

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي

القطب الجامعي تاسوست- جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة

استراتيجيات ممارس مهام العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية

لموظفي المؤسسات الجزائرية

* مؤسسة اتصالات الجزائر-نموذجاً - *

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

* شيهب عادل

إعداد الطالبة :

شويب امينة

السنة الجامعية: 2015/2016

دعاء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس
إذا فشلت بل ذكرني بأن الفشل هو
التجربة التي تسبق النجاح
يا رب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وان حب
الإنقاذ هو أول مظاهر الضعف
يا رب إذا جردتني من المال
أترك لي الأمل وإذا جردتني من النجاح أترك لي
قوة العناد حتى أتغلب على الفشل وإذا
جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان
يا رب إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار
وإذا أساء إلي الناس أعطني شجاعة العفو يا رب إذا
نسيتك لا تنساني

"أمين"

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والشكر له سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً على ما
تفضل به علينا من نعم لا تقدر ولا تحصى وبعد الصلاة والسلام على
نبينا ورسولنا محمد صلى الله عليه وسلم فإننا نتقدم بوافر الشكر
والتقدير لسعادة الأستاذ "شيهب عادل" المشرف على هذه
المذكرة والذي أثرى هذا الجهد العلمي بأرائه السديدة طيلة
مراحل إعداد المذكرة

كما نتوجه بوافر الشكر إلى كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر
الذين أمانونا كثيراً في إنجاز هذا المذكرة وإلى الأساتذة الذين
لقنونا العلم وكانوا شموخاً يذوبون لنتنور نحن به.

كما نقدم تشكراتنا الخاصة وامتناننا إلى كل من ساعدنا من قريب
أو من بعيد لإتمام هذه المذكرة.

أمنية

المستخلص:

يعتبر الراس المال البشري احد العناصر الهامة التي تهتم بها التنظيمات الرسمية في المؤسسة ويلج علماء الاجتماع وخاصة العلاقات العامة على اهتمام به كونها الركيزة الرئيسية في تطور المؤسسة من خلال رفع الروح المعنوية وكذا طرق تسير هذا الراس المال البشري لتحقيق التوازن والاستمرارية والفعالية في المنظمة بصنع واتخاذ القرارات السليمة.

ومن هذا المنطلق هدفت هذه الى الوقوف على استراتيجيات ممارس مهام العلاقات العامة لرفع الروح المعنوية لموظفي مؤسسه اتصالات الجزائر ببلديه جيجل وقد حددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات

التساؤل الرئيسي: ماهي استراتيجيات ممارس مهام العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية ؟

وقد حاول الباحث التعرف على دقائق الامور التفصيلية لهذا الموضوع من خلال التساؤلات الفرعية

التالية:

-هل يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة على استراتيجية ادارة الصراع لتحقيق اهداف الجماعة ؟

- هل يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة على استراتيجية المشاركة في صنع القرار لتحقيق الولاء للمؤسسة؟

وتتضح الاجابة على التساؤلات السابقة من خلال اثبات او نفي الفرضيات الاتية:

- الفرضية الرئيسية:

تساهم مهام ممارس العلاقات العامة على استراتيجيات في رفع الروح المعنوية لموظفي المؤسسات الجزائرية .

- الفرضيات الجزئية:

-يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة على استراتيجية ادارة الصراع لتحقيق اهداف الجماعة .

-يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة على استراتيجية المشاركة في صنع القرار لتحقيق ولاء الموظفين للمؤسسة .

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات الوصفية للموضوع، مستخدما في ذلك ادوات جمع البيانات والتي تمثلت اساسا في الملاحظة البسيطة من خلال

ملاحظة ردود افعال المبحوثين والعلاقة بينهم ،المقابلة وأجريت مع مسئولة المعلومات حتى يتمكن الباحث من اختيار صحة الفرضيات المقدمة ومؤشراتها واما الاستمارة فقد وزعت على عينة تقدر ب 61 فردا من الجمهور الداخلي قصد تدعيم البيانات الميدانية اكثر .

ويمكن تقديم النتائج المتوصل اليها من هذه الدراسة بشكل مختصر في النقاط التالية:

- يحرص ممارس مهام العلاقات العامة على استخدام عدة اساليب لإدارة الصراع كل اسلوب حسب نوع المشكلة والموقف التي تواجهه المؤسسة وذلك لتحقيق اهداف الجماعة.
- يحرص ممارس مهام العلاقات العامة على استخدام عدة اساليب للمشاركة في صنع القرارات وذلك حسب المشكلة التي تواجهها المؤسسة وذلك لتحقيق ولاء الموظفين للمؤسسة
- اسلوب التسوية والتعاون من بين اكثر الاساليب استخداما بمؤسسة اتصالات الجزائر .
- اسلوب الاجتماعات الرسمية من بين اهم الاساليب استخداما بمؤسسة اتصالات الجزائر .

Résumé

Le capital humain est un élément important des organisations officielles et sociologiques de plus, en particulier des relations publiques l'attention en étant le principal pilier dans le développement de l'entreprise via le moral, mais aussi les moyens de faire progresser ce capital humain pour équilibrer la continuité et l'efficacité de l'organisation en rendant des décisions judicieuses saines.

Dans cette perspective, le but d'identifier des stratégies pour exercer les fonctions de relations publiques le moral du personnel Jijel Algérie télécoms a défini l'étude du problème en plusieurs questions à poser : Quelles sont les fonctions du moral de stratégies pour le praticien relations publiques ? Le chercheur a tenté d'identifier les choses détaillées de cette rubrique de questions subsidiaires suivantes :

Est ce qu'il dépend de la stratégie de gestion des conflits praticien de la tâche des relations publiques pour atteindre les objectifs de la communauté de base ? Est ce qu'il dépend de la stratégie des relations publiques sur la stratégie de participation à la prise de décisions et atteindre la loyauté envers l'organisation ?

- Répondre aux questions précédentes en prouvant ou en niant les hypothèses suivantes:

-l'hypothèse principale :

-Le praticien des fonctions des relations publiques contribue aux stratégies d'élever le moral du personnel des institutions algérien.

-Les hypothèses partielles:

- Le praticien des fonctions des relations publiques s'appuie sur la stratégie de gestion des conflits pour atteindre les objectifs de la communauté.

- Le praticien des fonctions des relations publiques s'appuie sur la stratégie impliquée dans le processus décisionnel pour obtenir la loyauté du personnel de la fondation.

Nous avons adopté dans cette étude descriptive et analytique de recueillir les données et les informations des métadonnées du sujet, en utilisant les outils de collecte des données qui sont fondamentalement simples dans une observation qui consiste à observer les réactions des personnes interrogées et la relation entre eux et entretien avec l'information responsable si le chercheur choisir des indicateurs et des hypothèses plus sains présentés et soit sous forme distribué à

un échantillon de 61 membres de la consolidation de l'ordre public interne des données de terrain plus.

On peut tirer les conclusions de cette étude et les résumer dans les points suivants :

-Passionné de praticien des tâches de relations publiques sur l'utilisation de plusieurs méthodes de gestion des conflits chaque méthode selon le type de problème et la situation vécue par l'institution pour atteindre les objectifs de la communauté.

-Praticien de fonctions de relations publiques souhaite utiliser plusieurs méthodes pour participer à la prise de décisions et que tant que le problème rencontré par l'institution pour obtenir la loyauté du personnel entreprise

- La méthode de règlement et de la coopération entre les plus couramment Algérie Telecom Corporation.

-Entre la méthode de rencontres plus informelle communément Algérie Telecom Corporation.

Summary of study

Man power is important elements it has full attention of Management in each organization,

Sociologists specially the public relation emphasize to have more care for man power because its mainstay to improve the society through increasing moral and motivation beside the way of managing the man power to achieve the company balance , efficiency and effectiveness to able them being decision maker .

For this point the study aimed to focus on public relation strategy to contribute increasing moral motivation of Algerian telecommunication employees in Jijel municipality.

Research barriers

The strategy of public relation employee to increase the employees in Algerian companies

This guided to sub-questions

- Is the public relation employee depend on brain storming to reach the group target
- Is the public relation employee depend on share the decision to achieve the loyalty to the company

The answers for the questions above is clear once we prove or disprove next assumptions

Major assumption

The Strategy of public relation employee contribute in increasing moral of Algerian companies

Minor assumption

The public relation manage the brain storming to achieve the group target

- Is the public relation employee depend on share the decision to achieve the loyalty to the company

We aimed in this study for analysis all the date and information using data collection through the simple observation thru the reaction of the researches and the relation between them

The interview has been made with information in charge to able the researcher to collect specific information and data

The questioner has been distributed for interior public of company employees almost 61 employees to support the data

The results of this study are

-The public relation employee makes sure to have so many ways to manage the brain storming

Each way depend of the problem that needs to solve to achieve the group target

- The public relation employee makes sure to have so many ways to contributed in making decision to achieve the loyalty to the company
- cooperation is the most usable way in Algerian Telecommunication Company
- Official meetings in the most important usable way in the Algerian telecommunication company

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
101	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	1
101	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	2
102	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	3
103	بعد التعاون في إدارة الصراع	4
106	بعد التجنب في إدارة الصراع	5
108	بعد القوة والمنافسة في إدارة الصراع	6
110	بعد التنازل في إدارة الصراع	7
112	بعد التسوية في إدارة الصراع	8
114	استراتيجيات المشاركة في صنع القرارات	9

فهرس الأثكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	نموزج رحيم لإدارة الصراع	1
47	الانماط الخمسة لإدارة الصراع لنموزج توماس وكلمان	2
48	أساليب حل الصراع في نموزج بليك وموتون	3

فهرس

الصفحة

الموضوع

دعاء

شكر وتقدير

مستخلص

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة أ

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

5	تمهيد
6	أولاً: مبررات اختيار الموضوع
6	ثانياً: أهداف الدراسة
7	ثالثاً: أهمية الدراسة
8	رابعاً: تحديد الإشكالية
10	خامساً: فرضيات الدراسة
10	سادساً: مفاهيم الدراسة
21	سابعاً: الإطار النظري
26	ثامناً: الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الصراع في تحقيق أهداف الجماعة

38	تمهيد
	I - استراتيجية إدارة الصراع
39	أولاً- العوامل المساعدة على إدارة الصراع
40	ثانياً- الوظائف الإدارية لإدارة الصراع
43	ثالثاً- طرق وآليات معالجة إدارة الصراع

45	رابعاً- نماذج واستراتيجيات إدارة الصراع.....
45	أ- نماذج إدارة الصراع وأساليبه
48	ب-استراتيجيات إدارة الصراع.....
56	خامساً: طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع والروح المعنوية.....
57	II- أهداف الجماعات
57	أولاً_ خصائص الجماعات.....
58	ثانياً- أنواع الجماعات
59	ثالثاً- أسباب تكوين الجماعات.....
60	رابعاً- هيكلية الجماعات.....
62	خامساً- أهداف الجماعات.....
63	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: استراتيجية المشاركة في صنع القرارات وتحقيق الولاء للمؤسسة

65	تمهيد
	I- المشاركة في اتخاذ القرارات.....
66	أولاً : مراحل صنع القرارات
68	ثانياً: مستويات المشاركة في عملية صنع القرارات
69	ثالثاً: شروط الفعالية في عملية صنع القرارات.....
70	رابعاً: العوامل المؤثرة في صنع القرارات.....
72	خامساً: استراتيجيات المشاركة في صنع القرارات.....
77	سادساً: عيوب ومزايا المشاركة في صنع القرارات.....
	II- الولاء للمؤسسة.....
78	أولاً: اهمية الولاء للمؤسسة.....
79	ثانياً: خصائص الولاء للمؤسسة.....
80	ثالثاً: اسباب الاهتمام بالولاء للمؤسسة.....
81	رابعاً: ابعاد الولاء للمؤسسة.....
81	خامساً: العوامل المؤثرة في الولاء

83.....	سادسا: اسباب وضعف وقوة الولاء للمؤسسة.....
84.....	سابعا: اثر الولاء السلبي والايجابي.....
86.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

89.....	تمهيد
90.....	أولا: فرضيات الدراسة
91.....	ثانيا: مجالات الدراسة
93.....	ثالثا: منهج الدراسة
93.....	رابعا: عينة الدراسة
94.....	خامسا: أدوات جمع البيانات.....
97.....	سادسا: أساليب التحليل.....
98.....	خلاصة الفصل الرابع

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

100.....	تمهيد
101.....	أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة
119.....	ثانيا: نتائج الدراسة
123.....	ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
124.....	رابعا: مناقشة النتائج في ضوء الأهداف
125.....	الخاتمة.....

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

مقدمة:

لقد صاحب القرن الماضي تغيرات اجتماعية واقتصادية، ومبتكرات تكنولوجية وعملية في مجال الاتصال والادارة وغيرها مما ساهم في تطور العديد من المؤسسات والادارات الوطنية والمحلية وتوجه هذه الأخيرة في الوقت الحالي على اختلافات طبيعة نشاطها وتوجهاتها لتحقيق معدلات أعلى في مجال الانتاج والتنمية واحتياجاتها بواسطة آليات وأفراد يتمتعون بقدر كبير من النجاعة ومن دون شك أنه لا يمكن تجسيد هذا المطلب إلا من خلال الأنشطة التنظيمية الفعالة ببلوغ أهدافها في مواكبة التطور المطلوب وكل هذا خلق حاجة ماسة إلى جهاز إداري مختص تناط له مسؤولية لتحقيق التفاهم مع الجمهور الداخلي وهذا الجهاز يتمثل في العلاقات العامة، والذي جوهره هو إدارته بأن الفرد هو العامل الأساسي الذي يستحق الاهتمام والرعاية وهو مصدر كل الطاقات فهو مسؤول عن نجاح أو فشل المؤسسة فالفرد أو الرأسمال البشري كما يصطلح عليه هو الذي يحقق الرقي والتقدم للمؤسسة واستمرارها فمهما امتلكت المؤسسة من رأس مال مادي لا تستطيع الاستمرار بدون الرأسمال البشري ولهذا يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة على استراتيجيات معينة، محاول الحفاظ على روحه المعنوية وبطبيعة الحال لا تقتصر تطلعات هذا الرأسمال البشري إلى تأمين الجانب المادي فحسب على الرغم من أهميته فيما يوفره من نمط عيش كريم بل هناك بعض الحاجات التي لا تقتنر بالمادة وإنما هي مجردة ترتبط بالذات الإنسانية يأمل الفرد في تحقيقها، منه تلعب الحوافز المعنوية الدور المهم في محاولة تدعيم اعتقاد الفرد بأنه من العناصر المهمة التي لا يمكن الاستعاضة عنها ولذلك فالعمل على تعبئة من خلال إرضاء طموحه الاهتمام به، استشارته... على سبيل المثال، وإنما يبقى الهدف من تلبيتها هو الحصول على التغذية الراجعة منها في شكل معنويات مرتفعة تؤدي إلى المبادرة في العمل كما تساهم في الحفاظ على علاقات متوازنة بينه وبين رؤسائه وزملائه وحتى وسائل العمل التي يتعامل معها. وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع " استراتيجيات ممارس مهام العلاقات العامة في لرفع الروح المعنوية بالمؤسسات الجزائرية " وضمن هذا المسعى انقسمت الدراسة إلى جانبين الجانب النظري والميداني.

الجانب النظري: والذي يضم أربع فصول:

الفصل الأول من الجانب النظري والذي جاء تحت إسم الإطار المفاهيمي للدراسة:

وتضمن أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة وأهميتها، تحديد الاشكالية وفرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة وأخيرا النظريات المعتمدة في سياق الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان استراتيجية ادارة الصراع لتحقيق أهداف الجماعة والذي انقسم إلى جزئين الأول عن إدارة الصراع والثاني عن أهداف الجماعة وكل جزء يتفرع إلى عدة عناصر، من أهمية، أهداف، أساليب....الخ

أما الفصل الثالث فقد جاء تحت عنوان استراتيجية المشاركة في صنع القرارات لتحقيق الولاء للمؤسسة وهو الآخر تفرغ إلى جزئين الأول عن المشاركة في صنع القرارات والثاني عن الولاء للمؤسسة وكل جزء تتفرع منه عدة عناصر من أهمية، أهداف، أساليب، أثار....الخ

أما الاطار التطبيقي أو الميداني فضم فصلين هما:

الفصل الرابع والذي جاء بعنوان الاطار المنهجي للدراسة، والذي تناول الباحث فيه مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني) مجتمع الدراسة وخصائصه، المنهج المستخدم، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل (الكمي، والكيفي).

بينما خصص الفصل الخامس والأخير والذي جاء بعنوان عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة لتفريغ البيانات وتفسيرها، وكذا تحليل ومن مناقشة نتائج الدراسة من خلال مناقشة فروض الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية وفي ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء أهداف الدراسة.

وأخيرا ختم الباحث دراسته بخاتمة كحوصلة نهائية لبحثه وأهم المراجع المستخدمة والملاحق.



الجانب الميداني



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: تحديد الإشكالية.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الأول.

تمهيد:

إن الباحث مهما كان مستواه العلمي وتخصصه لا يمكن أن ينطلق في دراسة موضوع بحث دون أن تكون لديه معرفة مسبقة عنه وهذه المعرفة هي توجد عنده طموح في دراسة تمثل ذلك الموضوع. يشكل الإطار النظري في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها، وذلك للنظر للأهمية القصوى التي تكتسبها هذه المرحلة؛ ومن خلال هذا الإطار يحدد الباحث معالم بحثه وأهداف دراسته ونقاط الارتكاز فيها حيث يعتمد على الأسس والمراحل المتبعة في اعداد البحوث العلمية التي تساعد في تحديد الأهداف التي يسعى إلى بلوغها وتبين له الأهمية من هذا الموضوع كما توضح له الزوايا التي يجب التركيز عليها والأخذ بها أثناء القيام بالبحث.

لهذا لا بد من الباحث عند شروعه في دراسة أي موضوع أن يضبط ويحدد الاطار العام له ذلك بدءا بمبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة وأهدافها التي يسعى إلى تحقيقها إلى ضبط اشكالية البحث التي تعتبر من أهم وابرز الخطوات في البحث العلمي وانتهاء بضبط وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة. مع التأكيد على ضرورة إدراج التعريف الإجرائي كخطوة ضرورية مهمة في البحث. وبدون أن ننسى الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذا الموضوع ليكون منظما ومنسجما وهادفا في نفس الوقت.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع:

من القضايا التي لا تقبل الجدل في مجال البحوث العلمية أن اختيار الباحث لموضوع دراسته لا يخضع على وجه الإطلاق لأي ضرب من ضروب الصدفة أو التلقائية بقدر ما يكون مرتبط وثيق الصلة بميولات ودوافع الباحث ذاته، كما قد ترتبط مبررات الاختيار إلى شروط موضوعية تتجاوز المبررات الشخصية والذاتية له والأكيد أن وقوع الاختيار على دراسة مشكلة ما يتأثر بمدى شعور الباحث بها، أو مدى انشغاله بها إلى درجة الإحساس بوجود الدافع الداخلي القوي لتناول هذه المشكلة بالدراسة والبحث الميداني، وكلما كان ضغط والحاح المشكلة على الباحث قويا كلما ازداد حماسة أغوارها وفهم حيثياتها فالاختيار لا ينبع من فراغ.

وقد وقع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب موضوعية وأخرى ذاتية نذكر منها ما يلي:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة في التقرب من المؤسسات الجزائرية والتعرف على واقع الروح المعنوية لها.
- ضعف استيعاب المفهوم العلمي للروح المعنوية واستراتيجيات العلاقات العامة في رفع هذه الأخيرة.

الأسباب الموضوعية:

- الوقوف على استراتيجيات ممارس لمهام العلاقات العامة بمحاولة رفع الروح المعنوية.
- زيادة الاهتمام بالحالة النفسية للموظفين من طرف المسؤولين لمحاولة رفع المعنويات.
- الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الدراسة في تراث العلوم الاجتماعية.
- قلة الاهتمام بوظيفة الأفراد وبالأفراد أنفسهم في المؤسسات الجزائرية واعتبارهم كباقي العناصر العلمية الانتاجية.

ثانياً: أهداف الدراسة:

مما لا شك فيه أن كل البحوث العلمية تسعى في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف منشودة قد تكون أهداف نظرية وهذا التفسير ظاهرة اجتماعية وتحليلها، أو أهداف علمية تطبيقية كمحاولة لاستخلاص حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة ونحن في دراستنا هذه نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية والتي قسمناها كما يلي:

*** أهداف وصفية:**

- 1- تقديم صورة حقيقية عن واقع الروح المعنوية في المؤسسات الجزائرية.
- 2- التعرف على استراتيجيات التي يتبعها رجل العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية للموظفين.
- 3- تحديد العوامل التي يمكن من خلالها قياس الروح المعنوية.
- 4- محاولة معرفة الحوافز التي ترفع من الروح المعنوية لدى الموظفين بالمؤسسات الجزائرية.
- 5- محاولة تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية لرفع الروح المعنوية.

*** أهداف تفسيرية:**

- 1- توضيح العلاقة بين الروح المعنوية والمردودية لدى الموظفين.
- 2- لفت انتباه المسؤولين على أهمية الروح المعنوية لدى الموظفين وتأثيرها على مردودية المؤسسة.
- 3- استسراق مستقبل المؤسسة في تبنيتها للاستراتيجيات العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين.

ثالثا: أهمية الدراسة:

مما لا شك فيه أن كل البحوث العلمية لها أهمية كبرى تسعى لتبرزها من خلال موضوع الدراسة وتمكن أهمية الموضوع في:

إبراز دور الروح المعنوية وتأثيراتها على الموظفين في المؤسسات الجزائرية من منظور إدارة العلاقات العامة، واستراتيجياته في رفع الروح المعنوية التي تساعد على أداء مهامهم الروتينية داخل المؤسسة.

رابعا: الإشكالية:

إن جوهر العلاقات العامة هو ادراكها بأن المورد البشري هو العامل الأساسي الذي يستحق الاهتمام والرعاية، وكما هو معروف أن تحقيق الرقي والتقدم للمؤسسة واستمرارها لا يعتمد على ما تملكه من موارد مادية فقط. فهذه الأخيرة لا يمكنها أن تعمل دون الرأسمال البشري منتجة توجعها وتحسن استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة، فمهما امتلكت من رأسمال وألات ومعدات يبقى الرأسمال البشري

يحتل الصدارة وبدونه لا يمكن أن تستمر المؤسسة في التفوق والتطور لأنها العقل المدبر والمخطط لسير الأعمال، والمحرك للآلات والموجه لجميع العناصر المكونة للمؤسسة.

ولأهمية العنصر البشري تتعامل معه العلاقات العامة على أنه مصدر كل الطاقات وهو مسؤول عن تحصيل كل الإنجازات حيث تعتمد على تنمية الروح المعنوية للعالمين وذلك بعملية مخططة ومستمرة تعمل على زيادة مهارات ومواهب وكفاءات العنصر البشري بالمؤسسة وتعزيز وتحديد طاقاتها الإبداعية عن طريق اتباع طرق وأساليب متعددة ومتراصة وذلك بغرض توجيهها نحو الأداء المتميز بحيث يتناسب مع المهام الموكلة إليها وتعديل سلوكها وزيادة قدرتها على التكيف مع التحولات التي تطرأ على بيئة العمل، وبذلك نجد أن الروح المعنوية ليست شيئاً محددًا بل هي انعكاس لتصرفات،" فهي تعبر عن درجة الرضا عن علاقات العمل وما تتضمنه هذه العلاقات من متغيرات مركبة تحدد وفقا للأهمية التي يضعها العامل وما تتضمنه هذه العلاقات من متغيرات مركبة تحدد وفقا للأهمية التي يضعها العامل لمكونات هذه العلاقة " (1) وهي مفهوم مختصر، فإن الروح المعنوية هي المعبر الشامل عن النظرية الحديثة للتنظيم والعمل فإن معظمهم قد تأثروا الى حد بعيد بأهمية الروح المعنوية العالية لا تقل أهمية عن اعطاء أجور العالية أو تقديم الريج والخدمات للموظفين.

وتعتبر الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل. لذلك فإن هذه الروح لا يمكن ايجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغما عن ارادة العنصر البشري.

لذلك يمكننا الحكم على درجة الروح المعنوية في إدارة ما بين صورة العلاقات الإنسانية السائدة في جوها لأنها نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سببها، وسوء العلاقات الانسانية يكون مسؤولا عن تدهور الروح المعنوية. (2)

وعندما نتحدث عن الروح المعنوية للعنصر البشري فإننا نقصد كلتا الجانبين أي الجوانب المادية والمعنوي فلم تعد تنحصر استراتيجيات رفع الروح المعنوية بتلك المهام التقليدية (المتمثلة في استقطاب الاختبارات، التقييم والأجور، ضبط مواعيد الحضور والانصراف، من الإجازات والعطل المرضية..) بل تتعداه لجانب آخر الذي يلعب دورا كبيرا في تنمية القوى العاملة وهو الجانب الإنساني.

¹ - فهمي منصور: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، مصر، ط5، 1981، ص134.

² - حلوة مصطفى: العلاقات الإدارية (السلوك والمهارات)، دار أحنادين للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص29.

فموضوع الروح المعنوية حظي بكثير من الدراسات والأبحاث في العديد من المجالات الدراسية كعلم الاجتماع، علم النفس، العلاقات العامة... إلخ. فأولت هذه الدراسات أهمية للروح المعنوية الدور الفعال الذي تلعبه في تحقيق مصلحة واهداف كل من المؤسسة وقواها العاملة فيما يتعلق بسلوكهم وادائهم ونتاجيتهم في العمل فقد قام الباحث "التون مايو" بعد تجارب حول أهمية العلاقات الانسانية في زيادة الإنتاجية سنة 1927 بمعامل "الهاوتون الأمريكية" بشركة "وسترون الكتريك" حيث اهتمت هذه التجارب بالجماعات ومعنويات الأفراد وكشفت كذلك عن أسباب المشكلات التي تعاني منها الشركة حتى يمكن علاجها وتلخصت الأسباب في المشكلات التي تعاني منها في انخفاض الانتاجية والغياب ومقاومة أوامر الإدارة والتمرد وسوء العلاقات بين المشرفين والعاملين بوجه عام، ولقد بدأ مايو تجاربه في دراسة الظروف الفيزيقية كالإضاءة والتهوية على انتاجية العاملين ودرجة رضاهم فاكتشف في هذه المرحلة من التجربة أن الظروف الفيزيقية ليست العامل الوحيد الذي يؤثر على انتاجية العاملين وروحهم المعنوية إلا انها أكدت على دور الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، بطبيعة الحال فتقدير العامل والاعتراف بجهده وقدراته كلها ذات تأثير فعال ومباشر على ارتفاع الروح المعنوية لدى العامل وزيادة المردودية لديه.

أما في الجزائر فقد عرفت المؤسسات تدهورا في العقود الماضية سببها الإصلاحات المتعاقبة عليها والتي ركزت على الجوانب التقنية أكثر منها الجانب البشري بحيث كانت حقوق هذا الأخير منتهكة بمنحه أجور لا تتناسب مع مقدار ما يبذله من مجهودات ناهيك عن الظروف السيئة المادية والمعنوية التي سادت المناخ.

وتعتبر النظرة الدونية التي كانت سائدة في تلك الحقبة ما هي إلا انعكاس للذهنيات المتواجدة في المؤسسة في ذلك الوقت التي لم تدرك القيمة الحقيقية والدور الفعال للعامل وفي نماء المؤسسة وازدهارها. وكنيجة لإهمال العنصر البشري وغياب سياسة رفع الروح المعنوية وكذا سياسة التحفيز العقلانية المادية وخاصة المعنوية تستجيب لمتطلباته كما يجب، فأصبحت علاقة العامل بالمؤسسة يسودها عدم الرضا وعدم التفاهم الذي سرعان ما خلف سلوكيات سلبية التغيب، اللامبالاة، التسيب... التي تجسدت في شكل اضطرابات ونزاعات بغرض تحقيق اهدافهم ورغباتهم.

ولهذا سأحاول من خلال دراستي التعرف على استراتيجيات لإقامة صلات ودية في العمل واستمرارها وترشيدها بهدف القضاء على الجو السلبي للعمل والتقليل من المسافات بين علاقات العمل

وترسيخ الجانب الإنساني أكثر من خلال التأكد والتعاطف والتفاهم بدلا من التناقص والكراهية والتوفر لهذا خلصنا لتجسيد هذه الأسئلة المحددة لجوهر المشكلة المطروحة الراهنة:

ما هي استراتيجيات ممارس العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية بالمؤسسات الجزائرية؟

هذا السؤال رئيسي، وتتفرع منه عدة أسئلة مفادها:

- هل يعتمد ممارس العلاقات العامة على استراتيجية إدارة الصراع لتحقيق أهداف الجماعة؟
- هل يعتمد ممارس العلاقات العامة على استراتيجية المشاركة في صنع القرار لتحقيق الولاء للمؤسسة؟.

خامسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تساهم استراتيجيات ممارس بمهام العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية الموظفين في المؤسسات الجزائرية

الفرضية الفرعية:

الفرضية الأولى: يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة على استراتيجية إدارة الصراع لتحقيق أهداف الجماعة

الفرضية الثانية: يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة على استراتيجية المشاركة في صنع القرارات لتحقيق ولاء الموظفين للمؤسسة.

سادسا: الإطار المفاهيمي:

- ورد في موضع الدراسة بعض المفاهيم الأساسية التي تتطلب الوقوف عندها وتوضيحها للوصول إلى التعريف الإجرائي يناسب موضوع الدراسة ويمكن توجيه الدراسة التحليلية ولعل أهم المفاهيم:

1- الاستراتيجية:

* يعرفها فلاح حسين عداي الحسيني في كتابه الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - ب:

" خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمؤسسة بالتحديات البيئية والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال التنفيذ المناسب من قبل التنظيم" (1)

- يبين لنا هذا التعريف أن الاستراتيجية تصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار الفرض والتهديدات البيئية والموارد والإمكانات المتاحة.

* يعرفها جيمس برين كوين بـ:

" الاستراتيجية هي نموذج أو خطة تتكامل من خلالها الأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التتابعية للمؤسسة مع بعضها البعض وحدة أو كل متكامل وهكذا فإن الاستراتيجية تتعامل مع تحديد الاتجاه والتنسيق، كما تقدم إطار يتم من خلاله اتخاذ القرارات، كما قد تتعامل الاستراتيجية مع تخفيض الموارد". (2)

- نستنتج من هذا التعريف على تكامل الأهداف والسياسات وتتابع الأحداث والتصرفات.

* كما يعرفها بوثر على أنها:

" بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو ايجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون" (3)

- يبين لنا هذا التعريف أن الاستراتيجية تعمل على خلق الموائمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة الخارجية حيث يربطها بالمنافسة.

* مما سبق يمكن تعريف الاستراتيجية كالآتي:

الاستراتيجية هي السياسات والخطط الأساسية بعيدة المدى اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتحديد الوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً وتقوم بوضع معايير خاصة بالمؤسسة وذلك في ضوء النشاط الذي تمارسه وتساعد الاستراتيجية في اتخاذ القرارات وتوفير الاستقرار في التوجهات وتسمع بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة.

1- فلاح حسن عداي الحسين: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط2، 2006، ص21

2- رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص162

3- عبد العزيز صالح بن ختورة: الإدارة الجديدة في العالم المتغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص34.

2- العلاقات العامة:

* يعرفها في الأجهزة الأمنية بأنها:

" تلك الجهود المخططة والمنظمة المبذولة لتدعيم استمرارية العلاقات الطيبة والحسنة بينها وبين الجماهير الداخلية والخارجية تحقيق لرفع مستوى العمل فيها وتلبية أهداف وغايات تخدم المصلحة العامة"⁽¹⁾ يركز هذا المفهوم على أن العلاقات العامة تقوم على التخطيط العلمي المنظم الذي يساهم في تحقيق التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها.

* تعرف الجمعية المهنية الأوروبية العلاقات العامة بأنها:

" وظيفة أو نشاط مؤسستي عام أو خاص يهدف إلى توفير وتحسين العلاقات والثقة والتفاهم مع الجماعات أو ما يعرف بالجمهور سواء كان داخل أو خارج المؤسسة، فهذا الأخير هو الذي يحدد كيانها وتطورها"⁽²⁾

* ركز هذا التعريف على أن العلاقات العامة نشاط مؤسساتي كما أشار إلى الجمهورين بنوعيه الداخلي والخارجي، وكذا الهدف منها، إلا أنه أغفل أن العلاقات العامة علم.

* يعرفها الدكتور كمال أحمد كمال بأنها:

" عملية مستمرة تستخدم وسائل الاتصال والبحوث الاجتماعية للوصول إلى خطط تحقق التفاهم والتكيف بين المنظمات وجماهيرها حتى تعم الفائدة"⁽³⁾

- أوضح هذا التعريف الأدوات التي تستخدم للتأثير على الرأي العام وهي أدوات الإعلام ووسائل الاتصال المختلفة، كما أنه حدد بوضوح جماهير المنظمة الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى أنه أشار إلى وظيفة العلاقات العامة وهدفها المتمثل في تحقيق فائدة الجانبين زد على هذا على أنها عملية مستمرة وتطبيقية للعلوم الاجتماعية.

* أما بول جاريت (Poul Garret) يؤكد فيه أن:

1- علي فايز الجحني: مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 20.

2- فضيل دليو: اتصال المؤسسة- اشهار العلاقات العامة، علاقات مع الصحافة-، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2003، ص 50.

3- غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة، في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، الإسكندرية، 1996، ص

"العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية تجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الموجودة المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الاعمال التي تخطى باحترامه"⁽¹⁾

- من هذا التعريف يتضح أهمية الجانب البناء للجهود الصادقة لكسب ثقة العملاء وليست الوسائل الدفاعية لتحقيق تلك الثقة.

وعرفت مجلة العلاقات العامة الأمريكية على أنها:

"الوظيفة الإدارية التي تقيم اتجاهات الجماهير وتحديد السياسات والإجراءات الخاصة الواجب اتباعها في ضوء مصالح جماهير المنظمة والحصول على تعاطفهم وتأييدهم وقبولهم للمنظمة ومنتجاتها وسياساتها"⁽²⁾

- نستنتج من هذا التعريف أن العلاقات العامة القناة التي تنفذ عبرها اتجاهات وأراء الجماهير وحلقة الوصل بين المنظمة وبين الجمهور في أن واحد.

* ومن كل ما سبق يمكن تعريف العلاقات العامة.

العلاقات العامة وظيفة ادارية منظمة ومخططة ذات طابع خاص ومستمرة تطبيقية للعلوم الاجتماعية توجد بكل المنشآت والمؤسسات على اختلاف طبيعتها سواء كانت اقتصادية أو تجارية والهدف من خلالها هو فهم وكسب أداء الجمهور المتعلقة بهذه المؤسسة أو المنشأة معتمدة في ذلك على مختلف وسائل الاعلام والاتصال لتحقيق الفائدة المشتركة للمنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي.

* الروح المعنوية:

* يعرفها عبد الرحمن العيسوي:

يقصد بالروح المعنوية تلك الروح أو المزيج السائد بين جماعة من الأفراد والتي تتميز بالشعور بالثقة في الجماعة وبنقطة الفرد في دوره في الجماعة وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة وعلى ذلك الروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموعة أفراد هذه الجماعة⁽³⁾

1- علي عجوة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 155.

2- النجار عبد العزيز محمد: العلاقات (مدخل بيئي) المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1994، ص 20.

3- حسن شحاتة وزينب النجار وآخرون: معجم المصطلحات التربوية والنفسية عربي انجليزي، انجليزي عربي، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2003، ص 191.

- أعطى هذا التعريف للروح المعنوية مفهوماً شاملاً حيث لم يحددها في بعض أمور أو الحاجات فأصبحت إدارة جماعية موجهة للوصول نحو هدف مشترك وفي هذه الحالة من الإدارة تتحدد المصالح والحاجات وعلى ضوءها تعمل الجماعة على تحقيق الهدف المشترك.

* ويعرف أيضاً بأنها:

" النموذج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة وبالإخلاص للجماعة، وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة *groupe morale* فهي محصلة روح الأفراد وترادف تماسك الجماعة (1)

يركز هذا التعريف على الجماعة دون الفرد حيث تعتبر الروح المعنوية بأنها تتمثل في الجماعة ككل وإن مشاعر الأفراد واتجاهاتهم وحاجاتهم هي صفة مرتبطة التي ينتمي إليها الفرد وما الفرد إلا جزء منها.

* وتعرف الروح المعنوية أيضاً:

" بأنها هي اتجاه أساسه الثقة والمثابرة في العمل والتمسك بمثل الجماعة" (2)

بمعنى هي تقتضي التواصل والمشاركة والشعور بالمحبة المتبادلة بين أعضاء الجماعة.

• وبالإضافة إلى التعريفات السابقة جاء في: "خليط مشاعر الفخر، الثقة، التشويق والحماس" (3)

هذا المفهوم يحدد مظاهر الروح المعنوية التي تعتري الفرد والتي تؤثر بالإيجاب على نوعية الأداء والإنتاج لدى العامل.

* من كل التعاريف السابقة نستنتج أن الروح المعنوية هي:

الروح المعنوية هي حالة نفسية تتعلق بشعور الفرد الإيجابي في بلوغ النجاح والظفر بالحوافز لقاء الإنجازات وينعكس ذلك إيجاباً على نوعية الأداء والإنتاج وكذلك هي الروح السائدة بين الأفراد والذين يكونون جماعة والتي تتميز بالاطمئنان والإخلاص والاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة.

1- عبد الفتاح محمد دويرار: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الأزرايطية، 2000، ص 39.

2- جودت بن جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 310.

3- بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصاريف، انكليزي - عربي، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بيروت، لبنان، ب سنة، ص 337.

4- المؤسسة:

* يعني كلمة المؤسسة من الناحية السوسولوجية " مجموعة من الاحكام والقوانين الثابتة التي تحدد العلاقات الاجتماعية في المجتمع" (1)

نستنتج أن المؤسسة هي التي تحدد العلاقات الاجتماعية في المجتمع وفق قوانين ثابتة.

• يعرفها علماء الاجتماع بأنها: "أساليب العمل والاحساس والتفكير متبلورة وإلى حد ما ثابتة ملزمة مميزة لمجموعة اجتماعية" (2)

يركز علماء الاجتماع بأنها: "أساليب العمل والاحساس والتفكير متبلورة وعلى حد ما بمجموعة اجتماعية.

• يعرفها كذلك " T.Berand " بقوله:

" المؤسسة هي أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية، شخصية واجتماعية تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل" (3)

من خلال تعريفه حدد المؤسسة في إطار اجتماعي مكونة من شبكة علاقات اجتماعية وانسانية وتتشكل نتيجة احتكاك العاملين وتعاملهم مع بعض أوقات العمل لتحقيق هدف معين.

- ونجد كذلك " francois perause " يعرف المؤسسة على أنها:

منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل انتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه (4)

هذا التعريف قد اهتم برأس المال والكفاءات والريح وأهم الجانب الاجتماعي والإنساني للمؤسسة.

* من كل ما سبق نستنتج أن المؤسسة:

1- دنكيل ميشيل: معجم علم الاجتماع، دار الطليعة، ط2، 1981، ص 127 .

2- المعجم النقدي لعلم الاجتماع: دون دار النشر، ط1، 1986، ص 479.

3- باركر وآخرون: علم الاجتماع، ت، محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف الاسكندرية، مصر، دون سنة، ص 16.

4- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2 الجزائر، 1998 ، ص 10.

المؤسسة هي عبارة عن منظمة اقتصادية ونسق اجتماعي تتكون من مجموعة من الأشخاص يتفاعلون فيما بينهم بالاعتماد على تقسيم العمل وهيكل السلطة، فيقومون بممارسة قدراتهم ومهاراتهم لابتكار أساليب فعالة في العمل لإنتاج سلع ذات جودة عالية

- المفاهيم الثانوية:

1- إدارة الصراع:

- يعرفها محمد القريوتي:

" إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة "(1)

* اعتمد التعريف في تعريف ادارة الصراع على تحديد أهم المراحل التي يتم اتباعها للتعامل مع الصراع على كل المستويات.

- ويعرفها محمد سليمان العميان ب:

" هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وإيجاد الصراع إذا كان منعدماً "(2)

* وفي هذا التعريف أيضا اعتمد محمد سليمان العميان على تحديد أهم المراحل التي يتم اتباعها للتعامل مع الصراع وذلك بتقليله إذا زاد حجمه عن الحد المسموح وبعثه إذا انعدم أو قل في المنظمة.

* وتعرف إدارة الصراع أيضا ب:

" عبارة عن مهارة أساسية لرجل الإدارة تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد او التنظيمات الفرعية لأي تنظيم في مؤسسات " (3)

في هذا التعريف نستنتج أن إدارة الصراع هي عبارة عن مهارات يمتلكها رجل الادارة لتسير الأفراد والتنظيمات الفرعية في المؤسسات.

1- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، ط2، عمان، الأردن، 1993، ص206

2- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص381

3- المهدي، سوزان محمد وهيبه: استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، تربية وعلم النفس، ج4، ع24، ص222

ويعرف سلامة حسين إدارة الصراع بأنه:

إدارة الصراع لا تعني حله بالضرورة، وذلك لأن حل الصراع يتضمن إزالته أو التقليل منه إلى أدنى مستوى في حين لا تتضمن عملية إدارة الصراع بالضرورة التقليل من حجم الصراع وإنما تتطلب عملية إدارة الصراع التدخل للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو لعدمه إذا كان أقل مما يجب.

- من كل ما سبق يمكن تعريف ادارة الصراع بـ:

إدارة الصراع هي مهارات يكتسبها رجل الإدارة لتشخيص وتحديد مراحل التي يجب أن يتبعها للتقليل منه إذا زاد حجمه إلى أدنى مستوى لأن إدارة الصراع لا تعني إزالته وحله بالضرورة.

تعريف الاجرائي لإدارة الصراع :

هي استراتيجية يعتمدها ممارس مهام العلاقات العامة في تشخيص مواطن واسباب الصراع في مؤسسة اتصالات الجزائر قصد تقديم اقتراحات لعلاجها وادارتها بالاعتماد على فنيات واساليب لجعله صراع بناء.

2- أهداف الجماعات:

يعرف Davis الجماعة بأنها:

" عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعريف عليها "(1)

وهذا التعريف يشير إلى التفاعل والترابط بين أعضاء الجماعة.

• يعرفها Tosi بأنها:

" اجتماع عدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة

ويعشرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية واحدة" (2)

ومن هذا التعريف نستنتج أن الجماعة هي ترابط مجموعة من الأفراد فيما بينهم وتفاعلهم فيما بينهم وذلك من خلال شعورهم بالانتماء لبعضهم البعض.

• ويعرفها Kinichi Kreitner الجماعة بأنها:

1- حسن حريم: السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار الزهران للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص 187.

2- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، دار زمزم، ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 287.

" مجموعة من إثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة"⁽¹⁾

- من هذا التعريف نستنتج ان الجماعة هي مجموعة من أفراد تكون لديهم أهداف وهوية مشتركة.

* من التعاريف السابقة نستنتج تعريف لأهداف الجماعة وهو:

- أهداف الجماعة هي مجموعة من الأهداف المشتركة بين أفراد الجماعة وتكون مرتبطة بدوافع واتجاهات الأفراد الأعضاء في هذه الجماعة وهذا لتحقيق تفاعل فيما بينهم لتحقيق أهداف هذه الجماعة.

2- صنع القرارات:

- يعرف طومسون و تودين "thompson – Tuden" أنه:

" وان كان الإختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرار إلا ان مفهوم صنع القرار ليس مقتصرًا على الاختيار النهائي بل إنه يرجع إلى الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار"⁽²⁾

• ركزا طومسون وتودين في هذا التعريف على أن صنع القرار هو ليس القرار النهائي للعملية بل هو كل العملية بكل الأنشطة التي تمر عليها هذه الأخيرة.

- وتعرف صنع القرار بـ:

الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو موقف مكان القرار وتحديد أفضل حلول وانسبها من بين البدائل المتاحة والهادفة لحل المشكلة أو الموقف.⁽³⁾

- وتعرف أيضا بـ:

صنع القرار هو العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية لحظة الاختيار وما يليها.⁽⁴⁾

نستنتج من هذا التعريف أن صنع القرار هو كل التطورات والمستجدات التي تحدث بالمؤسسة إلى حين اختيار البديل الأمثل والمناسب لحل المشكل.

1- المرجع السابق: نفس الصفحة.

2- حبيب مجدي عبد الكريم: سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة، ط2، 2007، ص80.

3- فيصل بن فهد بن محمد البراهم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ماجستير تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 2008، ص 11.

4- هيلفادومند: اتخاذ القرارات الفعالة دليلك العلمي في الإدارة، مصطفى إدريس، مطابع للأوفست الرياض، 1991، ص4.

-المشاركة في صنع القرار-

تعرف مشاركة في صنع القرار بانها:

اشترك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ⁽¹⁾

نستنتج من هذا التعريف أن المشاركة في صنع القرار هي مشاركة العمال والرؤساء في القرارات الإدارية والتخطيط والتنظيم كل ما يخص المؤسسة.

- ويعرف الحميضي في كتابه ب:

" اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها" (2)

نستنتج من هذا التعريف ان المشاركة في صنع القرار هي تشجيع الفرد أهداف وتحمل المسؤوليات في تلك المؤسسة.

ويعرفها كنعان ب:

"دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لاشتراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية" (3)

نستنتج من هذا التعريف ان المشاركة في صنع القرار هي مشاركة المدير مع مرؤوسيه في مناقشة المشاكل الإدارية ومحاولة حلها حيث تشكل لديهم هذه العملية الثقة.

1- سليمان جنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف المصرية، القاهرة، ص 368.

2- عبد العزيز بن محمد الحميضي: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص علوم ادارية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2007، ص22.

3- كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، بدون سنة، ص 208.

التعريف الاجرائي للمشاركة في صنع القرارات :

هي عبارة عن القدر الذي يسمح به ممارس مهام العلاقات العامة للموظفين في المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالأمور الادارية في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بالاعتماد على اساليب واستراتيجيات متعددة

3- الولاء للمؤسسة:

يعرف خلاف سليمان الرواشدة في كتابه الولاء للمؤسسة بـ:

" اخلاص الموظف لعمله ومنظّمته والتزامه بتحقيق اهدافها والقسم الذي يعمل فيه ومنظّمته وكذلك الإلتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني"⁽¹⁾

نستنتج من هذا التعريف أن الولاء هو ارتباط الموظف بالمؤسسة وتبنيه لأهدافها وقيمها والتزامه بكل ما هو مطلوب منه.

ويعرفها "كانتور Kantor" الولاء بـ:

" على أنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم"⁽²⁾

نستنتج من هذا التعريف أن الولاء هو إخلاص الفرد للمنظمة التي ينتمي إليها واستعداده لبذل كل ما وسعه من أجل المؤسسة أو المنظمة.

- ويعرف الولاء أيضا بـ:

" عبارة عن التفاني والإخلاص المستمر والإداري والعملية من فرد ما تجاه قضية معينة"⁽³⁾

نستنتج من هذا التعريف أن الولاء هو حالة نفسية للعامل تؤثر فيه حيث يبدي انسجام مع المؤسسة أو القضية.

ويعرفه إلتز وهريبيك بـ:

عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الموضع المالي أو الحرية المهنية أو علاقة الصداقة⁽³⁾

1- خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، ط1، 2007، ص86.

2- طلال عايد الأحمدى: الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة، العدد 24، 2004، ص 43.

3- جوزايا روبس: فلسفة الولاء، ت أحمد الأنصاري، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2002، ص 55.

نستنتج من هذا التعريف أن الفرد لا يفكر في ترك المنظمة والانتقال إلى أخرى بغض النظر عن المصالح المادية والمكاسب التي يمكن أن يحصل عنها مقابل عمله.

نستنتج من كل ما سبق أن الولاء للمؤسسة هو:

الولاء هو إخلاص الموظف للمؤسسة التي ينتمي إليها واستعداده لبذل قصارى جهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة حيث يتبنى قيمها وأهدافها دون الاستعداد لتركها والتخلي عنها مهما كانت المكاسب المادية.

التعريف الاجري للولاء للمؤسسة:

هو اتجاه و الحالة النفسية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر نحوها والتمثلة في الوفاء والمحبة والاخلاص والمسؤولية والحفاظ على عضويتهم فيها لتحقيق أهدافهم.

سابعاً: الإطار النظري

النموذج الأول: الرؤية كنموذج من نماذج الروح المعنوية المحفزة:

تعد الرؤية النموذج الأكثر بساطة والأكثر انتشاراً من بين النماذج عن الروح المعنوية، ولكنها بنفس الوقت هي مفهوم الأقوى عن الروح المعنوية المحفزة وأن المفهوم الأقوى للروح المعنوية المحفزة هي التي تبني وتكون لإنجاز أفضل عمل ضمن نظام العمل وبعد ذلك أن تؤول جميع الخطوات لإرضاء تلك الرؤية والحلم المبني كضرورة علمية وان العناصر التالية هي ما تتوفر لدينا عن هذا النموذج:

أ- وجوب وجود الاحترام الكافي لكافة المستويات الأخلاقية على سبيل المثال:

"طلاب في المدرسة يسرقون، يكذبون، لا يرتبون أفكارهم ولا يظهرون أي سلوك للتعايش وهم دائماً غير ودودين".

ب- لا بد من وجود نظرة عامة على أنه يتوجب علينا أن نتغلب على هذه الحالة وأن نبدأ بسياسة جديدة لتحقيق هذه الرؤية والحلم (الدافع المحفز).

ج- وجهة النظر العلمية، وهي التي تتطلب المزيد من الاحترام، المزيد من الاحساس بالمسؤولية والتقليل من الخداع والكذب والعمل على زيادة مساعدة الآخرين ولكنها تحتوي على وجهة نظر عامة للتغييرات تجاه المزايا البشرية.

د- توجد هنالك مصادر خيالية من وحي الخيال حول الأحداث والأعمال المحتملة، كما أنها ممكنة وهي التي تؤدي إلى الإبداع والتغيير.

كما أن احتمالية هذه الأعمال تتخذ قراراتها علانية وبوضوح وغالبا ما يتم اعتمادها على أنها قواعد مفروضة (1)

شرح النموذج : وفقا لهذا النموذج يمكن القول ان نموذج الرؤية كنموذج من نماذج الروح المعنوية الذي ركز على ضرورة توفر المستويات الاخلاقية من احترام وتحمل المسؤولية مساعدة الاخرين التقليل من الكذب والخداع وهذا لإنجاز افضل عمل .

ويمكن الاستفادة من هذا النموذج في توضيح اهمية توفر المستويات الاخلاقية لدى ممارس مهام العلاقات العامة اثناء ادارته الصراعات التي تحدث ضمن نظام العمل وذلك للحفاظ على العلاقات الحسنة بين الجمهور الداخلي للمؤسسة .

النموذج الثاني: الروح المعنوية تتمثل كمعيار أساسي كحافز داخلي:

فتتمثل المحاضرة والشرح عن هذا الأنموذج كما في الخطة (أ) ففي خطواته الأربعة أعتقد كالبريغ:

الروح المعنوية المحفزة والتي تشكل حافز داخلي تعتمد ليس فقط على الروح المعنوية المرتكزة والثابتة ولكنها أيضا تعتمد على الاختبارات المفتوحة، وعندها تكون كنوع من الحكم ضمن الشعور والإحساس بتحمل المسؤولية وعندها أخيرا لن تكون هناك الروح المعنوية والأخلاقية الفردية كالأناثية مثلا:

لقد شرح كالبريغ وكاندي هذا النموذج ولأول مرة منذ عام 1984 وذلك عندما أصبحت الثغرة في أعمال الحكم هي مركز أعمال وتوجهات النقد.

وبالنسبة لهذا الأنموذج فإن لنا نظرة حول الإحساس بالشعور بالمسؤولية تجاه العمل الذي نقوم به وهي التي بدورها تفسر وجود الروح المعنوية كقوة مشجعة، وباعث داخلي محفز، وذلك لأنه عندما أشعر بأنني مسؤول عن العمل الذي أقوم به وتتوفر لدى الشعور بالمسؤولية تجاهه فإن احتمالية القيام بالعمل وانجازه وفق رغبة شديدة عارمة هي أكبر بكثير فعندما أكون ضمن شعور اللامبالاة وأنني فقط أقوم بهذا العمل لأنني مجبر على القيام به لذا، فإذا رأينا أن العمل هو فقط مجرد أمر محتوم علينا واتخذناه

¹-karin heinrich, fritz oser ,Terence lovat :Hand book of moral motiration theories, Models, Applications, sense publishers rotterdam/ boston/ Tailpei, 2013, P11,12.

بالإهمال واللامبالاة، فإن الروح المعنوية المحفزة سوف تكون ثابتة ومقيدة ولن يكون هناك مجال للتغيير والتطور.

وحتى تتحقق ذلك يجب أن يندفع الفرد من ضمن إحساسه وشعوره بالمسؤولية الكاملة وذلك لرفع الروح المعنوية لتشكيل حافظا كبيرا للعمل المكلف.⁽¹⁾

*شرح النموذج :

وفقا لهذه النموذج يمكن القول ان نموذج الروح المعنوية تتمثل كمعيار أساسي تحافظ داخلي الذي يري الروح المعنوية المحفزة لا تعتمد فقط على الروح المعنوية المقيدة والثابتة لان في هذه الحالة يكون العمل مجرد امر محتوم عليه ولن يكون هناك مجال التغيير والتطوير لكن هناك ايضا اختيارات مفتوحة بحيث بمثابة نظرة حول الاحساس بالشعور بالمسؤولية تجاه العمل الذي نقوم به وهي التي بدورها تفسير وجود الروح المعنوية كقوة مشجعة وعليه يمكن الاستفادة من هذا النموذج بانه لا بد على ممارس مهام العلاقات العامة التخلي بروح المسؤولية اثناء قيامه بأعماله وذلك لكونها قوه مشجعة .

النموذج الثالث: الفرد يتحمل المسؤولية من قبل الفرد كروح معنوية محفزة:

هناك جدل واسع حول كون الروح المعنوية على أنها هي بنفسها تكون الروح المعنوية المحفزة أليا أو كونها تحتاج إل الإحساس بتحمل المسؤولية من قبل الفرد كي تكون روح معنوية دافعة ومحفزة.

وفي هذه الحالة تستخدم العديد من المحاورات الجدلية الداخلية والتي تقدم اقتراح على أن الروح المعنوية هي قائمة بحد ذاتها كمكون دافع محفز، أكثر من كونها تحتاج إلى قوة مخصصة من الروح المعنوية الدافعية لها والمترافقة معها.

والرأي المنطقي خلف ذلك، هو أن أية روح معنوية تكون بشكل مسبق وتلقائي وكما أنها تحتوي على نزعة محفزة تدفعها قدما.

وإن واحدة من أهم الجدالات حول ذلك هي أن مبادئ أية روح معنوية عند أي فرد تتضمن أراء تحكيمية عملية، وذلك على أنها ميالة للناحية العلمية والتي تتضمن وتتوافق مع المواقف الجدلية من الروح المعنوية المحفزة.

¹ - Ibid. p:12, 13

وعلى أية حال في هذا الأنموذج إن المسألة حول الرأي على أن الروح المعنوية قائمة من تلقائها وحول أنها بحاجة إلى الإحساس بالمسؤولية والالتزام بهذا الإحساس هم حالتان تتفقان معا بالهدف الواحد ولكنهما تختلفان من حيث المكون. (1)

*شرح النموذج:

وفقا لهذا النموذج يمكن القول الروح المعنوية هي القائم بحد ذاتها كمكون دافع ومحفز وهي تكون بشكل مسبق وتلقائي وان مبادئ اي الروح المعنوية عند اي فرد يتضمن اراء تحكيمية وعملية وبخوص الراي القائل انها قائمه بحد ذاتها وحول انها بحاجة للإحساس بالمسؤولية وللتزام فهما يتفقان معا بنفس الهدف. ويمكن الاستفادة منه في اخذ ممارس مهام العلاقات العامة بمبادئ هذا النموذج اثناء ادارته للصراعات .

النموذج الرابع: المكون الثالث من المكونات الأربعة كنموذج من الروح المعنوية:

كما شرح كل من توما وبينيه على أن المكون الثالث يمثل جسر من الحالات الروح المعنوية الممتدة فوق التخيلات والإحساس حول السؤال الذي طرحه على أنفسنا دائما هو (ماذا علي أن أفعل وأي قرار يجب أن أتخذ؟) حيث أن الرغبة في التجديد مليئة بالصراعات بين الأفكار الذهنية. إن من أبرز أولويات المكون الثالث هو مقدرة الفرد على العمل تحت ضغوطات القاسية كما يتضمن المكون الثالث السيطرة والمقدرة ولكنه يتأثر ذاتيا بالمخططات الذهبية والتخطيط العملي.

فإن نحن اعترفنا بأن الروح المعنوية المحفزة وصفة موصوفة وأنها واجب من العمل المعطي مسبقا فإن بهذه الحالة الروح المعنوية هي عبارة عن حالة داخلية من الذات الداخلية للفرد والتي تعمل آليا على أن تقوم بالعمل بكفاءة وجد أو أن لا تعمل بكفاءة ولا جدية. (2)

*شرح النموذج: وفقا لهذا النموذج فان الروح المعنوية عباره عن حالة داخلية من الذات الداخلية للفرد تساعد على القيام بأعماله وفق الظروف القاسية فهي تتضمن السيطرة والمقدرة لكنها تتأثر بالمخططات الذهنية والتفكير العلمي، فهي تعمل ليا لذى الفرد ومنه يمكن الاستفادة من هذا النموذج في تطبيق مبادئه في عملية صنع القرارات وعملية ادارته الصراعات خاصة أثناء الاوضاع الصعبة.

1- Ibid. p:13, 14

2- Ibid. p:14, 15

النموذج الخامس: النفس والذات كقوة منظمة في الروح المعنوية:

إن مصطلح القدرة المشجعة يشير إلى المهارات الضرورية والمتنوعة في تطبيق الأهداف الشخصية مهارات من التحفيز المنتظمة والقرارات والأعمال المنتظمة وذلك لتحقيق السلوك المطلوب والنتيجة الناجمة هنا فإننا نكتشف أن الإرشادات الفاعلة من الروح المعنوية في حياة الفرد تعني تصوير وتخليط الضوء على المسافة بين سلوك الفرد والاهداف النبيلة المستقبلية.

والحافز يعني الحصول على الشكل الواعي من البحث عن التمييز بين الحالة التي يتوجب فيها على الفرد أن يتخذ قراره وبين الروح المعنوية المثالية والتي هي جزء من عزة النفس (1)

***شرح النموذج:** من خلال هذا النموذج نستنتج ان الروح المعنوية هي المسافة بين الشخص واهدافه النبيلة المستقبلية وتتحقق هذه الروح المعنوية من خلال الحافز الذي هو يتمثل في الحصول على الشكل الواعي من البحث وذلك بالتمييز بين الحالة التي يتوجب فيها الفرد ان يتخذ فيها القرار وبين الروح المعنوية المثالية ويمكن الاستفادة من هذا النموذج في تربيته من طرف ممارس مهام العلاقات العامة في عملية صنع القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر

النموذج السادس: تكوين النوايا والاعمال الخاصة النبيلة كروح معنوية محفزة:

يمكن للحافز المشجع أن يعتبر كقوة مشجعة شيقة حيث من خلالها يكون الأفراد معتقداتهم واهدافهم ويحتضن رغباتهم ويشرحوا من خلالها ويطبّقوا من خلالها تجاربهم.

وحيث يمكن للفرد ان يوجه كل طاقاته الفعالة وإن العناصر الأكثر أهمية لهذا النموذج هي:

1- المعتقدات

2- الرغبات

3- الأعمال

تقول المعتقدات: أنا المسؤول

وتقول الرغبة: أنا أريج أن أكون شخصا جيدا وأن أحصل على الكثير من المال.

¹- Ibid. p:15, 16

وتقول الأعمال: دعني أجرب ذلك بدلا من أن أعتد على ما قدمه الآخرين وبدل من أن اعتمد على الروح المعنوية الداخلية الثابتة والنظريات والفرضيات السابقة

والهدف من كل ذلك هو أن ندرك لماذا يقوم الناس بما يريدون أن يقوموا به وما هي الخطط والسلوك الذي يقومون به ويطبقونه (1)

*شرح النموذج : يعتبر الحافز قوه عمل مشجعة فمن خلالها يكون الافراد معتقداتهم واهدافهم ومن خلالها يوجه الفرد كل طاقاته الفعالة ومن اهم عناصر هذا النموذج المعتقدات ،الرغبات ، الاعمال ويمكن الاستفادة من هذا النموذج في معرفه الشخص الشيء لماذا يقوم به ولماذا ماهي الخطط والسلوكات التي يقومون بها .

ثامنا: الدراسات السابقة:

إن الإجراءات المنهجية في مجال البحث العلمي تحتم على الباحث أن يتعمق ويتفحص كل ما كتب عن الموضوع دراسته، هذه العملية ذات أهمية بالغة لأنها تساعد على تحديد وتوجيه وتدعيم مسار البحث فرجيتها تضمن للباحث تحديد المشكلة التي ينوي البحث فيها بدقة، ونظرا لهذه الأهمية لا بد من العودة إلى الدراسات السابقة وتحديد مدى الاستفادة منها وبعد البحث ثم التوصل إلى بعض الدراسات التي أوردناها وهي:

- دراسة بعنوان: أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

دراسة ماجيستير قام بها الباحث أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي تحت اشراف الأستاذ الدكتور رمضان بن أحمد عيد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية بجامعة أم القرى، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط سنة 1429/1428 هـ (2008).

تساؤلات الدراسة:

وقد جاء التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كالآتي:

-ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

¹ - Ibid. p:16, 17

- ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين؟

- ما علاقة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

- هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية حول أساليب إدارة الصراع بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيري الخبرة - المؤهل؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري: الخبرة - المؤهل؟

أهداف وأهمية الدراسة:

وقد جاءت أهداف الدراسة كما يلي:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- التعرف على مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

- التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية العملية التربوية، حيث أنها عملية انسانية تتسم بنشاط إنساني، وتتميز بغايات انسانية، فالتعامل بمختلف أبعاده في النظام التربوي يتم من خلال انسان، وحيث أن المدرسة الثانوية جزء من المنظمة التربوية والتي تستند في تحقيق أهدافها إلى التفاعل بين المديرين والمعلمين.

المنهج وأدوات جمع البيانات:

- **المنهج:** استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي حيث قام بالإجابة على بعض اسئلة الدراسة من خلال الإطار النظري.

واستخدم في هذا المنهج ثم استخدم الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية واستخدام المنهج التحليلي وذلك من خلال استخدام الإحصاء التحليلي.

- أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في هذه الدراسة أداة الاستبانة وقد استخدم عدة طرق لاختبار صدق الأداة واستخدم كذلك SPSS المتمثلة في الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي.

العينة وكيفية اختيارها:

بلغت عينة الدراسة (300) معلما من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وبنسبة (21.4 %) من اجمالي عدد المعلمين البالغ (14.1) معلما وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة من جميع مدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وقد تم توزيع الاستبيانات على المعلمين دون النظر إلى تخصصهم أو خبرتهم أو مؤهلاتهم الدراسية.

أهم النتائج:

أظهر تحليل النتائج بيانات الدراسة الحالية عددا من النتائج يلخصها الباحث على النحو التالي:

- إن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي، لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متفاوتة.

- إن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم.

- إن جميع ابعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عالي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم حيث جاء بعد العلاقات الإنسانية، وبعد الرضا العاملين عن العمل في المترتبتين الأولى والثانية بدرجة عالية جدا.

- إن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة جعل أسلوب التعاون وفقا لمتحيز لمؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وباكالوريوس.

نقد موجز للدراسة:

انطوت هذه الدراسة على مجموعة من نقاط الضعف وكذا نقاط القوة حيث نجد ان هذه الدراسة لم توظف معها خطوة مهمة وأداة منهجية مهمة وهي الملاحظة وكذا لم يتوظف بها المقابلة واستغنى الباحث عن الفرضيات اكتفى فقط بالأسئلة. أما الجانب الإيجابي فهو توظيف (SPSS) وكذا استخدام صدق الأداة للتأكد من صدق أسئلة الاستبانة وهذا يساعد على أن تكون الإجابات والنتائج ذات مصداقية.

مواطن الاستفادة:

استفاد الباحث من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية وبخاصة من خلال المعلومات المتعلقة بمؤشر إدارة الصراع، أما فيما يتعلق بالاستفادة المنهجية فيمكن الاستفادة من الدراسة في كيفية إعداد الاستبانة وكيفية تحليل المعلومات المتحصل عليها وكما يمكن للدراسة أن تقيدها من خلال القوائم البيوغرافية التي استعملت في هذه الأخيرة.

دراسة بعنوان: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم:

دراسة ماجستير قام بها الباحث بدر محمد الجريسي تحت إشراف الأستاذ الدكتور محمد سيد حمزوي بقسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (السعودية) تخصص علوم إدارية سنة 2010.

تساؤلات الدراسة:

وقد جاء السؤال الرئيسي بهذه الدراسة كالتالي: ما علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم؟
وقد تفرعت التساؤلات الجزئية التالية:

- ما مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم؟
- ما درجة الارتباط بين مستوى الروح المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي؟
- ما سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؟.

أهداف وأهمية الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الاهداف الفرعية التالية:

-بيان مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى من وجهة نظرهم.

-التعرف على درجة ارتباط الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي.

-بيان سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم.

-التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وأهمية الدراسة تكمن في:

1- أهمية العلمية:

- بيان أهمية الروح المعنوية والولاء التنظيمي للعاملين عبر إلقاء الضوء على آخر ما ورد في أدبيات الفكر الإداري والنظريات العلمية المتعلقة بهذين المتغيرين.

- تحاول الدراسة تطوير أدوات القياس متغيراتها بحيث تتم الاستفادة منها في بحوث عملية أخرى.

2- الأهمية العملية:

-تتجلى أهمية الدراسة في كون فوائدها المرتقبة لا تقتصر الاستفادة منها على مجلس الشورى السعودي بل في كافة القطاعات الحكومية الأخرى لتشابه طبيعة العمل فيها بينهما.

-تسعى الدراسة إلى تفعيل العوامل المؤدية إلى رفع الروح المعنوية والولاء التنظيمي للعاملين في مجلس الشورى السعودي.

المنهج وأدوات البحث:

تبعث الدراسة منهج المسح الوصفي الذي يعتبر انسب المناهج للدراسات الانسانية حيث اعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من جزئين الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في (العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات العمل بالمجلس أما الجزء الثاني فتناقل ثلاث محاور.

1- محور مستوى الروح المعنوية التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي ويشتمل على (12) عبارة.

2- محور مستوى الولاء لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي ويشمل على (12) عبارة.

3- محور سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي ويشتمل على (20) عبارة.

وقد تبنى الباحث في إعداد المحاور والشكل المغلق (closed questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

وقد استخدم الباحث في دراسة صدق الاداة حيث تأكد من صدق أداة الدراسة من خلال صدق محتوى الأداة وذلك للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء مجلس الشورى ذوي الخبرة وعدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

- ثبات أداة الدراسة: وذلك للتحقق من الاتساق الداخلي وثبات مفردات محور مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

- إجراءات تطبيق أداة الدراسة: وذلك بتوزيع استبانات على أفراد الدراسة وطلب منهم ارجاعها مرة أخرى واستغرق توزيع وجمع الاستبانات أسبوعا واحدا وهذا لتواجد العينة بمقر واحد وبعدها تم ادخال البيانات ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج SPSS ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

- الأساليب الإحصائية: وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الإجتماعية "Statistical Package Forsocial sciences" والتي يرمز لها اختصار بالرمز SPSS.

العينة وكيفية اختيارها:

جاءت عينة الدراسة ب(235) مفردة وقد قام الباحث بتوزيع عدد أكبر من الاستبانات لضمان الحصول على العينة المطلوبة وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على 234 صالحة للتحليل.

أهم النتائج:

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية التي أكدت الفرضيات التي انطلقت منها:

- 1- ان مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع حيث بلغ (4 من 5)
- 2- إن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع حيث بلغ (3.89 من 5)
- 3- وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 فأقل من مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى

نقد موجز للدراسة:

انطوت هذه الدراسة على مجموعة من نقاط الضعف وهي نقص في تحديد الأهمية واهداف الدراسة وكذلك اغفالهم لأهم الأدوات وهي الملاحظة التي لا يمكن لأي دراسة أن تتم بدونها وكذلك عدم استعانتهم بالمقابلة مع أنها تساعد كثيرا في مثل هذه الدراسات حيث اقتصرت أدوات البحث على الاستبيان الذي استعملوا فيه اسئلة موجهة ومغلقة وهذا قد ادى إلى ضعف في مصداقية الإجابات، ولكن قد استعمل الباحث أدوات احصائية قد أثرت موضوعه.

مواطن الاستفادة:

استفاد الباحث من هذه الدراسة في دعم في الإطار النظري للدراسة الحالية وبخاصة من خلال المعلومات المتعلقة بالروح المعنوية، أما فيما يتعلق بالاستفادة المنهجية فيمكن الاستفادة من الدراسة في كيفية اختيار العينة وكيفية إعداد الاستبانة وكذا تطبيق الأساليب الإحصائية وكذلك في المساعدة على تحديد المراجع من خلال القوائم البيوغرافية التي استعملت في هذه الأخيرة.

دراسة بعنوان: الروح المعنوية وعلاقتها بالقيادة الإدارية:

دراسة ليسانس قامت بها الباحثتين الزهرة نجاع وكوش بريقة تحت اشراف الأستاذ الحاج كادي،
بقسم علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح تخصص عمل وتنظيم سنة:
2011-2012.

تساؤلات الدراسة:

وقد جاء السؤال الرئيسي بهذه الدراسة كالآتي: هل توجد روح معنوية منخفضة لدى موظفي شركة
نפטال من خلال تأثيرهم بالقيادة الإدارية؟

وعلى ضوء التساؤل العام للدراسة نطرح التساؤلات الجزئية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى موظفي شركة نפטال من خلال
تأثرهم بالقيادة الإدارية وذلك باختلاف متغير السن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى موظفي شركة نפטال من خلال
تأثرهم بالقيادة الإدارية وذلك باختلاف متغير الأقدمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى موظفي شركة نפטال من خلال
تأثيرهم بالقيادة الإدارية وذلك باختلاف متغير المؤهل العلمي.

فرضيات الدراسة:

وقد جاءت الفرضيات في هذه الدراسة كالآتي:

الفرضية العامة:

-توجد روح معنوية منخفضة لدى موظفي شركة نפטال من خلال تأثيرهم بالقيادة الإدارية.

الفرضيات الجزئية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى موظفي نפטال من خلال تأثيرهم
بالقيادة الإدارية وذلك باختلاف متغير الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى موظفي شركة نפטال من خلال تأثيرهم
بالقيادة الإدارية باختلاف متغير السن.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى موظفي شركة نפטال من خلال تأثيرهم بالقيادة الإدارية وذلك باختلاف متغير المؤهل العلمي.

أهداف وأهمية الدراسة:

وقد جاءت اهداف الدراسة كما يلي:

-فتح مجال دراسات أخرى أكثر تعمقا للموضوع.

-الكشف عن مستوى الروح المعنوية الموجودة لدى موظفي شركة نפטال.

-لفت انتباه المسؤولين لأسلوب القيادة الإدارية كمشكل يمكن أن يعيق العامل على اداء عمله إذا كان الأسلوب الإشرافي سيء.

-اكتشاف أو التعرف على بعض الفروق في مستوى الروح المعنوية باختلاف السن والأقدمية والمؤهل العلمي.

أما أهمية الموضوع فجاءت كما يلي:

تبرر أهمية هذه الدراسة في معرفة واقع الروح المعنوية لدى موظفي شركة نפטال من خلال تأثيرهم بالقيادة الإدارية ودرجتها، فلكون موضوع الروح المعنوية مهم جدا إذ كثر عنه الحديث في السنوات الأخيرة لما له من تأثير بالغ على المنظمات ونتاجها وما تشكله على امن العامل النفسي واستقراره.

المنهج وأدوات جمع البيانات:

أ- المنهج: اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي لكونه يتلاءم وطبيعة وأهداف الدراسة واعتمدتا أيضا على المنهج الإحصائي.

ب- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات وهي:

- الاستبيان: بناء على طبيعة المشكلة المدروسة والهدف الأساسي للدراسة الحالية تم إعداد الاستبيان الخاص بدراسة الروح المعنوية لدى الموظفين ويتكون من 32 عبارة منها 23 موجبة و 9 سالبة.

- الخصائص السيكومترية للأداة:

صدق الأداة: اعتمدنا على طريقتين في صدق الأداة أولها صدق المحكمين وثانيها صدق المقارنة الطرفية.

1- **صدق المحكمين:** للتأكد من صدق الأداة اعتمدنا على هذا النوع من أنواع الصدق للتحقق من مدى عبارة ملائمة عبارات الاداة من حيث الصياغة اللغوية والتعليمات وبدائل الأجوبة وملائمة كل عبارة لقياس كل بعد الذي تنتمي إليه ويعتمد عليه الباحث لأجله على حكم الخبراء والمختصين في المجال وقد تمت المصادقة على هذه الاداة بعد عرض صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة وعددهم 5 من قسم علوم النفس وعلم التربية.

- أساليب الإحصائية:

اعتمدنا الباحثين عدة أساليب إحصائية في هذه الدراسة نذكر منها ما يلي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، اختبارات (ت) معادلة سيرمان براون.

العينة وكيفية اختيارها:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (100) موظف من موظفي شركة نפטال بفروعها الثلاثة- فرع النفط- فرع الزفت وفرع الغاز حيث وزعت الاستبيانات على هذه العينة وبعد أسبوع تم استرجاعها لمعالجتها.

أهم نتائج الدراسة:

انطلاقاً من فرضيات البحث توصلنا الباحثين إلى النتائج التالية:

-توجد روح معنوية منخفضة لدى موظفي شركة نפטال خلال تأثرهم بأسلوب القيادة الإدارية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى موظفي شركة نפטال من خلال تأثرهم بالقيادة الإدارية وذلك باختلاف متغير السن، الأقدمية، المؤهل العلمي .

نقد موجز للدراسة:

انطوت هذه الدراسة على مجموعة من نقاط الضعف وهي نقص في تحديد أهمية وأهداف الدراسة وكذلك أغفالهم لأهم أداة في بناء البحث وهي الملاحظة حيث تم استخدام أداة الاستبيان فقط مع أنه كان بإمكان الطالبان استخدام أداة الملاحظة والمقابلة والجيد أنهما استخدمتا أساليب إحصائية للتأكد من صحة الاستبيان وصحة نتائج الدراسة.

- مواطن الاستفادة:

قد تم الاستفادة من هذه الدراسة في رصد الظاهرة (الروح المعنوية) وتحديد موقفها وكما ساعدتنا في صياغة التساؤلات وفي تحديد التراث النظري كما أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية في الوصول إلى مراجع ذات قيمة من خلال القوائم البيوغرافية التي استعملت في هذه الأخيرة إضافة إلى الاعتماد عليها في تحديد عينة الدراسة الحالية ومعرفة الأدوات المناسبة والتي تناسب دراستنا.

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق إلى موضوع الدراسة حول استراتيجيات ممارس لمهام العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات الجزائرية، وقد طرحنا في هذا الفصل عدة تساؤلات سنحاول الإجابة عليها في الجانب الميداني للدراسة، وقد تم عرض بعض الدراسات التي سبق وتطرقت لمثل هذا الموضوع وعنت بأحد متغيراتها، وكذا النماذج المتعلقة بتفسير الروح المعنوية، وكما تم التطرق أيضا إلى التعريف ببعض المفاهيم المرتبطة بالمتغيرين وفي الأخير توصلنا إلى بناء إشكالية الدراسة وكذا صياغة فرضياتها التي سنحاول الإجابة عنها وتأكيدتها في الجانب الميداني.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الصراع في تحقيق أهداف الجماعة

تمهيد

I- استراتيجية إدارة الصراع

أولاً- العوامل المساعدة على إدارة الصراع

ثانياً- الوظائف الإدارية لإدارة الصراع

ثالثاً- طرق وآليات معالجة إدارة الصراع

رابعاً- نماذج واستراتيجيات إدارة الصراع

أ- نماذج إدارة الصراع وأساليبه

ب- استراتيجيات إدارة الصراع

خامساً: طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع والروح المعنوية

II- أهداف الجماعات

أولاً_ خصائص الجماعات

ثانياً- أنواع الجماعات

ثالثاً- أسباب تكوين الجماعات

رابعاً- هيكلية الجماعات

خامساً- أهداف الجماعات

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: استراتيجية المشاركة في صنع القرارات وتحقيق الولاء للمؤسسة

تمهيد

I- المشاركة في اتخاذ القرارات

أولاً : مراحل صنع القرارات

ثانياً: مستويات المشاركة في عملية صنع القرارات

ثالثاً: شروط الفعالية في عملية صنع القرارات

رابعاً: العوامل المؤثرة في صنع القرارات

خامساً: اساليب المشاركة في صنع القرارات

سادساً: عيوب ومزايا المشاركة في صنع القرارات

II- الولاء للمؤسسة

أولاً: اهمية الولاء للمؤسسة

ثانياً: خصائص الولاء للمؤسسة

ثالثاً: اسباب الاهتمام بالولاء للمؤسسة

رابعاً: ابعاد الولاء للمؤسسة

خامساً: العوامل المؤثرة في الولاء

سادساً: اسباب وضعف وقوة الولاء للمؤسسة

سابعاً: اثر الولاء السلبي والايجابي

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد:

تعد عملية صنع القرارات عملية مهمة وأساسية في الإدارة وهي أحد أهم الأنشطة الإدارية إن لم تكن أهمها، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة فهي محور أو جوهر العملية الإدارية حيث أنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على صنع القرارات المناسبة والمشاركة في صنع القرارات من بين العمليات التي تعزز من قيمة القرارات في المؤسسات وكذا ترفع من الروح المعنوية لدى العاملين وذلك بتحرير ولائهم لمؤسستهم وإخلاصهم لها.

وقد تناولنا بهذا الفصل المشاركة في صنع القرار من حيث درجات المشاركة الأساليب وشروط فعالة وكذلك المزايا والعيوب وكذا تناولنا الولاء بالمؤسسة من حيث الأهمية والخصائص... الخ

أولاً- مراحل صنع القرارات الإدارية:

تمر عملية صنع القرارات بعدة مراحل تبدأ من كيفية تحديد المشكلة أو الموقف الذي يحتاج إلى قرار يوضع موضع التنفيذ لانتهاء من ما قد تحدثه من انحرافات قد تعرقل سير الأداء من الوصول إلى مبتغاها وتتخلص هذه المراحل في:

1- تحديد وتحليل المشكلة:

وتستهدف هذه المرحلة الفهم الواضح للمشكلة، حتى يتمكن من تحليلها، وتحتاج هذه المرحلة إلى الخطوات التالية:

* **تحديد المعايير:** وهي مقاييس حددت مسبقاً ويجب التأكد من صدقها وحداتها وأنها تعكس ما يتوقع منها.

* **تحديد الانحرافات:** وهل هي أعلى أم أقل من المعايير وهل هي فنية مرتبطة بالأداء الذي يقوم به الأفراد أو انسانية متعلقة بمعنوياتهم.

* **وصف الانحرافات:** بحيث توصف الانحرافات بكل دقة إذ لا فائدة من القول بوجود انحراف دون وصفة

* **معرفة اسباب الانحرافات:** تتطلب هذه الخطوة استخدام المعلومات التي تم جمعها في خطوات السابقة للكشف عن مصادر المشكلة وحتى يتم معالجتها في ضوء الهدف الذي تحدده إدارة المنظمة.

2- تحديد الأهداف:

في هذه المرحلة البديلة التي يمكن أن تساهم في حل المشكلة، ويمكن تقسيم الحلول المتاحة إلى عدة أنواع كالتالي:

* **حلول مؤقتة:** قد تتطلب المشكلة حلاً مؤقتاً وسريعاً لإيقاف الأثر المدمرة، وهذا يعني عدم وجود الوقت الكافي للتعرف على مظاهر المشكلة وأسبابها وظروفها

* **حلول تلائمية:** هي الحلول التي تتسق مع الظروف القاهرة المفروضة على المنظمة والتي لا تستطيع تغييرها.

* **حلول تصحيحية:** وهي أفضل أنواع الحلول ولكنها مشروطة فعندما يمكن التحكم في ظروف المشكلة، لا بد من إيجاد الحلول التي تعمل على إزالتها وتصحيح الوضع

* **حلول مانعة:** إذا أمكن التنبؤ بأسباب المشكلة مسبقاً قبل حدوثها، عندئذ يكون من الأفضل تنمية بدائل مانعة لتفادي هذه الأسباب.

* **حلول احتياطية:** عندما تكون أسباب المشكلة متوقعة، ولكن لا يمكن التنبؤ بوقت حدوثها فعلى المنظمة أن تنمي حلولاً بديلة احتياطية معدة سلفاً لمواجهة هذه الظروف الطارئة.

4- تقييم الحلول البديلة:

تجمع المعلومات عن كل بديل بحيث يتم التعرف على النتائج الايجابية والسلبية، ومن ثم مقارنتها لمعرفة الأنسب.

5- اختيار البديل الأنسب:

يقوم متخذ القرار باختيار البديل المناسب، بعد أن وفرت عملية صناعة القرارات مخرجاتها في عدد من البدائل، وأمام كل بديل مزاياه وعيوبه، ويقوم متخذ القرار باختيار البديل المناسب، وليس البديل الأفضل بالضرورة.

6- تنفيذ الحل:

إن النوعية ومدى القبول مهمان جداً لفعالية التنفيذ، وعليه يمكن أن يستخدم متخذي القرارات في المنظمات، الوسائل والأساليب التي تسمح بمعرفة آراء المرؤوسين الذين سيشاركون في التنفيذ ومنحهم أدوار في ذلك، حتى لا تكون لديهم مقاومة للقرار عند تنفيذه، ومن ثم تنفيذ القرار بشكل جيد وتحقيق نتائج المطلوبة، وبالتالي ترسيخ الثقة في نفوس أولئك المنفذين، مما ينعكس أثره على القرارات التالية.

7- **المتابعة والرقابة:** بعد تنفيذ القرار ينبغي متابعة لتحديد مساهمته في حل المشكلة واكتشاف أي انحرافات حتى يمكن معالجتها قبل أن تستفحل، وتحتاج عملية الرقابة على فعالية القرار الأخذ في الاعتبار تأثير القرار على المنظمة ككل.⁽¹⁾

¹ - خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، 2007، ص18، 19، 20.

ثانياً: مستويات المشاركة في صنع القرار:

- قدم ثانينيوم وشميت نموذجاً يشمل سبعة مستويات يتيحها القائد الإداري لمروؤسيه في صنع القرار وهي:
- صنع الرئيس لقرار ثم تبليغه لمروؤسيه: يقوم الرئيس في هذا المستوى بصنع القرار منفرداً ثم تبليغه لمروؤسيه ولا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو اقناعهم به .
 - صيغ الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته: لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، وإنما يشرح لهم مبرراته وملايساته ويستميلهم لقبوله، وهو يعمد إلى تخفيف من وقع انفراده بالقرار، خوفاً من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار، وعدم تعاونهم في تنفيذه.
 - صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله: يقوم الرئيس بعد صنعه للقرار واتخاده بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على استفساراتهم شأن القرار وأثاره، وهو يرد على هذه الاستفسارات محاولاً إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم واقناعهم بالقرار .
 - اقتراح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره: يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة، وتحديد عدد من بدائل الحلول وتحديد أنسب هذه الحلول - القرار المبدئي - وفي عرضه للأمر على مروؤسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيراً على القرار النهائي من خلال ما يدلوا به من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، وتبقى للرئيس هنا سلطة البث النهائي في الأمر وتحديد إذا ما كان القرار سيعدل أم لا .
 - عرض الرئيس للمشكلة ودعوته للمروؤوسين لتقديم مقترحات وحلول: يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين، ويطلب منهم أن يشخصوها ويحددوا أسبابها ويقترحوا حلولاً لها. وقد تتاح للمروؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات والحلول المعروضة، ويختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي عرضها المرؤوسين .
 - تحديد الرئيس للمشكلة وللقيود على حلها والطلب من المرؤوسين صنع القرار: يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة وتحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه، وسيشارك الرئيس نفسه مروؤسيه في عملية صنع القرار، ليس بفرض رأيه وإنما عن طريق المشاركة في مناقشة المرؤوسين وقيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر .

تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار: في هذا الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة أو المشكلات وتشخيصها إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار، ويكون القرار الذي يصل إليه المرؤوسين نهائياً، ويقوم الرئيس هنا بوضع الإطار أو الحدود التي يصنع القرار في دائرتها.⁽¹⁾

ثالثاً - شروط المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار:

لكي تكون المشاركة فعالة وتحقق الأهداف المنشودة من القرار المتخذ يجب أن تتوفر الشروط السيكولوجية التالية:

- يجب أن يكون المرؤوس قادراً على الانخراط سيكولوجياً في أنشطة المشاركة، وأن يكون محرراً من العوائق التي منعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به على ضوء الخبرة الجديدة، وإن يمتلك حداً أدنى من الذكاء يمكنه من التقاط معاني ومضامين الأمور قيد البحث وأن يكون واقعياً، فإذا كان يعيش في عالم الأحلام، فإن أية تطورات واقعية، مثل فرص المشاركة في عمليات معنية تصنع القرار، لن تلامس إدراكه من دون أن يحرقها وبالتالي يضيع الهدف منها.

- يجب أن يكون المرؤوس راغباً في نشاط المشاركة، أي أن الشخص الذي يعتقد أن معارف الرئيس أفضل وأن عملية صنع القرار ليست شغله، يحتمل أن لا يكون لديه دافع قوي إذا ما سُنحت له فرصة المشاركة.

- يجب أن يرى المرؤوس الصلة بين نمط حياته الخاص والأمور قيد البحث، فحين يدرك أن المشاركة قد تؤثر على مسار مستقبله بطريقة تزيد العناصر الإيجابية في هدفه وتقلل العناصر السلبية فسوف يحفز ذلك.

- يجب أن يكون المرؤوس قادراً على التعبير عن رغباته بالنسبة للأمور قيد البحث، ويجب أن يكون قادراً على الحديث من الناحية السيكولوجية، وأكثر من ذلك يجب أن يشعر أنه يقوم بنوع من المساهمة⁽²⁾

¹ - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص 235-238.

² - مانيسون، مايكل تي، وإيفانيسيفس، جون أم: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 280، 281.

وتشير الخبرات المكتسبة بالإدراك السليم أنه عند منح بعض المرؤوسين الكثير من الفرص للمشاركة، أو مجالاً واسعاً في المشاركة فقد يميلون إلى التخبط، ويجدوا أنفسهم عاجزين عن أن يستوعبوا بشكل فعال تلك التشكيلة من فرص التفكير التي قد تواجههم ومن جهة أخرى، إذ أعطوا فرصة قليلة، أو لم تعطوا لأية فرصة للمشاركة في عملية صنع القرارات، فلن يكون نشاط محفزاً لهم، وثمة قدر من فرص المشاركة بالنسبة لكل فرد يقع في مكان بين هذين الحدين المتطرفين يستنتج منه أكبر قدر ممكن من الحوافز والفرضية المستمدة من هذه المعادلة لكي تكون المشاركة فعالة كأداة حقن في وضع جماعي يجب أن يتجاوب أعضاء المجموعة بشكل متماثل مع قدر معين من المشاركة لأن التباين الواسع في التجارب قد يجلب توتراً اجتماعياً ويقضي على روح الفريق لدى المجموعة (1)

رابعاً- العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار:

تعددت العوامل التي تحد من المشاركة في عملية صنع القرار وتختلف تلك العوامل باختلاف المنظمات ومن يديرها والأنظمة التي تسودها والبيئات التي تتواجد فيها، وسوف يتطرق إلى أهم العوامل وهي:

1- العوامل الشخصية:

شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته ومستواه العلمي وخبراته السابقة ونمط سلوكه وحالته النفسية كلها من العوامل الشخصية التي تؤثر على عملية صنع القرارات والتي قد تنعكس بالتالي علاقته بمرؤوسيه والعاملين معه (2) تشير إلى أن الاعتماد على الخبرات الشخصية فقط والتي قد تكون من خلال تجارب سلبية سابقة تتضمن عدم الثقة في المعلومات، ومقترحات الآخرين وعدم الأخذ بها قدر الإمكان مما ينعكس بدوره على عملية صنع القرارات فمثلاً يقوم الحكم المسبق على أساس عمليات إدراكية حسية وهي عملية شخصية للغاية، بمعنى أننا نشوه المعلومات لتتوافق مع معتقداتنا ومواقفنا وقيمنا مما يكون له الأثر الأكبر على المقدرة الموضوعية لصانعي القرار وجودة القرارات ذاتها (3)

¹ - العميري سهيلة عبد محمد: أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأورنوا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 240.

² - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق، الرياض، دون سنة، ص 265.

³ - إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سابق، ص 61.

2- العوامل التنظيمية

1- تعدد مستويات التنظيم

يترتب على ذلك الى صعوبة توصيل البيانات والمعلومات والتقارير من القاعدة الى قمة التنظيم وكذلك صعوبة وبطء وانسياب الاوامر والتعليمات من قمة التنظيم الى قاعدته والتي ينعكس بالتالي على عملية صنع القرارات

ب- كثرة القيود الإجرائية وتعقيدها:

إن كثرة القيود الاجرائية التي تتحكم في مجرى العمل قد تفرز تأثيرات سلبية تعوقه عن الوصول إلى أهدافه وغاياته التي يجب أن يصل إليها، كما أن التعقيد الإجرائي يخلق نقاط الاختلاف مستمرة تؤدي إلى تباطؤ العمل وربما توقفه حتى تحل المشكلات الاجرائية التي تحيط به، مما قد ينعكس سلبيا على عملية صنع القرارات.

ج- الازدواجية في بعض الاختصاصات والصلاحيات:

ويرجع ذلك إلى عدم وجود تنظيم واضح لتقسيم الأعمال بين الإدارات والأقسام المختلفة وكذلك إلى تباين المعايير المستخدمة لمنح الصلاحيات، مما ينتج عن احداث الفوضى والارتباك وتشتت المسؤولية وفقدان الرقابة وضياح الوقت وزيادة التكاليف وبالتالي يؤدي إلى صعوبة عملية صنع القرارات.

د- التمسك بحرفية اللوائح والقوانين:

وذلك بالتمسك بحرفية القانون والتحليل عليه وفقا للأهواء وتفسيره يتفق و بواعث الموظف البيروقراطي، ولذلك عادة ما تبقى هذه التعليمات منفذة بالرغم من عدم جدوتها وملائمتها للزمن والظروف الإدارية والنظامية.

هـ - المركزية وعدم التفويض: وذلك باتجاه القيادة الإدارية في المنظمات نحو المركزية في صنع القرارات، وعدم الرغبة في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للمستوى التالي في السلم الإداري مما يؤدي إلى شيوع البيروقراطية والروتين والجمود ويؤثر ذلك على العاملين ومشاركتهم في عملية صنع القرار. (1)

¹ - الأسمرى: النمط القيادي ومستوى المشاركة في صنع القرارات الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية الرياض، 2003، ص43، 44.

و- العوامل الاجتماعية:

يقصد بها البيئة الاجتماعية التي يتم فيها صانع القرارات، أو التأثير المتبادل بين صانع القرار وأفراد المنظمة والتنظيمات الاجتماعية الأخرى، الرسمية منها وغير الرسمية ومن هذه العوامل.

عامل المرؤوسين: لا بد أن يدرك صانعو القرارات أن القرارات التي يتم اتخاذها لن تكون فعالة إلا إذا كانت مقبولة لدى المرؤوسين فهؤلاء المرؤوسين ليسوا تابعين فقط لصانع القرارات وإنما يحددون أيضا نطاق السلطة التي يتمتع بها صانع القرارات.

- **الزملاء:** يعتبر الشخص الذي يقوم أو يتولى عملية صنع القرارات عضوا في مجموعة تمثل الهيئة الإدارية في المنظمة، وبالتالي إذ لم يكن القرار مستندا إلى القيم والمعتقدات ومراعيًا لمصالح الزملاء فإنه سيواجه بمشكلات.

- **الخبراء والمستشارون:** يتميز هؤلاء بالخبرة والمهارات الفنية فهم الذين يتولون عملية دراسة المشكلات واجراء البحوث والتجارب وجمع البيانات والمعلومات التي يمكن أن يستفاد منها في اتخاذ القرارات فهؤلاء الخبراء والمستشارون هم الذين يقومون بتقديم المشورة وطرح الآراء التي تغني متخذ القرار وله الحق في الأخذ بها أو رفضها.

- **نطاق الإشراف:** يقصد به عدد المرؤوسين الذين للمدير ادخالهم في نطاق الإدارة الخاصة به ومدى العلاقة المباشرة بين المدير ومرؤوسيه وكيف يمكن توظيف هذه العلاقة في أداء العمل بصورة فعالة، وبالتالي فإن ضيق نطاق الإشراف يساعد أو يزيد من سرعة التفاهم بين المدير ومرؤوسيه الأمر الذي يؤدي إلى سرعة صناعة القرار. (1)

خامسا- استراتيجيات المشاركة في صنع القرار:

صنفت استراتيجيات المشاركة في صنع القرار إلى أساليب عادية وأساليب حديثة منها:

أ- الأساليب العادية :

- **نظم الاقتراحات:** أبسط أشكال المشاركة وهي غير مكلفة، يسمح بموجبها للعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة، ثم صنعها في صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم لجميع، ويكون

¹ - الرويلي سعود عبد الله: صنع القرارات في الإدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، تخصص تربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود الرياض، د س، ص22.

استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين، وإما أن يبدي العاملون آراءهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ قرار مهم، ترافق مشكلة معينة، أو بشكل دوري سنوي أو نصف سنوي، ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.

- **الاجتماعات:** يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما يتيح المعرفة لكل عنصر بالمنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال، ويتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين، ويشترط لنجاح الاجتماع أن توضع له خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سوف ينظر فيها.

- **اللجان:** هي عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والواجبات، حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة، إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها، وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها أو للنظر في المشكلات بصفة دورية، حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم.⁽¹⁾

- **المجالس:** كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إلا أنها تختلف عنها من عدة وجوه فالمجلس يشكل مستوا إداريا عاليا ولا بد أن يكون المجلس بالقرب من القمة التنظيم، يتكون المجلس بناء على قرار من السلطة العليا، يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم، إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية.

- **المقابلة الشخصية مع المختصين:** قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو مرؤوسه المختصين أو زملائه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضيف على الموضوع المعروض للدراسة فضلا عن أنها لا تستغرق وقتا طويلا، ما دام عدد المرؤوسين أو المختصين محدودا، غير انها لا تهيئ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة ولا يخطر في ذهن الفرد رأي جديد إلا إذا استمع إلى آراء الآخرين، كما لا تسمح بالمواجهة بين رأي وآخر حتى يمكن الحكم على أيها أكثر صوابا، فضلا عن أنها قد تؤدي إلى انقياد البعض إلى رأي المدير ما دامت المقابلة قاصرة عليهما وحدهما.

¹ - الرويلي سعود عبد الله: المرجع السابق، ص43.

- **الإتصال الهاتفي:** في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع للرأي أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة في أماكن متباعدة ولا تيسير جمعهم في وقت قريب، أو يرى المدير أن الإجتماع يضيع وقتا ثمينا ففي هذه الحالات يمكن الإستعاضة عن الإجتماع أو المقابلة الشخصية بالإتصال الهاتفي مع المختصين ليحصل المدير على رأي كل منهم⁽¹⁾

ب- الأساليب الحديثة:

- **أسلوب دلفي:** يعني معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين، من خلال استخدام وسائل رسمية للإتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات وذلك باخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار، واستعاضة عن النقاش والمدلات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان لتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة الدلفي تحت اشراف لجنة تسيير تكون مهمتها بعد توزيع استمارات خاصة على أعضاء الخبراء كل على حدى، جمع هذه الاستبيانات والإطلاع على ما تتضمنه من معلومات، وتلخيص هذه المعلومات المتجمعة في شكل تقرير مختصر، ثم ارسال هذا التقرير للخبراء مرة ثانية لكي يعيدوا النظر في الموضوع في ضوء التقرير المرسل إليهم، ثم تجميع الآراء النهائية وتلخيصها في تقرير نهائي، يتضمن آراء الأعضاء المشاركين في بحث المشكلة محل القرار⁽²⁾ من مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح فرصة لأكثر عدد من الخبراء المختصين للمساهمة في صنع القرارات، يضاف إلى ذلك أن اتباع هذا الأسلوب لوسائل معينة من إخضاع آراء كل عضو للمناقشة من قبل الأعضاء الآخرين، وتفادي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان، كل ذلك من شأنه أن يخفف من الضغوط التي يتعرض لها بعض أعضاء اللجان التقليدية للتنازل عن مواقفهم أو تأييد رأي الأغلبية⁽³⁾ يستخدم هذا الأسلوب في عملية صنع القرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافيا مما يوفر من تكاليف تجميع الأفراد في مكان واحد⁽⁴⁾

1 - الرويلي، سعود عبد الله: مرجع سابق، ص 43.

2 - كنعان، نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، عمان الأردن، 2003، ص 226.

3 - المرجع السابق: ص 227.

4 - الطويل هاني عبد الرحمن: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 220.

- **طريقة العصف الذهني:** يشار إلى هذه الطريقة باسم الزوبعة العقلية، تعد من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال، من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة.

تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل الحل، وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات، تتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من ستة إلى اثني عشر فرداً، وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة، حيث تمنع مناقشة الأفكار أو تقييمها أثناء الجلسة.

طريقة الجماعات الإسمية: تسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة المشاركة بل يتم ذلك على الورق، وهذه الطريقة خليط ما بين دلفي والعصف الذهني، حيث يقوم القائد أو المدير بطرح أفكاره وتحديد لها لأعضاء الاجتماع، ثم يقوم كل عضو بتدوين أفكاره على بدائل الحل بشكل مستقل، ثم يتم تجميع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول، ثم يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها، ومن ثم يتم تحديد القرار بالفترة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع⁽¹⁾

طريقة فيلبس: تقسم الأعضاء المشاركين إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقييم أفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة يتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعة الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول للمشكلة، تمتاز هذه الطريقة عن الطرق العادية، بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل عن مرحلة التقييم وبذلك تتلخص من مشكلة احتمال أن تأخذ الأفكار وقتاً طويلاً لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختيار أو لبديل مقبول.

طريقة الزنجي اليابانية: تستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام والإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ القرار بالدرجة الأولى، ثم يجتمع

¹ - فيصل عبد فهد بن محمد البراهيم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 33.

المسؤولون على التنفيذ ثم يتخذون قرارا جماعيا، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم وجها لوجه، وإذ ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن القسم ختما بالموافقة، ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى حيث يتم مناقشة على هذا المستوى أيضا، وإذا ما تمت الموافقة كذلك يضع المسؤول عن القسم ختما آخر على القرار، حيث يدل الختم على الموافقة ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار، وقد يكون مدير المنظمة ذاته (1)

سادسا - مزايا وعيوب المشاركة في صنع القرار:

أ- مزايا المشاركة في صنع القرار:

للمشاركة في صنع القرار مزايا متعددة نذكر منها ما يلي:

- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم مما ينعكس ايجابيا على أدائهم.
- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة وأن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة.
- انتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة أفراد التنظيم.
- زيادة فرص الإبداع والمبادرة والإبتكار مما ينعكس ايجابيا في زيادة الإنتاج وتحسين جودته.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والتقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة الظلم والحد من مظاهر الصراع.
- تعدد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا يعمل على تنمية مشاعر الإنتماء للمنظمة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.
- تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية، فالمرؤوسون يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف والتي يصعب على الرؤساء اكتشافها (2)

¹ - المرجع السابق، ص 34، 33.

² - إبراهيم شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد 61، مسقط، 1995، ص

- تلطيف الجو (الأوتوقراطي) الذي يميز التنظيمات عموماً، نظراً لما تفرضه من هرمية ونظام مراقبة وسلطات رسمية تخلق مناخاً يتولد عنه احساساً بعدم المساواة.
- المساعدة على جعل الأفراد أكثر نضجاً ومسؤولية واعداد صف ثان من القادة الإداريين مدرب على صنع القرارات الإدارية السليمة.
- زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته بسبب زيادة الاهتمام بالعاملين، وبسبب أن العاملين يقومون بتنفيذ أهداف شاركوا في وضعها.
- تقليل الجوانب السلبية لدى العاملين كالغياب والتذمر والدوران والمظالم و التشكي.. إلخ. إلى جانب الحد من مظاهر الصراع والاعتزاب وسوء الاستخدام لممتلكات المنظمة.
- المشاركة تقي المدير والمرؤوسين والتنظيم كله من الانحراف فهي صمام الأمان وأساس الاستقرار، والحاجز القوي ضد الفساد والفتن التي تورث الأحقاد والكراهية وتمزق أواصر المودة بين الناس، وحين تسود الشورى - أو المشاركة- في التنظيم فإن النفوس تتقارب تتآلف فتلتحم الصفوف وتشيع المودة والألفة فيسهل عندئذ إدراك ما قاله النبي صل الله عليه وسلم " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى " (1)

ب- عيوب المشاركة في صنع القرار:

إن لأسلوب المشاركة في صنع القرار عيوب متعددة نذكر منها ما يلي:

- تشكل مظهراً لتنازل المسؤول عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه، إضافة إلى إضفائها لمركز المسؤول بإبقاء ما يناط به من أدوار بعيداً عن رقابته.
- تصبح أحياناً غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة في صنع القرارات، وعادة ما يتم في الواقع العلمي أن المسؤول هو صاحب الاختيار وإنما يلجأ إلى المشاورة بقصد إضفاء مظهر المشاركة على سلوكه القيادي.

¹ - فيصل عبد فهد بن محمد البراهيم، مرجع سابق، ص 24.

- تعد أسلوب غير عملي فقد يتعذر استخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية قد تعمل على تعطيل القرار بناء على تعداد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار، خاصة إن لم تتوفر لديهم الخبرة والمهارة الكافية أو عدم الاهتمام بموضوع القرار مما يؤدي إلى انخفاض كفاءته⁽¹⁾

II- الولاء للمؤسسة:

أولاً: أهمية الولاء:

حضي موضوع الولاء باهتمام العديد من الباحثين منذ زمن بعيد حتى يومنا هذا حيث يرى العديد من العلماء المتخصصين في الإدارة أن له أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمنظمة وذلك نتيجة ارتباطه بعوامل عديدة تؤثر على الفرد والمنظمة معا، وفي ضوء هذا نبرز أهمية الولاء في النقاط التالية:

- بعد الولاء المؤسسي أو التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، الأسرة، الوظيفة، النقابة أو جماعة الرفاق، ولهذا ألقى الولاء التنظيمي اهتماما واضحا من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، في العصر الحديث لما له من أهمية إيجابية بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها، وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمتها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولا أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى⁽²⁾

- ويرى الفهداوي وزميله أن أهمية الولاء تكمن في:

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوك السلبية كالإضرابات، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب⁽³⁾

- يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

- يساهم في تحقيق المتميز في العمل.

¹ - محمد الثو بجري ومحمد البرعي: الأسلوب المقوم في صنع القرار السليم، مكتبة العبيد، الرياض، ط1، 1997، ص 25.

² - الدوسري سعد عميقان: ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية، جامعة نايف الرياض، 2005، ص75.

³ - الفهداوي فهمي ونشأت القطاونة: تأثيرات العدالة التنظيمية في العلاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 2، القاهرة، ب، س، ص 18.

- فالولاء التنظيمي للموظف يشكل أساسا لاتجاهاته وسلوكياته داخل المنظمة، فكلما زاد مستوى ولاء الموظف للمنظمة يتبنى الموظف أهداف المنظمة ويتصرف بما يخدم مصلحتها بشكل أكبر وبجهد أكبر، فعندما يمنح الموظف ولاءه لمنظمة معينة فإنه يطور أساسا لاتخاذ القرارات نابع من قيم المنظمة وأهدافها، فبالتالي يزيد من اتخاذ القرارات وفقا لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة برقابة ذاتية من الموظف. (1)

يعتبر الولاء التنظيمي أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل التخلي عن العمل وتغيب العاملين، أي أن ارتفاع مستوى الولاء ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها الغياب والتهرب عن العمل. (2)

ثانيا: خصائص الولاء:

- يتميز الولاء التنظيمي بخصائص منها:
- متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة ولمسوسة ولا يمكن تحديد أبعادها.
- حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعددة.
- له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المنظمة أو البقاء فيها أو الأداء... الخ
- الولاء قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.
- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح.
- تصعيد حالة الولاء وهي تتوقف على جهد كبير تبذله إدارة المنظمة.

¹ - العزي فياض أحمد: مستوى الولاء التنظيمي للموظفين المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير كلية الملك خالد العسكرية، جامعة الملك سعود الرياض 2008، ص22

² - عطاري عارف، آخرون: الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريب بمدارس ووزراء التربية والتعليم، المجلد الثاني عشر، سلطنة عمان، د، ط، 2006، ص25

الولاء التنظيمي للأفراد لا يتسم بالثبات وإنما بتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثير استراتيجية الضاغطة.⁽¹⁾

- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبة من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى⁽²⁾
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية الخارجية المحيطة بالعمل.
- إن الولاء التنظيمي يتكون من عدة أبعاد أو مكونات مختلفة ومتميزة عن بعضها البعض.⁽³⁾

ثالثاً: أسباب الاهتمام بالولاء التنظيمي:

- للولاء التنظيمي خاصية سائدة للسلوك البشري توضح أن العاملين يميلون إلى التوحد أو الارتباط بالمنظمة التي يعملون بها.
- وتهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين وزيادة درجة الولاء العاملين للأسباب التالية:
- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة.
 - بتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
 - إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
 - أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة بتحفيظه على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.
 - إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحققي أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

¹ - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص426، 427.

² - أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي - سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، د. ط ، 1996، ص105.

³ - العنزى فياض أحمد: مرجع سابق، ص15.

- على الرغم من أن تحقيق اهداف المنظمة يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية (مواد خام، آلات معدات، رأس مال...إلخ) إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام⁽¹⁾

رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وعلى العموم تشير الدراسات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد والتي تتلخص فيما يلي:

- **الولاء الاتجاهي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.

- **الولاء السلوكي:** فيقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

- **الولاء الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمته وأهدافه.

- **الولاء المحسوب:** ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل⁽²⁾

خامساً- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

من أهم العوامل في الولاء التنظيمي هي الآتي:

1- العوامل الشخصية: يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم وكالاتي.

أ- **العمر:** العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لتنظيماتهم.

ب- **الجنس:** النساء أكثر ولاء للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.

¹ - مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص 49.

² - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: مرجع سابق، ص 155.

ج- المؤهل: العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.

- **مدة الخدمة:** العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة.

هـ- المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

2- العوامل التنظيمية: المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على المستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها:

أ- الأجور أو المردودات المالية: المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

ب- نمط الإشراف: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

ج- المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

هـ- خصائص العمل: لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة، وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة الاستقلالية أثناء العمل إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محدد وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي.

3- العوامل الخارجية: إن البيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) تأثيرا كبيرا على الولاء التنظيمي إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون ومرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثرا على العاملين وعلى ولائهم في المنظمة إذ يمكن أن تترك العاملون منظماتهم باحثين عن فرص عمل بديلة، أما إذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في العمل، وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة التي ينتمون إليها فإن العوامل البيئية الخارجية لا تؤثر في ولائهم للمنظمة⁽¹⁾

¹ - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: مرجع سابق، ص 429، 430.

سادسا: أسباب عدم وضعف وقوة الولاء بالمنظمة:

يمكن تحديد بعض مظاهر عدم الولاء التنظيمي بالتالي:

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.

- تهاون أو ضعف القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم (1)

* ويمكن تحديد أسباب ضعف الولاء للمؤسسة في:

- تهاون الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.

- عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار: حيث أن شعور الفرد بأن المنظمة لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعورا بعدم الاطمئنان والقلق.

- فرص الترقى والتقدم: إن عدم اتاحة فرص الترقى والتقدم بصورة عادلة للعاملين تؤدي إلى إحباط العاملين وتضعف من روحهم المعنوية (2)

وأما مظاهر قوة الولاء فتمكن في:

- استعداد الفرد لبذل الجهد والكفاح من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- انخفاض معدلات الغياب والتأخر وحوادث العمل وكذلك انخفاض معدلات الشكاوى

- استعداد الفرد للتنازل عن جزء من طموحاته ورغباته التي قد تؤثر على العمل وعلى الأهداف المشتركة للمنظمة.

- تفاعل الفرد واستغراقه داخل الجماعة.

¹ - شوقي ناجد جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 282.

² - نجم عبد الله العزاوي وعباس حين جواد: مرجع سابق، ص 430-431.

- سيادة جو الإخاء والمحبة والتسامح بين جميع العاملين في المنظمة من ناحية وبينهم وبين الإدارة من ناحية أخرى.

- شعور الفرد بالاتساق بين هدفه وهدف جماعة العمل، وبين أهداف الإنتاج والنظام السائد في المنظمة⁽¹⁾

سابعاً: أثر الولاء التنظيمي:

تزايد اهتمام الباحثين والعلماء في مجال العلوم الإدارية بمفهوم الولاء التنظيمي وذلك لمانه من آثار ايجابية وسلبية وسنتطرق لأهمها:

أ- الآثار الإيجابية:

- الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر، فمن الممكن ان نتوقع أن الموظف الأكثر التزام يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم⁽²⁾

- الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف⁽³⁾

- أكدت الدراسات أنه يوجد ارتباط بين مستوى الدافعية ومستوى الولاء التنظيمي، فالأفراد الذين يتمتعون بارتفاع المستوى الولاء التنظيمي يعدون الأكثر حرصا على الحضور بالمقارنة مع الأفراد الذين يتسم ولائهم التنظيمي بالانخفاض⁽⁴⁾

¹ - عليوة محمد: عقود العمل محددة المدة وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي، الميلية، جيجل، رسالة ماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2014-2015، ص 100.

² - عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 182.

³ - الدوسري سعد عميقان: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص 93.

⁴ - العتيبي: مرجع سابق، ص 87.

- إن ارتفاع الولاء وقوته يساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلا من إعاقته فيتم اتخاذ القرارات من منظور الأهداف العامة وذات المستوى الرفيع والمدى الطويل، ويؤدي الولاء إلى تحفيز الموظفين حتى عندما لا يتوقعون مكافآت (1)

أثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة على قوة علاقته العائلية.

- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارات عالية زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل والعمل بروح الفريق.

- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبدل المزيد من الجهود والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الانتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمؤسسة (2)

- للولاء التنظيمي دور في التخفيف من ظاهرة الغياب خاصة الغياب الاختياري والذي يتضمن خلق أذكار، فالولاء التنظيمي يجيب المنظمة الوقوع في مشاكل مختلفة تنجر عن الغياب أو ترك العمل من طرف بعض الموظفين (3)

تتجاوز أثار الولاء التنظيمي نطاق العمل لتنعكس على حياة الفرد الخاصة حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات من السعادة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية (4)

- الآثار السلبية:

اما الجانب السلبي لتأثير الولاء التنظيمي على الفرد يجعله يستثمر كل جهد وطاقاته ووقته للنشاط خارج العمل وهذا ما جعله يعيش في عزلة عن الآخرين اضافة الى العمل وهجومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وهذا بدوره يؤدي الى نتائج سلبية كالإجهاد بالإضافة الى ذلك فان انخفاض معدل دوران العمل يؤدي الى عدم توظيف افراد لديهم افكار جديدة بإمكانها المساهمة في تطوير التنظيم (5)

1 - العنزي: مرجع سابق، ص 33-34.

2 - صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وآثارها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 48، 49.

3 - المحتسب، لينة حسام، وآخرون: أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11، 2007، ص 109.

4 - صلاح الدين أبو العلا: مرجع سابق، ص 49.

5 - وافية صحراوي: الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بالضغوط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات جامعة الجزائر، دراسة ميداني على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، 2012-2013، ص 168.

خلاصة الفصل الثالث:

نستنتج من كل ما سبق أن المشاركة في عملية صنع القرارات عملية ضرورية بالمؤسسات التنظيمية لما لها من فوائد فر رفع الروح المعنوية للعاملين وأنها عملية تعبر عن أسلوب حضاري راقى للإدارة، فهي تعكس تقبل واحترام أفكار المرؤوسين ووجهات نظرهم وإن اختلفت عن أفكار ووجهات رؤساء العمل والقرارات الناتجة عن عملية المشاركة يجب أن تتسم بالموضوعية والعقلانية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وولاء العاملين لها وإخلاصهم والتزامهم لمؤسستهم.



الجانب التطبيقي



الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: فرضيات الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

سادساً: أسلوب التحليل

خلاصة الفصل الرابع

تمهيد:

إن تم التعرف على الجانب النظري لهذه الدراسة في الفصول السابقة ساعدنا هذا النطاق في العمل الميداني، وذلك من خلال الكشف عن استراتيجيات ممارس مهام العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية بالمؤسسات الجزائرية (اتصالات الجزائر نموذجا)، حيث يكون هذا الفصل حلقة وصل بين الجانب النظري والميداني، إذ سنتناول في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة حيث قمنا بإعطاء فكرة عامة عن مجالات الدراسة وفرضيات الدراسة مع ذكر نوعها وكيفية اختيارها وصولا إلى المنهج المعتمد في الدراسة والأدوات التي ساعدتنا على جمع البيانات والمعلومات عن الميدان وذلك من أجل تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها وأخيرا الوصول إلى النتائج.

أولاً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ومجموعة التساؤلات التي تم طرحها في اشكالية البحث والمقاربات التي تناولت الروح المعنوية وتم وضع فرضية عامة وفرضيات فرعية تحدد الاطار. والفرضية عادة هي إجابة مقترحة قد تكون حكماً تقريبياً أو تقيماً يثبتته أو ينفيه الواقع موضوع البحث ويمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة الآتية " التصريح، التنبؤ، ووسيلة للتحقيق الإمبريقي "(1).

فبمعنى أن المرجو من الفرضية هو أن تكون واضحة وغير مبهمة، وتمكن من نتائج تبنى عليها توقعات ما دامت الفرضية تقاس بمجموعة مؤشرات قابلة للتحقيق الإمبريقي، أي أنها تقدم علاقة ارتباط بين ظواهر أو متغيرات محددة، ثم تتطلب القابلية للفحص والتحقق حتى تكون علمية وهي تبقى تفسيراً مؤقتاً لمشكلة بحثية ما تقيس علاقة ارتباط بين عنصرين أو أكثر للتحقق من ذلك الأمر اليقين (2)

أي يحاول الباحث التحقق من صدقها وموضوع هذا البحث ينطلق من فرضية عامة مفادها:

" تساهم استراتيجيات ممارس لمهام العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية للموظفين في المؤسسات الجزائرية "

ولما كان لكل بحث علمي متغيراته، فإن لهذا البحث متغيرين اثنين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المتغير المستقل: استراتيجية ممارس مهام العلاقات العامة.

مؤشراته: إدارة الصراع، المشاركة في صنع القرارات.

المتغير التابع: الروح المعنوية

مؤشراته: أهداف الجماعة، الولاء للمؤسسة.

ولتسهيل الدراسة هذه الأساسية يتطلب صياغة فرضيات جزئية مشتقة من الفرضية الأصلية هي:

الفرضية الفرعية الأولى:

يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة على استراتيجية إدارة الصراع لتحقيق أهداف الجماعة.

¹ - موريس انجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للطباعة والنشر، ط2، 2006، ص151.

² - موريس لنجريس: المرجع السابق، ص150.

الفرضية الفرعية الثانية:

يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة على استراتيجية إدارة الصراع لتحقيق ولاء الموظفين للمؤسسة.

ثانيا: مجالات الدراسة

تعد خطوة تحديد مجالات الدراسة من اهم الخطوات في البناء المنهجي لكل دراسة ميدانية ونقصد بمجالات الدراسة بالبيئة أو المنطقة الجغرافية وإلى الناس وتفاعلهم وعلاقاتهم وإلى الزمن الذي يوجد فيه هؤلاء الناس الذين يتواجدون في بيئة محددة أو منطقة جغرافية معينة تسود بينهم معاملات وعلاقات تشكل حياتهم الاجتماعية ويمكن تقسيم المجال إلى ثلاث مجالات رئيسية:

1- المجال المكاني: يقصد به النطاق المكاني (الجغرافي) الذي تمت فيه الدراسة ولغرض البحث والتعرف عن استراتيجيات رجل العلاقات في رفع الروح المعنوية بالمؤسسات الجزائرية وقمنا بتحديد مكان إجراء الدراسة وتوزيع استثماراتها في ظل عمال وموظفي هذه المؤسسة على مستوى ولاية جيجل، حيث تقع تحت عنوان جيجل الصومام مركب اتصالات الجزائر جيجل (باب الصور)، وهي تبعد عن مركز البلدية ب 1 كلم يحدها من الشرق مركز الشرطة، ومن الغرب وحدات سكنية تابعة للخواص، من الشمال طريق بلدي، أما من الجنوب محكمة العدل لولاية جيجل.

وتوجد بولاية جيجل عدة وكالات تجارية وهي موزعة كالتالي:

- وكالة بلدية الطاهير
- وكالة بلدية الميلية
- نقطة بيع ببلدية الزيامة المنصورية
- ووكالتين ببلدية جيجل.

2- المجال البشري: يتضمن المجال البشري مجتمع الدراسة أو جمهور البحث الذي تشملهم الدراسة ويقصد به: " المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي تستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته، ويتم تعميم النتائج فيما بعد.⁽¹⁾

ويمثل المجال البشري لهذه الدراسة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل، والتي بلغ عددهم 246 موزعين عن:

¹ - محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط2، القاهرة، 2000، ص112.

- 61: موظف في مقر المديرية بولاية بلدية جيجل.

- 185: موظف يتوزعون على باقي الهياكل التابعة للمديرية والمتواجدة في مختلف مناطق الولاية، وبما أن دراستنا استهدفت استراتيجيات ممارس مهام العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية بمؤسسة الجزائرية - اتصالات الجزائر أنموذجا، فقد اخترنا موظفي المؤسسة العملياتية التجارية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل ليكونوا مجتمع بحثنا، دون الاعتماد على موظفي الفروع التابعة للمؤسسة.

3- المجال الزمني: ويقصد بالمجال الزمني المدة التي استغرقتها هذه الدراسة حيث تراوحت هذه المدة بخمسة أشهر من (شهر جانفي إلى شهر ماي)، خلال العام الدراسي 2016/2015 موزعة على الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.

- **الدراسة النظرية:** وهي مرحلة جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري حيث قام الباحث بتقسيم هذا الجانب إلى ثلاثة (3) فصول، حيث أخذت الجزء الأكبر من زمن الدراسة، إذ استغرقت 3 أشهر من بداية جانفي إلى بداية شهر أفريل وهذا من أجل جمع المادة العلمية للبحث.

- **الدراسة الميدانية:** بدأت بالقيام بزيارة استطلاعية إلى ميدان الدراسة اتصالات الجزائر بولاية جيجل، وذلك على الساعة (14:00) إلى الساعة (14:30) يوم 2016/01/03 لطلب المتمثل في السماح لنا بإجراء دراستنا في المؤسسة وتم استرجاع الطلب بعد يومين مع الموافقة.

وكانت الزيارة الثانية يوم 2016/04/24 كانت زيارة استطلاعية لكن بدون الحصول على معلومات لأن المسؤولية عن إعطاء المعلومات غير موجودة.

والزيارة الثالثة كانت يوم 2016/04/25 وكانت بإجراء مقابلة مع المسؤولة عن المعلومات وعمل جولة استطلاعية بالمؤسسة وكذا توزيع الاستمارة التجريبية على 4 موظفين وتم استرجاعها يوم 2016/04/26.

والزيارة الرابعة كانت يوم 2016/04/28 لتوزيع استمارة الاستبيان النهائية على الموظفين وكان استرجاعها 2016/05/02 وبدأ بعدها بتفريغ البيانات وتحليلها.

ثالثا: منهج الدراسة

أي دراسة علمية تتطلب منهجا علميا يحدد مسارها في البحث ويمكن من تقصي الوقائع حتى تكون النتائج لها قيمة علمية، والمنهج تحدده عادة طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة والتساؤلات المطروحة للتحقق من الفرضيات وجملة الإجابات المرجو جمعها لتحليل وتفسير مشكلة البحث.

ويعرف المنهج بـ أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة للوصول إلى نتيجة معينة " (1)

ويعرف كذلك بأنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معينة معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات للظاهرة. (2)

والمنهج ضروري للبحث وقد تم اختيار المنهج الوصفي، إذ المنهج يوفر بيانات دقيقة عن واقع الظاهرة المدروسة بحيث يزود الباحثين بالمعلومات وبما أننا بصدد دراسة ظاهرة الروح المعنوية واستراتيجياتها وهو ما وجب علينا القيام بوصف الظاهرة وتصنيفها ووصفها وتحليلها وارتأينا بأنه المنهج المناسب لكل هذا.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية " (3)

رابعا: العينة

من الصعب على الباحث أن يتصل بعدد كبير من المعنيين بدراسة ليطبق أدوات جمع البيانات والمعلومات لتي تخص دراسة ذلك فهو ملزم باللجوء إلى أسلوب انتقاء عينات تمثل جزء من وحدات المجتمع الأصلي وقد لجأ الباحث إلى تشكيل عينة ويعتمد حسب أسس علمه أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا تحمل نفس خصائص ومميزاته وتسمح بتعميم النتائج على بقية المجتمع.

والعينة عموما يمكن أن نعرفها أنها تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار

¹ - رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية - أسس علمية وتدريبية - دار الكتاب الحديث، 2004، ص81.

² - عبد الهادي الجوهري: معجم علوم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1982، ص182.

³ - عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1990، ص28.

ويقدر مجتمع دراستنا الإحصائي بـ 246 موظف موزعين على مختلف مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل ولصعوبة الوصول إلى كل الموظفين بولاية جيجل قد تم اعتماد العينة بالسماح الشامل بمقر مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جيجل الكائن مقره بباب الصور والمقدر عددهم بـ 61 موظف.

خصائص العينة :

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

-59% من افراد العينة إناث %.

-34% من افراد العينة من شباب وهذا راجع لنوعية ومتطلبات العمل.

-72% من افراد العينة ذوي مستوى جامعي .

خامسا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للتوصل إلى الحقائق العلمية المتعلقة بظاهرة معينة حيث تساعد الباحث على استقصاء المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط، وقد قامت الباحثة بالاستعانة بجملة من الأدوات المضبوطة علميا ومنهجيا لجمع المعلومات التي تخص بحثها وذلك مع مراعاة توافرها مع منهج الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي وهي:

1- الملاحظة:

وتعد الملاحظة أساس الدراسة الميدانية وتستخدم لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة... الخ

فالملاحظة تعد من أهم مصادر جمع المعلومات والبيانات اللازمة والمرتبطة بسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم.

ويعرفها محمود لذنيبات وعمار بوحوش بأنها " توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه.⁽¹⁾

1- عماد بوحوش ومحمود لذنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية بين عكنون، الجزائر،

وقد استخدمت الباحثة هذه الأداة من خلال القيام بملاحظة بسيطة بمؤسسة اتصالات الجزائر، ومن أهم الملاحظات التي سجلها بهذه المؤسسة هي حفاوة الاستقبال من طرف الموظفين والبشاشة في وجه الزبائن والزائرين، احتواء المكان بالتجهيزات ووسائل الراحة، كما لا حظنا أن المؤسسة مجهزة من الخارج بالطلاء و واجهة تدل على الرقي لكن رغم التجهيزات إلا أن المكان غير حيوي ويسكنه الهدوء وغير مريح حيث أن المكاتب ضيقة ولا تتوفر على الإضاءة اللازمة فالمكاتب عبارة عن فضاء واسع مقسم بواسطة فواصل من الألومينيوم والزجاج والواضح أن هناك صراعات بين الموظفين.

وكما لاحظت الباحثة أنه لا يوجد قسم للعلاقات العامة بل هناك خلية الاتصال هي التي تقوم بمهام قسم العلاقات العامة.

كما لاحظت الباحثة أن هناك لوحة إعلانات داخل المؤسسة خاصة بالموظفين والزبائن، وكذا لا حظت أن المستوى العلمي عالي للموظفين فالموظفين الكبار بالسن اكتسبوه عن طريق الخبرة والصغار بالسن فعن طريق المؤهلات العلمية العالية (شهادات جامعية ودورات تكوينية)

2- المقابلة:

وهي من أدوات الرئيسية لجمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث في مجال دراسة الأفراد الإنسانية وقد طبقت الباحثة في دراستها هذه الأداة مع المسؤولة عن المعلومات بالمؤسسة، حيث قدمت للباحثة معلومات عن المؤسسة وأقسامها والوظائف التي تقوم بها كل الأقسام وكما أعطت معلومات عن علاقة الموظفين ببعضهم البعض ومستوى روحهم المعنوية فصرحت أن هناك صراعات بالمؤسسة بين الموظفين وأن لا توجد روح معنوية بالمؤسسة كما أن المسؤول عن العلاقات العامة لا يتبع أساليب لإدارة الصراع وأنها آخر همهم، الشيء الأولي هو تأدية أعمال المقدمة على أتم واجب وتحقيق أهداف وأرباح للمؤسسة.

كما صرحت أن هناك مشاركة في صنع القرارات وذلك من خلال الاجتماعات وأغلب المسائل التي يشاركون فيها عن تنصيب مدير أو نائب جديد وقالت هذا لا يرفع من معنوياتهم أبدا لأنه شيء من واجباتهم ويدخل في مجال وظيفتهم.

الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً واستخداماً في البحوث الاجتماعية وهي الأكثر استخداماً في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتعرف: " بأنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين " (1).

ويعتبر أسلوب صياغة الاستمارة بأسلوب مفهوم ومراعاة الارتباط المنطقي بين الأسئلة والالتزام بالقواعد المنهجية سبب لنجاحها وقدرتها على الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تخدم البحث.

وقد مرت عملية اعداد الاستمارة بعدة مراحل:

مرحلة الصياغة الأولية والتي تضمنت 42 سؤال، وقد تم عرضها على الأستاذ المشرف حيث حذف لنا بعض الأسئلة وطلب تعديل أسئلة المحور الثالث

مرحلة الصياغة الثانية: والتي تضمنت 41 سؤال حيث تم تعديل وحذف الأسئلة الغير نافعة وإعادة أسئلة المحور الثالث.

أما المرحلة الثالثة فكانت بتوزيع 4 استمارات تجريبية يوم 2016/04/26 واسترجاعها يوم 2016/04/27 وقد تمت الاجابة على كل الأسئلة من طرف المبحوثين.

وقد تضمنت الاستمارة النهائية 41 سؤال، توزعت على مجموعة من المحاور، كل محور يجمع مؤشرات هامة عن متغيرات كل فرضية، إذ قسمت كالآتي:

المحور الأول: ويضم البيانات الشخصية الخاصة بوصف مجتمع البحث والتي يتم من خلالها تحديد هوية وخصائص المبحوثين وقد جاءت من السؤال 1 إلى السؤال 3.

المحور الثاني: ويضم أسئلة خاصة حول البيانات المخصصة باستراتيجية إدارة الصراع وتحقيقها أهداف الجماعة، وهذا من السؤال 4 إلى السؤال 29 .

المحور الثالث: ويضم أسئلة خاصة حول البيانات المخصصة للإجابة على استراتيجية المشاركة في صنع القرارات وتحقيقها الولاء للمؤسسة وهذا من السؤال 30 إلى السؤال 42.

1- ربحي مصطفى عليان: عثمان محمد عنيم " منهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق: دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2000، ص82.

وقد استخدمت الباحثة مقياس لكارث الثلاثي حسب التصنيف، موافق، محايد، معارض، في تحديد إجابات كل عبارة.

سادسا: أساليب التحليل

لقد اعتمدت الباحثة في انجاز هذه الدراسة على أسلوبين من التحليل وهما:

1- التحليل الكمي: وهو ذلك النوع من التحليل الذي يسمح للباحث أن يستخرج احصائيات تصف السلوك في موقف اجتماعي معين ويستخدم هذا الأسلوب النسب المؤدية في الكشف عن صحة الفرضيات من خلال إجابات المبحوثين عن الأسئلة المطروحة حول هذه الفرضيات وقد استخدمنا هذا الأسلوب بهدف تحويل البيانات إلى جداول وأرقام تعبر عنها.

2- التحليل النوعي: الذي يعني بتحليل البيانات وتفسيرها، أي عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية، واكتشاف العلاقات بينهما، ومحاولة ربطها بالإطار النظري الذي انطلقنا منه لمعرفة مدى تحقق بعض الأفكار ومستوى صدقها بالنسبة لموضوع الدراسة.

خلاصة الفصل الرابع:

لقد تمت في هذا الفصل تحديد الاطار المنهجي للدراسة الميدانية وذلك بتحديد مجالات الدراسة الثلاثية وكذا تحديد أفراد عينة البحث أيضا المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي والملائم لطبيعة الموضوع المدروس أما فيما يخص أدوات جمع البيانات والمعلومات فقد استعملنا كل من الملاحظة والاستمارة والوثائق والسجلات وكذا أساليب التحليل الكمي والكيفي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة

ثانياً: نتائج الدراسة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الأهداف

تمهيد:

نتطرق الفصل الأخير من الدراسة لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الجانب الميداني والتعليق عليها، وتعد هذه المرحلة من أساسيات البحث العلمي ومقتضياته وهذا لأهمية البيانات المتحصل عليها وعلاقتها بمشكلة البحث وأهدافه وفروضه وحاولنا في دراستنا هذه المتحصل على بيانات كمية و أخرى كيفية، أما الكمية فكانت في شكل جداول تضمنت نسبا مئوية و أما الكيفية فتتعلق بوصف الجداول وتحليل البيانات وتفسيرها والتعليق عليها ومحاولة ربطها مع بعضها البعض وبما جاء في الإطار النظري للدراسة ثم استخلاص النتائج.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة

- المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم 1: تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40.98%	25	ذكر
59.01%	36	أنثى
100%	61	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جيجل حيث بلغت 59.01% من مجموع أفراد العينة أما نسبة الذكور فقدت بنسبة 40.98% فقط، ومن خلال هذا التفاوت في النسبة نستنتج أن العمل في هذه المؤسسة أستقطب أكثر فئة الإناث على إعتبارهن تفضلن العمل في المجال الإداري وكذا نسبة التعليم مرتفعة عند الإناث أكثر من الذكور وكذلك ارتفاع نسبة البنات على نسبة الذكور.

الجدول رقم 2 : يمثل توزيع المبحوثين حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
22.95%	14	[20 – 29]
34.42%	21	[30 – 39]
26.22%	16	[40 – 49]
16.39%	10	من 50 فما فوق
100%	61	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي لفئة [30 – 39] التي كانت بـ 34.42% وتليها فئة [40 – 49] بنسبة 26.22% وبعدها 22.95% وهي نسبة فئة [20 – 29] وفي الأخير نسبة ما فوق 50 سنة بنسبة 16.39% و أكبر نسبة هي للشباب وذلك لأن هذا الإختصاص هو يجذب

فئة الشباب أكثر شيء وكذلك لمعايير المؤسسة التي تستوجب تحسين الصورة الذهنية وذلك عن طريق الهدام و الإستقبال التي تتوفر عند الشباب أكثر من الكبار بالسن.

الجدول رقم 3 : يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
-	-	أمي
-	-	ابتدائي
11.47 %	07	متوسط
16.39 %	10	ثانوي
72.13 %	44	جامعي
100 %	61	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أكثر نسبة من المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جيجل لهم مستوى جامعي إذ بلغت نسبتهم بـ 72.13 % ثم يليه مستوى الثانوي بنسبة 16.40 % ثم في الأخير المستوى المتوسط بـ 11.47 % .

ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة لهم مستوى علمي عالي وهذا راجع لنوعية العمل الذي يتطلب مستوى مؤهل للتعامل مع وسائل الاتصال المعقدة، وكذا يتوجب على الموظف استخدام اللغات الأجنبية المتمثلة في الإنجليزية والفرنسية لأن هذه الأخيرة هي لغة الاتصال فيما بينهم وهذا ما لاحظته الباحثة أثناء الزيارات الاستطلاعية وكذا اللغة الإنجليزية التي هي اللغة العالمية ولغة التكنولوجيا التي يجب على الموظف اتقانها للقدرة على التعامل مع التكنولوجيا المعقدة

المحور الثاني: استراتيجية إدارة الصراع في تحقيق أهداف الجماعة

الجدول رقم 4: يمثل بعد التعاون في إدارة الصراع.

المحور الثاني	موافق		محايد		معارض	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
العبارة 1	65.57	40	8.19	5	26.22	16
العبارة 2	55.73	34	21.31	13	22.95	14
العبارة 3	42.62	26	18.03	11	39.34	24
العبارة 4	57.37	35	14.75	9	27.86	17
العبارة 5	67.21	41	11.47	7	21.31	13
العبارة 6	70.49	43	9.83	6	19.67	13
العبارة 7	2.29	38	9.83	6	27.86	17

-من خلال الجدول اعلاه يتبين أن 40 من افراد العينة في العبارة 1 يقرون ان ممارس مهام العلاقات العامة يساعد الموظفين على حل المشاكل التي يواجهونها وذلك بنسبة 59.01% في المقابل 7 من افراد العينة ممن لم يبدو رايهم بان ممارس مهام العلاقات العامة يساعد في حل المشاكل التي يواجهونها بالمؤسسة وذلك بنسبة 8.19% في حين 18 من افراد العينة معارضين وكان جوابهم ان ممارس مهام العلاقات العامة لا يساعد على حل المشاكل التي يواجهونها وذلك بنسبة 29.50%. ونستنتج ان ممارس مهام العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر يعتمد على اسلوب التعاون في ادارة الصراع من خلال حل الخلافات واعطاء الحل الوسط لكسب الجمهور.

- من خلال الجدول اعلاه يتبين ان 34 من افراد العينة في العبارة 2 ان ممارس مهام العلاقات العامة يقدم بدائل عديدة لحل الصراعات وارضاء الاطراف المتنازعة وذلك بنسبة 55.73% في حين ان 13 من افراد العينة لم يبدو رايهم في ان ممارس مهام العلاقات العامة يقدم بدائل عديدة لحل الصراعات وارضاء الاطراف المتنازعة وذلك بنسبة 21.31% ، اما اللذين عارضوا فقد بلغ عددهم 14 فردا وذلك بنسبة 22.95%، ونستنتج ان ممارس مهام العلاقات العامة يحول ارضاء الاطراف المتصارعة وتأمين

مصلحتهم للحفاظ على معنوياتهم المرتفعة وهذا ماجاء بنموذج الرؤية كنموذج من نماذج الروح المعنوية المحفزة .

- من خلال الجدول اعلاه يتضح ان 26 من افراد العينة في العبارة 3 يقرون ان ممارس مهامالعلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر يوفر المناخ الملائم لإيجاد الحل الذي لا يخسر فيه طرف نتيجة مكسب طرف آخر وذلك بنسبة 42.26% في المقابل 11 من أفراد العينة لم يبدوا رأيهم وذلك بنسبة 18.03 في حين أن 24 من افراد العينة عارضوا الفكرة وكانت إجابتهم أنه ممارس مهام العلاقات العامة لا يوفر المناخ الملائم لإيجاد الحل الذي لا يخسر فيه طرف نتيجة مكسب طرف آخر وذلك بنسبة 39.34% ونستنتج أن ممارس مهام العلاقات يتبع أسلوب التعاون في إدارة الصراع ورفع الروح المعنوية.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 35 من افرادالعينة في العبارة 4 يقرون أن ممارس مهما العلاقات العامة ينظم اجتماعات مع الأطراف بحث عن أسباب الصراع وذلك بنسبة 57.37% وهي نسبة مرتفعة نسبيا في حين 9 من أفراد العينة لم يبدوا رأيهم وضلوا محايدين بأن ممارس مهام العلاقات العامة ينظم اجتماعات مع الاطراف بحثا عن أسباب الصراع في حين أن 9 من أفراد العينة لم يبدوا رأيهم وهي تقدر بنسبة 14 % في حين 17 من أفراد العينة رفضوا الاعتراف أن ممارس مهام العلاقات العامة ينظم مع الأطراف بحث عن أسلوب الصراع وذلك بنسبة 28.86 % ونستنتج أن ممارس مهام العلاقات العامة يتبع أسلوب التعاون في إدارة الصراع.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 41 من أفراد العينة في العبارة 5 يقرون بأن ممارس مهام العلاقات العامة يحاول تفهم وجهات النظر وذلك بنسبة 67.71%، وممن لم يبدوا رأيهم بهذه الفكرة يصل عددهم الى 9 أفراد أي يقدر ب 14.47%، في حين الذين عارضوا فكرة أن ممارس مهام العلاقات العامة يحاول تفهم وجهات نظر الأطراف المتصارعة يقدر عددهم ب 13 فردا وذلك بنسبة 21.31%، ونستنتج أن ممارس مهام العلاقات العامة يتبع أسلوب التعاون في إدارة الصراع.

- من خلال الجدول اعلاه يتضح أن 43 من افراد العينة في العبارة 6 يقرون ان ممارس مهام العلاقات العامة يحث اطراف المتصارعة على تغليب المصلحة العامة على موضوعات الخلاف وذلك بنسبة 70.49 % ، وفي المقابل 6 من افراد العينة ممن لم يبدوا رأيهم وذلك بنسبة 9,89 %، في حين 12 من افراد العينة عارضوا ان ممارس العلاقات العامة يحث الاطراف المتصارعة لتغليب المصلحة العامة على

موضوعات الخلاف وذلك بنسبة 19.67% ونستنتج ان ممارس مهام العلاقات العامة يعتمد على اسلوب التعاون في ادارة الصراع.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 38 من أفراد العينة في العبارة رقم 7 يقرون بأن ممارس مهام العلاقات العامة يناقش المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرضي للجميع وذلك بنسبة 62.29%، وهي نسبة مرتفعة في حين أن 6 من أفراد العينة ممن لم يبدوا رأيهم في أن ممارس مهام العلاقات العامة يناقش المشكلة مع الاطراف المعنية لإيجاد حل مرضي للجميع وذلك بنسبة 9.83% أما 17 من أفراد العينة معارضين أن ممارس مهام العلاقات العامة يناقش المشكلة مع الاطراف المعنية لإيجاد حل مرضي للجميع وذلك بنسبة 27.86%.

-من خلال الجدول الموضح للعبارات 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7 نستنتج أن ممارس مهام العلاقات العامة يعتمد على أسلوب التعاون في إدارة الصراع بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث يحاول ممارس مهام العلاقات العامة حل الخلافات وإعطاء حل وسط لكسب الجمهور وهذا يساعد على الاتصال والحوار وتعريف كل طرف بمطالبه ورغباته حيث يساعد هذا الأسلوب على الحفاظ وتوطيد العلاقات بين الجمهور الداخلي وهذا ما جاء في العبارة رقم 1 كما يحاول تحقيق مصلحة الطرفين ويساعد هذا الأسلوب على الحفاظ وتوطيد العلاقات بين الداخلي وهذا ما جاء في العبارة رقم 1، كما يحاول تحقيق مصلحة الطرفين ويساعد هذا الأسلوب على الوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جيجل فهذه الطريقة تساعد على اكتشاف وإظهار النزعة الابتكارية من خلال اكتشاف البدائل معا والتي من المحتمل ألا يفكر فيها أحد وهذا جاء في العبارة 2، فممارس العلاقات العامة في العبارة 3 يوفر الجو الملائم لإيجاد الحل الذي لا يخسر فيه طرف نتيجة مكسب آخر وذلك ليحافظ على العلاقة الطيبة مع كل الجمهور الداخلي للمؤسسة فهو يحاول إرضاء جميع الأطراف للحفاظ على مصالح المؤسسة والحفاظ على المصالح العامة التي لا تقبل الحلول الوسط ومنه فهو يحاول التقليل من شأن نقاط الخلاف بين اطراف الصراع وابرز أوجه التشابه و المصالح.

وقد جاء في نموذج الرؤية كنمو لرفع الروح المعنوية المحفزة وجوب مساعدة الآخرين والتقليل من الخداع والكذب وهذا ما تم التوصل إليه في العبارة 4 يحاول ممارس مهام العلاقات العامة تنظم اجتماعات لیساعد في بحث عن أسباب الصراع وهذا يجعل كل طرف راض عن النتائج المتوصل إليها من خلال

ايجاد المعالجة ايجابية للصراعات القائمة و بهذه الطريقة تكون هناك امكانية للاتصال والحوار والحفاظ على العلاقات بين الموظفين وبين رجل العلاقات العامة وهذا ما توصلنا إليه أيضا في العبارة رقم 1.

*ونستنتج كذلك من العبارة 5 أن ممارس مهام العلاقات العامة يحاول تفهم وجهات نظر الاطراف المتصارعة فهو يحاول تحقيق مصلحة الطرف الآخر على المصلحة الخاصة وهذا يساعد على تشجيع الآخرين عن التعبير عن وجهات نظرهم فهذا دليل على حسن التسيير وسعة النفس وهذا ما يتوافق مع نموذج النوايا ولأعمال وهذا الخاصة النبيلة كروح المعنوية محفزة حيث يمكن للفرد أن يوجه كل طاقاته الفعالة وهذا ما نجده في العبارة رقم 6 أن محاولة ممارس مهام العلاقات العامة يتميز بسعة النفس وبهذا الأسلوب يحافظ على المصالح بالمؤسسة ومصالح الأطراف المتصارعة وهذا كذا يساعد الجهود للأطراف المتصارعة.

*ومنه نستنتج ان كل الاجابات المبحوثين ايجابية حيث وصلت النسبة الى 60.18 % وهذا يؤكد ان ممارس مهام العلاقات العامة يعتمد على اسلوب التعاون في ادارة الصراعات وهذا ما جاء في دراسة احمد بن محمد بن مهدي سنة 2008

جدول رقم 5: يبين بعد أو مؤشر التجنب في ادارة الصراع:

المحور الثاني	موافق		محايد		معارض	
	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار
العبارة 8	24.59%	15	29.50%	18	44.26%	27
العبارة 9	26.22%	16	39.34%	24	34.42%	21
العبارة 10	19.67%	12	32.78%	20	47.54%	29
العبارة 11	63.93%	39	3.27%	2	32.78%	20

- من خلال الجدول أعلاه بين أن 15 من أفراد العينة في العبارة 8 يقرون ان ممارس مهام العلاقات العامة يتجنب النقاشات المفتوحة مع الموظفين وذلك بنسبة 24.59% في حين الذين لم يبدو رأيهم بقدر عددهم 20 فردا من أفراد العينة وهذا ما يقدر بنسبة 29.50% فقط أما من عارضوا فكرة أن ممارس

مهام العلاقات العامة يتجنب النقاشات المفتوحة مع الموظفين فيقدر عددهم بـ 27 فردا أي بنسبة 44.26% وهي أعلى نسبة.

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 16 من أفراد العينة في العبارة 9 يقررون أن ممارس مهام العلاقات العامة يترك الصراعات لوقت آخر حتى تهدأ الأمور وذلك بنسبة 26.22% في حين الذين لم يبدوا رأيهم يقدر عددهم 24 فردا من أفراد العينة وذلك بنسبة 39.34% أما ممن عارضوا فكرة أن ممارس مهام العلاقات العامة يترك الصراعات لوقت آخر حتى تهدأ الأمور فيقدر عددهم بـ 21 فردا من أفراد العينة وهذا ما يقابل نسبة 34.42%.

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 12 من أفراد العينة في العبارة 10 يقررون أن ممارس مهام العلاقات العامة يرى أن إدارة الصراع وحله تمكن في تجنبه وذلك بنسبة 19.67% في حين الذين لم يبدوا رأيهم يقدر عددهم بـ 20 فردا أي 32.78% أما 29 من أفراد العينة عارضوا وكانت إجاباتهم أن ممارس مهام العلاقات العامة لا يرى أن إدارة الصراع وحله تمكن في تجنبه وذلك بنسبة 47.54%.

- من خلال الجدول أعلاه تبين أن 39 من أفراد العينة في العبارة 11 يقررون أن ممارس مهام العلاقات يتفاعل مع بعض النقاط لتجنب عرقلة العمل أو المس من كرامة الموظفين وذلك بنسبة 63.93%، في حين أن 2 من أفراد العينة لم يبدوا رأيهم وذلك بنسبة 3.27% وهي نسبة جد ضعيفة في حين أن 20 من أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر ممن رفضوا وكانت إجاباتهم أن ممارس مهام العلاقات العامة لا يتفاعل مع بعض النقاط لتجنب عرقلة العمل أو المس من كرامة الموظفين وذلك بنسبة 32.28% ونستنتج من هذه النتائج أن ممارس مهام العلاقات العامة لا يرى أن إدارة الصراع تمكن في التجنب.

*من خلال الجدول الموضوع العبارات: 8، 9، 10، 11 نستنتج أن ممارس مهام العلاقات العامة اعتماده على أسلوب التجنب جد قليل وهذا ما اتضح من النتائج فأتجاه العبارات سالب أي ما يقدر بـ 31.92% ومن هذا نتوصل إلى أن ممارس مهام العلاقات العامة لا يستخدم أسلوب التجنب في إدارة الصراع إلا نادرا ولا يرفض الدخول في الصراعات التي تظهر بالمؤسسة فهو لا يجذب طريقة الانسحاب ويفضل طريقة المواجهة والتدخل لحل الصراع وإدارية بما يحقق مصلحة المؤسسة وهذا ما أكدته إجابة الموظفين من العبارة 8 كما نجد لذلك أن ممارس مهام العلاقات العامة لا يجذب اهمال وتجاهل الصراع لأن هذا الأسلوب سلبي ومسكن للصراع يخفف من حدة التوترات فقط فهو لا يحد منه ولا يقلعه من جذوره وهذا ما توصلت إليه نتائج العبارة 9 وقد ورد في نموذج المكون الثالث من المكونات الأربعة

كنموذج للروح المعنوية ان المكون الثالث هو مقدرة الفرد على العمل تحت ضغوطات الظروف القاسية وهذا المكون هو جسر من حالات الروح المعنوية اي ان ممارس مهام العلاقات العامة عليه المواجهة حتى لو كانت الظروف قاسية، ومن العبارة 10 نستنتج ان ممارس مهام العلاقات العامة يفضل اسلوب المواجهة بدل التجنب والانسحاب وهذا ما قد اثبت في اجابات العبارات 10، 9، 8 لأنه اسلوب جد ضعيف في مواجهة الصراعات داخ المؤسسة وهذا لعلاجه بدل تهدئته فممارس مهام العلاقات العامة يستخدم هذا الاسلوب في الاوقات وظروف خاصة التي تستوجب اسلوب التجنب وذلك للحفاظ على مصالح المؤسسة وكرامة الموظفين وهذا خوفا ان يكون لهذا الاسلوب تاثير سلبي للموقف او صراع نفسه قد يكون مدمرا او مكلفا للطرفين وللمؤسسة نفسها او قد يتجنب ادارة الصراع ليحوله لأطراف اخرون يديرونه بكفاءة عالية وهذا ما جاء في اجابات العبارة 11.

جدول رقم 06: يمثل بعد التجنب في إدارة الصراعات:

المحور الثاني	موافق		محايد		معارض	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية
العبارة 12	32	52.45%	12	19.67%	17	27.86%
العبارة 13	23	37.70%	20	32.78%	18	29.50%
العبارة 14	23	37.70%	17	27.87%	21	34.42%
العبارة 15	12	19.67%	24	39.34%	25	40.98%

- من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح ان 32 من افراد العينة في العبارة رقم 12 يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة يفرض حلول التي يراعي فيها حاجات الموظفين بالدرجة الاولى وذلك بنسبة 52.45% في المقابل 12 من أفراد العينة ممن لم يبدو رايهم وذلك بنسبة 19.67 في حين 17 من أفراد العينة عارضوا وكانت اجابتهم ان ممارس مهام العلاقات العامة يرفض حلول التي يراعي فيها حاجات الموظفين بالدرجة الأولى وذلك بنسبة 27.86.

- أما في العبارة 13 تبين ان 23 من افراد العينة يقرون ان ممارس مهام العلاقات العامة يحاول تقليل من وجهات النظر المعارضة له في الادارة وذلك بنسبة 37.70% في المقابل 20 من افراد العينة لم

يبدو رايهم وذلك 32.78% في حين 18 من افراد العينة عارضوا وكانت اجابتهم ان ممارس مهام العلاقات العامة لا يحاول تقليل من وجهات النظر المعارضة له في الادارة وذلك بنسبة 29.50%

- أما في العبارة 14 تبين ان 23 من افراد العينة يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة يستخدم العقوبات لتراجع الاطراف المتصارعة عن موقفها وذلك بنسبة 37.70% وفي المقابل 20 فردا من افراد العينة لم يبدوا رايهم وذلك بنسبة 27.86% في حين ان 21 من أفراد العينة رفضوا وكانت اجابتهم ان ممارس مهام العلاقات العامة لا يستخدم العقوبات لتراجع الاطراف المتصارعة عن موقفها وذلك بنسبة 34.42%

- في حين يتبين من العبارة 15 ان 12 من افراد العينة يقرون ان ممارس مهام العلاقات العامة يتعامل مع مواضيع الخلاف على انها مكسب او خسارة وذلك بنسبة 19.67% وفي المقابل 25 من افراد العينة لم يبدوا رايهم وذلك بنسبة 39.34% في حين ان 24 من افراد العينة ممن عارضوا وكانت اجاباتهم ان ممارس مهام العلاقات العامة يتعامل مع مواضيع الخلاف انها مكسب او خسارة وذلك بنسبة 40.98%.

* من خلال الجدول اعلاه الموضح للعبارات 15، 14، 13، 12 نستنتج ان ممارس مهام العلاقات العامة لا يعتمد على اسلوب التجنب في ادارة الصراع بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جيجل الا نادرا ويؤكد هذا اتجاه العبارات الذي قدر ب 36.88% الذي هو أصغر من 50% إذن هو اتجاه سالب وينفي استخدام ممارس مهام العلاقات العامة هذا الاسلوب وهذا من الاساليب التي تقضي على الصراعات نهائيا وقد يعود فيما بعد يخلف كذلك اثار سلبية لعدم الاخذ باعتراضات الموظفين المتصارعين (اطراف الصراع) اثناء ادارة الصراع فتتجدد الصراعات مرة أخرى وهذا ما اكدته العبارة رقم 15 كما ان هذا الاسلوب يقوم فيه ممارس مهام العلاقات العامة باستخدام اسلوب القوة والتنافس لمحاولة كسب ود الافراد والموظفين بالمؤسسة وهذا الاسلوب غير مجدي لأنه يخلف اثار سلبية لدى الافراد وكذلك قد تتفاجئ الادارة بعودة الصراع مرة اخرى وهذا ما قد جاء في اجابات المبحوثين في العبارتين 13 و 14 ولكن يمكن ان يستخدم ممارس مهام العلاقات العامة هذا الاسلوب كوسيلة لإدارة الصراعات المستعجلة والتي لم تحل بأساليب اخرى ولا يمتلك ارضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق وعندما تكون كذلك الاطراف غير متعاونة فيستوجب اعتماد هذا الاسلوب لإدارة الصراعات الطارئة والمستعجلة بعد

التعرف على مصادرها الحقيقية وفشل كل استراتيجيات في حله وإدارته وخاصة اذا كان الصراع يمس مصلحة الموظفين او المؤسسة وهذا ما جاء في العبارة رقم 12

الجدول رقم 7 : يبين بعد التسوية لإدارة الصراع

معارض		محايد		موافق		المحور الثاني
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%27.86	17	%19.67	9	%51.37	35	العبارة 16
%29.50	10	%32.78	17	%55.73	34	العبارة 17
%9.83	06	%16.39	10	%73.77	45	العبارة 18
%21.31	13	22.95%	14	%55.73	34	العبارة 19

-من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين أن 35 من أفراد العينة بالعبارة 16 يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة يعمل على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع وذلك بنسبة %51.37 وفي المقابل 9 من أفراد العينة ممن لم يبدوا رأيهم بالفكرة وذلك بنسبة %14.75 في حين أن 17 من أفراد العينة ممن عارضوا وكانت اجاباتهم أم ممارس مهام العلاقات العامة لا يعمل على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا وذلك بنسبة %27.86.

- أما في العبارة 17 تبين أن 34 من أفراد العينة يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة يعمل على التوفيق بين أراء الأطراف المتصارعة للحصول على رضا الجميع وذلك بنسبة %55.73 وفي المقابل 17 من أفراد العينة عارضوا ممن لم يبدوا رأيهم وذلك بنسبة %27.39 في حين ان 10 من افراد العينة عارضوا أن ممارس مهام العلاقات العامة يعمل على التوفيق بين أراء الأطراف المتصارعة للحصول على رضا الجميع وذلك بنسبة %16.89.

- وفي العبارة 18 يتبين أن 45 من افراد العينة يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة يبذل بهذا للوصول الى حل يرضي جميع الاطراف المتصارعة وذلك بنسبة %73.77، وفي المقابل 10 من أفراد العينة ممن لم يبدوا رأيهم وذلك بنسبة %16.39 في حين أن 06 من أفراد العينة عارضوا وكانت اجابتهم ممارس مهام العلاقات العامة لا يبذل أي جهد للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف المتصارعة وذلك بنسبة %9.83.

- أما في العبارة 19 تبين أن 34 من أفراد العينة موافقون أن ممارس مهام العلاقات العامة يعتمد على التفاوض القائم على التنازل بين أطراف الصراع وذلك 55.73% في المقابل 14 من أفراد العينة ممن لم يبدوا رأيهم وذلك بنسبة 22.95% في حين أن 13 من أفراد العينة ممن عارضوا وكان جوابهم أن ممارس العلاقات العامة لا يعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع وذلك بنسبة 21.31%.

*من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه نستنتج من العبارات 16، 17، 18، 19 أن ممارس مهام العلاقات العامة يعتمد على أسلوب التسوية في إدارة الصراع بمؤسسة اتصالات الجزائر ويؤكد ذلك ايجابية الاتجاه حيث يقدر بـ 59.14% وهو ايجابي لأنه أكثر من 50% ونفسر ذلك بأن ممارس مهام العلاقات العامة يستخدم أسلوب التسوية في إدارة الصراعات عن طريق استخدام المهارات الانسانية للتأثير على أطراف الصراع وتحريكه نحو ايجاد حلول وسط ومقبولة من قبل جميع الأطراف ويطبق هذا الأسلوب عن طريق التحاور والتنازلات والمقايضة ودرجة عالية من المرونة وهذا ما جاء في العبارة 18 و 19 فممارس مهام العلاقات العامة يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون الاطراف المتنازعة تمتلك قوة متناسبة بينما يسعى الاثنان لتحقيق هدف مشترك وهذا ما جاء في العبارة 17 وممارس مهام العلاقات العامة يحاول في تطبيق هذا الأسلوب تخفيف من شأن نقاط الاختلاف وابرار أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الاطراف المتصارعة وهذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع بصورة متكاملة حيث القضايا ستظهر عاجل أو آجل وكذلك في التوفيق بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة.

جدول رقم 8: يمثل بعد التنازل في ادارة الصراعات:

معارض		محايد		موافق		المحور الثاني
النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	
19.67%	12	13.11%	8	67.21%	41	العبارة 20
40.98%	25	13.11%	8	45.90%	28	العبارة 21
37.70%	23	16.39%	10	60.65%	28	العبارة 22
32.78%	20	13.11%	4	55.37%	37	العبارة 23

-من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح ان 41 من افراد العينة في العبارة رقم 20 يقرون ان ممارس مهام العلاقات العامة يتفاوض مع الموظفين للوصول الى حل وذلك بنسبة 67.21% في المقابل 8 من افراد العينة ممن لم يبدوا رايهم وذلك بنسبة 31.11% فقط، 12 من افراد العينة معارضين وكانت اجابتهم ان ممارس مهام العلاقات العامة لا يتفاوض مع الموظفين للوصول الى حل بنسبة 19.67%.

- ومن الجدول المبين اعلاه يتضح ان 28 من افراد العينة في العبارة رقم 21 يقرون ان ممارس مهام العلاقات العامة يضحى برغباته في سبيل رغبات الاخرين وذلك بنسبة 45.90% وهي نسبة لاتصل النصف في المقابل 8 من افراد العينة ممن لم يبدوا رايهم وذلك بنسبة 13.11% فقط في حين 25 من افراد العينة معارضين وكانت اجابتهم ان ممارس مهام العلاقات العامة لا يضحى برغباتهم في سبيل الاخرين وذلك بنسبة 40.98% وهي بنسبة قريبة من نسبة الموافقة.

- من الجدول اعلاه يتضح ان 28 من افراد العينة في العبارة رقم 22 يقرون ان ممارس مهام العلاقات العامة يراعي شعور الاخرين للمحافظة على العلاقات معهم وذلك بنسبة 45.90% وفي المقابل 10 من افراد العينة ممن لم يبدوا رايهم وظلوا محايدين وذلك بنسبة 16.39% فقط في حين 23 من افراد العينة معارضين وكانت اجابتهم ان ممارس مهام العلاقات العامة لا يراعي شعور الاخرين للمحافظة على العلاقات معهم وذلك بنسبة 37.70%.

- من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح ان 37 من افراد العينة في العبارة رقم 23 يقرون ان ممارس مهام العلاقات العامة يحاول ان يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر وذلك بنسبة 60.65% في المقابل 04 من افراد العينة فقط لم يبدو رايهم وظلوا محايدين وذلك بنسبة 6.55% فقط في حين ان 20 من افراد العينة معارضون وكان جوابهم ان ممارس مهام العلاقات العامة لا يحاول ان يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر وذلك بنسبة 31.78%.

*نستنتج من خلال الجدول اعلاه الموضح للعبارات 20-21-22-23 ان ممارس مهام العلاقات العامة يستخدم اسلوب التنازل في ادارة الصراع بمؤسسة اتصالات الجزائر ويؤكد هذا اتجاه العبارات الذي يقدر ب 57.37% وهو اكبر من 50% اذن هو موجب ومن هنا نتوصل الى ان ممارس مهام العلاقات العامة يستخدم هذا الاسلوب محاولة منه الى للحفاظ على العلاقات الايجابية بين الموظفين فهو يضع نصب عينه تحقيق الحد الاقصى من المصالح واهتمامات الطرف الاخر بينما يسعى لتحقيق الحد الادنى من مصالحه او اهتماماته وهذا الاسلوب يكون جد نافع في ادارته الصراعات التي تكون هامشية بالنسبة لممارس مهام العلاقات العامة او الفرد المجامل، ويمثل موقفا ايجابيا فممارس مهام العلاقات العامة هنا يتصف بالأنثار والكرم وهذا محاولة منه في ادارة الصراع ورفع الروح المعنوية وهذا ما ادلى به نموذج الرؤية من نماذج الروح المعنوية المحفزة.

المحور الثالث: استراتيجية المشاركة في صنع القرارات لتحقيق الولاء للمؤسسة:

جدول رقم 9: يمثل استراتيجيات المشاركة في صنع القرارات .

معارض		محايد		موافق		المحور الثالث
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
13.11%	08	22.95%	14	63.93%	39	العبارة 01
11.47%	07	9.83%	06	78.68%	48	العبارة 02
14.75%	09	3.27%	02	81.96%	50	العبارة 03
3.27%	02	27.86%	17	68.85%	42	العبارة 04
18.03%	11	16.39%	10	65.57%	40	العبارة 05
19.67%	12	8.19%	05	72.13%	44	العبارة 06
22.95%	14	19.67%	12	57.37%	35	العبارة 07
26.22%	16	19.67%	12	54.09%	33	العبارة 08
27.86%	17	22.95%	14	49.18%	30	العبارة 09
36.06%	22	6.55%	04	57.37%	35	العبارة 10
19.67%	12	21.31%	13	59.01%	36	العبارة 11
16.39%	10	22.95%	14	60.65%	37	العبارة 12
14.75%	09	21.31%	13	63.93%	39	العبارة 13

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 39 من أفراد العينة في العبارة (01) يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة، يقوم بصنع القرارات بناء على البيانات التي يوفرها الموظفون وذلك بنسبة 63.39% في المقابل 14 من أفراد العينة ممن لم يبدوا رأيهم بأن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بصنع القرارات بناء على البيانات التي يوفرها الموظفون وذلك بنسبة 22.95% في حين أن 08 من أفراد

العينة معارضين وكان جوابهم أن ممارس لمهام العلاقات العامة لا يقوم بصنع القرارات بناء على البيانات التي يوفرها الموظفون وذلك بنسبة 13.11% ونستنتج أن ممارس العلاقات العامة يستخدم الأساليب العادية في المشاركة في صنع القرارات وذلك باستخدام أسلوب نظم الاقتراحات وهو أبسط أشكال المشاركة وغير مكلفة حيث يتم جمع البيانات من المواطنين عن طريق كتابة رأيهم بورقة ثم وضعها في صندوق اقتراحات مثبت بمكان واضح ومعلوم.

- من خلال الجدول أعلاه أن 48 من أفراد العينة في العبارة 2 يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بصنع القرارات من خلال الاجتماعات الرسمية والبدائل التي تقدم وذلك بنسبة 78.68% في المقابل 06 من أفراد العينة ممن لم يبدوا رأيهم بأن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بصنع القرارات من خلال الاجتماعات الرسمية والبدائل التي تقدم وذلك بنسبة 9.83% في حين 07 من أفراد العينة معارضين وكان جوابهم أن ممارس مهام العلاقات العامة لا يقوم بصنع القرارات من خلال الاجتماعات الرسمية والبدائل التي تقدم ونستنتج أن ممارس مهام العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جيجل يستخدم الأساليب العادية للمشاركة في صنع القرارات ومنها الاجتماعات حيث يتم تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة. كما يتيح المعرفة لكل عنصر بالمنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط أعمال ويتسنى عن طريق الاجتماعات التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشاركتهم في صناعة القرارات الادارية.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 50 من أفراد العينة في العبارة 3 يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بزيارة دورية للأقسام والادارات للتعرف على أدائها والمشاكل التي يواجهها من أجل جمع المعلومات وذلك بنسبة 81.96%، في المقابل 02 من أفراد العينة ممن لم يبدوا رأيهم بأن ممارس العلاقات العامة يقوم بزيارة دورية للأقسام والادارات للتعرف على أدائها والمشاكل التي يواجهها من أجل جمع المعلومات وذلك بنسبة 3.27% في حين 9 من أفراد العينة معارضين وكان جوابهم أن ممارس مهام العلاقات العامة لا يقوم بزيارة دورية للأقسام والادارات للتعرف على أدائها والمشاكل التي تواجهها من أجل جمع المعلومات وذلك بنسبة 14.75% فقط ونستنتج لأن ممارس مهام العلاقات يستخدم أسلوب اللجان وهو من بين الأساليب العادية الذي يقوم به ممارس مهام العلاقات العامة في ادارة الصراعات بمؤسسة اتصالات الجزائر لبلدية جيجل حيث يقوم بجمع المعلومات بصفة دورية وكذلك تقديم اقتراحات وتوصيات وذلك لاتخاذ القرارات وحلها وتستمر هذه العملية لفترات طويلة لحل مشكلات التنظيم.

- من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن 42 فردا من أفراد العينة في العبارة 4 يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم باختيار مجموعة من الأشخاص تقدم لهم صلاحيات وواجبات للنظر في المشكلة واتخاذ القرار لحله والبحث في المشكلة وذلك بنسبة 68.85% وفي المقابل 17 من أفراد العينة ممن لم يبدو رأيهم بأن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم باختيار مجموعة من الأشخاص تقدم لهم صلاحيات وواجبات للنظر في مشكلة واتخاذ القرار لحلها و البحث في المشكلة وذلك بنسبة 27.86% في حين أن نسبة 02 من أفراد العينة ممن عارضوا وكانت اجابتهم بأن ممارس مهام العلاقات العامة لا يقوم باختيار مجموعة من الأشخاص وتقدم لهم صلاحيات وواجبات للنظر في المشكلة واتخاذ القرار لحلها والبحث في المشكلة وذلك بنسبة 19.67% نستنتج من هذا أن ممارس مهام العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر يحاول استخدام أسلوب اللجان في المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات وهي من الأساليب العادية التي تساعد على المشاركة من طرف الموظفين في صنع القرارات فيما يخص مشاركتهم وهي من بين العمليات التي تستمر لوقت طويل لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم.

- من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن 40 فرد من أفراد العينة بالعبارة 5 يقرون بأن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بدعوة رؤوسين المختصين لمقابلتهم بغرض التباحث معهم في المشكلة في صنع القرار لحلها وذلك بنسبة 65.57% وفي المقابل 10 من أفراد العينة ممن لم يبدو رأيهم بخصوص أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بدعوة رؤوسين المختصين لمقابلتهم بغرض التباحث معهم في المشكلة والمشاركة في صنع القرار لحلها وذلك بنسبة 16.39% في حين أن أفراد العينة وممن عارضوا وكانت اجاباتهم أن ممارس مهام العلاقات العامة، لا يقوم بدعوة رؤوسين المختصين لمقابلتهم بغرض التباحث معهم في المشكلة والمشاركة في صنع القرار لحلها، وذلك بنسبة 18.03% ونستنتج أن ممارس العلاقات العامة يستخدم أسلوب المقابلة الشخصية مع المختصين وهو أسلوب من الأساليب العادية وهي من الأساليب التي لا تأخذ وقتا طويلا أي مختصرة للوقت غير أن من عيوبها أنها لا تهيئ الفرصة للإبداء الرأي وجهات النظر المتحددة ولا تسمح بالمواجهة بين رأي وآخر، فضلا على ذلك أنها قد تؤدي الى انقياد البعض الى رأي ممارس مهام العلاقات العامة مادامت المقابلة قاصرة عليهما وحدهما.

- من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن 44 من افراد العينة بالعبارة رقم 6 يقرون أن ممارس العلاقات العامة يقوم بمقابلات شخصية لحل المشكلة الجاري دراستها والمشاركة في حلها وذلك بنسبة 72.13% ، وفي المقابل 5 من أفراد العينة ممن لم يبدو رأيهم في ان ممارس العلاقات العامة يقوم

بمقابلات شخصية لحل المشكلة الجاري دراستها والمشاركة في حلها وذلك بنسبة 8.19% في حين ان 11 من أفراد العينة ممن عارضوا وكانت اجاباتهم أن ممارس مهام العلاقات العامة لا يقوم بمقابلات شخصية لحل المشكلة الجاري دراستها والمشاركة في حلها، وذلك بنسبة 18.03% ونستنتج أن ممارس مهام العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جيجل يستخدم أسلوب المقابلات الشخصية كأسلوب للمشاركة في اخاذ القرارات وهو من الأساليب العادية التي لا تستغرق وقت كبير ولا مال كثير، وكما تحسن العلاقة بين المرؤوسين والرئيس بالمؤسسة.

- من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن 35 من أفراد العينة بالعبارة 7 يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بمشاركتهم في المشاكل العاجلة والتي يحتاج حلها الى تبادل سريع عن طريق الهاتف وذلك بنسبة 57.37% وفي المقابل 12 من أفراد العينة ممن لم يبدوا رأيهم في أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بمشاركتهم في المشاكل العاجلة والتي يحتاج حلها الى تبادل سريع عن طريق الهاتف بدل الاجتماعات وذلك بنسبة 19.67% ، في حين ان 14 من أفراد العينة ممن عارضوا وكانت اجاباتهم أن ممارس مهام العلاقات العامة لا يقوم بمشاركتهم في المشاكل العاجلة التي يحتاج حلها الى تبادل سريع عن طريق الهاتف بدل من الاجتماعات وذلك بنسبة 22.95% ونستنتج من هذا أن ممارس مهام العلاقات العامة يمارس أسلوب الاتصال الهاتفي في إدارة الصراعات المستعجلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية جيجل وذلك لاختصارها الوقت و الجهد والمال خاصة عندما يكون المعنيون بالمشكلة بعيدون ولا يتسنى لهم الحضور في وقت قريب والاجتماع يضيع وقتا ثميناً فيستبدل أسلوب الاجتماعات بأسلوب الاتصال الهاتفي ليحصل على رأيهم فيما يخص القرار الذي يحاول صنعه.

- من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن 33 من أفراد العينة بالعبارة 8 يقرون ان ممارس العلاقات العامة يقوم بعمل نظم اقتراحات للمشاركة في صنع القرارات وذلك بنسبة 54.09% وفي المقابل 12 من افراد العينة في أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بعمل نظم اقتراحات للمشاركة في صنع القرارات وذلك بنسبة 19.67% في حين ان 16 من أفراد العينة عارضوا وكان جوابهم أن ممارس مهام العلاقات العامة لا يقوم بعمل نظم اقتراحات للمشاركة في صنع القرارات وذلك بنسبة 26.22% ونستنتج ان ممارس مهام العلاقات العامة يستخدم أسلوب نظم الاقتراحات للمشاركة في صنع القرارات وهو من الوسائل العادية وذلك لأنها غير مكلفة ويستطيع الفرد التعبير عن رأيه دون الخوف من العقوبات لأنها عن طريق صناديق مغلقة موضوعة بمكان معلوم.

- من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن 30 من أفراد العينة بالعبارة 9 يقرون أن ممارس مهام العلاقات يستخدم أسلوب دلفي للمشاركة وحل و حل المشكلات واتخاذ القرار لحلها وذلك بـ 49.18% وفي المقابل 14 فردا من أفراد العينة ممن لم يبدوا رأيهم بأن ممارس مهام العلاقات العامة يستخدم أسلوب دلفي للمشاركة وحل المشكلات واتخاذ القرارات لحلها وذلك 22.95% في حين أن 17 فردا من أفراد يعارضون على أن ممارس مهام العلاقات العامة يستخدم أسلوب دلفي للمشاركة وحل المشكلات واتخاذ القارات لحلها وذلك بنسبة 27.86% ونستنتج أن ممارس مهام العلاقات العامة يستخدم أسلوب دلفي في المشاركة في صنع القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر وهو من الأساليب الحديثة وهذا لأن أسلوب يتيح الفرصة لأكبر عدد من الخبرات للمساهمة في صنع القرارات وكذلك أن هذا الأسلوب يستخدم وسائل معينة يسمح بإخضاع آراء كل عضو للمناقشة من قبل الأعضاء الآخرين وتفاذي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان وكذا يوفر من التكاليف على الجماعات الموزعة جغرافيا.

- من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن 35 من أفراد العينة في العبارة 10 يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم باجتماعات لحل المشكلات لكن المشكلة تكون مجهولة للجميع تطرح أثناء الاجتماع لتقديم أفكار جديدة ابتكارية وذلك بنسبة 57.37% وفي المقابل 04 من أفراد العينة ممن لم يبدوا رأيهم بأن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم باجتماعات لحل المشكلات لكن المشكلة تكون مجهولة للجميع وتطرح أثناء الاجتماع لتقديم أفكار جديدة ابتكارية وذلك بنسبة 6.55% في حين 22 فرد عارضوا أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم باجتماعات لحل المشكلات لكن المشكلة تكون مجهولة للجميع تطرح أثناء الاجتماع لتقديم أفكار جديدة ابتكارية وذلك بنسبة 36.04% نستنتج أن ممارس مهام العلاقات العامة يستخدم أسلوب العصف الذهني للمشاركة في صنع القرارات وهو من بين الأساليب الحديثة في الادارات حيث يقدم هذا الاسلوب أفكار جديدة و إبتكارية .

- من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح أن 36 فردا من أفراد العينة في العبارة 11 يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بعقد اجتماعات بدون تواصل شفوي بل بتدوين الجداول والأفكار وذلك بنسبة 59.01% وفي المقابل 13 من أفراد العينة ممن لم يبدوا رأيهم وذلك بنسبة 21.31% في حين 12 من أفراد العينة معارضون وكانت اجاباتهم أن ممارس مهام العلاقات العامة لا يقوم بعقد الاجتماعات بدون تواصل شفوي بل بتدوين الجداول والأفكار وذلك بنسبة 19.67% ، ونستنتج من ذلك أن ممارس مهام

العلاقات العامة يقوم باعتماد اسلوب الجماعات الإسمية للمشاركة في صنع القرارات وهو من بين الأساليب الحديثة في الادارات حيث تكون هناك فرصة لمشاركة الكل في صنع القرارات واختيار أحسن البدائل.

- من الجدول المبين أعلاه يتضح أن 37 فردا أفراد العينة بالعبارة 12 يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بعقد اجتماع مع أعضاء المجموعات التي تكون قد جمعت البدائل من المرؤوسين ويختارون أفضل البدائل لحل المشكلة وذلك بنسبة 60.65% وفي المقابل 14 من أفراد العينة، ممن لم يبدوا رأيهم وذلك بنسبة 22.95% في حين أن 10 من أفراد العينة ممن عارضوا الفكرة وذلك بنسبة 16.39%.

ونستنتج أن ممارس مهام العلاقات العامة يعتمد على أسلوب فيلبس للمشاركة في صنع القرارات وذلك لأنه يمتاز عن الطرق العادية بأنه يفصل مرحلة تقديم الأفكار والبدائل عن مرحلة التقييم وذلك تتلخص من مشكلة احتمال أن تأخذ احدى الأفكار وقتا طويلا لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 39 من أفراد العينة في العبارة 13 يقرون أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بحله المشكلة إلى أدنى أقسام الادارات في التنظيم الاداري وذلك بنسبة 63.39% وفي المقابل 13 من أفراد العينة ممن لم يبدوا رأيهم وذلك بنسبة 21.31% في حين أن 09 من أفراد العينة رفضوا أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بحله المشكلة إلى أدنى أقسام الادارات في التنظيم الاداري وذلك بنسبة 14.75%.

ونستنتج أن ممارس مهام العلاقات العامة تعتمد على أسلوب اليابانية التي هي صورة من صور المشاركة في صنع القرارات الحديثة وهي طريقة تساعد على التعرف على جذور المشكلات التي تواجه المؤسسة حيث تم هذه المشكلات على كل الأقسام والادارات من الأدنى إلى الأعلى مستوى اداري مسئول عن تنفيذ القرار وقد يكون مدير المنظمة ذاته، وهذا ما يجعل القرار له مصداقية كبيرة.

ثانيا: نتائج الدراسة:

استنادا إلى الحصول عليه من بيانات من الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها حول اعتماد ممارس مهام العلاقات العامة استراتيجيات لرفع الروح المعنوية في المؤسسات الجزائرية سيتم عرض الاستنتاجات المتوصل إليها وفقا للطار النظري وفرضيات الدراسة التي انطلق منها الباحث:

تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

انطلاقاً من الفرضية الأولى التي مفادها أن: ممارس مهام العلاقات العامة يعتمد على استراتيجية ادارة الصراع لتحقيق أهداف الجماعة.

- 65.57% منالمبجوثين موافقين على أن ممارس مهام العلاقات العامة يساعد في حل المشاكل التي يواجهونها.

- 57.73% من المبجوثين موافقين على أن ممارس مهام العلاقات العامة يقدم بدائل لحل الصراعات وارضاء الأطراف المتنازعة.

- 67.21% منالمبجوثين موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يحاول تفهم وجهات نظر الأطراف المتصارعة.

- 70.49% من المبجوثينموافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يبحث الأطراف المتصارعة لتغليب المصلحة العامة على موضوعات الخلاف.

- 62.29% من أفراد المبجوثين موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يناقش المشكلة مع الأطراف المعنية ليجاد حل مرضى للجميع.

- 63.93% من أفراد المبجوثين موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يتفاعل من بعض النقاط تجنب العرقلة العمل أو المس من كرامة الموظفين.

- 52.45% من أفراد المبجوثين موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يرفض الحلول التي يراعي فيها حاجات الموظفين بالدرجة الأولى.

- 51.37% من أفراد المبجوثين موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يعمل على تحقيق المنافع لأطراف الصراع يحصل على رضا الجميع.

- 73.77% من أفراد المبجوثين موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يبذل جهداً للوصول إلى حل يرضى جميع الأطراف المتصارعة.

- 55.73% من أفراد المبجوثين موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف المتصارعة.

- 67.21% من أفراد العينة موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يتفاوض مع العاملين للوصول إلى الحل.

- 60.65% من أفراد العينة موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يحاول أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر.

من خلال هذه النتائج توصلنا إلى تحقيق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة استراتيجية إدارة الصراع لتحقيق أهداف الجماعة، حيث 50.55% موافقين على عبارات المحور الثاني والمتمثلة للفرضية الجزئية الأولى وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية بنسبة ضعيفة لأن العينة تقع في المجال (0.50-0.65) موجب وضعيف.

تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

انطلاقاً من الفرضية الثانية التي مفادها: أن ممارس مهام العلاقات العامة يعتمد على استراتيجية المشاركة في صنع القرارات لتحقيق الولاء للمؤسسة، ومما سبق من تحليل البيانات نجد أن:

- 63.93% من المبحوثين موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة بصنع القرارات بناءً على البيانات التي يوفرها الموظفون.

- 78.68% من المبحوثين موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بصنع القرارات من خلال الاجتماعات الرسمية والبدائل التي تقدم.

- 81.96% من المبحوثين موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بزيارة دورية للأقسام والادارات للتعرف على أدائها والمشكلات التي تواجهها من أجل جمع المعلومات.

- 68.85% من المبحوثين موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم باختيار مجموعة من الأشخاص تقدم لهم الصلاحيات والواجبات للنظر في مشكلة واتخاذ القرار لحلها والبحث في المشكلة.

- 72.13% من المبحوثين موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بدعوة رؤوسين المختصين لمقابلتهم بغرض التباحث معهم في المشكلة والمشاركة في صنع القرار لحلها.

- 65.57% من المبحوثين يوافقون أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بمقابلات شخصية لحل المشكلة الجاري دراستها والمشاركة في حلها.

- 57.37% من المبحوثين يوافقون أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بمشاركتهم في مشاكل عاجلة وتحتاج حلها إلى تبادل سريع عن طريق الاتصال الهاتفي بدل الاجتماعات.

- 54.09% من المبحوثين يوافقون أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بعمل نظم اقتراحات للمشاركة في صنع القرارات.

- 57.37% من المبحوثين موافقون أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بعقد اجتماعات لحل المشكلات لكن المشكلة تكون مجهولة للجميع تطرح أثناء الاجتماع لتقديم أفكار جديدة ابتكارية.

- 59.01% من المبحوثين موافقين أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بعقد اجتماعات بدون تواصل شفوي بل بتدوين الجداول والأفكار على ورقة أو سبورة بدون ربطها بأسماء وترتب حسب الأولويات ويختار البديل الأحسن وفق رأي الجميع.

- 60.61% من المبحوثين موافقون أن ممارس مهام العلاقات العامة يقوم بعقد اجتماع مع أعضاء المجموعات التي تكون قد جمعت البدائل من المرؤوسين ويختارون أفضل البدائل للحل المشكلة .

- 63.93% من المبحوثين موافقون أن ممارس مهام العلاقات العامة بإحالة المشكلة إلى أدنى أقسام الإدارات في التنظيم الإداري التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ القرار و يتخذ القرار ويرفع للإدارات العليا تدريجيا إلى أن يصل إلى أعلى مرتبة.

من خلال هذه النتائج توصلنا إلى تأكيد الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة استراتيجية المشاركة في صنع القرار لتحقيق الولاء للمؤسسة حيث 64.04% موافقون على عبارات المحور الثالث وبما أن 64.04% أكبر من 50% فإن أفراد العينة لديهم اتجاه ايجابي حول عبارات المحور الثالث وممثلة للفرضية الجزئية الثانية وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية.

النتيجة العامة للفرضيات:

يعتبر التحقق من صدق الفرضيات الفرعية تعبيراً عن صدق الفرضية العامة والتي مفادها: تساهم استراتيجيات ممارس مهام العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية للموظفين في المؤسسات الجزائرية، حيث أوضحت نتائج الدراسة بأن استراتيجية المشاركة في صنع القرارات تساعد على تحقيق الولاء للمؤسسة الذي هو مؤشر من مؤشرات الروح المعنوية المرتفعة في حين أن استراتيجية إدارة الصراع في تحقيق أهداف المؤسسة تحققت وقد تم تأكيد هذه الفرضية حيث نجد أن الفرضية الأولى تحققت بنسبة جد

ضعيفة على غرار الفرضية الثانية تحققت بنسبة يمكن القول عنها بانها مرتفعة من خلال مجموعة من المؤشرات التي صيغت في شكل أسئلة في الاستمارة، طرحت على عينة البحث من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جيجل.

ثالثا: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى طرح الاشكالية البحثية ومختلف المقاربات النظرية والمقاربات الفكرية التي تناولت استراتيجيات رفع الروح المعنوية في العلاقات العامة وبعد استخلاص النتائج التي وصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على استراتيجيات ممارس مهام العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية بالمؤسسة الجزائرية، من خلال نتائج الدراسات السابقة والمشابهة حول الموضوع الذي تعالجه الدراسة سوف نحاول مناقشة النتائج الحالية مع الدراسات السابقة.

في دراسة أحمد بن محمد بن مهدي سنة 2008 توصل إلى جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم جاءت بدرجات متفاوتة، وهذا ما توصلت إليه دراستنا حيث تأكدت من خلال معطيات الفرضية الأولى التي مفادها أن ممارس مهام العلاقات العامة يعتمد على استراتيجية إدارة الصراع لتحقيق أهداف الجماعة فمن خلال عبارات الفرضية الأولى والمحور الثاني، نلاحظ أن كل نمط وكل أسلوب له درجات متفاوتة عن الأسلوب الثاني وهذا على حسب نوع الصراع ودرجته والوقت المحدد لعله.

- كما توصل الباحث من خلال دراسته هذه إلى أن أسلوب التعاون هو من أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم وهي ذات النتيجة التي توصلت إليها الباحثة وذلك من خلال نتائج الفرضية الأولى التي مفادها يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة على استراتيجية إدارة الصراع لتحقيق الأهداف الجماعة وقد جاءت من خلال العبارات رقم 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7 التي عبرت عن أسلوب التعاون.

في دراسة بدر محمد الجريس سنة 2010 توصل إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى مرتفع وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية من خلال الفرضية الثانية التي مفادها أن ممارس مهام العلاقات العامة يعتمد على استراتيجية المشاركة في صنع القرار لتحقيق الولاء وقد تأكد الفرضية الثانية، حيث مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جيجل تعتمد على هذه الاستراتيجية لتحقيق الولاء لموظفي المؤسسة.

أما دراسة الزهرة نجاح وكوثر برقيفة سنة (2012/2011) فقد توصلت إلى نتيجة أن الروح المعنوية منخفضة لدى موظفي شركة نפטال خلال تأثرهم بأسلوب القيادة الادارية وهذا ما لم تتوصل إليه دراستنا حيث توصلنا في دراستنا أن الروح المعنوية متوسطة بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث تحققت الفرضية الثانية وأما الأولى فكانت حيادية فمستوى الروح المعنوية كما توصلنا في دراستنا ليس منخفض وهذا لاتباع ممارس مهام العلاقات العامة لاستراتيجية المشاركة في صنع القرار الذي يحقق الولاء للمؤسسة وبذلك ترتفع الروح المعنوية لأن الولاء مؤشر من مؤشرات الروح المعنوية للمؤسسة.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الأهداف:

بناء على النتائج المتحصل عليها من البحث الميداني والتي طرحها الباحث في ضوء الفرضيات الدراسة يمكن القول أن الدراسة الراهنة أدت تحقيق جزء من أهدافها وهذا ما دلت عليه نتائج الدراسة والتي تتوقف مع الأهداف المحققة كآآتي:

- تقديم صورة حقيقية عن واقع الروح المعنوية في المؤسسات الجزائرية، وهذا ما دلت عليه الفرضيتين الأولى والثانية حيث تحققت الفرضية الثانية بنسبة 64.04% وذلك في شقها.

- التعرف على استراتيجيات التي يتبعها رجل العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية للموظفين، وهو ما دلت عليه الفرضية الثانية التي تحققت بنسبة 64.04% والتي أكدت أن ممارس مهام العلاقات العامة يستخدم استراتيجية المشاركة في صنع القرارات كاستراتيجية لتحقيق الولاء للمؤسسة الذي هو مؤشر من مؤشرات الروح المعنوية المرتفعة.

- محاولة معرفة الحوافز التي ترفع من الروح المعنوية لدى الموظفين بالمؤسسات الجزائرية وهو ما دلت عليه الفرضية الثانية التي تحققت بنسبة 64.04% . والتي أكدت أن الحوافز المعنوية هي التي ترفع الروح المعنوية لدى موظفي المؤسسات الجزائرية إذا المشاركة في صنع القرارات من الحوافز المعنوية التي يعتمدها ممارس مهام العلاقات العامة لرفع الروح المعنوية في مؤسسة اتصالات الجزائر

- لفت انتباه مسؤولين على أهمية الروح المعنوية لدى الموظفين وتأثرها وهذا ما لوحظ أثناء الجولات الاستطلاعية والمقابلة.

لقد حاولت من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على استراتيجيات ممارس مهام العلاقات العامة حيث انطلق الباحث من تساؤل جوهري حاول من خلاله التعرف على اهم استراتيجيات ممارس مهام العلاقات العامة في رفع الروح المعنوية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جيجل فكانت النتائج ايجابية وذلك نتيجة جهد الباحث في جمع المعلومات المناسبة لموضوع الدراسة وهذا بعد دعم دراسته بجانب نظري تم استعراض فيه الى استراتيجيات رفع الروح المعنوية .

حيث تبين ان عامل المعنوي له اهمية بالغه في وقتنا الحاضر فالروح المعنوية احد مستلزمات الجماعة المؤهلة للنهوض بمهامها الوظيفية وضمان نكاثفها وتعاطفها وتوجيهها وتماسكها ويتوقف ارتفاع الروح المعنوية وانخفاضها على مدى التعاطف ومدى احساس كل فرد في الجماعة بانتمائه اليها فالروح المعنوية اهمية كبيرة في حياة ونشاط المنظمة انطلاقا من كونها مقياس فاعليه الموظفين وجدوى وجودهم في هذه الادارة، وعلى هذا الاساس يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة استراتيجيات متعددة لرفع الروح المعنوية في مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية جيجل حيث تبين من خلال دراستنا هذه ان هاذ الاخير يعتمد استراتيجيتين وهما اداره الصراع لتحقيق اهداف الجماعة والمشاركة في صنع القرار لتحقيق الولاء للمؤسسة وكل استراتيجية ينطوي تحتها عدة اساليب وانماط يتبناها لتحقيق ذلك .

وفي الاخير تبقى الدراسة مساهمة متواضعة في ميدان البحث العلمي وبغض النظر عن النتائج المتوصل اليها تبقى متغيرات هذه الدراسة تستدعي البحث والنظر فيها نظرا لأهميتها كما يبقى المجال مفتوح لمن اراد التعمق في هذا الموضوع من هذه الزاوية او من زاوية اخرى توصله نظريا او تطبيقيا الى نتائج جديدة تضاف الى ما تم التوصل اليه .

1- باللغة العربية

- 1- أحمد صقر عاشور: السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997.
- 2- الطجم عبد الله عبد الغني، والسواط، طلق بن عوض الله: السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات، دار حافظ، ط4، 2003.
- 3- الطويل هاني عبد الرحمن: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
- 4- ايمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي _ سلوك منضبط وانجاز مبدع، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، د. ط ، 1996.
- 5- شوقي ناجد جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 6- عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 7- عطاري عارف، آخرون: الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريب بمدارس ووزراء التربية والتعليم، المجلد الثاني عشر، سلطنة عمان، د، ط، 2006.
- 8- مانيسون، مايكل تي، وايفانيسفس، جون أم: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 9- محمد الثو يجري ومحمد البرعي: الأسلوب المقوم في صنع القرار السليم، مكتبة العبيد، الرياض، ط1، 1997.
- 10- مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.
- 11- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
- 12- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000.

- 13- الشريف عمر وعبد العليم أسامة: المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009.
- 14- المومني، واصل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، 2006.
- 15- النجار عبد العزيز محمد: العلاقات (مدخل بيئي) المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1994.
- 16- اندرودي سيزلاقي ومارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 17- باركر وآخرون: علم الاجتماع، ت، محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف الاسكندرية، مصر، دون سنة.
- 18- جودت بن جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 19- جوزايا رويس: فلسفة الولاء، ت أحمد الأنصاري، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2002، ص 55.
- 20- جيزي ويزنسكي: تسوية الخلافات في العمل، ترجمة مشتركة، مكتبة الجرير، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 21- حبيب مجدي عبد الكريم: سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة، ط2، 2007.
- 22- حسن حريم: السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار الزهران للنشر، عمان، الأردن، 1997.
- 23- حلوة مصطفى: العلاقات الإدارية (السلوك والمهارات)، دار أحنادين للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 24- خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، ط1، 2007.
- 25- خليل محمد حسن الشماع، خصير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005.

- 26- خيري الجزيري: أساسيات السلوك الإنساني، التنظيم دار الثقافة العربية، القاهرة، 2002.
- 27- سليمان جنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف المصرية، القاهرة.
- 28- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 29- عايدة نخلة وآخرون: العلوم السلوكية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 30- عبد الرحمن الوافي: الوجيز في علم النفس الإجتماعي، دار هومة، الجزائر، دون سنة.
- 31- عبد الفتاح محمد دويرار: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الأزربطية، 2000.
- 32- علي السلمي: إدارة الصراع التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2004.
- 33- علي عوجة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
- 34- علي فايز الجحني: مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 35- غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة، في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، الإسكندرية، 1996.
- 36- فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، دس.
- 37- فضيل دليو: اتصال المؤسسة- اشهار العلاقات العامة، علاقات مع الصحافة-، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2003.
- 38- فلاح حسن عداي الحسين: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط2، 2006.
- 39- كعنان، نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، عمان الأردن، 2003.

- 40- كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، بدون سنة.
- 41- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، دار زمزم، ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- 42- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2005.
- 43- محمد قاسم القيروتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، ط2، عمان، الأردن، 1993.
- 44- محمد قاسم القيروتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2004.
- 45- موريس انجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للطباعة والنشر، ط2، 2006.
- 46- موسى اللوزي: التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان 1999.
- 47- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2 الجزائر، 1998.
- 48- هيلفادومند: اتخاذ القرارات الفعالة دليلك العلمي في الإدارة، مصطفى إدريس، مطابع للأوفست الرياض، 1991.
- 49- طلال عايد الأحمد: الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة، العدد 24، 2004.
- 50- ربحي مصطفى عليان: عثمان محمد عني " منهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق: دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2000.
- 151- عماد بوحوش ومحمود لذنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية بين عكنون، الجزائر، ط2، 1992.
- 52- رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002.
- 53- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق، الرياض، دون سنة.

54- عبد العزيز صالح بن ختورة: الإدارة الجديدة في العالم المتغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.

55- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية - أسس علمية وتدريبية - دار الكتاب الحديث، 2004.

56- عبد الهادي الجوهري: معجم علوم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1982.

57- عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1990.

58- فهمي منصور: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، مصر، ط5، 1981.

59- محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط2، القاهرة، 2000.

الرسائل الجامعية:

1- الأسمرى: النمط القيادي ومستوى المشاركة في صنع القرارات الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية بالرياض، 2003.

2- الدوسري سعد عميقان: ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية، جامعة نايف بالرياض، 2005.

3- الرويلي سعود عبد الله: صنع القرارات في الإدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، تخصص تربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود بالرياض، د س.

4- العزي فياض أحمد: مستوى الولاء التنظيمي للموظفين المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير كلية الملك خالد العسكرية، جامعة الملك سعود بالرياض 2008.

5- العميري سهيلة عبد محمد: أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأورنوا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

- 6- بوخطوط سمية، بوشناق أمينة: العلاقات العامة وإدارة الصراع، دراسة ميدانية دار المالية للضرائب، جيجل، رسالة ماستر علم الاجتماع تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة جيجل، 2014-2015.
- 7- خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، 2007.
- 8- صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وآثارها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 9- عليوة محمد: عقود العمل محددة المدة وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي، الميلية، جيجل، رسالة ماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014-2015.
- 10- فيصل عبد فهد بن محمد البراهيم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 11- وافية صحراوي: الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات جامعة الجزائر، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، 2012-2013.
- 12- أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بكلية جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

13- توفيق حامد طوالبة: الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، رسالة دكتوراة الفلسفة في تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية والمالية، الأردن، 2008.

14- صفحي بحبي بن موسى بن عبد الله: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

15- عبد العزيز بن محمد الحميضي: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص علوم ادارية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية، 2007.

16- فيصل بن فهد بن محمد البراهم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ماجستير تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 2008.

المجلات:

1- إبراهيم شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 61، مسقط، 1995.

2- الفهداوي فهمي ونشأت القطاونة: تأثيرات العدالة التنظيمية في العلاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 2، القاهرة ، ب، س.

3- المحتسب، لينة حسام، وآخرون: أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11، 2007.

4- المهدي، سوزان محمد وهيبه: استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، تربية وعلم النفس، ج4، ع24.

5- حسين بورغدة: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، جامعة سطيف الجزائر 2005.

المعاجم:

1- المعجم النقدي لعلم الاجتماع: دون دار النشر، ط1، 1986.

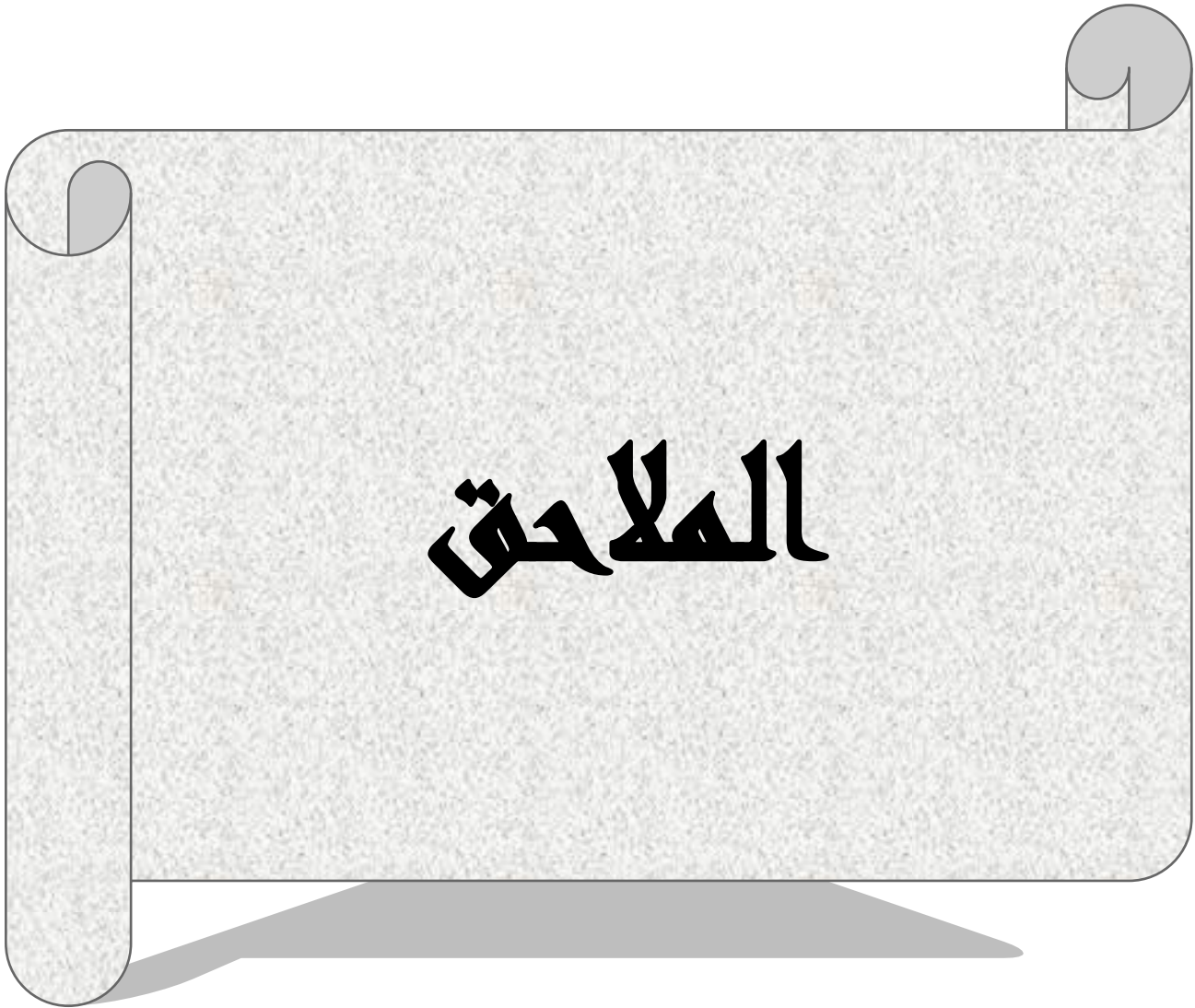
2- بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصاريف، انكليزي - عربي، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بيروت، لبنان، ب سنة.

3- حسن شحاتة وزينب النجار وآخرون: معجم المصطلحات التربوية والنفسية عربي انكليزي، انكليزي عربي، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2003.

4- دنكيل ميشيل: معجم علم الاجتماع، دار الطليعة، ط2، 1981.

2- الكتب باللغة الإنجليزية

1-karin heinrich, fritz oser ,Terence lovat :Hand book of moral motiration theories, Models, Applications, sense publishers rotterdam/ boston/ Tailpei, 2013, P11,12.



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الجزائرية
جامعة محمد الصديق بن يحي - تاسوست - جيجل
كلية العلوم الانسانية والعلوم الإجتماعية

استمارة بحث حول:

استراتيجيات ممارسة مهام العلاقات العامة في رفع الروح
المعنوية لموظفي المؤسسات الجزائرية

- مؤسسة اتصالات الجزائر انموذجا-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع، العلاقات العامة.

إشراف الأستاذ:

*شيهب عادل

إعداد الطالبة:

- شويب أمينة

يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، لما يعتقدونه واقعا يشمل ويسهم في رفع قيمة وأهمية الدراسة ونؤكد لكم أن المعلومات التي ستدلون بها لا تستخدم إلا للاغراض البحث فقط وسنتعامل بسرية تامة.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم.

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام الإجابة التي تتفق مع وجهة نظركم.

السنة الجامعة 2015-2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) السن:

(4) المستوى التعليمي: أمة ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

المحور الثاني: استراتيجية إدارة الصراع في تحقيق أهداف الجماعة:

محايد	معارض	موافق	العبارات
			5- يساعد ممارس مهام العلاقات العامة العاملين في حل المشاكل التي يواجهونها.
			6- يقدم ممارس مهام العلاقات العامة عدة بدائل لحل الصراعات وإرضاء الأطراف المتنازعة.
			7- يوفر ممارس مهام العلاقات العامة المناخ الملائم لإيجاد الحل الذي لا يخسر فيه طرف نتيجة مكسب الآخر.
			9- ينظم ممارس مهام العلاقات العامة مع الأطراف بحث عن أسباب الصراع.
			10- يحاول ممارس مهام العلاقات العامة تفهم وجهات نظر الأطراف المتصارعة.
			11- يبحث ممارس مهام العلاقات العامة الأطراف المتصارعة لتغليب المصلحة العامة على موضوعات الخلاف.
			12- يناقش ممارس مهام العلاقات العامة المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرضي للجميع.
			13- يتجنب ممارس مهام العلاقات العامة النقاشات المفتوحة مع الموظفين.
			14- يترك ممارس مهام العلاقات العامة الصراع في وقت آخر حتى تهدأ الأمور.
			15- يرى ممارس مهام العلاقات العامة أن إدارة وحل الصراع يمكن في تجنبه.
			16- يتفاعل ممارس مهام العلاقات العامة من بعض النقاط تجنب العرقلة العمل أو المس من كرامة الموظفين.
			17- يفرض ممارس مهام العلاقات العامة الحلول التي يراعي فيها حاجات الموظفين بالدرجة الأولى.
			18- يحاول ممارس مهام العلاقات العامة تقليل من وجهات النظر المعارضة له في الإدارة.
			19- يستخدم ممارس مهام العلاقات العامة العقوبات لتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.
			20- يتعامل ممارس مهام العلاقات العامة مع مواضيع الخلاف على أنها مكسب أو خسارة.
			21- يعمل ممارس العلاقات العامة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع.
			22- يعمل ممارس مهام العلاقات العامة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع ليحصل على

			رضا الجميع.
			23- يبدل ممارس مهام العلاقات العامة جهدا للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف المتصارعة.
			24- يعتمد ممارس مهام العلاقات العامة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.
			25- يتفاوض ممارس مهام العلاقات العامة مع العاملين للوصول إلى حل.
			26- يضحى ممارس مهام العلاقات العامة برغباته في سبيل رغبات الآخرين.
			27- يراعي ممارس مهام العلاقات العامة شعور الآخرين المحافظة على العلاقات معهم.
			28- يحاول ممارس مهام العلاقات العامة أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر.
			29- يهتم ممارس مهام العلاقات العامة برغبات الآخرين مباشرة بالتفاوض.

المحور الثالث: استراتيجية المشاركة في صنع القرارات لتحقيق الولاء للمؤسسة:

محايد	معارض	موافق	العبارات
			30- يقوم ممارس مهام العلاقات العامة بصنع القرارات بناء على البيانات التي يوفرها الموظفون.
			31- يقوم ممارس مهام العلاقات العامة بصنع القرارات من خلال الاجتماعات الرسمية والبدائل التي تقدم.
			32- يقوم ممارس مهام العلاقات العامة بزيارة دورية للأقسام والإدارات للتعرف على أدائها والمشكلات التي تواجهها من أجل جمع المعلومات.
			33- يقوم ممارس مهام العلاقات العامة باختيار مجموعة من الأشخاص تقدم لهم الصلاحيات والواجبات للنظر في مشكلة واتخاذ القرار لحلها والبحث في المشكلة.
			34- يقوم ممارس مهام العلاقات العامة دعوه مرؤوسيه المختصين لمقابلتهم بغرض التباحث معهم في المشكله والمشاركة في صنع القرار لحلها .
			35- يقوم ممارس العلاقات العامة بمقابلات شخصية لحل المشكله الجاري دراستها والمشاركه في حلها.
			36- يقوم ممارس مهام العلاقات بمشاركةكم في مشاكل عاجلة وتحتاج حلها إلى تبادل سريع عن طريق الاتصال الهاتفي بدل الاجتماعات.
			37- يقوم ممارس العلاقات العامة بعمل نظم اقتراحات للمشاركة في صنع القرارات (هي إبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة ثم وضعها في صندوق اقتراحات للمشاركة في مكان واضح ومعلوم للجميع).
			38- يقوم رجل العلاقات العامة باستعمال أسلوب دلفي للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار

			لحلها (معالجة المشكلات الإدارية عن طريق جماعات من الخبراء المختصين من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء رأي المشتركين من الخبراء).
			39- يقوم ممارس مهام العلاقات العامة باجتماعات لحل المشكلات لكن المشكلة تكون مجهولة للجميع تطرح أثناء الاجتماع لتقديم أفكار جديدة ابتكارية.
			40- يقوم ممارس مهام العلاقات العامة بعقد اجتماعات بدون تواصل شفوي بل بتدوين الجداول والأفكار على ورقة أو سبورة بدون ربطها بالأسماء، وترتب حسب الأولويات ويختار البديل الأحسن وفق رأي الجميع.
			41- يقوم ممارس مهام العلاقات العامة بعقد اجتماع مع أعضاء المجموعات التي تكون قد جمعت البدائل من المرؤوسين ويختارون أفضل البدائل لحل المشكلة.
			42- يقوم ممارس مهام العلاقات العامة بإحالة المشكلة إلى أدنى أقسام الإدارات في التنظيم الإداري التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ القرار ويتخذ القرار ويرفع للإدارات العليا تدريجيا إلى أن يصل إلى أعلى مرتبة.

أسئلة المقابلة

- 1- هل يوجد قسم خاص بالعلاقات العامة؟
- 2- ما تعريفك للروح المعنوية ؟
- 3- هل يوجد صراعات بالمؤسسة ؟
- 4- هل تشاركون في حل هذه الصراعات ؟
- 5- هل هناك اساليب يعتمدها ممارس مهام العلاقات العامة في ادارة الصراعات بالمؤسسة؟
- 6- هل هناك مشاركة في صنع القرارات المهمة من طرف الموظفين بهذه المؤسسة ؟
- 7- هل المشاركة في اتخاذ هذه القرارات ترفع من معنوياتكم وتزيد من ولاءكم للمؤسسة؟