني فكانت النتيجة انخفاض في معنويات الأفراد وهذا انعكس بدوره على المنظمة ككل، أما مدرسة العلاقات الإنسانية والمدارس السلوكية فقد ركزت على أهمية الحفز وأهمية الفرد والجماعة في نجاح المنظمة، حيث توصل منطري هذه النظريات إلى أن القائد من خلال دوره يشجع على أداء المهام بكل رغبة وتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>(2)</sup>

إن تزايد الاعتراف بالحقيقة التي مفادها أن العلاقة بين النمط القيادي وتحقيق الرضا له أهمية كبيرة في خلق التفاهم المشترك، حيث أن أسلوب القائد يلعب دورا هاما في تشكيل اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم اتجاه المنظمة، وأن القائد الديمقراطي الذي يشرك أفرادها في اتخاذ القرارات التي تخص أهداف المنظمة ويهتم بآرائهم اتجاه العمل وبمشكلاتهم ومعرفة حاجاتهم ويحقق مناخا تعاونيا لدى جماعة العمل، هذا كله يزيد من مستوى الرضا لديهم. بينما القيادة التسلطية التي لا تعطي الفرصة لإبداء الآراء ووضع قواعد وقوانين تعسفية على الأفراد واحتكار السلطة والنفوذ تؤدي إلى ظهور الصراعات وخلق ظروف لا تطاق مما يتسبب في انخفاض معنويات الأفراد وعدم رضاهم، وهذا ما ينتج عنه دوران العمل للبحث عن عمل يحقق الرضا.

وعلى هذا الأساس فإن للقيادة تأثير على الرضا الوظيفي وذلك عن طريق عدة عوامل يجب على القائد التفطن لها أثناء تأديته لعمله، أولها المطلب المشروع حيث أن الأفراد عندما يكون لديهم رأي مشروع في عملية صنع القرار وقيام القائد بتجنب ذلك الرأي فهو بذلك يؤدي إلى عدم الرضا، وثانيا إمكانية القائد التأثير والتدخل بما يقترن بالمنفعة التي يحققها للأفراد مثل العوائد، وثالثا عمليات وأساليب التخويف التي يقوم بها القائد لتحقيق ولاء التابعين له، ويصحب هذه العمليات عدم الاستقرار والتمرد والمقاومة وظهور أنواع الصراع الخفية والمعلنة، ولكن عندما يشرك القائد أتباعه في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها يدفع الأفراد الشعور بالحماس نحو القرار والالتزام به وبالتالي زيادة الرضا.

(1) - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 426.

(2) - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص.

**3.2. الاتصال:** يمكن القول أن لموضوع الاتصال أهمية كبيرة في العمليات الإدارية ككل، فلم يبالغ كتاب الأدب الإداري عندما نظروا إلى وظيفة الاتصال في المنظمة على أنها بمثابة الشرايين التي تمد العملية الإدارية بالحياة، وللدلالة على أهمية الاتصال في الرضا الوظيفي لنا أن نتخيل منظمة ما تعاني من نظام اتصال عقيم غير قادر على توصيل الأوامر والتعليمات والشكاوي داخل المنظمة، في هذه الحالة سنجد أن هذه المنظمة تتخبط ولا يمكنها أن تصل إلى الأهداف التي أنشأت من أجلها<sup>(1)</sup>. ويرى الدكتور شوقي ناجي جواد أن الاتصال نشاط أساسي في تحديد السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى القدر المناسب من المعلومات المطلوبة، فلا شك أن إخبار وإعلام الأفراد بنشاط المنظمة، سياساتها والمقاصد والغايات التي تسعى إليها يؤدي إلى وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصالات لذلك لا يمكن تسيير أمور المنظمات ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن لديهم المهارات اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم من هنا يتضح دور الاتصال الحيوي في تحديد ملامح السلوك الجماعي. فالحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية تتوقف على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في المنظمة.<sup>(2)</sup>

ويعتبر اتصال المسؤول الأعلى ذو تأثير هام على الرضا الوظيفي في بيئة العمل، حيث يمكن أن تؤثر معاملة الرئيس على الرضا الوظيفي إيجاباً أو سلباً، خاصة السلوك التفاعلي مثل تعبيرات الوجه اتصال العينين نبرات الصوت وحركة الجسم أمراً حاسماً في التأثير على العلاقة، كما يلعب الاتصال الشفوي دوراً محورياً في التفاعل بين الأفراد فيما يتعلق بتكوين انطباع الجذب، التأثير الاجتماعي والتعبير العاطفي، من خلال زيادة مشاركة الأفراد مع بعضهم البعض وهذا يؤثر على الرضا الوظيفي، لذلك فإن استعمال عبارات التشجيع وأساليب التواصل المفتوحة أكثر استعداداً لتلقي ردود أفعال إيجابية وعالية من الرضا الوظيفي.

إذن النظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية تبادل المعلومات بين طرفين لتحقيق أهداف ونتائج معينة، يسير وفق آلية معينة في خطوات أساسية مقسمة بالتساوي بين المرسل، المستقبل، الرسالة، القناة، ولكن تجدر الإشارة إلى أن عملية الاتصال لا تنتهي بمجرد استلام المستقبل للرسالة بل لا بد من أن يقوم هذا الأخير من إعادة إرسال ما يسمى بالتغذية العكسية للمرسل وهي خطوة في غاية الأهمية، مع

<sup>(1)</sup> - موسى سلامة اللوزري وعمر عطية الزهراني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 9.

<sup>(2)</sup> - يوسف عنصر وناجي لنتيم: أهم محددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 7، 2014، ص 140.

ملاحظة أن الاتصال يتم ضمن بيئة معينة تؤثر بطريقة ما على محتويات الرسالة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الرسالة وأثناء إرسالها تتعرض للعديد من المعوقات وكذلك إلى اختيار الأوقات غير مناسبة ما ينتج عنه خلل في نقل المعلومات وخلق جو من الإحباط والقلق، كما أن عدم التكافؤ بين الأفراد يثير وضعية غير مريحة وإهمال للذات.

ويمكن تلخيص دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي في:

- تأثير بعض الأفراد في محتويات الرسائل الاتصالية خصوصا الاتصالات الصاعدة من خلال غربلتها وحذف بعض المعلومات التي يعتقد هؤلاء الأفراد أنها تسيء إليهم وتكيفها لتتلاءم مع المستوى الأعلى، وهذا التطرف يمكن أن يؤدي إلى ظهور الاختلافات والصراعات مما ينجم عنه عدم الرضا عن جو العمل.
- عدم فعالية القنوات الاتصالية الرسمية يؤدي إلى ازدهار القنوات غير الرسمية وما يصاحبها من تحريفات للأخبار المنقولة ويؤدي إلى بروز المشاكل والصراعات وتغذيتها بشكل مدمر داخل المنظمة وهذا أيضا يصاحبه جو من عدم الرضا.<sup>(1)</sup>

#### رابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي هدفاً هاماً من برامج وسياسات المنظمة، لذلك أصبح من الضروري قياسه لتقييم هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف، ولقد تم استخدام الكثير من الباحثين أساليب عديدة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى الأفراد في المنظمة.

إن استعمال الأسلوب العلمي لدراسة أي سلوك تنظيمي وتحليله يتطلب قياس العوامل المؤثرة فيه بعد تحديدها، ومن ثم تحليل العلاقة التبادلية بين العوامل في السلوك والاتجاهات تأثيرها على عملية التفاعل السلوكي، في الوقت الحاضر ومع التطور أساليب البحث العلمي أصبح بالإمكان القيام بعملية قياس المتغيرات الضمنية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية والاتجاهات النفسية، الرضا ... الخ.

وهناك العديد من الأساليب القياس المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي والتي يمكن تقسيمها إلى:

---

<sup>(1)</sup> - زرفاوي أمال أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 68.

## 1. المقاييس الموضوعية:

تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة كأداة لقياس الرضا وظيفي من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات ومعالجتها،<sup>(1)</sup> ومن الأمثلة الشهيرة في أساليب القياس الموضوعية للرضا:

**1.1- الغياب:** يشير مفهوم الغياب إلى عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، إن الغياب في هذه الحالة يمثل سلوكاً يتخذه العامل ويتجسد في عدم حضوره لمزاولة مهامه دون سبب يذكر. ويرتبط الغياب عن العمل بحالة الرضا عندما يلجأ العمال إلى التغييب كتعبير عن رغبة في الانتقام، أو التعبير عن حالة الاستياء، ويمكن النظر إلى العلاقة بين الرضا والتغييب من زاوية أن الرضا عن العمل يعبر عن مظهر التكيف العام في العمل،<sup>(2)</sup> فالتغييب إشارة موضوعية لعدم تكيف الفرد العامل مع محيط عمله كما أنه مؤشر يساعد في تقصي حالات التوتر والاستياء لدى الأفراد وبالتالي لا جدال في أن زيادة معدلات الغياب يتوافق وحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية الفرد للمنظمة التي يزاول مشاطه فيها. لذلك نجد حالة عدم الرضا التي تصيب الفرد وتدفعه إلى انتهاج سلوكيات غير مرغوب فيها لا تنشأ من العدم أو عن طريق الصدفة، وإنما هي نتاج لتراكم مشاعر عدم الرضا اتجاه المهام والمنظمة على حد سواء. مما يعرقل السير الحسن للمنظمة وبالتالي يعيقها في تحقيق أهدافها. وقد أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب، فالفرد الراضي يعكس لنا مدى ارتباطه بعمله وانتظام حضوره. وقبل التطرق إلى كيفية حساب معدل الغياب تجدر الإشارة إلى حالتين أن هناك حالات غياب مفروضة على الفرد لارتباطها بحالات طارئة كالمرض وهناك حالات من الغياب تعكس بالفعل مشاعر الفرد اتجاه عمله، وعليه يستدعي الأمر ضرورة تنظيم سجلات الحضور والغياب بغية التعرف على أسباب الغياب ومعالجة الاختلالات التي تتطلب الدراسة. و الملاحظ أنه لا توجد طريقة واحدة موحدة أو متفق عليها لقياس معدل الغياب، ونذكر منها:<sup>(3)</sup>

(1) - صديق محمد عفيفي وأحمد ابراهيم عبد الهدي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، 2003، ص 25.

(2) - ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة المسيلة الجزائر، 2007، ص 83.

(3) - ضياف زين الدين: المرجع نفسه، ص 84.

## الطريقة الأولى:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

## الطريق الثانية:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

حيث أن الأيام الكلية لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر.

**2.1- معدل دوران العمل:** يطلق مصطلح دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض الأفراد للوظيفة داخل المنظمة وإحلال أفراد آخرين جدد محلهم وتعكس تلك الحركة مدى استقرار العاملين،<sup>(1)</sup> ودوران العمل الذي نقصده هنا هو الذي يحدث بلا نظام ودون حاجة حقيقية وهذا ينعكس أو ينجم عنه آثار سلبية كضعف تماسك جماعة العمل كما أنه قد يحمل المؤسسة تكاليف إضافية. و يستخدم معدل دوران العمل كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل فمما لا شك فيه أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر إلى حد ما مؤشرا هاما لارتباطه بها أن رضاه عن عمله. ويتم حساب معدل دوران العمل بالاعتماد على المعادلات التالية:<sup>(2)</sup>

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

<sup>(1)</sup> - طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص 85.

<sup>(2)</sup> - محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 160.

إن مثل هذه المعدلات تكون ذات فائدة كبير للإدارة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام.

## 2. الأساليب الذاتية:

تعتبر من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي والتي تعتمد على إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود أفعالهم عن العمل،<sup>(1)</sup> ولاستقصاء آراء المبحوثين يتعين على الباحث إعداد مجموعة من الأسئلة تتلاءم وقدراتهم الفكرية. ويوجد ثلاثة أنواع من أساليب القياس الذاتية:

**1.2- الاستمارة:** هي مجموعة من أسئلة يعدها الباحث بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح بغية التعرف على آراء المبحوثين، ومع تطور الدراسات الاجتماعية وخصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة مشهورة لمعرفة درجة الرضا، الاستمارة أنواع:

**1.1.2- استبيان جامعة منسوتا للرضا: Minnesota satisfaction questionnaire** : وهو يستخدم طرق مختلفة حيه يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم ( الأحر الترقية، النقل ... ) أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تمام :إلى غير راضي وقد صمم هذا الاستبيان كل من **Davis , englande, lefquit** . **Weiss**

**2.1.2- استبيان بيان الرضا الوظيفي: inventaire de satisfaction questionnaire** : وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل وصممه كل من **Laroche et viator** .

**3.1.2- استبيان الرضا عن الأجر: pay satisfaction questionnaire** : وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العائد النقدي مثل الرضا عن الأجر، العلوات.

(1) - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2004، ص 198.

### جدول رقم 3: قياس الرضا عن العمل:

مدى الرضا عن الأجر	مقياس الرضا الوظيفي	دليل وصف العمل
بين درجة رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بالأجر بوضع درجة من الدرجات التالية:	بين درجات رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بعملك الحالي بوضع درجة من الدرجات التالية:	ضع نعم أو لا بالنسبة لكل كلمة مما يأتي: العمل نفسه: روتيني مرض جيد الترقية مغلقة محددة فرص جيدة للترقية
- غير راض تماما	- غير راض تماما	
- غير راض	- غير راض	
- محايد	- محايد	
- راض	- راض	
- راض كلياً	- راض كلياً	
الرضا عن مستوى الأجر:	استغلال قدراتك السلطة سياسات وإجراءات العمل الاستقلالية العلاقات الإنسانية	
الأجر الحالي		
مقدار الدخل الكلي من العمل		
الرضا عن الزيادات في الأجر:		
الانتظام في الزيادة		
كيف تحدد الزيادات في الأجر		

المصدر: (جرالد الدرجرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 207).

ومن مزايا هذا النوع من المقاييس أنه يمكن استيفاؤه بسرعة وبدرجة عالية من الكفاءة من جانب الكثير من أفراد كما أن تطبيق هذا المقياس على أعداد كبيرة من أفراد وفي مجالات مختلفة يمكن الوصول إلى متوسطات يمكن المقارنة بها لتحديد القيمة النسبية لدرجة الرضا عن العمل. وبهذا فإن الاستبيان وسيلة ضرورية لإجراء عملية التحقيق لذا يجب تحديد محتوى الأسئلة التي يتضمنها والتي

تصاغ بعناية وبدقة، بحيث تكونه شاملة لكل ما هو مطلوب معرفته حول الرضا وأسبابه مثل الأجر، جماعة العمل...<sup>(1)</sup>

**2.2- المقابلة:** تتضمن مقابلة أفراد وجهها لوجه وبصفة شخصية، وسؤالهم عن اتجاهاتهم وحالاتهم المصاحبة للعمل، ويجب أن تتم في الوقت المناسب وفي المكان الذي يشعر فيه الموظفون بحرية الكلام. ويمتاز أسلوب المقابلة بمجموعة من المزايا نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر إمكانية توضيح الأسئلة تسهيل فهمها على المستقصى منه ضمانا لدقة الإجابة ضمان أن الإجابة تم الحصول عليها من المفردة المختارة وليس من غيرها تسجيل ومعرفة ردود فعل المبحوثين من تعبيرات الوجه..... غير أن لها عيوب كصعوبة إدارة المقابلة خاصة الباحثين المبتدئين، طول الوقت وارتفاع التكلفة....

**3.2- أسلوب الأحداث الحرجة:** في هذا الأسلوب يتم قياس الرضا الوظيفي بسؤال الأفراد عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، فمثلا إذا مرت منظمة بأوقات عصيبة وسئل موظفوها عن أهم الأمور التي خلقت لديهم حالة من الاستياء خلال تلك الفترة وكان جواب الأغلبية يتعلق بالاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، فإن ذلك يجعلنا نستنتج بأن لأسلوب الاتصال دور هام في درجة الرضا.<sup>(2)</sup>

### 3. أهداف مقاييس الرضا الوظيفي:

تهدف مقاييس الرضا الوظيفي إلى:

- معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات العمل المختلفة في المنظمة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات أو جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل السن، النوع، الحالة الاجتماعية....
- الحاجة إلى دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي و بعض الظواهر السلوكية الأخرى في المنظمة كالغياب، دوران العمل... الخ، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة من جماعات المنظمة.

<sup>(1)</sup> - جerald الدرجرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 207.

<sup>(2)</sup> - المرجع نفسه، ص 208.

- توفير المعلومات للإدارة حول سلوكيات الأفراد السلبية والإيجابية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات اللازمة.
- تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي اللبنة الأساسية في الدراسات الخاصة بالرضا، حيث أنه وفقا لما تفسره نتائج هذه الدراسات يتم رسم السياسات واتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لزيادة وتتمية الرضا الوظيفي بين أفرادها إن كان مستواهم منخفضا أو الحفاظ عليه إذا كان مقبولا.<sup>(1)</sup>

### خامسا: خصائص الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي خصائص تتمثل في الآتي:

- تعدد المفاهيم وطرق القياس: فقد أشار الكثير من الباحثين في مدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعاريف وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم النظرية التي ينطلقون منها، وهذا ما يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي متعلق بشخص معين ذلك أن ما يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا بشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع معقدة ومختلفة في آن واحد، وهذا ما انعكس على تنوع طرق قياس الرضا الوظيفي.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، وهذا ما يؤدي للشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف العمل ورغباته.

(1) - راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 134.

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي، حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارته في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه على العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً كافياً على رضاه على العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

### سادساً: إرشادات لتحسين الرضا الوظيفي:

في ضوء الأبحاث والدراسات الخاصة بموضوع الرضا الوظيفي وحسب رأي بعض الباحثين فإنه يمكن تحسين الرضا الوظيفي عن طريق:

- العدالة في الأجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن نخلق لديهم الإحساس بعدم الرضا لذلك لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.
- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تكون محل اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض المنظمات تساعد في ذلك.
- جعل العمل مسلياً: فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضيف الكآبة على جو العمل ويخلق الإحساس بعدم الرضا، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك، مثل توزيع بعض الهدايا البسيطة، إقامة مسابقات فكرية... الخ. فقد كان سكيب ماجيوريا **SKIP MAGGIORIA** صاحب محل الموسيقى المسمى باسمه في ولاية كاليفورنيا راض عن عمله لأنه يشعر بالسعادة عندما يساهم في إسعاد الآخرين فهو كان ينظم جلسات فرح يحضر إليها كبار السن ليمارسوا هواياتهم الموسيقية، وهذا يشعره والعاملين معه ومن يرتادون معه بالرضا.<sup>(1)</sup>

(1) - جerald الدرجرينبرج وروبرت بارون: مرجع سابق، ص 213.

- احترام الأفراد والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في مجال عملهم وكذلك الاعتراف والتقدير بالإنجازات التي يقدمونها، وهذا يرجع لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.
- تحسين نوعية الإشراف: فعندما تكون العلاقة بين القائد أو المسؤول والأفراد علاقة طيبة يسودها الاحترام ويراعي فيها المصالح المشتركة وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين القائد وأتباعه يزيد من الرضا عن العمل.

### سابعاً: آثار ونتائج الرضا الوظيفي:

للمديرين اهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون الأفراد راضين بوظائفهم؟ وللإجابة على هذا السؤال نجد أن الباحثون في مجال السلوك التنظيمي قد حددوا العديد من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي:

- يتمتع الأفراد الراضين عن عملهم بصحة نفسية وذهنية جيدة.
- انخفاض واضح وملحوس في مستوى الغياب: نستطيع أن نتصور أن العامل متخذ قراراً يومياً فيما إذا كان سيذهب إلى العمل أم لا. و لاشك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرصة البديلة المتاحة للفرد إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح. ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين الأفراد الرضا عن العمل والفرص هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر الفرد والعكس صحيح. من هذا التحليل نستطيع القول بوجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي ومعدلات الغياب وهذا ما أثبتته الدراسات التي أجريت في شركة أنثرناشيونال هارفستر أن معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي ومعدلات الغياب يصل إلى 0.25 .
- انخفاض معدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.<sup>(1)</sup>
- انخفاض واضح وملحوس في الشكاوي والظلم والإحباط في العمل مما ينعكس أثره إيجابياً بخلق درجة عالية من الانتماء للمنظمة والسعي الحثيث لتحقيق أهدافها.

(1) - جerald الدرجرينج وروبرت بارون: مرجع سابق، ص 204.

- تتسم المنظمة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل وهذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفاء في مختلف مجالات العمل.
- مستوى الأداء: يعتقد الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر إنتاجية.
- سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين الأفراد.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي يعبر عن مدى الإشباع والارتياح الذي يحصل عليه الفرد اتجاه عمله أو بعض الجوانب الهامة من العمل لديه، مما يتولد عنه مشاعر إيجابية تنعكس على سلوكه في العمل، كتقبله لإجراءات التغيير والتطوير، انخفاض معدلات الغياب لديه، قلة شكاويه وصراعه مع زملائه في العمل وكذلك المشاركة الإيجابية في نشاطات المنظمة.

الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل شخصية متعلقة بالموظف كالسن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل... وعوامل متعلقة بالعمل سواء كانت مادية كالأجر، الترقية، المكافآت... معنوية كالقيادة، الاتصال، جماعة العمل. وكأي ظاهرة تنظيمية فإنه يجب قياسه، لذا تم الإشارة إلى أهم الطرف المستعملة في قياس الرضا الوظيفي ثم تناولنا إرشادات تحسين الرضا الوظيفي وآثاره.

**الجانب الثاني : الإطار الميداني للدراسة**

# الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: عينة الدراسة.

خامساً: أدوات جمع البيانات.

سادساً: أسلوب التحليل.

خلاصة.

## تمهيد:

تخضع عملية البحث العلمي إلى طرق وإجراءات وأساليب علمية وعملية منطقية دقيقة يجب احترامها و إتباعها بعناية حتى نتمكن من تقديم بحث ناجح وسليم من كل الشوائب التي يمكن أن تعترضه، فلا يمكن الاقتناع بدراسة بسيطة موجهة للاستهلاك الدراسي، لذلك يجب على الباحث الاعتماد على الطرق وأساليب التحليل الموضوعي والموضحة لعلاقة البحث بالمجتمع الدراسة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التبعة في تنفيذ البحث بهدف دراسة نشاط العلاقات العامة في "المديرية الشباب والرياضة لولاية بجيجل"، من خلال استطلاع آراء موظفي المديرية، ويتم التطرق هذا الفصل إلى تحديد مجالات هذه الدراسة الميدانية "المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني"، وإعطاء فكرة عامة عنها، وتحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة التطبيقية، وتحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات، وتحديد مجتمع الدراسة، وكذا أساليب التحليل المتبعة، وهذا كله من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسي للدراسة ، ومحاولة إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة، لهذا ستحاول الباحثة في هذا الفصل عرض المنهجية المتعددة في جمع البيانات الميدانية.

## أولاً: مجالات الدراسة:

تكتسي مجالات الدراسة أهمية بالغة في الدراسة الميدانية، ذلك أن التعرف عليها يعد عملية ضرورية و نقطة رئيسية في البحث الاجتماعي و يجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن كل دراسة ميدانية إلا و لها ثلاث مجالات رئيسية، والمتمثلة في المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

### 1. المجال الجغرافي:

تقع مديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل بعاصمة الولاية بحي الشهداء فافة يحدها من الشمال قاعة متعددة الرياضات ومن الشرق مسبح النصف اولمبي و من الجنوب طريق مسلكه يؤدي إلى جامعة جيجل ومن الغرب ملكية تابعة للخووص.

#### 1.1 نبذة تاريخية:

تم إنشاء مديرية الشباب والرياضة للولاية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990، حيث جمعت مصالح الشباب والرياضة على مستوى الولاية على شكل هيئة إدارية وهي مديرية الشباب والرياضة بعد ما كانت مصلحة تابعة إلى قسم استثمار الموارد البشرية .

حيث اتسمت بظهور التسمية الحالية و ذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 93، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006 تم تعديل قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة. لنتضمن مجموعة من المصالح تعمل على تطوير المؤسسات و الهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية تحثها و تنسقها و تقييمها و مراقبتها.

## 2.1 مهام مديرية الشباب والرياضة:

حدد المرسوم التنفيذي رقم 345/06 الصادر في 28 سبتمبر 2006 مهام مديرية الشباب والرياضة في النقاط التالية:

- تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة وهي مكلفة علي وجه الخصوص بالمهام التالية.

- تطور مديريات الشباب والرياضة للولاية المؤسسات والهيكل والأجهزة و النشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميدان الشباب والتربية البدنية والرياضة وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها.

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية و حركة و مبادلات الشباب و فضاءاتهم للتعبير و تنشيطها ومتابعة تنفيذها.

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها و تنشيطها.

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة و كذا هيكلها و تطويرها وتنظيمها.

- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف و التهميش، بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية لولاية.

- تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية، لاسيما في الوسط التربوي و التكوين و عادة التربية و الوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة و توجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها و ترقية الممارسات الرياضة النسوية.

- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم/أو العاملين داخل هيكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم و تأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها

- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار و إنجاز الهياكل الأساسية وكذا تصديقها و صيانتها حفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

### 3.1 ممارسة النشاط :

تمارس نشاطها عبر كامل تراب ولاية جيجل و ذلك بالتنسيق مع المؤسسات تحت الوصاية

وهي:

- ديوان المركب المتعدد الرياضات وملحقاتها المتمثلة في أربع قاعات الرياضة
- ديوان مؤسسات الشباب والمؤسسات الشبانية والمتمثلة في:
- 10 دور الشباب.
- 04 بيوت الشباب.
- 06 مركبات رياضية جوارية.
- 12 نادي للشباب.

### 4.1 شرح الهيكل التنظيمي:

❖ مصلحة التربية البدنية والرياضية: تضم ثلاثة مكاتب هي:

✓ مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية: ويقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط تطوير الرياضة بالولاية بالتنسيق مع مختلف الهياكل والهيئات المعنية.
- دراسة واقتراح استراتيجيات تطوير التربية البدنية والرياضية في مجال التربية والتكوين.

- القيام بكل دراسة أو بحث يرمي إلى تطوير النشاطات في ميدان التربية البدنية والرياضية.
- إعداد وتنفيذ برامج تطوير الرياضة في الوسط المتخصص ومتابعتها وتقييمها.
- اقتراح كل التدابير التحفيزية لتطوير وترقية الممارسة الرياضية الجوارية وتنفيذها.
- اقتراح التدابير الرامية إلى المحافظة على الألعاب التقليدية وترقيته.
- ضمان المتابعة والمراقبة المنتظمة لبرامج تطوير التربية البدنية والرياضية.
- تحضير التقارير الدورية لتقويم السياسات والبرامج المطبقة في تطوير التربية البدنية والرياضية.
- التقييم المستمر للبرامج وتأهيل العمل التطوعي في مجالها.
- عرض و وضع المقاييس الدافعة لتوسيع وترقية الممارسات الرياضية لاسيما في البلديات والأحياء.
- تحديد وتهيئة العمل مع الهياكل المعنية الهادفة لمشاريع وبرامج تعميم الرياضة للجميع وتطوير التربية البدنية والرياضية في الوسط المتخصص في مجال التربية والتكوين وتطبيقها وترويجها في وقت الفراغ وضمان مراقبتها وتقييمها.
- ✓ **مكتب اكتشاف وتكوين المواهب الشابة: من مهامه:**
- تحديد مخططات وبرامج تطوير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب الشابة وتنفيذها ومتابعتها.
- العمل على كشف المواهب الشابة والإطارات.
- القيام بالدراسات والتحقيقات وسبر الآراء في ميدان الشباب والرياضة.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطويرها.
- العمل لإنجاز البرنامج الوطني لتطوير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب الرياضية ومتابعة تنفيذه بالاتصال مع القطاعات والهياكل المعنية.
- السهر على حسن سير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب الرياضية وإنجاز أهداف القطاع في هذا المجال.
- تحديد الاحتياجات والوسائل الضرورية لتطوير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب الرياضية.
- العمل على التأطير البيداغوجي والتقني الضروريين لسير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب الرياضية.
- القيام بالتقويم المستمر لسير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب الرياضية.

✓ مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية: ويقوم بما يلي:

- إعداد مخططات وبرامج تطوير الرياضة في وسط العمل والتظاهرات الرياضية وتنفيذها.
- اقتراح البرامج والأعمال الموجهة لتعزيز مشاركة الجمعيات الرياضية في تطوير الرياضة ومكافحة العنف وترقية أخلاقيات الرياضة والروح الرياضية.
- المبادرة بالتدابير والآليات التي تسمح بأحسن توجيه لمساعدة الدولة للجمعيات الرياضية.
- ضبط تدابير المساعدة تجاه الحركة الجموعية الرياضية والسهر على حسن توزيع مساعدة الدولة والقيام بالتقويم المنتظم في هذا الميدان.
- تحديد صيغ الشراكة مع الجمعيات.
- المشاركة في تنظيم الدورات الرياضية المحلية والوطنية ودعمها.
- المبادرة بالتظاهرات الرياضية الموجهة للشباب لاسيما المهرجانات والدورات والماراطونات وتنظيمها بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- وضع بطاقة إحصائية دورية للجمعيات الرياضية.

❖ **مصلحة نشاطات الشباب:** وتشتمل على المكاتب التالية:

✓ مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال: يقوم بالآتي:

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.
- مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المختصين والهيئات والمصالح المعنية.
- تحقيق السياسة الوطنية في إنجاز مطويات تشجيع وتحفيز الشباب على الاندماج في المؤسسات والجمعيات الشبانية.
- مراقبة الهياكل الشبانية عن طريق المفتشين والمستشارين.
- الحث على نشر المادة الإعلامية في أوساط الشباب من خلال العمل الجوّاري لخلايا الإصغاء.
- تبليغ مشاكل واهتمامات الشباب وإسراع رأيهم للسلطات المعنية.
- الاطلاع على المواضيع التي تهم الشباب عبر وسائل الإعلام.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج.

✓ مكتب البرامج الاجتماعية التربوية وتسليّة الشباب: ويقوم ب:

- ضمان إعداد البرامج وأعمال التنشيط الاجتماعي التربوي وترفيه الشباب وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها.
- السهر على تعزيز الأعمال الجوارية في مجالي التنشيط الاجتماعي التربوي والترفيه.
- إعداد برامج ترقية مبادرات الشباب والسهر على تنفيذها.
- اقتراح التدابير الهادفة لتفعيل دور بيت الشباب ومراكز العطل في ترقية المبادلات وحركية وسياحة الشباب.
- متابعة ومراقبة مستخدمي تأطير مراكز التسلية ومراكز العطل والمنشطين المكلفين بنشاطات السياحية و مبادلات.
- تنظيم التريصات لرسكلة المعلومات لمنشطي مراكز الشباب وفضاءات العطل والترفيه.
- تنظيم المخيمات، الخرجات، الرحلات والتبادلات.
- إعداد الحصائل الدورية لمختلف الأعمال والنشاطات المنجزة.
- ✓ **مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب: ومهامه هي:**
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم والعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- السهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الشبانية.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج.
- وضع أنظمة لتقويم ومراقبة الحركة الجمعوية.
- وضع بطاقة إحصائية دورية للحركة الجمعوية.
- إعداد برامج الحركة الجمعوية.
- تأطير وتكوين مؤطري الحركة الجمعوية.
- ❖ **مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: تضم ثلاثة مكاتب هي:**
- ✓ **مكتب الهياكل والتجهيزات الرياضية والاجتماعية التربوية: الذي يسهر على:**
- إعداد برامج استثمار القطاع وتنفيذها، لاسيما في مجال المنشآت القاعدية والتجهيزات الرياضية والاجتماعية التربوية.
- اقتراح كل برنامج يهدف إلى تعزيز منشآت وتجهيزات القطاع.

- إعداد دراسات إنجاز المنشآت القاعدية للقطاع.
- وضع كل نظام للخبرة ومراقبة المنشآت والتجهيز.

✓ **مكتب التسوية والصيانة:** من مهامه:

- إعداد المقاييس والأنظمة التقنية لإنجاز المنشآت القاعدية وتجهيزات الرياضة والشباب ومصادقتها وصيانتها.
- صيانة المنشآت القاعدية وتجهيزات الرياضة والشباب.

✓ **مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم:** يقوم بالمهام التالية:

- ضمان متابعة برامج إنجاز وإقامة المنشآت القاعدية والتجهيزات الرياضية والاجتماعية التربوية وتقييمها.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج.
- إحداث بنك المعطيات المتعلق بالقطاع.

### ❖ **مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:**

تقوم بدراسة الوثائق القانونية الخاصة بالقطاع ومعالجتها وتوزيعها، وكذلك تحديد الاحتياجات من الوثائق والقيام باقتنائها وضمان تسيير الرصيد الوثائقي الخاص بالقطاع، هذه هي المصلحة التي تتعامل مع جميع المصالح الأخرى من خلال إشرافها على جميع الموظفين والوسائل التابعة للمديرية وكذا سهرها على التسيير الإداري البشري والمالي للمديرية، وتتشكل مصلحة التكوين وإدارة الوسائل من المكاتب التالية:

✓ **مكتب المستخدمين والتكوين:** يعنى بتسيير الحياة المهنية للموظف من خلال:

- ضمان تسيير المستخدمين.
- العمل على تطوير الموارد البشرية.
- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع والمشاركة في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتنويع التكوين الذي له علاقة بمهامه بالاتصال مع القطاعات المعنية.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بالاتصال مع الهياكل المعنية والسهر على تنفيذه.
- إعداد برامج التكوين في ميادين تأطير التربية البدنية والرياضية والمهن والتأهيلات المرتبطة بها.
- القيام بتحديد وإعداد مخططات وبرامج تكوين مستخدمي التربية البدنية والرياضة وتجديد المعلومات وتحسين مستواهم بالاتصال مع الهياكل والأجهزة المعنية.

- القيام بتحديد وإعداد مخططات وبرامج التكوين المستمر للمستخدمين المكلفين بتنشيط نشاطات الشباب وتجديد المعلومات وتحسين مستواهم وإعدادها بالاتصال مع الهياكل والأجهزة المعنية.
- ✓ **مكتب الميزانيات ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشباب: ويهتم ب:**
  - تحضير عمليات الميزانية وتنفيذها.
  - تسيير وسائل الإدارة المركزية.
  - ضمان تسيير الأملاك العقارية للقطاع والمحافظة عليها.
  - وضع قواعد وإجراءات متابعة ومراقبة المساعدات والإعانات الممنوحة للحركة الجمعوية للشباب والرياضة بعنوان ميزانية الدولة.
  - ضمان إعداد ميزانية سير القطاع وتنفيذها.
  - ضمان إعداد ميزانية تجهيز القطاع وتنفيذها.
  - تقدير الحاجات المالية للقطاع واقتراحها.
  - تنظيم محاسبة المديرية.
  - وضع الاعتمادات الضرورية لسير المديرية والمؤسسات والأجهزة التابعة لها.
- ✓ **مكتب الوسائل العامة: هذا المكتب يسيّر:**
  - حظيرة السيارات من بنزين وصيانة.
  - السكنات الوظيفية التابعة للقطاع.
  - التنسيق مع مكتب الميزانية في اقتناء الأدوات المكتبية مستهلكة أو غير مستهلكة.
  - متابعة عملية جرد العتاد المقتنى من ميزانية التسيير أو الصندوق الولائي أو التجهيزات.
  - التنسيق مع مديرية أملاك الدولة بإتلاف العتاد غير صالح للاستعمال وبيعه عن طريق المزاد العلني.
  - مراقبة ومتابعة كل عمليات تحويل العتاد من المديرية إلى المؤسسات التابعة للقطاع.

## 2. المجال البشري:

حسب مدونة المناصب المالية للمديرية يقدر العدد الإجمالي للموظفين والعمال المهنيين و المتعاقدين ب: 434 تنقسم إلي أربعة مجموعات حسب شبكة مستويات التأهيل وتتضمن كل مجموعة العدد التالي:

- مجموعة التنفيذ و التي توافق من الصنف الأول إلى الصنف السادس وتضم 187 موظف و عامل مهني و متعاقدين.

- مجموعة التقييم والتي توافق من الصنف السابع إلى الصنف الثامن وتضم 13 موظف.

- مجموعة التطبيق والتي توافق الصنفين التاسع والعاشر وتضم 41 موظف.

- مجموعة التقييم والبحث أو الدراسات و تضم 193 موظف.

### 3. المجال الزمني:

يمكن تقسيم المجال الزمني للدراسة إلى المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** من نوفمبر 2015 إلى غاية ديسمبر 2015، في هذه المرحلة تم فيها ضبط موضوع الدراسة وتحديد عنوان الدراسة بدقة مع الاطلاع على الموضوع المتمثل في نشاط العلاقات العامة و الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي.

- **المرحلة الثانية:** جانفي 2016 إلى غاية فيفري 2016: قمنا بوضع خطة مبدئية لفصول النظرية، والبدء في إعداد الجانب النظري من البحث من خلال جمع المادة العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ( نشاط العلاقات العامة، الرضا الوظيفي).

- **المرحلة الثالثة:** مارس 2016: في هذه الفترة تمت الموافقة على طلب الدخول للمديرية الشباب والرياضة وإجراء البحث الميداني بها، وأجريت في هذه المرحلة مجموعة مقابلات والقيام بملاحظات بالمؤسسة، وأيضا الحصول على بعض الوثائق والمعلومات المتعلقة بها، كما تم تحديد مؤشرات وفرضيات الدراسة وذلك بعد التعرف على ميدان الدراسة، ومن تم صياغة أسئلة استمارة البحث.

- **المرحلة الرابعة:** من نهاية مارس إلى غاية أفريل 2016: في هذه الفترة قمنا بعرض الاستمارة على مجموعة أساتذة علم الاجتماع من أجل تحكيمها وتقييمها، ومن تم تجربتها بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

وبعد صياغة الاستمارة في شكلها النهائي تم توزيعها على المبحوثين، وفي اليوم التالي تم استرجاعها وذلك من أجل العمل على تحليلها و تفريغ بياناتها، ومن ثم مناقشة واستخلاص النتائج مع عرض بعض الاقتراحات التي أثارتها الدراسة.

## ثانياً: فرضيات الدراسة:

إن بناء الفرضية ليس بالأمر السهل كما يعتد البعض أو أنها مجرد وضع تصور بين متغيرين معزولين، بل هي بمثابة إجابة مؤقتة عن أسئلة الدراسة من خلال التنبؤ بعلاقة بين متغيرين من خلال توضيح منطق العلاقات و الأسباب التي تربط المفاهيم المطروحة في الإشكالية، و الفرضية كما يعرفها جابر عبد الحميد عبارة عن تفسير أو حل محتمل للمشكلة التي يدرسها الباحث أو تخمين و استنتاج يتبناه الباحث مؤقتاً لشرح ما يلاحظه من ظواهر.<sup>(1)</sup>

و في بحثنا هذا و من أجل تسهيل عملية البحث قمنا بصياغة فرضيات الدراسة، بدءاً من الفرضية الرئيسية و التي تتمحور في:

يساهم نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

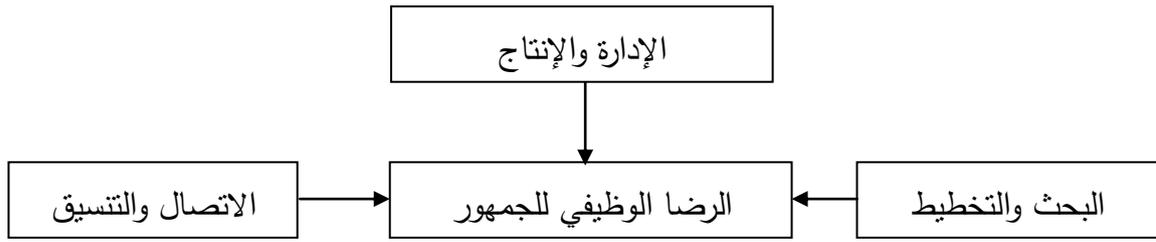
وتتمثل مؤشرات أبعاد الدراسة في هذه الفرضية في الآتي:

نشاط العلاقات العامة	الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي
(المتغير المستقل)	(المتغير التابع)
- البحث والتخطيط.	- الولاء والانتماء.
- الإدارة والإنتاج.	- الدافعية والروح المعنوية.
- الاتصال والتنسيق.	- العلاقات بين الموظفين.

ويمكن توضيح دور أو العلاقة بين المتغيرين في الشكل التالي:

(1) - فاطمة عوض: أسس البحث العلمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 36.

شكل رقم 8: يوضح دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي:



المصدر: (من إعداد الطالبتين).

إلى الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: يساهم نشاط البحث والتخطيط في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

وتتمثل مؤشرات أبعاد الدراسة في الآتي:

نشاط البحث والتخطيط. الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي

(المتغير التابع)

(المتغير المستقل)

- الولاء والانتماء.

- آراء والميولات.

- الدافعية والروح المعنوية.

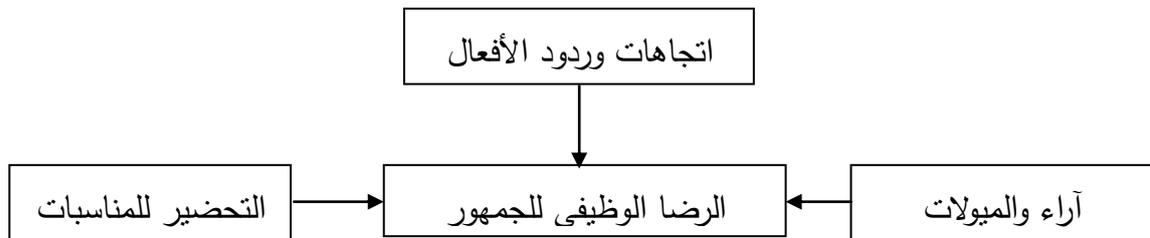
- اتجاهات وردود الأفعال.

- العلاقات بين الموظفين.

- التحضير للمناسبات والأزمات.

ويمكن توضيح دور أو العلاقة بين المتغيرين في الشكل التالي:

شكل رقم 9: يوضح دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي:



المصدر: (من إعداد الطالبتين).

- **الفرضية الثانية:** يساهم نشاط الإدارة والإنتاج في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

وتتمثل مؤشرات أبعاد الدراسة في الآتي:

نشاط الإدارة والإنتاج الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي

(المتغير المستقل)

(المتغير التابع)

- الرحلات والمناسبات

- الولاء والانتماء

- إنتاج الصور والمطبوعات

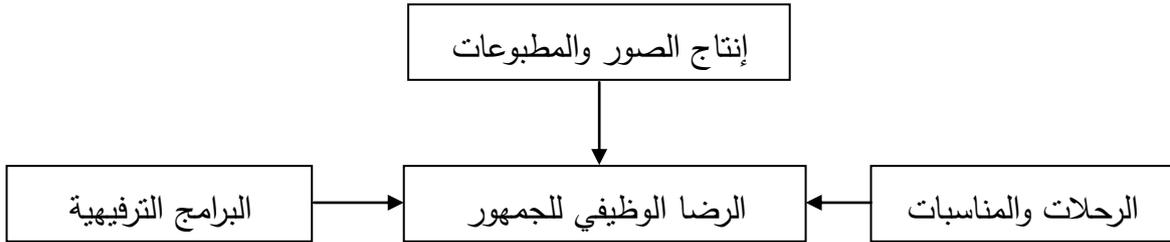
- الدافعية والروح المعنوية

- البرامج الترفيهية

- العلاقات بين الموظفين

ويمكن توضيح دور أو العلاقة بين المتغيرين في الشكل التالي:

**شكل رقم 10:** يوضح دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي:



المصدر: (من إعداد الطالبتين).

- **الفرضية الثالثة:** يساهم نشاط الاتصال والتنسيق في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

وتتمثل مؤشرات أبعاد الدراسة في الآتي:

نشاط الاتصال والتنسيق الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي

(المتغير المستقل)

(المتغير التابع)

- المعلومات

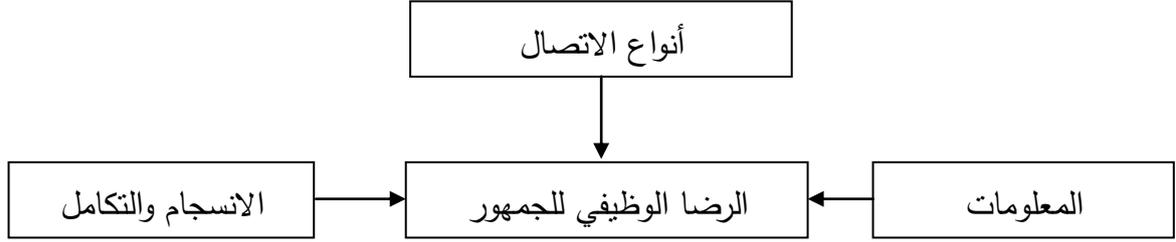
- الولاء والانتماء

- أنواع الاتصال

- الدافعية والروح المعنوية

ويمكن توضيح دور أو العلاقة بين المتغيرين في الشكل التالي:

شكل رقم 11: يوضح دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي:



المصدر: (من إعداد الطالبتين).

ثالثا : منهج الدراسة:

إن تنوع المناهج و اختلافها ليس فقط من اختصاص علمي فقط إلى آخر ، و إنما داخل الاختصاص العلمي الواحد ، فبالنسبة لعلم الاجتماع تتنوع المناهج وتتعدد بتنوع المواضيع و تعدد الأهداف والأسس النظرية المتناولة .

فقد عرف الدكتور مصطفى عمر المنهج بأنه الطريق أو السبيل للبحث الذي يستند إلى عدد من المميزات الرئيسية أهمها أن الظواهر و مكوناتها و العلاقات بينها موجودة بشكل مستقل عن الفرد و عن آرائه و اتجاهاته و تصوراته ، و إن هذه الظواهر تخضع لقوانين ثابتة تتحكم فيها و توجهها بانتظام و أنه بالإمكان التوصل إلى معرفة خصائص هذه القواعد و أساليب تأدية وظائفها.(1)

كما يعرف المنهج بأنه جملة من المبادئ والقواعد و الإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها من ألف بحثه إلى يائه بغية الكشف عن العلاقات العامة و الجوهرية، و الضرورية التي تخضع لها الظواهر و موضوع الدراسة. و نظرا لطبيعة دراستنا و خصائصها فقد تطلبت منا اختيار المنهج الوصفي، باعتباره الأنسب لوصف و رصد الوقائع و تقصي الحقائق و تقديم تفسير لموضوع الدراسة.(2) و عادة ما يعرف المنهج الوصفي بأنه مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على

(1) - أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 62.

(2) - سلاطية بلقاسم وحسان الجيلالي: محاضرات في المنهج و البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص

جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة .

#### رابعاً: وصف العينة:

إن الكمال في البحث العلمي هو أن نستعلم كل عناصر المجتمع البحث الذي نهتم بدراسته ،و مادام أن ملامسة مفردات المجتمع المقصود غير ممكنة فإن المجتمع المتاح يصبح هو الحل بالنسبة للباحث يركز على استعمال تقنية العينة ،حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث و ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله و عمل استدلالات حول معالم المجتمع. و بالتالي فهي نموذج مصغر عن المجتمع الكلي الذي يحمل صفة التمثيلية بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع المستخرجة منه.(1)

و بهذا فإن مرحلة العينة هي مرحلة مهمة في لذا ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث أو أن نختار بدقة و حذر المعاينة التي ستمكننا من تحديد الحجم الضروري للعينة .

و بهذا فقد قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة، و التي يقوم فيها الباحث باختيار الفئة التي تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا، و يبحث عن عنصر أو عدة عناصر تكون بمثابة صورة نمطية لنفس مجتمع البحث التي استخرجت منه بطريقة عشوائية.(2)

وبعد معاينتنا لميدان الدراسة و المتمثل في مديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل، وجدنا مجتمع دراستنا يحتوي على 434 موظف، و قمنا باختيار عينة الدراسة كالتالي:

$$\text{عينة الدراسة} = \text{العدد الإجمالي} \times \text{النسبة المئوية} \div 100$$

$$\text{عينة الدراسة} = 434 \times 14 \div 100 = 60.76.$$

$$\text{عينة الدراسة} = 60 \text{ مفردة.}$$

(1) - محمد خليل و آخرون:مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 218.

(2) - مريس أنجريس:منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية،ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006،

و تضم عينة الدراسة جنس الإناث أكثر من جنس الذكور وذلك بنسبة 77% وأغلبهم تتراوح أعمارهم من 25 و 30 سنة بنسبة 32%، وما نسبته 58% لديهم مستوى جامعي أنهم يملكون أقدميه أقل من 5 سنوات بنسبة 42%.

## خامسا: أدوات جمع البيانات:

تعرف الأداة بأنها الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات لتصنيفها و جدولتها.

و اللافت أن هناك الكثير من الأدوات أو الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات، و لكل أداة مزاياها. و الجدير بالذكر أن مزايا واحدة من أدوات البحث هو تجنبنا لعيوب أداة أخرى، و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة و الاستمارة و المقابلة.

### 1. الملاحظة:

هي توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة،<sup>(1)</sup> ولا تنحصر الملاحظة في توجيه الحواس فقط و لكنها تنطوي على عمليات عقلية و تدخل إيجابي من جانب العقل و قد يصل إسهام العقل في الملاحظة إلى درجة الابتكار و الاختراع، و يبدو ذلك واضحا عند وضع الفروض والسعي الدائم إلى تحقيقها علميا. و قد تمت ملاحظتنا للظاهرة في دراستنا هذه من خلال الملاحظة البسيطة كما تحدث تلقائيا دون خضوعها لأي نوع من الضبط العلمي، و التي تعرف باسم ملاحظة دون المشاركة. و قد أفادتنا هذه التقنية في التعرف على اتجاهات وأفكار الموظفين نحو نشاط العلاقات العامة من خلال ملاحظة سلوكياتهم وكذلك في صياغة أسئلة الاستمارة.

### 2. المقابلة:

"تعتبر المقابلة إحدى الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، علما أنها تعد من أكثر الوسائل شيوعا لجمع المعلومات، وفعاليتها في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث. وتستخدم المقابلة في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية أو المكتبية، والتي ترمي إلى جمع البيانات الأصلية عن وحدات مجتمع البحث.

(1) - علي غربي: أبحاث المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 2006، ص 112.

تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.<sup>(1)</sup> ولقد كانت مقابلة مباشرة أجرتها الباحثة مع مساعد المدير العام، حيث قام بتزويدها بمختلف المعلومات التي تخص موضوع البحث، المتمثلة في عدد العمال، ومختلف المصالح الموجودة بالمؤسسة، كما زودت الباحثة بالهيكل التنظيمي وقد قامت الباحثة بطرح مجموعة من الأسئلة تمحورت حول نشاط المؤسسة وكيفية العمل داخل المؤسسة، كما تم إجراء مقابلة مع عمال مديرية التجارة والاستفسار عن كيفية التعامل مع الجمهور الخارجي، ولقد تم استخدام المقابلات التي أجريت في تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

ولقد كانت هذه المقابلة "غير مقننة" ومفتوحة هدفها هو الحصول على أكبر قدر من المعلومات، وكيفية سير العمل داخل المؤسسة.

### 3. الاستثمار:

يرتكز التحقيق بالاستثمار على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين تكون في الغالب ممثلة لجموع المستجوبين. إذ تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين المهنية وآرائهم و معرفتهم، و وعيهم بالنسبة لحدث ما أو مشكلة ما، إذ تتلاءم الاستثمار مع الحالات التي تستجوب عدد كبير من الأشخاص و التي تطرح فيها الصفة التمثيلية.<sup>(2)</sup>

ولقد واجهنا عدة صعوبات في ضبط أسئلة الاستثمار، إذ أنه لم يتم ضبطها من أول مرة إلا بعد مرورها بعدة مراحل و في كل مرة أدخلت عليها تعديلات، حيث تم صياغتها اعتمادا على فرضيات الدراسة ومؤشراتها إضافة إلى بعض النماذج المختارة من الدراسات في كيفية صياغة أسئلة الاستثمار والاطلاع على البحوث، وأيضا كتب المنهجية، وقد تم تعديلها من خلال اقتراحات الأستاذ المشرف، وكذا بعض الأساتذة المحكمين، لهذا "تعد الاستثمار أداة تحتاج إلى جهد كبير من قبل الباحث وتأخذ وقت، لأن دقة نتائج البحث ومصداقيتها تتوقف على صحة مدلول الأداة المستخدمة".<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> - رشيد زرواتي: التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص

<sup>(2)</sup> - عبد إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، لبنان، 2008، ص 232.

<sup>(3)</sup> - صالح بن محمد عساف: المدخل في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكات، الرياض، 1995، ص 342.

ولقد قسمت الاستمارة إلى أربعة محاور والتي انسجمت مع فرضيات الدراسة، واحتوت على عدد إجمالي من الأسئلة قدر بـ 33 سؤالاً وهي موزعة على الشكل التالي:

- المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوث ويضم أربعة أسئلة.
  - المحور الثاني: يتعلق ببيانات الفرضية الأولى من السؤال 5 إلى غاية السؤال 11.
  - المحور الثالث: يتعلق ببيانات الفرضية الثانية من السؤال 12 إلى غاية السؤال 22.
  - المحور الرابع: يتعلق ببيانات الفرضية الثالثة من السؤال 23 إلى غاية السؤال 33.
- تحتوي استمارة بحثنا على نوعين من الأسئلة :

**1.3** أسئلة مغلقة : و التي تفرض على المبحوث أن يقوم باختيار جواب من بين عدد معين من الإجابات المقبولة و يمكن التمييز بين نوعين من الأسئلة المغلقة:

- سؤال ثانوي التفرع: يحتوي على اقتراحين مثل : يزيد سعي الإدارة إلى التعرف على اتجاهاتي من تعاوني مع الإدارة: نعم - لا

- سؤال متعدد الاختيارات مثل: يزيد مراعاة الإدارة لاحتياجاتي في العمل من:

\* انضباطي في العمل \* الامتثال للأوامر \* الشعور المسؤولية

**2.3** سؤال مفتوح: وهو النوع الذي يترك للمبحوث الحرية في وضع الإجابة ، فلا يفرض عليه الالتزام  
مثل:

يسهم اهتمام الإدارة بالإطلاع على طموحاتي من العمل في زيادة رغبة بقائي في المؤسسة:  
نعم - لا

- إذا كان الإجابة بنعم لماذا؟: .....

.....

#### **4.3 صدق الاستمارة:**

للتحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على محكمين وهم أربعة (04) أساتذة بقسم علم الاجتماع بجامعة جيجل، وهذا بهدف إفادتها ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، ومعرفة رأيهم فيها، ومدى تحقيقها للقياس والغرض الذي أعدت من أجله.

وقمنا بحساب صدق المحتوى.

ولحساب صدق كل بند قمنا بالاعتماد على معادلة "لوشي" louché الإحصائية التالية:

-ولحساب صدق كل بند قمنا بالاعتماد على معادلة "لوشي" louché الإحصائية التالية:

$$\frac{2^{n-1}}{n} = \text{ص.م.ب} = \text{علما أن}$$

ص.م.ب: صدق محتوى البنود.

ن1: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس الظاهرة.

ن2: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس الظاهرة.

ن: العدد الإجمالي للمحكمين.

تجميع كل القيم المحصل عليها في البنود، ثم تقسيمها على عدد البنود الناتج المتحصل يمثل قيمة صدق المحتوى الإجمالي.

الجدول رقم 4: يوضح صدق المحتوى

البنود	الأفراد		البنود	قيمة الصدق	الأفراد		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	نعم يقيس	
1	0	3	18	1	0	3	1
1	0	3	19	1	0	3	2
0.33	1	2	20	1	0	3	3
1	0	3	21	1	0	3	4
1	0	3	22	1	0	3	5
1	0	3	23	1	0	3	6
1	0	3	24	1	0	3	7
1	0	3	25	1	0	3	8
1	0	3	26	1	0	3	9
0.33	1	2	27	1	0	3	10
1	0	3	28	0.33	1	2	11
0.33	1	2	29	0.33	1	2	12
-0.33	2	1	.3	0.33	1	2	13
1	0	3	31	0.33	1	2	14
1	0	3	32	1	0	3	15
-0.33	2	1	33	1	0	3	16
				0.33	1	2	17
مج ص.م.ب = 24.65							
عدد البنود = 33							

المصدر: (من إعداد الطالبتين).

ويقسمة مجموع ص.م.ب المساوي 24.65 على عدد البنود والمقدر بـ 33، تم الحصول على قيمة صدق مساوية لـ 0.75.

وبما أن قيمة 0.75 أكبر من 0.60 يمكن القول أن هذه الاستثمارة فعلا صادقة لما أعدت لقياسه.

وبعد تقييم الاستمارة من قبل الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين، قمنا بتوزيع 10 استمارات على عشرة أفراد من عينة الدراسة بغية إخضاعها للتجريب بمديرية الشباب والرياضة، وتبين بأن كل الأسئلة واضحة وبعيدة عن الغموض، وبعد ذلك تم كتابة الاستمارة في شكلها النهائي و تسحب في النسخ، ليتم تطبيقها ميدانياً.

#### 4. الوثائق والسجلات:

إن هذه الأداة من أهم أدوات جمه البيانات، ولا يمكن لأي باحث الاستغناء عنها. فليس هناك أي دراسة ميدانية تقام دون الحصول على بعض الوثائق والمعلومات المتعلقة بميدان الدراسة. وتكمن الاستخدامات الفعلية لهذه الأداة في الحصول على بعض الوثائق المتعلقة بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، نشأة المؤسسة وطبيعة عملها، عدد العمال بالمؤسسة وكيفية توزيعهم على أقسامها.

#### سادساً: أسلوب التحليل:

بعد الانتهاء من العمليات التمهيدية، انتقلنا مباشرة لعمليات التجميع كأول إجراء وصفي معتمدين في ذلك على أسلوب التحليل الكمي والكيفي للمعطيات، فالأسلوب الكمي هو ذلك الأسلوب الذي يعتمد على النسب المئوية والتي تعطي صورة واضحة لشكل أو صفة الجزء ومقارنته بالكل.

أما الأسلوب الكيفي فاستخدمناه لتحليل المعطيات الكمية وتأويلها بعبارات وربطها بالجانب النظري.

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة، حيث قمنا بتحديد مجالات الدراسة بمختلف جوانبها، وإلى أهم الفروض ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، كما تم تحديد عينة الدراسة وعرض مواصفات وخصائص أفرادها، بالإضافة إلى تحديدنا للمنهج المتبع و أهم الأدوات المعتمدة في جمع بيانات و المعطيات التي نحتاجها في دراستنا مع ذكر أهم الأساليب المعتمدة في عملية التحليل المتمثلة في الأسلوب الكمي والكيفي باعتبارهما أسلوبين متكاملين في علم الاجتماع.

ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في تسيير ومعالجة الموضوع ميدانيا وتوفير البيانات هامة ومتنوعة عنه وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير معطيات الدراسة ومن ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

# الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل وتفسير النتائج.

ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: النتيجة العامة.

خلاصة.

## تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى لكل من العلاقات العامة والرضا الوظيفي في جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل. حيث سنحاول تحديد دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل وذلك من خلال ما أسفرت عنه نتائج المبحوثين حول المحاور التي تضمنتها استمارة البحث و المقابلة، لوضع فرضيات الدراسة محل الاختبار و هذا من خلال عرض النتائج في جداول و التعليق عليها، و أيضا عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء ما تقدم من الفرضيات و الخروج بالاستنتاجات النهائية للدراسة.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير النتائج:

### 1. المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
23%	14	ذكر
77%	46	أنثى
100%	60	المجموع

تتضح من بيانات الجدول رقم (5) بأن أغلبية مفردات العينة من جنس الإناث والذين يمثلون ما نسبته 77% وهي نسبة عالية أي ما يعادل 46 من مفردات العينة، مردها إلى خروج المرأة إلى العمل وممارستها للأعمال التي كانت حكرًا على الذكور، ضف إلى ذلك أن أغلبية الموظفين يعملون بعقود ما قبل التشغيل وبدوام جزئي وهو ما نجده مناسب للنساء أكثر من الرجال بحكم أن الأجر منخفض بالنسبة لهم وساعات العمل مناسبة للنساء كما أن طبيعة الأنشطة الترفيهية والثقافية التي معظمها تكون مناسبة كالخياطة، المكتبية... الخ. تليها النسبة 23% من المبحوثين ذكور وهي نسبة منخفضة مقارنة بالنسبة الأخرى أي ما يعادل 23 من مفردات العينة، تنصب مهامهم في الأنشطة الرياضية والقليل منهم في المهام الإدارية.

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
13%	8	أقل من 25 سنة
32%	19	من 25 إلى أقل من 30 سنة
25%	15	من 30 إلى أقل من 35 سنة
13%	8	من 35 إلى أقل من 40 سنة
17%	10	40 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

تتضح من بيانات الجدول رقم (6) بأن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى أقل من 30 سنة وهي أعلى نسبة ما يعادله 19 من مفردات العينة، تليها نسبة 25% من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 35 سنة ما يعادل 15 من مفردات العينة، وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري الذي يتميز بارتفاع نسبة الشباب مقارنة بالفئات العمرية الأخرى وكذلك طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب نشاط وحيوية، إضافة إلى طبيعة الجمهور الخارجي الذي يتعامل معه الموظفون. في حين نجد أن النسب الأخرى المتبقية متقاربة حيث تتوزع كالاتي: نسبة 17% للمبحوثين الذين أعمارهم 40 سنة فما فوق، المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 13%.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%0	0	ابتدائي
%5	3	متوسط
20%	12	ثانوي
%58	35	جامعي
%17	10	دراسات متخصصة
%100	60	المجموع

تتضح من بيانات الجدول رقم (7) المتعلق بالمستوى التعليمي بأن أغلب مفردات العينة ذو مستوى جامعي وذلك بنسبة 58% وهي نسبة معتبرة، ما يعدها 35 من مفردات العينة، بسبب سياسة التشغيل وارتفاع نسبة المستوى التعليمي وما صاحبه من وعي المؤسسات بضرورة باستقطاب العنصر البشري المؤهل علمياً ويستطيع التعامل مع كل الفئات الاجتماعية والنخبة من الجمهور الخارجي ومع تغير المتطلبات الوظيفية ناتجة عن التطور العلمي والتكنولوجي. وتتوزع النسبة المتبقية على المستويات الأخرى ثانوي بنسبة 20% ودراسات متخصصة 17% ومتوسط نسبة 5% في حين لم يتم تسجيل أي نسبة في المستوى الابتدائي وهذا راجع لأسباب سابقة الذكر.

الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
42%	25	أقل من 5 سنوات
35%	21	من 5 إلى أقل 10 من سنوات
6%	4	من 10 إلى أقل 15 من سنة
12%	7	من 15 إلى أقل 20 من سنة
5%	3	20 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

تتضح من بيانات الجدول رقم (8) بأن غالبية مفردات العينة لديهم سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 42%، وهي نسبة لا بأس بها مقارنة بالنسب الأخرى، أي ما يعادلها 25 من مفردات العينة، وهذا مرده إلى سياسة التوظيف المتبعة من طرف الدولة في إطار عقود ما قبل التشغيل حيث كانت في السابق محددة المدة كما أن أغلبية أفراد المجتمع شباب متخرجين من الجامعة مع فتح مناصب عمل جديدة، تليها النسبة 35% من المبحوثين لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات وهي نسبة متوسطة ما يعادلها 21 من مفردات العينة.

## 2. المحور الثاني: نشاط البحث والتخطيط والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (9): يوضح مدى إسهام الإدارة بالاطلاع على طموحات الموظفين من العمل في زيادة بقائهم في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
%46	17	جو العمل مريح	نعم
%32	12	حب العمل	
%22	8	تطوير المؤسسة	
%100	37	المجموع الجزئي	
%38	23	لا	
%100	60	المجموع	

يتضح من بيانات الجدول رقم (9) بأن أغلب مفردات العينة يرون أن اهتمام الإدارة بالاطلاع على طموحاتهم في العمل يزيد من رغبة بقائهم في المؤسسة وذلك بنسبة 62% أي ما يعادل 37 من أفراد العينة، وهذا راجع إلى ما يحققه اهتمام الإدارة بالاطلاع على الطموحات في توفير جو عمل مريح بنسبة 46% وزيادة حبهم للعمل بنسبة 32% وإحساس العامل بمساهمته في تطوير المؤسسة بنسبة 22% من خلال توافق طموحات العامل بشكل تلقائي مع تطور المؤسسة وكذلك وعي الإدارة بأهمية الاطلاع على طموحات العاملين في دعم استقرارهم كما أن أغلب المبحوثين لديهم طموحات يرغبون في تحقيقها من العمل، تليها النسبة 38% من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بلا لأن اطلاع الإدارة على طموحاتهم لا يعتبر عاملا مهما يزيد من رغبة بقائهم .

الجدول رقم (10): يوضح أثر سعي الإدارة في معرفة آراء وميولات الموظفين في زيادة الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
25%	15	الشعور بالاهتمام
55%	33	حب العمل
8%	5	المتعة في العمل
12%	7	الإخلاص
100%	60	المجموع

يتضح من بيانات الجدول رقم (10) أن غالبية المبحوثين الذين يمثلون ما نسبته 55% يرون أن سعي الإدارة لمعرفة آرائهم وميولاتهم يزيد من حبهم للعمل أي ما يعادل 33 من أفراد العينة وهذا يبين مدى وعي المبحوثين بأهمية ميولات وآراء العاملين في العمل، الأمر الذي أدى بالإدارة إلى الاهتمام بها، في حين نجد أن ما نسبته 25% كانت إجاباتهم للاهتمام بالشعور بالاهتمام أي ما يعادل 15 من أفراد العينة و نسبة 12% الإخلاص يعادله 7 من المبحوثين و أخيرا النسبة 8% المتعة في العمل.

الجدول رقم (11): يوضح أثر مراعاة الإدارة لاحتياجات الموظفين في العمل في زيادة الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
70%	42	الانضباط في العمل
8%	5	الامتثال للأوامر
22%	13	الشعور بالمسؤولية
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن غالبية المبحوثين يرون أن مراعاة الإدارة لاحتياجات الموظفين في العمل يساهم في انضباطهم في العمل وذلك بنسبة 70% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسب الأخرى أي ما يعادل 42 من أفراد العينة، تليها النسبة 22% كانت لعبارة الشعور بالمسؤولية أي ما

يعادل 13 من أفراد العينة و النسبة 8% للامتثال للأوامر ما يعده 5 من أفراد العينة وهذا راجع إلى أنه كلما كانت الإدارة مراعية لاحتياجات الموظفين المختلفة كلما زاد انضباطهم في العمل وبالتالي أهمية توفير احتياجات الموظفين و أثرها على المؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضح أثر سعي الإدارة للتعرف على اتجاهات الموظفين في زيادة الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
98%	59	نعم
2%	1	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن سعي الإدارة للتعرف على اتجاهات الموظفين يزيد من تعاونهم معها وذلك بنسبة 98% أي ما يعادل 59 من أفراد العينة، في حين نجد أن مبحوث واحد فقط فد أجاب بلا وذلك بنسبة 2%، هذا راجع إلى أهمية اتجاهات الموظفين في العمل وأنه كلما كانت الإدارة مهتمة بالتعرف على اتجاهات موظفيها كلما زاد تعاونهم معها.

الجدول رقم (13): يوضح أثر معرفة الإدارة لردود أفعال الموظفين عند اتخاذ أي قرار أو

القيام بأي نشاط في زيادة الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
65%	39	الانتماء
8%	5	الولاء
27%	16	الحماس للإنجاز
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) المبين أعلاه نجد أن غالبية مفردات العينة الذين يمثلون ما نسبته 65% يرون بأن معرفة الإدارة لردود أفعالهم عند اتخاذ أي قرار أو القيام بأي نشاط يؤدي إلى زيادة شعورهم انتمائهم وهو ما يعادل 39 من مفردات العينة، وذلك راجع لأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرار وأن المؤسسة جزء منهم في حين نجد أن النسبة المتبقية تتوزع الاحتمالات الأخرى نسبة 27% لعبارة الإنجاز أي ما يعادل 16 من أفراد العينة و نسبة 8% للاحتمال الولاء ما يعادله 5 من مفردات العينة.

الجدول رقم (14): يوضح أثر مراعاة الإدارة لاحتياجات وطموحات الموظفين عند التخطيط لمواجهة الصعوبات في زيادة الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
15%	9	التكيف
18%	11	الصبر والوفاء
14%	8	الإحساس بالأمان
53%	32	الشعور بالعدالة والمساواة
100%	60	المجموع

اعتماد على البيانات المسجلة في الجدول رقم (14) نلاحظ أن نصف المبحوثين يرون أن مراعاة الإدارة لاحتياجاتهم وطموحاتهم عند التخطيط لمواجهة الصعوبات والأزمات المحتملة يؤدي إلى شعورهم بالعدالة والمساواة وذلك بنسبة 53% وهي نسبة معتبرة ما يعادل 32 من مفردات العينة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بتطبيق القانون وأن حقوق الموظفين مؤمنة في تلك الظروف ، تليها النسبة 18% الصبر والوفاء أي ما يعادل 11 من مفردات العينة والنسبة 15% التكيف ما يعادله 9 من مفردات العينة.

الجدول رقم (15): يوضح دور التحضيرات المسبقة للمناسبات والمعارض في زيادة الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
32%	19	التشارك
41%	25	التعاون
27%	16	التخلص من الروتين
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) نجد أن ما نسبته 41% من المبحوثين يرون بأن التحضيرات المسبقة للمناسبات والمعارض تزيد من التعاون فيما بينهم وهي نسبة معتبرة أي ما يعادل 25 من مفردات العينة، و ما نسبته 32% كانت إجابتهم بعبارة التشارك أي ما يعادله 19 من المبحوثين، لأن هذه التحضيرات تستدعي تكاتف الجهود والتنسيق فيما بينهم وبالتالي يزيد التعاون، في حين يرى البعض الآخر أن التحضيرات المسبقة للمناسبات يؤدي إلى التخلص من الروتين بنسبة 27% ما يعادل 16 من مفردات العينة.

### 3. المحور الثالث: نشاط الإدارة والإنتاج والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (16): يوضح أثر اهتمام الإدارة بمشاكل العلائقية بين العمال في زيادة الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
18%	11	التخفيف من توتري
52%	31	توطيد العلاقات
30%	18	تجنب المشاحنات
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن نصف من المبحوثين يرون أن اهتمام الإدارة بمشاكل العلاقات بين الموظفين يؤدي إلى توطيد العلاقات فيما بينهم وذلك بنسبة 52% وهي نسبة معتبرة أي ما يعادل 31 من مفردات العينة وهذا راجع إلى أن تدخل الإدارة في حل المشاكل بين الموظفين يزيد من توطيد العلاقات بينهم باعتبارها طرفا وسيطا ومحايدا يعمل على تقريب وجهات النظر لديهم وتوعيتهم بمسئولياتهم اتجاه الجمهور الخارجي واحتكاكهم المباشر به لتقديم صورة جيدة عن المؤسسة، في حين تتوزع النسب المتبقية على تحنب المشاحنات بنسبة 30% وهو ما يعادل 18 من مفردات العينة، و التخفيف من التوتر بنسبة 18% وهو ما يعادل 11 من مفردات العينة.

### الجدول رقم (17): يوضح أثر تشجيع الإدارة للإنجاز في زيادة الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
26%	16	الفاعلية
22%	13	المكانة
30%	18	العطاء
22%	13	تحقيق الذات
100%	60	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (17) نجد أن المبحوثين الذين يرون أن تشجيع الإدارة للإنجاز من خلال التقدير والاعتراف بمجهوداتهم يزيد من تفانيهم في العمل وعطائهم في العمل وذلك بنسبة 30% وهي نسبة متوسطة ما يعادل 18 من مفردات العينة، في حين نسجت ما نسبته 26% لعبارة الفاعلية وهو ما يعادل 16 من مفردات العينة، ونسبة 22% لكل من العبارتين المكانة وتحقيق الذات، وهذا راجع لأهمية التحفيز المعنوي الذي تقوم به الإدارة لموظفيها، إذن فقيام الإدارة بالتقدير والاعتراف لإنجازاتهم يزيد من عطائهم وتفانيهم في العمل ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة.

الجدول رقم (18): يوضح دور تشجيع الإدارة للإبداع في زيادة الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40%	24	تحقيق الطموحات
30%	18	التفوق والتميز
6%	4	الفخر والاعتزاز
24%	14	العمل الخلاق
100%	60	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن مفردات العينة الذين يمثلون ما نسبته 40% يرون أن تشجيع الإدارة للإبداع يؤدي إلى تحقيق طموحاتهم وهي نسبة متوسطة أي ما يعادل 24 من مفردات العينة و نسبة 30% لعبارة التفوق والتميز، في حين ما نسبته 24% كانت لعبارة العمل الخلاق وهو ما يعادل 14 من مفردات العينة وكانت النسبة الضعيفة الفخر والاعتزاز 6% ما يعادل 4 من مفردات العينة، وهذا يدل على أنه كلما كان هناك تشجيع للإبداع كلما كان تحقيق لطموحات الموظفين أكثر.

الجدول رقم (19): يوضح دور الرحلات في زيادة الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
17%	10	توثيق أوامر الألفة
46%	28	تقوية العلاقات الاجتماعية
3%	2	التفاهم
24%	14	الصحة النفسية
10%	6	التجديد
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن نصف المبحوثين تقريبا يرون أن خروجهم في الرحلات التي تنظمها المؤسسة يؤدي إلى تقوية علاقاتهم الاجتماعية وذلك بنسبة 46% وهي نسبة معتبرة أي ما يعادل 28 وهذا مرده إلى التفاعل الذي يحدث بين المبحوثين في الرحلات مما يؤدي إلى تقاربهم وتخلصهم من ضغوطات العمل وتقلل من الصراع، في حين أن ما نسبته 24% كانت لعبارة الصحة النفسية أي ما يعادل 14 من مفردات العينة، و نسبة 17% توثيق أوامر الألفة ما يعادله 10 و نسبة 10 التجديد ما يعادل 6 من مفردات العينة و نسبة 3% التجديد ما يعادل 2 من مفردات العينة.

الجدول رقم (20): يوضح دور مشاركة الإدارة لأحداث ومناسبات الموظفين في زيادة الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
25%	15	التعاون
30%	18	التضامن
45%	27	التكافل الاجتماعي
100%	60	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن المبحوثين الذين يرون أن مشاركة الإدارة للأحداث ومناسباتهم الخاصة الإعلان عنها داخل المؤسسة واهتمامها بها يؤدي إلى التكافل الاجتماعي وذلك بنسبة 45% هي نسبة معتبرة أي ما يعادل 27 من مفردات العينة، وذلك راجع إلى أن اهتمام الإدارة بالأحداث والمناسبات لدرجة الإعلان عنها يحدث نوع من الاتفاق بين الإدارة وموظفيها في مساعدة المعني بالحدث من خلال جمع التبرعات أو تقديم الهدايا، المساواة... الخ، في حين نجد أن النسبة المتبقية تتوزع على التضامن بنسبة 30% ما يعادل 18 من مفردات العينة والتعاون بنسبة 25% ما يعادل 15 من مفردات العينة وهي نسب متقاربة.

الجدول رقم (21): يوضح دور إعداد الإدارة للبرامج في زيادة الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
8%	5	فهم محتوى البرنامج
37%	22	الإحساس بالأمان
55%	33	تجنب الأخطار
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن نصف المبحوثين يرون أن إعداد الإدارة للبرامج الصحية والتأكيد على أهمية نظافة المكان وإنتاج الأفلام التوعوية يساعدهم أكثر على تجنب الأخطار وذلك بنسبة 55% أي ما يعادل 33 من مفردات العينة، وهذا مرده إلى طبيعة العمل الذي يتطلب منهم أن يكونوا على وعي بمسؤوليتهم تجاه أنفسهم واتجاه الجمهور الخارجي أثناء ممارسة النشاطات على اختلافها أو الحذر في استعمال بعض الوسائل وطريقة استخدامها مثل تعديل درجة حرارة المسابح حسب الفئات العمرية للجمهور الخارجي. تليها النسبة 37% الإحساس بالأمان وهو ما يعادله 22 من مفردات العينة، والنسبة 8% لفهم البرامج أي ما يعادل 5 من مفردات العينة.

الجدول رقم (22): يوضح دور الاحتفالات في دعم الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
8%	5	الارتياح
60%	36	الروح المعنوية
32%	19	الدافعية
100%	60	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 60% من المبحوثين أي ما يعادل 36 فرد من أفراد العينة أجابوا بأن إقامة الإدارة للاحتفالات في المناسبات المختلفة تزيد من رفع روحهم المعنوية

وذلك بسبب ما توفره لهم هذه الاحتفالات من تغيير في جو العمل من خلال التوافد الكبير للجمهور الخارجي للمؤسسة على غير العادة، في حين نجد أن النسبة المتبقية تتوزع على 19% أجابوا بأنها تزيد من دافعيتهم في العمل و 8% أجابوا بأنها تزيد من ارتياحهم، وعليه فإن إقامة الحفلات في المؤسسة تزيد أكثر من رفع روحهم المعنوية أكثر من زيادة الارتياح والدافعية.

**الجدول رقم (23): يوضح دور إنتاج الصور وأشرطة الفيديو في دعم الرضا الوظيفي:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
14%	08	القيم الصحية
72%	44	الوعي
14%	08	الاقتناع
100%	60	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن اهتمام الإدارة بإنتاج الصور وأشرطة الفيديو المتعلقة بمحتوى البرامج يزيد من وعي المبحوثين وذلك ما تبينه النسبة 72% هي نسبة عالية جدا مقارنة بالنسب الأخرى ما يعادل 44 من مفردات العينة، وذلك راجع إلى طبيعة المهام التي يقومون بها والتي تتطلب الكثير من المسؤولية تجاه الجمهور الخارجي الذي يكون أغلب فئاته شباب وصغار بالإضافة إلى كون أغليتهم متعاقدين ولا يملكون الخبرة ، في حين تتوزع النسبة المتبقية على بقية الاحتمالات وهي القيم الصحية عن العمل والإقناع والتي تم تسجيل فيها نفس النسبة 14%.

الجدول رقم (24): يوضح دور المطبوعات والإعلانات في دعم الرضا الوظيفي للموظفين:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
33%	20	الحصول على المعلومات
17%	10	دقة المعلومات
10%	06	وضوح المعلومات
40%	24	تعزيز الاتصال
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) المبين أعلاه نلاحظ أن إعداد الإدارة للإعلانات والمطبوعات يزيد من تعزيز الاتصال بين الموظفين والإدارة وذلك بنسبة 40% وهي نسبة متقاربة مع النسبة 33% الخاصة بالموظفين الذين أجابوا بأنها تزيد من حصولهم على المعلومات، وهذا راجع إلى كبر حجم المرافق الرياضية والثقافية وتباعد المسافات بينها والعمل بدوام جزئي وبالتناوب وبالتالي فإن المطبوعات والإعلانات توفر عليهم الجهد والوقت ناهيك عن أهمية المعلومات في أداء أي عمل، في حين تتوزع النسب المتبقية على الاحتمالات كالتالي: ما نسبته 17% أي ما يعادل 10 أفراد من أفراد العينة أجابوا بأنها تزيد من دقة المعلومات ونجد ما نسبته 10% أي ما يعادل 6 أفراد أجابوا بأنها تزيد من وضوح المعلومات وهي النسبة الأضعف مقارنة بالنسب الأخرى .

الجدول رقم (25): يوضح دور المخيمات في دعم الرضا الوظيفي للموظفين:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
10%	6	التقارب
28%	17	الاندماج
35%	21	العلاقات الطيبة
27%	16	روح الجماعة
100%	60	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن ما نسبته 35% من المبحوثين أي ما يعادل 21 فرد من أفراد العينة وهي نسبة متوسطة يرون أن قيام الإدارة بتنظيم المخيمات العائلية للموظفين يعزز من العلاقات الطيبة بينهم وذلك لما توفره هذه الأخيرة من تعزيز للعلاقات بين الموظفين من خلال التعارف بين عائلاتهم وأبنائهم، في حين نجد أن النسب المتبقية تتوزع على بقية الاحتمالات كآآتي حيث نجد تقارب في النسب بين احتمالين زيادة الاندماج وزيادة روح الجماعة بـ 28% و 27% على الترتيب في حين تبقى النسبة المتبقية وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى وتقدر بـ 10% أي ما يعادل 6 أفراد فقط وهي التقارب وعليه فإن المخيمات تؤدي أكثر بالنسبة للموظفين إلى توطيد العلاقات فيما بينهم.

الجدول رقم (26): يوضح دور تكوين الإدارة للفريق الرياضي وإشرافها عليه في دعم الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
32%	14	التقليل من الصراع	نعم
45%	20	التضامن	
22%	10	الارتياح	
<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>المجموع الجزئي</b>	
27%	16		لا
<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن ما نسبته 73% من المبحوثين يرون بأن تكوين الإدارة للفريق الرياضي وإشرافها عليه يعمل على تدعيم العلاقات الداخلية وهي نسبة معتبرة حيث تمثل 44 فرد من أفراد العينة الذين برروا إجاباتهم بأن الفريق الرياضي يقوم بتدعيم العلاقات الداخلية من خلال التضامن الذي يحققه بنسبة 45% من خلال التفاف الموظفين حوله وانخراط الراغبين فيه و 14 فرد من أفراد العينة أجابوا بأنه يقلل من الصراع وذلك راجع إلى اعتبار أن الفريق الرياضي يوحد ميولاتهم وأهدافهم في حين نجد أن ما نسبته 27% أجابوا بلا أي ما يعادل 16 فرد من أفراد العينة وقد يكون راجع لعامل السن والجنس بحيث يتعذر على الموظفين كبار السن الانخراط فيه أو الاختلاف في الميولات حيث تتغير حسب متغير العمر.

#### 4. المحور الثالث: الاتصال والتنسيق والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (27): يوضح دور تقديم الإدارة للمعلومات الصحيحة والواضحة في دعم الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
78%	47	زيادة الثقة بالإدارة
12%	07	تأييد الإدارة
10%	06	تعزيز الشعور بالانتماء
100%	60	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من المبحوثين أجابوا بأن تقديم الإدارة للمعلومات الصحيحة والواضحة يزيد من ثقتهم بها وذلك بنسبة 78% وهي نسبة معتبرة ما يعادل 47 من مفردات العينة، وهذا راجع إلى أهمية الشفافية ومبدأ عدم إخفاء المعلومات في بناء ودعم ثقتهم بقراراتها وأي معلومة تصدر عنها، في حين تتوزع النسبة الضعيفة المتبقية على نسب متقاربة ممثلة في النسبة 12% فيما يخص تأييدهم للإدارة و10% أي ما يعادل 6 أفراد من أفراد العينة يرون بأنها تعزز شعورهم بالانتماء وعليه فإن المعلومات الصحيحة والواضحة المقدمة من طرف الإدارة تزيد من ثقتهم بها أكثر من تأييدها لهم وشعورهم بالانتماء.

الجدول رقم (28): يبين دور اعتماد عدة قنوات للاتصال في زيادة الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
72%	43	الشعور بحرية التعبير
12%	07	الفهم المتبادل
08%	05	زيادة التفاعل
08%	05	المرونة
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا أن اعتماد الإدارة على قنوات متعددة للاتصال يزيد من شعورهم بحرية التعبير وذلك بنسبة 72% أي ما يعادل 43 فرد من أفراد العينة هي نسبة مرتفعة جدا مقارنة مع نسب الاقتراحات الأخرى وذلك راجع إلى ما توفره هذه السياسة الاتصالية من إفساح المجال أمامهم للإرسال والرد والاستفسار بكل الطرق المتاحة والمناسبة لكل موظف كل حسب طبيعة مهامه وظروفه، في حين تتوزع النسب الأخرى والتي تتميز بالتقارب حيث نجد 7 أفراد من أفراد العينة ويمثلون نسبة 12% أجابوا بأنها تزيد من الفهم المتبادل أما اقتراحي زيادة التفاعل والمرونة فتمثل نفس النسبة وهي 8% أي ما يعادل 5 أفراد من أفراد العينة. وعليه فإن هذا النوع من سياسة الاتصال المتبعة من قبل الإدارة يزيد أكثر من الشعور بحرية التعبير لدى الموظفين.

الجدول رقم (29): يبين دور الاهتمام بتبليغ القرارات والمعلومات إلى كل المستويات في الوقت المناسب في دعم الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80%	48	الحرية وعدم التبعية
20%	12	السيطرة
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة رأوا بأن اهتمام الإدارة بتبليغ القرارات والمعلومات لكل المستويات في الوقت المناسب يزيد من حريتهم وعدم التبعية وذلك بنسبة 80 % وهي نسبة مرتفعة جداً، وهذا راجع إلى شعور الموظف بالحرية في أداء مهامه دون اللجوء إلى زملائه في الحصول على المعلومات التي يحتاجها والتأكد من صحتها ويحميه هذا الأسلوب من القهر وممارسة السلطة عليه من قبل موظفين ليس لهم الحق فيها فيتلقى الأوامر من أكثر من جهة غير رسمية ما يعرضه للمشاكل والمساءلة باعتبار أن الإدارة العليا هي المصدر الوحيد للأوامر والمعلومات إضافة إلى حمايته من الشائعات، في نجد أن النسبة المتبقية نسبة ضعيفة جداً مقارنة بالنسبة السابقة وتمثل 20 % أي ما يعادل 12 فرداً من أفراد العينة الذين يرون أن تبليغ الإدارة للقرارات والمعلومات إلى كل المستويات تزيد من سيطرتهم الذاتية وتحكمهم في عملهم أفضل بحيث يقومون به وفقاً لما توفره الإدارة من معلومات وما تتخذه من قرارات وعليه فإن هذه السياسة المتبعة من طرف الإدارة تزيد أكثر في شعور الموظفين بالحرية وعدم التبعية لأحد بحيث تسمح بتفويض السلطة لهم من خلال توفير المعلومات والقرارات فقط ويشجع هذا الأسلوب الإبداع في العمل.

الجدول رقم (30): بين دور اعتماد الاتصال الشفوي في دعم الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
55%	33	كسر قيود الإجراءات الإدارية
17%	10	يسهل إنجاز المهام
18%	11	المرونة في العمل
10%	06	الإقناع
0%	0	إبداء روح الود
100%	60	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أن ما نسبته 55 % من أفراد العينة ويمثلون النصف تقريبا منها أجابوا بأن اعتماد الإدارة للاتصال الشفوي يؤدي إلى كسر قيود الإجراءات الإدارية ذلك راجع إلى طبيعة عملهم الذي يتطلب الاتصال الشفوي أكثر من غيره خاصة أثناء التحضيرات للمناسبات وإقامة المعارض ما ينعكس في تسهيل الإجراءات على الجمهور الخارجي وتسريع خدمته، في حين تتوزع النسب المتبقية على المرونة في العمل بنسبة 18% أي ما يعادل 11 من مفردات العينة، وعبارة يسهل إنجاز المهام بنسبة 17% أي ما يعادل 10 من مفردات العينة، وعبارة الإقناع بنسبة أي ما يعادل 06 من مفردات العينة.

الجدول رقم (31): يبين دور إسهام الاجتماعات في دعم الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
70%	42	إفصاح المجال لكافة الآراء
12%	7	التوافق الجمعي
18%	11	التقليل من المشاكل
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (31) نجد أن أغلب مفردات العينة يرون أن اعتماد الإدارة الاجتماعات الدورية تؤدي إلى إفصاح المجال لكافة الآراء وذلك بنسبة 72% وهي نسبة مرتفعة أي ما يعادل 42 فرد من أفراد العينة حيث توفر لهم الاجتماعات مناقشة كافة القرارات ومختلف المواضيع التي تخص العمل دون قيود وتمس مختلف الفروع، في حين تتوزع النسب المتبقية على بقية الاحتمالات الأخرى حيث نجد ما نسبته 18% أجابوا بأنها تؤدي إلى التقليل من المشاكل من خلال مناقشة انشغالاتهم وشكاويهم وانتقاداتهم لسياسة المنظمة وأيضاً التخلص من الغموض وسوء الفهم من خلال معرفة السبب من وراء بعض سلوكيات الموظفين وبعض قرارات الإدارة فيحين ما نسبته 12% أجابوا بأنها تدعم التوافق الجمعي من خلال توحيد الأهداف والمشاركة الجماعية في مناقشة أمور العمل.

الجدول رقم (32): يوضح دور الاتصال الهابط في شرح المهام في دعم الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
72%	43	فهم التعليمات
28%	17	قيام بالعمل بطريقة مرضية
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (32) نجد أن أغلب مفردات العينة يرون أن اعتماد الإدارة للاتصال الهابط يزيد من فهمهم للتعليمات وذلك بنسبة 72% وهي نسبة مرتفعة أي ما يعادل 43 فرد من أفراد العينة، وذلك لأن الاتصال الهابط يكون في شكل تعليمات أو أوامر مع تقديم الشروحات التي تساعد

العاملين على أداء عملهم خاصة وأن الإدارة تعتمد الاتصال الشفهي في حين تتوزع النسبة المتبقية على احتمال قيام العمل بطريقة مرضية حيث أن تعليمات الصادرة عن الإدارة تسعى إلى توجيه العاملين إلى الكيفية التي يتم بها العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (33): يبين دور قيام الإدارة برجع صدى إيجابي تجاه أداء الموظفين في دعم الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
62%	37	التقدير
22%	13	القوة
16%	10	الإنجاز
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون بأن قيام الإدارة برجع صدى إيجابي تجاه أدائهم يزيد من شعورهم بالتقدير وذلك بنسبة 62% إلى ما يعادل 37 فرد من أفراد العينة ذلك أن رجع الصدى الإيجابي يشعرهم بأهمية وقيمة عملهم المضافة في حين تتوزع النسبة المتبقية على احتمالي القوة والإنجاز وهي نسب متقاربة تتمثل في 22% أي ما يعادل 13 فرد من أفراد العينة 10% للشعور بالقوة.

الجدول رقم (34): يبين دور تقسيم الإدارة للمهام في دعم الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
53%	32	التكامل
13%	8	الوحدة
34%	20	التقليل من الصراع
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (34) والمبين أعلاه نلاحظ أن نصف أفراد العينة تقريبا يرون أن تقسيم الإدارة للمهام يؤدي إلى التكامل بين الأقسام والوحدات بالتالي الأهداف وبين الموظفين وذلك راجع إلى أن تقسيم المهام يجعل من كل موظف يقوم بمهامه في إطار تخصصه، في حين تنتزع النسب المتبقية على بقية الاحتمالات حيث نجد ما نسبته 34% أجابوا أن تقسيم الإدارة للمهام يؤدي إلى التقليل من الصراع بينما نجد أن أضعف نسبة والتي قدرت ب13% أجابوا بأنها تؤدي إلى الوحدة.

الجدول رقم (35): يبين دور اعتماد الإدارة على الاتصال المساعد في دعم الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
13%	8	يريح من التوتر العاطفي
37%	22	يعزز كرامتي
50%	30	يقوي الشخصية
100%	60	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نصف المبحوثين يرون أن اعتماد الإدارة على الاتصال المساعد يقوي شخصيتهم وذلك بنسبة 50% ذلك راجع إلى أن الاتصال المساعد غالبا ما يكون عبارة عن مقترحات وشكاوي وتظلمات ويتم من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى بحيث يتيح اتصال الموظفين بمن هم أعلى مستوى منهم ما يزيد من تقوية شخصيتهم، في حين أن النسبة المتبقية من أفراد العينة تنتزع إجاباتهم على يعزز كرامتي بنسبة 37% وهي نسبة جيدة حيث يساعدهم هذا النوع من الاتصال على حمايتهم من تعسف المستويات الأعلى منهم من خلال الاستماع إلى انشغالاتهم ومقترحاتهم ومشاكلهم التي عكف العمال على الشكوى منها وأما بالنسبة للنسبة المتبقية وهي 13% فنجد أنها أجابت بأن هذا النوع من الاتصال يريحهم من التوتر العاطفي بحيث يخفف من أعباء مشاكل العمل برفعها للمستوى الأعلى.

الجدول رقم (36): يبين دور عدم وضع الإدارة للقيود على الاتصال الأفقي في دعم الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
30%	18	التماسك الاجتماعي
52%	31	الانسجام الاجتماعي
18%	11	تعزيز الشخصية الاجتماعية
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (36) والمبين أعلاه نلاحظ أن نصف أفراد العينة يرون أن عدم وضع الإدارة للقيود على الاتصال الأفقي يساعدهم على الانسجام الاجتماعي وذلك بنسبة 52% وذلك راجع إلى ما يتيح هذا النوع من الاتصال في تبادل للمعلومات بكل حرية ودون قيود ويتم بطريقة عفوية ومستمرة من خلال الأحاديث اليومية حيث يتميز بالسهولة والسرعة في فهم وتبادل المعلومات في حين تتوزع النسب المتبقية على التماسك الاجتماعي بنسبة 30% وهي نسبة متوسطة أما النسبة المتبقية فتمثل 18% أي ما يعادل 11 فرد فقط من أفراد العينة أجابوا بأن عدم وضع الإدارة لقيود على الاتصال الأفقي تعزز من شخصيتهم الاجتماعية من خلال الاحتكاك والتفاعل بين الموظفين والذي يعلمهم طرق وآداب التعامل حسب المواقف وطبيعة الأشخاص.

الجدول رقم (37): يبين دور إصدار الإدارة لنشرات حول الخدمات الاجتماعية والرسائل الدعائية حول المسابقات والأنشطة في دعم الرضا الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
58%	35	زيادة التفاعل
24%	14	التساند والتماسك
18%	11	توثيق الروابط الاجتماعية
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا أن إصدار الإدارة لنشرات حول الخدمات الاجتماعية والرسائل الدعائية حول الخدمات المسابقات ومختلف الأنشطة إلى زيادة التفاعل فيما بينهم وذلك بنسبة 58% من خلال المناقشات حول مواضيع الرسائل والمسابقات وإبداء الآراء التنسيق فيما بينهم في التحضيرات وتكوين فرق عمل بالإضافة إلى التفاعل مع الجمهور الخارجي في شرح وتوضيح الرسائل والنشرات له والإجابة على استفساراتهم، في حين نجد ما نسبته 24% أجابوا أنها تزيد من التساند من الخدمات الاجتماعية في حين تبقى النسبة المتبقية خاصة باقتراح توثيق الروابط الاجتماعية والتي تقدر بـ 18% أي ما يعادل 11 فرد من أفراد العينة.

### ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية:

**الفرضية الأولى:** جاءت النتائج التي تم جمعها حول الفرضية الأولى المتعلقة بنشاطي البحث والتخطيط كالاتي:

- 46% من المبحوثين أكدوا أن اهتمام الإدارة بالإطلاع على طموحاتهم من العمل يساهم في زيادة رغبة بقائهم في المؤسسة.
- 55% من المبحوثين أكدوا أن سعي الإدارة بمعرفة آرائهم وميولاتهم نحو العمل يزيد من حبهم للعمل.
- 70% من المبحوثين أكدوا أن مراعاة الإدارة لاحتياجاتهم في العمل يزيد من انضباطهم في العمل.
- 98% من المبحوثين أكدوا أن سعي الإدارة للتعرف على اتجاهاتهم يزيد من تعاونهم معها.
- 65% من المبحوثين أكدوا أن قيام الإدارة بمعرفة ردود أفعالهم قبل اتخاذ أي قرار أو أي نشاط يغرس فيهم الشعور بالانتماء.
- 53% من المبحوثين أكدوا أن مراعاة الإدارة لاحتياجاتهم وطموحاتهم عند التخطيط لمواجهة الصعوبات والأزمات المحتملة يزيد من شعورهم بالعدالة والمساواة.
- 41% من المبحوثين أكدوا أن تضيي التحضيرات المسبقة للمناسبات والمعارض تضيي جو من التعاون.

انطلاقاً من هذه النتائج التي تم التوصل إليها نستنتج أن الفرضية الأولى محققة بشكل كبير، أي أن نشاط البحث والتخطيط يساهم في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

**الفرضية الثانية:** جاءت النتائج التي تم جمعها حول الفرضية الثانية المتعلقة بنشاطي الإدارة والإنتاج:

- 50% من المبحوثين أكدوا أن اهتمام الإدارة بمشاكلهم العلائقية يعمل على توطيد العلاقات فيما بينهم.
- 30% من المبحوثين أكدوا أن تشجيع الإدارة للإنجاز من خلال التقدير والاعتراف بمجهوداتهم يزيد من عطائهم في العمل.
- 40% من المبحوثين أكدوا أن تشجيع الإدارة للإبداع يؤدي إلى تحقيق طموحاتهم.
- 46% من المبحوثين أكدوا أن خروجهم في الرحلات التي تنظمها المؤسسة تزيد من تقوية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.
- 45% من المبحوثين أكدوا أن مشاركة الإدارة للموظفين مناسباتهم وأحداثهم الخاصة والإعلان عنها داخل المنظمة يعزز من التكافل الاجتماعي.
- 55% من المبحوثين أكدوا أن إعداد الإدارة للبرامج الصحية والتأكيد على أهمية نظافة مكان العمل وإنتاج الأفلام التوعوية يساعدهم أكثر على تجنب الأخطار.
- 60% من المبحوثين أكدوا أن إقامة الإدارة للاحتفالات في المناسبات المختلفة يرفع من معنوياتهم.
- 72% من المبحوثين أكدوا أن اهتمام الإدارة بإنتاج الصور وشرطة الفيديو المتعلقة بمحتوى البرامج يزيد من مستوى الوعي لديهم.
- 40% من المبحوثين أكدوا أن سعي للإدارة إلى إعداد المطبوعات والإعلانات يعزز من الاتصال بين الإدارة والعاملين.
- 35% من المبحوثين أكدوا أن قيام الإدارة بتنظيم مخيمات عائلية يعزز من العلاقات الطيبة بينهم.
- 73% من المبحوثين أكدوا أن تكوين الإدارة للفريق الرياضي والإشراف عليه يعمل على تدعيم العلاقات الداخلية.

انطلاقاً من هذه النتائج التي تم التوصل إليها نستنتج أن الفرضية الثانية محققة بشكل كبير، أي أن نشاط الإدارة والإنتاج يساهم في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

**الفرضية الثالثة:** جاءت النتائج التي تم جمعها حول الفرضية الثالثة المتعلقة بنشاطي الاتصال والتنسيق:

- 78% من المبحوثين أكدوا أن يؤدي تقديم المعلومات الصحيحة والواضحة من طرف الإدارة يؤدي إلى زيادة ثقتهم بها.
- 72% من المبحوثين أكدوا أن اعتماد الإدارة على قنوات متعددة للاتصال يزيد من شعورهم بحرية التعبير.
- 80% من المبحوثين أكدوا أن اهتمام الإدارة بتبليغ القرارات والمعلومات الى كل المستويات في الوقت المناسب يزيد من شعورهم بالحرية وعدم التبعية.
- 55% من المبحوثين أكدوا أن يؤدي اعتماد الإدارة على الاتصال الشفوي المباشر يؤدي إلى كسر قيود الإجراءات الإدارية.
- 70% من المبحوثين أكدوا أن اهتمام الإدارة بعقد الاجتماعات الدورية يؤدي إلى إفساح المجال لكافة الآراء.
- 72% من المبحوثين أكدوا أن اعتماد الإدارة على الاتصال الهابط في شرح المهام يزيد من فهم التعليمات
- 62% من المبحوثين أكدوا أن قيام الإدارة برجع صدى إيجابي تجاه أدائهم يزيد من شعوري بالتقدير.
- 53% من المبحوثين أكدوا أن تقسيم الإدارة للمهام يؤدي إلى تحقيق التكامل.
- 50% من المبحوثين أكدوا أن اعتماد الإدارة على الاتصال الصاعد يقوي شخصيتهم.
- 52% من المبحوثين أكدوا أن عدم وضع الإدارة للقيود على الاتصال الأفقي يساهم في الانسجام الاجتماعي.
- 58% من المبحوثين أكدوا أن إصدار الإدارة نشرات حول الخدمات الاجتماعية ورسائل دعائية حول المسابقات والأنشطة يؤدي إلى زيادة التفاعل.

انطلاقاً من هذه النتائج التي تم التوصل إليها نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة بشكل كبير، أي أن نشاط الاتصال والتنسيق يساهم في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل.

### ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد أن تعرضنا في القسم النظري إلى طرح إشكاليات الدراسة والمراجعة الشاملة لمختلف الأطر والتصورات الفكرية التي تناولت موضوع نشاط العلاقات العامة والرضا الوظيفي، سنحاول أن نبرز نقاط الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

#### 1. نقاط الاتفاق:

- توجد علاقة بين نشاط العلاقات العامة والرضا الوظيفي.
- توجد معوقات تحول دون قيام العلاقات العامة بتحقيق الرضا الوظيفي.
- يوجد دور للعلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- أهمية السياسات الحكومية تجاه حرية التعبير وتوفير المعلومات في التأثير على الموظفين وتحقيق أفضل جودة للخدمة التي تقدمها المؤسسة.
- تولي المؤسسة أهمية لأنشطة العلاقات العامة لكن لا يوجد جهاز إداري خاص بها.
- تمارس أنشطة العلاقات العامة في المؤسسة كضرورة حتمية للتطور العلمي والتكنولوجي، وقوة الرأي العام الداخلي والخارجي والمنافسة ما بين المؤسسات، ألا أنه لا يزال هناك غموض في المفهوم حيث تمارس في أطار العلاقات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية، الخدمات الاجتماعية.
- الإدارة توفر للموظفين احتياجاتهم المادية والمعنوية وذلك حسب السياسة العامة للدولة في القطاع العام، في محاولة لجذب الجمهور الخارجي زاد اهتمامها أكثر بالجمهور الداخلي باعتبار أن رضا الجمهور الداخلي ينعكس في معاملة طيبة مع الجمهور الخارجي.
- تهتم المؤسسة بالوسائل المطبوعة كالمعارض و المطبوعات واستعمال الصور.
- أظهرت الدراسة على توفير مناخ تنظيمي إيجابي بالمؤسسة

- الرضا الوظيفي للموظفين جيد.

- تقوم إدارة العلاقات العامة عند حدوث الأزمة بتقوية العلاقات مع جمهورها.

## 2. نقاط الاختلاف:

- توصلت دراستنا إلى عدم وجود مصلحة العلاقات العامة في حين كشفت الدراسات السابقة على وجود مصلحة الاتصال والعلاقات العامة إلا أنها لم تصل بعد إلى المكانة اللائقة بها والتي تسمح لها بمزاولة مهامها على أكمل وجه.

- أكدت دراستنا على أن اهتمام المؤسسة بجمهورها الداخلي جيد وذلك من خلال الطريقة التي تتعامل بها معهم أن اهتمام المؤسسة بجمهورها الداخلي محدودة وهذا راجع إلى عدم التخصص في ميدان الاتصال والعلاقات العامة وظروف العمل التي لم ترقى إلى المستوى المطلوب.

## رابعاً: النتيجة العامة:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها تبين أن لنشاط العلاقات العامة دور كبير في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ومديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل بصفة خاصة، ذلك أن ممارسة هذه المؤسسة لنشاطات العلاقات العامة على اختلافها وبحكم طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة المجتمع بصفة عامة وفئة الشباب بصفة خاصة من تعليم، تثقيف، نشر الوعي والترفيه... الخ، إضافة إلى الخدمات التي تقدمها للمؤسسات التي تعمل معها في نفس المجال كإقامة الحفلات والمعارض أو الدعاية لنشاطاتها... الخ. وكان لهذه الأنشطة المتمثلة في البحث والتخطيط، الإدارة والإنتاج، الاتصال والتنسيق انعكاس إيجابي على الجمهور الداخلي في محاولتها لإرضاء الجمهور الخارجي وتقديم أفضل الخدمات له، من خلال وعيها بأن جودة هذه الخدمة يحددها رضا الجمهور الداخلي، حيث تأخذ بعين الاعتبار أن الاهتمام بنشاطي البحث والتخطيط يؤمن لموظفيها الاستقرار الوظيفي والحاجات الأساسية كالشعور بالانتماء، التعاون، العدالة والمساواة، أما قيامها بنشاطي الإدارة والإنتاج والتي يغلب عليهما الطابع الاجتماعي يؤدي إلى توثيق الصلات الاجتماعية، الدعم المادي والمعنوي، رفع الروح المعنوية و انتشار الوعي، وأخيراً نشاط التنسيق والاتصال هذا الأخير الذي يعتبر الركيزة الأساسية للعلاقات العامة لما له من دور فعال في إتاحة فرص التفاعل، التفويض، حرية التعبير، المشاركة في اتخاذ القرار، زرع بذور الثقة والتطلع إلى تحقيق التنمية الذاتية.

وبالتالي فإن الإدارة من خلال ممارستها لأنشطة العلاقات العامة تعتمد على هذه الحوافر من أجل تحقيق التوازن في المصالح ما بين الإدارة وموظفيها لتوظيف إمكانيات هذا الأخير كاملة لتحقيق أهدافها مع ممارسة نوع من الضبط على جمهورها الداخلي لكن بطريقة لينة وذكية تسمح لهم بتحمل مسؤولياتهم الاجتماعية اتجاه مجتمعهم بصفة عامة.

## خلاصة الفصل :

من خلال تناولنا لجوانب الموضوع النظرية وكذلك شقه الميداني توصلنا في الفصل الأخير وهو عرض وتحليل البيانات و استخلاص النتائج النهائية وما توصل إليه البحث الذي قمنا به متطرقين إلى تحليل البيانات و عرضها في جداول، حيث أظهرت النتائج أن لنشاط العلاقات العامة دور إيجابي في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل وذلك رغم عدم وجود قسم خاص بالعلاقات العامة، وكذلك مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ثم في الدراسات السابقة وصولاً إلى النتيجة النهائية، وما تم التوصل إليه هو مطابقة نتائج الدراسة مع كل من فرضيات الدراسة والدراسات السابقة.

خَاتَمَةٌ

## خاتمة:

في نهاية هذه الدراسة يمكننا القول أن لأنشطة العلاقات العامة دور في دعم الرضا الوظيفي للجمهور الداخل كما أنها مكنتنا من معرفة جوانب عديدة تتميز بها المؤسسات الجزائرية والعمومية بصفة خاصة حيث ما زال مفهوم العلاقات العامة مفهوما غامضا على الرغم من ممارسة أنشطتها والخلط بينها وبين بعض المفاهيم كالعلاقات الإنسانية و نشاط الخدمة الاجتماعية، وأن هذه الممارسة ممارسة حتمية للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والرغبة الصادقة لدى الحكومة لانتهاج سياسة واقعية للتنمية في شتى المجالات بهدف الارتقاء بالمستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي من خلال الاهتمام بخلق الصلات الطيبة وإحداث التجاوب الفعال والصادق بمراعاة رغبات وأمال ووجهة نظر الجماهير ونقلها إلى الإدارة، وكذلك نقل أهداف وخطط ونشاط المؤسسة إلى الجمهور الذي يعمل بداخلها والتعامل معهم كشركاء في إطار تجسيد مشروع الجزائر دولة المؤسسات وتقريب الإدارة من المواطن وأن للجميع الحق في المساهمة في التنمية فمن خلال تضافر جهود جميع الموظفين عن طريق خلق جو العمل المريح لهم بتوفير الظروف المادية والمعنوية الجيدة لهم يضمن الجهاز الإداري رضا الجمهور الخارجي وتأييده لسياسات المنتهجة من طرف الدولة من خلال تسهيل الخدمات وتسريع الإجراءات بتعاون الموظفين مع مختلف شرائح المجتمع كل حسب خصوصياته، وبحكم أن مؤسستنا محل الدراسة تتحمل مسؤولية اجتماعية كبيرة من خلال تقديم خدمات ترفيهية للمجتمع ولفت النظر إلى أنشطة وخدمات مؤسسات أخرى من خلال الأبواب المفتوحة والمعارض التقريب بين الثقافات المحلية المختلفة... الخ، إضافة إلى الوظيفة التثقيفية والتعليمية من خلال توفير للشباب فرص لتنمية مواهبهم في مختلف الفنون وتشجيعها وحمايتها من الاندثار وشغلهم بما يفيد خاصة مع التحديات التي يعيشها المجتمع من انحرافات وانشغال الشباب واندهارهم بالإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة وهي تستعين بأنشطة العلاقات العامة في تحقيق هدفها بالاعتماد على خبراء وفنيين خارج المؤسسة كدور الرابطات و المحررين الإداريين في تحرير المطبوعات والخطابات الخاصة والحصول على المعدات اللازمة ، ولهذه الأنشطة أثر كبير في تدعيم رضا جماهيرها الداخلية سواء بشكل مقصود أو عفوي من خلال تعزيز العلاقات بين الموظفين وتلبية رغباتهم وسيادة القيم والعدالة والمساواة ما يعطي مردودا إيجابيا وهو شعورهم بالمسؤولية والاخلاص والتضحية في العمل انطلاقا من إيمانهم بوجود جهاز إداري يراعي مصالحهم بشكل موضوعي هادف وهذا يؤدي إلى تقوية كيان المؤسسة والمساهمة في رسم صورة اللائقة عن نشاطاتها وسياساتها أمام الجمهور الخارجي كما تساعد المجتمع على تفهم حقيقة المؤسسة كعضو فعال فيه وإقبالهم على خدماتها.

نشير في الأخير أنه على الرغم من وجود بعض أنشطة العلاقات العامة التي ظهرت كحتمية وضرورة لما خلفه التطور والتقدم الحاصل على مختلف الأصعدة إلا أنه تبقى الضرورة ملحة إلى قيام الإدارات بأداء أنشطتها على أساس علمي ومدروس لمواجهة القوة المتزايدة للرأي العام ودوره الأساسي في قيام الحكومات أو إسقاطها ناهيك عن المؤسسات وأهمية الاتصالات في تسهيل أو تعقيد أداء الأفراد لعملهم من خلال تأثيرها على رغبات وآراء العاملين والجمهور الخارجي، وتعتبر وسائل الاتصال جهور عملية العلاقات العامة في تحقيق التفاهم المشترك بين أفراد المؤسسة وإدارتها من جهة وجمهورها الخارجي من جهة أخرى وخطورة الاستخدام غير العقلاني لها، فنشاط العلاقات العامة أسلوب يتعذر على المؤسسات إغفالها خاصة مع ثورة التقنية في مجال الاتصالات وضرورة مواكبتها لها ومواكبة نظيراتها في العالم المتقدم التي قطعت أشواط في المجال.

### الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة وضع مفهوم واضح وشامل للعلاقات العامة.
- ضرورة تخصيص قسم خاص أو مكتب للعلاقات العامة.
- ضرورة الاهتمام بجميع أنشطة العلاقات العامة والاعتماد على الأسلوب العلمي المدروس في ممارستها.
- الاهتمام بالرأي العام الداخلي والخارجي.
- وضع متخصصين في مجال العلاقات العامة

# قائمة المراجع

## أولاً: الكتب والمصادر:

1. إبراهيم عبد: **البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، المركز الثقافي العربي، لبنان، 2008.
2. أبو العزم عطية مصطفى كامل: **السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د س ن.
3. أحمية سليمان: **التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري**، علاقة فردية، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
4. أنجيس مريس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
5. أنور سلطان محمد السعيد: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2004.
6. أنور سلطان محمد السعيد: **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
7. بلخيري رضوان و جابري سارة: **مدخل للاتصال والعلاقات العامة**، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
8. بلقاسم سلاطنية والجيلالي حسان: **محاضرات في المنهج و البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
9. جرادات عبد الناصر أحمد و الشامي لبنان هاتف: **أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. حجاب محمد منير: **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، دار الفجر، القاهرة، 2007.
11. الحجازي محمد حافظ: **دعم القرارات في المنظمات**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
12. حريم حسين: **السلوك التنظيمي**، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
13. حريم حسين: **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، ط2 ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
14. حسن راوية: **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
15. حسن راوية: **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2001.
16. حمود خضر كاظم: **السلوك التنظيمي**، دار صفا النشر والتوزيع، الأردن، 2002.
17. حنفي عبد الغفار: **السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2010.

18. خليل محمد و آخرون: **مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
19. الدرجرينبرج جerald و بارون روبرت: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
20. رشوان حسين عبد الحميد: **علم الاجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
21. زرواتي رشيد: **التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
22. سلطان محمد سعيد: **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
23. شوايش مصطفى نجيب: **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 1996، ص 49.
24. شوقي ناجي جواد: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
25. شيبية شذوان علي: **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار المعرفة الجامعية، 2008.
26. صبطي عبيدة و مسعودي كلثوم: **مدخل إلى العلاقات العامة**، دارالخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
27. الصرن رعد حسن: **نظريات الإدارة والأعمال**، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
28. الصريفي محمد: **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
29. الصيرفي محمد: **العلاقات العامة من منظور إداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
30. طه عبد الرحيم عاطف جابر: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
31. عباس سهيلة محمود: **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
32. عبد الباقي صلاح محمد: **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
33. عبد الرزاق محمد: **العلاقات العامة في التطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
34. عدون ناصر دادي: **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

35. العدوى فهمي محمد: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة، الأردن، 2011.
36. العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
37. عساف صالح بن محمد: المدخل في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكات، الرياض، 1995.
38. عسكر علي: الأسس الاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005، ص 71.
39. عفيفي صديق محمد و عبد الهادي أحمد ابراهيم: السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، 2003.
40. عليون السيد: تنمية مهارات متولي شؤون العاملين، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
41. العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
42. عوض فاطمة: أسس البحث العلمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
43. عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
44. العيسوي عبد الرحمان: علم النفس الإداري، دار الراتب الجامعية، لبنان، 2004.
45. غربي علي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 2006.
46. غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2006.
47. فياض محمود أحمد وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
48. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
49. كشك محمد بهجت: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الحديث، الإسكندرية، 2007.
50. كنعان نواف سالم: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2002.
51. لطفي طلعت ابراهيم: علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
52. لطفي طلعت ابراهيم: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
53. اللوزري موسى: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
54. اللوزري موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2003.
55. ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

56. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط2 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
57. مرسي محمد منير: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
58. مصطفى أحمد السيد: إدارة الموارد البشرية، دار الكتب المصرية، مصر، 2000.
59. النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008.
- ثانياً:المجلات:**

1. البابطين عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود وآخرون: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 25، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، 2012.
2. بوخمخ عبد الفتاح: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، جامعة منتوري، الجزائر، 2001.
3. رشيد عزيمة سليم وآخرون: علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، العدد 31، العراق، 2007، ص 4.
4. ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة المسيلة الجزائر، 2007.
5. عنصر يوسف و لتيتم ناجي: أهم محددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 7، 2014.
6. الفارس سليمان: أثر سياسة التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، جامعة دمشق، 2001، ص 78.
7. اللوزري موسى سلامة و الزهراني عمر عطية: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد، المملكة العربية السعودية، 2012.

### ثالثاً: القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور: لسان العرب، المجلد 5، ط 4، دار صادر، بيروت، 2005.

2. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين انجليزي - عربي، مكتبة لبنان ناشرون، 2003.

#### رابعاً: البحوث والدراسات العلمية:

1. بضياف عاطف: فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال جامعة قسنطينة سنة 2009 - 2010.

2. بن طالب صالح ابراهيم عمر: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي، الرياض، 2005.

3. الحميضي عبد العزيز بن محمد: صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2007 - 2008.

4. الحنيطي إيمان محمد علي: الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2000.

5. زرفاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

6. سرار عمر: الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.

7. السعيد يوسف عويد عتيق: دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي الرأي والكويت تايمز الكويتيتين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام جامعة الشرق الأوسط سنة 2013.

8. السبحاني جبر السعيد صايل: علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحر الحدود بمدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض سنة 2007 - 2008.

9. الشمري محمد وسمي: دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية كونا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام جامعة الشرق الأوسط سنة 2012 - 2013.

10. الشهري علي بن يحيى: **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية**، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
11. طه سلامة انتصاره محمد: **مستوى الانتماء الوظيفي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 20037.
12. عايش الطيب إيهاب محمود: **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي**، دراسة ميدانية بشركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2008.
13. العبودي فاتح: **الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي**، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بجبل، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 - 2008.
14. لقصير رزيقة: **دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية**، دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال سنة 2007 - 2008.
15. محمد عتوم أحمد أمين: **الأنشطة الاتصالية في عمل العلاقات العامة**، دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام سنة 2010.

#### **خامسا: المراجع الأجنبية:**

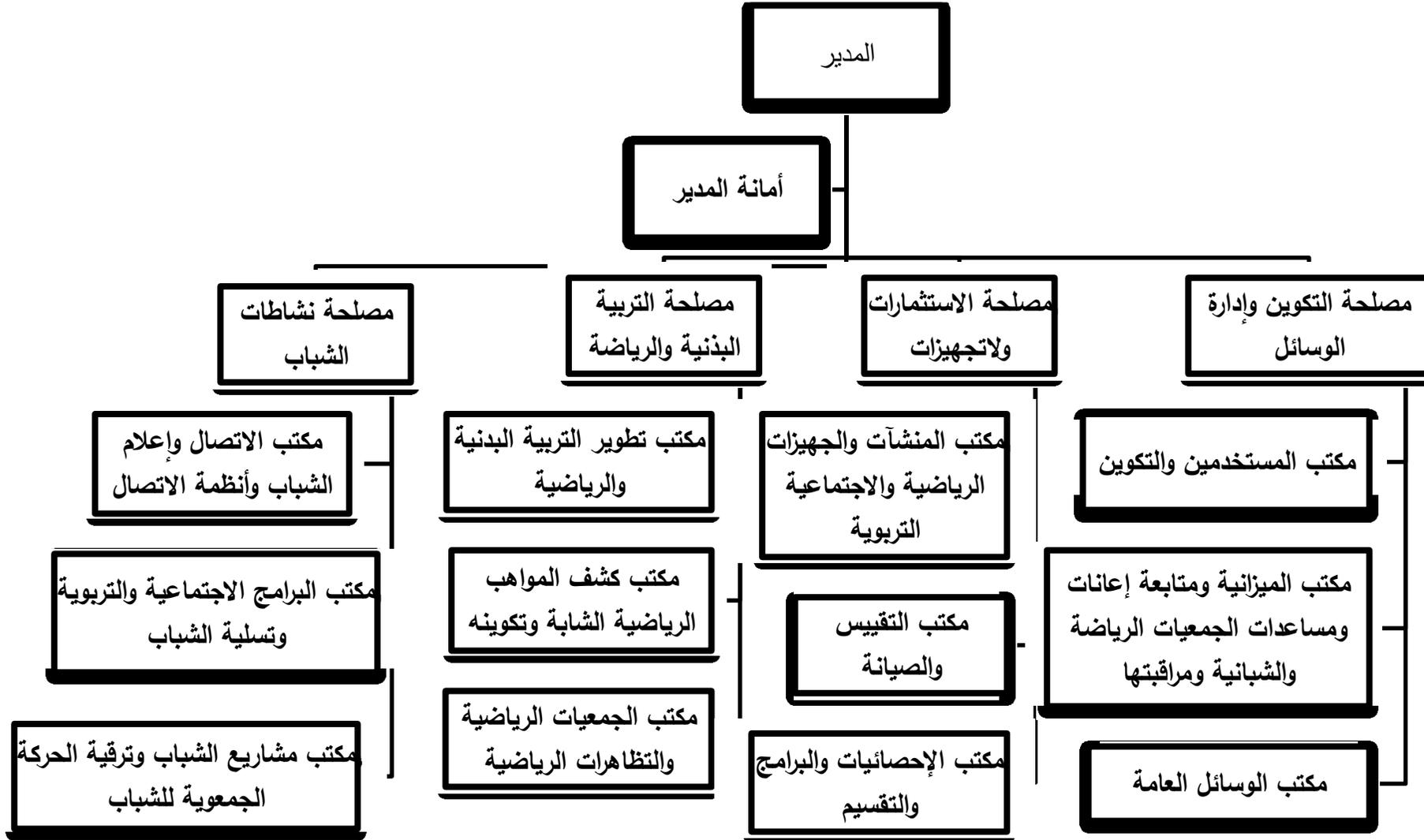
- Luc boyer et noel equelbey : organisation theories et application, edition d'organizationParis , 2000.

#### **سادسا: المواقع الإلكترونية:**

- [http : www . ammonneuas.net /article N°= 29342](http://www.ammonneuas.net/article%20N%20=29342)
- [Kenane obline.com/ usenahmd/ kordy / lopies/67893/ Posts/277404](http://Kenane.obline.com/usernahmd/kordy/lopies/67893/Posts/277404)

الملاحق

## الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل



جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-

كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان :

دور نشاط العلاقات العامة في دعم الرضا الوظيفي

للجمهور الداخلي

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة

لولاية جيجل

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصّص - علاقات عامة -

تحت إشراف الأستاذ :

➤ كعواش رؤوف

إعداد الطلبة:

➤ باخة زينب

➤ بوبسيط سميرة

ملاحظة:

- ضع العلامة (X) في المكان المناسب.

- هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2015 / 2016

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  أقل من 25  من 25 إلى أقل من 30  من 30 إلى أقل من 40  40 سنة فما فوق
3. المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات متخصصة
4. مدة سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10  من 10 إلى أقل من 15  من 15 إلى أقل من 20  من 20 سنة فما فوق

### المحور الثاني: نشاط البحث والتخطيط والرضا الوظيفي:

5. يسهم اهتمام الإدارة بالإطلاع على طموحاتي من العمل في زيادة رغبة بقائي في المؤسسة:

نعم  لا

- إذا كان الإجابة بنعم لماذا؟: .....

.....

6. يزيد سعي الإدارة بمعرفة آرائي وميولاتي نحو العمل من:

شعوري بالاهتمام  حبي للعمل  
 المتعة بالعمل  الإخلاص

7. يزيد مراعاة الإدارة لاحتياجاتي في العمل من:

انضباطي في العمل  الامتثال للأوامر  الشعور بالمسؤولية

أخرى أذكرها.....

8. يزيد سعي الإدارة إلى التعرف على اتجاهاتي من تعاوني مع الإدارة:

نعم  لا

9. قيام الإدارة بمعرفة ردود أفعالي قبل اتخاذ أي قرار أو أي نشاط يغرس في الشعور بـ:

الانتماء  الولاء  الحماس للإنجاز

10. يساعدي مراعاة الإدارة لاحتياجاتي وطموحاتي عند التخطيط لمواجهة الصعوبات والأزمات المحتملة على:

التكيف  الإحساس بالأمان   
الصبر والوفاء  الشعور بالعدالة والمساواة

11. تضيفي التحضيرات المسبقة للمناسبات والمعارض جو من:

التشارك  التعاون  التخلص من الروتين

### المحور الثالث: الإدارة والإنتاج والرضا الوظيفي:

12. اهتمام الإدارة بمشاكلي العلائقية مع زملائي يعمل على:

التخفيف من توترتي  توطيد العلاقات  تجنب المشاحنات

13. يزيد تشجيع الإدارة للإنجاز من خلال التقدير والاعتراف من شعوري بـ:

فاعليتي  مكانتي   
العطاء  تحقيق ذاتي

14. يزيد تشجيع الإدارة للإبداع من شعوري بـ:

تحقيق طموحاتي  التفوق والتميز   
الفخر والاعتزاز  العمل الخلاق

15. يساهم خروجي في الرحلات التي تنظمها المؤسسة مع زملائي في:

توثق أوامر الألفة  تقوي العلاقات الاجتماعية  التفاهم   
الصحة النفسية  التجديد

16. يعزز مشاركة الإدارة للموظفين مناسباتهم وأحداثهم الخاصة والإعلان عنها داخل المنظمة من:

التعاون  التضامن  التكافل الاجتماعي

17. إعداد الإدارة للبرامج الصحية والتأكيد على أهمية نظافة مكان العمل وإنتاج الأفلام التوعوية يساعدي أكثر على:

فهم محتوى البرنامج  الإحساس بالأمان  تجنب الأخطار

18. يزيد إقامة الإدارة للاحتفالات في المناسبات المختلفة من:

الشعور بالارتياح  الروح المعنوية  الدافعية للعمل

19. يرسخ اهتمام الإدارة بإنتاج الصور و أشرطة الفيديو المتعلقة بمحتوى البرامج في:

القيم الصحية عن العمل  الوعي  الاقتناع بها

أخرى أذكرها.....

20. يزيد سعي للإدارة إلى إعداد المطبوعات والإعلانات من :

الحصول على المعلومات الكافية  دقة المعلومات

وضوح المعلومات  تعزيز الاتصال بين الإدارة والعاملين

21. يعزز قيام الإدارة بتنظيم مخيمات عائلية للعاملين من:

التقارب  الاندماج

العلاقات الطيبة  روح الجماعة

22. تكوين الإدارة للفريق الرياضي والإشراف عليه يعمل على تدعيم العلاقات الداخلية:

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟.....

### المحور الرابع: الاتصال و التنسيق والرضا الوظيفي:

23. يؤدي تقديم المعلومات الصحيحة والواضحة من طرف الإدارة إلى:

زيادة الثقة بالإدارة  تأييد الإدارة  يعزز شعوري بالانتماء

24. يزيد اعتماد الإدارة على عدة قنوات للاتصال من:

شعوري بحرية التعبير  الفهم المتبادل

زيادة التفاعل  المرونة

25. يسهم اهتمام الإدارة بتبليغ القرارات والمعلومات إلى كل المستويات في الوقت المناسب في الشعور ب:

السيطرة الذاتية  الحرية وعدم التبعية

26. يؤدي اعتماد الإدارة على الاتصال الشفوي المباشر إلى :

يسهل إنجاز المهام  كسر قيود الإجراءات الإدارية

إبداء روح الود  المرونة في العمل  الاقتناع

27. يؤدي اهتمام الإدارة بعقد الاجتماعات الدورية إلى:

إفساح المجال لكافة الآراء  التوافق الجمعي  التقليل من المشاكل

أخرى أذكرها.....

28. اعتماد الإدارة على الاتصال الهابط في شرح المهام يزيد من:

فهمي للتعليمات  قيامي بعلمي بكيفية مرضية

أخرى أذكرها.....

29. يزيد قيام الإدارة برفع صدى إيجابي تجاه أدائي من شعوري بـ:

التقدير  القوة  الإنجاز

30. تقسيم الإدارة للمهام يؤدي إلى تحقيق:

التكامل  الوحدة  التقليل من الصراع

31. اعتماد الإدارة على الاتصال الصاعد:

يريحني من التوتر العاطفي  يعزز كرامتي  يقوي شخصيتي

32. يسهم عدم وضع الإدارة للقيود على الاتصال الأفقي في :

التماسك الاجتماعي  الانسجام الاجتماعي  تعزيز شخصيتي الاجتماعية

33. يؤدي إصدار الإدارة نشرات حول الخدمات الاجتماعية ورسائل دعائية حول المسابقات والأنشطة إلى:

زيادة التفاعل  التساند والتماسك  توثيق الروابط الاجتماعية

أخرى أذكرها.....