

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

انجازات خياجة إدارة العلاقات العامة على الأداء
الوظيفي في المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع العلاقات العامة

تحية إشراف الأستاذ:

شيهب عادل

إعداد الطلبة:

عكاف مروان

عنصل وافية

لجنة المناقشة

- 1- شيهب عادل مشرف ومقرر
- 2- سيساوي فضيلة رئيس
- 3- شحات سعاد عضوا ومناقشا

السنة الجامعية 2016/2015

شكر و تقدير

إلى الذي ملأ الوجود نوره فلا نور سواه...إلى الذي يسر العسير و أنار السبيل وأزاح ثقل المشوار..إلى الذي رفعت إليه الأيدي مجيب الدعوات..اللهم، ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، حمدا كثيرا طيبا مباركا...

إلى من كان مرشدا عند مفترق الطرق و تهتت الأفكار و عجز اتخاذ القرار...إلى كل من كان سندا بجمده تتوق البصيرة لمحاضراته و أعماله التطبيقية أستاذنا الفاضل/شبيب عادل.

و إلى من تلمذ القلب للقيام و استرسل القلم بخط كلمات تلوى الأخرى هي ناطقة بها، أساتذتي الفاضلة/شحات سعاد.

إلى كل يد ممددة إلينا لإتمام هذا البحث، و إلى كل من كان له نصيب في إنجاز هذا العمل أساتذتي/إبراهيم بولفلان، شعاش عبد الرؤوف، منيخ أحمد.

إلى كل موظف في ربوع بلادي الجزائر...إلى كل من كان له بيروقراطية الأجمة الإدارية ممثلة في أشخاص معينين حالوا دون يسر المشوار، من خلال إجراءات تعسفية و تجاوزات إدارية و تعقيد الإجراءات و سوء استعمال السلطة ، إلى هؤلاء الموظفين و الذين قاسمونا صعوبات و عراقيل الدراسة و إنجاز الأعمال، نصدي ثمرة جهد عملي بسيط هو حيلة درج طويل ولكنه يحمل في طياته ربح حرقه التجربة أشياء جميلة و تقاطعات أجمل و مصافحات مع أشخاص آخرين ، موظفين أو أساتذة كانوا لنا عوناً و دافعا.

إلى كل من فارق عزيزنا أراحه اليوم حاضرا..ليقاسمه برهة فرحة إنجاز بحث علمي...إلى كل هؤلاء رحمة الله عليهم و غفران يرفع و ذنب يغفر..

و لن ننسى كلمات الشكر قبل أن نرفع امتناننا لكل من امتدده يده لنا من قريب أو من بعيد، فلم الشكر جميعه موصول على مساندة ووقوفهم و تعاونهم أثناء إتمام هذه الدراسة.

إلى كل هؤلاء أسمى عبارات التقدير و الإحترام.

ملخص الدراسة باللغة العربية :

ظلت إشكالية الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية منها على وجه الخصوص تتقاذفها بحوث الدراسات بين فترة وأخرى، لكل منهم نظرياته الخاصة وتصوره للعملية والأساليب والآليات الواجب اعتمادها لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الإنتاجية في مواقع الإنتاج و الميزة التنافسية ورسم صورة مؤسساتية حسنة مقارنة بمثيلاتها في سوق العمل، لاسيما في ظل تزايد تعقد الهياكل الصناعية وتشابك لعلاقات وظهور التكنولوجيات الحديثة وتعاظم أهمية رأس المال البشري باعتباره أضحي فاعلا مؤسساتيا والممول عليه في إنجاز الأعمال والمهام ... ومن بين الآليات المصوح بها إدارة للعلاقات العامة والتي أصبحت ضرورة مؤسساتية تعمل بالتنسيق مع باقي الوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف المسطرة ... وحتى يتسنى لنا إبراز أهمية و فاعلية هذا الوجود الحيوي (إدارة العلاقات العامة) في المؤسسة، تم تناول ذلك من خلال دراسة نظرية وميدانية لانعكاسات وآثار عدم تواجد إدارة للعلاقات العامة في المؤسسة على الأداء الوظيفي ...

إن انعكاسات هذا الغياب على الأداء الوظيفي في المؤسسة ممثلة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل - موضوع إعتدنا فيه خمسة فصول بحثية خصص الفصل الأول (موضوع الدراسة) منه لذكر الأسباب و الأهداف و الأهمية المرجوة من الموضوع فضلا عن تحديد مفاتيح الدراسة (تحديد المفاهيم الأساسية) ، لتصاغ في مشكلة بحثية تمثلت في إبراز حتمية و ضرورة تواجد إدارة متخصصة (إدارة للعلاقات العامة) من خلال ما تزخر به من إمكانيات مادية، بشرية وتنظيمية ومن خلال تموضع مناسب لها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تناول جوانب تنظيمية إدارية على قدر من الأهمية والحساسية (داخلية على وجه الخصوص) هي جوانب عديدة ثم انقاء ثلاث مواضيع بحثية جانبية ذات الصلة بالموضوع الراهن تمثلت في موضوع مركزية أولا مركزية اتخاذ القرار (الفصل الثالث) من خلال إبراز دور العلاقات العامة في صناعة واتخاذ هذا الأخير وانعكاسات ذلك على الأداء الوظيفي في المؤسسة إضافة إلى إثارة موضوع آخر على قدر من الأهمية ، موضوع الدافعية في العمل (الفصل الرابع) وإسهام إدارة العلاقات العامة في تحفيز الأفراد على إنجاز وإتمام المهام و الأعمال، فضلا عن تناولنا لقضية الصراعات التنظيمية في المؤسسة وكيفية إدارتها بجعلها وظيفية لنسق من خلال إبراز جهود أخصائي العلاقات العامة في الميدان وأثر ذلك على الأداء الوظيفي (الفصل الخامس) ، وصولا إلى صياغة تساؤل رئيسي يلخص لنا المشكلة البحثية و الذي مفاده:

هل لغياب إدارة العلاقات العامة انعكاس على الأداء الوظيفي في المؤسسة ؟

لنتفرع عن هذا الأخير التساؤلات الفرعية أدناه:

1- هل لمركزية أولا مركزية اتخاذ القرارات التنظيمية علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة .

2- هل للدافعية في العمل علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة؟

3- هل لإدارة الصراعات التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

اعتمدت مجموعة البحث في تناولها لهذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي أسلوبا للدراسة لوصف الظاهرة وتحليل مؤثراتها والكشف عن العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة من الناحيتين النظرية والميدانية كإمداد البحث النظري والميداني معتمدة مصادر ثانوية إلى جانب هُرى أولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع المبحث ، مصدرين أساسيين للمعلومات والتي تم الحصول عليها من مفردات العينة من مجتمع البحث و المقدر مفرداته ب : 424 مفردة موزعون كالأتي :

• فئة الإطارات و المقدر عددهم ب :33 إطار .

• فئة العمال المهرة و المقدر عددهم ب : 98 عاملا .

• فئة العمال التنفيذيون و المقدر عددهم ب :293 عاملا .

مع اعتماد مجموعة البحث إستمارة مقابلة وزعت على المبحوثين مع مجموعة أخرى من الأدوات المنهجية المساعدة ممثلة في الملاحظة، المقابلة، السجلات و الوثائق ليتم تحليل البيانات المجمعمة يدويا دون اللجوء لاستخدام برنامج (SPSS) نظرا لضيق الوقت الذي يتخذه هذا الأخير في تفريغ البيانات المتضمنة في الاستمارات الموزعة .

أما عن أهم النتائج المتواصل إليها فتتمثل في:

- فشل و قصور في العملية الاتصالية بالمؤسسة و لاسيما الاتصال النازل منه .
- مركزية اتخاذالقرارات و عدم إشراك العاملين بالمؤسسة في صناعتها و اتخاذها .
- عدم توفر البيئة التنظيمية الملائمة لأداء الأعمال و المهام الأمر الذي ينعكس على الأداء الوظيفي في المؤسسة .
- غياب شبه تام للحوافز المعنوية و المادية بالمؤسسة .
- عدم فعالية النظام الرقابي و الذي مرده إلى عدم الالتزام بالقوانين التنظيمية .
- وجود صراعات ونزاعات عمالية بالمؤسسة و الذي يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي .

Résumé de l'étude :

La problématique de la fonctionnalité au sein de l'institution économique en particulier est restée pour longtemps le sujet important des recherches et des études . chacune des ses études avaient ses théories et sa propre conception du processus de production et les méthodes et mécanismes à adopter pour atteindre des niveaux plus élevés d'efficacité de la production sur les sites de production et marqué le caractère concurrentiel pour dessiner une image organisationnelle vis-à-vis à d'autres institutions existantes sur le marché de travail , à la lumière de la complexité croissante des structures industrielles et la complexité des relations et l'émergence de nouvelles technologies et l'importance croissante du capital humain devenu l'acteur principale de l'action. Parmi les mécanismes recommandés pour cela de domaine de relations publiques qui est devenu un besoin institutionnel de travailler en coordination avec le reste des unités administratives pour atteindre les objectifs soulignés . et afin de mettre en évidence l'importance et l'efficacité de cette présence vitale (relations publiques) dans l'organisation , le sujet a été traité par une approche exploratrice des implications et effets de l'absence de relations publiques dans la fonctionnalité de l'entreprise .

Ainsi , les conséquences de cette absence sur la performance de l'emploi au sein de l'organisation représentée par l'entreprise de « porcelaine de santé –El Milia Jijel- est l'étude adoptée dans cinq chapitres de recherche dont le premier est consacré (sujet de l'étude) portant sur les raisons et objectifs du sujet , l'identification des concepts pour être formulée dans une problématique de recherche qui va mettre en évidence l'inéluctabilité et la nécessité de la présence d'une gestion spécialisée (relations publiques) à travers la richesse des ressources matérielles, humaines et réglementaires et par un positionnement approprié entre eux dans la structure organisationnelle de l'institution dans le traitement des aspects administratifs et réglementaires de la plus haute importance et la sensibilité (interne en particulier) sont à bien des égards, puis choisir trois thèmes de recherche se rapportant au thème de la recherche : centralisation et la non centralisation de la prise de décision (chapitre III) en mettant en évidence le rôle des relations publiques dans l'industrie et de prendre celle-ci et les conséquences sur le rendement au travail de l'institution ainsi que soulever un autre sujet aussi important, le sujet de la motivation au travail (chapitre IV) et la contribution du département relations publiques à motiver les individus à accomplir et terminer leurs tâches, nous avons abordé la question des conflits dans l'organisation et la façon de les gérer en mettant en évidence les efforts de relations publiques dans le domaine et l'impact sur le rendement au travail (chapitre V).

Le groupe de recherche a adopté dans le traitement de ce sujet l'approche descriptive et analytique pour décrire le phénomène et d'analyser les influences et de révéler les relations entre les variables de l'étude de la théorie et sur le terrain comme une extension de la recherche .

شكر و تقدير

ملخص الدراسة

أ مقدمة

الفصل الأول : موضوع الدراسة

05 تمهيد

06 أولا : أسباب اختيار الموضوع

07 ثانيا : أهداف الدراسة

08 ثالثا : أهمية الدراسة

08 رابعا : المشكلة البحثية

12 خامسا : تحديد أهم مفاهيم الدراسة

20 خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

23 تمهيد

24 أولا : فرضيات الدراسة

25 ثانيا : مجالات الدراسة

32 ثالثا : منهج الدراسة

33 رابعا : تقنيات جمع البيانات

40 خامسا : عينة الدراسة

42 سادسا : الأساليب التحليلية لمعالجة البيانات

43 خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دور العلاقات العامة في صناعة و اتخاذ القرار و انعكاساته على**الأداء الوظيفي في المؤسسة**

46 تمهيد

47 أولا : النظرية البيروقراطية و اتخاذ القرار

51 ثانيا : مفهوم اتخاذ القرار

55 ثالثا : العلاقات العامة و اتخاذ القرار

58 رابعا : الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرار و الأداء الوظيفي

66 خامسا : اتخاذ القرار وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة

75	سادسا : عرض البيانات و تحليل مناقشة الفرضية الأولى
97	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : دور العلاقات العامة في خلق الدافعية في العمل و إنعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة
100	تمهيد
101	أولا : مدرسة للعلاقات الإنسانية و الدافعية في العمل
104	ثانيا : مفهوم الدافعية
111	ثالثا : العلاقات العامة و الدافعية في العمل.....
121	رابعا : الدراسات السابقة المتعلقة بالدافعية و الأداء الوظيفي.....
127	خامسا : الدافعية في العمل و إنعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة
160	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس : دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي و إنعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة
163	تمهيد
164	أولا : نظرية الصراع.....
167	ثانيا : مفهوم الصراع التنظيمي
172	ثالثا : العلاقات العامة و إدارة الصراع التنظيمي.....
178	رابعا : الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي.....
183	خامسا : الصراع التنظيمي و انعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة
211	سادسا : عرض البيانات و تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة
220	خلاصة الفصل
221	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
28	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	الجدول رقم (1)
29	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	الجدول رقم (2)
30	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	الجدول رقم (3)
31	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	الجدول رقم (4)
31	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (5)
32	يمثل توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	الجدول رقم (6)
75	يصف العملية الاتصالية بين الإدارة و العمال	الجدول رقم (7)
77	يوضح كيف يستفيد العمال من المعلومات الواردة إليهم من الإدارة	الجدول رقم (8)
78	يوضح العلاقة بين نقص وسائل الاتصال و الوقوع في الأخطاء أثناء العمل	الجدول رقم (9)
79	يوضح مصدر تلقي العمال للمعلومات داخل المؤسسة	الجدول رقم (10)
80	يوضح مدى وجود اتصال بين العمال و الإدارة	الجدول رقم (11)
81	يوضح مدى استفادة العمال من المعلومات في تنفيذ المهام الموكلة إليهم	الجدول رقم (12)
82	يوضح مدى وجود تنسيق بين الأقسام داخل المؤسسة	الجدول رقم (13)
83	يوضح مدى تطبيق الأوامر و التعليمات الصادرة من الإدارة	الجدول رقم (14)
84	يوضح مدى استشارة الرئيس المباشر في العمل لمروسيه	الجدول رقم (15)
85	يوضح مشاركة العمال في الاجتماعات داخل المؤسسة	الجدول رقم (16)
86	يوضح طريقة انتقال آراء العمال للإدارة العليا	الجدول رقم (17)
87	يوضح موقف الإدارة من اقتراحات العمال	الجدول رقم (18)
88	يوضح مشاركة العمال في اتخاذ لقرارات التنظيمية	الجدول رقم (19)
90	يوضح مدى قيام الإدارة العليا بعملية سبر آراء العمال إزاء موضوع معين قبل اتخاذ القرار	الجدول رقم (20)
136	يصف بيئة العمل الداخلية للمؤسسة	الجدول رقم (21)
137	يوضح العلاقة القائمة بين الاستقرار الوظيفي و اكتساب المعارف و المهارات	الجدول رقم (22)
138	يوضح مدى رغبته العمال في أداء المهام الموكلة إليهم داخل المؤسسة	الجدول رقم (23)

140	يوضح مدى تأثير استمرارية العملية الاتصالية على الدافعية في العمل	الجدول رقم (24)
141	يوضح أهمية الخدمة الاجتماعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي	الجدول رقم (25)
142	يوضح العائد من الرضا الوظيفي في المؤسسة على عملية العمل	الجدول رقم (26)
143	يصنف لنا العملية الرقابية داخل المؤسسة	الجدول رقم (27)
144	يوضح مدى فاعلية النظام الرقابي في الكشف عن الانحرافات	الجدول رقم (28)
145	يوضح قدرة المعايير الرقابية المستخدمة في تحقيق الجودة في العملية الإنتاجية	الجدول رقم (29)
146	يوضح انعكاسات غياب النظام الرقابي المؤسسي	الجدول رقم (30)
147	يوضح اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز	الجدول رقم (31)
148	يوضح استفادة العمال من الترقية في العمل	الجدول رقم (32)
150	يوضح العلاقة بين المسؤولية في العمل و زيادة الدافعية	الجدول رقم (33)
194	يوضح تخصيص يوم لاستقبال العمال من طرف الإدارة	الجدول رقم (34)
195	يوضح صعوبة الاتصال داخل المؤسسة	الجدول رقم (35)
196	يوضح اطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة	الجدول رقم (36)
197	يوضح شعور العمال بالأمن داخل المؤسسة	الجدول رقم (37)
198	يوضح الصرامة في تطبيق القوانين في المؤسسة	الجدول رقم (38)
199	يوضح تجاوزات في تطبيق القوانين في المؤسسة	الجدول رقم (39)
200	يوضح تبادل المعلومات بين العمال في العمل	الجدول رقم (40)
201	يوضح العلاقة القائمة بين الاختلاف للرأي و نشوء خلافات في العمل	الجدول رقم (41)
202	يوضح مدى تفضيل العمال للعمل الجماعي	الجدول رقم (42)
203	يوضح سوء الفهم بين الرؤساء و المرؤوسين	الجدول رقم (43)
204	يوضح معانات العمال من ضغوط العمل	الجدول رقم (44)
205	يوضح وجود نزاعات للعمل في المؤسسة	الجدول رقم (45)
206	يوضح أسباب نزاعات العمل في المؤسسة	الجدول رقم (46)
207	يوضح مشاركات العمال في الإضرابات داخل المؤسسة	الجدول رقم (47)
208	يوضح رغبة العمال في ترك العمل بالمؤسسة و الالتحاق بأخرى إذا أتاحت لهم الفرصة.	الجدول رقم (48)

لقد شهد العالم العديد من التغيرات والتحويلات الجذرية في مختلف البناءات والأنساق الاجتماعية لاسيما مع ظهور الثورة الصناعية فمذ العقود القليلة الماضية واجه العالم ثورة مماثلة قادتها الموجة الجديدة من القوى العلمية والتكنولوجية والاتصالية العملاقة كوحدات اقتصادية واجتماعية أساسية في المجتمع الحديث، وبالأخص مع تيار العولمة، هذه الظاهرة التي لا تتوالي في اكتساحها العالم يوما بعد يوم إذ جعلته أكثر انكماشاً واندماجاً حتى أصبحنا نعيش في شبه قرية صغيرة حيث الانتشار الواسع للسلع و المعلومات عبر مختلف مناطق العالم، وأمام هذا الوضع الجديد وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على توفير القدرات والطاقات التي تضمن لها البقاء والاستمرار لتحقيق أهدافها و نتيجة لتزايد الحاجة للتنمية السريعة والشاملة ارتفع عدد المؤسسات وتوسع حجمها ومجال نشاطها فأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية والاجتماعية، كما أن حجم المؤسسات لم يعد يقاس فقط بعدد العاملين و الآلات و بمدى انتشارها في أماكن متباعدة بقدر ما يقاس كذلك بمدى فعاليتها وكفاءتها في انجاز مهامها وتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وذلك باعتمادها للآليات والتقنيات الحديثة في التسيير، إذ تعتبر من الأساسيات التي تعتمد عليها الإدارة الرشيدة فلقد أصبح من الصعوبة أن يتقدم ويتطور مجتمع ما، لا يملك القناعة الكافية بضرورة الأخذ بوسائل الحضارة المتقدمة. وتتمحور الدراسة الراهنة حول واحد من المواضيع التي حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين في مختلف التخصصات في العصر الحديث باعتباره نقطة تقاطع عدد من العلوم، منها علم الاجتماع ، علم النفس وعلم الاقتصاد و التسيير...إلخ.

فالخبراء يبحثون في أساليب وطرق ممارسة هذه المهنة، والعلماء يبحثون في نظرياتهم والممارسون لها يبحثون في تفاصيل صغيرة من أجل الرقي بعملهم والتميز، هذا ما برز جليا في الدول الغربية التي تسعى باستمرار لتحقيق التفوق في مختلف المجالات وكل هذا راجع إلى الحاجة الماسة إلى وجود إدارة مختصة تتاط لها مسؤولية تحقيق التفاهم الداخلي والخارجي مع جمهورها ... إنها إدارة للعلاقات العامة والتي تكمن أهميتها في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمتية وهذا للتعريف بأهدافها وبرامجها وسياستها وتطلعاتها من جهة والتعرف على الاحتياجات المتغيرة والمشكلات المتزايدة من جهة، و من جهة أخرى نجدها تعمل على كسب ثقة و ولاء الجمهور ونشر الوعي والتأثير في الرأي العام، وتعتبر العلاقات العامة أيضا وظيفة علمية تعتمد عليها وحدات الإدارة لزيادة درجة فعاليتها بتحسين أداء عمالها وموظفيها باستخراج الطاقات الكامنة لديهم ، كما تعتبر أداة لتسيير الصراعات وإدارة الأزمات وصناعة و إتخاذ القرارات التنظيمية لتصبح العلاقات العامة بذلك مرافقة لكل إدارة ناجحة. ونظرا لأهمية هذه الأخيرة و تأثيرها على الأداء الوظيفي و ذلك لماله من أهمية داخل التنظيم وتأسيسا لما سبق سعت مجموعة البحث للكشف عن انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسة ممثلة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية

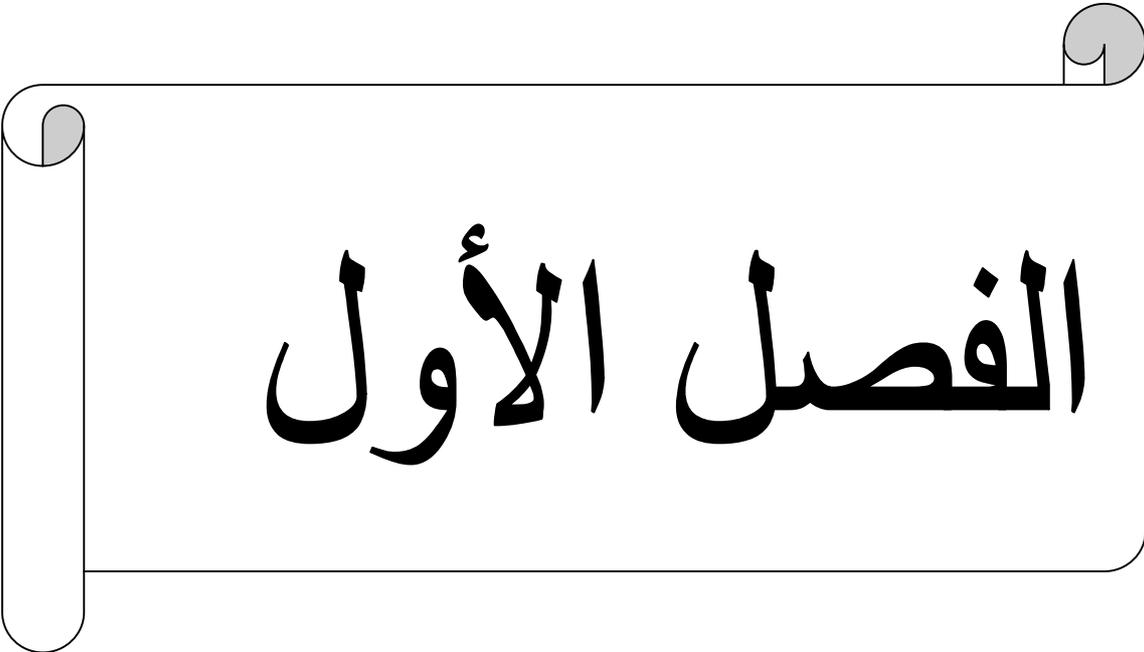
جيجل، و من أجل الوصول إلى الهدف المنشود من هذا البحث ارتأينا تقسيمه إلى فصول خمس كما هي موضحة أدناه:

الفصل الأول: تضمن أسباب اختيار الموضوع، أهدافه، أهميته، المشكلة البحثية، فتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

أما الفصل الثاني: فقد تم تطرق إلى الإجراءات المنهجية من فرضيات الدراسة، مجالات الدراسة منهج الدراسة، تقنيات جمع البيانات وفي آخره عينة الدراسة.

وتناول الفصل الثالث:التصور النظري المعتمد ممثلا في النظرية البيروقراطية وأهم المفاهيم ذات الصلة، مفهوم اتخاذ القرار، العلاقات العامة و اتخاذ القرار، ثم الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرار في علاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة،اتخاذ القرار وانعكاساته على الأداء الوظيفي و أخيرا عرض البيانات و تحليل و مناقشة الفرضية الأولى و عرض النتائج ثم مناقشتها في ضوء الأهداف والدراسات السابقة والإطار النظري المعتمد.

أما فيما يخص الفصل الرابع: فقد تم التطرق فيه إلى مدرسة العلاقات الإنسانية بانتقاء مفهوم الدافعية في العمل مفهوما أساسيا تليها العلاقات العامة و الدافعية في العمل، ثم الدراسات السابقة المتعلقة بالدافعية والأداء الوظيفي فالدافعية في العمل و انعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة مع عرض للبيانات وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية في ضوء الأهداف والدراسات السابقة والتصور النظري. في حين خصص الباحثين الفصل الخامس من الدراسة لإبراز دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي و انعكاساته على الأداء الوظيفي بالتطرق إلى نظرية الصراع فيه، مفهوم الصراع التنظيمي، العلاقات العامة وإدارة الصراع،الدراسات السابقة ذات الصلة، الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة، عرض البيانات و تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة بعرض النتائج ومناقشتها في ضوء الأهداف والدراسات السابقة والإطار النظري. وفي الأخير ختمت الدراسة باستظهار أهم النتائج و الاقتراحات و التوصيات وعرض أهم المراجع المستخدمة والملاحق المعتمدة.



الفصل الأول

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً : أهمية الدراسة

رابعاً: المشكلة البحثية

خامساً : تحديد المفاهيم الأساسية

خلاصة الفصل

تمهيد

من أهم مراحل البحث العلمي مرحلة وضع الإطار التصوري للدراسة، هي مرحلة لا يمكن تجاوزها أو الاستغناء عنها، فهي بمثابة مرتكز أساسي، يعتمد عليها في رسم معالم الدراسة، بدايتنا قصدية، تمثلت في اختيار عمدي لموضوع بحثي ارتأينا من خلاله معرفة انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسة ممثلة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل -، بهدف لفت الأنظار وتسليط الضوء وحث الجهات المعنية على مبادرة فعلية لاعتماد إدارة متخصصة في العلاقات العامة على مستواها، وتبيان إمكانية هذه الأخيرة في مساندة ومعالجة كافة المعوقات أو العوامل التي تحول دون الوصول إلى أداء وظيفي متميز (المشكلة البحثية).

واختيارنا لهذا الموضوع مستمد من الأهمية، وقد كان بناء على جملة من الأسباب محاولين الوصول إلى تحقيق أهداف معينة (الأسباب و الأهداف والأهمية) و للتمكن من تناول جزئياته كان لابد من الإحاطة بمجموعة من المفاهيم الأساسية والثانوية (غياب إدارة العلاقات العامة، الأداء الوظيفي، اتخاذ القرار، الدافعية في العمل، الصراع التنظيمي) والتي تعتبر مفاتيح فرقة البحث في تناول الموضوع للراهن، والخروج بتساؤل رئيسي انبثقت عنه تساؤلات فرعية أدت إلى صياغة فرضيات الدراسة (تضمنها الفصل الثالث والرابع والخامس من الدراسة) بهدف اختبارها لاحقاً والتأكد من مدى صدق التصور المتبني في البحث.

أولا : أسباب اختيار الموضوع

في الحقيقة عملية اختيار موضوع بحث علمي ليست عملية اعتباطية عشوائية، بل هي عملية صعبة تحكمها مجموعة العوامل و الاعتبارات الذاتية و الموضوعية، تحث الباحث على الخوض في مساراته لتقصي حقيقته و الكشف عن الإبهام من حوله ومنه فموضوع دراستنا هذه تم اختياره بناء على أسباب ذاتية متعلقة بالباحثين و أسباب أخرى موضوعية .

1- أسباب ذاتية:

أ- هو سبب منطقي مدروس بالدرجة الأولى، على اعتبار أن التخصص على مستوى اللسانس كان تنظيم وعمل، محاولة الولوج في جزئيات هذا التخصص علاقات عامة لإزالة كل غموض وإحداث إضافة جديدة للمعارف السابقة من خلال المزج بين التخصصين والخروج بمكاسب أثمن.

ب- و السبب الثاني في هذا الاختيار هو السعي إذن إلى توظيف وتطبيق ما تزخر به العلاقات العامة عموما من معارف وتصورات وتجسيدها في أرض الواقع، أي الاستثمار الفعلي والملموس في ميدان العمل لأننا موظفين.

ج- من خلال المعاشية اليومية و المتكررة في ميدان العمل، والاحتكاك المتواصل لجملة التغيرات والمشكلات و التحديات (ممثلة في معايير تكفل الاختيار الصحيح للموارد البشرية، إدارة التوترات والصراعات التنظيمية، مشكلة الجماعات المرجعية، الانتقال من النظام المغلق إلى المفتوح، إشكالية التمييز، استثمار رأس المال البشري إلخ) هو السبب الثالث أيضا لهذا الاختيار، نحن بحاجة ملحة إلى إدارة تدعم باقي الإدارات الأخرى، تكون أكثر تخصصا ووعيا وصرامة، إنها إدارة العلاقات العامة.

2- أسباب موضوعية

- أ- العمل على إثراء حقل البحث العلمي من خلال تقديم دراسة قيمة حول " انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسة "، وهذا بخوض تجربة ميدانية معمقة ضمن إطار معرفي متميز عن باقي الدراسات العلمية السابقة.
- ب- تسليط الضوء من خلال هذا المسعى البحثي إلى الدور الذي يمكن أن تحدثه إدارة العلاقات العامة باعتمادها وحسن اختيار مواقعها ضمن الهيكل التنظيمي على مستوى المؤسسة وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية المتخصصة في المجال لاسيما فيما يتعلق بالأداء الوظيفي للموارد البشرية.
- ج- القيمة العلمية والعملية للموضوع رهن الدراسة وتوفر المراجع والوثائق حول موضوع إدارة العلاقات العامة من جهة، والأداء الوظيفي من جهة ثانية لاسيما الجديدة منها باعتبار موضوع الدراسة حديث، وكذا الحاجة إلى التعرف أكثر بهذا الموضوع كونه جديد على الكثير من المنشآت والمؤسسات الجزائرية.

ثانيا : أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو إبراز الدور الذي تلعبه إدارة العلاقات العامة في المؤسسة وأهميتها و ضرورة تواجدها على مستوى الهيكل التنظيمي ككيان إداري حيوي وفعال، هو نتاج سيرورة مجهودات في مجال التسيير والإدارة وجدت في الأصل لتلبية حاجات ومستلزمات وطموحات نظام مؤسساتي، وتتجسد أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

1- الأهداف العلمية :

- السعي لإزالة التداخل بين العلاقات العامة كمفهوم وممارسة وبين المفاهيم المتقاربة والمتقاطعة معها، كمفهوم الإعلام، الإعلان، الدعاية، العلاقات الإنسانية، العلاقات الصناعية.... إلخ على اعتبار أن هذه المفاهيم ما هي سوى أدوات العلاقات العامة في ممارسة عملها و ليست أحد مجالاتها الأساسية.
- الكشف عن أهمية العنصر البشري، على اعتبار أن النظرة المعاصرة للأداء الوظيفي تستند في الأساس على حصيلة من المعرفة للسلوك الإنساني للأفراد العاملين.
- إنصاف العلاقات العامة وإعطائها الأهمية و المكانة اللازمة، وذلك من خلال إرساء ثقافة استخدام هذا العلم على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع و إزالة الغموض و الضبابية في رسم الحدود و

تعيين الأهداف والوظائف و إزالة التآرجح الحاصل للعلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية بين ما هو نظري و تطبيقي.

2- الأهداف العملية :

- حث الجهات المسؤولة محل الدراسة الميدانية و تشجيعها ومحاولة استمالتها وإقناعها بضرورة اعتماد إدارة العلاقات العامة على مستواها، وأهمية الاستفادة من العلوم التقنية و الإنسانية في التسيير و الإدارة.
- السعي من أجل فعالية حقيقية لإدارة العلاقات العامة و ذلك من خلال التأكيد على ضرورة التنسيق و التكامل بينها و باقي الإدارات الأخرى وانعكاسات ذلك على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين مع الحرص على أهمية الجمع بين أهداف الفرد و أهداف التنظيم.
- السعي من أجل تموضع فعلي لإدارة العلاقات العامة و وقوعها في موقع مناسب ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تحت إشراف الإدارة العليا.
- ومن ثمة السعي من أجل استقلالية فعلية لإدارة العلاقات العامة عن باقي الإدارات الأخرى والتي نجدها في الواقع الملموس تتقاسم وظيفة للعلاقات العامة وذلك من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات و الاختصاصات بما يصنع التضارب و الازدواجية.
- ثالثا : أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الموضوع من خلال إجراء الدراسات الميدانية و الوصول إلى نتائج معمقة و دقيقة عن الموضوع المطروح و ترجمة المحتوى النظري على أرض الواقع من أجل معرفة مدى حاجة إدارة المؤسسة إلى جهاز إداري خاص بإدارة العلاقات العامة و العمل على معالجة الأوضاع السائدة بأسلوب علمي حديث يعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة من أجل تقليص الهوة بينها و بين الجماهير المتصلة بها أو تحقيق التقاهم و التكامل و خلق روح الثقة المتبادلة من أجل أداء وظيفي فعال و ارتياح العامل في المؤسسة.

رابعا : المشكلة البحثية .

تغيرت وانفتحت مجتمعات اليوم على إثر اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، هو علم وجب الولوج إليه، نحن مجبرون على استخدام وعقلنة تقنياته ومسايرة مستجداته العلمية والتكنولوجية ، تغير سرى مفعوله شيئا فشيئا لينال باقي الأنساق و البناءات الاجتماعية ومن ضمنها النظام

المؤسساتي، فمؤسسات اليوم و باعتبارها جزء لا ينفصل عن الكل الاجتماعي في حركته وسكونه ،وهي في حكم هذا المجتمع لم تعد مغلقة و إنما هي تنظيمات بنوية مفتوحة، وهذا التحول المؤسساتي إنما هو نتاج انصهار رؤى وتصورات تنظيمية وإدارية، مجهودات ثلة من العلماء والباحثين وجدوا في طريقة التسيير التقليدية (ممثلة في إسهامات " فرديك تايلور " : الإدارة العلمية "هنري فايول": الإدارة الصناعية،"ماكس فيبر": النظرية البيروقراطية، "كارل ماركس" ونظرية الصراع إلى جانب أفكار رواد حركة العلاقات الإنسانية و آخرون) اللبنة الأولى والتي لا يمكننا وفي أي حال من الأحوال الإنقاص من مكانتها ودورها و أهميتها في تطور الفكر التنظيمي عامة والإداري على وجه الخصوص.

فالمؤسسة المعافاة هي القادرة على احتواء تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، استيعابها، تكيف المواقف المختلفة، تغيير وتعديل الرؤى والاتجاهات والسلوكات للنهوض بالأداء الوظيفي للأفراد العاملين وكيفية استغلال الطاقات الكامنة من خلال تطوير النجاح البيكولوجي لدى هؤلاء (حسب وجهة نظر " كريس أرجريس " : تطوير قدرات الفرد داخل التنظيم) ضمانا في نهاية المطاف لمكانة ضمن أخرى منافسة لها وترسيخا لصورة إيجابية... وحتى تتمكن من القيام بهذا الدور وجب عليها إدراج واعتماد وحدات تسييرية جديدة على قدر من الحيوية ضمن هيكلها التنظيمي مع مراعاة لحساسية تموضعها ضمن هذا الأخير؛ إنها إدارة العلاقات العامة...

ومع المكانة الهامة التي أصبحت تحتلها المؤسسات في المجتمعات الحديثة أصبح للعامل أو المورد البشري أهمية وقيمة داخل المؤسسة،وهذا ما زاد من التفاعل بين المؤسسة وأفرادها الأمر الذي جعلها تتغير من مؤسسات تعظم الربح إلى مؤسسات تسعى إلى خلق علاقات ودية مع جماهيرها الداخلية والخارجية.

ولهذا أصبحت المؤسسات مهما كان نوعها تنظم علاقاتها بشكل يساعدها على الحفاظ على مواردها و على مكانتها وصورتها، وبالتالي فهي تسعى للحفاظ على جمهورها الداخلي والخارجي لكي تضمن بقائها و استمرارها.

ومن هنا أولت المؤسسات اهتماما كبيرا بالعلاقات العامة القائمة، حيث صارت عصب الحياة داخل كل مؤسسة تسعى إلى النجاح كما لها دور كبير في هيكله الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة والذي يعتبر ضروري لكل إدارة تهدف إلى تحقيق التوازن بين فروعها الداخلية من جهة،ومحيطها

الخارجي من جهة أخرى، وبهذا أصبحت العلاقات العامة ركيزة أساسية في العملية ورسم الإستراتيجيات المختلفة للمؤسسة و تحقيق التفاهم مع الجمهور الداخلي والخارجي.

وتعد الدول المتقدمة أكثر اهتماما بالعلاقات العامة فهي تعرف انتشارا واسعا في مؤسساتها لا يوجد تنظيم أو منشأة تخلو من قسم ومصحة للعلاقات العامة وتعد الولايات المتحدة الأمريكية الرائد الأولى لها في العالم إذ تصرف لها ميزانيات ضخمة سنويا، فهي الركيزة الأساسية في العملية الإدارية، وتتعاظم أهمية العلاقات العامة في الإدارة من خلال دورها في بناء شبكة اتصال فعال بين الإدارة وجمهورها الداخلي والخارجي وكذا موقعها في الهيكل التنظيمي أين نجدها في مستويات إدارية عليا، قريبة من مراكز اتخاذ القرارات التي تشارك في صنعها واتخاذها، وكذا عملها كمركز لتقييم الاستشارات والتوجيهات للإدارة العليا لاسيما في أوقات الصراعات والأزمات وطرق تسييرها ومعالجتها والعمل على التخطيط الجيد للإدارة، وباعتبارها همزة وصل بين المنظمة و جماهيرها ومصدرا لنقل الصورة والمعلومات وتزويد الإدارة بالتغذية العكسية والاستفادة منها في تطوير البرنامج و الخطط والتنبؤ بالمشكلات والعمل على مواجهتها وتسييرها إلى ما يتماشى مع أهداف الإدارة، وهنا يمكن تشبيه دور العلاقات العامة داخل المؤسسات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان و يحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم فهو يحافظ على تدفق و انسياب العمل داخل المؤسسات.

وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة فعالة لإدارة العلاقات العامة، فهي تحدد الترابط التنظيمي أي تحدد تماسك العناصر التنظيمية من خلال فهم الأهداف الواجب تأديتها، إذ تؤثر العلاقات العامة على العنصر البشري و تحرك دافعيته في العمل من أجل أداء وظيفي جيد يساعد على نجاح المؤسسات مستهدفة المورد البشري في هذه العملية، بعدما كان الفرد العامل ثانوي في العملية الإنتاجية، أضحي حاليا فاعلا اجتماعيا لا يستهان به والمؤثر في تحديد الهوية المؤسسية وكذا تمتاز إدارة العلاقات العامة بالصرامة والمرونة في آن واحد في إدارة التوترات ودعم الرضا الوظيفي في العمل وإشراك المورد البشري في عملية اتخاذ القرارات والمحافظة على صحة وراحة العاملين وهذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

وبالمقابل غياب لهذه الفلسفة التنظيمية في مؤسسات الدول النامية، على الرغم من بعض الخطى الحثيثة لها في الوطن العربي و التي لا يمكن تجاهلها و إن كانت لا تزال حبر على ورق لم ترقى إلى

التطبيق العملي، مجرد اقتراحات و نداءات بأهميتها وضرورة تواجد هيئة متخصصة، فالعلاقات العامة في البلاد العربية و كذلك في معظم الدول النامية من الموضوعات التي لم تلق الاهتمام الكافي من البحث والدراسة و التي ترجع في الأساس إلى المشاكل التي تواجهها هذه الأخيرة ممثلة في غياب للوعي، عدم اقتناع و اهتمام الإدارة العليا بقدراتها، عدم وضوح اختصاصات إدارة العلاقات العامة تموضعها ضمن الهيكل التنظيمي، غياب معايير تكفل الاختيار الأمثل و الصحيح للأفراد العاملين في إدارة العلاقات العامة نقص في الموارد المالية و عدم الاستخدام الأمثل لوسائل الإعلام و التكنولوجيات الحديثة.

وتواجه العلاقات العامة في الجزائر المصير ذاته على الرغم من ظهور بعض نشاطات العلاقات العامة و لاسيما في ظل التحول الاقتصادي في الجزائر من احتكار للسوق إلى نظام الاقتصاد الحر المبني على حرية المنافسة، أي في ظل الانتقال من النظام الاقتصادي القائم على الاعتماد على القطاع العام إلى الاقتصاد القائم على سلطة للمؤسسات الخاصة، ومع ظهور متغيرات عالمية جديدة ممثلة في العولمة و التطور المسجل والهائل في مجال تكنولوجيات علوم الإعلام والاتصال واستفادة المؤسسات منها، إلا أن غياب ثقافة العلاقات العامة لدى مسؤولي المؤسسات (وهو ما أكدته العديد من البحوث والدراسات حول واقع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية)، جعل مجال العلاقات العامة مجالاً فتي في الجزائر، وهذا التأخر أتضح جلياً في غياب هيئة أو إدارة متخصصة مستقلة للعلاقات العامة تهمشها يتضح أيضاً في عدم تجسيدها أو إدراج خلية اتصال ضمن الهيكل التنظيمي فغابت بذلك إلى إدارة العلاقات العامة جملة و تفصيلات.

فواقع المؤسسات الجزائرية يعج بمشاكل كثيرة تمثلت في انتشار الاضطرابات والنزاعات العمالية، سوء التسيير، تركيز السلطات وعدم تفويض الصلاحيات، غياب ثقافة الاتصال، عدم إشراك الأفراد في عملية صناعة واتخاذ القرارات التنظيمية، انعدام الحافز للعمل... إلخ تبعات ذلك تجلت وفي قضايا عدة على قدر من الأهمية تجلت في تحديد الأهداف، انتقاء الكفاءات، تحديد الجمهور المستهدف، في حل أزمة الاتصال... إلخ، اتضحت أيضاً في إشكالية الأداء الوظيفي للأفراد العاملين داخل المؤسسة والتي مردها إلى تداخل عوامل عدة من بينها وأكثرها أهمية غياب الرابط من المستويات العليا والوسطى والقاعدية، إدارة للعلاقات العامة ولمعالجة تجاوز هذه الجوانب ارتأينا صياغة ذلك في تساؤل رئيسي انبثقت عنه تساؤلات فرعية كما هو موضح أدناه:

التساؤل الرئيسي:

هل لغياب إدارة العلاقات العامة انعكاس على الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

1- هل لمركزية القرارات التنظيمية المتخذة أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

2- هل للدافعية في العمل علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة؟

3- هل لإدارة الصراع التنظيمي أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

خامسا : تحديد أهم مفاهيم الدراسة

يشكل الإطار المفاهيمي للدراسة الخلفية التي ينطلق منها الباحث و التصور الذي يواجهه في إنجاز بحثه، على اعتبار أن المفاهيم أدوات النظرية و منهجية لا يمكن الاستغناء عنها⁽¹⁾، من خلالها تنتقل أفكارنا النظرية إلى الواقع الملموس، وبها نعبر عن هذا الأخير، والمفاهيم ما هي سوى مجرد آراء و أفكار أو مجموعة معتقدات حول شيء معين أو أسماء تطلق على أشياء، وهي الوسائل الرمزية المعتمد عليها في التعبير عن المعاني بقية توصيلها للآخرين⁽²⁾.

ومن هذا المنطلق وجب تحديدها تحديدا دقيقا فأصالة البحث وقدرته على الصمود ضد النقد تتوقف على مدى قوة مفاهيمه.

1- مفهوم إدارة العلاقات العامة

● إدارة العلاقات العامة من وجهة نظر كل من " زياد عبد الغفور الشرمال " و " عبد العزيز عبد السلام " ما هي سوى « ذلك التنظيم الإداري لمجموعة الأفعال و الأنشطة و الذي يهدف إلى فهم مشترك يؤدي إلى التوافق بين منظمة ما وجمهورها، وينظم العمل بتوزيعه على وحدات بنائية أصغر

(1) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، الجزائر، ط3، 2008، ص132.

(2) عثمان بن عامر : مفاهيم أساسية في علم الاجتماع ، دار الكتاب الوطني، بنغازي، 2002، ص 14.

وتتكون كل وحدة من مجموعة من المكونات التي يستغلها مختصون في العلاقات العامة، ولهم مجموعة من الأدوار و يربطهم هدف مشترك⁽¹⁾

تهدف إدارة العلاقات العامة كتنظيم إداري إلى تحقيق الفهم الموحد والمشارك.

• تعرف أيضا باعتبارها « ذلك الجهاز الذي يشكل جزء من الجهاز التنظيمي للمؤسسة، وقد يكون في صورة إدارة أو قسم من أقسامها ».⁽²⁾

إدارة العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتمثل في صورة إدارة أو قسم من الأقسام.

• إدارة العلاقات العامة هيئة من الموظفين لخدمة وإمداد النصيحة و التخطيط ووضع البرنامج لأوجه النشاط المختلفة للعلاقات العامة والتي تهدف لتزويد الإدارة بالكفاءات المتخصصة وأدوات الاتصال التي تحتاج إليها لتنفيذ سياسات العلاقات العامة.

ثم التركيز هنا على دور أخصائي العلاقات العامة والمتمثل بتقديم النصح التخطيط،وضع البرامج والعمل على استقطاب الكفاءات وتدعيم شبكة الاتصالات بما يخدم السياسة العامة للمؤسسة.

• إدارة العلاقات العامة،جهاز وظيفي فني متخصص في دراسة الرأي العام وقياسه وتحليله، وفي فن الاتصال والخبرة بأساليبها،وتتطوي مهمته على وضع التخطيط للتدقيق لإيجاد الفهم الكامل بين المؤسسة و جماهيرها.

العلاقات العامة كنشاط اتصالي تركز على دراسة، قياسي وتحليل الرأي العام لكسب هذا الأخير.

• تعرف إدارة العلاقات العامة أو جهاز العلاقات العامة بأنها قسم أو إدارة تتسم بكونها عملية تواصل متبادلة تتم بين عدة أطراف متمثلة في المؤسسة من جانب و العملاء و الجماهير من جانب آخر بالإضافة لوسائل الإعلام كذلك من جانب آخر،وتستهدف إدارة العلاقات العامة القياس لأراء الجمهور أو العملاء المستهدفين وتخطيط برامج تفاعلية تتضمن (تلقى - استقبال) وتحافظ على الصلة الدائمة بين

⁽¹⁾ زياد عبد الغفور الشرما، عبد العزيز عبد السلام : مبادئ في العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان ، ص 267.

⁽²⁾ عبد المحي صالح و آخرون : العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص

المؤسسة والجمهور المستهدف... و تسهم إدارة العلاقات العامة في تحسين مستويات العمل في المؤسسة من خلال العمل على تقييم مستويات الرضا لدى العملاء.

المؤسسة بما فيها قسم أو إدارة العلاقات العامة نسق مفتوح ذو تعاملاته داخلية وخارجية تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال إقامة تبادلات و علاقات مستمرة و دائمة.

التعريف الإجرائي :

إدارة العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للمؤسسة تنظم أخصائين في المجال هي بمثابة نقطة تركز بين ما هو داخلي وخارجي تهدف إلى إقامة وتدعيم شبكة من الاتصالات والتبادلات والمحافظة عليها بما يخدم السياسة العامة للمؤسسة.

غياب إدارة العلاقات العامة :

غياب إدارة العلاقات العامة هو صلب موضوع دراستنا الحالية والمتمثلة في «انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسة» والمقصود به قطعا عدم وجود إدارة، قسم، مصلحة، أو جهاز يطلق عليه إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل - .

2- مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء مسألة إدراكية يختلف من فرد إلى آخر، ومن فئة لأخرى وهما نفسره بتعدد المفهوم، إذ أصبح صعب التوضيح على مستوى كل أبعادها.... محور اهتمام المؤسسات إذ يشكل أهم أهدافها... تعرض الأداء في المؤسسة إلى تطورات سريعة لازمت تطور الفكر لأداري والتنظيمي، إذ أضحي يستند على حصيلة من المعرفة للسلوك الإنساني الموظفين.

الأداء لغة: هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه، يقال فلان أدى الشيء أي أوصله إلى جهته، بمعنى عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به⁽¹⁾.

⁽¹⁾ بشير عباس العلق : المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصارف، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع و الإعلان، بنغازي ليبيا، 2004، ص 50.

كلمة " أداء " مشتقة من الفعل " أدى " ويشير المعنى اللغوي لفعل " أدى " إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، و أدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاءه، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، والمعنى الدقيق في اللغة العربية كلمة (أداء) هو قضاء الشيء أو القيام به (1).

الأداء اصطلاحاً «الأداء هو نشاط يمكن الفرد انجازه المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام المعقول للموارد المتاحة».

• يقصد به «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن التمييز بين ثلاث أبعاد أو معايير يمكن من خلالها قياس الأداء وهي كمية الجهد المبذول، ونمط الأداء، فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي تبذلها الفرد خلال فترة زمنية محددة» (2).

الأداء هنا مرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وهو محصلة بين كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد و نمط الأداء.

• الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو ناتج لمدخلات كما يرى " h.m.hamady " معطاة ، لكن هذه المدخلات تنوي تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه (3).

• وفي نفس السياق يعرفه آخرون على أنه « قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة» (4).

(1) محمد المبيضين عقلة: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.

(2) إبراهيم المعمر عيسى: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في أداء الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 42.

(3) H.M.Hamady, Administrative le foun in developing contries with special reference to egypte and lybia , ph.s this is univusity of strath clyde – glasgow , 1975 , pp215-216.

(4) محمد بن عبد العزيز العميرة : علاقة الجودة الشاملة " بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز سلطان لمعالجة أمراض القلب بمدينة الرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نادي، 2003، ص 51.

إن الأداء مدخلات يتم استغلالها بعقلانية ورشد، من خلال تحريك الطاقات المتاحة التي تحتويها البنى الاجتماعية لتقابلها مخرجات متمثلة في الإنجاز الذي يحققه المورد البشري من خلال النشاطات المختلفة الممارسة.

• مفهوم الأداء لم يكن واضح المعالم لدى أغلب المدارس الذكورية للإدارة فقد ارتبط بقدرة الإنجاز لدى العامل، عند " فردريك و نسلوتاييلور " ارتبط بالقدرة على التسيير والتحكم في الوقت بالاعتماد على المكافآت التشجيعية و التحفيز المادي في حين نجده عند " هنري فايول " فقد ارتبط بالعمليات الإدارية و تنظيم المسؤوليات في المؤسسة وتقسيم الأنشطة، أما لدى ما كسر فيبر " فالأداء ينجم عن التسيير العقلاني الإدارة واحترام مبادئ التنظيم البيروقراطي و تطبيقه بحذافره⁽¹⁾.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية، فنجد الأداء بما يتحصل عليه الفرد من رضا في العمل وما يحققه من إشباع للحاجات داخل المؤسسة ... ومع تطور المؤسسات وازدياد حجمها واتساع نطاقها تطور مفهوم الأداء وأصبح يرتبط بالعمليات الأساسية في تسيير الموارد البشرية كالتخطيط والاختيار والتعيين ووضع منظومة الأجور والمشاركة في عمليات الاتصال⁽²⁾.

تتسم المفاهيم بالديناميكية والتغير، والأداء الوظيفي كمفهوم تطوره لازم تطور تصور قلري إداري تنظمي للعملية الإنتاجية، ارتبط بالقدرة على العمل بالتركيز في البداية على عنصرية العمل وعامل التحفيز المادي لتحريك الدافعية في العمل، ليرقي الأداء إلى مستوى آخر، إصطبغ فيه بالصبغة الإدارية، ارتبط بمختلف العمليات الإدارية المنظمة والمسيرة للعملية الإنتاجية، ليأخذ مسار آخر أنسنة العملية الإنتاجية، أضحي لصيقا بمدى تحقيق الإشاعات والحاجات لكسب رضا العامل ودفعه لمزيد من بدل الجهد و الطاقات.

• ويشير " توماس جيلدت " thomas gibat " إلى مصطلح الأداء و يقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي

⁽¹⁾ فاروق مداس : التنظيم وعلاقات العمل ، دار مدني ، الجزائر ، 2002 ، ص 56.

⁽²⁾ عمر غنايم وعلي الشرفاوي: تنظيم إدارة الأعمال، الأسس و الأصول العلمية، مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 1980 ، ص 60.

يعملون بها (1). أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو ناتج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (2) .

ثم التمييز هنا بين مفاهيم ثلاث في تعريف الأداء، السلوك والإنجاز الأداء على اعتبار أن الأداء هو تفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مزيج بين مجموع السلوكات والأفعال الناجمة عنها والتي تحققت بالفعل.

• ويعكس الأداء حسب " برومان " « مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية». (3)

سلوكات الأخرى وفقا لهذا التعريف إما ايجابية و بالتالي لا محالة سوف تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، وإما هي سلبية و بالتالي سوف تؤثر حتما على أهداف المؤسسة.

• وما يؤكد " داركر " عند إشارته لمفهوم الأداء بأنه لا يشمل القدرة على تحقيق الأهداف فقط و إنما يتضمن أيضا الإعتبار الجيد لها، لهذا يمكن القول بأن الحكم على أداء شيء ما يتم في ضوء ثلاث معايير، الكفاءة، الفعالية و الملائمة (4) .

الأداء وفقا لهذا التعريف يتجاوز قدرة الفاعل الاجتماعية على تحقيق الأهداف المسطرة إلى التحديد و الاختيار الدقيق لهذه الأهداف من خلال معايير ثلاث هي الكفاءة، الفعالية والملائمة.

أي في ضوء كفاءة، وفعالية الفاعل الاجتماعي ومدى ملائمة الأهداف المحققة له والنسق الاجتماعي الذي هو جزء منه.

• ثمة من عرف الأداء الوظيفي على أساس أنه يتكون من عناصر ثلاث هي:

1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات و اهتمامات و قيم ودوافع وإنجازات.

2- الوظيفة: وما تتصف به هذه الأخيرة من متطلبات و تحديات وما تقدمه من فرص العمل.

(1) صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الجامعية، مصر، 2005 ، ص 195.

(2) عبد البارى ابراهيم ذرة : تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ، ص 25.

(3) كريمة طويل : الدافعية و الأداء الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير

في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 150.

(4) علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، ط 1 ، 2007، ص 129.

3- **الموقف:** والمقصود به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ للعمل و الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل⁽¹⁾ .

تتداخل وتتمازج عوامل عدة فيما تتعلق بالأداء الوظيفي، حددها " شوقي محمد شوقي" في ثلاث عناصر متمثلة في المورد البشري أي الموظف، الوظيفة الممارسة بالارتكاز على القدرات والطاقات البشرية و أخيرا البيئة التنظيمية، من مناخ عمل، الإمكانيات و الموارد المتاحة و الهيكل التنظيمي.

• " وسيلة حمداوي" وفي تعريفها للأداء تشير إلى أنه « تعبير على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية و جودة العمل المقدم من طرفه ». ⁽²⁾

ربط الأداء هنا بطبيعة وجودة العمل المحقق والذي يعكس مستوى الفرد العامل.

• و يعرف " هلال حسن " الأداء « تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها و يعني الناتج التي يحققها الموظف في المنظمة ». ⁽³⁾

الأداء مرتبط هنا بتنفيذ الأعمال و تدخل المكلف بها الفرد العامل في المنظمة .

• و الأداء هو « الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد». ⁽⁴⁾

تعريف الأداء هنا ما هو إلا الإنتاجية لتدخل ثلاث عناصر مكونة لجهود الفرد وهي القدرات وإدراك الدور و القيام بالمهام.

• يعرفه آخرون على أنه : « جهد متسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية وبيئية العمل الملائمة على القيام بذلك الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة» ⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ شوقي محمد شوقي : الإدارة المعاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 98.

⁽²⁾ وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة قالمة، الجزائر، 2004 ، ص 123.

⁽³⁾ هلال حسنة : مهارات الأداء، مذكرة تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة، ص 12.

⁽⁴⁾ محمد سعيد أنور سيلطان : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.

⁽⁵⁾ زياد ساعد الخليفة : الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسجلة عن ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات

المسلحة السعودية، 2001، ص 43.

يتضح من هذا التعريف للأداء الوظيفي بأنه نتيجة لتفاعل كل من الدافعية ، بيئة العمل الملائمة وإضافة إلى مهارة وقدرة وخبرة العاملين ، بأقل تكلفة وأقصر وقت.

من خلال هذه التعاريف يمكننا استخلاص التعريف الإجرائي الخاص بالأداء الوظيفي:

التعريف الإجرائي: الأداء الوظيفي هو الترجمة العملية والفعلية لمجمل الأنشطة ومختلف المهام التي يزاولها الفرد في المؤسسة، وهو ناتج عوامل عدة متداخلة على قدر من الأهمية وذلك عبر مدخلات تتم استغلالها بعقلانية ورشد من خلال تحريك الطاقات والمهارات المتاحة وتحويلها إلى مخرجات تكون ذات أثر وانطباع وهي أساس لبقاء المؤسسة و تعزيز قدراتها التنافسية.

الخلاصة :

وبعد عرض لمختلف عناصر الفصل الأول من الدراسة (موضوع الدراسة) يتم تحديد الموضوع تحديدا دقيقا، اتضحت من خلاله المعالم والرؤى حول مصادر المعلومات اللازم اعتمادها (الأطر النظرية و الدراسات السابقة) الملائمة لدراسة الأداء الوظيفي (محور أساسيا للدراسة) من خلال تبيان أهمية، دور وإسهام إدارة العلاقات العامة في هذه العملية و ذلك من خلال تناول غياب إدارة العلاقات العامة في المؤسسة على الأداء الوظيفي ... الأمر الذي يساعد على صياغة إشكالية البحث والتي تبلورت في الأخير في تساؤل رئيسي قادنا إلى تساؤلات فرعية، فصيافة إجابات احتمالية أخذت محاور رئيسية تضمنتها فصول الدراسة (الفصل الثالث والرابع والخامس من الدراسة).

الفصل الثاني

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: فرضيات الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: تقنيات جمع البيانات

خامساً: عينة الدراسة

سادساً: الأساليب التحليل لمعالجة البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

ينضوي البحث العلمي على مجموعة من الخطوات المنهجية التي تساعد الباحث على الإحاطة والإلمام بالموضوع المواد دراسته، وفي خضم هذه الخطوات يتبنى الباحث منهجا أو مناهج تتلاءم ونوع الدراسة، بالإضافة إلى اعتماده مجموعة من الأدوات المنهجية والتي يستعملها في جمع المعلومات الميدانية قصد التحقق من فرضيات الدراسة ، ومحاولة ربط ما يتوصل إليه مع ما تم تبنيه في الإطار النظري للدراسة، كل ذلك في مجال معين (زمني، مكاني، بشري)، وهذه من خلال جمع المادة العلمية من الواقع المدرس عن طريق عينة الدراسة المختارة والتي تمثل وتميز مجتمع البحث المختار، وهذه الإجراءات المنهجية المتكاملة فيما بينهما هي التي تمكن الباحث إلى الانتقال إلى مرحلة أين يتم فيها تحليل و تفسير مختلف المعطيات التي تم جمعها تحليلا كفييا وكميا.

أولا : فرضيات الدراسة :

إن صياغة الفرضيات العلمية و اختبار صحتها أو خطئها من أهم مراحل البحث العلمي لأي دراسة سوسولوجية.

والفرضية العلمية ما هي سوى مجرد « إجابة مقترحة أو محتملة للمشكلة التي يدرسها الباحث ونقطة التحول من البناء النظري للبحث إلى التصميم التجريبي للإجابة عن المشكلة القائمة ». (1)

وتعرف أيضا باعتبارها « فكرة مبدئية ، تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة و العوامل المرتبطة أو المسببة لها » (2) ... إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث و يخضع للاختبار، سواء عن طريق الدراسة النظرية ، أو عن طريق الدراسة الميدانية و الفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث بمعنى أنها الحل لإشكالية كونت مشكلا.

وبالتالي فصيغة الفرضيات عبارة عن أفكار مبدئه تدرس العلاقة بين الظواهر قيد الدراسة والبحث في العوامل المؤثرة فيها ... (3)

وقبل عرضنا لفرضيات الدراسة وجب الإشارة إلى أن ثمة مصادر عدة لاشتقاق إجابات احتمالية للإشكال المطروح ممثلة في النظريات، الدراسات للسباق، نتائج هذه الأخيرة، والحدس والتخمين ومجال تخصص للباحث... وفي تناولنا للفصل الثالث والرابع و الخامس من الدراسة الراهنة تم التطرق لمختلف التصورات التي تناولت موضوع اتخاذ القرار الدافعية في العمل والصراع التنظيمي في المؤسسة المفاهيم المحورية التي تضمنتها هذه التصورات وانطلاقا منها تم صياغته فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية :

لغياب إدارة العلاقات العامة انعكاس على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- لمركزية اتخاذ القرارات علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة.
- 2- للدافعية في العمل علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة.
- 3- لإدارة الصراعات التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

(1) باهي مصطفى حسين ، محمد عبد الحفيظ إخلاص : طرق البحث العلمي و التحليل الإحصائي ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ط 1 ، 2000 ، ص 56.

(2) محمد حسن عبد الباسط : قواعد البحث الاجتماعي ، دار المعارف ، القاهرة ، 1974 ، ص 160.

(3) أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 84.

ثانيا : مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من أهم خطوات البحث المنهجي لكل دراسة ميدانية، فهو يساعد على تحقيق من المعارف النظرية على أرض الميدان.

1- المجال الجغرافي أو المكاني

يقصد به المكان الذي تمت فيه الدراسة، وبما إننا اخترنا الدراسة التي عنوانها انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي، فقد كان إلزاما علينا البحث عن مؤسسة لا تتوفر على إدارة للعلاقات العامة.

ومن خلال هذا فقد تم تحديد مكان إجراء هذا البحث ألا وهي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والتي أنشئت وحدة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل سنة 1971 م غير أنها لم تشرع في إنتاج القطع الخزفية إلا في جويلية 1975 وتعتبر هذه الأخيرة واحدة من بين خمس وحدات تابعة لمؤسسة الخزف الصحي بالشرق ECE الكائن مقرها الاجتماعي بقسنطينة وذلك بمقتضى المرسوم رقم 82/315 المؤرخ في 1982/10/23، وقد انبثقت هذه المؤسسة عن إعادة هيكلة الشركات الوطنية لمواد البناء (s.n.m.c) و الوحدات المكونة لها هي: ابن زياد، واد العثمانية، الميلية، العاشور وواد أمزور.⁽¹⁾

وفي ديسمبر 1997 قررت الشركة القابضة لمواد البناء holding بتحويل وحدة الخزف الصحي (E.C.E) إلى شركة الخزف الصحي (S.C.S) وقد دخل هذا القرار حيزا التطبيق الفعلي بتاريخ 1998/04/19 م وهي الآن شركة ذات أسهم رأسمالها (208.000.000.00 دج) تابعة لمجمع الصناعات المحلية GILDIVINDUS مند سنة 2014 حاليا تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والتنوعية و الكمية على المستوى الوطني حيث تبلغ طاقة إنتاجها السنوية 472200 قطعة.

- يبلغ عدد عمال مؤسسة الخزف الصحي 466 عامل موزعون كما يلي:

- إطارات: 33 مهرة، 98، تنفيذيون: 293 ، عقود الإدماج 42.

(1) المصدر : مصلحة تسيير المستخدمين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية. شهر فيفري 2016.

الموقع الإستراتيجي:

تقع شركة الخزف الصحي في الجنوب الشرقي لمدينة الميلية للطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل و قسنطينة حيث تتربع على مساحة تقدر بـ 12 هكتار و 68 آر منها: 6 هكتار مغطاة والباقي 3 هيكارات و 68 آر غير مغطاة.

كما تبعد عن ميناء جن جن بحوالي 40 كم أما عن مطار فرحات عباس فهي تبعد بحوالي 45 كم ، وتقدر مساحة دائرة الإنتاج وحدها 3000 م³ و 3500 م² بالنسبة لباقي البيانات و المنشآت كالإدارة والمطعم وهذا الموقع المميز يسهل عليها الاتصال بمختلف أسواقها (أسواق رأس المال العمالة، تجهيزات الإنتاج، المواد الأولية ...) وأسواق منتجات تصريف منتجاته.⁽¹⁾

- الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي :

لمؤسسة الخزف الصحي هيكل تنظيمي يترأسه المدير العام الذي يشرف على مجموعة من المديرات بحيث كل مديرية تتفرع إلى دوائر و مصالح و لكل مصلحة وظيفة رئيسية تقوم بها، ويمكن توضيح هذه المصالح من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي (أنظر الملحق رقم 04)

2- المجال الزمني:

ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بشقيها النظري و الميداني وهي كالتالي :

المرحلة الأولى: مرحلة التفكير في موضوع الدراسة.

بدأنا هذه الدراسة منذ نهاية السنة الجامعية 2014/2015 وبعد تتبعنا لبعض مناقشات التخرج لدفعة 2014/2015 حيث اخترنا مبدئيا عنوان الدراسة الحالي بشكل عام و بالتوازي مع ذلك قمنا بجمع المراجع و البحث عن الدراسات السابقة و الدراسات المشابهة، وكذا تحديد مكان إجراء هذه الدراسات من خلال الاتصال الغير الرسمي مع بعض الإطارات بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية من أجل التعرف عن قرب عن طبيعة العمل و الاحتكاك بالعمال و الإدارة للحصول على جملة من الوثائق والمعلومات حول المؤسسة.

(1) المصدر : مصلحة تسيير المستخدمين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية . مرجع سبق ذكره .

المرحلة الثانية : مرحلة التجسيد العلمي للدراسة .

أ- وقد جاءت هذه المرحلة مع الدخول الجامعي 2016/2015 وفي شهر نوفمبر أين تم ضبط عنوان الدراسة النهائي وبعد الموافقة النهائية من طرف اللجنة المختصة تم القيام بزيارات متتالية إلى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية من أجل وضع طلب الموافقة لإجراء دراستنا الميدانية بالمؤسسة وتعرفنا بعدها على رئيس دائرة تسيير الموارد البشرية في 21 ديسمبر 2015، ثم أخذنا موعد من أجل الاحتكاك أكثر مع بعض الإداريين و العمال في 29 ديسمبر 2015 وفي هذه المرحلة تم تعيين المشرف علينا داخل المؤسسة من طرف الإدارة و ذلك حسب اختصاصه وبعد ذلك قمنا بوضع برنامج عمل يتناسب مع نوعية الدراسة.

ب- بعد الانتهاء من السداسي الأول: تم التفرغ إلى هته الدراسة بعد برمجة يوم مع المشرف ويومين في المؤسسة محل الدراسة ابتداء من 28 جانفي 2016 خلال كل أسبوع وكان هذا على شكل مقابلات مع إطارات أو عمال و كذا أخذ الملاحظات و بعد هذا تم طرح التساؤلات الفرعية وفرضيات الدراسة والبدء بمحاور وأسئلة الاستمارة الأولية و ذلك إلى غاية 15 مارس 2016 ليتم عرضها على المشرف ثم على الأساتذة المحكمين حتى 05 أبريل 2016 من أجل أن تصبح قابلة للاختبار حتى يتم توزيعها على أفراد العينة.

ج- امتدت من يوم 07 أبريل 2016 من أجل البدء بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة ففي البداية اخترنا عينة تتكون من 10 أفراد عشوائيين من أجل التحقق من مدى قابلية هته الاستمارة للتطبيق، وقد استعملنا طريقة الاختيار وإعادة الاختيار وقد تمت خلال ثلاث أيام، وفي 13 أبريل 2016 تم وضع برنامج يومي من أجل توزيع الاستمارة النهائية وبما أن الاستمارة على شكل استمارة بالمقابلة وجب الحضور يوميا إلى المؤسسة من الساعة 12:00 إلى 15:00 باعتبار هذا التوقيت مناسب من أجل ملئ الاستمارة بالمقابلة فمن الساعة 12:00 إلى 13:00 وقت الراحة وتناول وجبة الغداء، ومن 13:00 سا إلى 15:00 سا هناك فئة كبيرة من العمال المهرة و التنفيذيون يعملون حسب حجم المنتج و الانتهاء منه وهكذا يكون لهم الوقت قبل الخروج الرسمي من المؤسسة باعتبارهم لا يعملون شيء وهذا ما يساعدنا على ملئ الاستمارات وخلال هذه العملية كشفنا أن أغلبية المبحوثين لهم ثقافة حول الاستمارة و البحوث الميدانية لأن المؤسسة محل الدراسة تستقبل عدد معتبر من الطلبة الجامعيين كل سنة هذا ما ساعد على اكتساب هته الثقافة، كما أن العمال استغربوا في طريقة ملئ الاستمارات بالمقابلة لأن هذه الطريقة جديدة عليهم، فعلى غرار العادة أن الإدارة هي التي تقوم بتوزيع وإرجاع الاستمارة، إلا أن العمال

استحسنوا هذه الطريقة من خلال توضيح بعض الأسئلة غير المفهومة في أغلب الأحيان، وقد تمت عملية ملئ الاستمارات مع المبحوثين في 26 أبريل 2016.

3- المجال البشري:

ويقصد به عدد أفراد المؤسسة و بالنسبة لعدد الموظفين داخل المؤسسة فهو في حالة مستقرة نسبيا فيكون التغير في العدد بالزيادة في حالة إدخال موظفين جدد مؤقتين وقد يكون بالنقصان في حالة الإحالة على التقاعد و غيرها من الحالات، وقد بلغ عدد العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية 424 عامل إلى غاية شهر فيفري 2016 مقسمين إلى 36 عاملة و 388 عاملا. و الجدول التالي يوضح توزيع العمال داخل المؤسسة.

الفئات المهنية	الإطارات	المهرة	التفزيونيون	المجموع
العدد	33	98	293	424

المصدر: مصلحة المستخدمين

أما فيما يخص نظام العمل بالشركة فقد حددت المدة القانونية للعمل ب، 40 ساعة في الأسبوع وهي موزع على 8 ساعات في اليوم مؤداة فعليا ضمن نظام الدوام المستمر خلال خمسة أيام عمل، أما الراحة القانونية فتشمل على يومي الجمعة والسبت وكذا الأعياد الوطنية والدينية، إضافة إلى ذلك توجد عطل مدفوعة الأجر، كالعطلة السنوية و العطل الاستثنائية ... إلخ

وبحكم أن مجتمع الدراسة غير محدد الخصائص في جهات معلومة لدينا فقد لجئنا إلى خصائص العينة كبديل عن خصائصه، و المعروف علميا أن الجزء يعبر عن الكل و نذكر من هذه الخصائص ما يلي:

الجنس:

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في الاستمارة :

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار و النسبة المئوية	
		الإجابة	
90.7	78	ذكور	الجنس
09.3	08	إناث	
% 100	86	المجموع	

من خلال الجدول رقم (01) : نلاحظ جليا التفاوت الكبير الموجود بين نسب الذكور والإناث في مؤسسة للخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل -، حيث قدرت نسبة الإناث فيه بـ (9.3%) مقارنة بالارتفاع المحسوس لسنة الذكور و المقدر بـ : (90.7 %) وتغيير هذا التفاوت مررد لظروف العمل القاسية في المصنع و التي تتطلب القوة البدنية و الفزيولوجية و القدرة على تحمل العمل الشاق في الطين وجر هذا الأخير في عربات المؤسسة، فضلا عن نسبة الرطوبة العالية والضجيج ودرجة الحرارة العالية في الفرن و التي يتطلبها المنتج في المصنع، أما النسبة القليلة للنساء فنجدها متمركزة في ممارسة عمل السكرتارية و النظافة لا غير.

السن :

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن في الاستثمار

النسبة المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
% 12.8	11	أقل من 25 سنة	السن
% 46.5	40	من 26 إلى 35 سنة	
% 34.5	30	من 36 إلى 45 سنة	
% 05.8	05	من 46 سنة فما فوق	
% 100	86	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 46.5% تمثل الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة وهي النسبة الأعلى في الجدول تليها نسبة 34.5% و التي تشير إلى الفئة العمرية من 36 إلى سنة، أقل من 25 سنة تقابلها نسبة 12.8 % أما الفئة العمرية من 46 سنة فما فوق فتمثل النسبة الأقل الجد أي نسبة 5.8% .

إن الموارد البشرية على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل - موارد فنية، النسبة الأكبر منها تتراوح أعمارهم من 26 إلى 35 سنة وهو ما تتطلبه طبيعة العمل بالمصنع أي القوة البدنية و القدرة على التحمل و بدل الجهد وهو أيضا ما نجده متوافرا من خصائص لدى الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة و التي تمثل نسبة 34.5 %، أما نسبة 12.8% و التي تتمثل الفئة العمرية الأقل من 25 سنة فيمكن تفسيرها بأن هذه الأخيرة غالبا ما تعزف عن ممارسة هذا النوع من الأعمال الشاقة في ظل قلة المسؤوليات الملقاة على عاتقها، إذ تفضل غالبا للعمل بالمكاتب أو تفضل البقاء عاطلة عن العمل في انتظار فرصة أحسن أما نسبة 5.8% وهي النسبة الأصغر في الجدول ذات الأعمار من 46

سنة فما فوق فيمكن مردها إلى سياسة المصنع في توظيف العاملين إذ تفضل انتقاء هؤلاء من مستويات عمرية أقل قادرة على تحمل الأعمال الشاقة بمصنع الخزف هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد هذه الفئة العمرية من الأفراد يميلون إلى تفضل الأعمال التي تتوافق وقدراتهم الجسمانية و العمرية.

الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية في الإستمارة

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار و النسبة المئوية الإجابة	
		الحالة الاجتماعية	
23.3 %	20	أعزب	الحالة الاجتماعية
76.7 %	66	متزوج	
/	/	مطلق	
/	/	أرمل	
100 %	86	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية يتوزعون حسب خاصيتين هما إما متزوج بنسبة (76.7%) أو أعزب بنسبة 23.3% في حين لا يوجد أي فرد يملك خاصية مطلق أو أرمل، وهذا التفاوت الصارخ في النسب تحتمه بالدرجة الأولى المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق فئة المتزوجين، أي حاجة هؤلاء العمل في المصنع بالرغم من ظروف العمل القاسية لتلبية الاحتياجات و المتطلبات اليومية لهم و الأمر هم مقارنة بفئة العزاب و الذين على الرغم أيضا من حاجاتهم العمل إلا أنهم يفضلون انتظار فرص أريح للعمل.

الأقدمية :

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب أقدميتهم بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية		الإيجابية
9.3 %	08	أقل من 5 سنوات		الأقدمية في المؤسسة
15.1 %	13	من 6 إلى 10 سنوات		
47.7 %	41	من 11 إلى 15 سنة		
17.4 %	15	من 16 إلى 20 سنة		
4.7 %	04	من 21 إلى 25 سنة		
5.8 %	05	من 26 فأكثر		
100 %	86	المجموع		

من خلال المعطيات الميدانية نجد أن أقدم عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية و المقدر نسبتهم 47.7 % تتراوح أقدميتهم من 11 إلى 15 سنة و هي النسبة الغالبة في الجدول في حين نجد نسبة 17.4 % تمثل العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 16 إلى 20 سنة في مقابل نسبة قدرها 15.1 % و التي تشير إلى العمال ذوي الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات أما نسبة 9.3 % فتمثل العمال الأقل من 5 سنوات في مقابل نسبة 5.8 % و هم العمال من 26 سنة فأكثر أما نسبة 4.7 % فتمثل أولئك العمال من 21 إلى 25 سنة و هي أصغر النسب في الجدول.

المستوى التعليمي :

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار و النسبة المئوية		الإيجابية
12.8 %	11	إبتدائي		المستوى التعليمي
57 %	49	متوسط		
23.2 %	20	ثانوي		
07 %	06	جامعي		
100 %	86	المجموع		

من خلال الجدول أعلاه 57 % من المبحوثين يمثلون العمال ذوي التعليم المتوسط وهم غالبية المصنع ويمثلون في الغالب عمال الو رشات والمهنيين نظرا لطبيعة العمل و الذي يتطلب من العمالة

الكثير في مقابل نسبة 23.2% يمثلون ذوي التعليم الثانوي والذين يشيرون في الغالب إلى رؤساء الأقسام و البعض من العمال المهرة و الذي تتطلب وظيفتهم مستوى تعليمي محدد ثانوي فما فوق أما نسبة 12.8% فهم عمال التعليم الابتدائي في المصنع نجدهم مخصصين عوما في إستأصال وجر عربات الطين أما نسبة 07 % فيمثلون عمال التعليم الجامعي نجدهم في الغالب في المستويات العليا من المؤسسة يعزى إليهم صناعة واتخاذ القرارات بالمصنع وضع خطط العمل على المستوى القريب والبعيد المدى.

الوظيفة:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	التكرار والنسبة المئوية	
		الإجابة	
8.1 %	07	الإطارات	الوظيفة
23.3 %	20	المهرة	
68.6 %	59	التنفيذيون	
100 %	86	المجموع	

من خلال المعطيات الميدانية غالبية عمال المصنع من العمال التنفيذيون وهم النسبة الغالبة في المؤسسة و المقدرة ب 68.6 % نظرا لطبيعة العمل في الو رشات والذي يتطلب من اليد العاملة الكثير في مقابل نسبة 23.3 % هم العمال المهرة بالمصنع نجدهم كرؤساء ورشات أو من المشرفين على بعض الأقسام في المؤسسة أما نسبة 8.1 % فهم الإطارات بالمؤسسة وهي نسبة قليلة مقارنة بعمال المستويات الدنيا هؤلاء يسهرون على وضع الخطط و البرامج والإستراتيجيات واتخاذ القرارات التنظيمية.

ثالثا : منهج الدراسة:

يعد موضوع المناهج العلمية من المواضيع الجوهرية في القيام بالدراسات و إعداد البحوث و تطبيق نتائجها لذلك تعددت مناهج البحث بتعدد الدراسات واختلاف مجالاتها لأن المنهج هو الأساس السليم للحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة و التوصل إلى نتائج موثوق فيها.

يعرف المنهج بأنه: الطريق المنظم الذي يسلكه العقل أو التفكير الإنساني في بحثه عن مسألة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة⁽¹⁾، و الإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يشير أنها موضوع البحث.

ويعرف المنهج العلمي: بأنه مجموعة المبادئ أو الخطوات المنظمة التي نتبعها من أجل الوصول إلى النتيجة العلمية أو البرهنة عليها⁽²⁾

لهذا يعد المنهج أساسي ومهم في تصميم البحوث الاجتماعية بما أن موضوع بحثنا يتناول انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي فإن المنهج الملائم في هذه الحالة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع و يهتم بها ويعبر عنها تعبيراً كيفياً يصف الظاهرة و يوضح خصائصها و تعبيراً كمياً يعطينا و صفا رقماً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.⁽³⁾

ونظراً لطبيعة الموضوع الملائم لهذا المنهج، فإننا اعتمدناه لكونه يقوم بوصف الظاهرة من خلال جمع البيانات الكافية و الدقيقة بطريقة موضوعية يتم تحليلها و تفسيرها للتعرف على الظواهر المكونة لها و المؤثرة عليها و هذا بالاعتماد على أدوات منهجية مساعدة وذلك باستخدام الطريقة الإحصائية من خلال وضع الحقائق و البيانات في جداول بسيطة، ثم حساب نسبها المئوية ومقارنتها مع بعضها والتعليق عليها.

رابعاً : تقنيات جمع البيانات:

هناك وسائل عديدة تستخدم في إطار المنهج الوصفي التحليلي، بغرض جمع البيانات والمعلومات و الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات وهي الملاحظة و المقابلة و الاستمارة.

1- الملاحظة:

ولقد استخدمنا الملاحظة البسيطة في هذا البحث، وهي الملاحظة غير المضبوطة و تتضمن صورة مبسطة من المشاهدة و الاستماع و يقوم الباحث فيها بملاحظة الظواهر و الأحداث كما تحدث

(1) أحمد إبراهيم عبد التواب: أصول البحث العلمي في علم القانون، مناهجه ومفترضاته ومصادره، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009، ص82.

(2) خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008، ص 30.

(3) دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي- مفهومه، أدواته، أساليبه، دار الفكر الناشر والموزعون، الأردن، 2008، ص 180.

تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي وهذا النوع من الملاحظة مفيد في الدراسات الاستطلاعية التي تهدف إلى جمع بيانات أولية عن الظواهر و الأحداث. (1)

حيث كانت ملاحظتنا إلى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية من خلال زيارتنا المتكررة كما يلي :

- وجود أعوان الأمن للتوجيه و الاتصال بالجهة المقصودة من طرفنا.
- استقبال و ترحيب ممتاز بالجهات المقصودة.
- لاحظنا قلة الحركة و الهدوء بين أقسام المؤسسة الإدارية.
- ملاحظة مراحل إنتاج القطع الخزفية مباشرة و كيفية أداء العمال لعملهم.
- التعرف على طبيعة وظروف العمل بالمؤسسة.
- ملاحظة طريقة تعامل العمال مع بعضهم البعض.
- تجوال في جميع أنحاء المؤسسة و تأكد من عدم وجود إدارة العلاقات العامة لا حضنا انعدام معرفة بالعلاقات العامة و وظائفها من طرف أفراد المؤسسة التي تم الاحتكاك بهم.
- ملاحظة أن هناك تعليمة من طرف المدير يمنع العمال من الدخول إلى الجناح الإداري إلا بترخيص من طرف المسؤول المباشر أو الإدارة المعنية.
- كما لاحظنا أن العلامة الشهرية بالنسبة للإطارات ممتازة والمهرة والتنفيذيون متوسطة.
- كما لاحظنا أن هناك انقسام وصراع خفي بين الإداريين والعمل وحتى بين الإداريين أنفسهم.
- لاحظنا أنه هناك هوة بين الإدارة و العمال.
- لاحظنا نوع من التسبب في المساء من طرف المهرة والتنفيذيون و بعض الإطارات.

2- المقابلة:

إلى جانب الملاحظة تم استخدام المقابلة التي احتلت مكانة كبيرة في الدراسة نظرا لما وفرته من بيانات حول الموضوع المراد دراسته فهي تعتبر من الوسائل والأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية.

(1) فوزي غرابية و آخرون : أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، الأردن، ط3، 2002

وتعرف بأنها: تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين.⁽¹⁾

وهي مجموعة من الأسئلة التي يتم طرحها على المبحوث من قبل الباحث حول موضوع البحث والتي تسمح بجمع البيانات و المعلومات التيمن الممكن أن يستعصى جمعها عن طريق الملاحظة أو الاستمارة وهي عبارة عن مواجهة بين الباحث و المبحوثين⁽²⁾

هي عبارة عن لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث أو من ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجوبين وجها لوجه ويقوم المقابل بتسجيل الإجابات على الاستمارات كما أنها وسيلة شفوية عادة ما تكون مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات يتم خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى وقد لا يمكن الحصول عليها بالملاحظة أو الاستمارة.⁽³⁾

وقد اعتمدنا هذه الأداة المنهجية من خلال إجراء مقابلات مع بعض الإداريين والمسؤولين بالمؤسسة بهدف الحصول على المعلومات الخاصة التي تخدم موضوع البحث، وقد تمثلت الأسئلة حول بيانات شخصية و الاتصال و اتخاذ القرار والحوافز والصراع.

وقد استنتجنا من خلال هذه المقابلات حقيقية إدارة العلاقات العامة في المؤسسة وذلك في غيابها من الهيكل التنظيمي وكجهاز إداري قائم بذاته أو كوظيفة ممارسة رغم وجود بعض الوظائف المتعلقة بها (الاتصالات،الإشهار،البحث....) الموزعة على مديريات ودوائر ومصالح، وهذا ما ساعدنا إلى الوصول و استنتاج انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة في هذه المؤسسة.

3- الإستمارة:

تعتبر الاستمارة أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في البحوث الاجتماعية، حيث تتحدد النتائج المتحصل عليها وفق ما تحتويه الاستمارة من أسئلة.

⁽¹⁾ مورييس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2010، ص197.

⁽²⁾ محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، ط2، 2008، ص 168.

⁽³⁾ رحى مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط4، 2010،

وتعرف بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.⁽¹⁾

وقد استخدمنا في بحثنا هذا الاستمارة بالمقابلة وهذا راجع إلى شرح محتواها كما تعرف الاستمارة بالمقابلة على أنها وجيز من الأسئلة يطرحها المستجوب الذي يقوم في نفس الوقت بتسجيل الإجابات المقدمة من طرف المستجوب و تتم عن طريق الطرح الشفوي للأسئلة و تسجيل الإجابات هذا يتطلب من الباحث وقتا و تدخلا أكثر، وكذلك الشأن بالنسبة إلى الذين يقومون بتقديم الاستمارة.⁽²⁾

إذ تمكنا من صياغة استمارة بحث تساعدنا على تحقيق الأهداف المرجوة من دراستنا و تمكنا من الإجابة على التساؤلات التي تثيرها إشكالية دراستنا، وطبعا احتوت استمارتنا على 4 محاور رئيسية، تضمنت أسئلة فرعية من فروض البحث ومؤثراته، وقد حاولنا تبسيط هذه الأسئلة بشكل حتى تكون في متناول كل أفراد العينة، إضافة إلى تجريبها للاستمارة على بعض أفراد عينة الدراسة فقد قمنا بتوزيع 10 استمارات قصد التأكد من مناسبتها كوسيلة أساسية للدراسة وكذلك تحكيمها من طرف مجموعة من الأساتذة بجامعة جيجل وقد احتوت الاستمارة في صياغتها الأولية 62 سؤال .

وقد انتهينا إلى استمارة نهائية 48 سؤال، وقسمنا أسئلة الاستمارة على أربع محاور كل محور تضمن مجموعة أسئلة موزعة كالاتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية وقد احتوى 6 أسئلة مرقمة من 1 إلى 06.

المحور الثاني: لمركزية أو لامركزية القرارات التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة وقد احتوى 14 سؤال مرقمة من 07 إلى 20.

المحور الثالث : للدافعية في العمل علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة وقد احتوى 13 سؤال مرقمة من 21 إلى 33.

المحور الرابع : لإدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسة أثر على الأداء الوظيفي وقد احتوى 15 سؤال مرقمة من 34 إلى 48.

(1) موريس أنجرس مرجع سبق ذكره، ص 204.

(2) المرجع نفسه، ص 206.

صدق محتوى الاستمارة :

لقد تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعة جيجل قسم علم الاجتماع وهم على التوالي كعواش عبد الرؤوف، بولفلل إبراهيم حيث تم الإبقاء على الأسئلة التي تم الاتفاق حولها بين أكثر من 80 % من المحكمين، وتم تعديل الأسئلة التي كان الاتفاق حولها أكثر من 60 % وأقل من 80% من المحكمين في حين تم إلغاء الأسئلة التي لم تأخذ أكثر من 60%.

وبعد ذلك تم تعديل الاستمارة وذلك خلال حذف بعض الأسئلة وإعادة صياغة البعض الآخر ومن بين هذه الأسئلة نذكر على سبيل المثال:

المحور الثاني الفرضية الأولى: : لمركزية أو لامركزية القرارات التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة حيث تم حذف السؤال التالي: هل تؤدي زيادة الصلاحيات المخولة إليك إلى زيادة مواظبتك على العمل ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم : يتم ذلك من خلال :

- الالتزام بمواقيت العمل الالتزام بمنصب العمل عدم التغيب عن العمل
 الالتزام بتنفيذ المهام الموكلة وإليك

كما تم تعديل المحور الثاني في كل من الأسئلة رقم 07 ، 08 ، 15

السؤال 07 : لماذا تمتاز العملية الاتصالية بين الإدارة و العمال ؟

- ممتازة جديدة جدا جيدة حسنة سيئة سيئة جدا

ليصبح السؤال على 07 على الشكل التالي:

كيف تصف العملية الاتصالية بين الإدارة و العمال ؟

- جيدة حسنة سيئة

السؤال رقم 08 : هل المعلومات التي تصلك من الإدارة تفيدك في عملك؟

- نعم لا

أصبح السؤال على الشكل التالي: فيما تفيدك المعلومات التي تصلك من الإدارة في عملك ؟

- سرعة الإنجاز إتقان العمل

أخرى تذكر :

سؤال رقم 15 : إذا أراد رئيسك المباشر إسناد مهم إضافية إليك هل يستشير في ذلك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، كيف يكون شعورك ؟

في حالة الإجابة بلا ، ماذا سيكون رد فعلك ؟

بعد التعديل أصبح : هل يستشريك رئيسك المباشر إذا أراد إسناد مهام إضافية إليك

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، كيف يكون شعورك ؟

الرضا الوظيفي إبدال جهد أكثر الإبداع في العمل

أخرى تذكر :

أما في المحور الثالث فقد تم حذف السؤال : هل نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة يؤثر في نفسيتك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يؤثر ؟

الحد من الإبداع نقص الأداء تحسين الأداء

كما تم حذف السؤال: هل الرقابة توفر المعلومات الواضحة في تحسين الأداء

دائما أحيانا أبدا

كما تم تعديل السؤال: 24، 30

السؤال 24 : هل ترى بأن بيئة العمل داخل المؤسسة ؟

حسنة ملائمة سيئة

بعد التعديل أصبح سؤال 24 كيف تصف بيئة العمل داخل المؤسسة ؟

جيدة ملائمة سيئة

السؤال 30 : هل غياب النظام الرقابي يؤدي إلى :

إهمال العمال خرق قوانين العمل تحسين مستوى أداء العمل

بعد التعديل أصبح السؤال 30 : إلى ماذا يؤدي غياب النظام الرقابي في المؤسسة ؟

إهمال العمل خرق قوانين العمل تحسين مستوى أداء العمل

أخرى تذكر :

وفيما يخص المحور الرابع فقد تم حذف السؤال : هل هناك اتصال مع الإدارة العليا

نعم لا في حالة الإجابة بنعم ، متى يكون ذلك؟

وجود مشاكل دفع تقرير الأداء رفع مطالب

وكذلك تم تعديل الأسئلة التالية : 34 ، 41

السؤال: 34: هل تحدد الإدارة أيام الاستقبال ؟

نعم لا

بعد التعديل أصبح : هل تحدد الإدارة أيام الاستقبال للعمال في المؤسسة :

نعم لا

سؤال 41 : هل الاختلاف مع الزملاء في الرأي يؤدي إلى نشوء علاقة عدائية ؟

نعم لا

بعد التعديل أصبح : هل الاختلاف مع الزملاء في الرأي يؤدي إلى نشوء خلافات في العمل ؟

دائماً أحيانا أبداً

ثبات الاستمارة

قبل التوزيع النهائي للاستمارة على عينة البحث الأصلية يتوجب على الباحث التحقق من مدى قابليتها للتطبيق و قد استعملنا طريقة الاختيار وإعادة الاختيار TEST-RETEST وذلك بحساب معامل الارتباط الذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة و الدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، ومن أجل ذلك قمنا باختيار عينة من 10 أفراد سحبوا عشوائيا وحذفوا لاحقاً من العينة النهائية، بعد مدة 03 أيام تم إعادة توزيع الاستمارات النهائية و التي تضمنت 48 سؤال على عينة حجمها 86 فرداً، وقد تم استرجاع كل الاستمارات بسبب اعتماد مجموعة البحث على الاستمارة في آن واحد.

4- الوثائق و السجلات

تعتبر من الأدوات الهامة و التي من خلالها يحصل الباحث على معلومات و يقتصر دوره هنا على تحليل البيانات و استخلاص النتائج اللازمة لبحثه وليس جمعها مثل الأدوات السابقة ، ومن خلال زيارتنا لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية تمكننا من الحصول على بعض الوثائق التي تساعدنا على معرفة جوانب مهمة من واقع الشركة و المتمثلة في

- التعرف على التطور التاريخي للمؤسسة.

- التعرف على المجال البشري و الجغرافي للمؤسسة.

- الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الموظفين على مختلف المديریات والدوائر والمصالح.

- الإطلاع على قوانين المؤسسة و نظامها الداخلي و كيفية تسييرها

كما ساعدتنا الوثائق و السجلات في تحديد عناصر العينة وأخذ صورة عامة حول مهام المؤسسة وأهدافها و الإطلاع على كيفية العمل فيها

خامسا : عينة الدراسة.

نقصد بالعينة ذلك الجزء الصغير من الكل، أي هي جزء من الظاهرة الواسعة و المعبرة عنه كله، تستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يصعب أو يستحيل دراسته بصورة كلية للأسباب التي تتعلق بواقع الظاهرة، أو بالكلفة أو الوقت، بحيث يمكن تعميم نتائج دراسة العينة على الظاهرة كلها.⁽¹⁾

وطريقة العينة فرضت نفسها كأسلوب لجمع البيانات في ظل صعوبة وعدم قدرة مجموعة البحث على إجراء الدراسة الميدانية على جميع مفردات مجتمع البحث و المقدر عددهم (424 عامل) لذلك تم اللجوء إلى اختيار عينة تجرى عليها الدراسة، وهناك شرطان أساسيان لاستخدام العينة وهما :

• أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي أحسن تمثيل، بمعنى أن تكون مفرداتها أو وحداتها حاملة لنفس الصفات الموجودة في مجتمع للبحث.

• أن تتوفر لدى جميع مفردات المجتمع الأصلي فرصا متساوية للاختيار ضمن مفردات العينة.⁽²⁾

ويتم اختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي بطرق عدة منها العينة العشوائية البسيطة، العينة العشوائية المنتظمة، العينة العشوائية العنقودية...، والعينة العشوائية الطبقية، هذه الأخيرة يتم اختيارها حسب أحد المتغيرات للمحورية في الدراسة (السن، النوع، الوظيفة...الخ) والتي تعني مجرد تقسيم فتوي يختاره للباحث استناد لبعض المواصفات التي تتمتع بها عينة بحثه وذلك حتى تكون البيانات المستقاة معبرة بصدق عن الاختلافات بين مفردات العينة.⁽³⁾

وتعد العينة الطبقية العشوائية أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي غير المتجانس ويتم اختيارها على خطوتين الأولى بناء على تحليل المجتمع الأصلي والثانية على أساس

(1) صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عنابة، الجزائر، د ط، 2003، ص ص، 241-242.

(2) سليمان محمد طشوش: أساسيات المعاينة الإحصائية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 17.

(3) علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

صفات المجتمع الأصلي إذ يبدأ الباحث بدراسة المجتمع الأصلي ليتعرف على خصائصه والنسب التي تتمثل بها كل خاصية في هذا المجتمع أي أنه يقسم مجتمعه الأصلي إلى طبقات أو أقسام على أساس خاصية معينة ومن كل طبقة أو قسم يختار عدد من الوحدات عشوائياً ومجموع حجوم العينات العشوائية يؤلف حجم العينة العشوائية الطبقية.⁽¹⁾

ونظر لكون طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد نوع العينة المختارة، فإن الدراسة اقتضت اعتماد العينة للطبقة العشوائية، باعتبارها تستطيع إلى حد ما للإطاحة بجميع جوانب المشكلة للظاهرة قيد الدراسة و المتمثلة في إشكالية للأداء الوظيفي في المؤسسة من خلال تباين إسهام ودور إدارة العلاقات العامة ... أو بصورة أدق هذا النوع من العينات يسمح لمجموعة البحث إجراء الدراسة الميدانية على جزء معين يمس مفردات من الشرائح المكونة لمجتمع البحث، من خلالها يمكن الكشف عن دور إدارة العلاقات العامة في المؤسسة في التعامل مع بعض القضايا التنظيمية داخليا، متمثلة في قضية المشاركة في عملية صنع ولاتخاذ القرار، كيفية الرفع من دافعية للأفراد العاملين وإدارة الصراعات التنظيمية.

كما أن نموذج العينة الطبقية العشوائية يساعدنا في التوصل إلى نتائج دقيقة ويسمح لنا أيضا بمعالجة منفردة لمختلف الأجزاء ويزيد من دقة التقديرات ويسهل عملية التنسيق بين الأعمال الميدانية ... ولقد اختيرت العينة الطبقية العشوائية لإجراء الدراسة الميدانية و ذلك بحكم التباين في المستويات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة أما حجم العينة فقد تم تحديده بناء على ما تم توزيعه من إستمارات بالمقابلة على أكبر قدر ممكن من المبحوثين، ومنه فقد تم تحديد العينة على أساس نسبة 20 % من المجتمع الأصلي والمقدر بـ 424 عاملا و الموزعون كالتالي : الإطارات : 33 إطار، العمال المهرة : 98 عاملا و العمال التنفيذيون : 293 عاملا، وبالتالي عدد أفراد العينة كالتالي :

$$n = 20 \times N / 100$$

n : عدد المفردات العينة

N : عدد مفردات المجتمع الأصلي

$$n = 20 \times 424 / 100 = 84.8 \approx 85$$

وعليه : 85 ≈ 84.8 = n أي ما يعادل بالتقريب 85 مقررة ، موزعين

على طبقات هي ذاتها طبقات المجتمع الأصلي كما هو موضح أدناه :

⁽¹⁾ رشيد زرواتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 273.

إطارا	7 ≈ 6,6	100/20×33	فئة عمل الإطارات
عامل ماهر	20 ≈ 19,6	100/20×98	فئة العمال المهرة
عامل تنفيذي	59 ≈ 58,6	100/20×293	فئة العمال التنفيذيون

وبالتالي عدد مفردات عينة للدراسة و بالتقريب هو كما يلي :

$$n = 7 + 20 + 59 = 86 \text{ (مفردة)}$$

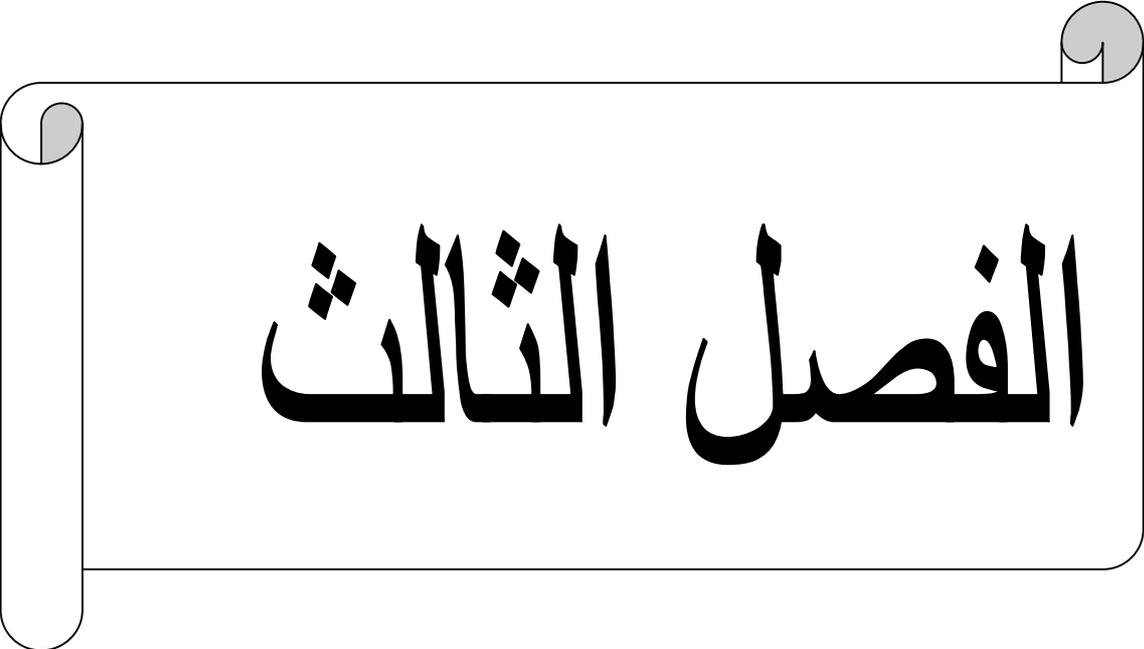
سادسا : الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات :

اعتمدنا في الدراسة الحالية على الأسلوبين الكمي والكيفي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها، حيث اعتمدنا على أسلوب التحليل الكمي الهادف إلي تكميم المعطيات الواقعة المتحصل عليها بواسطة الاستمارة من الميدان والتي تم تفرغها في الجداول، وتحويلها إلى أرقام وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى ذلك فقد تم استخدام أسلوب التحليل الكيفي وذلك من خلال تحليل البيانات والمعطيات الكمية الواردة في الجداول والمأخوذة من الميدان ومحاولة ربطها بما جاء في التراث النظري للدراسة محاولين التأكد من الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة والتحقق منها وأهم الأساليب الكمية التي اعتمدها في هذه الدراسة هي : الجداول البسيطة و المركبة بالإضافة إلى بعض المقاييس الارتباطية.

خلاصة الفصل :

الإجراءات المنهجية السابقة الذكر هي إجراءات لا يمكن لأي باحث تجاوزها، باعتبارها تساعد على الإلمام بالموضوع و باعتبار أيضا البحث الاجتماعي وعملية تفكيكية تحليلية، فبناء للعناصر الدقيقة التي تم تفكيكها منذ صياغة المشكلة البحثية وصولا إلى نتائج الدراسة والتي ما هي سوى مجرد جهود نظرية و ميدانية، هذه الأخيرة أعطت سندا من خلال المادة الخام المجمعمة ميدانيا وساعدت في اختبار صحة أو خطأ جملة التصورات ذات الصلة بالموضوع فضلا عن إمكانية التحقق من صدق أو خطأ الارتباطات و العلاقات القائمة بين المتغيرات (فرضيات للدراسة).

وعليه ومن خلال هذه الإجراءات المنهجية أصبحت لمجموعة البحث رؤيته أوضح وأشكل ولاسيما ي ظل الاحتكاك بالمبحوثين والتقرب أكثر من الواقع وفهم أعمق للظاهرة المدروسة ... هي إجراءات منهجية إذن تم الاستعانة بها في إتمام باقي فصول الدراسة (الفصل الثالث، والرابع والخامس) وصولا حد إثارة قضايا بحثية مستقبلا.



الفصل الثالث

الفصل الثالث

دور العلاقات العامة في صناعة واتخاذ القرار و انعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة

تمهيد

أولاً: النظرية البيروقراطية و اتخاذ القرار

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار

ثالثاً: العلاقات العامة و اتخاذ القرار

رابعاً: الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرار و الأداء الوظيفي

خامساً: اتخاذ القرار و انعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة

سادساً: عرض البيانات و تحليل و مناقشة الفرضية الأولى

خلاصة الفصل

تمهيد

إدراك وفهم البيئة الداخلية للمؤسسة بما تكتنفه من ظواهر تنظيمية ممثلة في تدني الروح المعنوية للأفراد العاملين، غياب الشعور بالمسؤولية والانتماء للتنظيم، مشكلة الاستقرار والرضا الوظيفي للعاملين، التوترات والصراعات التنظيمية في الأجهزة البيروقراطية...، إشكالية مركزية القرار المتخذ أو الرغبة في المشاركة الجماعية في اتخاذه، هذا الأخير أضحى من أبرز وأهم نشاطات المؤسسة ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة باعتباره مظهرا مباشرا لممارسة الإدارة لأعمالها والذي يقوم أساسا على وفرة المعلومات وانسيابها عبر المستويات التنظيمية بصورة رسمية أو غير رسمية... ومن أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص، ذلك التآرجح الحاصل بين المركزية واللامركزية في صناعة واتخاذ القرارات التنظيمية ودور وإسهام العلاقات العامة كفلسفة إدارية وعنصر أساسي في أنشطة المؤسسات بإعتبارها تتعامل مع ذوات ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة تستهدف تحقيق الرضا العام وكسب موافقة جميع الأطراف لأنها تدير وبمهارة الأسلوب التأثيري الصاعد والهابط من أجل تحقيق التوافق والتكيف وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي ؛ شكل هذا الموضوع محور اهتمام عديد الباحثين والمنظرين ، ترجم هذا الاهتمام في تصورات نظرية تباينت بشأن القرار التنظيمي واتخاذ (تمثلت في المدرسة الكلاسيكية للتنظيم بزعامة "ماكس فيبر" والمعتمدة في هذا الفصل من الدراسة، حركة العلاقات الإنسانية ، نموذج الرشادة " لهربرت سيمون" والأسلوب الحديث القائم على التقنيات الكمية) ودراسات سابقة تناولت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة متغير اتخاذ القرار التنظيمي وانعكاس هذه العملية الإدارية على إنجاز الأعمال و الإهمال و تحقيق الأهداف المسطرة ، لتشكل هذه الجهود التنظيمية والدراسات السابقة المعتمدة خلقية نظرية ومركزة للدراسة الميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل - وعونا مساعدا يتم اللجوء إليها في تحليل وتفسير المعطيات الامبريقية المؤكدة أو النافية للفرضية الفرعية الأولى من الدراسة الراهنة و استخلاص النتائج في نهاية المطاف.

أولاً : النظرية البيروقراطية و اتخاذ القرار :

1- النظرية البيروقراطية: " لماكس فيبر " Max- Weber "

"ماكس فيبر" (1864-1920) عالم اجتماع ألماني، تحصل على شهادتي دكتوراه الأولى في الفلسفة والثانية في العلوم كان أستاذ في علم الاجتماع، التاريخ، الاقتصاد والقانون⁽¹⁾.

ومن أهم مؤلفاته: النظرية الاجتماعية والاقتصادية للمنظمات (1947) والذي من خلاله وضع "فيبر"، نموذج المثالي للبيروقراطية وهو تنظيم متعلق بالمنظمات الكبيرة الحجم المعقدة، وقد استخلصه من خلال الدراسات الخاصة بالمنظمات الكبيرة في الحضارات القديمة لمصر وروما والصين وتركيا وكذلك للمنظمات الصناعية والحكومية في أوروبا⁽²⁾.

عاصر "فيبر" تضخم حجم المشروعات الصناعية في ألمانيا، مما جعله يفكر في ضرورة وجود تنظيم رسمي محكم ودقيق قادر على التحكم وإدارة مشكلاته، وقد لاحظ " فيبر " أنذاك سوء استخدام المديرين لسلطتهم، إضافة إلى عدم اتساق الأعمال داخل التنظيم الإداري وهذا راجع في - رأيه - لعدم وجود قواعد حاكمة للسلوك⁽³⁾.

كما كان " فيبر " ضابطاً في الجيش الألماني، عايش التنظيم العسكري الذي تميز بالسلطة الصارمة و الإذعان للأوامر التي لا يمكن معارضتها، وكل فرد يقوم بمهامه و فق أوامر القيادة هذه البيئة أثرت فيه، وجعلته يعتقد أن هذا الأسلوب في الإدارة هو الأسلوب الناجح وهو الأسلوب الذي يجب تطبيقه .

ومن العوامل أيضا التي أدت لوضع هذا النموذج البيروقراطي، وجود نظام نقدي، يمكن الدول من دفع الأجور الرواتب للموظفين نقداً، إضافة إلى اعتماد نظام الضرائب الذي سمح للدولة بالحصول على دخل ثابت⁽⁴⁾.

انطلاقاً من العوامل السابقة الذكر اعتبر " فيبر " النموذج الذي قدمه أكفأ نماذج التنظيم، لأنه يقوم على الأعمال والمهام وفقاً للقواعد واللوائح الموضوعية والخطط المسطرة⁽⁵⁾.

(1) إحسان محمد الحسن : النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل ، عمان ، ط1 ، 2005 ، ص 271 .

(2) منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2003 ، ص 28.

(3) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2003 ، ص 33

(4) كامل محمد المغربي ، الإدارة - أمالة المبادئ ووظائف المنشأة مع أحداثته و تحديات القرن الواحد و العشرين ، دار الفكر

عمان ، ط1، 2007 ، ص 102.

(5) سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز سفيس للاستشارات و التطوير القاهرة

، ط2 ، 1998 ، ص 11.

وتكون علاقات السلطة فيه تتم على أساس شرعي قانوني، يستمدّها الحاكم من المقترحات التي تصدر على الشكل أنظمة وتعليمات رسمية ففي هذه الحالة يصبح دور الجميع هو تنفيذ تلك التعليمات، كما أن المنظمة تعمل بشكل ثابت حتي عندما يتغير للأفراد (1).

وقد وضع "weber" خصائص مميزة للتنظيم البيروقراطي (ممثلة في بناء هرمي للسلطة، تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، معايير محددة لأداء الأعمال، شغل الوظائف بالتعيين، احتراف الوظيفة، العلاقات الوظيفية علاقات بين الوظائف وليس بين الأشخاص، التعليمات والقواعد واللوائح المنظمة لعملية العمل، ترقية الموظف عن طريق الأقدمية و الجدارة... الخ) (2) من خلالها حاول معرفة الأسس التي تركز عليها الإدارة الرشيدة العقلانية عموماً وذلك بصياغة النظرية البيروقراطية، وصف من خلالها التنظيم البيروقراطي (3) وحدد معالم التغيرات الاجتماعية المصاحبة له وقدرته على انجاز أهدافه ومدى كفايتها وفعاليتها في مواجهة المشكلات المعقدة التي تظهر على مستوى الإدارة الحديثة (4).

و يرى "weber" أن النظام العقلاني هو أساس أي إدارة ناجحة، وبان المميزات الكبرى للإدارة البيروقراطية (ممثلة في: الدقة، السرعة في أداء المهام، وضوح القوانين والأهداف، الإلمام الكامل بالمتطلبات، وإنصاف المرؤوسين بشكل تام إلى المستوى الإداري الأعلى، تقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية الأخرى.. الخ) (5) تقربها بقوة من النمط المثالي لنمط السيطرة العقلاني القانوني وهذا الشكل وجد داخل أنواع مختلفة من المؤسسات ... وهو النمط حسب الأكثر عقلانية للعمل على المستوى الرسمي (6) الذي يتطلب الامتثال للقانون القادر على التوقع بسبب الدقة التقنية التي يتمتع بها ... وأن شرعية الشكل البيروقراطي في التسيير ناجمة عن قناعة وهي أن الإجراءات كما الحقوق والواجبات ترتكز على مجموعة من المبادئ المقبولة والمنطق عليها من قبل أعضاء التنظيم (7).

لنتوالى بذلك الجهود في السياق ذاته ممثلة في النماذج البيروقراطية المعدلة لكل من "روبرث ميرتون" (1940) "فيليب سلزنيك" (1949) والنموذج البيروقراطي المعدل "ألفن جولدن" (1980) - (1920) حيث قدم لنا "روبرث ميرتون" نموذجاً تحليلياً يبين فيه الجوانب السلبية للتنظيم البيروقراطي والتي ساهما "المعوقات الوظيفية" والتي حسبها أغفلها (weber) حيث ركز على الجوانب الايجابية فقط

(1) سعاد نائف برنوطي ، الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال ، دار وائل ، عمان ، ط 1 ، 2001 ، ص 151.

(2) علي شريف : إدارة التنظيمات الحكومية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 1999 ، ص ص 386 - 388

(3) محمد بكري عبد العليم : مبادئ إدارة الأعمال ، مركز التعليم المفتوح ، جامعة بنها ، 2007 ، ص 77.

(4) محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، ط 3 ، 2005 ، ص 50.

(5) صلاح الشنواني : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية - مدخل للأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية دون طبعة ،

1999 ، ص 594.

(6) خليل محمد حسن الشماع وآخرون : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 39.

(7) عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي ، دار الرضا للنشر و التوزيع ، سوريا ، 2004 ، ص 81.

باعتبارها تحقق الاستقرار والتوازن للبناء التنظيمي والقدرة على التنبؤ بالسلوك ... لذلك سعى "ميرتون" إلى توضيح النتائج والآثار السلبية للقواعد التي تتجم عنها الصرامة سواء داخل التنظيم أو أثناء التعامل مع الزبناء والعملاء ... وبالرغم من إسهاماته إلا أن تفسيراته بقيت ناقصة كونه اعتمد على مبدأ الرقابة وحده مهماً بذلك الخصائص الأخرى وأثرها على سلوك العاملين (1).

لنجد "فليب سلزنيك" يركز على فكرة تفويض السلطة إذ يفترض بأن المشكلة التي يتعرض لها التنظيم البيروقراطي مرتبطة بدرجة كبيرة بتفويض السلطة من طرف المستويات الإدارية العليا لباقي مستويات التنظيم الأمر الذي يؤدي إلى حدوث بعض النتائج غير المتوقعة كتشوب الصراعات بين الوحدات التنظيمية، تقسيم أجزاء التنظيم مما أدى إلى عدم تحقيق الأهداف العامة للتنظيم ككل (2).

ولم تتعد كثيرا تحليلات "الفن جولنر" عن تحليلات كل هن "روبرت ميرثون" و"فليب سلزنيك" والذي ركز أيضا على الكشف عن آثار التنظيم البيروقراطي وما ينجم عنها من نتائج متوقعة مقصودة وبأنه يمكننا حسب تعديل وتطوير النموذج الفييري ويتجلى ذلك من خلال تصنيفه للبيروقراطية إلى ثلاثة أنواع: البيروقراطية التمثيلية، البيروقراطية العقابية والبيروقراطية المزورة (3)، دون تجاوز منا أيضا لإسهامات "وارن بينيس" في نقده للبيروقراطية من خلال اقتراحه نموذجا بديلا عن النموذج البيروقراطي weber والذي سماه بـ "الهيكل العضوي المتأقلم" معتبرا إياه قادرا على خلق الإبداع وروح المبادرة والابتكار نتيجة زيادة فعالية العاملين واقترح تسميته "بالمصفوفة" كونه يتميز بعضوية غير ثابتة للموظفين وأن دور الإدارة هنا يقتصر على تقديم الإرشاد وتوفير الموارد فقط (4).

ودون تجاهل منا أيضا للنظرية البيروقراطية الجديدة لـ"أنطوني دونز" والتي اهتم فيها بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والتي عبر عنها "بالنظام المفتوح" وهو يرى بضرورة المزج بين الجانب الرسمي وغير الرسمي في المنظمة مركزا على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ويرى بأن نمو الديمقراطية يتحقق كنتيجة لعوامل خارجية في البيئة المحيطة بالمنظمة بمعنى أنها تؤثر بالمحيط الخارجي وهذا ما اختلفت حوله نظريات البيروقراطية الأخرى (5).

وما يلاحظ على مبادئ التنظيم البيروقراطي لدى (weber) أنها تبحث عن طريقة تجعل من خلالها السلوك الإنساني قابلا للتوقع وذلك من أجل عقلنه علاقات العمل بالاعتماد على وضوح القواعد العامة والمجردة، فالسلوكات التنظيمية مقننة ومكتوبة ولا مجال للتردد، وبهذا يكون " فيبير" كغيره من رواد

(1) رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة و الأعمال ، دار الرضا ، سوريا ، ط1، 2004 ، ص 50.

(2) رابح كعباش : علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، دون طبعة، 2006 ص 182-183.

(3) علي السامي : تطور الفكر التنظيمي، دار غريب ، دون طبعة ، دون سنة ، ص 52.

(4) مهدي حسن زويلف ، علي محمد العضائيلة : إدارة المنظمة - نظريات وسلوك ، دار مجدلاوي عمان ، ط1 ، 1996 ، ص 36.

(5) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل ، عمان ، ط1، 2000 ، ص 220.

الفكر التنظيمي الكلاسيكي سعى من خلال نمودجه إلى تسجيل معدلات أعلى من الإنتاجية مركزا في ذلك على مدى التزام وانصياع البيروقراطي لهذه القواعد وانعكاسات ذلك على الأداء الوظيفي.

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة للنموذج المثالي للتنظيم، إلا انه لا يمكننا وفي أي حال من الأحوال الإنفاص من مكانة وأهمية هذا النموذج والذي بنيت على أساسه تصورات تنظيمية أخرى أعطت لعملية العمل بعدا آخر... وبالارتكاز على جملة من المبادئ والخصائص التنظيمية المميزة للنموذج البيروقراطي لـ (weber) سعى هذا الأخير إلى إحداث نوع من التفوق التنظيمي لتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال الأدلاء المتميز، الكفاءة و الفعالية في العمل لتحقيق التميز... هي نقاط تقاطع مع فلسفة العلاقات العامة ولكنها وفي السياق ذاته اتخذت مسلكا مغايرا وأساليب مختلفة في تسيير الموارد البشرية، إذ عملت إدارة العلاقات العامة على أنسنة عملية العمل لبلوغ أهدافها وهي نقطة ايجابية تسجل لإدارة العلاقات العامة إلى جانب أخرى، ويعاقب عليها النموذج البيروقراطي] لـ (weber) إلى جانب أخرى تحسب عليه أهمها :

- عدم شعور العاملين بالأجهزة البيروقراطية بالانتماء إلى تنظيم موحد وعدم إدراكهم لأهداف التنظيم العامة ومثل هذا الشعور على حد تعبير "ميشال كورزييه" ه* هو أخطر مظاهر الروتين و البيروقراطية.
- جمود الروتين وانفصال الأفراد عن بعضهم البعض فتسود بذلك المنافسة القائلة على فرص تحسين ظروف المعيشة، وبالتالي سيطرة المشاعر الفر دانية على حساب شعور الجماعة.
- تركيز السلطات واتخاذ القرارات في أيدي قليلة في أعلى المستويات الإدارية بعيدا عن الاحتكاك اليومي للجماهير⁽¹⁾.

• قصور العملية الاتصالية في الأجهزة البيروقراطية نتيجة سيادة وغزارة الاتصال النازل في صيغة أوامر وتعليمات وتوجيهات (مركزية القرارات) أي الاهتمام هنا بالقنوات الرسمية للاتصال و التركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة دون الأخذ بعين الاعتبار لأنواع أخرى وبخاصة الاتصال الشخصي (المباشر) والتي أثبتت الأبحاث و الدراسات مدى نجاعة و فعاليتها في إدراك وحل المشكلات التنظيمية.

* michel crosier : علم اجتماع فرنسي (1922) ، مؤسس ومدير المركز السوسولوجي ، للتنظيمات له عدة مؤلفات منها : الظاهرة البيروقراطية (1964) le phénomène bureaucratique المجتمع الجامد (1970) la société bloquée والنسق (1977) l'acteu et le système المؤسسة في إصغاء l'éntre puse à lécoutés حاول ربط مشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي و الحضاري للمجتمع ، وقد أوضح كورزييه " من خلال دراسته لنموذج weba - بأن هذا الأخير قد تجاهل قضايا عدة أهمها : القوة و الصراع و التغيير في المنظمات و ذلك نتيجة للجانب الشكلي المستقر للتنظيم البيروقراطي الأمر الذي يعيق البحث

⁽¹⁾ أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره، ص 44.

• نجاح التنظيم وفعاليتيه لا يتوقف فحسب على الخصائص الذاتية أو الداخلية بل أيضا على الظروف والبيئة المحيطة بالتنظيم أي أن البيروقراطية تعالج التنظيم باعتباره نظاما مغلقا وليس نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة⁽¹⁾.

• الصرامة في تطبيق القوانين حرفيا في الأجهزة البيروقراطية والانصياع التام لها من شأنه أن يحدث نوعا من الجهود الفكري للموظف البيروقراطي وعدم القدرة على مجارات التغيرات والمواقف الطارئة والتي تستدعي نوعا من الابتكار والإبداع.

• إن حالة الروتين بالأجهزة البيروقراطية وأثاره المتمثلة في الضجر، الملل، الحلقة الجهنمية للبيروقراطية على حد تعبير "ميشال كروزيه" وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للمورد البشري، تدهور للروح المعنوية وعدم شعور الفرد بالانتماء إلى السياق التنظيمي العام... الخ، تولد اغترابا بيئيا للبيروقراطي في الأجهزة البيروقراطية وانعكاسات ذلك على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين⁽²⁾.

ويتضح إسهام إدارة العلاقات العامة في الأجهزة البيروقراطية في تأكيدها على أهمية ودور العملية التنظيمية الاتصالية وانسياب المعلومات واحترام الطبيعة النفسية والاجتماعية للمورد البشري وفتح مجالات للحوار والنقاش والمشاركة في اتخاذ القرارات وفتح آفاق للانجاز والإبداع وبناء الذات الاجتماعية... إذن إسهام إدارة العلاقات العامة يتمثل في محاولة تجاوزها لمعوقات التنظيم البيروقراطي بجعله تنظيما مفتوحا مرنا، متكيفا ومبدعا، قادرا على مجارت التغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية.

ثانيا: مفهوم اتخاذ القرار

تضمن البناء النظري للنموذج المثالي للتنظيم لصاحبه "Max - Weber" مجموعة من المفاهيم (مفهوم السلطة، السيطرة، القوة، العقلانية والرشد، مركزية اتخاذ القرار... الخ) والتي تشكل من خلال العلاقات فيما بينها منظور مفاهيمي للواقع الاجتماعي على حد تعبير "جورج هو مانز" "g.Homns"... وأحد أهم أسس البناء المعرفي يعتمد على علاقة التصور بالواقع الذي تمثله المعرفة النظرية، إذ لا بد أن تعبر النظرية في علم الاجتماع عن مضمون يعبر عن مكونات الواقع و معطياته وما بينها من علاقات و تبدلها، وهذا يصبح الواقع أساسا للبناء النظري و يبقى القاعدة للتحقق من صحة النظرية "... و بالنظر للواقع نجد النموذج الفيبري للتسيير بجملة مبادئه وخصائصه هو الغالب عموما على مستوى الأنساق الاجتماعية والتي من ضمنها النسق المؤسسي حسب عديد للدراسات والبحوث النظرية و الميدانية، لذلك تم اعتماده ضمن الإطار التصوري للدراسة الراهنة، مركزين فيه على مسألة اتخاذ القرارات الإدارية و محاولة إسقاطها على الواقع وربطها بمتغير آخر هو الأداء الوظيفي في المؤسسة ...

(1) أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) المرجع نفسه، ص 45.

وبخصوص مفهوم اتخاذ القرار، تعددت تعريفات هذا الأخير بحسب الكتاب والمنظرين فضلا عن ارتباط عملية اتخاذ القرار بالمدارس الإدارية و التي لا يمكن اتخاذ القرارات دون الإلمام بها* .

وقبل الخوض في تعريفات المفهوم تجدر الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرار (Taking decision) جزء أو مرحلة أخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار (Making decision) وهذه الأخيرة تمثل الكل الذي نحن بصدد دراسته كما يمكن التمييز هنا بين القرار** وعملية صنع القرار دون إظهار محل اتخاذ القرار منهما، حيث يمكن اعتبار الأول هو النتيجة النهائية للعملية، أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق و تلي لحظة الاختيار.

وقد ذكر في نفس السياق Stephen p. Fitzgerald أنه من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة، ويعني بها اتخاذ القرار وصنع القرار لأن العملية في أصلها يقول تحدث في العقل البشري وهناك لا يمكن فصل السبب عن النتيجة⁽¹⁾، لذلك سيتم هنا استخدام مفهوم اتخاذ القرار بدل من صناعة القرار تتجاوزا.

وورد في أدبيات الإدارة العديد من التعريفات لمفهوم اتخاذ القرار منها:

• تعريف "الصيرفي" لاتخاذ القرارات: « عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.⁽²⁾ يعكس هذا التعريف وجهة النظر القائلة بصعوبة الرشد الاقتصادي أو المطلق في اتخاذ القرارات حيث استخدم مصطلح الرشد الإداري أو المحدود (H.simon) كرد فعل على الاتجاه الكلاسيكي.

• عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهمات المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لا تقتصر على موظف دون غيره أو مستوى دون آخر، هي منتشرة و تمارس على جميع المستويات⁽³⁾.
يميل هذا إلى الأخذ بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات دون إلغاء أي طرف من الأطراف، وتتسم هذه العملية بالاستمرارية وهي ملازمة للنشاط الإداري.

* منها المدرسة الكلاسيكية التي تزعمها كل Max – Weber تايلور وفايول ونظرتهم للمسير وما لديه من الإشادة العالمية في اتخاذ القرارات و انحصار هذه العملية على مستواهم ، نقيض ذلك روحت له أفكار مدرسة للعلاقات الإنسانية التي اهتمت بالمستويات الدنيا أثناء ممارسة عملية اتخاذ القرار إضافة إلى بعض النماذج المتعلقة باتخاذ القرار ، كنموذج الرشادة النسبية أو المحدودة 5 (H.Simon) و الأسلوب الحديث ، الذي يقوم على التقنيات الكمية
** القرار حسب " نواف كنعان " : سلوك إختيار واعى من بين عدة بدائل مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف

(1) Steple , P.Fitzguald : Decision Making , london : Capstone Publishing , 2002 , p 9

(2) محمد الصيرفي : مفاهيم إدارية حديثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 67.

(3) Hamison , F : The Managemal decision – maleing p 10 ceui , New York : how ghton miffflen Camping , 1999 , p 56.

- ينظر لها "نواف كنعان" باعتبارها محور العملية الإدارية، باعتبارها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و نشاطاتها.(1)
- اتخاذ القرارات عملية معقدة ومتداخلة، ملازمة للنشاط الإداري و القائم أساسا على اتخاذ القرارات
- وفي تفسير H Simon . لعملية اتخاذ القرار «إن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة و أن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني.
- يركز هذا التعريف على العنصر الإنساني والنواحي النفسية أو السيكولوجية في الاختيار(2).
- عملية اتخاذ القرارات: «هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة».(3)
- عملية ليست بالعشوائية تتسم بالتخطيط الدقيق بناء على معايير معينة لهدف أو أهداف محددة، يتم من خلالها المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار الأفضل.
- وتتضمن عملية اتخاذ القرار الاختيار بين بديلين أو أكثر، أي بين طرق ممكنة تقود إلى هدف معين، وإن عدم وجود بدائل و اختيارات يجرّد العملية من معناها(4).
- وفقا لهذا التعريف فإن اتخاذ القرار هو المفاضلة بين البدائل المتاحة لدى المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها.
- عملية اتخاذ هي عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد فهي نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار و تحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية وتطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين.(5)
- ووفقا لهذا التعريف، اتخاذ القرار إنما هو نموذج للاختيار العقلاني للبديل الإستراتيجي الذي تسعى من ورائه منظمات الأعمال لتحقيق العوائد المتوقعة من وراء أهدافها.

(1) نواف كنعان ، اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية و التطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2 ط ، 2007 ، ص 57.

(2) علي الشرفاوي ، العملية الإدارية ووظيفة المديرين ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 129.

(3) بشير العلاق : أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمين ، عمان ، الأردن ، 1 ط ، 1988 ، ص 140.

(4) محمد رفيق الطيب : مدخل التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ج2 ، الجزائر ، 1985 ، ص 38.

(5) عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتابة ، الجزائر ، 1987 ، ص 157.

• هو عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة⁽¹⁾.

وفقا لهذا التعريف فإن اتخاذ القرار هو الاختيار المفضل من بين البدائل المتاحة للمؤسسة في ظل متغيرات كل من البيئة الداخلية والخارجية .

من التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن لإتخاذ القرارات عناصر أساسية مشتركة وهي :

• اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب.
• اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار.

• هناك هدف أو غاية من اتخاذ القرار حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم⁽²⁾.

• وبالرغم من اختلاف وتباين وجهات نظر المتخصصين من أمثال **H.Simon, I. Ansoff, Hqrrisson, P, Druker** حول مفهوم اتخاذ القرار في مجال الإدارة، إلا أن مجمل هذه الرؤى تنطوي على معنى واحد مفاده أن اتخاذ القرار هو عملية المفاضلة والتقييم الدقيق لمجموعة من البدائل في ظل ظروف وتوقعات معينة واختيار أفضلها للوصول إلى حل مشكلة قائمة أو اتخاذ هدف محدد بما يعني التكيف الفاعل للمؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية وذلك بناء على عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم والهادف والذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار و تحديد الحلول الممكنة حاليا و مستقلا.

ثمة إشكال متعلق بعملية اتخاذ القرارات وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة، وفي هذا السياق وجدنا أنفسنا كباحثين نتأرجح إلى جانب آخرين بين مركزية القرار والمشاركة الجماعية في اتخاذه و العائد منه على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين، وعلى اعتبار أن الفرضية ما هي إلى إجابة مقترحة للسؤال المطروح تحمل الصواب كما قد تحمل الخطأ... يمكن اشتقاقها من مصادر عدة: التصورات النظرية، الدراسات السابقة، الخبرة، الحدس والتخمين... إلخ، وفي محاولة إبراز مجموعة البحث لأهمية وضرورة تواجد إدارة للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص، تناولت من خلال النموذج المثالي للتنظيم لصاحبه " ماكس فيبر " **Max - Weber** والمعتمد في الفصل الثالث من الدراسة الراهنة عن قصد على اعتبار أن أغلبية المؤسسات أو المنظمات حسب عديد الدراسات والأبحاث العلمية والتي من بينها دراسة كل من: " إكرام كنان " و" وافية عنصل " بعنوان «التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الجزائرية مقر بلدية جيجل ميدانا للدراسة

(1) عبد الغفار حنفي : عبد السلام أبو قحف : تنظيم وإدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 1993، ص 138.

(2) رابح سرير عبد الله : عملية صنع القرار و تطبيقاته في الإدارة العامة ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، قسم

العلوم السياسية ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 41.

الميدانية « وهي بمثابة أجهزة بيروقراطية يغلب عليها الطابع البيروقراطي للتنظيم بخصائصه ومميزاته الفبرية إلى حد كبير، هذا النموذج التسييري تناولت منه مجموعة البحث مفهوم اتخاذ القرار متغيرا مستقلا في علاقته بالمتغير التابع أي الأداء الوظيفي... وبالنظر للدراسات السابقة التي تناولت الإشكال المطروح (المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرار) والتي من بينها دراسة " محسن محمد العبودي" بعنوان « أساليب القيادة الحديثة بين المركزية واللامركزية » يمكننا صياغة الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها :

الفرضية الفرعية الأولى: لمركزية القرارات التنظيمية المتخذة علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة.

ثالثا: العلاقات العامة واتخاذ القرار

لا يمكننا إعطاء اتخاذ القرار حقه إلا بتناوله ضمن سياقه الاجتماعي العام أي في ضوء التصورات والنظريات والاتجاهات الفكرية التي تناولت موضوع للقرار التنظيمي، إذن وقبل الحديث عن العلاقات العامة كتصور جزئي من التصور العام إسهاماتها ودورها ونظرتها لعملية ممارسة القرارات على مستوى المؤسسات وجب الإشارة إلى نقطة الجدول الأساسية في هذا الموضوع (المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرار)، إذ تعاقب عديد العلماء والمفكرين على وضع أسس وتحاليل ونظريات للقرار، تقاربت في ظل تقدم التفكير العلمي بظهور أفكار جديدة أقرب إلى الواقع.⁽¹⁾

فبعدها أن كانت النظريات الكلاسيكية (ممثلة في إسهامات فريدريك ونسلو تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر وآخرون) تركز على العمل والهيكل التنظيمي...، ومركزية اتخاذ القرارات الإدارية و فكرة الرجل الاقتصادي و صفة الرشد في اتخاذ القرار وبعد مبالغة من حركة العلاقات الإنسانية في وصف أهمية العنصر البشري و خصائصه وتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لحفز الأفراد على الإسهام في العمل التنظيمي... والتأكيد على المشاركة الجماعية في القرارات التنظيمية وانعكاساتها الايجابية على الأداء الوظيفي.⁽²⁾ ظهر اتجاه آخر (ممثلا في إسهامات لثستريارنارد في مؤلفه "وظائف المديرين"، هيربرت سيمون في مؤلفه "السلوك الإداري"، "omomuch" و آخرون) وضع أساسا جديدا في النظر

(1) محمد عبد الفتاح ياغي : اتخاذ القرارات التنظيمية ، ياسين للخدمات الطلابية و المكتبية ، ط 3 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 16.

(2) عمر لعويبة : اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطار في العمل ، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية التبغ والكبريت ، مركب 18 فيفري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية والأرطوفونيا تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، 2006-2007 ، ص ص 180-189 بتصرف من الباحثين .

إلى التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا يقوم على اتخاذ القرارات⁽¹⁾، لتصبح بذلك دراسة التنظيم منصبة أساسا على تتبع عملية اتخاذ القرارات و تحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى القرارات، و الطريقة الأمثل لاتخاذها، هل يجب تركيزها؟ أي تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات الإدارية في إدارية أو شخص أو عدد محدود من المديرين أو السير نحو اللامركزية في اتخاذ القرار؟ وذلك بانتشار صلاحية اتخاذها في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص أم أنه وجب الاستعانة في إدارة هذه العملية الحساسة ذات الأهمية بإدارة أكثر تخصصا ودراية وأخذا للمواقف واتخاذ القرارات بموجبها.⁽²⁾

وفي هذا السياق يؤكد "أدون أميري وزملائه" أن المؤسسة لا تستطيع اتخاذ أي قرار دون أخذ جهود العلاقات العامة ورأيها بعين الاعتبار وهنا تتضح أهمية موضوع دراستنا "انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسة" وبالأخص أهمية ضرورة تواجد إدارة العلاقات العامة وتموقع أفضل لها ضمن الهيكل التنظيمي وتقبل عن وعي لها وتدعيم أكبر لها ماديا وبشريا وتنظيما حتى يتسنى لها إعطاء الدعم الكافي لعملية اتخاذ القرارات الإدارية والخروج بقرارات فعالة تكون لها انعكاساتها على الفرد والمؤسسة على حد سواء⁽³⁾.

ومع تشابك وتعقد الظواهر التنظيمية،تفاقم المشكلات (المركزية الشديدة،انتشار البيروقراطية تعقد الإجراءات،الجهود والروتين في الأجهزة البيروقراطية،عدم وفرة المعلومات، زيفها أو غيابها أحيانا ... إلخ) وما طرحه أيضا الانتقال من النظام المغلق إلى المفتوح من تحديات أمام المؤسسات،واتساع حجم التنظيمات الإدارية،التخصص وتقسيم العمل تزايدت وتعاضمت أهمية القرارات الإدارية والقائمة بالأساس على وفرة وأهمية المعلومات الصحيحة في حينها،وهنا يبرز دور العلاقات العامة باعتبارها نشاط اتصالي يجعلها على إطلاع دائم ومستمر بكل ما يدور في المؤسسة في مستوياتها العليا، الوسطي والدنيا فضلا عن كونها تقوم بعملية التخطيط للإسهام في تحليل الصعاب التي يمكن أن تصبح مشكلات صعبة للحل⁽⁴⁾.

(1) حنان تيفزة : علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر ، دراسة ميدانية بميلية ، الأوراس - باتنة - مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، 2012- 2013 ، ص 104.

(2) محسن محمد العبودي : أساليب القيادة الحديثة بين المركزية واللامركزية ، مجلة الإدارة ، المجلد 17 ، العدد 4 ، القاهرة ،

1985 ، ص ص 3-9 بتصرف من الباحثين.

(3) محمد الجمال راسم ، معرض عياد خيرت : إدارة العلاقات العامة ، المدخل الاستراتيجي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة

2005 ، ص 27.

(4) صالح خليل أبو أصعب : العلاقات العامة و الاتصال الإنساني ، دار الشروق ، عمان ، 1998 ، ط 1 ، ص 79.

وعملية اتخاذ القرار ليست اعتباطية، عشوائية وإنما هي عملية صعبة قائمة بالأساس على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكونها ذات صلة بالمستقبل الذي يكتفه للغموض وعدم التأكد ويبنى على توقعات أكثر من الحقائق... والأهمية هنا لا تكمن في اتخاذ القرارات وحسب وإنما في محاولة الخروج بقرارات رشيدة * بعيدا عن الانفعالات وفي الوقت المناسب والمحقة للأهداف باختيار البديل الأمثل المحقق التوازن التنظيمي... إذن يتركز الدور الرئيسي لإدارة العلاقات العامة بأخصائياتها في صنع ودعم عملية اتخاذ القرار وذلك بالعمل على ترشيده وجعله يتناسب مع كافة المستويات الإدارية و يراعي مصالح المؤسسة والعاملين فيها والإدارة العليا و جماهير المؤسسة (1)... وصناعة القرارات الإدارية بواسطة العلاقات العامة يسهم عموما في:

- تحقيق المصالح المشتركة للمؤسسة والأطراف المرتبطة بها داخليا وخارجيا.
- جعله مقبولا من قبل كافة الأطراف المرتبطة به من خلال التمهيد له.
- إضفاء الطابع الإنساني على القرار ودعم المشاركة الجماعية في اتخاذه في محاولة للتخفيف من حدة التركيز والتضخيم في ممارسة السلطة الأمر الذي يمنح المستويات الإدارية الدنيا قدرا من السلطة في اتخاذ القرارات الإدارية، و يمكنها من المبادرة في وضع القرارات في موقعها ومن ثم تكون ملائمة والى حد كبير مع ظروف العمل حيث تتم وفق تقدير الظروف المنبثقة من مواقع العمل (2).
- تقديم القرار بكافة أبعاده (الشفافية) بتحديد أسباب اتخاذ القرار لمن يتعلق بهم.
- إقناع من يطبق عليهم القرار بأنه يأتي لتحقيق أهداف المؤسسة التي هم جزء منها.
- إقناع من يطبق عليهم القرار نفسيا (3).

* على اعتبار أن صفة الرشد في القرارات على حد تعبير " هوبرت سيمون H.Simon نسبية ، مؤكدا على فكرة أن القرار الإداري لا يكون رشيدا بنسبة عالية لأنه حسب محدود بكفاءة الفرد ، أهدافه الشخصية و المعلومات المتوفرة لديه ، لدى نجده قسم مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الرشد الموضوعي و الرشد الشخصي و البديل قدمه للنموذج الشامل الرشد تمثل في مفهومه الجديد الرشد المقيد أو المحدود أو كما سماه الرشد الإجرائي ، أي أنه أقترح أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم يجعله أكثر بساطة وواقعية .

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

(2) علي برغوت : العلاقات العامة - أسس نظرية ومفاهيم عصرية - معهد البحوث و الدراسات العربية ، القاهرة ، 2008 ، ص

(3) محمد عزاري أحمد إدريس : العلاقات العامة المعاصرة وفعاليتها الإدارية ، الزقازيق : المكتبة العلمية ، القاهرة مصر ، 1998 ،

- توفير المعلومات والبيانات الأساسية حول القرار لمن يرغب بالتعرف على أبعاده.
- تقديم وتوصيف كامل المشكلة أو الموقف الذي اتخذ القرار من أجله، بما يزيد من درجة تبني القرار على مختلف المستويات بما فيها الإدارة العليا.
- المساهمة في زيادة قدرة متخذ القرار على التنبؤ باحتمالات المستقبل لأي مشكلة أو قضية.
- بعد تطبيق القرار عليها اكتشاف السلبيات واقتراح أساليب لعلاجها و تعزيز الإنجازات المحققة.
- تقديم تقييم موضوعي لردود الأفعال التي أسفرت عن تطبيق القرار⁽¹⁾

رابعاً: الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرار والأداء الوظيفي

أخذ موضوع الأداء الوظيفي حيزاً معتبراً من الأهمية في الفكر الإداري والتنظيمي، تجلّى في مجموع الأبحاث والدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، والتي تناولته منفرداً كمتغير أساسي للدراسات أو في علاقته بمتغيرات أخرى ذات التأثير عليه، بالإيجاب أو السلب، ومن بين أهم العوامل والتي لها انعكاس على إنجاز الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف القريبة أو البعيدة المدى مسألة اتخاذ القرارات التنظيمية على مستوى المؤسسات و لتوضيح ذلك تم الاستعانة في هذا الفصل من الدراسة بثلاث دراسات عربية سابقة ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة الراهنة تمثلت في دراسة الباحث "خالد بن فيحان المندل" بعنوان: "المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي" دراسة "عايض سعدون العتيبي" بعنوان: "موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال" ، و أخيراً دراسة الباحث "فيصل بن محمد إبراهيم" بعنوان: "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات وعلاقته بمستوى أدائهم".

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة "خالد بن فيحان المندل" بعنوان: « المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي »، دراسة ميدانية في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، دراسة مكتملة لنيل

⁽¹⁾ محمد بهجت جاد الله الكشك : العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 2003 ، ص ص

شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية تحت إشراف "د. خالد بن محمد العيبان" الرياض، 2003. (1)

بناء على الملاحظات المسجلة من طرف الباحث فيما يتعلق بمركزية ولا مركزية اتخاذ القرارات الإدارية من تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، الأمر الذي دفعه إلى إجراء دراسته والتي صاغ مشكلتها في تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى علاقة كل من المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض ؟ سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على نوع الأسلوب الإداري (المركزية، اللامركزية) المستخدم في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض.
- التعرف على علاقة تطبيق المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين.
- التعرف على مدى اختلاف الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة.

تساؤلات الدراسة تمثلت في:

- 1- ما هو الأسلوب الإداري (المركزية، اللامركزية) المستخدم في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض ؟
 - 2- ما علاقة تطبيق المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين ؟
 - 3- إلى أي مدى يختلف الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة ؟
- ولإجراء هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي للعينة والتي اقتصرت على الضباط وضباط الصف البالغ عددهم (350) مفردة: (77) ضابط و (273) ضابط صف. أهم نتائج الدراسة تمثلت في النقاط أدناه:
- تشجيع العاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض من فئة ضباط الصف بصفة خاصة على الاتصال بالرؤساء بشكل مباشر ويتم ذلك بتوفير جو من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، أن يترك أمر اتخاذ القرار للمرؤوسين ،على أن يتم إقراره من قبل الرئيس بعد الاتفاق عليه .

(1) خالد بن فيحان : المنديل : المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في المؤسسات الإصلاحية ، بمدينة الرياض ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 ، ص ص 3 - 286 ، من تصرف الباحثين.

- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه.
- توفير بيئة عمل مشجعة لأخذ القرارات التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون فعالية القرارات الإدارية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي.

- عقد دورات تدريبية في كيفية اتخاذ القرارات للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية لزيادة الثقة لديهم .

تناولت دراسة الباحث "خالد بن فيحان المندل" متغيري الفصل الثالث (اتخاذ القرارات، الأداء الوظيفي)، من الدراسة الراهنة، توصل الباحث فيها إلى حقيقة مفادها ،تحبيد المشاركة الجماعية في صناعة واتخاذ القرار (اللامركزية) بعد إقرار هذا الأخير من قبل القيادات الإدارية العلي (اللامركزية حاضرة أيضا)، وهذا بالفعل ما توصلت إليه دراسة الباحث "محسن محمد العبودي" بعنوان: «أساليب القيادة الحديثة بين المركزية واللامركزية 1985»، وهي الفكرة التي يتقاطع الباحث فيها مع ما تصبو إليه إدارة العلاقات العامة في المؤسسة من خلال مختلف الوظائف والأنشطة المراد تحقيقها (فتح قنوات الاتصال، تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا، توفير المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة، إشراك العمال في اتخاذ القرارات) والتي أكدها أيضا عديد الكتاب والباحثين من بينهم "محمد طلعت عيسى" في مؤلفه: «العلاقات العامة كأداة للتنمية، 1970، ص64» و دراسة الباحثة "شذا سليم أبو سليم" بعنوان: «مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين».

وفي تناولنا لدراسة "خالد بن فيحان المندل" استطاعت مجموعة البحث من خلالها تحديد البعض من المحاور (اتخاذ القرار، الدافعية في العمل، إدارة الصراع التنظيمي) التي تضمنتها فصول الدراسة الراهنة في علاقتها بموضوع الأداء الوظيفي، فضلا عن الفائدة منها في صياغة إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية للدراسة، تحديد المنهج الملائم للدراسة بالإضافة إلى إبراز وتأكيد أهمية الموضوع الراهن والمتمثل في ضرورة تواجدها لإدارة العلاقات العامة والتي من شأنها تقديم المساعدة فيما يتعلق بالمحاور المنتقاة في الدراسة الراهنة (اتخاذ القرار، الدافعية في العمل، الصراع التنظيمي وإدارته).

الدراسة الثانية:

دراسة : "عايض سعدون العتيبي" بعنوان : « موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال » 1416 هـ (1)

أجرى الباحث دراسته على عينة تتكون من (196) مفردة من القيادات الوسطى بمنظمات الخدمات العامة بمحافظة جدة مستخدماً المنهج الوصفي، وهدفت الدراسة إلى استطلاع آراء ووجهات نظر واتجاهات عينة الدراسة عن تفويض السلطة ومدى أهمية ودرجة ممارستها وما هي الفوائد التي يحققها أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تمثلت في:

- هناك تفويض جزئي لبعض السلطات.
- أن عمليات صنع القرارات في منظمات الخدمات العامة تتسم بالمركزية.
- ثمة عديد من العوامل والأسباب التي تؤدي إلى محدودية التفويض وهي كالتالي:
 - أ- معوقات التفويض التي ترجع للقيادات الإدارية متمثلة في:
 - الرغبة في الظهور بمظهر القوة.
 - الخوف من نفوذ المرؤوسين ومنافستهم .
 - انعدام الثقة في المرؤوسين والخوف من إخفائاتهم .
 - محدودية السلطة لدى الرئيس بما لا يكفي لتفويض قدر منها.
 - جهل الرؤساء بأحكام التفويض وعدم ممارستها له من قبل .
 - ب- معوقات تفويض ترجع إلى المرؤوسين متمثلة في:
 - انعدام ثقة المرؤوس بنفسه و قلة الطموح لديه و شكه في قدراته.
 - عدم وجود نظام للحوافز .
 - الخوف من المسائلة عند التقصير .
 - عدم توفر المعلومات الكافية والدعم من الرئيس.
 - ج- معوقات تفويض ترجع إلى الموقف الإداري في منظمات الخدمات العامة:
 - عدم التحديد الدقيق والكافي للاختصاصات.
 - عدم وضوح التسلسل الرئاسي.

(1) عايض سعدون العتيبي : مواقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز جدة 1416 هـ ، ص ص 3 - 167 ، بتصرف من الباحثين.

- قلة وضعف وسائل الرقابة والإشراف والاتصال.
- عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين.
- عدم وضوح واستقرار نظم العمل وطرق إجراءاته.

ومن أهم توصيات الدراسة :

- تشجيع القيادات الإدارية على ممارسات التفويض من خلال تغيير النظرة الخاطئة عن التفويض و الشك وعدم الثقة بقدرات المرؤوسيين والعمل على إيجاد نظام متابعة التفويض.
- عقد الدورات التدريبية المناسبة التي تدعم التفويض.
- إدخال مهارات التفويض كأحد معايير تقييم الأداء.
- إعداد و تأهيل المرؤوسين لممارسة التفويض واختيار الأكفاء منهم.

دراسة "عياض سعدون العتيبي" تناولت متغيري الفصل الثالث من الدراسة الراهنة بطريقة غير مباشرة من خلال تناول الباحث لعنصر تفويض السلطة (مؤشرا من مؤشرات اتخاذ القرار) في علاقته بإنجاز الأعمال (مؤشرا من مؤشرات الأداء الوظيفي)، توصل الباحث من خلالها إلى تأكيد مركزية اتخاذ القرار بمنظمات الخدمات العامة بمحافظة جدة أي التفويض الجزئي للسلطات بسبب عديد العوامل والأسباب التي أدت إلى محدودية التفويض، والتي استفادت من خلالها مجموعة البحث في صياغة أسئلة الاستمارة، التساؤلات الفرعية، انتقاء بعض المؤشرات ذات الصلة، فضلا عن تبصير القيادات العليا بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية على تفادي هذه الأسباب ذات التأثير السلبي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين، من خلال حث الجهات على إشراك الأطراف الفاعلة مؤسساتيا في تحقيق الأهداف المسطرة.

واختلفت دراسة : "العتيبي" مع الدراسة الراهنة، فيما يتعلق بالمنهج المتبع (الحالية اعتمد فيها المنهج الوصفي التحليلي)، عينة الدراسة الراهنة اشتملت جميع المستويات، في حين دراسة "العتيبي" ركزت على القيادات الوسطى بالمنظمات دون غيرها من المستويات الأخرى إلى جانب اختلاف ميدان الدراسة التطبيقية، الحالية مؤسسة اقتصادية إنتاجية محضة في حين ميدان دراسة "العتيبي" مست منظمات الخدمات العامة بمحافظة جدة.

الدراسة الثالثة :

دراسة "فيصل فهد بن محمد إبراهيم" بعنوان: «العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات وعلاقته بمستوى أدائهم» دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف (سعيد بن حمد الهاجري)، الرياض، 2001. (1)

مشكلة البحث: تمثلت في أن أغلب العاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية لا يزال دورهم غير فاعل بالمشاركة في صناعة القرارات داخل منظماتهم التي يعملون بها وهو دور قاصر ومحدود بسبب العديد من العوامل المؤثرة التي تحول دون حصولها والتي تنعكس على آداهم الوظيفي، وعلى ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هي العوامل المؤثرة في مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صنع القرار وما علاقته بمستوى أدائهم ؟

التساؤلات الفرعية للدراسة هي كالاتي :

- 1- ما هي العوامل الشخصية المؤثرة في مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صناعة القرار ؟
- 2- ما هي العوامل التنظيمية المؤثرة في مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صناعة القرار ؟
- 3- ما هي العوامل الاجتماعية المؤثرة في مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صناعة القرار ؟
- 4- ما علاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين بمجلس الشورى؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين المبحوثين وفقا لمتغيراتهم

الديمقراطية ؟

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي بمدخليه وهما المدخل الوثائقي والمدخل المسحي ويتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين بمجلس الشورى السعودي والبالغ عددهم (65) موظف، ولقد اختار الباحث عينة عشوائية للدراسة بلغ عدد مفرداتها (242) موظفا طبقت عليهم استبانة تضمنت في صورتها النهائية (66) عبارة موزعة على أربعة محاور وقد تم التأكد من صدقها الظاهري واتساقها الداخلي وتم التأكد من ثباتها.

خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيرا للعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية على مشاركة الموظفين في صنع القرار في مجلس الشورى، وأن أكثر هذه العوامل تأثيرا كانت العوامل الاجتماعية كما

(1) فيصل فهد بن محمد إبراهيم : العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات و علاقته بمستوى أدائهم ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، 2001 ، ص ص 2- 167 بتصرف من الباحثين.

توصلت فيما يخص بعلاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي، إلى أن أفراد العينة موافقون بشدة على علاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين.

توصيات الدراسة: تمحورت في النقاط أدناه:

- تهيئة بيئة عمل بما يدعم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار وذلك من خلال تطوير الهيكل التنظيمي (التقليدي) ومحاولة جعله يتحول إلى نمط الهيكل الأفقي الأمر الذي يختصر المستويات التنظيمية وخط السلطة والوقت في الاتصال فيما بين المستويات.
- الاهتمام بإزالة المعوقات التي تحد من مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار ومنها كثرة القيود الإجرائية التي تتحكم في مجرى العمل والسرية المبالغ فيها في بعض المعلومات وعدم إتاحتها واحتكار السلطة و الصلاحية و عدم التفويض والتمسك بحرفية اللوائح و الأنظمة مما يؤدي إلى الجمود في تطبيقها و عدم المرونة.
- إعداد الدورات التدريبية للموظفين و خاصة في مجالات مهارات صنع القرارات بما يزيد الوعي حول مفهومها وكيفية ممارستها.
- تقديم الدعم والتشجيع المعنوي الذي يحفز الموظفين على المشاركة في صناعة القرار.
- منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وثقة الإدارة بهم الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجابا على أدائهم الوظيفي.
- العمل على إتباع الأسلوب اللامركزي في صنع القرار الإداري.

دراسة "فيصل فهد بن محمد إبراهيم" ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة الراهنة في تناولها لمتغيري الفصل الثالث من الدراسة الراهنة (صناعة القرار والأداء الوظيفي)، لم تتعد هذه الدراسة كثيرا عن دراسة "عايض سعدون العتيبي" في تأكيد عدم المشاركة الجماعية لأغلب العاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية في صناعة القرارات والذي أعزاه الباحث إلى عديد العوامل ذات التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، حددها الباحث في العوامل الشخصية والتنظيمية والعوامل الاجتماعية و التي هي أكثرها تأثيرا ... أما فيما يتعلق بتوصيات الدراسة فهي بمثابة تأكيد على أهمية اعتماد إدارة للعلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة والتي من خلالها يتم ضمان المشاركة الفعالة للعمال من خلال إشراكهم في عملية صناعة واتخاذ القرارات، تلح أيضا على أهمية الاتصال، توفير بيئة العمل

الملائمة لأداء الأعمال ،اعتماد الليونة بالأجهزة البيروقراطية بتقادي حرفية اللوائح والتعليمات والقوانين المؤدية إلى الجمود والروتين وتعقد الإجراءات بهذه الأجهزة.

نقاط الاختلاف بين دراسة "فيصل فهد بن محمد إبراهيم" والدراسة الحالية تكمن في المنهج المختار (المنهج الوصفي التحليلي) عينة الدراسة (عشوائية منتظمة) وميدان الدراسة (مؤسسة اقتصادية)... وبالرغم من وجود تبيان في نقاط معينة بين كلا الدراستين إلا أنه ومن خلال تناول دراسة "فيصل فهد بن محمد إبراهيم" تمكنت مجموعة البحث من ضبط وتحديد المشكلة البحثية من خلال انتقاء عناصر تناولتها الدراسات السابقة المعتمدة ممثلة في عنصر اتخاذ القرار في المؤسسة وعلاقته بمتغير الأداء الوظيفي ،الآليات المعتمدة لتحريك دافعية الأفراد في العمل وعلاقتها أيضا بالأداء الوظيفي (الفصل الرابع من الدراسة) وأخيرا الصراع التنظيمي وكيفية إدارته في المؤسسة وأثره على إنجاز الأعمال.

إن الدراسات السابقة المعتمدة في الفصل الثالث من الدراسة الراهنة هي بمثابة خلفية نظرية من خلالها تم اشتقاق الفرضية الفرعية الأولى (المركزية إتخاذ القرار التنظيمي علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة) وتكوين صورة عامة عن واقع عملية اتخاذ القرار في المؤسسات والمنظمات الحكومية (مركزية القرار المتخذ أو اللامركزية في اتخاذه أو تواجد كليهما) وعلاقتها بإنجاز الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف، هي بمثابة مرتكز سيسهل لاحقا عملية تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها في هذا الفصل، ساهمت أيضا في إعادة النظر في المشكلة البحثية (تدقيقها وضبطها جيدا وفصلها عن باقي الجوانب البحثية الأخرى بتناول عناصر معينة دون أخرى من بينها عنصر اتخاذ القرار في المؤسسة)، اختيار المنهج الملائم للدراسة، عينة الدراسة، صياغة أسئلة الاستمارة المتعلقة بمحور اتخاذ القرار وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة، فضلا عن تأكيد هذه الدراسات فكرة أهمية وضرورة اعتماد إدارة للعلاقات العامة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسات والذي من شأنها معالجة المشكلات التنظيمية من ضمنها إشكالية اتخاذ القرارات التنظيمية وانعكاسها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

خامسا: اتخاذ القرار وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

الدراسات الحديثة أثبتت بأن صناعة واتخاذ القرار يبني في جانب كبير منه على كمية وكتلة المعلومات الموفرة (صناعة القرار = 90% المعلومات و 10% خبرة ومهارات متخذ القرار)، لكن الخبرة والمهارة والتمرس لها جانب آخر من الأهمية والتي تنعكس على وظيفة الأداء في المؤسسة (1)، هذه

(1) نايف الخضرة : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية -

دراسة ميدانية - رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ،الأردن ، 2005 ، ص 11.

الأخيرة نجاحها أو فشلها من وجهة نظر بعض مفكري الإدارة يرجع إلى الإدارة في حد ذاتها هذا من جهة، والتي ما هي سوى مجرد نسق من القرارات المتخذة، إذ يعد القرار هنا واتخاذها هو القلب النابض للنشاط الإداري، ومن جهة أخرى يعزى النجاح والتطور إلى العنصر البشري الفعال في الأساس⁽¹⁾، وبما أن الأداء يرتبط بسلوك الفرد في المؤسسة تزايد اهتمام علماء الإدارة والسلوك التنظيمي بدراسته و تفحص مختلف العوامل ذات الصلة والتي من شأنها أن تعرقه أو تحسنه وتعمل على تطويره وزيادة فعاليته، إذن أداء العمال والسعي إلى تحسينه وتطويره أصبح من ضروريات الإدارة الحديثة لذلك مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص نظرا لأهميته على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المزوجة بينهما خدمة للنسق المؤسساتي، باعتبار أن تحقيق أهداف هذا النسق متوقف أو يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة والممكنة للفاعلين الاجتماعيين وتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء وتطويره لتحقيق درجة أداء فعلي...⁽²⁾.

ويبقى الأداء الوظيفي وبلوغه مطمح كل مؤسسة، وبما أن الأداء الحقيقي هو نتاج لعدد من العوامل المتخلطة ويتأثر بجملة من العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية المختلفة والمتشابهة والتي يصعب عمليا تحديدها و تمييزها، إلا أنه يمكن حصرها في نوعين من العوامل ذات التأثير، وهنا سيتم التركيز أكثر على العوامل الداخلية دون إهمال منا للعوامل الخارجية والتي تقع خارج سيطرة المؤسسة وذات التأثير على الأداء ممثلة في البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية والقانونية والبيئية الاقتصادية⁽³⁾.

وفي الطرف الآخر نجد العوامل الداخلية والمقصود بها مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة وهي متعددة ومتنوعة ، ويعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي والمتغير المستقل الذي له أثره على الأداء الفردي والجماعي والمؤسساتي معا⁽⁴⁾، ممثلا في:

(1) محمد الصيرخي : مفاهيم إدارية حديثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 28.

(2) مساعد بن عبد الله السعد الماضي : معوقات الاتصال الإداري و انعكاساتها على الأداء الوظيفي : دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى و التنفيذية بإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 1996 ، ص ص 6 -10. بتصرف من الباحثين .

(3) جون جاكسون و آخرون : نظرية التنظيم ، ترجمة خالد زروق ، معهد الإدارة العامة ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 1988 ، ص 98.

(4) جمال الدين المرسي ، ثابت إدريس: السلوك التنظيمي ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص ص 484 ، 485.

- العنصر البشري باعتباره المورد والعامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية والمتحكم في العوامل الأخرى ومدى الاهتمام به كعامل أساسي في العملية الإنتاجية فالقرارات المتخذة من طرفه هي الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.
 - الإدارة باعتبارها المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت أهداف التنظيم والذي يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا.
 - التنظيم الذي يشتمل على تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، درجة التوازن في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز، التنمية والتدريب والذي من شأنه التأثير على أداء العمال وتحقيق الأهداف بكفاءة فضلا عن اعتماد المرونة والديناميكية في التنظيم بالشكل الذي يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات المتجددة .
 - طبيعة العمل والتي تشير إلى مدى أهمية الوظيفة المؤداة و مقدار فرص النمو والترقية المتاحة لمشاغليها ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، فكلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه كلما زادت دافعيته وولائه وبالتالي زيادة أدائه.
 - بيئة العمل أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية المحيطة بالفرد أثناء أدائه لوظائفه من علاقات اجتماعية وتنظيمية تتجسد أساسا في عملية الاتصال الرسمي وغير الرسمي ونظام الأجور وغيرها من العوامل ذات التأثير البالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا أو سلبا دون تجاوز منا لظاهرة الصراع التنظيمي الواقع بين الإدارة والأفراد فيما بينهم والذي قد يكون له نتائج ايجابية أو سلبية حسب شدته والطريقة التي يدار بها هذا من جهة إلى جانب دور الثقافة التنظيمية و تأثيرها على قدرة وإرادة العاملين في الانضباط والأداء الجيد داخل المؤسسة، فضلا عن الشعور بالانتماء، الاستقرار والرضا والولاء التنظيمي ومدى تبلور الوعي الفردي والجماعي داخل التنظيم اتجاه المؤسسة وأهدافها (1)
- هي عوامل لا يمكن تجاهلها وتجاوزها، لها دورها وتأثيرها المباشر وغير المباشر على جوانب عدة، من بينها و أكثرها أهمية المورد البشري وأدائه... لذلك سعت عديد الدراسات والبحوث من بينها دراسة "القنص 1417 هـ"، دراسة "بدر القطناني 1422 هـ" ودراسة "السكران 1425 هـ" والتي تمحورت حول

(1) أشواك شندا كوبرا : إستراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة عبد الكريم خزامن ، دار الفجر و التوزيع القاهرة مصر، 2002 ، ص

دور العلاقات الإنسانية في تفعيل ومزج جملة العوامل المؤدية إلى الرفع من (الأداء الفعلي للأفراد العاملين) لمعرفة هذه العوامل والمتغيرات والكشف عنها، مدى إسهامها، تأثيرها على أداء وإنجاز الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف التنظيمية على المستوى الداخلي والخارجي وذلك من خلال التركيز على العنصر البشري الفاعل في هذه العملية وتسليط الضوء عليه، أي محاولة إحداث قراءة معمقة وسبر لغور الذات الاجتماعية داخل التنظيمات لمعرفة الدوافع المحركة للسلوك في الاتجاه المرغوب والمحقق للأهداف المسطرة والمعوقات المحبطة له... ومن بين أهم العوامل التي نالت نصيبا من البحث وذات التأثير الإيجابي أو السلبي على السلوك التنظيمي على وجه الخصوص، القرار التنظيمي والطريقة المعتمدة في اتخاذه ونصيب الأفراد للعاملين، أي مدى إسهام هؤلاء في هذه العملية التنظيمية المستمرة وانعكاساتها عليهم وعلى إنجازهم للأعمال والواجبات وتحقيق الأهداف التنظيمية⁽¹⁾.

ولقد أثبتت التجارب العلمية في مجال السلوك البشري بأن جودة وكفاءة أداء المؤسسات متوقف على قدرة وكفاءة الفاعلين على مستواها، غير أن القدرة والكفاءة لوحدها غير كافية لاستخراج الطاقات الكامنة والممكنة وترجمتها إلى سلوك فعلي يعكس لنا مستويات أفضل من الأداء... ثمة عوامل ومحفزات ودوافع للسلوك التنظيمي تتخذ إداريا، من بينها إلى جانب أخرى لا تقل أهمية هي الأخرى، الكيفية التي يتم بموجبها اتخاذ القرارات التنظيمية، وهنا نجد أنفسنا كباحثين نميل تارة إلى تدعيم مركزية القرار المتخذ بناء على اعتبارات معينة وتارة أخرى نجد للمشاركة الجماعية أي اللامركزية في اتخاذ القرارات تأثيرها الإيجابي على حفز الأفراد لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف⁽²⁾.

وفي تناولنا لموضوع اتخاذ القرار وانعكاساته على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين نجد أنفسنا ملزمون على تناول بعض القضايا والموضوعات ذات الصلة الوثيقة، قضية مركزية أو لامركزية القرارات المتخذة، عوامل وأسباب الأخذ بهذين الأسلوبين، عيوب ومميزات كليهما، وصولا إلى معالجة الإشكال المطروح بين المركزية واللامركزية وأيهما أجود وأصلح لاتخاذ القرارات والعائد من ذلك على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية⁽³⁾.

(1) جمال الدين المرسي، ثابت إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 487.

(2) مجدي أحمد : علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 100-115. بتصرف من الباحثين.

(3) خالد بن فيحان، المنديل، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-14. بتصرف من الباحثين

أضحى لموضوع اتخاذ القرار وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاهتمام البالغ ، كما أصبح لمركزية ولامركزية اتخاذ القرارات تأثيرا واضحا على العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والتنسيق بين جهود الأفراد والجماعات ورفع الروح المعنوية للعالمين وتبادل الآراء والأفكار بين الجهات المختلفة وإحداث التغيير في السلوك باتجاه الأداء الوظيفي⁽¹⁾.

والمقصود بالمركزية هنا تجميع صلاحيات واتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين، في حين نعني باللامركزية انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص، ويقصد بصلاحية اتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة⁽²⁾... وتأخذ المركزية واللامركزية درجات مختلفة، فتزيد درجة المركزية إذا ما انحصرت صلاحية التصرف واتخاذ القرارات في يد شخص واحد أو عدد قليل، ومن جهة أخرى كلما كان هناك تفويض السلطات للمستويات الإدارية المختلفة فإن هذا يعني زيادة اللامركزية... وفي ذات السياق نجد من الباحثين من لا يوافق على اعتبار اللامركزية الجغرافية من أشكال اللامركزية الإدارية، ويأخذ " فايول " بنفس المعنى عندما يقول أن ما يزيد من أهمية المرؤوسين في المنظمة يعد شكلا من أشكال اللامركزية والعكس فإن ما يقلل من أهميتهم يعتبر ميلا نحو المركزية... إن الرأي إذن والغالب هو أن التشتت الجغرافي يمكن أن يكون أحد الأساليب التي تؤدي إلى اللامركزية وعليه فإن لفظ اللامركزية إنما يعني مدى التوسع في تفويض، سلطة صنع واتخاذ القرارات...⁽³⁾

إن حجم المنظمة و التداخل بين الأنشطة وشخصية العاملين، توافق الأهداف، مستوى صنع القرار وكفاءة النظام هي عوامل التوجه للمركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرار، إضافة إلى طبيعة النشاط المزاوول والذي يعد سببا رئيسيا للمركزية، أو اللامركزية حتى لو تعارض مع المبررات الأخرى ويقصد به تلبية حاجات العملاء، ومصادر المواد الأولية، مواقع التسهيلات الصناعية للمؤسسة وأيضا يأخذ بعين الاعتبار هنا مدى كفاءة عمليات الرقابة وفعاليتها في المؤسسة والذي يعتبر أيضا عاملا محددًا لمستوى اللامركزية فالمدير لا يمكنه تفويض السلطة إلا في ظل وجود وسائل رقابية فعالة تضمن له متابعة الأداء والحكم على مستواه والعكس صحيح⁽⁴⁾.

(1) جمعان عوضة الزهداني : صنع القرار في الأجهزة الأمنية : الأساليب و المعوقات و أنماط المشاركة ، رسالة ماجستير المركز

العربي للدراسات الأمنية و التدريب ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 1421 هـ ، ص 8 .

(2) علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1982 ، ص 95.

(3) نادية أيوب: نظريات القرارات الإدارية، جامعة دمشق، 1994، ص 199.

(4) المرجع نفسه، ص ص 199 - 201 . بتصريف من الباحثين

و للمركزية مجموعة من المزايا تتلخص فيما يلي:

- سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات بين الإدارات المختلفة .
- التشغيل الاقتصادي للأمتل للإمكانيات المتاحة.
- صحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الاستشارية المتخصصة.
- تكوين فريق عمل متعاون من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا وعدم حدوث ازدواجية في القرارات بالإضافة إلى سهولة الرقابة وإجراءاتها.(1)

وتتحقق المركزية بناء على:

- 1- بتصعيد كل موقف أو مشكلة تتطلب حلا إلى القيادات العليا في الجهاز الإداري الحكومي للبحث فيها ووضع الحلول المناسبة، ومثلما يكون للقيادات العليا صلاحية اتخاذ القرار، تملك أيضا الحق في الرفض والتعديل و الإلغاء إذا ما تطلب الأمر وما على الجهات القاعدية سوى تنفيذ ما تقرره القيادات العليا.
 - 2- تتحقق المركزية أيضا بواسطة إصدار لوائح وتعليمات وقرارات تفصيلية من قبل الجهات العليا مع التزام الدقة بها دون حق التصرف أو الاجتهاد بما يخالف هذه القرارات والتعليمات
 - 3- كما يمكن تحقيق المركزية بطريقة الخلط بين الطريقتين السابقتين، فقد تصدر لوائح وتعليمات منظمة لعملية العمل في الجهاز الإداري على أن تفرض على هذا الأخير الحالات والمشاكل ذات الطابع المميز أو حين لا تتضمن اللوائح والتعليمات حولا لها.(2)
- وتكمن عوامل و أسباب الأخذ بأسلوب المركزية الإدارية كأسلوب في إدارة التنظيم الحكومي لاعتبارات عديدة، ومن أهم العوامل والأسباب ما يلي:
- من الأسباب التقليدية رغبة الرئيس الإداري في مباشرة السلطة بنفسه واستئنائه بها وعدم ثقته في مساعديه والوحدات الإدارية الأخرى.
 - الرغبة في توحيد أساليب وأنماط النشاط والعمل الإداري في مختلف المرافق وتحقيق هذه الرغبة من جراء الاعتماد على مصدر مركزي واحد في إصدار القرارات الملزمة لجميع أجزاء الجهاز الإداري.

(1) علي محمد عبد الوهاب: الفعالية الإدارية، ندوة المدير، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية " السعودية 1980، ص

(2) خالد بن فيحان المندل ، مرجع سبق ذكره ، ص 161.

- انتقاد العيوب التي رافقت إتباع أسلوب المركزية في التسيير لاسيما في ظل التطورات العلمية الحديثة التي سهلت عملية الاتصالات وسرعة إيصال القرارات والتعليمات، هذا بالإضافة إلى أن التخوف من المسؤولية في التنظيمات الحديثة والتي تتم من خلال عديد من أجهزة الرقابة الإدارية قد أدت إلى ممارسة السلطة في إدارة التنظيم بأسلوب مركزي، فضلا أيضا عن ضمان وتأييد وحدة الوحدات الفرعية من الناحية القانونية والإدارية.
- يتم اللجوء لهذا الأسلوب نظرا لاعتباره الوسيلة الأمثل لتنفيذ خطط التنمية الشاملة والتي تتطلب نوعا من التوجيه والسيطرة والرقابة المركزية (1).
- و للمركزية مجموعة من العيوب منها ما يلي:
 - عدم تكوين صف ثان أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات في المؤسسة.
 - انخفاض الروح المعنوية للرؤساء في المستويات الإدارية الدنيا.
 - قد يغفل متخذ القرار في المستوى الأعلى عن بعض العوامل والمعلومات الهامة التي تعاشها باقي المستويات.
 - خطوة القرار الفاشل تمتد لتشمل قطاعا كبيرا أو المؤسسة بأكملها.
 - قد تؤدي المركزية إلى نوع من الاتكالية أو الاعتماد لدى باقي المستويات الإدارية في المؤسسة وبالتالي العزوف أو غياب المبادرة في أي موقف من المواقف، الأمر الذي يعطل الابتكار و يكبح الأفكار الجديدة.
- إن الأسلوب اللامركزي في الإدارة يقوم على فكرة تشتيت السلطة وتوزيعها بين أجزاء ومستويات الجهاز الإداري وعلى تفويض هذه السلطة إلى المستويات الأدنى، والأسلوب اللامركزي بهذا المفهوم يحمل في طياته إمكانية تنوع القرارات والتصرفات التي تصدر عن الأجهزة والمنظمات وعن العاملين فيها، فالمركزية بهذا تعني المرونة في التبعية الإدارية بحيث لا ترتبط الأجهزة الإدارية ارتباطا رأسيا إذ تتدرج في الجهاز الإداري الرئيسي .

(1) عبد الأمير عبد العظيم العكيلي : مبادئ الإدارة العامة مدخل بيئي وسياسي ، الجامعة المفتوحة ، ليبيا ، 1992 ، ص ص ، 161-165 بتصرف من الباحثين.

واللامركزية لها مميزات عديدة منها :

- تفرغ المديرين للقرارات الهامة وعدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية.
- سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات واتخاذ أفضل القرارات بسبب وفرة المعلومة ومعايشة متخذ القرار للمشكلات.
- تحقق اللامركزية مبدأ هاما من مبادئ التنظيم وهو توازن السلطات والمستويات.
- تدريب المديرين والرؤساء في المستويات الأقل.
- رفع الروح المعنوية في المستويات الإدارية المختلفة نتيجة المشاركة الإيجابية .
- زيادة الحماس والرغبة والاهتمام بحل المشكلات وبالتالي ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.
- مخاطر القرارات الضعيفة تكون موزعة ،فهي تؤثر على إدارة أو قسم واحد بدلا من التأثير على المؤسسة كلها (1).

ومن عوامل و أسباب الأخذ بأسلوب اللامركزية ما يلي:

- إن اللامركزية تمنع التركيز والتضخم في ممارسة السلطة وهذا يؤدي إلى تمتع الوحدات الإدارية أسفل التنظيم الإداري بقدر من السلطة في اتخاذ القرارات.
- اتساع حجم التنظيمات الإدارية يستدعي الأخذ بأسلوب اللامركزية ، فعندما تنتوع المهام و يتسع نطاق الدور، يتضخم نتيجة لذلك الجهاز الإداري ويتعقد بناؤه، في هذه الحالة تفرض اللامركزية كأسلوب لإدارة و تسيير المؤسسات.
- إن التخصص وتقسيم العمل يحتم الأخذ بأسلوب اللامركزية الأمر الذي يخفف إلى حد كبير أعباء القيادة الإدارية و يمنع تضخم السلطة.
- إن مبادئ ديمقراطية إدارة التنظيم توجب الأخذ باللامركزية، كما تؤدي اللامركزية إلى تنمية توسيع خبرات القيادات الإدارية بحيث تصبح اللامركزية أداة لتدريب رئاسات المستقبل.
- تؤدي اللامركزية إلى مواجهة مشاكل إدارة التنظيم بسرعة والتصدي لحسم الأمور باتخاذ القرار الملائم لمواجهة المواقف المختلفة .
- تؤدي اللامركزية إلى تدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري، كما تعمل على رفع الروح المعنوية وخلق روح المبادرة و القضاء على الروتين (2).

(1) علي محمد عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

(2) عبد الأمير عبد العظيم العكيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 162.

أما العيوب التي تحملها اللامركزية فتتمثل :

- تناقض أو عدم اتساق القرارات المتخذة.
- ازدواجية الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.
- صعوبة الاتصالات أفقيا و رأسيا و بطء الوقت المستفيد في نقل المعلومات.
- صعوبة الرقابة و ضعف الروابط مع الإدارة العليا و خاصة في الفروع و المناطق الأخرى.

وفي تناولنا لمركزية أو لامركزية القرار المتخذ بربطه بمتغير الدراسة الراهنة ألا وهو الأداء الوظيفي في المؤسسة، نجد أنفسنا كباحثين إلى جانب آخرين نتأرجح بين المركزية و اللامركزية في ممارسة هذه العملية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي على مستوى المؤسسات والاقتصادية منها على وجه الخصوص وهو الإشكال المطروح... فمن الباحثين من يرى أنه لا يمكننا الوصول إلى اللامركزية إلا بعد تحقيق المركزية وهو ما تضمنته دراسة الباحث "محسن محمد العبودي" في مؤلفه "أساليب القيادة الحديثة بين المركزية واللامركزية"⁽¹⁾ و منهم من يؤكد على فكرة مركزية القرار وهو التصور التنظيمي الذي روجت له أفكار المدرسة الكلاسيكية في التنظيم متمثلة في أفكار كل من "فدريك تايلور" هنري فايول "هنري فورد" "ماكس فيبر" وآخرون، كأسلوب إداري تنظيمي تميز حسب رواد هذا الاتجاه بالراشدة العالية والمطلقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير العملية الإنتاجية بهدف استخراج واستثمار الطاقات البشرية في مواقع الإنتاج لتحقيق عوائد مالية بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن...⁽²⁾ و آخرون يرون في المشاركة الجماعية في صناعة واتخاذ القرارات التنظيمية فائدة للفرد والمنظمة على حد سواء، مستندين في ذلك على مفهوم الرشد الإداري كبديل للرشد المطلق والذي تتخذ في ضوءه القرارات التنظيمية بمراعاة الظروف والمواقف المؤثرة على المؤسسة والعوامل المحيطة بالقرار مع إشراك الأطراف التنظيمية للخروج بالبديل الأمثل والأصلح و الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة⁽³⁾، فضلا عن إشباع حاجات ومتطلبات وطموحات الأفراد العاملين في المؤسسات بجعلهم طرفا فعالا لهم ووجودهم ودورهم وأهميتهم داخل التنظيم بإعطاء العلاقات الإنسانية والبعد العلائقي الاجتماعي أهمية إلى جانب فتح قنوات الاتصال في المؤسسة وفي جميع الاتجاهات الأمر الذي ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين،استقرارهم وولائهم للتنظيم وشعورهم

(1) خالد بن فيحان المندل : مرجع سبق ذكره، ص 167.

(2) جمال الدين لعويصات : السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة ، الجزائر ، دون سنة ، ص 62.

(3) سليمة بوزيد : المشاركة في اتخاذ القرارات كآلية في تحقيق التنمية الإدارية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر

بسكرة ، العدد 20 ، 2010 ، ص 322.

بالمسؤولية الاجتماعية تجاه النسق التنظيمي والسعي إلى تحقيق الأهداف و كسب الميزة التنافسية في ظل التغيرات والمستجدات المستمرة (1).

إن الهدف في تناولنا لمسألة اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال الكشف عن نتائج هذه الممارسة الإدارية على ناحية الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ممثلة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل - ميدانا للدراسة الميدانية ليس مجرد عرض لعناصر تتدرج ضمن هذه القضية، وإنما الغرض الحقيقي يكمن في حسن اختيار الأسلوب الإداري أو بالأحرى الممارسة الصحية للعملية ضمن الظروف والمواقف القائمة بالفعل والإمكانات المتاحة المادية والبشرية والتنظيمية ... بصورة أدق هل نحن ملزمون على المفاضلة بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات التنظيمية بالنظر إلى أثر ذلك على الأداء الوظيفي؟، أم أن هناك مخرج آخر نسلكه وفقا للحالات والظروف المعاشة الداخلية والخارجية؟، وفي هذا السياق يمكن النظر لكلا الأسلوبين، المركزية واللامركزية على أنهما متباعدان يندر وجود أي منهما منفردا أو كاملا في التطبيق العملي وأن الاختيار بينهما من أكبر المشاكل المتصلة بتفويض السلطة في المنظمات الإنسانية مهما اختلفت أنواعها على حد تعبير الباحث " خالد بن فيحان المندل" في دراسته حول المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي... ومما يزيد من حدة المشكلة هو عدم القدرة على تغليب طرف على آخر كل منهما يوفر مزايا لا تتوفر في الآخر... وعليه يندر في الحياة العملية أن نجد المركزية الكاملة أو اللامركزية التامة، ولكن الغالب أن تجد المركزية واللامركزية سويا ولكن بدرجات مختلفة وتقرر إدارة المنظمة أو المؤسسة الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية (2) بناء على مجموعة من العوامل أهمها طبيعة العمل المؤدي، حجم المنظمة وانتشارها الجغرافي ودرجة السرعة المطلوبة في أداء الأعمال ووجهة نظر الإدارة العليا ونوع العاملين وتخصصاتهم وقدراتهم وطموحاتهم والخدمات الاستشارية المتاحة (3).

وبناء على ما سبق تبقى المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار في علاقتها بالأداء الوظيفي تعبير نسبي ومن ثم فإن التوازن بينهما يصبح أحيانا وهذا التوازن تحدده العلاقة التنظيمية بين المستويات التنفيذية والمستويات العليا في التنظيم.

(1) نبيل النجار: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1985، ص 4

(2) خالد بن فيحان المندل، مرجع سبق ذكره، ص ص 16 - 21. بتصرف من الباحثين

(3) علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 90 - 94. بتصرف من الباحثين

سادسا: عرض البيانات وتحليل ومناقشة معطيات الفرضية الفرعية الأولى

1 عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى

الجدول رقم 07: يصف العملية الاتصالية بين الإدارة و العمال

النسب المئوية	التكرار	التكرارات و النسب المئوية	
		الإجابة	
%4.7	04	جيدة	الاحتمالات
%23.2	20	حسنة	
%72.1	62	سيئة	
%100	86	المجموع	

فيما يتعلق بالعملية الاتصالية بين المستويات العليا والقاعدية على مستوى مؤسسة الخزف الصحي في عمومها توصف بالسيئة بنسبة ساحقة قدرها %72.1 وعلى الرغم من ذلك فإن نسبة 23.2 % من أفراد العينة وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى يقرون بوجود علاقات حسنة بين الإدارة والعمال أما النسبة الأدنى والمقدرة بـ %4.7 من العمال يصرحون بتواجد علاقات اتصالية جيدة بين الطرفين.

وعليه يمكننا القول بفشل العملية الاتصالية على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والتي وصفت بالسيئة في غالبيتها من وجهة نظر غالبية العمال التنفيذيون الأمر الذي يستدعي ضرورة اعتماد آليات حديثة وفعالة لتفعيل العملية الاتصالية ولاسيما الاتصال الداخلي فيما بين العمال والمستويات العليا بالمؤسسة وذلك في ظل الغياب الحقيقي لقسم أو مصلحة أو إدارة مكلفة بالإعلام أو العلاقات أو الاتصال، وهو ما يؤكد أهمية موضوع الدراسة الراهنة والمتمثلة في ضرورة تواجدها إدارة العلاقات العامة على مستوى المؤسسة لاسيما في ظل تحديات سوق العمل والمنافسة الوطنية والخارجية التي تعترض هذه الخيرة.

أما فيما يتعلق بالمبحوثين الذين وصفوا الاتصالات بالجيدة (%4.7) من جهة والحسنة (23.2%) من جهة أخرى فهؤلاء يمثلون في غالبيتهم فئة الإطارات و التي تحرص على المحافظة على الصورة الحسنة للمؤسسة بعيدا عن جو الصراعات والنزاعات العمالية هذا من جهة والعمال المهرة ذوي المعرفة الضمنية من جهة أخرى والذي غالبا ما يستغلون هذه الناحية المعرفية في الضغط والتقرب أكثر من القيادات العليا بالمؤسسة خدمة لمصالح شخصية تتلخص أساسا في الحصول على مراتب إشرافية في مواقع الإنتاج ذات الورشات المتعددة بمؤسسة الخزف الصحي والذي غالبا ما يبذون نوعا من الولاء

والانصياع للمستويات العليا بالمؤسسة واصفين الوضع والعلاقات والاتصالات القائمة بين الإدارة و العمال بالحسنة، وإن سوء الاتصالات بين القاعدة والقمة له انعكاساته على نواحي عدة من بينها استبعاد لهذه المستويات الدنيا وعدم إشراكهم في عملية صناعية واتخاذ القرارات التنظيمية ، فتمركز بذلك السلطات في ناحية دون أخرى الأمر أيضا الذي يؤثر على دافعية انجاز الأعمال والمهام و يثير الكثير من التوترات والصراعات العمالية في مواقع الورشات فتضرب بذلك العملية الإنتاجية على اعتبار أن هذه الأوضاع تؤثر سلبا على أداء الأفراد العاملين وهذا بالفعل ما أكدته عديد الدراسات السابقة.

الجدول رقم 8 : يوضح كيف يستفيد العمال من المعلومات الواردة إليهم من الإدارة

النسب المئوية	التكرار	التكرارات و النسب المئوية	
		الإجابة	
3.5%	03	سرعة الإنجاز	الاحتمالات
9.3%	08	إتقان العمل	
87.2%	75	لا تفيدني	
100%	86	المجموع	

فيما يتعلق بالمعلومات الواردة من الإدارة إلى العمال واستفادة هؤلاء منها، نلاحظ بأن هذه المعلومات ساهمت ولو بنسبة ضئيلة في إتقان العمل من جهة بنسبة 9.3 % وسرعة الإنجاز من جهة أخرى بنسبة 3.5% أما غالبية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 87.2 % يجزمون بعدم استفادتهم من هذه المعلومات .

إن النسب المئوية لمفردات العينة يؤكدون وبالفعل فشل العملية الاتصالية بين الإدارة والعمال والقائمة بالأساس على توافر المعلومات واستغلال هذه الأخيرة والاستفادة القصوى منها في انجاز وإتقان الأعمال وهو ما تؤكد ذلك النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (08) والذي يصف لنا العملية الاتصالية بالسيئة في العموم، إن عدم استفادة غالبية العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية من المعلومة (التنفيذيون على وجه الخصوص) يمكن رده لأسباب عدة من بينها المستوى التعليمي لهؤلاء (ابتدائي،متوسط ،ثانوي) أو أن المعلومة في حد ذاتها مبهمه * غير مفهومة ومعقدة تحتاج إلى تفسير و تدخل من قبل المشرفين ولاسيما على مستوى الو رشات الإنتاجية ،كما يمكن إرجاعها أيضا إلى نية

* المعلومات تحمل دلالات مفهومة، إلا أن استعمالها في سياقات معينة يجعلها غامضة غير مفهومة .

القصد في عدم استيعاب وفهم المعلومات للزوف عن العمل والذي مرده إلى سوء العلاقة بين العمال والإدارة، أو إلى عجز وفشل هذه الأخيرة في العملية الاتصالية والقائمة أساسا على إيصال المعلومات للطرف الآخر و قدرة هذا الأخير على فهمها واستخدامها، وفي ظل عدم قدرة هؤلاء على الفهم والاستفادة من المعلومات يفقدون بذلك إمكانية التعويل عليهم أو حتى اعتبارهم طرف فاعلا في عملية اتخاذ القرار والتي تحتاج إلى نوع من الدراية والحنكة والمعرفة الموسعة، فضلا أيضا عن تدني الروح المعنوية لديهم ونقص الدافع لإنجاز الأعمال، وانزواء وانطواء العامل على ذاته وما تسببه هذه الحالة النفسية من صراع داخلي لهذا الأخير والذي سرعان ما يصبح صراعا ظاهرا يآثر سلبا على العملية الإنتاجية والأداء الوظيفي عموما لهذا الأخير وانعكاس ذلك على المؤسسة ككل.

الجدول 09: يوضح العلاقة بين نقص وسائل الاتصال و الوقوع في الأخطاء أثناء العمل.

النسب المئوية	التكرار	التكرارات و النسب المئوية	
		الإجابة	الإحتمالات
%96.5	83	نعم	
%3.5	03	لا	
%100	86	المجموع	

بتفحص الجدول أعلاه نجد بأن غالبية مفردات العينة يجزمن بنسبة تكاد تكون كلية قدرها %96.5 بأن نقص وسائل الاتصال يزيد من نسبة الأخطاء المرتكبة أثناء العمل، وهذه النسبة تعكس وجهة نظر أغلبية العمال التنفيذيون على مستوى ورشات الإنجاز... والنسبة الضئيلة من مفردات العينة والمقدرة بـ %3.5 ينفون ذلك وهم يمثلون فئة الإطارات والعمال المهرة بمؤسسة الخزف الصحي وهذه النسب تعكس لنا وبالفعل ما تم التوصل إليه من نتائج في الجدول رقم (07) والجدول رقم (08) والذي تتمحور أفكارهم حول العملية الاتصالية بين الإدارة والعمال واستفادة هؤلاء منها وفي ظل غياب المعلومات، زيفها أو انعدامها أو عدم التوظيف الصحيح لها يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء أثناء العمل مما ينعكس على الأداء الوظيفي في المؤسسة وهو الأمر الذي يفقد المرؤوسين الثقة في ذواتهم ويضعف الحافز لديهم للعمل وحتى إتخاذ القرار بخصوصه أو طرح أفكار وتصورات جديدة بشأن عملية العمل وسيرها،إنما يؤدي أيضا إلى تدني الروح المعنوية لديهم وعدم مطالبته هؤلاء بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية وهو ما

أكدته نتائج دراسة الباحث "عايض سعدون العتيبي" ،بعنوان: «موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على انجاز الأعمال»، أيضا النماذج المعدلة للنموذج المثالي للتنظيم لـ (Max – weber) ممثلة في أفكار وتصورات " فليب سلزنيك "و" ألفن جولدن " و تأكيد "سلزنيك" على فكرة تفويض السلطة للمرؤوسين وانعكاس ذلك على تنمية الشعور بالثقة والقدرة على انجاز الأعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية.

الجدول رقم 10: يوضح مصدر تلقي العمال للمعلومات داخل المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	التكرارات و النسب المئوية	
		الإجابة	
9.3%	08	الرئيس	الاختلافات
83.7%	72	الزملاء	
7%	06	وسائل الاتصال	
100%	86	المجموع	

بالنظر للجدول أعلاه والمتعلق بمصدر تلقي العمال للمعلومات داخل المؤسسة، نجد بأن غالبية عمال المؤسسة ،المعلومات ترد إليهم من زملائهم في العمل بنسبة قدرها 83.7%، 9.3% منهم تصلهم المعلومات من رؤسائهم في العمل ،أما نسبة 7% منهم يتلقون المعلومات من خلال وسائل الاتصال . وعليه وفي تناولنا لمصدر تلقي العامل للمعلومة داخل المؤسسة يلاحظ جيدا سيادة الاتصال الأفقي مؤسساتيا 83.7% مقارنة بالاتصال التنازل 9.3% والصاعد 7% ،أي تغليب الاتصالات غير الرسمية على الاتصال الرسمي الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيف المعلومة وعدم مصداقيتها والفائدة المرجوة منها وبالتالي إمكانية سيادة البلبلة و الشائعات و التي قد تؤدي إلى النزاعات و الصراعات التنظيمية والذي ينعكس على دافعية الأفراد العاملين في انجاز الأعمال الموكلة إليهم و تحقيق الأهداف التنظيمية . في حين ولأنك الذين أقروا بوصول المعلومات إليهم من رؤسائهم في العمل (9.3%) هم أولئك الأقل منهم درجة في السلم السلطوي ولهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بهم غالبا ما يمثلون فئة المشرفين والعمال المهرة، في حين ثمة محدودية في استخدامات و وسائل الاتصال (7%) على اختلافها في التعامل مع العامل على مستوى المؤسسة وهو بالفعل ما سجلته نتائج الجدول رقم (7) (8) و(9) والتي توصلت إلى وجود عجز وقصور وفشل في العملية الاتصالية ، الأمر الذي يؤكد ضرورة اعتماد إدارة العلاقات

العامة على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لتجاوز الفجوة الحاصلة بين المستويات العليا و الدنيا في المؤسسة وذلك لتفادي آثار ذلك على المستوى الفردي والجماعي وتقريب ما أمكن بين الأطراف الفاعلة و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وهو ما تجسد في تصورات رواد حركة العلاقات الإنسانية بإعطائهم أهمية للعملية الاتصالية و في جميع الاتجاهات الصاعدة و النازلة والأفقية .

الجدول رقم 11: يوضح مدى وجود اتصال بين العمال و الإدارة

حالة الإجابة بنعم		النسب المئوية %	التكرار	التكرار والنسب المئوية الإيجابية	
النسب المئوية %	التكرار			الإجابة	الاحتمالات
61.5%	08	15.1%	13	نعم	الاحتمالات
/	/	84.9%	73	لا	
/	/	100 %	86	المجموع	
38.5%	05				
/	/				
100%	13				

بالنظر للجدول أعلاه ، تمت الموافقة و بالغالبية على عدم وجود اتصال بين العمال و الإدارة بنسبة مئوية قدرها (84.9%) في حين ثمة من المبحوثين من صرح بوجود اتصال بين الطرفين وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى والمقدرة بـ (15.1) و الاتصالات بين العمال والإدارة غالبا ما تتم عبر طرق عدة ، من خلال المسؤول المباشر (61.5%) أو عن طريق الاجتماعات بنسبة قدرها (38.5%) وفي حين تم التأكيد وبالنفى فيما يتعلق بعدم استخدام المواقع الالكترونية والهاتف والإعلانات أثناء اتصال الطرفين ببعضهما بالعمال والإدارة على حد سواء ،إن النسبة المئوية الساحقة (84.9%) النادرة لوجود اتصال بين العمال و الإدارة (وهم في الغالب فئة العمال التنفيذيون فالدراسات) تؤكد أيضا للنسب المئوية التي تضمنها الجدول رقم (10) بخصوص مصدر تلقي العمال للمعلومات داخل المؤسسة والتي في الغالب ما تسري بصفة غير رسمية وعلى المستوى الأخص بين العمال أنفسهم وهذا ما يؤكد على فشل العملية الاتصالية وعجز المستويات العليا على إيصال المعلومات واحتواء الكتلة العمالية و لاسيما على مستوى الو رشات بتناقضاتها ومكانتها ومشاكلها، وفي الاتجاه المعاكس نجد نسبة 15.1% من

العمال (إنهم في الغالب فئة الإطارات والمشرفون ورؤساء والو رشات) يؤكدون وجود اتصالات بين العمال والإدارة قاصدين بذلك أنفسهم لا باقي العمال في المستويات الدنيا من الو رشات المتعددة على مستوى المصنع والتي عادة ما تتم عن طريق المسؤول المباشر والاجتماعات المنعقدة معهم باعتبارهم الأكثر قربا من مواقع السلطة والقرار و الأكثر ولاء لهم خدمة لمصالح معينة كالظفر بامتيازات معينة ، كالترقيات العلوات، مراتب عليا في السلم الإداري بالمؤسسة الحصول على فترات تدريبية ، السلفيات... إلخ

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بوجود اتجاهين متعاكسين في مؤسسة للخزف الصحي بالميلية وبوجود فجوة سحيقة بينهما و تضارب في الآراء والأهداف الأمر الذي له آثار على سير العملية الإنتاجية بالدرجة الأولى وتحقيق الأهداف و إشراك مختلف الفاعلين في المؤسسة في صناعة و اتخاذ القرارات وهو ما يؤكد مرارا وتكرارا حتمية وجود إدارة متخصصة لإدارة مختلف التناقضات والصراعات و اختلاف الآراء واستغلال الطاقات المتاحة في المؤسسة و لاسيما البشرية منها ، تطوير قدراتها وإمكانياتها لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e} = 2,17$$

حيث: متوسط التكرارات المشاهدة في الجدول = 2,17 = f_e

لدينا χ^2 (المحسوبة) أكبر χ^2 (الجدولية) إذن χ^2 لها دلالة إحصائية ومنه نقبل الفرض العدم وعليه لا يوجد اتصال بين العمال والإدارة عند درجة الحرية $df=5$ ومستوى المعنوية $\alpha=0,05$ وهو ما يشير إلى عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وهو ما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي في المؤسسة وهو ما يؤكد على صدق الفرضية الفرعية الأولى للدراسة أي مركزية القرار في المؤسسة و هو ما يستدعي ضرورة تواجد إدارة للعلاقات العامة و التي دائما ما تسعى إلى إشراك الأطراف في هذه العملية .

الجدول رقم 12 : يوضح مدى استفادة العمال من المعلومات في تنفيذ المهام الموكلة إليهم

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإيجابية	الاحتمالات
%100	86	نعم	
/	/	لا	
%100	%86	المجموع	

أجزمت مفردات العينة الطبقية العشوائية و المقدر عددهم بـ 86 مفردة و بمختلف فئاتها من إطار عمال مهرة وعمال تنفيذيون على أن الإطلاع المستمرة والمتواصل على مستجدات العمل يساعد و إلى حد كبير على انجاز الأعمال والمهام و في الوقت المحدد، الخ هذا التصريح من طرفهم يتضمن فكرة الرغبة للكائنة لديهم في تطوير قدراتهم ومعارفهم وإمكاناتهم العملية والعلمية من خلال إعطاء التنظيم مثلا في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية متكافئة للتطوير الذاتي والذي من شأنه تهيئة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الروتينية اليومية بخصوص العملية الإنتاجية و أخرى تنظيمية على قدر من الأهمية .

وذلك يخلق الدافع والحافز لديهم على طرح أفكار وتصورات جديدة فردية كانت أم جماعية يكون لها الأثر الإيجابي في تحقيق مستويات أعلى من الإنتاج عبر أخصائيين في مجال العلاقات العامة والذين لديهم من المهارات الاتصالية والاقناعية والقدرات في التعامل مع الموارد البشرية واستغلال وإثارة الطاقات الكامنة لديها وتطوير النجاح النفسي لأفرادها وهو ما أكدته أفكار وتصورات رواد حركة العلاقات الإنسانية والسلوكيون عامة في مجال التنظيم والإدارة ، فضلا عن تأكيد الفكرة ذاتها من قبل الدراسات السابقة المعتمدة في الفصل الرابع من الدراسة الراهنة والتي أكدت على أهمية ودور العلاقات العامة في إثارة الدافعية لدى الأفراد العاملين وأثر ذلك على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

الجدول رقم 13 : يوضح وجود تنسيق بين الأقسام داخل المؤسسة.

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
8.1%	07	نعم	الاحتمالات
91.9%	79	لا	
100%	86%	المجموع	

فيما يتعلق بعملية التنسيق بين الأقسام داخل مؤسسة الخزف الصحي بالميلية أجمع غالبية عمالها (التنفيذيون على وجه الخصوص) بعدم وجود التنسيق بنسبة مئوية مقدرة ب: (91.9 %) في مقابل نسبة مئوية ضئيلة مقدرة ب 8.1% أدلت مفرداتها بوجود تنسيق بين الأقسام في المؤسسة (يمثلون غالبيتهم فئة الإطارات و رؤساء الأقسام و المشرفون في مواقع الإنتاج .

عملية التنسيق أو عدمها بين الأقسام داخل مؤسسة الخزف الصحي بالميلية مرتبطة ارتباطا وثيقا بعوامل عدة من بينها فعالية العملية الاتصالية والتي تساعد إلى حد كبير في تسهيل سير العملية الإنتاجية و إنجاز الأعمال في الوقت المحدد كما تسهل أيضا عملية صياغة و اتخاذ القرارات التنظيمية و ذلك مرده أساسا إلى وفرة المعلومات وانسيابها في مختلف الاتجاهات .

وإن الإقرار بعدم وجود تنسيق بين أقسام مؤسسة الخزف الصحي بالميلية (91.9%) نسبة جد مرتفعة يمثلها غالبية العمال التنفيذيون في الورشات و الفاقدن للاتصال بالمستويات العليا واصفين العملية الاتصالية في عمومها بالسيئة بنسبة مئوية قدرها (72.1%) وهو ما تؤكد النسب المئوية المتضمنة في الجدول رقم (07) و الذي يصف لنا العملية الاتصالية بين الإدارة والعمال والنسب المئوية الموجودة للجدول رقم (11) و الذي يوضح لنا مدى وجود اتصال بين الإدارة و العمال، وعلى الرغم من ذلك نجد نسبة من التنسيق (8.1%) بين أقسام ووحدات المصنع و لا سيما على المستوى الأفقي منه أي على مستوى الورشات التي يعمل فيها العمال التنفيذيون وهو فعلا ما تؤكد نتائج الجدول رقم (10) و الذي يوضح مدى تلقي العمال للمعلومات داخل المؤسسة .

إن إشكالية العملية التنسيقية بين الوحدات التنظيمية لمؤسسة الخزف الصحية بالميلية ارتبط وإلى حد كبير بالميلية الاتصالية : ففي ظل الاتصالات الأفقية على مستوى العمال التنفيذيون وفعاليتها سجلت مستويات تنسيق عليا أما في ظل قصور الاتصال النازل والصاعد بالمصنع انعكس سلبا على عملية التنسيق بين المستويات الدنيا والعليا بالمؤسسة وهو ما يثير ضرورة وجود إدارة العلاقات العامة والقائم

نشاطها بالأساس على العملية الاتصالية باعتبارها القادرة على التنسيق بين المستويات المختلفة في المؤسسة .

الجدول رقم 14 : يوضح مدى تطبيق الأوامر و التعليمات الصادرة من الإدارة

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
%93	80	دائما	الاحتمالات
%07	06	أحيانا	
/	/	أبدا	
%100	%86	المجموع	

الجدول أعلاه يشير إلى التطبيق الدائم للتعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة بنسبة مئوية قدرها (93%) ، وأحيانا ما يتم تطبيق هذه الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة وهو ما تؤكد النسبة المئوية والمقدرة بـ 7 % في حين لم يجزم أحد مفردات العينة للطبقية العشوائية بعدم تطبيق العمال للأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة ، وهو فعلا ما يتطابق مع تصورات النموذج التطبيقي للتنظيم لصاحبه " ماكس ويبر " والقائم بالأساس على مجموعة من الخصائص والمبادئ المنظمة لسير العملية الإنتاجية والتي من بينها التطبيق الحرفي للقواعد والقوانين و التعليمات الصادرة من المستويات العليا الدنيا في المؤسسة .

ولا يمكننا أبدا تجاوز تطبيق القوى والقوانين على مستوى الأجهزة البيروقراطية، فنحن كبيروقراطيين ملزمون إلا أن التطبيق للحرفي والصارم لذلك من شأنه أن يحدث نوعا من الجمود والروتين و التعقد في الإجراءات والتي غالبا ما تولد تضمرا في الأوساط وتنعكس سلبا على سير العملية الإنتاجية كما من شأنها أيضا أن تولد نوعا من الجمود الفكري والإبداعي على المستوى الفردي والجماعي بالمؤسسة يحول دون استغلال للطاقات وينعكس بطبيعة الحال على دافعية الأفراد العاملين و رغبتهم في أن يصبحوا طرفا فاعلا في ملية اتخاذ القرارات باعتبارها عملية إبداعية فكرية فنية بالدرجة الأولى .

الجدول رقم 15 : يوضح مدى استشارة للرئيس المباشر في العمل لمرووس

النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات	النسب المئوية	التكرار	التكرار والنسب المئوية الإيجابية	
					نعم	لا
/	/	الرضا الوظيفي	%14	12	نعم	الاحتمالات
/	/	إبدال جهد أكثر	%86	74	لا	
/	/	الإبداع في العمل	%100	86		المجموع
%100	12	الرضا الوظيفي + إبدال جهد أكبر +الإبداع في العمل +الولاء للرئيس				
%100	12	المجموع				

فيما يتعلق باستشارة الرئيس المباشر في العمل لمرووسه ، غالبية عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يجزمون بعدم استشارة رؤسائهم لهم في العمل، هم عمال تنفيذيون لا غير ملزمون بتطبيق الأوامر والتعليمات الصادرة من المستويات العليا (وهو ما أكدته نتائج الجدول رقم 14 حول تطبيق الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا) وهو ما يؤكد مفردات العينة الطبقية العشوائية بنسبة مئوية مقدرة بـ 86 % في مقابل نسبة مئوية قدرها (14%) من العمال الذين يتم استشارة رؤسائهم لهم في العمل و انعكاس ذلك إيجابا حسبهم و بأغلبية منهم على الرضا الوظيفي لديهم في بدلهم أيضا الجهد أكثر والاستمرار في العطاء ، الايجابية أيضا تتضح في تنمية وتطوير الدافع لديهم على الإبداع والابتكار في مجال العمل وفي تنمية الشعور بالانتماء للتنظيم .

وهم في غالبيتهم من المستويات الإدارية القريبة جدا من مراكز اتخاذ القرار يمثلون فئة الإطارات بمؤسسة الخزف الصحي والمشرفون على ورشات الإنجاز دون استثناء للبعض من العمال التنفيذيون ذوي الخبرة و الكفاءة و الأقدمية في المجال و الذين تعتبرهم المؤسسة بمثابة بنك معلوماتي ثري يمكن اللجوء إليهم وقت الأزمات مثلا المشاكل الإضرابات والنزاعات العمالية كوسيط لإنهاء الوضع المتأزم في ظل ما يتمتعون به من معرفة ضمنية يمكن استغلالها في تسهيل العملية التسييرية للإنتاج ، تحسين المنتج ، اقتراح قوالب و أنواع جديدة بمواصفات جديدة... إلخ و في هذا الجانب تبرز أهمية ومجهودات أخصائي

العلاقات العامة في الكشف عن هؤلاء المهارات و استغلال مخزونهم المعرفي و العملي و استعمالهم أيضا باعتبارهم أكثر تقديرا و شعبية و احتراما على مستوى المؤسسة للتأثير على الأطراف المتنازعة .
 لدينا كا² (المحسوبة) أقل من كا² (الجدولية) إذن كا² ليس لها دلالة إحصائية ومنه نرفض الفرض
 العدم وعليه لا يوجد استشارة للرئيس المباشر في العمل لمؤوسيه عند درجة الحرية df= 3 ومستوى
 المعنوية $\alpha = 0,05$ وهو ما يشير إلى عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار .

الجدول رقم 16: يوضح مشاركة العمال في الاجتماعات داخل المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية		الإجابة
		نعم	لا	
%11.6	10			الإجابات
%66.3	57			
%22.1	19			
%100	%86	المجموع		

بالنسبة لمشاركة العمال في الاجتماعات المنعقدة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية سجلت نسبة مئوية قدرها (%66.3) من مفردات العينة عدم المشاركة في هذه الاجتماعات وهم يمثلون في غالبيتهم العمال التنفيذيون في مقابل نسبة مئوية مقدرة بـ %22.1 أحيانا ما يتم إشراكهم في اجتماعات المؤسسة ، وبالمقابل 11.6 % من مفردات العينة يتم فعلا إشراكهم في الاجتماعات المنعقدة ، إن عدم إشراك (%66.3) من مفردات العينة يمكن إرجاعه إلى المستوى التعليمي لهؤلاء (ابتدائي ، متوسط ثانوي) إن يعتبرون مجرد عمال في ورشات في مواقع الإنتاج ، يقومون بأعمال نمطية روتينية لا تتطلب مستوى عالي من التعليم ، عادة ما يلتزمون بتطبيق القواعد و الإجراءات الواردة إليهم من المستويات العليا في المؤسسة في مقابل مشاركة (%11.6) في اجتماعات المؤسسة ، هؤلاء يمكن إدراجهم ضمن فئة الإطارات و رؤساء الو رشات من المشرفين ذوي المستوى الجامعي من الدراسة دون إلغاء القلة القليلة منهم وهم عمال تنفيذيون ذوي الخبرة والمهارة و الكفاءة ، أما 22.1 % من العمال و الذين أحيانا ما يتم إشراكهم أولى في اجتماعات المؤسسة يمثلون و أولئك الذين أحيانا يعتبرون طرف أساسيا في الاجتماع أي المعنيون بالاجتماع أصلا ، كأن يكونوا طرفا في قضية نزاع أو طرفا محوريا في العملية الإنتاجية ... إلخ .

لدينا كا² (المحسوبة) أكبر من كا² (الجدولية) إذن كا² لها دلالة إحصائية ومنه نرفض الفرض العدم ونقبل بالفرض البديل وعليه لا يوجد مشاركة للعمال في الاجتماعات داخل المؤسسة عند درجة الحرية df= 2 ومستوى المعنوية $\alpha= 0,05$ وهو ما يشير إلى عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار ما يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم 17 : يوضح طريقة انتقال آراء العمال للإدارة العليا :

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية		الإجابة
%21	18	رفع التقارير	الاحتمالات	
/	/	تقديم اقتراحات		
%55.8	48	رفع الشكاوي		
%23.2	20	ليس لدي علاقة أو ارتباط من هذا النوع		
%100	86	المجموع		

تعددت طرق نقل و إيصال آراء العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية للإدارة العليا ، وفي هذا نجد نسبة %55.8 من هؤلاء يلجئون إلى الشكاوي طريقة لنقل ورفع آرائهم للمستويات العليا، وفي حين سجلت نسبة مئوية قدرها %23.2 من العمال لا يعتمدون لا لشكاوي أو الاقتراحات أو التقارير لإيصال آرائهم %21 من مقررات العينة يستخدمون التقارير لرفع آرائهم إلى الأعلى في حين يلاحظ جيدا عدم تسجيل أي اقتراحات مقدمة من طرف عمال مؤسسة الخزف الصحي للإدارة العليا

وبالنظر لهذه النسب المئوية نجد بأن أغلبية عمال المؤسسة الخزف الصحي ، العمال التنفيذيون في غالبيتهم يعتمدون على الشكاوي بدلا من رفع التقارير أو الاقتراحات أو أخرى ، وهذا دلالة على المستوى التعليمي المحدود لهؤلاء ، فضلا عن كثرة وتعد للمشاكل و الصعوبات والمعوقات ممثلة في عدم المساواة التمييز بين الأخرى للعاملين، عدم اعتماد نظام عادل للحوافز للترقيات والعلاوات ظروف العمال غير المناسبة ، إلخ التي تواجهها هذه الشريحة من العمال على مستوى الورشات والتي غالبا ما تتولد عنها نزاعات وصراعات وعمالية لها أثرها السلبي على العملية الإنتاجية والصورة المؤسسية أما أولئك الذين يلجؤون لاستخدام التقارير فيمثلون غالبية شريحة الإطارات والمشرفون على العمال في الورشات والمؤهلين فعلا لاعتماد هذه الطريقة و التي تتطلب مستوى تعليمي مرتفع نوعا ما ، جامعي فما

فوق ، وهو ما يفسر صغر النسبة المؤوية لهؤلاء مقارنة بسابقتها و التي تمثل في الغالب شريحة العمال التنفيذيين في الورشات ، وعادة ما تكون هذه التقارير مقدمة لوصف العملية الإنتاجية ، تحديد المتطلبات و الاحتياجات على مستوى الورشات ، المعوقات و الاقتراحات ... إلخ .

أما نسبة 23.2% فتعزى إلى عمال فضلوا موقف الحياد غير راغبين في إيصال آرائهم إلى المستويات العليا في المؤسسة وهي نسبة معتبرة لا يمكن تجاوز تفسيرها ... إذ يمكن تفسير و إرجاع سلوك هؤلاء العمال في المؤسسة إلى عدم الاكتراث في الأساس أو بسبب فقدانهم الثقة في المستويات العليا بمؤسسة الخزف الصحي أو إلى فشل الإدارة العليا أيضا في احتواء هؤلاء و كسب رفاهيتهم وودهم و ضمان فعاليتهم في المؤسسة ... وبالتعمن جيدا نلاحظ أيضا عدم تقديم أي اقتراح يذكر من طرف العمال المستويات العليا وهو ما يفسر أيضا فقدان الثقة في هذه المستويات باعتبار هذه الأخيرة لا تعطي أهمية للمستويات الأدنى منها في السلم الإداري و لا تشركهم في صناعة و اتخاذ القرارات التنظيمية ، هذا ما يعود أثره على الأداء الوظيفي .

الجدول رقم 18 : يوضح موقف الإدارة من اقتراحات العمال

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	الاحتمالات
14%	12	المناقشة	
1.1%	01	التنفيذ	
84.9%	73	اللامبالاة	
100%	86	المجموع	

في تناولنا لموقف إدارة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية من اقتراحات عمالها تم تسجيل نسبة مئوية جد معتبرة (84.9%) من اللامبالاة الإدارية باقتراحات أفرادها العاملين والذين يمثلون في غالبيتهم العمال التنفيذيون على مستوى الورشات وهو ما يؤكد الجدول رقم (17) و الذي يبين لنا في البعض من نسبة المئوية عزوف عمال مؤسسة الخزف الصحي عن تقديم اقتراحات كتعبير عن آرائهم للمستويات العليا، بالمقابل نجد نسبة (14%) من اقتراحات العمال يتم أخذها بعين الاعتبار و مناقشتها من طرف الإدارة العليا، هؤلاء يمثلون في غالبيتهم شريحة الإطارات والمشرفون على ورشات الإنجاز ذري المستوى التعليمي المرتفع (جامعي) مقارنة بالعمال التنفيذيون (ابتدائي، متوسط، ثانوي) باعتبارهم الأكثر احتكاكا بهذه المستويات والأكثر تأثيرا فيهم و الأقرب أيضا لاسيما المشرفون منهم بالمستويات القاعدية و

المؤهلون لرفع اقتراحات حول سير العملية الإنتاجية، ووضع خطط جديدة للعمل، كشف مختلف المعوقات و اقتراح الحلول.

أما فيما يتعلق، بالاقتراحات العمالية التي تأخذ بعين الاعتبار و يتم تنفيذها من طرف المؤسسة أخذت نسبة مؤوية جد ضئيلة (1.1%) وهو ما يؤكد مركزية القرارات المتخذة من ناحية، ومن ناحية أخرى الخوف من نفوذ المرؤوسين ومنافستهم ، انعدام الثقة فيهم و الخوف من إخفاقهم فضلا أيضا عن محدودية السلطة لدى القيادات العليا بالمؤسسة بما لا يكفي بتفويض قدر من السلطة لهؤلاء العمال ممثلا في أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار مناقشتها وتنفيذها، وهو بالفعل ما أكدته دراسة الباحث " عايض سعدون العتيبي " بعنوان: « موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة و أثره على انجاز الأعمال ».

الجدول رقم 19 : يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التنظيمية

التكرار و النسب		النسب المنوية	في حالة الإجابة بنعم			النسب المنوية	في حالة الإجابة بلا	
التكرار	النسب المنوية		التكرار	الاحتمالات	التكرار		الاحتمالات	النسب المنوية
02	نعم	2.3%	02	زيادة التزامك بمهامك طريقة عمل ناجحة	07	النقص	83%	
84	لا	97.7%		الولاء + الإبداع	33	التهميش	39.3%	
					44	لا يؤثر فيك	52.4%	
86	المجموع	100%	02	المجموع	84	المجموع	100%	

فيما يتعلق بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات التنظيمية أجمعت مفردات عينة البحث و بنسبة مؤوية جد مرتفعة قدرها (97.7%) عدم مشاركة عمال مؤسسة الخزف الصحي في اتخاذ القرارات التنظيمية وهي تعكس أغلبية شريحة العمال التنفيذيون في المؤسسة فضلا عن تحديد الآثار المتولدة عن عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات و في هذا السياق تشير نسبة (52.4%) من هؤلاء والمقدر عددهم بـ 84 مفردة بأن ذلك ليس له أي أثر عليهم وهي نسبة معتبرة في غالبيتهم عمال الو رشات في المصنع و الغير مكترئين في الأصل بقضية المشاركة أولا في اتخاذ القرارات ، ما يهيم هو العائد المادي من العمل لسد الاحتياجات اليومية ، باعتبارهم فاقدين للتطلع لتحقيق احتياجاتهم أكبر أعظم كت تحقيق الذات و التميز مثلا و الظفر بمراكز وظيفية أعلى مرتبة.

في حين ثمة فئة من العمال من تولد لديه شعور بالتهميش و عدم الاهتمام وهو ما تجسده النسبة المؤوية المقدرة بـ : (39.3% هؤلاء هم في غالبيتهم إطارات المؤسسة ، رؤساء الو رشات فضلا عن البعض من العمال التنفيذيون ذوي المستوى الثانوي من الدراسة ، 8.3% منهم تولد لديهم شعور بالنقص مقارنة بغيرهم و الذين يأخذون بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات التنظيمية ، هؤلاء الأفراد العاملين هم الفاقدين أصلا الثقة في دواتهم والراغبين في الظهور والبروز إداريا والالتحاق بالمستويات العليا والتقرب منهم إشباعا لمركب النقص من جهة وتحقيق لمصالح معينة من جهة أخرى، و بالمقابل نجد نسبة مئوية جد ضئيلة من العمال على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية قدرها 2.3% يصرحون بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات وهي تمثل فئة الإطارات ورؤساء الو رشات والقلة القليلة من العمال التنفيذيون ذوي الخبرة و الكفاءة والأقدمية في الميدان و المالكين بحكم ذلك المعرفة الضمنية لكل جزئيات التنظيم وسير العملية الإنتاجية في المصنع و الذين لا يستهان بهم و يتم استشارتهم و الأخذ بوجهة نظرهم ، والذين أجمعوا فيما بينهم بأن إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات يعتبر دافعا قويا لهم وحاجزا يزيد من التزامهم بالمهام و الأعمال الموكلة إليهم ، يساعدهم أيضا في وضع طرق جديدة ناجحة للعمل ينمي أيضا هذا الفعل المؤسسي اتجاههم ولائهم للتنظيم وينمي ويزيد من قدراتهم على الإبداع و الابتكار.

الجدول رقم 20 : يوضح مدى قيام الإدارة العليا بعملية سبر آراء للعمال إزاء موضوع معين قبل اتخاذ

القرار

في حالة الإجابة بنعم		التكرار	النسب المئوية	التكرار و النسب المئوية الإيجابية	
النسب المئوية	التكرار			الاحتمالات	الإجابة
25%	01	04	4.7%	نعم	الاحتمالات
/	/	82	95.3%	لا	
75%	03	86	100%	أحيانا	المجموع
100%	04			المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن إدارة المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار آراء ووجهات نظر أفرادها العاملين بخصوص مواضيع معينة قبل اتخاذها القرار وهو ما تأكده نسبة (95.3%) من آراء الباحثين ، وفي هذا إشارة واضحة لمركزية القرار وعدم إشراك العاملين على مستواها (والذين يمثلون في غالبيتهم عمال الو رشات التنفيذيون ذوي المستوى التعليمي المحدود الأمر الذي جعل إدارة المؤسسة

تتعامل معهم بنوع من التهميش و اللامبالاة) في صياغة و اتخاذ القرارات التنظيمية في المقابل نجد نسبة مؤوية جد ضئيلة مقارنة بسابقتها أين تأخذ فيها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بوجهة نظر عمالها (ممثلين في الإطارات ورؤساء الو رشات باعتبارهم الأكثر كفاءة و قدرة وخبرة مقارنة بالعمال التنفيذيون هذا من وجهة نظر الإدارة العليا) إزاء مواضيع معينة (نوع المادة الخام المستعملة ، نوع المنتج وجودته وقدرته على المنافسة ، للتعديلات الواجب إدخالها عليه لتحسينه ... إلخ) قبل اتخاذ القرار بشأنها ... وهنا نلاحظ أيضا بأن أغلبية المبحوثين و المقدر نسبتهم المؤوية بـ 75% من مجموع أربع مبحوثين يؤكدون بأن نتائج الأخذ بوجهات نظرهم أحيانا ما تأخذ بعين الاعتبار ،أما نسبة 25% من النتائج يتم أخذها بعين الاعتبار من طرف الإدارة.

في حين وجب هنا الأخذ بعين الاعتبار بكافة وجهات نظر الفاعلية كل مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية وفي كافة المستويات ولاسيما القاعدية منها قبل اتخاذ أي قرار يمس العملية الإنتاجية باعتبارها الأكثر دراية و احتكاكا بالمنتج و الذي أضحي جزء لا يتجزأ منهم، و باعتبارهم أيضا يملكون المعرفة الضمنية التي تؤهلهم أكثر من غيرهم في المستويات العليا لإدارة العملية الإنتاجية معرفة أمورها نقاط الضعف في المنتج إمكانات تحسينه و الطرق و الوسائل المعتمدة في ذلك .

2- استظهار نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

بعد التحليل الكمي للبيانات المتضمنة في الجداول رقم (07) إلى غاية الجداول رقم (20) من أسئلة المحور الثاني من استمارة البحث و المتعلقة بمركزية أو لا مركزية القرارات التنظيمية المتخذة و أثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة ؛ فرضية فرعية أولى للدراسة الراهنة و التي مفادها : لمركزية أو لا مركزية القرارات التنظيمية المتخذة أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة ،ممثلة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية- ولاية جيجل- ، وبعد تفسير المعطيات الإمبريقية و التي تم جمعها ميدانيا باستخدام تقنية الاستمارة بالمقابلة توصلت مجموعة البحث من خلالها إلى ما يلي :

- العملية الاتصالية بين الإدارة والعمال وصفت في غالبيتها بالسيئة بنسبة مئوية قدرها (72.1%) الأمر الذي يؤكد فشل العملية الاتصالية بمؤسسة الخزف الصحي و الذي يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية و التي تتطلب بظافر جهود جميع المستويات التنظيمية .

- يوضح الجدول رقم (08) عدم استفادة عمال المؤسسة من المعلومات الواردة إليهم من الإدارة بنسبة مئوية قدرها (87.2%) و هو ما ينعكس سلبا على عملية اتخاذ القرار باعتبارها تقوم على وفرة المعلومة و في حينها و على انجاز و إتمام المهام و الأعمال الموكلة إليهم .
- أكدت غالبية مفردات عينة البحث بنسبة مئوية قدرها (96.5%) بأن نقص وسائل الاتصال يزيد من نسبة الأخطاء المرتكبة في المصنع ، وهي نسبة تعكس و بالفعل ما تم التوصل إليه في الجدول رقم (07) و رقم (09) والذي تتمحور أفكارهما حول العملية الاتصالية بين الإدارة و العمال واستفادة هؤلاء منها في عملية اتخاذ القرار .
- توضح النسبة المئوية (83.7%) و التي تضمنها الجدول رقم (10) بأن مصدر تلقي المعلومات داخل المؤسسة يكون من خلال تبادلها بين الزملاء وهو ما يؤكد على سيادة الاتصال غير الرسمي والمعلومات غير الأكيدة و القرارات المتخذة في ظلها قد تكون قرارات خاطئة فضلا عن مركزية القرار على مستوى المؤسسة وهو ما تؤكد النسبة المئوية المقدرة بـ (89.9%) في الجدول رقم (11) و التي توضح عدم وجود اتصال بين العمال والإدارة.
- يوضح الجدول رقم (13) إشكالية العملية التنسيقية بين الوحدات التنظيمية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية و الذي ارتبط و إلى حد كبير بعدم فعالية العملية الاتصالية بنسبة مئوية قدرها (91.9%) ، الأمر الذي يثير ضرورة تبني أو اعتماد إدارة العلاقات العامة و القائم نشاطها أساسا على العملية الاتصالية باعتبارها القادرة على التنسيق بين المستويات المختلفة .
- ثمة تطبيق دائم للأوامر و التعليمات الصادرة من الإدارة بنسبة مئوية قدرها (93%) التي تضمنها الجدول رقم (14) و هو ما يؤكد على مركزية القرار المتخذ في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية و عدم إشراك العاملين على مستواها في هذه العملية و هي النتيجة ذاتها المتوصل إليها في الجدول رقم (15) من المحور الثاني من استمارة البحث و الذي تؤكد فيها مفردات العينة بنسبة مئوية قدرها (86%) عدم استشارة الرئيس المباشر في العمل لمرووسيه الأمر الذي يؤثر إلى حد ما سلبا على السلوك الأدائي .
- يوضح الجدول رقم (16) بنسبة مئوية قدرها (66.3%) عدم مشاركة عمال المؤسسة في الاجتماعات المنعقدة على مستواها و هذا ما يؤكد سؤال المقابلة رقم (15) حول مشاركة العمال في صنع و اتخاذ القرارات و الذي بموجب ذلك يضعف الحافز لدى هؤلاء على أداء الأعمال و بذل الجهد و تحقيق مستويات عليا من الإنتاج .

• تؤكد البيانات الكمية في الجدول رقم(18) و بنسبة مئوية معتبرة قدرها (84.9%) عدم مبالاة الإدارة العليا بالمؤسسة باقتراحات عمالها و بالتالي عدم إشراكهم في صنع و اتخاذ القرار ، و هذه للمبالاة بطبيعة الحال تضعف لديهم الحافز على العمل و بذل الجهد و الاستمرار فيه الأمر الذي يؤثر سلبا على كفاية و كفاءة العملية الإنتاجية.

• يؤكد الجدول رقم(19) بنسبة كبيرة جدا قدرها (97.7%) عدم مشاركة عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية في اتخاذ القرارات التنظيمية ، فضلا عن عدم أخذ آراء عمالها إزاء مواضيع معينة ذات أهمية لهم و للتنظيم على حد سواء بعين الاعتبار و ذلك ما يوضحه الجدول رقم (20) بنسبة مئوية قدرها (95.3%) من المبحوثين ، الأمر الذي يؤثر سلبا على سير العملية الإنتاجية ، كفاءتها و كفايتها و هو ما يؤكد على حتمية وجود إدارة العلاقات العامة بالمصنع و التي تسعى من خلال وظيفة البحث و استطلاع الآراء على توفير المعلومات الأكيدة عن آراء و اتجاهات العمال مما يساهم في صنع القرارات الصائبة و المناسبة .

3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى في ضوء :

أ- الأهداف :

بناء على المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية و النتائج المتوصل إليها بعد عملية تحليل و تفسير لهذه المعطيات ، استطاعت مجموعة البحث وإلى حد ما الكشف عن بعض خبايا واقع مؤسسة الخزف الصحي بالميلية -ولاية جيجل- لاسيما فيما يتعلق بمسألة التآرجح الحاصل بين المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات التنظيمية و انعكاس ذلك على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

ومن خلال هذا المسعى البحثي (دور العلاقات العامة في صناعة و اتخاذ القرار وانعكاسه على الأداء الوظيفي في المؤسسة) تمكنت مجموعة البحث من إبراز بعض النقاط ذات الأهمية والمتعلقة بأهداف الدراسة ممثلة في تسليط الضوء على أهمية العنصر البشري كفاعل أساسي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية و لاسيما في مواقع الإنتاج باعتباره يمثل غالبية عمال المؤسسة والمعول عليه إلى جانب عوامل أخرى في تحقيق مستويات عليا من الإنتاج ، ضرورة إشراكه في صناعة و اتخاذ القرارات على مستواها من خلال تفعيل حقيقي للعملية الاتصالية و في جميع الاتجاهات بعد الوقوف الفعلي ميدانيا على فشل العملية الاتصالية بالمؤسسة تجسدت في عدم الاستفادة من المعلومات الواردة في ظل نقص وسائل الاتصال و ما ترتب عنه من مشكلات في عملية التنسيق بين الوحدات التنظيمية فضلا عن عدم إشراك العمال في الاجتماعات ، اللامبالاة الواضحة لاقتراحات هؤلاء بتأكيد إدارة المصنع لمركزية القرار من طرفها .

وفي ظل هذه الممارسات التنظيمية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية و انعكاسها على إنجاز الأعمال و تحقيق الكفاءة والكفاية في العملية الإنتاجية و التي تم تسجيلها و ملاحظتها من خلال الزيارات المتتالية للمصنع والمقابلة الاستكشافية لمجموعة البحث وما توصلت إليه هذه الأخيرة باعتمادها تقنية الاستثمار بالمقابلة تأكدت ضرورة وحتمية تواجد وحدة تنظيمية متخصصة ؛ إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال حث الجهات المسؤولة بالمصنع على تموضع فعلي لها و دعم مادي وتنظيمي وبشري (هدف من أهداف الدراسة أيضا) و من ثمة السعي من أجل استقلالية فعلية لها عن باقي الإدارات الأخرى بالمؤسسة وهذا في حد ذاته إنصاف العلاقات العامة و إعطائها الأهمية والمكانة اللازمة بإرساء ثقافة استخدام هذا العلم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسساتي، من خلال الحث على ضرورة إشراك وتضافر الجهود والأفكار و التعاون والتعاقد بين الفاعلين مؤسساتيا في صناعة و اتخاذ قرارات ناجحة و مناسبة .

ب/ الدراسات السابقة :

بتصفح نتائج الفرضية الفرعية الأولى من الدراسة الراهنة و المتعلقة بـ " انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسة " ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة والمعتمدة في الفصل الثالث من الدراسة (دور إدارة العلاقات العامة في صناعة واتخاذ القرار وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة) يمكننا تأكيد الاتفاق أو الاختلاف الكلي أو الجزئي لنقاط معينة ، وفي هذا السياق يمكننا القول :

• بأن ثمة اختلاف واضح بين ما توصلت إليه مجموعة البحث من نتائج في الفصل الثالث من الدراسة و بين ما ذهب إليه الباحث "خالد بن فيحان المندل" في دراسة حول: «المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرار و علاقتها بالأداء الوظيفي» و التي أكد فيها الباحث ضرورة تشجيع العاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض على الاتصال المباشر بالرؤساء ، توفير جو من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ترك اتخاذ القرار للمرؤوسين على أن يتم إقراره من قبل القيادات العليا في حال الاتفاق ، إتاحة الفرصة للمرؤوسين في وضع الخطط ، توفير بيئة العمل المشجعة على أخذ القرارات الناجحة والمناسبة مع تأكيد عقد الدورات التدريبية في اتخاذ القرار... و المشهد مغاير تماما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار في مؤسسة الخزف الصحي و التي أثبتت النتائج مركزية القرارات التنظيمية و استبعاد العاملين و عدم الاهتمام بهم و إقصاء حضورهم خلال إجتماعات المؤسسة فضلا عن اللامبالاة باقتراحات هؤلاء و تهميشهم و عدم الأخذ بإمكاناتهم كفاعلين أساسيين بالمصنع...الخ و هو ما يتناقض أيضا مع تصور رواد حركة العلاقات الإنسانية بتركيزهم على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية من خلال إعطاء البعد الاجتماعي و النفسي و العلائقي أهمية في اتخاذ القرارات التنظيمية و أثرها الإيجابي على الأداء الوظيفي .

• في حين سجل اتفاق جزئي بخصوص مركزية القرار المتخذ في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية و هو ما توصلت إليه دراسة الباحث " عايض سعدون العتيبي " بعنوان " موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة و أثره على إنجاز الأعمال " حيث توصل الباحث من خلالها إلى أن عمليات صنع القرار في منظمات الخدمات العامة تتسم بالمركزية و أن ثمة عديد من العوامل و الأسباب التي تؤدي إلى محدودية التفويض أرجعها الباحث إلى القيادات الإدارية للمؤسسة ، أسباب متعلقة بالمرؤوسين ومعوقات ترجع إلى الموقف الإداري في منظمات الخدمات العامة ، مع وجود تفويض جزئي لبعض السلطات حسب الباحث و هي النقطة التي تضمنتها توصيات دراسته و المتمثلة في تشجيع القيادات

الإدارية على ممارسة التفويض من خلال تغيير النظرة الخاطئة عن التفويض والشك و عدم الثقة بقدرات المرؤوسين .

• مع تسجيل اتفاق في نقاط محورية تمثلت في مسألة مشاركة العاملين في صناعة واتخاذ القرارات التنظيمية ، إذ نجد في هذا السياق اتفاق بين نتائج الفصل الثالث من الدراسة الراهنة و النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة الباحث " فيصل فهد بن محمد إبراهيم " بعنوان: « العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات وعلاقتها بمستوى أدائهم » والتي توصل بموجبها الباحث إلى أن أغلبية العاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية لا يزال دورهم غير فعال بالمشاركة في صناعة القرارات ، ودورهم لا يزال قاصرا و محدودا بحسب عديد العوامل المؤثرة والتي أرجعها الباحث إلى عوامل شخصية و تنظيمية و اجتماعية تحول دون أداء وظيفي راق .

ج- النظريات :

• توصلت نتائج الفرضية الفرعية الأولى إلى سوء العملية الاتصالية بين الإدارة و العمال الأمر الذي يؤكد فشل العملية الاتصالية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ممثلة في عدم استفادة العمال من المعلومات الواردة إليهم من الإدارة في إتقان العمل و سرعة الإنجاز، نقص وسائل الاتصال الأمر الذي يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء أثناء العمل ، مشكلة العملية التنسيقية بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة ، تلقي المعلومات يكون من خلال تبادلها بين الزملاء أي سيادة الاتصال الأفقي في المصنع و هو ما يؤكد النموذج البيروقراطي لـ (Weber) و المتعلق بوجود قصور في العملية الاتصالية في الأجهزة البيروقراطية و لكن الأمر هنا يكون بسيادة و غزارة الاتصال النازل في صيغة أوامر و تعليمات و توجيهات (مركزية القرار) ، أي الاهتمام منصب بالقنوات الرسمية للاتصال (و هو ما توصلت إليه أيضا نتائج الفرضية الفرعية الأولى بنسبة مئوية قدرها(93%) و التركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة دون الأخذ بعين الاعتبار لأنواع أخرى و بخاصة الاتصال الشخصي و التي أثبتت الأبحاث مدى نجاعة و فعاليته في إدارة و حل المشكلات التنظيمية .

• أما فيما يتعلق بمركزية أو لامركزية القرار المتخذ بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، توصلت نتائج الدراسة و من خلال مجموعة من الممارسات الإدارية للمؤسسة ممثلة في عدم مشاركة أو إقصاء لعمالها من الاجتماعات المنعقدة على مستواها ، عدم مبالاة الإدارة باقتراحات هؤلاء ، عدم مشاركتهم في صناعة و اتخاذ القرار ، فضلا عن عدم أخذ آراء عمالها بعين الاعتبار إزاء مواضيع معينة ذات الأهمية و هو ما يؤكد على مركزية القرارات التنظيمية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية و هو أيضا ما يؤكد

النموذج المثالي للتنظيم ، مركزية القرار بالأجهزة البيروقراطية ، وهي الفكرة التي أعيب عليها النموذج البيروقراطية للتنظيم لـ (Weber) ومحط اختلاف النماذج المعدلة للبيروقراطية من بينها نموذج " فليب سلزنيك " والذي يركز على فكرة تفويض السلطة بالأجهزة البيروقراطية و محط اختلاف مع ما توصلت إليه نتائج الفرضية الفرعية الأولى، إذ يفترض بأن المشكلة التي يتعرض لها التنظيم البيروقراطي مرتبطة بدرجة كبيرة بمسألة تفويض السلطة من طرف المستويات الإدارية العليا لباقي مستويات التنظيم البعض الذي يؤدي حسه إلى بعض النتائج غير المتوقعة كنشوب الصراعات بين الوحدات التنظيمية ، تقسيم أجزاء التنظيم مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف العامة للتنظيم ككل .

• توصلت نتائج الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود انصياع للمرؤوسين وبشكل تام إلى المستوى الإداري الأعلى، اتضح في التطبيق الدائم للأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا لمؤسسة الخزف الصحي والذي يعد من المميزات الكبرى للإدارة البيروقراطية حسب (Max-Weber) و في ذات الوقت هي مسألة اختلاف مع النماذج المعدلة للبيروقراطية والتي من شأنها أن تؤدي إلى إضعاف الحافز للإبداع وللابتكار بالأجهزة البيروقراطي وهو ما ذهب إليه " وارن بينيس " في نقده للبيروقراطية (وفي اختلافه مع النتائج المتوصل إليها في الفصل الثالث من الدراسة) من خلال اقتراحه نموذجا بديلا عن النموذج البيروقراطي لـ (Max-Weber) و الذي سماه بـ "الهيكل العضوي المتأقلم " و القادر على خلق الإبداع وروح المبادرة و الابتكار نتيجة زيادة فاعلية الفاعلين .

• أثبتت نتائج الفرضية الأولى من الدراسة تسببا معتبرا للنظام الرقابي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية و عدم فعالية النظام الرقابي المستخدم في الكشف عن الانحرافات والتجاوزات فضلا عن عدم قدرة المعايير الرقابية للمستخدمين في تحقيق الجودة في العملية الإنتاجية وهو ما يتناقض مع النموذج البيروقراطي لـ (Max-Weber) والقائم على الرقابة الصارمة أو اللصيقة والناجمة أصلا عن حرفية وصرامة تطبيق القوانين بالأجهزة البيروقراطية والتي تتناقض في ذات الوقت مع النموذج البيروقراطي المعدل لـ " روبرت ميرثون " والذي قدم لنا نموذجا تحليليا بين فيه الجوانب السلبية للتنظيم البيروقراطي والتي سماها بالمعوقات الوظيفية و لاسيما فيما يتعلق بالآثار السلبية الناجمة عن النظام الرقابي الصارم.

الخلاصة :

شكل ولا يزال الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة و الاقتصادية منها على وجه الخصوص اهتمام الباحثين و الدارسين باختلاف توجهاتهم، وتباينت بشأنه العوامل والأسباب ذات التأثير الإيجابي أو السلبي على إنجاز الأعمال والمهام وتحقيق مستويات عليا من الإنتاج من بينها و أكثرها أهمية إلى جانب آخر للقرار المتخذ، وهنا تجدنا كباحثين نتأرجح بين المركزية أو اللامركزية في ممارسة هذه العملية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وفي هذا السياق يمكن النظر إلى الأسلوبين المركزية أو اللامركزية على أنهما قطبان متباعدان يندر وجود أي منهما مفردا أو كاملا في التطبيق العملي، وأن الاختيار بينها نسبي ومن أكبر المشاكل المتصلة ، بتعويض السلطة ، وأنه لا يمكننا في أي حال من الأحوال تغليب طرف على آخر، كل منهما يوفر مزايا لا تتوافر في الآخر وكل منهما إيجابياته وسلبياته، إذ نجدهما سويا ولكن بدرجات مختلفة وما على الإدارة إلى أنه تقرر الدرجة الملائمة من المركزية و اللامركزية بناء على مجموعة من العوامل ...

وفي ظل الانفتاح الاقتصادي والتنافس الحاد لمؤسسات اليوم و التقنيات والآليات الحديثة المستعملة مؤسساتيا للتأثير على السلوك الأدائي للعاملين، أصبح للعلاقات العامة كفلسفة إدارية دورها للفاعل في العملية الإنتاجية ، إذ يتركز الدور الرئيسي لإدارة العلاقات العامة بأخصائيتها في صنع ودعم عملية اتخاذ القرار وذلك بالعمل على ترشيده و جعله يتناسب مع كافة المستويات الإدارية وبراغي مصالح المؤسسة والعاملين فيها والإدارة العليا وجماهير المؤسسة وذلك بتحقيق المصالح المشتركة للمؤسسة والأطراف المرتبطة بها داخليا وخارجيا ويجعله مقبولا من كافة الأطراف المرتبطة به مع إضفاء الطابع الإنساني على القرار بدعم المشاركة الجماعية في اتخاذه مع إقراره بعد الاتفاق عليه من قبل المستويات العليا بالمؤسسة .

الفصل الرابع

الفصل الرابع

دور العلاقات العامة في خلق الدافعية في العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة

تمهيد

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية و الدافعية في العمل

ثانياً: مفهوم الدافعية

ثالثاً: العلاقات العامة و الدافعية في العمل

رابعاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالدافعية و الأداء الوظيفي

خامساً: الدافعية في العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في

المؤسسة

سادساً: عرض البيانات و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية

خلاصة الفصل

تمهيد:

شكل لا يزال يشكل موضوع الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية منها على وجه الخصوص محورا للبحث والدراسة في محاولة لمعرفة العوامل والأسباب المؤدية إلى تحقيق مستويات عليا من الإنتاج، الآليات المعتمدة والمسخرة لتحقيق ذلك، وفي هذا السياق تباينت بخصوصه تصورات ورؤى ثلة من المفكرين والمنظرين تارة، وتارة أخرى اتفقت حول نقاط معينة ، فمنهم (رواد المدرسة الكلاسيكية للتنظيم) من ركز على عنصرية العمل لتحقيق الكفاية و الكفاءة في العملية الإنتاجية، ومنهم من أعطى الجانب الإنساني والعلائقي والبعد الاجتماعي النفسي أهمية قصوى في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف والميزة التنافسية و رسم صورة مؤسساتية حسنة داخليا وخارجيا ، مثل هذا الاتجاه رواد حركة العلاقات الإنسانية و السلوكية عامة في تأكيدهم على عناصر منتقاة ذات الأثر على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسة ممثلة في إشراك هؤلاء في عملية صناعية واتخاذ القرارات التنظيمية، توفير المناخ التنظيمي السليم والمعافى من التوترات والنزاعات العمالية السعي إلى إشباع الحاجات والمتطلبات الإنسانية بإثارة الدافع والحافز لدى الطاقات والقوى المنتجة من خلال تحريك الطاقات الكامنة لهؤلاء بإبراز دور وإسهام إدارة العلاقات العامة في العملية أي الدافعية في العمل ، باعتبارها أحد الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية والتي استقطبت اهتمام الباحثين والدارسين في مجالات بحثية عدة على الرغم من قلتها وذلك من خلال الاستعانة بأخصائيين متمرسين لهم دراية في التعامل مع الذات الاجتماعية وكيفية التأثير عليها، وتوجيه سلوك الفرد وتنشيطه في مختلف المجالات والأنشطة و ذلك بالتنسيق مع باقي المستويات التنظيمية بالمؤسسة .

أولاً : مدرسة العلاقات الإنسانية و الدافعية في العمل :

تعد أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات وأثره على زيادة الإنتاجية، ظهرت هذه المدرسة في الثلاثينيات من القرن العشرين كرد فعل للنظريات الكلاسيكية ممثلة في الإدارة العلمية ،التقسيم الإداري و النظرية البيروقراطية التي أهملت العوامل الاجتماعية والإنسانية للفرد وركزت على العوامل المادية وعلاقتها بالكفاية الإنتاجية⁽¹⁾ فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية منبهة إلى الدور الهام الذي يؤديه الفرد في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها.

يعتبر " التون مايو Elton mayo " (1880-1949) من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية أمريكي من أصل استرالي ، إستاذ لبحوث العلاقات الصناعية بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد⁽²⁾ تزعم هذا الاتجاه الفكري من خلال ما قدمه هو وزملائه من مساهمات أمكن التوصل إليها من خلال سلسلة التجارب الشهيرة في مصانع " هاوتورن " التابعة لشركة " وسترن التكتيك western Electric " * ولقد ركز مايو على ثلاث مبادئ أساسية هي : الدافعية ، تماسك الجماعة و الروح المعنوية ، من خلال اهتمامه بالجانب النفسي و المعنوي للعامل⁽³⁾

أما عن النتائج التي توصلت إليها هذه التجارب فتمثلت في :

- 1- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية .
- 2- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- 3- الفرد إنسان له تكوينه النفسي و الاجتماعي⁽⁴⁾
- 4- الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد العاملين .

(1) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2) لو كيا الهاشمي : نظريات التنظيم ، دار الهدى ، عين المليلة ، الجزائر ، الطبعة 1 ، د س ، ص 81.

* هدف إلتون واميو من خلالها إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية و إنتاجية العمل ، تمثلت هذه التجارب : في الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل ، ساعات العمل ، وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل ، الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية ، الحافز المادي وأثره على الإنتاجية ، المقابلات الشخصية التي استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين .

(3) حنفي محمود سليمان : الإدارة منهج تحليلي ذاتي ، دار الجامعات المصرية ، مصر ، د م ، د س ، ص 20 - 23.

(4) أونيس عبد المجيد أونيس ياسين : إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي) ، دار اليازوردي للنشر والتوزيع ، الأردن ،

5- طاقة الفرد العامل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية وإنما أيضا طبقا لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا و التفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية ، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى .

6- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.(1)

ويمكن تلخيص أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية في الآتي :

- 1- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية
- 2- يشعر الناس بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين .
- 3- التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى آلية والروتينية في العمل تفقد العامل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسام .
- 4- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية و زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية و الحوافز المادية .
- 5- السلوك الإنساني هو احد العناصر الأساسية و الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- 6- القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد
- 7- الاتصالات وتبادل المعلومات و التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا .
- 8- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية.(2)

"التون مايو" و العلاقات الإنسانية لا يعيدان النظر في نظام التنظيم الصناعي الذي كان معمولا به ولكنهما يضيفان وبشكل متميز إلى التحليلات المهمة بالتنظيمات وذلك من خلال إبرازهما لدور العلاقات الإنسانية و البعد الاجتماعي داخل التنظيمات ، إضافة لذلك يعتبر "التون مايو" و العلاقات الإنسانية - حسب محمد قاسم القريوتي .الأصل في التفكير و إجراء تجارب حول الدافعية في العمل والحث على تثمين العامل الإنساني في البحث عن المرودية الاقتصادية .(3)

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس : إدارة الأعمال : نظريات ونماذج وتطبيقات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، د ط ، 2005 ، ص ص 106-107.

(2) علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(3) كامل بربر : الاتجاهات الحديثة في الإدارة تحديات المديرين ، دار المنهال اللبناني ، بيروت ، 2006 ، ص 39.

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على اتجاهات ، ميول الأفراد وسلوكياتهم ، التعرف عن قرب على العامل وتوقعاته من اجل ضمان معنويات أفضل له، أكدت أيضا على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري،الاتصالات غير الرسمية ، تحسين العلاقات وظروف العمل، زيادة الدافعية في العمل، أهمية الجو الديمقراطي والقيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الديمقراطي الذي تتوفر لديه المهارات المشاركة في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية ...الخ كل هته المؤشرات إنما هي بمثابة حوافز للرفع من مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين و تحقيق نتائج ايجابية أكثر مما كان شائعا في مرحلة الإدارة العلمية⁽¹⁾ باعتبار ذلك يؤثر على سلوك الفاعلين وانعكاسات ذلك على المؤسسة داخليا وخارجيا .

وبالنظر للمساعي التي جسدها مجهودات " التون مايو" وأنتجتها تجارب "هاو تورن" يمكننا القول بأنها مهدت لانفتاح اتصالي وفي جميع المستويات ، اكتشفت موارد تنظيمية أثنى؛ رأس المال البشري؛ والاستثمار في هذه الناحية ... هذه التصورات التنظيمية إلى جانب أخر أعطت دفعا ملموسا لظهور تنظيمات بيروقراطية ؛ إدارة العلاقات العامة كضرورة تنظيمية لإشباع حاجات ومتطلبات داخلية وخارجية ولاسيما في ظل الانتقال الحتمي من النظام المغلق إلى المفتوح وما صاحبه من تطورات تكنولوجية واتصالية ... بالتدقيق أيضا فيما رمت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية نجدها في نقاط معينة (الاهتمام بالجمهور الداخلي ، إعطاء أهمية للفرد العامل وذلك بالأخذ بعين الاعتبار للطبيعة النفسية و الاجتماعية له ، تهيئة ظروف العمل الملائمة وتحسين الوضع المادي للعامل ، رفع الروح المعنوية ، معالجة المشكلات الداخلية ذات الصلة بالأفراد العاملين ...الخ)⁽²⁾ تتقاطع مع مساعي وأهداف إدارة العلاقات العامة، هذه الأخيرة من تحديات وتغيرات مستمرة ، فرضت على إدارة العلاقات العامة أخذها بعين الاعتبار لتحقيق التكيف، الاستقرار والاستمرارية، التميز من خلال الأداء الجيد وبناء صورة ذهنية ايجابية والحفاظ عليها ...الخ، الفلسفة التسييرية لإدارة العلاقات العامة لم تأتي من عدم ، بنيت على تصورات روى اسبق من ضمنها أفكار رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ... وبالرغم من تسجيل تقاطعات بين تصورات العلاقات العامة و تصورات مدرسة العلاقات الإنسانية إلا انه وجب علينا تجاوز التداخل

(1) النمر سعود وآخرون : الإدارة العامة الأسس والوظائف ، الرياض ، د ط ، 1997 ، ص 56.

(2) حسين صديق : الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد 443 ،

ألفاهيمي الحاصل سواء على المستوى النظري أو على مستوى الممارسة الميدانية بين مفهوم العلاقات العامة و مصطلحات أخرى قريبة ، من بينها مصطلح العلاقات الإنسانية* .

وعلى الرغم من ذلك لم تتمكن مدرسة العلاقات الإنسانية من تقديم نظرة كاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، حيث ركزت اهتمامها على الجانب واحد من جوانب التنظيم، العنصر البشري كما صورت لنا جماعات العمل وكأنها جماعات متماثلة، ركزت على الحوافز غير المادية وتجاهلت اثر العوامل والحوافز المادية⁽¹⁾، ركزت على دراسة التنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي ... لذلك سعى بعض العلماء إلى تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أعمق و أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال... فبينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الأفراد لدرجة المبالغة والتدليل والفساد (حسب رأي بعض المفكرين)، فان النظريات الحديثة حاولت إعطاء تفسيرات واقعية ، مع الاعتراف بالجوانب الايجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة وسلوك الأفراد وذلك حتى تتمكن من استخدام كل الطاقات السلوكية ومن رواد هذه الفكرة نجد" رنسيس ليكرث " " كريس ارجريس"، "دوغلاس ماك غري كور" " أبراهام ماسلو" ، " فريدريك هزبرغ" والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين .

ثانيا : مفهوم الدافعية

في تناولنا لدور العلاقات العامة في إثارة الدافعية في العمل وانعكاس ذلك على انجاز الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف ، تم الاستعانة بتصورات رواد حركة العلاقات الإنسانية و التي ما هي سوى مجرد مجموعة من المفاهيم المترابطة بعضها مع بعض باعتبارها اللغة المنطوقة للنظرية ، أدوات من خلالها تنتقل أفكارنا النظرية إلى الواقع الملموس وبها نعبر عن هذا الواقع ، فهي إذن أدوات النظرية ومنهجية لا يمكن الاستغناء عنها في أية دراسة ، لدى وجب تحليلها وتعريفها ، ومن بين المفاهيم نجد مفهوم الدافعية، وهنا وجب الإشارة إلى نقطة مهمة بخصوص مفهومي الدافعية والدافع للعمل وفي هذا الصدد حاول البعض من الباحثين أمثال " أتكينسون" التمييز بين المفهومين على أساس أن الدافع هو

* هي ليست كالعلاقات العامة هي بمثابة أداة للعلاقات العامة في ممارسة عملها وليست أحد مجالاتها الأساسية إذ تشترك هذه الأخيرة مع العلاقات الإنسانية و الصناعية في محور أساسي هو الفرد فالعلاقات العامة داخل المؤسسة كتخصص تعتمد في مؤسساتها على العلاقات الإنسانية و الصناعية ، الإعلان ، الدعاية إلخ...كأسلوب لتحقيق خططها وأهدافها الإستراتيجية فهي إذن أشمل وأعم من العلاقات الإنسانية .

(1) عمار بوحوش : نظريات الإدارة العامة ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، الأردن ، 1980 ، ص 40 .

عبارة عن استعداد للفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين ، إما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فان ذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية نشيطة ... وعلى الرغم من محاولات التمييز بين المفهومين فانه لا يوجد حتى الآن ما يبرر مسألة الفصل بينهما ويستخدم بذلك مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية حيث يعبر كلاهما عن الملامح الأساسية للسلوك المدفوع و إن كانت الدافعية هي المفهوم الأكثر عمومية ، وفي ضوء ذلك فانه عند استخدامنا لأي منهما فإننا نقصد شيئا واحدا.(1)

وهناك العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم ونعرض فيما يلي تعريفات مفهوم الدافع أو الدافعية و ذلك على النحو التالي :

• عرف " يونج " **P.Ryong** الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة استثارة و توتر داخلي تثير السلوك و تدفعه إلى تحقيق هدف معين .(2)

هي وجهة نظر المدرسة الوظيفية الكلاسيكية في علم النفس و التي أعطت أهمية للجوانب الداخلية للفرد في استثارة السلوك لتحقيق الهدف مع إهمال الجوانب الخارجية أو المكتسبة .

• وعرف ابرهام ماسلو "**A.H.Maslow**" أيضا للدافعية " بأنها خاصية ثابتة و مستمرة ومتغيرة و مركبة وعامة تمارس تأثيرا في كل أحوال الكائن الحي " (3)

ثم تحديد خصائص الدافعية لدى الفرد في الاستمرارية والتغير والعمومية وبأنها تتصف أيضا بالتركيب و التعقيد و صعوبة الفهم باعتبارها ذات صلة بطبيعة النفس البشرية والتأثير عليها .

ويعرف " ليثمان " الدافعية بأنها، تلك العمليات أو الظروف الفسيولوجية أو السوسولوجية الفطرية أو المكتسبة ، الداخلية أو الخارجية لدى الكائن الحي والتي تحدد أو تصف كيف ولماذا يستمر السلوك ويوجه نحو غاية أو هدف.(4)

تعريف أكثر شمولية أعطي فيه اعتبار الظروف الفسيولوجية أو السيكولوجية الفطرية أو المكتسبة الداخلية أو الخارجية للفرد والتي تحرك الدافع لديه من خلال السلوك الفعلي باتجاه أهداف معينة .

(1) عبد الله معتز ، عبد الحليم محمود السيد وآخرون: الدافعية في علم النفس العام ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1990، ص 419.

(2) عبد اللطيف محمد خليفة : الدافعية للإنجاز ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، مصر، 2000، ص 69.

(3) محي الدين أحمد حسين: الدافعية إلى الإنجاز عند الجنسين، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1988، ص 29.

(4) محي الدين أحمد حسين : دراسات في الدوافع والدافعية ، دار المعارف، القاهرة ، 1988 ، ص 56.

- كما تشير أيضا إلى، مظاهر السلوك الفعلي والشكل الذي ينتظم من خلال، هذا السلوك ومدى استمراريته وإعادة تنظيمه في ضوء كل من ماضي وحاضر ومستقبل الكائن وظروف البيئة⁽¹⁾.
- تم التركيز في هذا التعريف على نواظر السلوك الفعلي للفرد و انتظام هذا السلوك ، إعادة انتظامه و إستمراريته مع مراعاة الظروف البيئية ، وسيرورة الفرد ماضي وحاضر ومستقبل هذا الأخير .
- و الدافع هي ترجمة الحاجات و الرغبات غير المشبعة أو ناقصة الإشباع وهي تمثل قوة داخلية محرّكة دافعة للفرد ، تؤثر على تفكيره وإدراكه ثم سلوكه لتوجيهه صوب الهدف الذي يشبع الحاجة⁽²⁾.
- ثم إعطاء أهمية كبرى في هذا التعريف للحاجات والرغبات الفردية الناقصة أو غير المشبعة والتي تتمثل على مستوى التفكير و الإدراك أولا لتتحول إلى سلوك فعلي محقق للأهداف ومشبع للحاجات دون مراعاة لباقي العوامل الأخرى المحركة لدافعية الفرد .
- والدافعية هي تلك الطاقات التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلي أو تهيئ له قدر ممكن من التكيف مع البيئة الخارجية⁽³⁾.
- التوازن الداخلي للفرد وإحداث التكيف والموائمة مع البيئة المحيطة هو الهدف إلى جانب آخر من تحريك وإثارة الدافعية لدى الفرد في العمل .
- وهي تلك القوة الداخلية والذاتية التي تحرك سلوك الفرد و توجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها و بأهميتها المادية والمعنوية⁽⁴⁾.
- أعطى الباحث في تعريفه للدافعية الأهمية القصوى للجوانب الذاتية الداخلية للفرد في تحريك السلوك لتحقيق أهداف (مادية ، معنوية) دون مراعاة الجوانب الفكرية و المكتسبة و الخارجية .
- هي حالة من التوتر و عدم التوازن الداخلي يحدث بفعل مثيرات داخلية أو خارجية يتولد عنها سلوك الفرد ويتم توجيه ومدّه بالطاقة اللازمة ريثما يتم إشباع الحاجة⁽⁵⁾.
- تم مراعاة المثيرات الداخلية والخارجية لدى الفرد والمولدة للسلوك المرغوب والذي يلبي إشباعا للحاجة والرغبات .

(1) عبد اللطيف محمد خليفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 70.

(2) Bomoudj , kihel F , Moul .M : **La Fonction des ressources humaines** , Dunod , Paris 2000, p 155.

(3) صالح محمد أبو جدو : **علم النفس التربوي** ، دار المسيرة ، ط 1 ، الأردن ، ص 22.

(4) محمد بالرياح : **الدافعية الإنسانية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د ط ، د س ، ص 78.

(5) ناصر محمد العديلي : **السلوك الإنساني و التنظيمي** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، القاهرة ، 1995 ، ص 147.

• وتمثل الدوافع كذلك القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للموقف و المؤثرات البيئية المحيطة به ⁽¹⁾ و الدافع رغبة وتعهد العامل، يتم إظهارها في الوقت المناسب باعتبارها جهداً⁽²⁾.

ما يشترك في التعاريف المقدمة أن الدوافع تتبع من داخل الفرد وتتفاوت درجتها ، فالقوية منها تدفع الفرد العامل وبقوة لإشباع حاجاته وفق سلوك معين وبناء على المؤثرات الخارجية لدى نجدها تمثل حاجات وقوى داخلية للفرد تشكل أساسا للسلوك

• ويعرف "احمد صقر عاشور " الدافعية بأنها ، تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل وهذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرتة واستمرار يته في الأداء ، وفي مدى تقديم أفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل⁽³⁾ .

• "يشير احمد صقر عاشور " إلى فكرة ضرورة تلاوم الدافعية للعمل مع القدرة على العمل و تفاعل كليهما في صورة سلوك كلي والذي ينعكس في كميته الجهد المبذول واستمرارية الأداء في ظل توافر القدرات و المهارات المقدمة .

وعلى الرغم من اختلاف هذه التعريفات إلا أن هناك اتفاق على انه توجد علاقة بين الدافعية والسلوك ، فثمة من يرى بأنها العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو أهداف هينة لإمكانية إشباع الحاجات المثارة ، فضلا أيضا عن كون أن المفاهيم المتعلقة بالداخلية قد تطورت من الافتراض القائل أن الدافعية منشؤها داخلي ينبع من داخل الفرد ذاته، فهي أسباب ومحركات داخلية إلى الافتراض الذي يرى أن الدوافع تتأثر بعوامل خارجية ناشئة من البيئة المحيطة بالفرد على حد تعبير " احمد عادل " في مؤلفه " مذكرات في إدارة الأفراد "وما نراه تواجد تكامل بين العوامل الذاتية والخارجية الدافع حالة شعورية مرتبطة بحاجة معينة يرغب الفرد في تحقيقها و يترقب ما يثيرها في اتجاه معين يضمن له إشباعها .

وفي تناولنا لموضوع الدافعية في العمل من حيث انعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ممثلة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية -ولاية جيجل - تباينت وجهات نظر المنظرين

⁽¹⁾ ناصر محمد العديلي، المرجع سبق ذكره ، ص 147.

⁽²⁾ دافيد والتون وتيم كامرون : إدارة والقيادة العلاقات ، التفاعل الإيجابي ، ترجمة محمد محمود عبد العليم ، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة ، 2001، ص 241.

⁽³⁾ أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1983 ، ص 89.

فيما يتعلق بالعوامل الدافعة للإنجاز أو المحفزة على أداء الأعمال ، نجد الفكر التنظيمي الكلاسيكي ينظر للدافعية في العمل من خلال التركيز على أهمية الحوافز المادية بافتراض الفاعل الاجتماعي كسول لا يقبل على العمل إلا من خلال ربط أدائه مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة⁽¹⁾ في حين تركز أفكار رواد حركة العلاقات الإنسانية على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل ، تعزيز قنوات الاتصال وإتاحة مجال أكبر للتعاون وإبداء الرأي متخذة مجموعة من الأساليب وضعت لمساعدة المدراء في دفع العاملين (ممثلة في تشجيع هؤلاء على المشاركة في القرارات الإدارية ، إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة ، تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين ...) ⁽²⁾ ومنهم من طرح تصورين متناقضين عن الطبيعة البشرية في العمل متمثلة في النظرية x والنظرية y لصاحبها "Dauglas mc greger" (1964-1906) بحيث افترض النظرية x أن اغلب الأفراد العاملين لا "يرغبون في العمل لدى وجب استخدام القهر والقوة للسيطرة عليهم دافعا للعمل و أنهم غير قابلون للتغيير والتطوير لا تهمهم أهداف التنظيم بقدر اهتمامهم بأهدافهم الخاصة وانعكاس ذلك على أدائهم في المؤسسة ، أما التصور الثاني فيذهب إلى القول بأنه لا يمكن التأكد بان الأفراد لا يحبون العمل بطبيعتهم وان الطرق التسلطية ليست الوحيدة لأداء العمل حتى ولو كانت لوحدها، انه وفي ظل الظروف الطبيعية الأفراد لا يتهربون من المسؤولية بل يسعون إليها وان الفرد العامل مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها بالأولوية ⁽³⁾ وفي تفحصنا للنظريات الحديثة في هذا السياق نجد نظرية سلم الحاجات أو هرم "أبراهام ماسلو" الحاجات من أكثر نظريات الدافعية شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني (على حد تعبير عدد من الباحثين من بينهم : محي الدين الأزهري في مؤلفه الإدارة من وجهة نظر المنظمة ، فريد فهمي زيادة في مؤلفه وظائف الإدارة ... الخ) في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة بافتراض أنها تقوم على مبدئين أساسيين ، أن الحاجات الفردية مرتبة ترتيبا تصاعديا بحسب أولوياتها للفرد ، وان الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا بحسب أولويتها للفرد و أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد ودافعيته في حين الحاجات المشبعة لا تؤثر على سلوك الفرد ودافعيته للعمل وبالتالي

⁽¹⁾ Christian Thudewz : **Sociologie Des entre Prises** , Editions la découverte , Paris 1997 , pp 62 -63.

⁽²⁾ ثابت عبد الرحمان إدريس : **إدارة الأعمال النظريات ونماذج التطبيقات** ، الدار الجامعية الإسكندرية ، د ط ، 2005 ، ص ص 106 - 107.

⁽³⁾ صالح بن نوار : **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة قسنطينة ، د ط ، 2006 ، ص 175.

ينتهي دورها في عملية الدافعية.⁽¹⁾ أما نموذج العاملين لفردريك هو زيرك (1957) فلقد ركز على أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي للعاملين وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي ، إذ وجد بان الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال دوافع داخلية وهو العامل الأول وان هذه الأخيرة هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه كالمسؤولية و الإنجاز ، أما العامل الآخر فيتمثل في الدوافع الخارجية إلا أن الدوافع لا تزيد من الرضا الوظيفي وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا و تتمثل هذه الدوافع في الراتب ، ظروف العمل و سياسة المنظمة بشكل عام وقد تم تقسيم العوامل في بيئة العمل إلى عوامل الصيانة و الوقاية والتي تنتمي إلى بيئة العمل ومحتواه وتساعد العامل وتحافظ عليه من عدم الرضا ممثلة في : السياسة التنظيمية للمنظمة ازدواجية العلاقات ، الشعور بالاستقرار و الأمان في العمل ، وعوامل دافعة تعمل على الدفع وتجعل العامل راضيا عن عمله إذا ما استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل من بينها : الانجاز في العمل ، الاعتراف بالانجاز و المسؤولية لانجاز العمل والتقدم و الترقى في العمل بالإضافة إلى تنمية فترات الأفراد⁽²⁾ ومنهم أيضا (Mc Clelland 1961) من اعتبر الدافعية نتاج وجود استعدادات ثابتة عن الفرد أو بسبب وجود ضغط نفسي داخلي يكون الأصل في إطلاق وظهور السلوك (Atleinson 1964) أو أن الحاجة ما هي الإنتاج عالية اختلال وعدم توازن و السلوك حسب "Alderfer1964" و "Schein 1975" يهدف إلى تحقيق التوازن ومنهم Vroom Porter et 1964 "Lawler 1968" من يرى بان الدافعية تنتج من إحساس الفرد بان مجهوداته ستؤدي إلى نتيجة هذه النتيجة مترجم بتبعات إلية (مادية) يعتبرها الفرد (مرغوبة) وهم رواد نظريات أو التوقعات ، أما رواد نظريات تنظيم العمل ممثلين في Herz BERG 1966 وآخرون فيرون بان الدافعية مرتبطة بوجود مجموعة من المواصفات الخاصة في العمل ، هذه المواصفات تساهم في ظهور حالات نفسية عند الفرد حالات تؤدي إلى تبعات تؤثر على الدافعية و المر دودية لديه ..⁽³⁾

وفي ظل تقاطع أو اختلاف التصورات بخصوص موضوع الدافعية في العمل وبخصوص أيضا العوامل المؤدية إلى النهوض بمستوى الأداء بإثارة نقاط معينة في الذات الاجتماعية في العمل يتبادر إلى أذهاننا كباحثين تساؤلات غدة عن مسألة أو إشكالية الإشباع أو الإشباع، الرضا أو عدم الرضا في العمل

⁽¹⁾ Nicol Aubert : **Diriger et motivé , Art Pratique du Management** , édition d'organisation , 2 ème édition , Paris , France , 2002 , p 19 -20.

⁽²⁾ عماد لعلاوي : **مفهوم العمل لدى العمال وعلاقتهم بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية دراسة ميدانية بمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة** ، دراسة مقدمة ، لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس والتنظيم ، السنة الجامعية 2011-2012 ، ص 66.

⁽³⁾ عماد لعلاوي : مرجع سبق ذكره، ص ص 79 ، 80 .

وتأثير ذلك على انجاز الأعمال والمهام الموكلة بتنظيمها وهل الدافعية في العمل علاقة بمتغير الأداء الوظيفي في المؤسسة ؟ الخ

وفي خضم هذا التوهان وعدم اليقين والانسداد الفكري والذي يحتاج إلى إجابة صحيحة قد تحتل الصواب أو الخطأ نلجأ كباحثين إلى الافتراض العلمي والذي يتم التحقق منه ميدانيا من خلال جمع المعطيات الامبريقية تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج وربط ما توصل إليه بالإطار النظري المعتمد و الدراسات السابقة بخصوص موضوع الدافعية في العمل في علاقتها بالأداء الوظيفي لتأكيد صحة أو خطأ الفرضية المصاغة والتي مفادها :

الفرضية الفرعية الثانية: الدافعية في العمل علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة .

ثالثا : العلاقات العامة و الدافعية في العمل

ثمة جوانب عدة يعزى إليها نجاح المؤسسة أو فشلها على المستوى الداخلي أو الخارجي ، من بين النجاحات قدرة هذه الأخيرة على إثارة و تطوير وترجمة الكامن من القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد و سلوكه (1)، وذلك إلى سلوك أدائي راق يحقق سقفا أعلى من الإنتاجية ... نجاحها إذن يعزى إلى قدرتها على استثمار للقوى الداخلية البشرية و التي تعد من أهم الركائز المعول عليها تنظيميا إلى جانب آخر لا تقل أهمية هي الأخرى بدفع الأفراد إلى تحقيق مستويات عليا من العطاء ، وفي هذا تعبير عن مستوى المهارات والكفاءة وحسن القيادة المتمتع بها مؤسساتيا . وتكمن هذه المهارة في معرفة وكيفية تحديد رصد وتقييم حاجات و رغبات الأفراد بوضع ما يناسبهم من نظام الحوافز المحفزة على العمل (2)، ادن النجاح هنا مرهون بقدرة النسق للمؤسسات على إدراك و فهم الطبيعة البشرية المعقدة و المتباينة في مواقع الإنتاج و الإدارة والتسيير، احتياجاتها متطلباتها وطموحاتها لتوظيفها من خلال العمل على إشباع ما هو ناقص أو غير مشيع يجعله دافعا للعمل وعامل من عوامل تحقيق الأهداف ولهذا لجأت معظم المؤسسات إلى دراسة ظروف العمل المادية والإنسانية بغرض التعرف على مستوى الدافعية لدى الأفراد نحو انجاز الأعمال والاطلاع أيضا على العوامل النفسية و الاجتماعية ودراستها بغرض التعرف على تأثيرها في تحقيق الاستقرار والانتماء الوظيفي، الإحساس بالولاء والرضا

(1) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص147.

(2) محمد عبد السلام : التطورات الحديثة في الفكر الإداري و التنظيم دار الكتاب الحديث، مصر، د ط ، 2008، ص 22-26.

والمسؤولية الاجتماعية تجاه التنظيم... الخ وهو أيضا ما تسعى إليه إدارة العلاقات العامة باعتبارها نشاط اتصالي لصيق بالجانب الإنساني للعمل وبالعلاقات داخل بيئة العمل من خلال ارتكازها على العملية الاتصالية و العمل على تتمين هذه الناحية لتنشط بذلك وتحريك وتقود و توجه السلوك نحو الأهداف⁽¹⁾.

وفي تناولنا لموضوع الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ، بانتقاء متغير الدافعية في العمل(والذي تضمنه الفصل الرابع من الدراسة الراهنة) باعتباره عاملا من عوامل الرفع من مستويات الإنتاج و تحقيق الإرباح و الميزة التنافسية و رسم صورة مؤسساتية فضلى مقارنة بمثيلاتها في سوق العمل من خلال إبراز دور و إسهام إدارة العلاقات العامة (هدفا من أهداف الدراسة) في هذه العملية لاسيما في ظل المساعي و الجهود المبذولة عبر توفير مناخ تنظيمي سليم ومعافى لحفز الأفراد على بدل الجهد و الاستمرار في ذلك من خلال تحديد الطاقات وذلك بالاهتمام بالموارد البشرية المتاحة والتي ارتقت النظر التنظيمية الإدارية إليها باعتبارها فاعل مؤسساتي اجتماعي لا يستهان به ، فضلا أيضا عن إشراك الفاعلين منهم في عملية صنع واتخاذ القرارات التنظيمية، إدارة الصراعات والتوترات ووضع السياسات و البرامج التنموية و الوقائية و العلاجية ، توفير فرص للتدريب واعتماد نظام عادل في الترقية و المكافأة... الخ ولا يمكننا إعطاء هذا الجانب من الدراسة حقه (العلاقات العامة و الدافعية في العمل) إلا من خلال تناول محطات بحثية منتقاة هي أكثر من ضرورة ، موضوع الدافعية في العمل و الانجاز من خلال إبراز الأسباب الرئيسية لظهور موضوع الدوافع الإنسانية في العمل و طبيعتها في المنظمة و تأثيرات البيئة في الدافعية و انعكاس ذلك على الأداء الوظيفي في المؤسسة و الاقتصادية منها على وجه الخصوص ، دون تجاوز أمس العلاقات العامة باعتبارها فلسفة الإدارة و عنصر أساسي في أنشطة المؤسسات لكونها أضحت حتمية فرضتها طبيعة المجتمع الحديث و الذي أصبح العنصر البشري متركزا له يعمل على إثارة وتنمية طاقاته للاستغلال الأمثل ... وعليه لا يمكننا وفي أي حال من الأحوال إهمال المتطلبات السلوكية للمؤسسة فإلى جانب أهمية الموارد المادية المالية للعمل نجد المؤسسة أيضا بحاجة إلى العنصر البشري بصورة أكثر تحديدا بحاجة إلى ثلاث متطلبات سلوكية في علاقتها بالعنصر البشري⁽²⁾. ممثلة في عدم اقتصار للجهود هنا على مجرد استقطاب وجذب الأفراد للالتحاق بها فقط وإنما العمل

(1) سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، ط2 ، 2004 ، ص 344.

(2) حمدي ياسين ، علي عسكر، حسن موسوي : علم النفس الصناعي ، و التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث،

الكويت ، ط1، 1999 ، ص 111 .

أيضا على تأمين استمرار وبقاء هؤلاء قيامهم بواجباتهم بصورة يمكن الاعتماد عليهم فضلا عن تجاوز الأفراد للواجبات المحددة تنظيميا و ذلك بتأدية الأعمال بطرق مبتكرة و ذاتية ومحددة⁽¹⁾ يكون فيها لإدارة المؤسسة بما فيها إدارة العلاقات العامة دخل كبير من خلال تشجيع هؤلاء بدفعهم وإثارة الحافز والرغبة لديهم بطرح رؤى و أفكار جديدة يكون فيها لإدارة المؤسسة بالتنسيق مع جهود أخصائي العلاقات العامة في الميدان دخل كبير في تشجيع هؤلاء و إثارة الحافز والرغبة لديهم بطرح رؤى وأفكار جديدة مسابرة لمجموع التغيرات والتطورات الحاصلة معلوماتيا وتكنولوجيا ... والتي تعبر عن هويتهم الشخصية والواجب انصهارها ضمن الهوية النسقية المنتمي إليها مجموع الأفراد الأمر الذي يقود إلى تأكيد الذات الاجتماعية من خلال إشباع التنظيم للطلبات والطموحات المعقولة، وبذلك يمكن للمؤسسة إلى حد ما التحكم في هؤلاء وتوجيههم و استغلال هامش حريتهم بتطويعه واستثماره بإثارة هذا الهامش و الذي هو بمثابة طاقة متمتع بها بحاجة إلى توجيه و إدارة تتعكس في صورة أداء وظيفي من خلال أنجاز الأعمال والمهام والالتزام بالمسؤوليات وتلبية الحاجات الفردية و الجماعية والمؤسسية .

ويعتبر موضوع الدافعية في العمل أحد الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية والتي استقطبت اهتمام الباحثين في مجالات بحثية عدة ، علم النفس الاجتماعي ،بحوث الشخص وكذلك المهتمون بالتحصيل الدراسي والأداء المعلمي في إطار علم النفس التربوي فضلا عن علم النفس المهني ودراسة دوافع العمل وعوامل النمو الاقتصادي⁽²⁾.

ويرجع الاهتمام بدراسة الدافعية في العمل نظرا لأهميتها ليس فقط في المجال النفسي لكن أيضا في العديد من المجالات و الميادين التطبيقية و العلمية كالمجال الاقتصادي، الإداري، التربوي والمجال الأكاديمي ، فالدوافع أو الدافع للعمل يعد عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه وفي إدارته للموقف فضلا عن مساعدته في فهم وتفسير سلوك المحيطين به ، كما يعتبر الدافع أيضا مكونا أساسيا في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، وفي هذا يشير " ما كليلا ند"^{*} إلى الدور المهم الذي يقوم به الدافع للإنجاز

(1) حمدي ياسين ، علي عسكر ، حسن موسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 112.

(2) أحمد عبد الخلق: الدافع للإنجاز لدى اللبنانيين: بحوث المؤتمر السنوي السابع لعلم النفس، مصر، 1971، ص 3-34. * c. n. c. Clelland (1917 - 1998) أستاذ في جامعة هارفرد ، باحث في جامعة علم النفس ورائد في مجال التفكير التحفيزي في مكان العمل ، اشتهر بعمله في نظرية الحاجة في مؤلفه « 1961 the achieving society » وصف ثلاث أنواع من الاحتياجات التحفيزية و التي حددها في صورة احتياج أو حافز للإنجاز وحافز لتولي السلطة وحافز للاندماج .

والعمل في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة، فالنمو الاقتصادي في أي مجتمع إنما هو محصلة الدافع للعمل لدى أفراده⁽¹⁾.

والدافعية سيرورة فسيولوجية ونفسية مسؤولة عن تحرير و صيانة وتوقف سلوك ما إضافة إلى قيمة الإشباع أو النفور المكتسب إلى مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك⁽²⁾.

فهي تلك القوى التي تتجر عنها سلوكيات موجة نحو تحقيق الأهداف ، أي أنها تعطي الطاقة اللازمة للفرد للتحرك في وسطه باعتبارها تتسم بالقوة و الاتجاه و الاستمرارية ... فهي إذن بمثابة القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية على حد تعبير " عبد الغفور يونس " في مؤلفه " تنظيم وإدارة الأعمال " و التي تعمل على ديمومة النشاط الإنساني وتدفع الفرد نحو تحقيق الأهداف⁽³⁾.

طاقة نفسوبولوجية تستثار داخليا أو خارجيا ، توجه سلوك الفرد للقيام بعمل معين وفي اتجاه معين مع استمرارية هذا السلوك حتى إنجاز الآمال وبلوغ الأهداف⁽⁴⁾.

وثمة أسباب رئيسية لظهور موضوع الدوافع أو الدافعية كموضوع حاز كثيرا من الاهتمام من قبل الباحثين في مجالات عدة تمثلت هذه الأسباب في :

• فرض القوى الخارجية المتعاضدة للتنافس المحلي و العالمي و الظروف الاقتصادية والاجتماعية و التقنية و الحكومية على الإدارة ضرورة التطور و اكتساب أساليب و طرق جديدة لرفع مستويات الكفاية و الفعالية التنظيمية أو المحافظة عليها ويتطلب ذلك حسن استغلال موارد المؤسسة المادية و المالية ولا سيما البشرية منها .

• الاهتمام المتعاظم بالعلاقة بين الموارد البشرية للمنظمة و التطور و النمو على المدى الطويل
• تغيير النظرة للعمل و العامل ، هذا الأخير يتم حفزه بعوامل عديدة و مختلفة تشمل التحدي في الوظيفة ، الإنجاز للتقدم و المال⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ حسن علي حسين : المرأة ودافعية الإنجاز دراسة نفسية مقارنة لدافعية الإنجاز وبعض الخصائص المعرفية و المزاجية المتعلقة بها لدى الذكور و الإناث في المجتمع المصري ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، 1989 ، ص ص 19 - 22.

⁽²⁾ Christine Cloarec , La Motivation au travail tour d'horizon des grand théories , Edition ESF, 2004 , pp 5-7.

⁽³⁾ فتحي عواد : إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، ص 14.

⁽⁴⁾ عماد لعلاوي : مرجع سبق ذكره، ص ص 47 - 48.

⁽⁵⁾ المرجع نفسه ، ص 46.

وثننا أم أبينا أفراد كنا أم جماعات ، نحن بحاجة إلى الدافع سواء في حياتنا الشخصية أو المهنية لاسيما في ظل التغيرات الحاصلة معلوماتيا واتصاليا وتكنولوجيا باعتبار أننا لسنا بمعزل عنها ... أنساق اليوم تباينت عن سابقتها في مواردها ، احتياجات هذه الأخيرة و مستلزماتها ، اختلفت أيضا في أهدافها ، إستراتيجياتها ، في تركيزها أيضا على جوانب معينة لها تأثيرها على متغير للأداء الوظيفي في المؤسسة وفي استخداماتها أيضا و استعانتها بآليات ذات فعالية تنظيمية من ضمنها إدارة العلاقات العامة⁽¹⁾ ، هذه الأخيرة استطاعت إلى حد ما على مستوى المؤسسات و المنظمات الخاصة أو العامة والتي تضمنها هيكلها التنظيمي ومن خلال مواقع معينة و بتوفير الإمكانيات اللازمة وعبرها تتمتع به من خلال كوادر متمرسة من فهم طبيعة النفس البشرية أو بالأحرى قراءة و ترجمة الفعل الاجتماعي في مواقع العمل ، ما يثيره و يحرك الطاقات الخاملة بداخله إلى أداء وظيفي متميز .

وتركيزنا على موضوع الدافعية في العمل كان من منطلق أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة فالحاجات والمستلزمات الإنسانية وسعي الأفراد الدائم من أجل إشباعها يمثل الركن الأساسي لمحاولة تفهم ديناميكية السلوك الإنساني ، والفهم الحقيقي للحاجات الإنسانية يساعد الإدارة في فهم أسباب القيام بسلوك معين ويفيدها أيضا في توقع أنماط معينة من السلوك و بالتالي إمكانية تهيئة المناخ الملائم الذي يوفر ويحقق الإشباع بنسبة معينة لحاجات الأفراد بالعمل على دفعهم تجاه تحقيق الأهداف الكلية للنسق المؤسسي .

كما تظهر أيضا أهمية الدوافع في كونها تساعد على تفسير مجموعة من الخصائص السلوكية كتحريك السلوك ، شدة هذا الأخير فاعليته ، اتجاه السلوك ، تأكيده وتدعيمه و إصغاء و إنهاء السلوك وبالتالي تمكن الإدارة من الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية .

ومعرفة القيادات العليا بالمؤسسة لدوافع العاملين لن يكون يتجاوز جهود إدارة العلاقات العامة والتي من خلال تمرس ومهارة أخصائيها يمكن التعرف على أسباب التفاوت بين العاملين في مستوى الأداء ، الأسباب الكامنة وراء تقصير بعضهم وارتكاب آخرون للأخطاء وبالتالي إمكانية إيجاد الحلول الملائمة للقضاء على أسباب التقصير والتصرف السلبي وعدم تكراره مستقبلا وذلك بوضع وسائل تحفيزية تمكن من تحقيق الكفاءة العالية في الأداء بين أفراد التنظيم⁽²⁾.

⁽¹⁾ فؤاد الشيخ سالم وآخرون: **المفاهيم الإدارية الحديثة**، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط 1 ، 1989، ص ص 5-7

⁽²⁾ بشير معمريّة : **سيكولوجية الدافع للإنجاز تقنين أربعة استبيانات لقياسه** ، سلسلة الكتاب الإلكتروني ، العدد 30 ، إصدارات

شبكة العلوم النفسية العربية ، 2013 ، ص ص 16 - 20 .بتصرف من الباحث .

ولكي تستفيد المؤسسة النفاذة القصوى من الإمكانيات البشرية المتاحة لديها ، عليها أن تتفهم طبيعة الدوافع و الحاجات التي يسعى الأفراد لإشباعها، وبالتالي إمكانية التحكم في سلوكا تهم وتصرفاتهم تجاه العمل المؤدي إذ لم تعد المادة الموجهة الوحيد و الرئيسي لسلوك الموارد البشرية إنما أصبح هناك حاجات يسعى أفراد التنظيم إلى تحقيقها، والإدارة هنا بما فيها إدارة العلاقات العامة مسؤولة عن قضية الإشباع بالقدر الذي يحقق للفرد البعد عن القلق والاضطراب الذي أحدثته هذه الحاجات، وبالتالي إعادة سلوك الفرد إلى الوضع المطلوب مما يساعد على تحقيق أهداف التنظيم لذلك تبرز أهمية و ضرورة للقيادات العليا بالدوافع و الحاجات الإنسانية والذي يعد بمثابة الخطوة نحو فهم وتفسير سلوكيات وتصرفات المرؤوسين ، إمكانية للتنبؤ بها و السيطرة و التأثير عليها وتوجيهها نحو المسار الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم (1).

وتحظى الدوافع بأهمية كبيرة لفهم السلوك الإنساني في المنظمات والمؤسسات تتمثل هذه الأهمية في :

- إثارة السلوك و العمل على تحريكه.
- أنها تنظم و توجه وتعديل السلوك أو تمنع حدوثه أو تستبدله بسلوك آخر .
- أنها تعزز السلوك و تقويه وذلك ببروز الدوافع ذات الطبيعة الداعمة .
- تبرز أهمية الدافعية في ميدان العلوم السلوكية الإدارية في مجال الدافعية الإدارية بتوجيه السلوك نحو إشباع الحاجات المادية والمعنوية للمدراء من خلال إحداث التوافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم .
- يكثر الاهتمام بموضوع دافعية الأفراد في المنظمات للتعرف على مسببات السلوك الإداري مما يتيح التحكم فيه و التنبؤ به (2).
- تعقد الشخصية الإنسانية ، إذ لم يعد الفرد مخلوق اقتصادي رشيد يمكن التأثير عليه ماديا فحسب ، ثمة جوانب أخرى تثير الرغبة في العمل مما يزيد من أهمية دراسة الدوافع لتفسير السلوك وتحديد قوته واتجاهه و تدعيمه (3).

(1) عون مفيد عبد الله السقا : الدوافع الذاتية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة ، دراسة

ميدانية تطبيقية على بنك فلسطين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2013 ، ص ص 33-34.

(2) صالح بالرياح ، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

(3) علاء الدين عبد الغني محمود ، إبراهيم أبو النور الجارحي : مبادئ السلوك التنظيمي ، دار النهضة العربية مصر ، د ط ،

وقبل الحديث عن دور إسهام العلاقات العامة في الدفع من معنويات الأفراد العاملين في المؤسسة بإثارة الدوافع لديهم وكذا تأثير البيئة في الدافعية ، وجب الإشارة إلى الصعوبات الممكنة مواجهتها في فهم الدوافع الإنسانية في العمل، باعتبار أن أخصائي العلاقات العامة هنا يتعامل مع ظواهر إنسانية و التي تعتبر من الحالات الدراسية الأكثر تعقيدا بسبب طبيعتها و عدم القدرة على المحاطة بها كليا وعدم إمكانية التحكم في جميع متغيراتها ، ومن بينها الدوافع الإنسانية في العمل، ومن أهم الأسباب التي تجعل من فهم الدوافع أمر كثير التعقيد النقاط أدناه:

• اختلاف وتنوع الأسباب التي يعمل الفرد من أجلها.

• الأنماط الثابتة على اعتبار أن كل فرد لديه نظريته الخاصة حول ما يفعله الآخرون في العمل وهنا وجب الإشارة إلى أن الدوافع في العمل تعتبر خاصية إنسانية (وفقا لنظرية الحالة الداخلية للدوافع) (1) في حين ثمة تصور آخر يحدد لنا نوع آخر من الأنماط الثابتة المقبولة ، تتعلق بالأسباب التي تدعو الأفراد إلى التركيز على ظروف العمل البيئية، وعلى الوظيفة ذاتها، فالتأكيد هنا يكون على الحالة الخارجية التي يفترض بأنها تؤثر على معظم الأفراد في المنظمة بغض النظر عن توجهاتهم الشخصية.(2).

• العامل الثالث الذي يعقد الأسباب التي تدفع الأفراد إلى اختيار سلوك معين بدل سلوك آخر هو أن هناك أسباب متعددة و مختلفة لسلوكات الأفراد في أوقات زمنية مختلفة في مكان العمل (صعوبات فهم الدوافع الإنسانية في العمل و طبيعتها في المنظمة).

وللمحيط أيضا تأثير كبير في دوافعنا " تأثير البيئة في الدافعية " ، فقد يزداد الدافع قوة وشدة بفعل البيئة الحاضنة للفرد سواء على مستوى الأسرة ... مكان العمل ، فقد لا يشعر الفرد بحاجة للأكل إلا باصطدامه بمنبه خاص، رؤية الطعام و استنشاق الرائحة، ومرد ذلك إلى الحالة النفسية المتغيرة بتغير المحيط ، في حين الدافع في الحقيقة موجود قبل المنبه، إذ يختلف باختلاف البيئات المتواجدة فيها الأفراد...وفي هذا السياق يشير "فروم" إلى أن الدوافع تتعزز وفقا للمستوى الحضاري و الثقافي الذي يعيش في إطاره الفرد ، وبالتالي فالبيئة هنا تعتبر عنصرا حاسما في تحديد سلوكي، فهي وفقا "لأبراهام ماسلو" تلعب دورا في تشكيل السلوك (الانضباط أولا ، القيام بالمهام أولا ..)(3).

(1) عمار الطيب كشرود : علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ، مفاهيم ونماذج والنظريات ، المجلد الثاني ، منشورات جامعة

كار يونس ، بنغازي ليبيا ، ص ص 42 - 43.

(2) المرجع نفسه ، ص 43.

(3) المرجع نفسه ، ص 44.

وبإسقاط ذلك على البيئة التنظيمية، يمكن أن يكون العامل راض عن عمله وفقا للمعاملة المتلقاة من مشرفه أو رئيسه المباشر الأمر الذي يزيد أو ينصف الحافز أو الدافع للعمل، نلاحظ في ردود أفعال معينة ممثلة في الشكاوي و التظلمات ، التقصير في بدل الجهد، الانقطاع نهائيا عن العمل... الخ وهنا يمكننا ذكر الحوافز بأنواعها مادية أو معنوية باعتبارها أحد أهم عوامل تغيير الدافعية باعتبارها أحد متغيرات محيط العمل بصفة عامة... (1).

ولا يمكننا الحديث عن تأثير البيئة في الدافعية فالأداء الوظيفي للعاملين دون تناول عنصر الثقافة التنظيمية و التي تعكس وتمثل النسق الكلي، صورة لهذا الأخير في تعاملاته الداخلية والخارجية وبالتركيز على الجانب الداخلي للمؤسسة ، نجد العلاقات العامة حاضرة ضمن هذا التصور وتشارك في رسم حدود هذه البيئة باعتبارها تسعى إلى تطوير وتحسين المحيط الاجتماعي للعمال، رعايتهم تلطيف الأجواء من خلال تعزيز وفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات ، التنسيق بين الجهود حفز الأفراد من خلال التكوين ، التدريب ، إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ، الحث على اعتماد نظام عادل للترقية، المكافآت والعلاوات... الخ فالمستوى الحضاري والثقافي للأكفاء إذن التنظيم الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه لن يتأني دون إشراك الأطراف معينة ، من بينها إشراك جهود إدارة العلاقات العامة و التي من بين أهم أهدافها رسم الصورة الحسنة المتمثلة و العاكسة للمؤسسة داخليا وخارجيا، وهو المستوى التنظيمي المرغوب و الذي يعد نتاج تخمر لمجموع تصورات تنظيمية إدارية أعطت لرأس المال البشري (دون إهمال منها لباقي العوامل التنظيمية الأخرى) أهمية قصوى في العملية الإنتاجية بالتركيز على عناصر منتقاة كانت ولا تزال محط دراسات وأبحاث من بينها الدافعية في العمل و تهيئة المناخ التنظيمي المساعد والمحفز على العمل...لدى وجب إيجاد البيئة التي تزيد من الدافعية في الحياة العامة و منها إلى الحياة العملية و التي من شأنها بث روح المواظبة والجد والالتزام وكيفية تحقيق ذلك تظهر جليا من خلال إدراك و فهم العلاقة الموجودة بين الأفراد والمؤسسات والتي تعد مكانا لإشباع الحاجات المختلفة في إطار الحدود المسموح بها... وفي تناولنا لموضوع تأثير البيئة في الدافعية ، يلاحظ كذلك بأن الدوافع في محيط العمل تتأثر كذلك بظروف المجتمع الاقتصادية والسياسية و الثقافية كتأثر دوافع العمال مثلا بالمستوى التكنولوجي كزيادة للرغبة في الأداء والإنتاج.

وإن الاهتمام بموضوع الدافعية في بيئته يعتبر محاولة لإيجاد مؤشرات يؤدي استخدامها لتحسين الاتجاهات نحو العمل و الأداء أو بمعنى آخر كيف يمكن إحداث جو يقدم العامل فيه جل مجهوداته

(1) عماد لعلاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 52.

وقدراته العقلية و العضلية ؟ وما الآليات الواجب الإسراع إلى اعتمادها في مؤسساتنا لطرح أفكار تسييرية أكثر انفتاح و تأثير ؟ والمقصود بالتأثير هنا ، التأثير الفعال المحقق للأهداف ...

وان تفهم طبيعة الدوافع والحاجات الإنسانية بحاجة على أخصائيين أهم دراية بطبيعة الفاعلين الاجتماعيين في مواقع العمل... وإن إثارة السلوك للإنجاز، تحريكه في مسارات محددة، توجيهه تقييم تجاوزه و التحكم و التنبؤ بأنماطه أيضا بحاجة لهؤلاء المتخصصين، رجال في العلاقات العامة لتأكيد الذات الاجتماعية مؤسساتيا من خلال إشباع الحاجات وتحقيق للطموحات بجعلها دافعا للعمل بحاجة كذلك إلى إدارة متخصصة ومتميزة في تناولها للظروف المادية والإنسانية المحفزة للعمل : (إدارة العلاقات العامة) وفي إطلاعها أيضا على العوامل النفسية والاجتماعية وبعدها التنظيمي وانعكاساتها على القوى العاملة ... لهذا زاد الاهتمام و الاعتراف بأهمية العلاقات العامة كوظيفة إدارية خاصة على المستوى الداخلي لما لها من دور فعال في تنمية و ترشيد العلاقات داخل المؤسسات و خارجها والاهتمام بالعوامل المؤثرة والمتحركة في سلوكيات الأفراد داخلها لمعرفة مختلف دوافعهم السلوكية لهذا تعتبر الدافعية من أهم المؤثرات في السلوك الإنساني وتعني إدارات العلاقات العامة في كل مؤسسة هي متواجدة فيها بتحريك هذه الناحية الحيوية ذات الأهمية من خلال إعطاء فسحة لأخصائيتها للاحتكاك المستمر بالموارد البشرية في مختلف المستويات ، تعميق الفهم بخصوصهم ، الإنصات الجيد لانشغالاتهم ، تطلعاتهم ، تطلعاتهم ورغباتهم، معرفة مواطنة التوتر أسبابه ..الخ ترجمة كل هذا وذاك و الخروج بتوصيات و اقتراحات ترفع و بأمانة إلى القيادات العليا في المؤسسة .أما بخصوص الكيفية التي تساهم بها العلاقات العامة في زيادة دافعية الأفراد العاملين في المؤسسة نوردنا في نقاط أدناه :

• تطوير و تحسين المحيط الاجتماعي للعمال و العمل على تحقيق القبول الاجتماعي .

• رعاية القوى العاملة و إعطاء أهمية للبعد العلائقي النفسي لهؤلاء و السعي إلى إحداث التوفيق

بين مصالح المؤسسة و العاملين بها .⁽¹⁾

• العمل على إرساء بيئة تنظيمية معافاة من خلال السعي إلى تقليل التوترات والخلافات

والصراعات التنظيمية عبر إشراك الطاقات الفاعلة مؤسساتيا في عملية صناعة واتخاذ القرارات التنظيمية وفتح لقنوات الحوار والاتصال وفي جميع المستويات النازل والصاعد منها، واتخاذ الاحتياطات اللازمة بما يجنب المؤسسة للتعرض للمشكلات من خلال إعداد البرامج الوقائية والعلاجية والتحسب لها .⁽²⁾

⁽¹⁾ محمد فريد الصحن: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004، ص 50.

⁽²⁾ عبد الكريم راضي الجبري: العلاقات العامة (إبداع تطوير المؤسسة والنجاح والإدارة)، دار التيسير، بيروت، 2001، ص ص

• على المستوى الداخلي تتولى مهمة تطييف و تهيئة اللجوء الداخلي من خلال تحقيق علاقات يسودها الوئام و الوفاق بين اللإدارة و العاملين بالمؤسسة ... وفي هذا الجانب نتبع العلاقات العامة على المستوى الداخلي عدة أساليب بهدف القضاء على الجو السلبي و التقليل من المسافات بين الأفراد وترسيخ الجانب و العلاقات الاجتماعية الجيدة⁽¹⁾.

• الاهتمام بالعاملين من خلال إتاحة فرص للتطور الذاتي و تنمية الموارد البشرية من خلال فترات التكوين و التدريب الداخلي أو الخارجي القصير المدى أو البعيد، مع إقامة نظام عادل للترقية و المكافآت و العلاقات .

• معرفة الاحتياجات و المتطلبات التنظيمية ، الثقافية و الترويجية، و العمل على إشباعها بالتساوي ، فضلا عن معرفة المشاكل و الصعوبات المعوقة و العمل و السعي إلى إيجاد حلول عقلانية لها في إطار الحدود المسموح بها و الإمكانيات المتوفرة⁽²⁾.

• رفع الوعي التنظيمي بين جموع العاملين إلى أهمية الدور الذي يقومون به سواء بالنسبة للمؤسسة أو المجتمع بما يشعرونهم بمسئولياتهم تجاه المؤسسة و تجاه المجتمع وبالتالي يحفز وينمي الدافع للعمل و الولاء للتنظيم

• إحاطة العاملين بسياسة المؤسسة و برامجها و أنشطتها وأهدافها⁽³⁾ .

⁽¹⁾ رضوان بلخيري، سارة جبري: مدخل الاتصال و العلاقات العامة، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط 1، 2013، ص 182.

⁽²⁾ محمد بهجت كشك : مرجع سبق ذكره، ص 226 .

⁽³⁾ بشير العلاق : مرجع سبق ذكره ، ص 372.

رابعاً : الدراسات السابقة المتعلقة بالدافعية في العمل والأداء الوظيفي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة : " Bababe and Crana " بعنوان : « آثار التحفيز على أداء العاملين » دراسة ميدانية بشركة (ميد جوري - بورنو) لمطاحن الدقيق (بنجيريا) دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة بورنو ، فيجيرنا ، 2011⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة عن التحفيز على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في (بنجيريا) و لتحقيق أغراض الدراسات بذل الباحثين جهداً في تقديم العاملين بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم ، وتحقيق هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء لها للعاملين . توصلت الدراسات إلى أن معظم سياسات التحفيز الشركة تكمن في كيفية تلبية احتياجات العمال إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم لو تم تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين ، فإنه سيلاحظ تحسين كبير في أدائهم ، أما عن أهم توصيات الدراسات فتتمثلت في ضرورة تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين

دراسة " Bababe and Crana " شملت متغير الفصل الرابع من الدراسات (التحفيز باعتباره مؤشراً من مؤشرات الدافعية و متغير الأداء الوظيفي) وعلى الرغم من شح المعلومات ذات الصلة بالدراسة المعتمدة، تم التوصل إلى مفكرة مفادها، ليس كل الدوافع ذات تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين أي كل الدوافع تؤدي إلى تحريك السلوك الأدائي وتحقيق الأهداف، وهو فعلاً ما توصلت إليه دراسة " Bababe and Crana " فسياسات التحفيز المعتمدة من قبل المؤسسة لتلبية الاحتياجات في ظل نظام الحوافز غير الملائم لم يكن لها تأثيرها المرغوب على الأداء العاملين لذلك اقترح ضرورة تعديل الحوافز لتحسين الأداء .

إن النتائج المتوصل إليها تؤكد لنا جلياً دور إدارة العلاقات العامة في إثارة و تحريك دافعية العمال للعمل باعتباره سياسات تحفيز تتماشى ومتطلبات و احتياجات وطموحات الأفراد العاملين في المؤسسة (وهي وظيفة من وظائف العلاقات العامة والمتمثلة في ضرورة الاستماع للاستجابة و تعديل البرامج بما يتماشى وتحقيق الإشباع المطلوب و الأثر الإيجابي على نواحي عدة من بينها السلوك الأدائي للأفراد العاملين).

⁽¹⁾ سامية بوكيكل : دور الاتصال في تطوير أداء العمال بالمؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة ، 2014 ، 2015 ، ص ص 43 - 44.

الدراسات العربية :

دراسة " عون مفيد عبد الله السقا " : « الدوافع النفسية و الحوافز و علاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة » دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م ، ع م) تحت إشراف / يوسف عبد عطية بحر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الموارد البشرية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2013 (1)

تلخصت المشكلة البحثية في تساؤل رئيسي مفاده ما أثر الدافع النفسية و الحوافز و علاقتها بأداء العاملين في بنك فلسطين (م ، ع ، م) انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) بين الدوافع وأداء العاملين ؟

2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) بين الحوافز المادية و أداء العاملين ؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين .

4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) بين آراء أفراد العينة حول الدوافع النفسية والحوافز وتأثيرها على أداء العاملين يعزى لمتغيرات : الجنس العمر المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي ، الحالة الاجتماعية .

لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز والدوافع على جودة أداء العاملين في بنك فلسطين في قطاع غزة ، وذلك من خلال دراسة الحوافز والدوافع و أثرها على أداء العاملين في البنك ، إذ اتخذ الباحث من المنهج الوصفي التحليلي أسلوباً للدراسة، معتمداً في ذلك المصادر الثانوية (ممتلئة في الكتب والمراجع، الدورات ، المقالات والتقارير، الدراسات السابقة، التي تناولت الموضوع) إضافة إلى المصادر الأولية لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث، مصدرين أساسيين للمعلومات ، وقد تم اختيار عينة مكونة من (300) موظف من مجموع الموظفين العاملين في قطاع غزة و البالغ عددهم (466) موظفاً

(1) عون مفيد عبد الله السقا : الدوافع النفسية و الحوافز و علاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي قطاع غزة ، دراسة ميدانية في بنك فلسطين (م ، ع ، م) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2013 ، ص ص 4-153.

وموظفة، مع إعادة استبانته تم توزيعها عليهم فاسترجاع (264) استبانته من أصل (300) استبانته أي ما نسبته 88 % مع استخدام برنامج (spss) الإحصائي لتحليل البيانات الناتجة عن تلك الاستبيانات .
توصل الباحث " عون مفيد عبد الله الشعار " إلى أهم النتائج المذكورة أسفله .

• عملية تفويض السلطات العاملين و منحهم مساحة من حرية اتخاذ القرار يدفعهم للعمل ويؤثر على إنتاجيتهم إيجابا .

• نظام المكافآت و العلاوات في البنك يدفع العاملين للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء .

• الحوافز المعنوية بالبنك تحتاج إلى تعديل حتى تغدو أفضل و تصل بالبنك و موظفيه إلى مصافي البنوك المتميزة .

• نظام و آليات الترقيات بالبنك ضبابية و تحتاج إلى إعادة هيكلة و تعديل لتغدو أكثر عدالة و وضوح للعاملين بالبنك .

• نظام تقييم الأداء المستخدم بالبنك يحتاج إلى مزيد من الشفافية و الوضوح حتى يحقق العدالة و التمييز للعاملين .

أما فيما يتعلق بتوصيات الدراسة فتمثلت في النقاط أدناه:

• وضع نظام حوافز مادية ومعنوية قوي ومؤثر وشفاف يؤدي للاتقاء بأداء العاملين مع تعزيز نظام المكافآت و جعله أكثر وضوحا و شفافية .

• تعزيز نظام العلاوات السنوية ليغدو أفضل وأشمل ليضم جميع الموظفين.

• خلق حلقة وصل بين طبقات الهرم الإداري من إدارات عليا ووسطى ودنيا وجعل خط الاتصال بينهم واضح وسريع لتلبية احتياجات الموظفين و المسؤولين دون عوائق .

• وضع نظام للتقاعد لموظفي البنك و العاملين فيه يحقق لهم الأمان بعد الخروج من العمل

وعلى الرغم من أهمية الجانب الاتصالي العلائقي تنظيميا و انعكاسه على دافعية فأداة العاملين إلا أن ثمة قصورا في هذا الجانب انعكس على كفاءة وفعالية نظام و آليات الترقيات ، الحوافز المعنوية ونظام تقييم ، الأداء ، وهذا ما يؤكد أهمية موضوع الدراسة الراهنة و الذي تمحور في الأساس حول الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية من خلال التأكيد والإلحاح على ضرورة اعتماد الآليات الجديدة و الأكثر فعالية من ضمنها إدارة العلاقات العامة ، وهو ما أشارت إليه ضمنا توصيات الباحث " عون مفيد عبد الله السقا " وهو جانب الاستفادة من هذه الدراسات ، فضلا عن تأكيد أهمية الاختيار القصد

لبعض المحطات البحثية التي تضمنتها فصول دراسة فرصة للبحث ممثلة في عملية اتخاذ القرار في علاقتها بالأداء الوظيفي (الفصل الثالث من الدراسة) كذلك تأكد حسن اختيار التصورات النظرية المعتمدة ممثلة في النظرية البيروقراطية وعملية اتخاذ القرار ، مدرسة العلاقات الإنسانية و الدافعية في العمل و أخيرا نظرية الصراع في تأكيد على أهمية العملية الاتصالية من خلال تثمين عمل إدارة العلاقات العامة و القائم أساسا على نشاط اتصالي .

ومن دراسة الباحث " عون مفيد عبد الله السقا " استطاعت فرقة البحث تعميق معلوماتها فيما يتعلق بموضوع الدافعية ، الحوافز و الأداء الوظيفي ، اكتشاف متغيرات أخرى ذات علاقة (إيجابا أو سلبا) على متغير الأداء الوظيفي ، إعادة النظر كذلك في صياغة المشكلة البحثية ، فرضيات الدراسة اختيار المنهج و الذي هو ذاته المعتمد في دراسة " عون مفيد " إضافة إلى تسهيل عملية صياغة تساؤلات أسئلة للاستمارة لاسيما المحور الرابع منها و المتعلق بالدافعية في العمل .

الدراسة الوطنية :

دراسة " كريمة طويل " : بعنوان : « الدافعية و الرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات » دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة الجزائر، تحت إشراف د / دوقة أحمد، السنة الجامعية 2007 - 2008⁽¹⁾.

حاولت الباحثة في هذه الدراسة للكشف عن العلاقة التفاعلية الموجودة بين أنماط الدافعية ومستوى الرضا الوظيفي و كيف تؤثر على أداء الإطارات وذلك من خلال التأكد من الفرضيات التي تنص على : الفرضية العامة : توجد علاقة بين الدافعية و الرضا الوظيفي وهي بدورها تؤثر على أداء الإطارات.

الفرضيات الفرعية

- 1- يختلف الأداء باختلاف أنماط الدافعية.
- 2- يختلف الأداء باختلاف مستوى الرضا الوظيفي .
- 3- توجد علاقة تفاعلية بين أنماط الدافعية ومستوى الرضا الوظيفي والتي تؤثر على أداء الإطارات عينة الدراسة شملت مجموعة من الإطارات ذات المستوى الجامعي أو ما بعدها ، بلغ عددها 199 إطار تم اختيارها بطريقة مقصودة وليست عشوائية، مستخدمة تقنيات بحث تمثلت في استخدام

⁽¹⁾ كريمة طويل، مرجع سبق ذكره، ص ص 9 -274.

للاستبيانات و المقاييس (مقياس أنماط الدافعية ومقياس الرضا الوظيفي) بالإضافة إلى استخدام الطرف الإحصائية لتحليل البيانات .

خلصت الدراسة إلى عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى الثانية وتحققت الفرضية الفرعية الثالثة ويمكن تفسير النتيجة المتوصل إليها إلى أسباب عدة ، فالعامل رغم شعوره بعدم الرضا وعدم تمتع العاملين بالدافعية إلا أن أدائهم كان مرتفعا .

أما فيما يتعلق بأهم توصيات الدراسة فتمثلت.

• ضرورة ربط المكافآت والعلاوات بفاعلية الأداء إذ تؤدي المكافآت و العلاوات إلى الزيادة في مستوى الدافعية الداخلية .

• ضرورة تطبيق الموضوعية في تقييم الأداء حتى يشعر العامل بعدالة التقييم و بالتالي بعدالة المكافآت لأن مستوى الأداء يتأثر بمعايير الحصول على المكافآت والعوائد

• التركيز على إشباع الحاجات ذات المستوى الأعلى (أي المكافآت الداخلية) لأن لها علاقة مباشرة مع دافعية العاملين .

• ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الخصائص التنظيمية و الثقافية ، أهداف المنظمة طبيعية نشاطها و مستوى العاملين قبل تصميم شبكة تقييم الأداء تخصيص الفترات التدريبية تمكين العاملين من الإطلاع على نتائج تصميم الأداء و مناقشتها ، تحسين الظروف الفيزيائية وكذا العلاقات ، عم استخدام الرضا كبديل للأداء ، محاولة رفع المنظمة من الدافعية للوصول إلى أداء جيد .

تناولت دراسة " كريمة طويل " متغيرات الفصل الرابع من الدراسات الراهنة بالإضافة إلى متغير الرضا الوظيفي للإطارات متغيرا وسطا للدراسة ، توصلت الباحثة من خلالها إلى تأكيد العلاقة التفاعلية بين أنماط الدافعية ومستوى الرضا الوظيفي للإطارات و التي تؤثر على المتغير التابع للدراسة (الأداء الوظيفي).

وعلى الرغم من نقاط الاختلاف بين دراسة " كريمة طويل " والدراسة الراهنة فيما يتعلق بعينة الدراسة (عينة قصدية في الدراسة المعتمدة ، عشوائية منتظمة في الحالية) والتي خصت بها الباحثة الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية مقارنة بالحالية و التي تناولت العمال التنفيذيون والمهرة ، أي المستويات الدنيا في مواقع الإنتاج بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل وذلك للكشف عن جوانب الأساسية للدراسة (القرار وكيفية اتخاذه ، مسألة الدافعية في العمل الصراعات التنظيمية

وكيفية إدارتها في علاقتها بمتغير الأداء الوظيفي و لكن من منظور علم اجتماع العلاقات العامة) إلا أنه أمكن الاستفادة منها في .

- تناول مفاهيم الفصل الرابع من الدراسة الحالية من خلال الإطلاع على مختلف المصادر والمراجع المعتمدة و الاستفادة القصوى منها فضلا عن مفاهيم الفصل الخامس من الدراسة .
- أخذ صورة عامة و شاملة عن موضوع الكيفية في العمل الأداء الوظيفي، المقاييس المعتمدة مقياس أنماط الدافعية (الدافعية الداخلية ، الخارجية و اللادافعية) ومقياس الرضا الوظيفي .
- اكتشاف متغيرات أخرى ذات علاقة بالأداء الوظيفي يمكن أخذها مواضيع بحثية مستقبلية متعلقة في : قضية إشباع الحاجات ذات المستوى الأعلى و الأداء الوظيفي ، الموضوعية في تقييم الأداء و السلوك الأدائي ، إطلاع الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء ومناقشتها و علاقتها بالأداء الوظيفي .
- موضوع الدافعية في العمل من المواضيع البحثية المعقدة و الشائكة باعتبارها ذات صلة وثيقة بطبيعة النفس البشرية و بأدائها من القضايا التي لا تزال بحاجة ماسة للدراسة والبحث ولكن من زوايا أخرى (علم اجتماع العلاقات العامة) باعتباره القادر إلى حدها على سير الذوات الاجتماعية مؤسساتيا من خلال ارتكازه الأكبر على العملية الاتصالية .

الدراسات السابقة الموظفة في مجملها تناولت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة متغيري الفصل الرابع من دراسة فرقة البحث (الدافعية في العمل ، الأداء الوظيفي تمثلت في تواجد علاقة تفاعلية أخرى ذات التأثير على الأداء الوظيفي تضمنتها دراسة الباحث " **عون مفيد عبد الله السقا** " .

والتي تطرقت إلى التفاعل الحاصل بين الدوافع النفسية و الحوافز في علاقتها بالأداء الوظيفي ودراسة الباحثة " **كريمة طويل** " والتي تناولت العلاقة التفاعلية بين الدافعية والرضا وتأثيرها على الأداء.... وهي جوانب سوف يتم أخذها لاحقا بعين الاعتبار في عملية قراءة وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الراهنة.

الدراسات المعتمدة أتاحت لفرقة البحث إمكانية إعادة النظر في صياغة جوانب محددة في المشكلة البحثية و المتعلقة بإبراز دور وإسهام إدارة العلاقات العامة في إثارة وتحريك السلوك الفردي و الجماعي وترجمته ميدانيا إلى أداء يحقق مستويات عليا من الناتج ... تم تعديل صياغة الفرضية الفرعية الأولى من الفصل الثالث من الدراسة الراهنة (المركزية أو لامركزية القرارات المتخذة أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة) وبناءا عليها أيضا يتم صياغة الفرضية الفرعية الثانية من الدراسة (الدافعية في العمل

علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة) وكذا صياغة تساؤلات المحور الثالث من الاستمارة و المتعلق بموضوع الدافعية في العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة

بناء على هذه الدراسات تم إعادة صياغة الفرضية التركيب الأولى للدراسة والتي مفادها : المركزية أو لامركزية القرارات المتخذة أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة .

خامسا : الدافعية في العمل و انعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة

عند تناولنا موضوع الدافعية في العمل فإن اهتمامنا يكون منصبا على ما يحرك السلوك وما يوجهه في اتجاه معين ، وما يسبب استمرارية ذلك النوع من السلوك ، وبعبارة أخرى ما وراء السلوك من أسباب ، أي أن الدافعية مقترنة بالرغبة في القيام ، أي أن الدافعية مقترنة بالرغبة في القيام بعمل يحقق للفرد من ورائه حاجة أو هدفا مرغوبا، بمعنى ما من سلوك يصدر عن الفرد سواء في مجال للعمل أو خارجه إلا ويكمن وراءه دافع، ومن هنا فإن للمهتمين بالسلوك التنظيمي أو السلوك في مجال العمل يشيرون إلى أن المحاولات التي تستهدف للحصول على أقصى ما لدى الفرد من جهد ينبغي أن تنطلق من معرفتنا بدوافعه و انعكاساتها على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

ويعد موضوع الدافعية بوجه عام من المواضيع التي حازت على قدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال علم النفس الصناعي وعلم الإدارة في السنوات الأخيرة ويعود السبب في ذلك إلى العلاقة القائمة بين أداء العاملين من جهة ودافعتهم من جهة أخرى، فضلا عن علاقتها بموضوع القيادة الإدارية ولا شك أن فهم دافعية الفرد في العمل يساعد إلى حد كبير وضع نظام سليم وجيد للحوافز داخل المنظمة مهما كانت طبيعة عملها، إذ يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز فيها على أسس علمية صحيحة يحقق لها وفرا في تكلفة العمل من جهة وزيادة الأداء من جهة ثانية هذا فقط إلى خلق اتجاهات مؤيدة لدى العاملين، ويمكن القول أن المشكلة الأساسية تعود بشكل رئيسي إلى إخفاق النظم القائمة من بينها المؤسسة الاقتصادية في وضع نظام جيد للحوافز يعمل على حث العاملين وتشجيعهم على بدل الجهد و العمل و زيادة الإنتاجية و إشباع حاجاتهم و رغباتهم في نفس الوقت .

وعلى اعتبار أن الحوافز توفر لنا إمكانية تحريك دوافع الأفراد في العمل و شحن الطاقات وتوجيه السلوك باعتبارها ذات ارتباط مباشر بالجهود المبذولة (حالة الحوافز الإيجابية) و بالمخالفات المرتكبة من طرف الفرد العامل (حالة الحوافز السلبية)، ذات الصلة الوثيقة بالدوافع ، بمعنى أنها توفر درجة

(1) علي عسكر : الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل ، دار الكتاب الحديث ، الكويت .

من التوافق بينها و بين الدوافع أو الدافع المثار⁽¹⁾ و نظرا لأهمية الحوافز وعلاقتها بالدوافع ارتأينا كباحثين و في تطرقنا لموضوع الدافعية في العمل و انعكاس هذه الأخيرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة أن يسري في سياقات بحثية هي ذات صلة بالموضوع، نتناول من خلالها أهمية الحوافز، وعلاقتها بالدوافع ارتأينا كباحثين وفي تطرقنا لموضوع الدافعية في العمل وانعكاس هذه الأخيرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة ذات نسري في سياقات بحثية هي ذات صلة بالموضوع؛ نتناول من خلالها أهمية الحوافز للعلاقة بين الدوافع و الحوافز والسلوك الإنساني (عملية التحفيز في علاقتها بالأداء)، الجوانب الرئيسية للدافعية المهنية فضلا عن تناولنا لعوامل الدافعية في العمل في علاقتها بالأداء الوظيفي.

والحوافز ما هي مجرد «مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف، تلك الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان و التي يمكنه الحصول عليها و استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته و توقعاته وتحقيق أهدافه»⁽²⁾...مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين و التي تشبع الحاجة لديهم و توجههم إلى سلوك معين⁽³⁾

و تباينت آراء الباحثين بخصوص مفهوم الحوافز ، فمنهم من حصرها في شقها المادي المتعلق بالأجر فقط و منهم من أضاف إلى ذلك المكافآت و العلاقات و هناك من زاد على ذلك الشق المعنوي للحوافز و آخرون ارتأوا بأن الحوافز هي كل ما يشبع حاجات الإنسان، و في مجال التنظيم يرى أهل الاختصاص بأن الحوافز ما هي سوى تلك العوامل التي تقدمها المنظمة لأفرادها لاستثارة دوافعهم وإشباع حاجاتهم بغرض الرفع من المستوى أدائهم و فعاليتهم...

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

(2) محمد عبد الفتاح ياغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية مقارنة ، المنظمة العربية

للعلوم الأردنية، عمان ، الأردن ، 1986، ص21.

(3) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية: بيروت، لبنان، 1970، ص420.

مجموعة المزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أداءهم لأعمالهم على نحو أكبر و أفضل و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجياتهم وأهدافهم و رغباتهم و بما يحقق أهداف المنظمة أيضا.(1)

والحوافز هي كل ما تعطيه الإدارة لأفرادها و يؤدي إلى رفع الأداء و ضمان الولاء والكفاية ممكنة في العمل ، أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين إلى أداء متميز بروح معنوية عالية.(2)

أما فيما يتعلق بأهمية هذا الجانب نجد أن الحوافز تلعب دورا مهما في حث العاملين على العمل وزيادة إنتاجيتهم، و قد أثبتت الدراسات أنه لا يمكن حث الفرد للعمل بكفاءة و فعالية ما لم يكن هناك حاف لذلك ، فالتخطيط الجيد و التنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال بكفاءة و فعالية، لهذا تلجأ المنظمة إلى عملية إستراتيجية لاستثارة دافعية أفرادها بواسطة توفير الحوافز ولتتجح المنظمة في هذه العملية أي التحفيز يجب عليها التوفيق بين الحوافز و رغبات الأفراد العاملين إضافة إلى ربط الحوافز بالإنتاج و مستوى الأداء.

وتعتبر الحوافز أداة طيعة و مهمة في أيدي القيادات الإدارية و المشرفين في أية منظمة ، حيث يمكن استخدامها لتؤدي مهمة في سلوك العاملين نحو أنفسهم و نحو غيرهم و نحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها و إدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها (3). والمهم ليس أن يكون الفرد قادرا على العمل ولكن الأهم أن يكون متحمسا لأداء الأعمال و الرغبة في العمل لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين واستثارة دافعيتهم للعمل التعاوني الفعال والانجاز لتحقيق أهداف المنظمة و بلوغ أهدافهم وإشباع رغباتهم ضمن ذلك . و تظهر أهمية الحوافز في الآتي :

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين و رفع الروح المعنوية لزيادة الإنتاجية و تعزيز انتمائهم للمنظمة و إدارتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين باستثارة دافعيتهم بما يتضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه و توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه حسب مصلحة المنظمة و أفرادها .

(1) موسى اللوزي: إتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دار السلاسل، عمان،

الأردن، 1995، ص 69.

(2) عوض سعيد العمري: أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية خالد العسكرية، العدد 72، 2003، ص 86.

(3) محمد عبد المعطي عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان، عمان، الأردن ، 1999 ، ص 85.

- تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى إيجادها لدى العاملين
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين لضمان ازدهار المنظمة
- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل لبلوغ أقصى طاقتهم الأمر الذي يرفع من الإنتاجية كما و نوعا و بالتالي الرفع من إيرادات المنظمة و دخل أفرادها.
- و الحوافز ما هي سوى وسيلة إغراء لاستقطاب أكفأ الموارد البشرية للمنظمة.
- تعد الحوافز مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته فالمحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها و تبلورها من منهجين فكري و علمي يقومان على قيم و ممارسات وظيفية تغرس وتتوصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب ، و توصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ (1).
- و تسعى العلاقات العامة في أية مؤسسة إلى تحقيق النقاط المذكورة أعلاه ، ذلك لأن نوعية العلاقات العامة التي تربط عناصر البيئة الداخلية في محيط العمل إنما هي معيارا أساسيا في تحديد مقياس نجاح المؤسسة أو فشلها ، لذا فمن الضروري التعامل مع العنصر البشري بما أنه مصدرا لكل الطاقات و هو المسؤول عن تحصيل كل الانجازات من خلال التحفيز و الذي يعد مطلبا هاما يمثل استثمارا طويلا الأجل يساهم في توجيه سلوكيات الأفراد و دفعها لاستقطاب جهودهم و تعاونهم من منطلق تحديد الاحتياجات الفعلية لهم و إشباعها بطريقة تتناسب مع حيوية الدور الذي يقومون به على حد تعبير الباحثة " بسمة بوكروش " في بحثها بعنوان : " سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة " (2).
- ومما لا شك فيه أن العنصر البشري بما يملكه من قدرة على التغيير يكون بمثابة اللبنة الأساسية في تحقيق فاعلية المؤسسة وليس هناك أكثر من تشخيص الإدارة لمتغيراته، فنتفهم بذلك محدداته النفسية ، دوافعه و مدى رغبته في العمل، الأمر الذي يستلزم تطبيقا خاصا لنتائج علم السلوك الإنساني * وعلم النفس الصناعي **. و ينبغي على المؤسسة عامة والموارد البشرية خاصة استيعاب كل أوجه ومظاهر علم السلوك الإنساني طالما اقترن ذلك بالعنصر البشري، وفي ذلك لا ننسى تأثير التغيير السريع للعالم

(1) عوض سعيد العمري: أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية خالد العسكرية، العدد72، 2003، ص. 87.

(2) بسمة بوكروش : سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور مينال - عنابة -

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، السنة الجامعية 2011-2012 ، الجزائر ، ص.143

* علم السلوك الإنساني : يدرس الفرد و الجماعة و تفاعلها مع المؤسسة و بيئتها الداخلية و الخارجية.

** علم النفس الصناعي : يدرس الفرد من حيث مهاراته و المواقف و الاتجاهات التي يتميز بها مثل الذكاء ، القدرات ، الفروق

الفردية بين العاملين

في أنماط سلوك الأفراد الذي كان الإلمام بكل الجوانب المحيطة بالعنصر البشري داخلية كانت أو خارجية درجة من تحقيق فاعلية المؤسسة (1) .

أما فيما يتعلق بالجوانب الرئيسية للدافعية المهنية نجد بأن أهمية العنصر البشري تفرض على المنظمة أو المؤسسة الاهتمام به من خلال توفير البيئة التنظيمية التي تتضمن عناصر تدفع العمال لبذل أقصى ما في وسعهم خدمة للمنظمة و أهدافها . و لا شك أن للأسلوب التنظيمي العام للمؤسسة تأثيراً على رضا و أداء العمال و ذلك من خلال تحقيق أهدافهم و إشباع رغباتهم...ووجب الإشارة هنا إلى حقيقة مفادها أن دوافع العمال تختلف من فرد لآخر. فقد يكون إقبال فئة للعمل ناجماً عن حبهم للعمل وما يحققون من ورائه من إشباع نفسي، وفئة أخرى إنما هو نتاج لحاجة مادية وثالثة رغبة في الانضمام لجماعة و تبادل الآراء والتعاون وما ينجر عن ذلك من ارتياح...و بناء على ذلك يمكن تجميع هذه الاختلافات في جوانب ثلاث:

الجانب الاقتصادي : الفرد هنا تحركه الدوافع الاقتصادية ، فكلما ازدادت مكافآت الفرد كلما كان أكثر عطاء غي عمله و هذا الافتراض مرتبط بفسلفة المتعة التي ترى أن الناس يبذلون جهدهم لإشباع رغباتهم الذاتية بالدرجة الأولى ، وعليه فإن العامل الرئيسي حسب هذا الاتجاه هو الدافع المادي فالإنسان توجهه الرغبة لكسب أكبر قدر من المادة ، فيكون بذلك سلوكه غير منظم ومردوده غير متحكم فيه ، فهو أشبه بالآلة و هذا الأمر بطبيعة الحال له انعكاساته على الأداء الوظيفي لهذا الأخير والذي يتمشى أساساً مع وفرة المادة ، و يتوقف بتوقفها... و ما يعاب على هذا الاتجاه و الذي روجت له أفكار المدرسة الكلاسيكية للتنظيم إغفالها لأهمية الإنسان في المؤسسة أي إغفالها الجانب النفسي والاجتماعي للعامل ، فعلى الرغم من ضرورة المادة فهذا لا يعني بتاتا أن كل أهداف الفرد العامل ناتجة عن الدافع المادي .

الجانب الاجتماعي : أدى تعقيد المنظمات وظهور عامل المنافسة و زيادة توقعات العاملين إلى ضرورة الاعتماد بصورة على الحكم الشخصي والمبادرة الذاتية لتحقيق الفعالية الإنتاجية و هذا ما أكدته عديد البحوث في مجال العمل؛ أكدت أهمية الجانب الاجتماعي ودوره وما دراست " هاوتورن " إلا دليلاً على ذلك . الأمر الذي أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية و التي نصت على فرض حتمية

(1) زهية عزبون : **التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة-وحدة نوميديا**

بقسطنطينة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2006-2007، ص.18

الاهتمام بالجوانب الاجتماعية في المؤسسة ممثلة في الاهتمام بالجانب التعاوني بين العمال و الجماعات غير الرسمية، آراء واقتراحات العمال، تفاعل الرؤساء والمشرفون مع المرؤوسين... إلخ⁽¹⁾

جانب تحقيق الذات : يمثل هذا الجانب منظورا أشملا في التعامل مع العنصر البشري في مجال العمل و يؤثر على الحاجات العليا أي الحاجات النفسية كالاستقلالية ، المسؤولية ،النمو والانجاز، وهذه الحاجات تكون الدوافع الأولى الكامنة وراء رغبة الفرد في العمل، و يركز أنصار هذا الرأي انتقاداتهم لمدرسة العلاقات الإنسانية على أن ارتفاع المعنويات لدى العمال لا يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمقدار زيادته في حال تحقيق الذات .

وحسب نظرية تسلسل الحاجات " لابراهام ماسلو " تتحقق زيادة الدافعية عن طريق التركيز على الحاجات العليا في التسلسل لما لها من ارتباط قوي بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته و ممارسة قدراته .

و يلاحظ أنه من الممكن جدا أن يسود الانسجام بين الأهداف الشخصية و أهداف المنظمة في حالة إعطاء الفرص الكاملة للعامل للتعبير عن ذاته واستعمال قدراته الإبتكارية، حيث يدمج أهدافه في أهداف المنظمة و بالتالي يحث للتكامل بين الجانبين والنتائج تعود على الطرفين باعتبار العامل عنصرا في المنظمة يسعى لتحقيق ذاته ضمنها ، أما في حالة تعنت المسؤولين و تشبثهم بأرائهم و أساليبهم المعتمدة على الأوامر لا غير فلن يهدأ العامل إلا و قد حقق ذاته و تطلعاته النفسية الزعامة والإشراف ولو على حساب النظام العام للمنظمة⁽²⁾.

تعدد الجوانب : إن كثرة الآراء واختلافها حول أفضل الأساليب لزيادة الدافعية المهنية أنتجت رأيا توفيقيا بين مختلف الجوانب وهو المعروف بالمتعدد الجوانب يعتمد أكثر من مدخل في تحديد أساليب زيادة الدافعية في العمل.

يرى أن الفرد و عمله إنما هو نتاج دوافع كثيرة متعددة، لا يمكن أن يكون بدافع واحد فحسب. والإنسان تركيب معقد من العتب تفسير سلوكه ببعد واحد كالبعد المادي أو البعد الاجتماعي. وكانت هذه النقطة منطلق انتقاد أنصار هذا الرأي للآراء السابقة، إلى جانب ديمومة تطور ونمو حاجات واتجاهات الإنسان و تقييمه للعمل نظرته للعمل و تغييرها بنموه، فقد يكون الدافع ماديا و لكنه قد يظهر بعدما يطفو

(1) علي عسكر ، مرجع سبق ذكره، ص ص.123-125

(2) المرجع نفسه ، ص ص.125-129.

عليه دفع تحقيق الذات مثلا، هذا إلى جانب التباين الموجود في درجة نضج الأفراد وبالتالي مواقفهم ونظرتهم إلى نشاطهم المهني، مما يؤكد حقيقة اختلاف جوانب الدافعية المهنية، فلا يمكن حصر دوافع العمل في دافع واحد ، ولكن تميزت بعض السلوكيات باكتساح دافع في قوة التأثير عن باقي الدوافع فلا يعني ذلك عدم وجوده . وقد وضع أصحاب هذا الاتجاه جملة من الاقتراحات أهمها :

- تغيير دوافع العمل بتراكم الخبرة المهنية .
- لا تكفي الدافعية لوحدها لتحقيق الأداء الفعال فلا بد من القدرة الذاتية ، الخبرة ، نوع العمل والبيئة المهنية و نوعية العلاقات مع الآخرين .
- إن الجهود الرامية إلى زيادة الدافعية و بالتالي إمكانية زيادة الأداء الوظيفي يجب أن تهتم بطبيعة الموقف و درجة نضج العمال لتحديد الأسلوب الإداري الملائم .
- تتعدى الدافعية جوانب إشباع الحاجات كالتقدير، الانجاز ، الكفاءة و النمو لتشمل تأثير جماعة العمل على الموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد.
- لقد أدى تصور أنصار هذا الاتجاه إلى إعادة النظر في الافتراضات الموضوعية حول الطبيعة البشرية و الأساليب المتبعة لزيادة الدافعية ، ومن نتائج هذا التحول تبني افتراضات أكثر عمقا، هذا الاتجاه و حسب البعض من المفكرين أكثر واقعية و دقة و عمقا في التحليل إذ نفى فكرة تجزئة الدوافع وكون العمل ناتج عن عمل واحد فقط ونبه إلى كون الإنسان مركب من عدة جوانب لا يمكن التغاضي ولو عن جانب حتى و إن كان بسيطا فإن له دخلا في تسيير و توجيه سلوكه (1).

أما فيما يتعلق بعوامل الدافعية في العمل فتوجد عوامل عديدة تؤثر على دافعية الفرد ، منها ما هو راجع للفرد ذاته و أخرى راجعة للمحيط الخارجي و هذه العوامل تعمل على إشباع حاجات الفرد . وذلك بمساعدته على انتهاج سلوك معين .

وهي عوامل تجدر الإشارة إلى عدم اتفاق باحثي ومنظري الإدارة و علم النفس السلوكي وتتمثل

في:

المشاركة : كلما أشرك العاملون في التخطيط و وضع أهداف المنظمة و في اتخاذ القرارات المتعلقة بالانفعالات المستقبلية في محيط عملهم كلما زادت دافعية العاملين لما له من آثار إيجابية على الفرد لزيادة أدائه ، للرفع من مستوى الرضا الوظيفيعلى الرغم من وجود البعض من الأفراد العاملين

(1) علي عسكر ، مرجع سبق ذكره، ص ص125-129.

يفضلون أن يكونوا تابعين لذلك وجب معرفة اتجاه كل عامل قبل تطبيق هذا المبدأ وإلا فالنتائج ستكون عكس المتوقع (1).

التحدي في العمل : جعل العمل يتميز بنوع من التحدي لما له من تأثير على أداء العاملين ، فهذا الأخير يفضل المجابهة ، والعمل الذي يتطلب الجهد أو التفكير كأن يتطلب نوعا من المثابرة ، اليقظة والجهد ، لهذا يجب على المشرفين خلق جو يتمتع بالمنافسة بين العاملين وذلك بجعل العمل أكثر تحديا... لأن الأعمال الروتينية تسبب غالبا كسل و ملل للعاملين بالإضافة للشعور بعدم الرضا.

الانجاز : يحاول الفرد جعل عمله مهما و ذا فائدة حتى يكون مدفوعا للعمل أكثر لأداء عمله بإتقان و إتمامه إلى نهايته من جهة و لتحسينه من جهة أخرى و الذي بدوره يزيد من مستوى الرضا الوظيفي بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات و المشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجهها المنظمة باعتبار العامل أن مشاركته هامة في أداء المهام الموكلة إليه .

المسؤولية : يحاول معظم العاملين للوصول إلى مناصب تتمتع بنوع من المسؤولية لدى على المنظمة أن تستغل هذه النقطة في رسم السياسة للزيادة من دافعية العاملين للأداء الفعال (2) .

الأمن : يبحث العاملون دائما عن الأمن ، كالأستقرار الوظيفي ، الضمانات الوظيفية...و ذلك لتجنب عدة مواقف التي لا يشعر فيها العاملون بالأمان كالخوف من فقدان المنصب و عدم الحصول على المكافأة...و تعتبر حاجة الأمن من أصعب الحاجات التي تحاول المنظمة تلبيتها للعالمين ، لذا يجب جعلها من العوامل الأولية المكونة للدافعية في العمل .

فرص التطور : يرغب معظم العاملين في تطوير مهاراتهم، قدراتهم الوظيفية و خبراتهم و هذا يندرج ضمن الأهداف الشخصية للعاملين لأن إدراك العامل لفرص التطور كنتيجة للأقدمية تعد من أحد أنواع الدافعية القوية ويرتبط بهذه الحاجة للترقية أو التقدم لكن هذه الأخيرة لا تشمل جميع الأفراد.

حرية التصرف : أي إعطاء العاملين نوعا من الحرية في اتخاذ القرارات اللازمة عند أداء أعمالهم لأن ذلك سيزيد من دافعتهم في العمل من جهة و تؤدي هذه الحاجة إلى النفور من الوظائف الروتينية من جهة أخرى . وهي ناجمة عن سمات شخصية كحب الاستقلالية في الرأي و حب إثبات الذات .

(1) إحسان جلاب : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2011، ص.19

(2) صلاح عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة، 2002 ، ص.45

المكافأة المالية : يعتبر العائد المالي لدى الكثير من العاملين الدافع الأكثر تأثيرا وتحديدا لأدائهم حيث كلما كان الفرد أكثر احتياجا للمال كلما تأثر أكثر بالمكافأة المالية ، وكلما غلبت الدافعية المالية على باقي أنواع الدافعية مما يجعلها هامة في مجال العمل كتحديد كميتها الأداء و مستوى الرضا الوظيفي .

ورغم ما تقدم لا يمكن اعتبار العائد المالي النوع الوحيد من الدافعية التي توجه سلوك الأفراد فهناك أنواع أخرى من الدافعية قد تتدخل لتحتل مكانة العائد المالي .

ظروف العمل الجيدة : تشكل ظروف العمل نقطة هامة في مجال العمل فكثيرا ما ظهر تراجعاً أو نقصاً في تحقيق أهداف المنظمة لمجرد سوء ظروف العمل والمتمثلة في الظروف الفيزيائية والنفسية ذات التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين .

المنافسة : يتمثل هذا العنصر في خلق جو من المنافسة بين العاملين حول تحقيق هدف ما. وكثيرا ما يستعمل العائد المالي لذلك. ورغم ذلك وجب التروي والحذر عند استخدام هذا المبدأ لتجنب المنافسة السلبية التي تخلق جوا يتسم بالصراع بين العاملين فيما بينهم وهذا ما يؤثر سلبا على دافعيتهم، و مما سبق يتضح أن الاختلاف يكمن في الأفراد من حيث عوامل دافعة من جهة و إمكانية ظهور عوامل جديدة من حين لآخر من جهة أخرى ، نتيجة ظروف جديدة خاصة فيزيقية كانت أو نفسية متعلقة بمحيط العمل الداخلي أو الخارجي و بالعمل في حد ذاته (1) .

(1) علي عبد الوهاب : استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، الإسكندرية ، 2000 ،

سادسا : عرض البيانات و تحليل ومناقشة معطيات الفرضية الفرعية الثانية

1- عرض و تحليل معطيات الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم 21 : يصف بيئة العمل الداخلية للمؤسسة

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
%2.3	02	جيدة	الاحتمالات
% 9.3	08	ملائمة	
%88.4	76	سيئة	
%100	%86	المجموع	

فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية تباينت وجهات نظر المبحوثين بشأنها فهمهم من وصفها بالسيئة بنسبة مئوية قدرها (88.40%) إنهم عمال الورشات والمهرة منهم باعتبارها بيئة عمل يشوبها الضجيج والرطوبة العالية من جهة قساوة العمل الذي يتطلب قوة بدنية كبرى لجر عربات الطين فضلا عن حرارة الأفران العالية و لاسيما في فصل الصيف .

آخرون اعتبروها ملائمة لأداء الأعمال و المهام الموكلة إليهم ، يمكن اعتبار هؤلاء من عمال الإدارة من إدارات سامية في المستويات العليا من الإدارة ، أين تتوفر جل سبل الراحة بعيدين كل البعد عن بيئة العمل في مواقع الإنتاج ، وعلى اعتبار أيضا أن عملهم فطري إداري بحيث يتلخص في وضع الخطط و البرامج و الاستراتيجيات ... إلخ هؤلاء يمثلون نسبة مئوية أقل بكثير من سابقتها في المستويات الدنيا و المقدر بـ (9.3%) أما المتبقي منهم فوصفوها بالجيدة بنسبة مقدرة بـ (2.3%) هؤلاء هم من أعلى المستويات في المؤسسة ممثلين في : المدير العام المؤسسة و التابعين له من مسؤول الجودة و النوعية و أمانة المدير العامة إضافة على القائمين على مديرية الإدارة و المالية ومديرية الاستغلال و باقي الدوائر الأخرى في المؤسسة، هؤلاء يحرصون دائما على إبقاء صورة جيدة عن المؤسسة ولاسيما على مستوى الخارجي على حساب البيئة للتنظيمية الداخلية على حد تعتبر غالبية عمال الورشات

بالمصنع و التي لا تلقي الكثير من الاهتمام من قبل هؤلاء وهذا عادة ما ينعكس سلبا على أداء الأعمال و المهام و يحول دون تحقيق الأهداف .

إن سوء البيئة التنظيمية بمؤسسة الخزف بالميلية (ممثلة في ظروف العمل الشاقة والتي تتطلب من الجهد البدني على وجه الخصوص الشيء الكثير و سيادة النزاعات والصراعات التنظيمية على مستوى المصنع و كثرة التجاوزات و الانحرافات الإدارية و الناجمة عن عدم الالتزام بتطبيق القوانين فضلا عن سوء الاتصالات على مستوى المصنع و لاسيما بين الرؤساء و المرؤوسين ... إلخ وذلك بتأكيد غالبية عمال المصنع و الذين تضمنته البيانات الكمية في المحور الثالث و الرابع من استمارة البحث) و عدم أخذ المستويات العليا من التنظيم لأهمية هذه الجوانب سوف ينعكس حتما على دافعية الأفراد العاملين بالمؤسسة و يحبط الحافز و الدافع لديهم على أداء الأعمال وتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات الجماهيرية ، مثل هذه التجاوزات و المناقصات هي بحاجة إلى إدارة متخصصة و(إدارة العلاقات العامة) تعمل من خلال وضعها لبرامج وقائية وعلاجية على تجاوزها أو محاولة التقليل من حدتها وهذا هو ما تحتاج إليه مؤسسة الخزف الصحي بالميلية .

لدينا χ^2 (المحسوبة) أكبر من χ^2 (الجدولية) إذن χ^2 لها دلالة إحصائية ومنه نرفض الفرض العدم ونقبل بالفرض البديل وعليه توجد علاقة بين بيئة العمل الداخلية للمؤسسة ودافعية العمال للعمل والذي له أثره الإيجابي على الأداء الوظيفي وذلك عند درجة الحرية $df=2$ ومستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

الجدول رقم 22: يوضح مدى تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال اكتساب المعارف والمهارات

الجديدة في العمل

حالة الإجابة بنعم			النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية الإيجابية	
النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات			نعم	لا
27.9%	24	اقتراح حلول المشكلات	100%	86		الاحتمالات
45.3%	39	امتلاك المبادرة				
14%	12	الولاء	/	/		
12.8%	11	اقتراح حلول للمشكلات + المبادرة	100%	86		المجموع
100%	86	المجموع				

بالنسبة لتحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال اكتساب العمال لمعارف ومهارات جديدة في العمل نجد بأن غالبية عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يجزمون بأن اكتساب الفرد للعامل للمهارات والمعارف الجديدة يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي في العمل بنسبة مئوية مرتفعة قدرها (86%) دون تسجيل أي نسبة مئوية تنفي العلاقة من طرفهم، وفي حالة تأكيد الاستقرار الوظيفي من خلال اكتساب المعارف و المهارات الجديدة فإن ذلك غالبا ما يؤدي إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في مواقع الإنتاج خاصة وباقي المستويات الإدارية أيضا .

امتلاك روح المبادرة بنسبة قدرها (45.3%)، اقتراح حلول للمشكلات بنسبة مئوية قدرها (27.9%) تحقيق الولاء الوظيفي بنسبة قدرها (14%) فضلا أيضا عن امتلاك المبادرة و اقتراح حلول للمشكلات بنسبة قدرها (12.8%) .

إن تحقيق العامل لاستقرار وظيفي في عمله عبر اكتسابه المهارات و المعارف الجديدة من شأنه أن ينمي الحافز لديه للعمل والبدل و العطاء المستمر يجعله أكثر ايجابية تجاه مسؤولياته وواجباته في العمل وهو بالفعل ما تأكده دراسة الباحث " Bababe and Crana " وهنا يتضح لنا دور إدارة العلاقات العامة ممثلة في جهود أخصائي العلاقات العامة في إثارة و تحريك دافعية العمال للعمل باعتماد سياسات تحفيز تتماشى و متطلبات و احتياجات العاملين بالمؤسسة ... وما تأكده أيضا دراسة الباحث " عون مفيد عبد الله السقا" : بعنوان « الدوافع النفسية و الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة ».

الجدول رقم 23: يوضح مدى رغبة العمال في أداء المهام الموكلة إليهم

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
%44.2	38	نعم	الاحتمال
% 55.8	48	لا	
%100	%86	المجموع	

ما يلاحظ في الجدول أعلاه و المتعلق بمدى رغبة العمال في أداء المهام الموكلة إليهم نجد نسبة معتبرة من العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل - ليس لديهم رغبة في أداء المهام الموكلة إليهم بنسبة مئوية قدرها (55.8%) ويمكن إرجاع ذلك في الأساس إلى غياب الحافز لديهم والذي يمكن رده إلى ظروف العمل القاسية داخل المصنع والتي تتطلب منهم جهدا عضليا كبيرا مقارنة بالعوائد المالية القليلة حسبهم والتي لا تتماشى مع ما يبذله العمال في ورشات الإنجاز فهم مجبرون رغم انعدام الرغبة لديهم في العمل على ممارسة هذا النشاط بحكم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتلبية مختلف الحاجات اليومية لاسيما وأن غالبيتهم عمال متزوجون بنسبة مئوية مرتفعة قدرها (76.7%) وهو ما يؤكد الجدول رقم (3) والذي يوضح لنا توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية و الاستثمار ، فضلا أيضا عن بيئة العمل الداخلية في مؤسسة الخزف الصحي والتي غالبا ما تشوبها نزاعات وصراعات بين المستويات القاعدية (العمال التنفيذيون) والإدارة العليا للمؤسسة وهو ما يؤكد الجدول رقم (07) والذي يصف لنا العملية الاتصالية بين الإدارة والعمال (بنسبة 72.1%) والجدول رقم (11) و الذي يوضح لنا مدى وجود اتصال بين العمال والإدارة (84.9% لا يوجد).

و في الاتجاه الآخر نجد نسبة مئوية ليست بالبعيدة عن سابقتها و المقدرة بـ (44.2%) يبدي أفرادها العاملون رغبة في العمل من خلال أداء المهام الموكلة إليهم ، هذه النسبة عادة ما تمثلها فئة الإطارات في أعلى المستويات بالمؤسسة ورؤساء الورشات من المشرفين على عمال التنفيذ في مواقع الإنتاج، و الذي في العموم هم موالون للسلطة خدمة لمصالح معينة هذا من جهة، ومن جهة أخرى هؤلاء وفي العموم نجدهم يزلولون مهام إدارية في ظروف مغايرة وأريح مقارنة بظروف عمال التنفيذ فضلا عن العوائد المالية المرتفعة عن عوائد عمال الورشات، استفادتهم أيضا من فرص التطوير والتدريب والمكفآت

والعلاوات على غرار عمال التنفيذ دون تجاوز البعض من عمال التنفيذ والذين ما يحركهم العمال وأداء المهام الوازع الديني و الأخلاقي والضمير الجمعي ومجموعة المبادئ والأخلاق المتمسك بها هؤلاء ، فضلا عن نماء الشعور بالمسؤولية تجاه التنظيم أكثر من أي عائد مالي وهو ما يتناقض مع التصور الكلاسيكي لعملية العمل ويتماشى مع ما روج له السلوكيون عامة و منظورو الدافعية في العمل على وجه الخصوص .

لدينا χ^2 (المحسوبة) أقل من χ^2 (الجدولية) إذن χ^2 ليس لها دلالة إحصائية ومنه نقبل الفرض العدم ونرفض الفرض البديل وعليه لا توجد رغبة للعمل في المصنع وهو ما يؤثر على دافعية العمال للعمل والذي له أثره السلبي على الأداء الوظيفي وذلك عند درجة الحرية $df=1$ ومستوى المعنوية $\alpha=0,05$ وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية .

الجدول رقم 24: يوضح انعكاسات استمرارية اتصال الرؤساء بالمرؤوسين على الدافعية في العمل

يوضح انعكاسات استمرارية اتصال الرؤساء بالمرؤوسين على الدافعية في العمل

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية الإيجابية	
		نعم	لا
%98.8	85	نعم	الاحتمالات
% 01.2	01	لا	
%100	%86	المجموع	

يجزم معظم مفردات عينة البحث و المقدر عددهم ب(85) مفردة بأن استمرار اتصال الرؤساء بالمرؤوسين في العمل هو بمثابة حافز ودافع لهم للعمل بجد و ذلك بنسبة مئوية ساحقة قدرها (98.8%) وهي نسبة تعكس تطلعات وتمنيات عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية و مدى إعطائهم أهمية بالغة للبعد العلائقي والاجتماعي والنفسي باعتباره حافز جيد لإثارة دافعيتهم بمختلف مستوياتهم وهذا بالفعل ما أكدته تصورات حركة العلاقات الإنسانية والسلوكية عامة بتأكيدهم على أهمية العنصر البشري و ضرورة الاهتمام به كعامل من عوامل زيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل .

في مقابل نسبة مئوية جد ضئيلة يمكن تجاوزها أو حتى ردها إلى عدم فهم المبحوث للسؤال

والمقدرة بـ (1.2 %) و التي ألغت أهمية الاتصال و استمراره باعتباره دافعا للعمل .

لدينا χ^2 (المحسوبة) أقل من χ^2 (الجدولية) إذن χ^2 ليس لها دلالة إحصائية ومنه نقبل الفرض العدم ونرفض الفرض البديل وعليه فإن عدم إستمرارية اتصال الرؤساء بالمرؤوسين له أثره السلبي على دافعية العمال للعمل والذي يؤثر بدوره على الأداء الوظيفي وذلك عند درجة الحرية $df=2$ ومستوى المعنوية $\alpha=0,05$ وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية .

الجدول رقم 25 : يوضح أهمية الخدمة الاجتماعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية الإيجابية	
		دائما	أحيانا
%91.8	79		
% 8.2	07		
/	/		
%100	%86	المجموع	

بالنسبة للبيانات الكمية في الجدول أعلاه نلاحظ أنه دائما ما يؤدي توفير الخدمة الاجتماعية في المؤسسة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي في العمل وهو ما صرح به غالبية مفردات عينة البحث بنسبة مئوية قدرها (91.8%) والذين يمثلون مختلف فئات مجتمع البحث من إطارات، عمال مهرة والعمال التنفيذيون في الورشات على وجه الخصوص والتي تعني لهم الخدمة الاجتماعية و توفيرها الشيء الكثير والمؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم، في مقابل نسبة مئوية قدرها (8.2%) وهي جد قليلة مقارنة بسابقتها أين تم تأكيد مفرداتها بأن توفير الخدمة الاجتماعية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية أحيانا ما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي وأحيانا أخرى لا يحقق ذلك على اعتبار أن ثمة عوامل أخرى إلى جانب الخدمة الاجتماعية وذات الأهمية، يمكن لها أن تحقق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة متمثلة حسبهم في الرضا الوظيفي الاهتمام بالأفراد العاملين، وجود نظام عادل للترقيات و العلاوات...إلخ في حين لم يتم تسجيل أي نسبة تنفي هذه العلاقة ... إذن غالبا ما يؤدي توفير الخدمة الاجتماعية للعاملين

الفصل الرابع : دور العلاقات العامة في إثارة الدافعية في العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة

بالمؤسسة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين والذي يعتبر أحد الدوافع ذات الأهمية الكبرى والمحفزة على بدل الجهد و الاستمرار في ذلك تحقيقها للكفاية والكفاءة الإنتاجية.

الجدول رقم 26: يوضح العائد من الرضا الوظيفي على العاملين في المؤسسة

النسب المئوية %	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
%84.9	73	الاستقرار في العمل	الاحتمالات
%84.9	73	قلة الغيابات	
%84.9	73	ارتفاع الروح المعنوية	
%84.9	73	زيادة الولاء و الثقة بالمؤسسة	
%15.1	13	الإبداع	
%100	%86	المجموع	

بالنسبة لشعور الأفراد العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية بالرضا الوظيفي و انعكاس هذا الشعور عليهم تم تسجيل نسبة مئوية مرتفعة من الاستقرار في العمل قدرها (%84.9) وهي ذات النسبة المئوية المسجلة بالنسبة لقلة غياب العاملين عن العمل ارتفاع الروح المعنوية لهؤلاء زيادة للولاء للتنظيم والثقة بالمؤسسة المنتمين إليها في مقابل ذلك وعلى الرغم من تسجيل نسبة مئوية جد صغيرة مقارنة بسابقتها و المقدرة ب (%15.1) إلا أن هؤلاء المبحوثين لم يختلفوا كثيرا عن باقي العمال في المؤسسة فيما يتعلق بانعكاسات الشعور بالرضا في العمل عليهم ممثلا في كافة الاحتمالات التي تضمنها الجدول أعلاه ممثلة في (الاستقرار في العمل، قلة الغيابات، ارتفاع الروح المعنوية زيادة الولاء والثقة بالمؤسسة) بالإضافة إلى إثارة الحافز والدوافع لديهم للإبداع والابتكار وتقديم صورة أخرى أكثر رقيا و مساهمة للتطورات الحاصلة على مستوى مجال التسيير والإنتاج.

وبتحليل أكثر عمقا للبيانات الكمية في الجدول أعلاه نخلص لفكرة محورية مفادها، ثمة جوانب عدة ، جوانب تنظيمية داخلية و خارجية و أخرى متعلقة بذوات الفاعلين على مستوى المؤسسة وهي جوانب متداخلة و متشابكة لا يمكن الجزم بأن هذا الجانب أو ذلك هو العامل الأساسي لإثارة دافعية الأفراد العاملين على مستوى المصنع ولكن وحسب عديد للدراسات والأبحاث والتي أثبتت بأن متغير الرضا الوظيفي في العمل والنتاج عنه له أثر ايجابي تمثل في تحريك الطاقات الكامنة للموارد البشرية و تعديل السلوكات والاتجاهات بما يحقق مستويات عليا من الإنتاج وهو ما أكدته دراسة الباحثة .

" كريمة طويل " بعنوان : « الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرهما على أداء الإطارات ». حيث خلصت فيها الباحثة إلى وجود علاقة تفاعلية بين أنماط الدافعية و مستوى الرضا الوظيفي والتي تأثر على أداء الإطارات .

الجدول رقم 27 : يصف لنا العملية الرقابية داخل المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
07%	06	صارمة	الاحتمالات
17.4 %	15	مرنة	
75.6%	65	متسيية	
100%	86%	المجموع	

بالنسبة للنظام الرقابي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ومن خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه ، سجلت نسبة مئوية جد مرتفعة مقارنة بالنسب الأخرى ،؟ قدرها (75.6%) أين أكدت مفرداتها و المقدرة بـ (65) مفردة بتسيب في النظام أو العملية الرقابية بالمصنع وهو يؤكد الجدول رقم (38) والمتعلق بالصرامة في تطبيق القانون داخل المؤسسة في المحور الرابع من استمارة البحث في الدراسة الراهنة في حين يصرح (17.4%) من مفردات العينة بمرونة في العملية الرقابية والتي مردها إلى وجود نوع من المرونة في تطبيق القوانين بالمؤسسة في بعض الأحيان وهو ما تأكده النسبة المئوية المقدرة بـ (16.3%) و التي تضمنها الجدول رقم (38) من استمارة البحث في المحور الرابع منها ،أما صرامة

النظام الرقابي في المصنع فتؤكد نسبة (7%) من المبحوثين هؤلاء يمثلون العليا بالمؤسسة و الحريصين على تطبيق القوانين بحذافيرها في المؤسسة .

هي بيانات كمية أكدت تارة صرامة في النظام الرقابي في المصنع و تارة أخرى وجود نوع من الليونة و المرونة في تطبيقه و استخدامه وأحيانا أخرى سجلت تسببا في تطبيق الرقابة ، هذه الأخيرة لها أثرها الواضح على دافعية الأفراد العاملين فالرقابة الصارمة أو اللصيقة عادة ما تولد نوعا من الضجر والملل والسأم والشكوى وسوء الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين والذي على الرغم من تسجيل مستويات عليا من الإنتاج في بداية الأمر إلا أن ذلك عادة ما يؤدي إلى نوع من الإحباط وإضعاف الحافز للعمل لدى الأفراد، فيؤثر بذلك لا محالة على إنجاز هؤلاء للأعمال الموكلة إليهم وفي الوقت المحدد لذلك فتضرب على إثر هذا النظام الرقابي للعملية الإنتاجية و السلوك الأدائي المرجو وهو ما تضمنته تصورات رواد حركة العلاقات الإنسانية و السلوكيون خاصة في تقديم للنظام الرقابي المتبع في ظل المدرسة الكلاسيكية للتنظيم و التي من ضمنها النموذج الديمقراطي للتنظيم لصاحبه **ماكس فيبر** و الذي انتقدته النماذج المعدلة البيروقراطية فيما يتعلق بمسألة الصرامة في الرقابة التنظيمية و آثارها السلبية على الفرد والنظم... كما يتأثر كذلك دافع الأفراد للعمل في ظل التسبب التام للنظام الرقابي والذي غالبا ما يؤدي إلى كثرة التجاوزات و الانحرافات في العمل التكاثر والالتكال تكديس الأعمال و تعطلها و تضمر الجمهور للتعامل مع المؤسسة، انخفاض الروح المعنوية والمبادأة في العمل و ضعف الابتكار والإبداع و التي يكون لها أثرها السلبي على السلوك الأدائي لعمال مؤسسة الخزف الصحي والمعول عليه في تحقيق الكفاءة في الإنتاج، التميز في المنتج و منافسة باقي المؤسسات الوطنية والخارجية أما الليونة والمرونة في تطبيق النظام الرقابي بالابتعاد عن التعسف في تطبيق الرقابة ومراعاة الظروف الاجتماعية و النفسية للعامل دون تجاوز للحدود المطلوبة تنظيميا هو بمثابة محفز على بدل الجهد و العطاء و الاستمرار في ذلك وما يحدثه مثل هذا الأمر على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين .

الجدول رقم 28: يوضح مدى فعالية النظام الرقابي في الكشف عن الانحرافات

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية الإجابة	
		نعم	لا
%22.1	19		
% 77.9	67		
%100	%86	المجموع	

البيانات الكمية المتعلقة بمدى فعالية النظام الرقابي في الكشف عن الانحرافات و التجاوزات في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية أشارت إلى وجود نسبة مؤوية معتبرة قدرها (77.9%) من مفردات العينة و الذين أكدوا عدم فعالية النظام الرقابي المستخدم في الكشف عن الانحرافات في المصنع و التي مردها حسبهم إلى وجود تسبب في تطبيق القوانين وهو ما أكدته البيانات الكمية في الجداول رقم (37) و(38) و (39) على الترتيب من المحور الرابع من استمارة البحث و المتمثلة في شعور العمال بالأمن داخل المؤسسة الصرامة في تطبيق القوانين و التجاوزات في تطبيق القوانين بالمؤسسة، في مقابل نسبة صغيرة مقارنة بسابقتها قدرها (22.1%) و التي يؤكد مفرداتها و المقدر عددهم بـ 19 مفردة بفعالية النظام الرقابي المستخدم في الكشف عن الانحرافات و التجاوزات الحاصلة في المؤسسة.

إن فعالية أو عدم فعالية النظام الرقابي في الكشف عن الانحرافات و التجاوزات في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية مرتبط إلى حد ما بالدافعية لدى الأفراد في العمل، فضعف النظام الرقابي في الأجهزة الإدارية و ورشات الإنتاج في المصنع و المرتبط أيضا و إلى حد كبير بعدم الالتزام في تطبيق القوانين من شأنه أن يولد نوعا من التسبب و إهمال الأعمال و تفضيل المصلحة الفردية على الجماعية ، للفساد الإداري و الانحرافات الأخلاقية و المهنية و التي غالبا ما يكون لها أثر سلبي على دافعية الأفراد في العمل و انعكاس ذلك سلبا على أداء هؤلاء لأعمالهم و مهامهم في المصنع هذا من جهة و من جهة أخرى عادة ما يولد النظام الرقابي الصارم في المؤسسة نوعا من ضجر و الملل و السأم و الشكوى و تعقد الإجراءات و الروتين بالأجهزة التنظيمية فيضعف بذلك الحافز على العمل و الإبداع و الابتكار .

الجدول رقم 29: يوضح قدرة المعايير الرقابية المستخدمة في تحقيق الجودة في العملية الإنتاجية

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
%5.8	05	نعم	الاحتمالات
% 57	49	لا	
37.2	32	أحيانا	
%100	%86	المجموع	

بالنظر للبيانات الكمية في الجدول أعلاه و المتعلقة بمدى فعالية المعايير الرقابية في تحقيق جودة العملية الإنتاجية في المصنع ، يلاحظ أن نسبة 57 % من المبحوثين أكدت عدم قدرة و فعالية المعايير للرقابة المستخدمة في تحقيق الكفاءة و الجودة في العملية الإنتاجية و التي مردها في الأساس إلى عدم الالتزام بتطبيق القوانين في المؤسسة وهو ما أشارت إليه البيانات الكمية في الجدول رقم (38) من المحور الرابع في استمارة البحث و المتعلقة بمدى وجود صرامة في تطبيق القوانين بالمؤسسة و التي قدرت بنسبة مئوية قدرها (77.9%) من مجموع 67 مفردة بالإضافة إلى الجدول رقم (39) من المحور الرابع للاستمارة و الذي يوضح التجاوزات في تطبيق القوانين بالمؤسسة و ذلك بنسبة قدرها (73.3%) من مجموع 63 مفردة، وفي حين نجد نسبة مئوية قدرها (37.2%) من المبحوثين يصرحون بأنه أحيانا ما تكون للمعايير الرقابية المستخدمة في المصنع ذات أثر ايجابي على عملية الإنتاج وهو ما تؤكد نسبة (16.3%) من المبحوثين و الذي يؤكدون بأنه أحيانا ما تكون هناك صرامة في تطبيق القوانين و أحيانا ما تكون هناك تجاوزات في تطبيق القوانين بمؤسسة الخزف الصحي والتي تعكسها النسبة المئوية المقدره بـ (26.7%) من مفردات العينة .

إن قدرة المعايير الرقابية المستخدمة في تحقيق الجودة و الكفاءة في العملية الإنتاجية و ارتباط هذه العملية بعملية تطبيق القوانين المسيرة لعملية العمل و الالتزام بضع الأفراد العاملين ضمن مناخ تنظيمي سليم من التجاوزات و الانحرافات و الصراعات و الفساد و تغلب المصالح و خدمة الأهداف الخاصة دون العامة ، هذه البيئة التنظيمية من شأنها أن تكون دافعا وحافزا قويا ينعكس في سلوك أدائي راق يمكننا إلى حد ما من تحقيق الكفاية و الجودة في الإنتاج وكفاءة في العملية الإنتاجية و تلعب في هذا

السياق العلاقات العامة باعتبارها فن وعلم وممارسة دورا فعالا من منطلق مجموع المبادئ والوظائف المنوطة بها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

الجدول رقم 30 : يوضح انعكاسات غياب النظام الرقابي مؤسساتيا :

النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإيجابية	
64%	55	إهمال للعمل	الإحصائيات
12.8 %	11	طرق قوانين العمل	
/	/	تحسين مستوى أداء العمل	
23.2%	20	إهمال للعمل + خرق قوانين العمل	
100%	86%	المجموع	

بالنسبة لانعكاسات غياب نظام رقابي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية تم تسجيل نسبة مئوية مرتفعة مقارنة بباقي للنسب الأخرى قدرها (64%) من مجموع (55 مفردة) أشاروا إلى إهمال عملية العمل في المؤسسة كنتاج لهذا الغياب ، في حين تؤكد نسبة (23.2%) من المبحوثين إهمال للعمل إلى جانب وجود تجاوزات و خروق واضحة لقوانين للعمل بالمصنع أما نسبة (12.8%) منهم فقالوا بوجود تجاوزات وخرق لقوانين للعمل بالمؤسسة و المرتبة عن غياب العملية الرقابية .

من أهم العوامل المحفزة على العمل و المحركة للطاقات الكامنة للعاملين وجود نظام رقابي فعال قائم على المساواة في الحقوق و الواجبات وفي المكافآت و العقوبات ، يضع للكتلة العمالية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية بمختلف مستوياتها ضمن ميزان واحد، ومثل هذا النظام ينمي الحافز للعمل ، للإبداع، للانتماء ، يحقق الرضا الوظيفي و الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة و الكفاية الإنتاجية بتعديله (أي النظام الرقابي) للسلوكات و توجيهها و تقويمها وتغيير غير المرغوب فيها بملاحظة التجاوزات و الخروقات القانونية و الإعلان عنها و التحقق منها من خلال جمع المعلومات الأكيدة من الميدان وهنا نجد الأخصائي للعلاقات العامة بالمؤسسة دور لا يستهان به .

الجدول رقم 31: يوضح اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز

حالة الإجابة بنعم			النسب النسبة المئوية %	التكرار	التكرار والنسب المئوية الإيجابية	
النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات			نعم	لا
/	/	الأقدمية	8.1%	07	نعم	الاحتمالات
85.7%	06	الكفاءة	91.9%	79	لا	لات
85.7%	06	الأداء	100%	86	المجموع	
14.3%	1	المحسوبية				
100%	7	المجموع				

بالنظر للبيانات الكمية في الجدول أعلاه و الموضح لاعتماد نظام للحوافز أولاً بمؤسسة الخزف للصحي بالميلية ، تم تسجيل غياب شبه تام بنسبة مئوية قدرها 91.9% للحوافز على مستوى المصنع وهو ما صرح به (79) مفردة من عينة للبحث ، في مقابل نسبة مئوية جد صغيرة والتي قالت باعتماد المؤسسة نظام الحوافز على مستواها بنسبة قدرها 8.1 % من مجموع سبع (07) مفردات من عينة البحث والتي يتم منحها بالمؤسسة إما على أساس الكفاءة أو الأداء بنسبة قدرها 85.7 % وإما على أساس المحسوبية بنسبة قدرها 14.3% مع انعدام تقديم الحوافز بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية على أساس الأقدمية .

ومن العوامل ذات التأثير أيضا على دافعية الأفراد العاملين اعتماد نظام الحوافز والذي سجل للأسف غياب شبه تام له بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية وعلى الرغم من استخدامه ولو بنسبة ضئيلة إلا أن الكيفية التي يتم بها منح الحوافز للعمال في المؤسسة تحول دون تحريك وإثارة الحافز أو الدافع على العمل و إنجاز وإتمام الأعمال والمهام الموكلة للعاملين، إذ عادة ما تؤدي مثل هذه الممارسات وفي البعض من الأحيان إلى إحباط للحافز على العمل وبديل الجهد وهو ما هو حاصل على مستوى مؤسسة الخزف الصحي ، إذ يتم منحها بناء على الكفاءة و الأداء مع استبعاد لسنوات الأقدمية للعاملين هؤلاء و الذي من الواجب أخذهم بعين الاعتبار باعتبارهم مخزون معرفي وعملي لا يستهان به في المؤسسة لذا وجب هنا إعادة النظر في نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة .

الجدول رقم 32: يوضح استفادة العمال من الترقيات في العمل

حالة الإجابة بنعم			النسب المئوية %	التكرار	التكرار والنسب المئوية الإجابة	
النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات			نعم	لا
28.6%	12	الانتقال إلى مكان أعلى + الزيادة في الدرجات + الزيادة في الأجر	48.8%	42	نعم	الاحتمالات
71.4%	30	الزيادة في الدرجات + الزيادة في الأجر	51.2%	44	لا	
/	/	الزيادة في الإمتيازات	100 %	86	المجموع	
100%	42	المجموع				

ما يلاحظ في الجدول أعلاه و المتعلق باستفادة العمال من ترقيات في العمل ، وجود تقارب إلى حد ما في النسب المئوية لمفردات عينة البحث فيما يتعلق بالاستفادة أو عدم الاستفادة من الترقيات في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، إذ تم تسجيل نسبة مئوية قدرها (51.2%) من مجموع (44) مفردة من مفردات عينة للبحث و التي صرح أعضائها بعدم الاستفادة في المصنع من ترقيات في العمل هؤلاء في غالبيتهم يشكلون عمال الورشات و العمال المهرة ذوي المستوى التعليمي للمنخفض مقارنة بفئة الإطارات بالمؤسسة و الذين يستغرقون سنوات طوال للحصول على ترقيات في العمل والذين عادة ما يستفيدون منها من منطلق سنوات الأقدمية وليس على أساس الشهادة المتحصل عليها في مقابل ذلك أشار(44) مفردة من مقررات العينة بنسبة قدرها (48.8%) حصولهم على ترقيات في العمل هؤلاء يمثلون فئة الإطارات بالمستويات العليا بالمؤسسة و التي من خلالها يمكن للفرد الانتقال إلى مركز أعلى بالمؤسسة (28.6%) أو الحصول على زيادة في الدرجات أو الأجر بنسبة متساوية قدرها (71.4%) .

وعليه يمكننا القول باستفادة فريق من العمال في مؤسسة للخزف الصحي بالميلية (الإطارات) بحكم الشهادة المحصل عليها و المدرج على أساسها هؤلاء في المؤسسة أو الشهادات الحاصل عليها لاحقا في إطار الخدمة من ترقيات مباشرة وبقوة القانون و التي توصف في الغالب بالسرعة ترفعهم في الدرجة و الأجر والرتبة والمكانة الأمر الذي يشكل حافزا لهم للعمل ، في مقابل فريق آخر ، إنهم للعمال

التنفيذيون و المهرة و الذين عادة ما يتحصلون عليها إما على أساس الاختبار المهني (نوي 5 سنوات فما فوق) أو على أساس الانتقاء (نوي 10 سنوات فما فوق) و التي توصف مقارنة بسابقتها بالبطيئة .

وعلى الرغم من استفادة هؤلاء من ترقيات في العمل بطريقة أو أخرى ، نجد من العمال من لا يستفيدون من هذه الترقيات (نوي المستوى الابتدائي و المتوسط عموما) .

وحتى إن كانت ثمة استفادة منها ، فإن العملية تستغرق سنينا من الخدمة و التي لا تشكل في الغالب لهذه الشريحة حافز للعمل ، من منطلق الامتيازات المحصل عليها و التي لا تقارن بعمال الإطارات في المؤسسة ... هذه الممارسات في المؤسسة من شأنها خلق نوع من سوء الفهم ولاسيما لدى فئة عمال الورشات و الذي يمكن أن يرقى إلى وجود خلافات و نزاعات عمالية فيما بين المستويات والذي يؤثر بطريقة ما على أدائهم لأعمالهم و ولائهم للمؤسسة وحفاظهم على تحقيق أهدافها ... الأمر الذي يحتم ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز المعمول به في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية و تطبيقه لصالح جميع الشرائح العمالية بالمصنع .

وهنا يبرز دور أخصائي العلاقات العامة بالمؤسسة في دراسة و سبر آراء مواردها البشرية والذي يعد مجال عمل العلاقات العامة وهدفها الأساسي حيث تسعى للتأثير على اتجاهاته وكسبه من خلال توضيح السياسات والأنظمة المستخدمة على مستواها منها نظام الحوافز وذلك لخدمة للمصالح العام و السعي إلى تحقيق نوع من الرضا العام وكسب موافقة جماهيرها الداخلية وذلك بإدارة الأمر بمهارة و بأسلوب تأثيري صاعد ونازل من أجل إحداث التوافق والتكيف والتعاون .

الجدول رقم 33: يوضح العلاقة بين المسؤولية في العمل وزيادة الدافعية

حالة الإجابة بنعم			النسب النسبة المئوية %	التكرار	التكرار والنسب المئوية الإيجابية	
النسب النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات			نعم	لا
35%	21	بدل جهد أكثر	69.8%	60	نعم	الاحتمالات
/	/	الإلتزام بأهداف المؤسسة	30.2%	26	لا	
/	/	الإبداع	100 %	86	المجموع	
50 %	30	بدل جهد أكثر + الإلتزام بأهداف المؤسسة				
15%	09	بدل جهد أكثر + ابداع + الإلتزام بأهداف المؤسسة				
100%	60	المجموع				

من خلال الجدول أعلاه و المتعلق بالعلاقة بين المسؤولية في العمل وزيادة الدافعية ، أدلت (60) مفردة من مفردات العينة و المقدر نسبتها ب (69.8%) وهي نسبة مرتفعة بوجود علاقة بين تقليد الأفراد في المؤسسة للمسؤوليات في العمل وزيادة دافعيتهم، ويمكن تفسير هذا السلوك من طرفهم في رغبة هؤلاء إثبات قدراتهم باعتبارهم الأجدر والأكفأ والأحقق بها مقارنة بآخرين وكسب ثقة المسؤولين و الطموح إلى الحصول على امتيازات أكبر وتطلعات أوسع وهو ما أكده " إبراهيم ماسلو " في تناوله لموضوع الدافعية في نظريته حول التدرج أو التسلسل الهرمي للحاجات فبمجرد إشباع حاجات من الحاجات الأدنى يتطلع للفرد العامل إلى الحصول على حاجات أعلى منها درجة وأهمية ما يثير لديه الحافز لبدل جهد أكبر لإشباع الحاجات غير المشبعة على مستوى التنظيم.

أما نسبة (30.2) من مجموع (26) مفردة من مفردات عينة للبحث فقد أنكر عناصرها وجود علاقة بين المتغيرين (المسؤولية في العمل و الدافعية هؤلاء الأفراد يمكن إدراجهم ضمن أولئك المتسلقين في العمل أو الانتهازيون عموما والذين يطمحون إلى تقليد المسؤوليات والتي لا تحرك لديهم الرغبة و الحافز للعمل فما يهمهم هنا هو المنصب المحصل عليه ، الأجر والعائد منه ونظرة الآخرين إليهم و المكانة الاجتماعية في المؤسسة باعتبارهم سلبيون في العمل يسعون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية من

خلال المسؤولية المحصل عليها وإن وجود مثل هذا التصور في العمل في المؤسسة مجسدا في أفراد معينين من شأنه الضرر بسير العملية الإنتاجية وصورة المؤسسة وميزتها التنافسية و إرضاء الجمهور المتعامل معها داخليا وخارجيا، فيكون بذلك تغليب مصلحة المستوى الفردي على الجماعي ... من خلال الظفر بالمسؤوليات والتي من الواجب أن تكون دافعا قويا للعمل والإبداع وطرح تصورات مكملة أو مغايرة العملية الإنتاجية في المصنع .

2- استظهار نتائج الفرضية الفرعية الثانية

من خلال تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية و التي مفادها : " **للدافعية في العمل علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة** " والتي تضمنتها الجداول رقم (21) إلى غاية الجدول رقم (33) من المحور الثالث من استمارة البحث ، وبعد تفسير لهذه المعطيات توصلت مجموعة البحث إلى مجموعة من النتائج نوردتها حسب النقاط الآتية :

1- من حيث وصف بيئة العمل الداخلية للمؤسسة :

• وصف أغلبية مفردات عينة البحث و بنسبة مئوية مرتفعة قدرها (88.4 %) للبيئة الداخلية للمؤسسة بالسيئة و التي مردها إلى طبيعة العمل الممارس بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية باعتبارها بيئة عمل يشوبها الضجيج والرطوبة العالية من جهة ، قساوة العمل والذي يتطلب قوة بدنية كبرى لاستئصال وجر عريات الطين فضلا عن حرارة الأفران العالية ولاسيما في فصل الصيف، هذه الأوضاع والتي في العموم تعتبر من المعوقات الوظيفية ولا تثير الحافز لدى الأفراد للعمل وانعكاسات ذلك على إنتاجية العمل في المؤسسة وهو ما يشير إلى عدم وجود ممارسة لوظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة بتأكيد غياب إدارة العلاقات العامة بالمصنع تسهر على تهيئة ظروف ملائمة للعمل وهو ما أكدته أسئلة المقابلة الاستكشافية لمجموعة البحث .

2- فيما يتعلق بتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين :

• يجزم غالبية عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بأن اكتساب الفرد العامل للمهارات والمعارف الجديدة يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي بنسبة مئوية معتبرة قدرها (86 %) و الذي في العموم ما يؤدي إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في مواقع الإنتاج خاصة و باقي المستويات الإدارية بالمؤسسة فضلا عن إثارة روح المبادرة و المبالاة واقتراح حلول للمشكلات وتحقيق الولاء الوظيفي وهو ما ينمي

الحافز لديه للعمل وبذل الجهد وهو ما يزيد من تأكيد حتمية اعتماد إدارة للعلاقات العامة والتي تسعى دائما إلى تطويرها و تنمية قدرات مواردها البشرية في المؤسسة .

• غالبا ما يؤدي توفير الخدمة الاجتماعية بالمؤسسة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لهؤلاء ، وهو ما أكدته نسبة مرتفعة من المبحوثين قدرها (91.8 %) و الذي يعتبر أحد الدوافع ذات الأهمية الكبرى والمحفزة على بذل الجهد و الاستمرار في ذلك تحقيقا للكفاية والكفاءة في العملية الإنتاجية ويعتبر الاستقرار الوظيفي من مساعي العلاقات العامة في المؤسسة والتي تسعى إلى توفيره بالقدر الذي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين ، شعورهم بالأمن و الأمان و الاهتمام والرغبة الخاصة للعمل .

3- فيما يتعلق بدافعية الأفراد للعمل :

• ثمة نسبة معتبرة من العاملين بالمصنع قدرها (55.8 %) ليس لديهم رغبة في أداء المهام الموكلة إليهم والذي يمكن إرجاعه إلى غياب الحافز أو الدافع للعمل في ظل ظروف العمل القاسية بالمصنع والتي تتطلب من الجهد العضلي الكبير مقارنة بالعوائد المالية المتحصل عليها والتي لا تتماشى مع الجهد المبذول.....عليهم في ظل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم لاسيما و أنهم في غالبيتهم من فئة المتزوجين.

• في مقابل نسبة مئوية قدرها (44.2 %) يبدي أفرادها رغبة للعمل وهي عادة ما تمثل فئة الإطارات بالمؤسسة و رؤساء الورشات من المشرفين على عمال التنفيذ في مواقع الإنتاج والذين عادة ما يكون لديهم نوع من الولاء للقيادات العليا بالمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى هؤلاء يمارسون مهامهم في ظل ظروف بيئية مغايرة وأفضل مقارنة بظروف العمل لعمال التنفيذ ، فضلا عن العوائد المالية المرتفعة عن عوائد عمال الورشات و فرص التطوير والتدريب والمكافآت والعلاوات التي تختلف عن عمال المستويات الدنيا في المصنع ...إلخ .

4- فيما يتعلق بالعملية الاتصالية و الدافعية للعمل :

• تجزم مفردات عينة البحث و المقدر عددهم بـ (85) مفردة بنسبة مئوية قدرها(98.8 %) بأن الاستمرار اتصال الرؤساء بمرؤوسيهيم في العمل ينمي الحافز لديهم للعمل وهي نسبة تعكس تطلعات وتمنيات العاملين بالمصنع إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العملية الاتصالية بالمصنع ولاسيما الاتصال فيما بين الرؤساء والمرؤوسين وهو ما جاء أيضا متضمنا في أسئلة المقابلة الاستكشافية وفي هذا دليل على غياب إدارة العلاقات العامة بالمصنع والقائم نشاطها أساسا على عملية الاتصال وفي قدرتها على تقديم المشورة لإدارة المؤسسة فيما يخص أهمية البعد العلائقي داخليا وانعكاس ذلك على إنجاز وإتمام

الأعمال باعتباره دافعا قويا و محركا و مثيرا للطاقات الكامنة لدى الكتلة العمالية بمصنع الخزف الصحي.

5- من حيث النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة :

• فيما يتعلق بشعور العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية بالرضا الوظيفي و انعكاس هذا الأخير عليهم ، تم تسجيل نسبة مئوية مرتفعة جدا من الاستقرار في العمل قدرها (84.9 %) وهي ذاتها المسجلة بالنسبة لقلة غياب العاملين عن العمل، ارتفاع الروح المعنوية لهؤلاء ، زيادة الولاء للتنظيم و الثقة بالمؤسسة المنتمي إليها . وعليه فإن متغير الأداء الوظيفي في العمل والنتائج عنه له أثر إيجابي تمثل في تحريك الطاقات الكامنة و تعديل السلوكات و الاتجاهات بما يحقق مستويات مرتفعة من الإنتاج تلبي الاحتياجات والمتطلبات المختلفة داخليا وخارجيا والذي يعد من وظائف العلاقات العامة بالمؤسسة، إذ غالبا ما تعمل المؤسسات على تعديل برامجها في محاولة لتحقيق الإشباع المطلوب من خلال العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و ما ينجر عنه من فوائد .

6- بخصوص العملية الرقابية للمؤسسة :

• بالنسبة للعملية الرقابية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، تم التأكيد على وجود تسبب فيما يتعلق بالعملية الرقابية بالمؤسسة بنسبة مئوية مرتفعة قدرها (75.6 %) وهو ما تؤكد المعطيات الكمية و المتعلقة بالصرامة في تطبيق القوانين (الجدول رقم 38 من الاستمارة) داخل المؤسسة ، إذ سجلت نسبة مئوية مرتفعة قدرها (77.9 %) أدلت مفرداتها بعدم وجود صرامة في تطبيق قوانين المؤسسة الأمر الذي يؤثر على دافعية الأفراد للعمل في ظل تسبب للعملية الرقابية و الذي غالبا ما يؤدي إلى كثرة التجاوزات و الانحرافات في العمل، كالتكاسل والانتكاس و عدم الانضباط في العمل تكس الأعمال و تعطلها و تدمر الجمهور المتعامل مع المؤسسة، انخفاض الروح المعنوية و المبالاة في العمل و ضعف الابتكار والإبداع... كل هذا وذلك له انعكاسه السلبي على صورة المؤسسة بالنسبة لجمهورها الداخلي و الخارجي ومكانتها في سوق العمل وهو ما تسعى إليه إدارة العلاقات العامة في المؤسسة مما يؤكد فعلا عدم وجود إدارة متخصصة تعمل على تحقيق ذلك في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية و هو أيضا ما أكدته مبحوثو المقابلة الاستكشافية .

• عدم فعالية النظام الرقابي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية في الكشف عن الانحرافات في المصنع و هو ما تؤكدته النسبة المئوية المقدرة بـ(77.9 %) و الدال أساسا على وجود تسبب في تطبيق القوانين و هو فعلا ما أكدته البيانات الكمية في الجداول رقم (37) ، (38) و (39) على الترتيب من

المحور الرابع من استمارة البحث و المتمثلة في : شعور العاملين بالأمن داخل المؤسسة الصرامة في تطبيق القوانين ، التجاوزات في تطبيق القوانين وهو ما يزيد الدافع لدى مجموعة البحث في التأكيد على ضرورة وجود إدارة العلاقات العامة بالمصنع .

• عدم قدرة و فاعلية المعايير الرقابية المستخدمة في المصنع على تحقيق الكفاءة و الجودة في العملية الإنتاجية بنسبة مئوية قدرها 57 % و التي مردها في الأساس إلى عدم الالتزام بتطبيق القوانين في المؤسسة و ما أشارت إليه البيانات الكمية في الجدول رقم (38) من المحور الرابع من استمارة البحث و المتعلقة بمدى وجود صرامة في تطبيق القوانين قدرت بـ (77.9 %) و الجدول رقم (39) والذي يوضح التجاوزات في تطبيق القوانين بنسبة قدرها (73.3 %) الأمر الذي يضع الأفراد العاملين في مؤسسة الخزف الصحي ضمن مناخ تنظيمي غير سليم مشحون بالتجاوزات و الانحرافات والصراعات و الفساد وتغليب المصالح وخدمة الأهداف الخاصة دون العامة والذي في عمومها ينعكس سلبا على دافعية الأفراد العاملين وعلى أدائهم الوظيفي في المؤسسة وهو ما يستدعي إدراج إدارة العلاقات العامة في المصنع التي تسهر على توفير بيئة عمل معافاة من كل المعوقات التنظيمية والتجاوزات الحاصلة على مستوى السلوك.

• وجود إهمال للعمل وبنسبة مئوية معتبرة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية قدرها (64 %) كانعكاس لغياب النظام الرقابي بالمؤسسة ، ومثل هذا النظام في الغالب ما يضعف الحافز للعمل والإبداع ، الشعور بالانتماء والرضا و الولاء الوظيفي للعاملين ، استقرارهم في العمل... إلخ والذي له أثره الواضح على العملية الإنتاجية سواء من حيث عنصر الكفاية أو الكفاءة أو جودة المنتج . وفي ظل هذا الوضع يتأكد كذلك دور إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة في تعديل السلوكات و توجيهها وتقويمها و حتى السعي إلى تغيير غير المرغوب فيها بملاحة التجاوزات والخروقات للقوانين ومحاولة إصلاحها من خلال عملية اتصالية تأثيرية لأخصائيتها بالكتلة العمالية على مستوى المصنع .

7- من حيث نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة :

• ثمة شبه غياب تام وبنسبة مئوية قدرها (91.9 %) للحوافز على مستوى المصنع وهو ما صرح به (79) مفردة من عينات الدراسة و المقدر عددهم (86) مفردة . وعلى الرغم من استخدام الحوافز ولو بنسبة ضئيلة إلا أن الكيفية التي يتم بها منح هذه الحوافز بمؤسسة الخزف الصحي تحول دون تحريك الطاقات وإثارة الحافز أو الدافع للعمل وإنجاز الأعمال والمهام الموكلة للأفراد العاملين، وهنا أيضا يبرز دور إدارة العلاقات العامة متمثلا في جهود أخصائيتها في اعتمادهم الأساليب والتقنيات والتي من خلالها

يتم التأثير على السلوكيات بإثارة الحافز على العمل وبذل الجهد ممثلة في توفير ظروف العمل المناسبة ، الاهتمام بالعاملين ، إشراكهم في صناعة و اتخاذ القرارات، تطوير قدراتهم وإمكاناتهم...إلخ .

• وجود تقارب إلى حد ما في النسبة المئوية لمفردات عينة البحث فيما يتعلق بالاستفادة أو عدم الاستفادة من الترقيات بمؤسسة الخزف الصحي، إذ تم تسجيل نسبة مئوية قدرها (51.4%) والتي صرح أعضاؤها بعدم الاستفادة من ترقيات في المصنع و يمكن تفسيرها باعتبار هؤلاء في غالبيتهم يشكلون عمال الورشات...ذوي المستوى التعليمي المنخفض (ابتدائي، متوسط) مقارنة بفئة الإطارات و الذين (التنفيذيون و المهارة) يستغرقون سنوات طوال للحصول على الترقيات...منها من منطلق سنوات الأقدمية و التي لا تشكل في الغالب لهذه الشريحة حافزا للعمل من منطلق الامتيازات المحصل عليها و التي لا تقارن بعمال الإطارات. في مقابل تأكيد نسبة (48.8%) حصولهم على ترقيات في العمل هم الإطارات في المستويات العليا بالمصنع ذوي المستوى الجامعي و التي من خلالها يمكن للفرد الانتقال إلى مركز أعلى بالمؤسسة (28.2%) أو الحصول على زيادة في الدرجة أو الأجر (71.4%) . و مثل هذه الممارسات الإدارية بالمؤسسة بخصوص العائد من الترقيات على عمالها من شأنه خلق نوع من سوء الفهم و الذي يمكن أن يرقى إلى وجود خلافات و نزاعات عمالية في ما بين المستويات و الذي يؤثر بطريقة ما على أدائهم لأعمالهم و ولائهم للمؤسسة و حفاظهم على تحقيق أهدافها ، وهنا أيضا يتضح جليا دور إدارة العلاقات العامة بالمصنع في ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز المعتمد في المصنع بالشكل الذي يشكل الحافز للعمال بتطبيقه لصالح جميع الشرائح العمالية بالمصنع مع مراعاة الفروق فيما بينهم دون تفضيل طرف على آخر .

8- من حيث العلاقة بين المسؤولية في العمل و زيادة الدافعية :

• أدلت (60) مفردة من مفردات العينة و المقدر نسبتها (69%) وجود علاقة بين تقلد الفرد العامل في المؤسسة للمسؤوليات في العمل و زيادة دافعتهم و يمكن تفسير هذا السلوك من طرفهم في رغبة هؤلاء إثبات ذواتهم باعتبارهم الأجدر و الأكفأ و الأحق بها مقارنة بآخرين والسعي لكسب ثقة مسؤوليهم والطموح من خلالها إلى مراكز عليا والحصول على امتيازات أكبر وتطلعات أوسع .

• أما نسبة (30.2%) أكد عمالها وجود علاقة بين المتغيرين (المسؤولية في العمل و الدافعية) هؤلاء يمكن إدراجهم ضمن أولئك المتسلقين في العمل أو الانتهازيين عموما والذين يطمحون إلى تقلد...و التي لا تحرك لديهم الرغبة والحافز للعمل. باعتبار ما يهمهم هو المنصب المحصل عليه الأجر

العائد منه ونظرة الآخرين إليهم والمكانة الاجتماعية في السلم الإداري الأمر الذي يضر بالعملية الإنتاجية وصورة المؤسسة و ميزتها التنافسية وإرضاء الجمهور المتعامل معه داخليا و خارجيا .

3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية في ضوء :

أ- الأهداف :

في تناولنا للفرضية الفرعية الثانية و التي مفادها " للدافعية في العمل علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة "، حيث شكلت هذه الأخيرة محورا من محاور الدراسة الراهنة من حيث معالجة مجموعة البحث لموضوع الدافعية في العمل وذلك من خلال إدراج منظور ولمسة العلاقات العامة في المؤسسة لهذه الناحية الهامة في التنظيم في محاولة لتأكيد دور العلاقات العامة في إثارة الدافعية في العمل وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي في المؤسسة (الفصل الرابع من الدراسة) .

و بعد عرض المعطيات الإمبريقية في الجدول، تحليلها وتفسيرها واستظهار أهم النتائج المتوصل إليها ، و في ظل ما تم تأكيده من مفردات عينة البحث فيما يتعلق بنقاط معينة تضمنتها أسئلة الاستمارة في المحور الثالث لها و ذات صلة بموضوع الحافز أو الدافع للعمل متمثلة في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة ، مسألة الاستقرار الوظيفي ، نظام الحوافز المعتمد، الدافعية في العمل و كيفية إثارة الحافز لبذل الجهد من خلاب تأكيد أهمية و فاعلية العملية الاتصالية في هذا الجانب ، إشكالية العملية الرقابية أو النظام الرقابي المستخدم بمؤسسة الخزف الصحي وانعكاسات تجاوز تطبيق القوانين تنظيميا على جوانب عدة من ضمنها دافعي الأفراد للعمل و لاسيما في ظل التجاوزات المسجلة على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية و المعلن عنها من خلال المقابلة الاستكشافية و تطبيق تقنية الاستمارة بالمقابلة...تم تأكيد أهمية العلاقات العامة بالمؤسسة (هدفا من أهداف الدراسة) بتجاوز مجموعة البحث تأكيدها من الناحية النظرية فحسب (...النظرية المعتمدة و الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدافعية في العمل و الأداء الوظيفي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) إلى تأكيد ضرورة و حتمية تواجد إدارة العلاقات العامة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية وذلك بتدعيم الفكرة الأخيرة من النتائج المتوصل إليها ميدانيا و التي....الكثير لجملة التصورات المعتمد عليها في هذا السياق ، إضافة إلى تأكيدنا...أخرى على قدر من الأهمية، العنصر البشري في مواقع الإنتاج بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية (هدف آخر من أهداف الدراسة) بتوفير الظروف الملائمة لأداء الأعمال في محاولة لتحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء .

ب- الدراسات السابقة :

في تناولنا لموضوع انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسة ممثلة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، ومن خلال انتقاء قصدي لبعض الفصول البحثية والتي من ضمنها موضوع الدافعية في العمل في علاقته بمتغير الأداء الوظيفي متغيرا أساسيا للدراسة الراهنة، و بالنظر لنتائج الفرضية الثانية " للدافعية في العمل علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة" وفي ظل الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الفصل الرابع من الدراسة الراهنة ممثلة في متغير الدافعية في العمل و متغير الأداء الوظيفي متغيرا تابعا سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تم اكتشاف بعض التقاطعات بين ما توصلت إليه مجموعة البحث من نتائج في الفصل الرابع من الدراسة وبين ما توصلت إليه الدراسات السابقة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تم تسجيل تباين و اختلاف في نقاط محورية أو فرعية نوردها كما يلي:

• ثمة اختلاف واضح بين ما توصلت إليه مجموعة البحث من نتائج في الفصل الرابع من الدراسة و بالضبط النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية بخصوص تسجيل غياب شبه تام للحوافز بمؤسسة الخزف الصحي و ما يمكن إحدائه بشأن رغبة الأفراد للعمل و انعكاساته على أداء المهام الموكلة إليهم، و بالرغم من اعتماد نظام الحوافز بالمصنع و لو بنسبة قليلة جدا إلا أن الكيفية التي يتم بها منح هذه الحوافز باعتماد معيار الكفاءة و الأداء واستبعاد معيار الأقدمية يحول بطبيعة الحال دون إثارة الدافع أو الحافز للعمل، إذ قد يؤدي مثل هذا الفعل إلى الإحباط للحافز لدى الأفراد... وبين ما توصلت إليه دراسة Bababe and Crana بعنوان آثار التحفيز على أداء العاملين و التي هدفت إلى معرفة الآثار المترتبة عن التحفيز المعتمد بمطاحن الدقيق على أداء العاملين و التي تكمن في كيفية تلبية الاحتياجات، هذه الأخيرة والتي يمكن استبعاد كونها محفزا للعمل في حالة تعديل نظام الحوافز المعتمد وهو ما يتقاطع مع الدراسة الراهنة والتي خلصت إلى ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز المعتد-. تلعب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي والحالة الاجتماعية دورا هاما، إذ تعتبر هذه من الدوافع النفسية و الحوافز ذات التأثير على الأداء الوظيفي وذلك حسب دراسة الباحث " عون مفيد عبد الله السقا" بعنوان "الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين" والتي تشترك مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة الراهنة وهو ما تؤكد البيانات الكمية في الجداول رقم

01:02:03:04:05:06 على الترتيب والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن و الحالة الاجتماعية و الأقدمية والمستوى العلمي للوظيفة.

• تعتمد دراسة "عون مفيد عبد الله السقا" على نظام الحوافز المعنوية والإدارية و المكافآت والعلوات بالبنك كدافع للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية و تحسين الأداء مع غياب شبه تام لنظام الحوافز بمؤسسة الخزف الصحي و هو ما تؤكدته نتائج الفرضية الثانية الأمر الذي ينعكس على أداء العاملين و لاسيما في ورشات الإنتاج.

• تتفق الدراسة الراهنة من خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضية الثانية مع دراسة الباحث "عون مفيد" فيما يتعلق باعتماد نظام الترقيات، هذا الأخير و الذي و صف بالضبابية يحتاج إلى إعادة هيكلة و تعديل ليغدو أكثر عدالة ووضوح للعاملين هذا من جهة نظام الترقيات المستفاد منه أما عدم الاستفادة منه على مستوى مؤسسة الخزف من شأنه أن يؤدي إلى خلق سوء في الفهم و الذي يمكن أن يرقى حد النزاع و الصراع.

• أما فيما يتعلق بدراسة "كريمة طويل" بعنوان " الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرهما على أداء الإطارات " والنتائج المتوصل إليها في الفرضية الثانية بخصوص مسألة الرضا الوظيفي للعاملين وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي للعامل، نجد اتفاقا بينهما فيما يتعلق بمسألة الرضا في العمل والنتائج عنه (ممثلا في الاستقرار الوظيفي ممثلا في قلة الغيابات، ارتفاع الروح المعنوية، زيادة الولاء و الثقة) له أثر إيجابي يتمثل في تحريك الطاقات الكامنة و تعديل السلوكات و الاتجاهات بما يحقق مستويات مرتفعة من الإنتاج و هو أيضا ما تشير إليه الباحثة " كريمة طويل" في دراستها بشأن وجود علاقة بين الدافعية و الرضا و الذي بدوره يؤثر أداء الإطارات.

ج- النظريات :

• تم الاختلاف بين ما توصلت إليه نتائج الفرضية الثانية و المتعلقة بالتأثير السلبي لبيئة العمل غير الملائمة بالمصنع على الأداء الوظيفي للعاملين وعدم رضاهم و رغبتهم في ذلك العمل متى سنحت الفرصة لذلك في مقابل أخذ رواد مدرسة العلاقات الإنسانية محيط العمل بعين الاعتبار بالتركيز على الشروط الصحية و الملائمة لأداء الأعمال

• تتفق نتائج الفرضية الثانية مع ما ذهب إليه تصور رواد مدرسة العلاقات الإنسانية بشأن اكتساب الفرد العامل للمهارات و المعارف الجديدة والتي تؤدي في الغالب إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي و الذي

يمكن أيضا تحقيقه في ظل توفير الخدمة الاجتماعية بالمؤسسة و التي تعتبر أحد الدوافع ذات الأهمية و المحفزة على بدل الجهد تحقيقا للكفاية و الكفاءة الإنتاجية

• ثمة اختلاف بخصوص الحوافز و التي في هذا السياق تلعب الحوافز المعنوية منها على وجه الخصوص دور حيوي في تحفيز العاملين حسب رواد العلاقات الإنسانية في مقابل الغياب شبه التام لنظام الحوافز على مستوى مؤسسة الخزف الصحي وهذا ما تؤكدته النتائج المتوصل إليها في الفرضية الثانية

• ثمة اختلاف واضح بين ما توصلت إليه نتائج الفرضية الثانية بخصوص العملية الاتصالية والدافعية في العمل و بين ما ارتكزت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية إذ تعطي أهمية للبعد العلائقي والاتصالي و الاجتماعي و النفسي أهمية كبرى في تحريك الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية في مقابل قصور و فشل العملية الاتصالية على مستوى المؤسسة و لاسيما الاتصالات الصاعدة منها .

• تتوافق نتائج الفرضية الثانية مع التصور المعتمد في كون متغير الرضا في العمل والنتائج عنه له أثر إيجابي على الأداء

• بخصوص النظام الرقابي تباينت وجهات النظر بشأنه على اعتبار أن الأفراد العاملين يتأثرون بعلاقاتهم الاجتماعية مع زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظام الرقابة الإدارية و الحوافز المادية حسب التصور المعتمد في حين سجل تسبب النظام الرقابي والنتائج عن عدم تطبيق القوانين بالمؤسسة و الذي حسب ما توصلت إليه نتائج الفرضية الثانية يؤثر سلبا على الأداء.

الخلاصة :

تباينت التصورات التنظيمية بخصوص الأداء الوظيفي في المؤسسة، فمنهم من ركز على عنصرية العمل و آخر أعطى الجانب الإنساني والعلائقي و البعد الاجتماعي النفسي أهمية قصوى في إنجاز الأعمال وبلوغ مستويات عليا من الإنتاج و تحقيق الأهداف والميزة التنافسية ورسم صورة مؤسساتية حسنة داخليا و خارجيا و ذلك من خلال توفير البيئة الملائمة وإشباع الحاجات والمتطلبات الإنسانية بإثارة الدافع و الحافز لدى الطاقات الكامنة و القوى المنتجة... وثمة جوانب عدة يعود إليها نجاح أو فشل المؤسسة داخليا أو خارجيا ، من بينها قدرة هذه الأخيرة على إثارة و تطوير الكامن من الطاقات النفسية الداخلية التي توجه و تنسق تصرفات الفرد و سلوكه إلى سلوك أدائي راق... وإن تفهم طبيعة الدوافع والحاجات الإنسانية اليوم أضحت بحاجة إلى أخصائيين لهم دراية بطبيعة الفاعلين الاجتماعيين في مواقع الإنتاج .

وإن إثارة السلوك للإنجاز ، تحريكه في مسارات محددة ، توجيهه ، تقييم تجاوزه والتحكم والتنبؤ بأنماطه أيضا بحاجة لهؤلاء المختصين ، رجال في العلاقات العامة لتأكيد.....الاجتماعية مؤسساتيا ن خلال إشباع الحاجات و تحقيق الطموحات يجعلها دافعا للعمل ، بحاجة كذلك إلى إدارة متخصصة ومتميزة ، إدارة للعلاقات العامة في تناولها الظروف المادية والإنسانية المحفزة للعمل وفي إطلاعها أيضا على العوامل النفسية الاجتماعية و بعدها التنظيمي وانعكاسها على القوى العاملة...لهذا زاد الاهتمام والاعتراف بأهمية العلاقات العامة لما لها من دور فعال في تنمية وترشيد العلاقات داخل المؤسسات وخارجها والاهتمام بالعوامل المؤثرة و المتحكمة إلى حد ما في سلوكيات الأفراد لمعرفة مختلف دوافعهم السلوكية . لهذا تعتبر الدافعية من أهم المؤثرات في السلوك الإنساني .

الفصل الخامس

الفصل الخامس

دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة

تمهيد

أولاً: نظرية الصراع

ثانياً مفهوم الصراع التنظيمي

ثالثاً: العلاقات العامة و إدارة الصراع التنظيمي

رابعاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي

خامساً: الصراع التنظيمي و انعكاساته على الأداء الوظيفي في

المؤسسة

سادساً: عرض البيانات وتحليل و مناقشة الفرضية الثالثة

خلاصة الفصل

تمهيد :

على الرغم من الجهد المبذولة من طرف المؤسسات لتطوير الأداء الوظيفي للأفراد العاملين إلا أن هناك عوامل عدة تجاوزت عمليتي التخطيط والتنظيم للموارد البشرية لاستخراج الطاقة الكامنة فيها في صورة أداء وظيفي، لعبت هذه العوامل دورها في التأثير على الأداء الفردي والجماعي فالمؤسساتي، أحد أهم هذه العوامل المؤثرة، الصراع داخل التنظيم باعتبار حسب الفكر الإداري الحديث ظاهرة طبيعية لازمت للتنظيم لا يمكن تجاهلها أو تجاوزها " وتبرز أهمية الصراع التنظيمي من خلال ما يحدثه من أفكار إيجابية أو سلبية على مستوى الأنساق الاجتماعية من ضمنها المؤسسات الاقتصادية باعتبارها إحدى القطاعات الحيوية والمرتكزة عليها في عملية للتنمية الشاملة والتي يحكمها ويديرها للأداء الوظيفي لمواردها البشرية، هو الموضوع الذي أثارته عديدة الدراسات والبحوث الميدانية و النظرية جسد في دراسات سابقة تضمنها الفصل الخامسة من الدراسة الراهنة . (أنظر الصفحة) .

وحتى يتسنى لنا كباحثين الإلمام بجزئيات هذه الظاهرة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين وجب تناولها في سياقها الاجتماعي العام " نظرية الصراع "، وفي ضوء الرؤى والتصورات الإدارية والتنظيمية التي تناولت الصراع عمومها والصراع التنظيمي على وجه الخصوص باعتباره سمة للمؤسسات المعاصرة ، دون تجاوز منا لمجموع التصورات في ذات السياق و التي طرحت من وجه نظم علم اجتماع للعلاقات العامة وإسقاط فلسفة العلاقات العامة على المواقع التنظيمي وما يكتنفه من توترات و نزاعات و صراعات فردية وجماعية، إدارية و مؤسساتية واستغلال ما تزخر به إدارة العلاقات العامة من إمكانات مادية وبشرية وتنظيمية مركزين في ذلك على الدور الاستراتيجي لها في إدارة التحديات المعاصرة والتي من ضمنها الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة ... وحتى نلزم الموضوعية في تناول الصراع التنظيمي وانعكاسات على الأداء الوظيفي، إسهامات العلاقات العامة في الميدان، تم للربط بين التصورات التجريدية للموضوع وما توصلت إليه فرقة البحث ميدانية من خلال سير للأراء على مستوى مؤسسة الخزف الصحي في الميلية - ولاية جيجل - بجمع للمعلومات، تحليلها ومن قشتها في ظل التصورات النظرية و الدراسات السابقة لنفي أو تأكيد الفرضية الفرعية الثالثة من الدراسة الراهنة

أولاً : نظرية الصراع Conflict Theory

مفهوم الصراع كعملية اجتماعية قديم قدم التاريخ ، الصراع نجده يخيم على علاقات الأفراد كما يخيم على علاقات الجماعات والمجتمعات، وتعد النظرية الصراعية من أهم النظريات في علم الاجتماع ، وترجع أصول مدرسة الصراع في علم الاجتماع المعاصر لإسهامات كارل ماركس* التي قدمها من خلال تحليلاته لبناء المجتمع ، ثم انطلقت الاتجاهات النظرية و البحثية المعاصرة و التي دارت جميعها حول فكرة محورية مفادها الصراع حقيقة اجتماعية (1).

وتفترض نظرية الصراع أن الصراع يعد جزءا حتميا من التفاعل الاجتماعي و يرجع ذلك إلى التعارض و التناظر بين الأهداف والقيم الخاصة بالأفراد والمؤسسات ويرى هذا المنظور أن كل حقيقة تضمن توقع إيجابيا و آخر سلبيا وهذا التناقض المتبادل يؤثر على اتجاه التفاعل الذي يرتبط بالحقيقة ومن ثم فإن نظرية الصراع تقتصر أنه دائما ما يوجد اختلاف في القوة وندرة في المصادر (2) ، وفي ذات السياق يؤكد الصراعيون من أمثال (ماركس، باريتو، رالف هندروف، رايت هيلز، لويس كوزر ، دفيد لوك رود و آخرون) بأن التباين في البناء الاجتماعي يتضمن التناقض بين وحدات البناء سواء كان هذا التناقض على مستوى الأفراد أو الجماعات أو حتى على مستوى النظم (3)، ويرتبط هذا التناقض بوجود أو بظهور جماعات لها مواقع و أوضاع متبادلة اقتصاديا و اجتماعيا و ثقافيا و بالتالي مصالح و رؤى مختلفة " و يرى الصراعيون المجتمع في حالة ديناميكية متغيرة يرتبط النظام و التغيير فيه بتوجهات من يملك القوة و السيطرة على الموارد النادرة من جهة و الأيديولوجية السائدة من جهة أخرى (4) .

* كارل ماركس Karl – Marx (1818 – 1883) عالم اجتماع ألماني مؤسس الشيوعية العلمية و فلسفة المادية الجدلية والاقتصاد السياسي و زعيم معلم البروليتاريا العالمية ، لعبت أفكاره دورا مهما في تأسيس علم الاجتماع و في تطوير الحركات الاشتراكية ، جاءت أفكاره و تصوراتها حول التنظيمات البيروقراطية في إطار تناوله لعلاقة الرأسمالية بتقسيم العمل و دراسته لبيروقراطية الدولة و قضايا الصراع الطبقي وجهاز الدولة الرأسمالية. و الإدارة هي وسيلة للسيطرة و التحكم من قبل الطبقة الحاكمة وهي القناع الذي يخفي وراءه مصالحها و أهدافها تحت شعار الصالح العام وتحقيق الديمقراطية فالتنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية و اللوائح الإدارية .

(1) إبراهيم عيسى عثمان : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008 ، ص 82.

(2) شذوان علي شيبية : العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، 2008 ، 95.

(3) أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة ، 2000 ، ص 425.

(4) Williems ,E. Dictionnaire de sociologie . adaptation française par , ahmed ewvillier 2 ème édition , libraire Marcel Rivere, paris 1971 , pp 62-64.

ولكي يتم توظيف هذا التصور في المؤسسات وجب التعرف على نماذج الصراع الجدلي والوظيفي، إذ يفترض النموذج الأول Dialectical Model أن الصراع متأصل في التنظيم الذي تعمل المؤسسة من خلاله ، أي أنه حقيقة لا يمكن تجاهلها، وجب الاعتراف به، البحث عن مسبباته للحلول المناسبة وفي الوقت المناسب لإدارته تخفيض حدوثة أو القضاء عليه، وغالبا ما يعمل هذا النموذج من الصراع على تغيير الأوضاع و تحسينها بجعل التنظيمات ديناميكية حيوية مبدعة، أساسها الفكرة ونقيضها وإحترام الصراع بينها لتوليد أفكار جديدة أفضل و أنصح الأمر الذي يؤدي حتما إلى ظهور بديل آخر إيجابيا لتسيير المؤسسات، أما النموذج الوظيفي للصراع " Functionial Model " فيركز على فكرة عدم فائدة هذا الأخير للأهداف و القيم الخاصة اجتماعات المصلحة⁽¹⁾، ومثل هذا التصور يميل إلى المحافظة على الأوضاع السائدة استقرار الأنساق وتوازنها بغض النظر عما يكتنفها من تناقضات ومشاكل ومعوقات والسعي إلى تداركها وحلها، هذا التصور يضيء نوعا من اللامبالاة والروتين والركود و الجهود التنظيمي " حسب البعض من المفكرين " الأمر الذي ينعكس بطبيعة الحال على فاعلية هذا الأخير وقدرته على تحقيق التميز من خلال الأداء المتميز " .⁽²⁾

ولقد اختلفت وجهات النظر بخصوص مفهوم الصراع التنظيمي بتطور هذا الأخير لتباين الاتجاهات الفكرية الإدارية بشأنه ، إذ يرى أصحاب المدرسة الكلاسيكية أن الصراع غالبا ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة المؤسسة ، هو ظاهرة سلبية غير مريحة وجب القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وتجاهلها لأنها نوع من أنواع العنف و التخريب و السلوك اللاعقلاني⁽³⁾، وجوده في المؤسسة دليل مرضها وسوء تسييرها وعلى القيادة والإدارة التخلي من هذه الصراعات ، وتعتمد المدرسة التقليدية هنا على علاج النتائج السلبية للصراع من خلال معالجة أوجه القصور في الهيكل التنظيمي .

تحسين قنوات الاتصال و تحديد المهام و تعديل صياغة القوانين و الإجراءات التنظيمية في حين نجد مدرسة العلاقات الإنسانية لم تتطرق للصراع كواقع معاش و لم تعطى له درجة من الأهمية إذ ترى

(1) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، ط 4 ، الأردن ، 2010 ، ص 96.

(2) شدون علي شديدة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 95 - 96.

(3) زياد يوسف المعشر : الصراع التنظيمي ، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ع 2 ، م 1، مطبعة الجامعة الأردنية ، عمان المملكة الأردنية الهاشمية ، 2005 ، ص 43.

جو التعاون جهود المناخ التنظيمي في المؤسسة بمجرد انتماء الأفراد لجماعات رسميين أو غير رسمية⁽¹⁾ ، ليتبنى أصحاب النظرية للسلوكية فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه و تحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة باعتباره ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية ، وأن جميع المنظمات مهما كانت طبيعتها تحتوي في داخلها على شكل من أشكال الصراع ، ويتجه الفكر السلوكي إلى ضرورة إدارة الصراع " وما عملية التدخل هنا سوى مجرد محاولة لإحداث التجانس ، فهي تعمل على تغيير السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي بحيث تسعى في اتجاهات غير متضاربة .⁽²⁾

وتتميز النظرية الحديثة للصراعات (التفاعلية) بأنها واقعية و ايجابية إذ ترى في الصراع أمر حتمي لا يمكن تجنبه ، وأكد الاختلاف هو في النظر إلى هذه الصراعات على أنها حيادية يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وفقا لنمط التعامل معها و إدارتها ، ظاهرة صحية و بدرجة ما مطلوبة ، بل هو شرط ضروري لاستقرار التنظيم وزيادة نشاطه للبحث الدائم عن التطور ، ذلك أن التكيف والتكيف هو سمة المنظمات الإبداعية ، يوجد نوعا من التحدي و التنافس و يحرك للسلوك والجمود و يثير الاهتمام وحب الاستطلاع ، يمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف والسلوك.⁽³⁾

ويطرح منظور الصراع تساؤلات أساسيا لتوضيح السبب الذي يجعل إدارة العلاقات العامة وأخصائيون بالمؤسسة يحتكون مرتبة أدنى عن باقي الإدارات و الأقسام الأخرى بالمؤسسة والتعرف على الأسباب التي تجعل لموظفيها نفوذا محدودا ، ويقترح النموذج الديالكتيكي أنه أحل هذه المشكلة و يجب التعرف على الكيفية التي يصبح من خلالها أخصائي العلاقات العامة واعيا بالتفاوت الموجودة في المصادر التي تعد ذات قيمة في اكتساب النفوذ واتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة التنظيمية ولن يتأتي ذلك إلا من خلال الاعتراف بمكانة إدارة العلاقات العامة ودورها الحيوي والعمل على تموضع مناسب لها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع استقطاب وانتقاء أفضل العاملين على مستواها ليصبح الدور الاجتماعي لإدارة العلاقات العامة في ضوء مقومات نظرية الصراع دورا راديكاليا ، بحيث ينظر للعلاقات العامة كأداة لتحقيق التغيير والنقد الاجتماعي داخل و خارج التنظيم ومن هنا يمكننا القول

(1) كمال محمد المغربي : السلوك التنظيمي : مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ط2 ، 1995 ، ص 8.

(2) هاني بن ناصر الدايجي : التأسيس التنظيمي و دوره في الصراعات التنظيمية و إدارتها ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 52.

(3) محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 202.

بأن إدارة العلاقات العامة تعد بمثابة منظور داخلي وخارجي لإدارة العليا في المؤسسة، تسهم في تحقيق التغيير الاجتماعي عن طريق تقديم المعلومات والحلول للمشكلات الاجتماعية و النظر إلى المجتمع كما لو كان نسقا من الأفكار والمعلومات و المؤثرات التي تهدف إلى إحداث التغيير، كما ينظر للعلاقات العامة باعتبارها أداة تستخدم أيضا للكشف عن يؤثر الصراع التنظيمي والسعي لإدارته و للتخفيف من حداته وهذا ما أكده (Zey and Ferrello) في كون الاتجاه الصراعى قد يكون مرشدا لأخصائي العلاقات العامة بالمؤسسة إلى مصادر الصراع في كل مستوى من مستويات التنظيم بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية بالمؤسسة (1)... فمنظور الصراع من المنظورات القيمة والمفيدة في دراسة العلاقات العامة يكشف هذا التصور عن أهمية ودور إدارة العلاقات العامة وضرورة تموقعها ضمن موقع مناسب وتأكيدها من قبل لفاءات و أخصائيين في المجال وتدرج العلاقات العامة ضمن النظرة الإيجابية الصراع* و الذي يعد شرطا ضروريا للتغيير الإيجابي و المقبول و الرشيد ، فمنظور الصراع هو بمثابة مرشد لأخصائي العلاقات العامة في كل مستوى من مستويات التنظيم إلى مصادر الصراع ، مسبباته ، ومناطق الشك و التردد** ، وكيفية استغلال هامش حرية للفاعلين على مستوى التنظيمات وتوجيهه نحو الوجهة الإيجابية لخدمة المصلحة العامة .

ثانيا : مفهوم الصراع التنظيمي :

إن النسق النظري وفقا " اتالكوت بارسونز " Talcott Parsons " و بالمفهوم الحديث ، يشكل وحدة لمفاهيم مترابطة متساندة منطقيا و بنائيا لها مرجعية إمبريقية في الواقع (2).... وارتكزت نظرية الصراع على جملة من القضايا و المفاهيم و التعريفات و الافتراضات ، ومن بين أهم المفاهيم نجد مفهوم الوعي ، الوجود الطبقات الاجتماعية ، التشيئ ، الصراع الطبقي إلخ .

(1) شدوان علي شيبية ، مرجع سبق ذكره ، ص 96.

* و التي تجاوزت التصور التقليدي للصراع باعتباره ظاهرة سيئة ، مدمرة وغير مرغوب فيها و أنه مشكلة وجب تجنبها...معتبرة إياه ظاهرة طبيعية ينبغي على الإدارة العمل على التنبؤ بها ، تدريب العاملين على مواجهتها و تسويتها... مرغوب فيه أحيانا أخرى ومن ثم ضرورة تشجيع الصراع و إيجاد حد أدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها و زيادة قدرتها الابتكارية و ممارستها للنقد الذاتي بما ينعكس على الأداء الوظيفي عامة (المدرسة الحديثة و نظرتها للصراع).

** هي ما يسميه " ميشال كروزبييه " بمنطقة الارتباب (la zone d'incertitude) ، فقد تتواجد ثغرات أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي ، والفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها أو التحكم فيها ليمارس نوعا من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين... ليمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية ، والفاعل الذي يحكم في هذه المنطقة يتمتع بالاستقلالية و القدرة على إخفاء لعبته

(2) Parsons , Talcott. Toward a general theory of action , New York , Harpet Row , 1962 , p 36

وأخذ مفهوم الصراع تعريفات عدة تباينت باختلاف رؤى المدارس والاتجاهات الفكرية ، تطور بتطور البنى و الأنساق الحاضنة له والتي من ضمنها النسق المؤسسي ، هذا الأخير عرف أشكالا من الصراعات التنظيمية على مستواه كانت محط اهتمام الباحثين والمنظرين ومن بين التعريفات نجده .

● **تعريف Wagner للصراع التنظيمي نظر له على أنه :** " عملية التعارض أو المواجهة التي

يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو الجماعات المختلفة " (1).

● جعل wagner الصراع التنظيمي على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة الأطراف الفاعلة فيه هم

مختلف الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة أفراد كانوا h أم جماعات

● **بالنسبة لـ Duncan الصراع التنظيمي :** " حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات

والمنظمات ، فهو صورة من صور العدا و الرغبة في الأضرار " (2)

● أخذ الصراع التنظيمي عند **Duncan** " حيزا أوسع نجده على المستوى الداخلي والخارجي بين

المنظمات في صورة منافسة حادة قصد الإطاحة بالطرف الآخر رغبة في التميز

● **و الصراع التنظيمي هو :** " عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف و التنافر

بين الأفراد أو الجماعات أو داخل التنظيم أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه

من تحقيق حاجاته و أنشطته والتدخل فيها ، خاصة في ظل رغبة كل الأفراد أو الجماعات في

الاستحواذ على موارد يطمح على حصولها كل منهم لسد حاجاتهم الخاصة أو عند وجود حق إداري لأي

منهم لسد حاجاتهم الخاصة أثناء مشاركتهم في نشاط معين أو عند تباين الاتجاهات والقيم المعتقدات

والمهارات (3).

● ثمة تغليب مصلحة طرف على الآخر رغبة في إشباع الحاجات الخاصة في ظل عدم الاتفاق

والتباين بين الأطراف المتفاعلة ، وهذا النوع هذا الصراع التنظيمي مضر أكثر مما هو مفيد وظيفي

للسق المؤسسي

(1) حسين بورغدة: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2005، ص 148.

(2) مدحت الديب: جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، م 10، ع 3، 1987، ص ص 7 - 15، بتصرف من الباحث

(3) سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية، رسالة دكتوراه ، جامعة الملك سعود ،

المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص 34.

• ويعرضه " March and Simon بأنه : " عبارة عن حالة اضطراب و تعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل " . (1)

• من بين العوامل المعرقة لعملية اتخاذ القرارات الصراعات التنظيمية والتي قد تحول دون الوصول إلى معلومات أكيدة صحيحة .

• ومنهم من يعرف الصراع التنظيمي باعتباره ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله لتعرضه لمجموعة من المثبرات البيئية أو الذاتية لا يكون قادرا على إحداث التكيف معها بما هو متوافر لديه من قدرات وقد يكون نتيجة ذلك صراعا مع النفس بحيث يقتصر على الفرد لذاته أو ينتقل هذا الصراع ليشمل أفراد أو جماعات أخرى . (2)

• أخذ الصراع التنظيمي هنا بعدا وعمقا آخر، اغتراب للفرد عن ذاته والبيئة التنظيمية المحيطة به وهو أشد الصراعات التنظيمية خطورة نظرا لانعكاساته المدمرة

• ويذهب ميشال كروزيه " Michel Crosier " إلى أن الصراع عيارة عن حالة من الكفاح حول القيم و المبادئ من أجل تحقيق المكانة و القوة أو الموارد النادرة ، فكل جماعة أو أفراد يسعون إلى تحييد الآخرين رغبة في تحقيق تلك المطالب " . (3)

• ويفهم الصراع التنظيمي أيضا على أنه نتيجة للمواقف التي يتصرف خلالها أحد العاملين بشكل يؤدي إلى الأضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التداخل معها أو مقاومتها أو تعارضها بما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة و عدم قدرتها على تحقيق أهدافها(4).

هي وجهة النظر التقليدية للصراع التنظيمي ومثل هذا النوع غير مرغوب فيه وهو مضر أكثر من الفائدة المرجوة منه .

وعليه فالصراع التنظيمي في بعض جوانبه يعبر عن حالة الاختلاف و التعارض بين الأفراد أو الجماعات أو بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية نتيجة تباين و اختلاف الأهداف و المصالح أو تداخل

(1) خليل محمد حسن الشماع ، كاظم حمود خضير : مرجع سبق ذكره، ص 296.

(2) أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي : أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للحكومة بمدينة مكة المكرمة و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير في إدارة التربية و التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 16.

(3) Michel Crosier : **The Bureautic phenomenon** , the univesity of Chicago press Chicago , 1964 , p 8

(4) طارق طه : السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، ط1 ، 2007 ، ص 584

الصلاحيات و الأنشطة أو بسبب ندرة الموارد و التنافس عليها و كذلك فيما يتعلق بجوانب ممارسة السلطة و سوء العلاقات التنظيمية.

ولا يمكننا الاكتفاء فقط بالحديث عن الصراع التنظيمي من خلال تناول تعريفاته كمفهوم محوري تضمنه الفصل الخامس من الدراسة الراهنة دون تناول إدارة هذه الصراعات التنظيمية من خلال الوقوف على البعض من تعريفاتها حسب وجهة نظر بعض الباحثين و المفكرين على النحو التالي :

● يقصد بإدارة الصراع التنظيمي تلك العملية ذات البعد المهاري و الاستراتيجي و التي تهدف إلى تشخيص مواطن و أسباب الصراعات التنظيمية ثم تقديم علاج و اقتراحات لها ، وهذا بالاعتماد على فنيات ، أساليب أو استراتيجيات بهدف إدارة الصراع وجعله صراع بناء وفي خدمة المؤسسة .

● إدارة الصراعات التنظيمية قائمة بالأساس على المهارات والفنيات والأساليب والإستراتيجيات المعتمدة للكشف عنها يجعلها صراعات وظيفية للنسق وهي تمثل النظرية الحديثة للصراع التنظيمي .
● وتعرف إدارة الصراع التنظيمي : " بأنها التدخل الهادف إلى التحفيز الذي يبدو فيه الصراع على شكل الخلاف المفيد و تشجيعه أو التدخل لمنع الصراع الضار وحله .(1)

ثمة نوعان من التدخل لإدارة الصراع التنظيمي ، الأول بهدف التحفيز بجعله مفيدا للنسق الكلي و ذلك في حال الصراع المعتدل العادي أما الثاني فبصدد إنهاء الظاهرة في حال الضرر و تفاقم حدة الصراعات التنظيمية

● تعرف إدارة الصراع التنظيمي كذلك بأنها : " تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع و مواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع و أبعاده " .(2)
التعامل مع الظاهرة الصراعية يتطلب قبل كل شيء فهم و استيعاب أسبابها و أبعادها مع اختيار الأسلوب المناسب لإدارتها

● ومن وجهة نظر " القريوتي " أن إدارة الصراع تعني : " تحليل ماهية الصراعات من حيث مضمونها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستوى الذي تحصل فيه ، فردي ، جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة " .(3)

(1) سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص 31.

(2) ابتسام يوسف محمد مرزوق : إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مدير و كالة قوة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 ، ص 9

(3) نور الدين عسلي : إدارة الصراع و أثره على الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2009 ، ص 16.

- إدارة الصراعات التنظيمية متوقفة على معرفة مضمونها ، أسباب و مستويات حدوثها
- وحسب" محمد سلمان العميان " إدارة الصراع التنظيمي هي : " عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل ، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة و بإيجاد الصراع إذا كان منعدما (1)
- خطوات ثلاث لإدارة الصراعات التنظيمية ، التشخيص ، تحديد حجم الصراع ثم التدخل إما لإثارة الصراع تقاديا و تجنباً للركود و الخمول أو التقليل من حدتها لتجنب أضرارها على الفرد والجماعة و المؤسسة .
- ويعرف "أحمد ماهر " إدارة الصراع التنظيمي باعتبارها : " أبسط الصور لعلاج الصراع هو البحث عن أسبابه أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب و تقاديتها و السيطرة عليها " (2)
- الفكرة المحورية هنا تتمثل في البحث عن أسباب الظاهرة الوقائية و السيطرة عليها في حال وقوعها (العلاج) .
- وعليه إدارة الصراع التنظيمي هي تلك العملية التي يتم من خلالها مواجهة الظاهرة من خلال انتقاء الأسلوب المناسب بعد فهم و إدراك أسباب الصراع أبعاده و تحديد مستوياته ليسهل التعامل معه وإدارته .
- في تناولنا لموضوع الصراع التنظيمي في علاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة لن يكون بوسعنا فهم و استيعاب و تفسير و توضيح العلاقات بين الوقائع ، أسباب و ظروف تشكل هذا الواقع إلا بإرجاعه إلى السياق الاجتماعي العام و مجموع التصورات والأفكار التنظيمية و الإدارية على وجه الخصوص ، وذلك بربط تطور الصراع التنظيمي بالتطور التاريخي للفكر الإداري بمختلف مدارسه الإدارية و التي لها وجهة نظر خاصة في الصراع ولها إسهاماتها الفكرية في حله ... وفي السياق ذاته نجد أنفسنا كباحثين نحذو حذو مفكري هذه الاتجاهات الفكرية لنجد رواد الاتجاه الكلاسيكي ينظرون للصراع التنظيمي باعتبار أن له أثر سلبي على إنتاجية العاملين . وجوده في المؤسسة ما هو إلا دليل مرضها و سوء تسييرها، وظهوره ما هو إلا أمراً سلبياً لا مبرر له ، وبالتالي على القيادة و الإدارة التخلص منه بقمعه وإخماده نظراً لانعكاسه السلبي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في مواقع الإنتاج ، في حين نجد أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية يفترضون بأن مناخ العمل الداخلي ممثلاً في صور

(1) محمد سلمان العميان : مرجع سبق ذكره، ص 381.

(2) أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره، ص 275.

التعاون و التفاهم و التعاضد السائد بين فرق وجماعات العمل إنما هو مصدر للرضا الوظيفي للعاملين والذي ينعكس ايجابا على أدائهم ، وفي الجهة الأخرى نجد المدرسة السلوكية بروادها ينظرون للصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة طبيعية بين الأفراد والجماعات ، وجب الاعتراف به والعمل على إدارته يجعله وظيفيا للنسق مع تدخل إدارة المؤسسة في حال زيادته عن الحد المرغوبة فيه .

وبين تصورات و افتراضات هذا و ذلك لظاهرة الصراع التنظيمي ، وفي ظل تناولنا للدراسات السابقة و التي تناولت متغير الصراع والأداء الوظيفي سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة نصل إلى بلورة رؤية تصورية مؤقتة مفادها :

الفرضية الفرعية الثالثة : للصراع التنظيمي أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة

ثالثا : العلاقات العامة و إدارة الصراع التنظيمي

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة و فعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها و الوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى و أهداف و قيم جوهرية ، ليعرف الأداء في المؤسسة تطورات سريعة سايرت مجموع التصورات الإدارية التنظيمية في صيرورتها (1)، إذ أصبحت النظرة المعاصرة للأداء تستند على حصيلة من المعرفة للسلوك الإنساني للموظفين بمعنى أن تحليل السلوك لدى الموظفين و تفسير طبيعته و الكشف عن محدداته أضحي ضروريا لفهم و تفسير كافة جوانب أداء الموظفين (2) ... وهنا زادت الاهتمامات و الأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية و تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، على اعتبار أن الأداء يحركه و يشكله سلوك المورد البشري ولاسيما في ظل التحديات المفروضة على البيئة التنظيمية (3)، إذ تم التركيز أكثر على رأس المال البشري والاستثمار فيه باعتباره عاكسا للأداء للوظيفي في المؤسسة ، فنجاح أو فشل هذه الأخيرة يعزى بالأساس و حسب بعض المفكرين إلى السلوك الإنساني ، لذا وجب توفير بيئة تنظيمية معافاة من المشاكل و الأزمات والتعقيدات و النزاعات والصراعات التنظيمية التي من شأنها التأثير على المسؤوليات و الواجبات والأنشطة و المهام التي يتكون منها عمل الفرد والمنتظر منه القيام بها على الوجه المطلوب ... ومن بين الرهانات التي تواجه مؤسسات اليوم وأشدّها خطورة على استقرارها و تطويرها وتميزها الصراعات التنظيمية ، باعتبارها أضحت ملازمة للبنى المؤسساتية والتي هي اليوم بأمس الحاجة لاعتماد آليات

(1) عبد الله علي : أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية : أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 1999 ، ص 5

(2) عاشور أحمد حضر : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص ص 25 - 26.

(3) Plorino : Méthodes et Pratique de la performance , le guide du pilotage , édition d'organisation ,1994 , p p 20-21.

جديدة لإدارتها وتسييرها للتخفيف من حدتها تارة وتوظيفها تارة أخرى و الاستفادة منها ، يجعلها وظيفية للنسق المؤسستي محفزة على العمل والإبداع وطرح تصورات تسييرية جديدة من شأنها التأثير إيجابا على الأداء الوظيفي للعاملين⁽¹⁾ .

والصراع مظهر من مظاهر الحياة ، ظاهرة سلوكية طبيعية باعتباره إحدى الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي الحاصل بين الأفراد والجماعات والأنساق من ضمنها النسق المؤسستي، هذا الأخير لا يمكنه تجاوز وإنكار فكرة تواجد الصراعات على مستواه⁽²⁾ (النظرة الحديثة للصراع) وهذا بالفعل ما أكدته عديد الدراسات و البحوث : دراسة Posner « Crauchau Yehow , 1986 » ودراسة كل من " نور الدين عسلي بعنوان : " إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوصفي للعاملين " ودراسة شاكر جاب الله الخشالي 2002 وآخرون . الصراع حقيقة واقعة في كل المنظمات والمؤسسات تباينت وجهات النظر بشأنه إلا أننا لا نجد اختلافا جوهريا فيما بينها، جميعها أجمعت على وجود تنافس واختلاف في التوجهات والأداء و المصالح لدى الموظفين، فقد يكون ايجابيا ومميزا لصالح المؤسسة ، مرضيا مضرا يؤدي إلى الاختلال الوظيفي أحيانا⁽³⁾ والمشكلة ليست في بروز وحدث الصراع داخل المؤسسات و إنما المشكلة و الصعوبة تكمن في توقع حدوثه ، تجاوز هذا الحدث وفي كيفية إدارة الصراع حين وقوعه و تجميع الأجزاء الفرعية للنسق المؤسستي حول هدف وفكرة واحدة متجاوزين في ذلك إحداث الضرر المادي والصورى و المعنوي، هذا الأخير والذي بمقدوره التأثير على القدرات و المهارات و الإمكانيات والطاقات المسخرة لأداء الأعمال أي التأثير على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين و الأداء الكلي للمؤسسة⁽⁴⁾ .

● وإدارة الصراع التنظيمي هي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة بما فيها جهود العلاقات العامة لمعالجة المشكلات التي تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة (الصراع على المراكز والوظائف، النفود، العناد ... إلخ)⁽⁵⁾.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، دون طبعة ، 2004 ص ص 261 - 266 بتصرف من الباحث

(2) حمود كامل خير : السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2002 ، ص 142.

(3) سعيد محمد المصري : التنظيم و الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص ص 65 - 70 بتصرف من الباحث

(4) زهير بوجمعة الشلابي : الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2011 ص 21.

(5) حسين بورغدة : مرجع سبق ذكره، ص 119.

● وإدارة الصراع التنظيمي هوتلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم الأسباب و الأبعاد و تحليل لماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها ، ولا تعني إدارة الصراعات التنظيمية حلها و القضاء عليها ، بل يتطلب الأمر تسيير و إدارة لهذه الصراعات بدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها.(1)

● و تشمل إدارة الصراعات التنظيمية في جانب منها العمل على زيادة مستوى الصراع في المؤسسات التي تتسم بالجمود و الخمول بهدف توليد أفكار جديدة وحث الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء ، كما تتضمن في الجانب الثاني العمل على خفض الصراعات التنظيمية لتنمية التعاون بين أعضاء التنظيم و الحد من حالات النزاع و العداء بينهم و التخفيف من التوترات وضغوط العمل (2)، الأمر الذي يتطلب تدخلا من الإدارة لتشخيص المواقف و الوقوف على الأسباب المؤدية للصراع ونتائجه المحتملة تم إتباع استراتيجيات لضمان مستوى الصراع الذي يحقق نتائج إيجابية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و زيادة فعاليتها و ذلك من خلال التعرف على العوامل المساعدة في إدارة الصراع التنظيمي ، أساليب ومراحل إدارته وتسييره ، مختلف الوظائف الإدارية لمعالجة الإجراءات التنظيمية المتبعة لتسوية هذه الصراعات التنظيمية ... وفي ضوء ما تم ذكره تقوم إدارة المؤسسة بمساعدة إدارة العلاقات العامة على مستوياتها باتخاذ جملة من الإجراءات لإثارة الصراع من ناحية وتخفيف حدوثة من ناحية أخرى إن غياب الصراع يدل على وجود خلل في عمل المؤسسة ، فالطبيعة الأساسية تدفع إلى وجود الاختلاف ومن ثمة الصراع التنظيمي و العمل على تسوية الصراع الحاد منها ، كما تتمثل أيضا على إيجاد الصراعات المعتدلة المعقولة لما لذلك من فوائد عديدة (3)، إن إثارة الصراع يعد مهمة صعبة بسبب أن هذه الإدارة و التي كانت إلى عهد قريب تسعى إلى قمع الصراع ، أصبحت اليوم غير مقبولة و هناك عدة إجراءات لإثارة الصراع نذكر منها :

● تغيير ثقافة المنظمة و ذلك بغرس ثقافة الصراع البناء المفيد و اعتبار التنافس مرغوبا و التحدي مطلوبا .

● نقل المعلومات و التوجيهات الإدارية المثيرة عبر الاتصال الرسمي للمؤسسة مثل احتمال ترسيخ العمل أو جذب عمل جدد يصبحون منافسين لدفع العمال الكسالى إلى العمل و إبتكار الأفكار الجديدة .

(1) ابتسام يوسف محمد مرزوق، مرجع سبق ، ص 9.

(2) روبرت بارون ، جيرالد جبرينبرج : إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة و تعريب رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية ، السعودية ، 2004 ، ص 486.

(3) حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، دون طبعة 2006 ، ص 73.

• التعيين من الخارج (الاستقطاب الخارجي) و ذلك يجلب مدراء و أفراد من ثقافات تختلف عن ثقافة الأفراد الحاليين .

• نقد القرارات بأن يقوم عضو أو أكثر بالنقد و التحدي لبعض الأعضاء أو المواقف و نقد البدائل الموضوعية ، مثل هذا النقد من شأنه أن يدفع إلى ظهور أفكار جديدة و خلاصة ، غير اعتيادية تسهم في جودة صنع القرار⁽¹⁾.

• و بالمقابل إدارة المؤسسة بما فيها إدارة العلاقات العامة تسعى إلى اتخاذ جملة من الإجراءات للتخفيف من حدة الصراعات التنظيمية في حال زيادة شدة هذه الأخيرة عن الحد المقبول ومن الإجراءات المتخذة نذكر ما يلي :

• تغيير الأهداف التي ترمي الأطراف المختلفة إلى تحقيقها أو إيجاد هدف مشترك يجعلها ترغب في التعاون و التعاضد و التكاتف لما تراه من مصلحة مشتركة في التعاون بدل الصراع و النزاع

• فتح قنوات الاتصال بين الأطراف المتصارعة ، واستخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافئة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم ككل (محمد القزويني ، 2000 ، ص 206)⁽²⁾.

• إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع لتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة

• تخفيف درجة الاعتمادية بين الجماعات يجعلها معتمدة على ذاتها من خلال منح نوع من الاستقلالية

• تبادل الموظفين بانتقال هؤلاء من وحدة لأخرى الأمر الذي يزيد من تفهم و كسبهم الخبرات جديدة و تفتيت مناطق النزاع و الصراع و إيجاد وظائف تنسيقية بين الوحدات و الأقسام التنظيمية⁽³⁾.

• تلطيف الجو التنظيمي عن طريق مواسة أطراف الصراع لإعادة بناء علاقات حسنة فيما بين الأطراف بنبد الشتات و النزاع (محمد سليمان العميان 2005 ، 383)⁽⁴⁾

• تغيير التصميم التنظيمي ، فإدارة الصراع تعتبر من أهم الدوافع لإعادة النظر في البناء التنظيمي للمؤسسة ، ففي الحالات التي يكون الصراع التنظيمي نتاج تداخل في الوظائف مثلا أو وجود اعتمادية بين الأفراد أو الأقسام يدفع الأطراف للصراع و الذي يمكن أن يتطور لتعطيل عمل التنظيم ككل في، هذه الحالة تلجأ الإدارة العليا إلى تغيير البناء التنظيمي استجابة لإجراءات إدارة الصراع

⁽¹⁾ حسين حريم ، المرجع نفسه، ص 74.

⁽²⁾ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 206.

⁽³⁾ محمد حجاب ، سحر وهي : المدخل الأساسية العلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 1996 ، ص ص 40 - 42.

⁽⁴⁾ محمد سليمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 383.

• وتعتبر إدارة القضايا و المشكلات التنظيمية و التي من ضمنها الصراعات التنظيمية إحدى المهمات الرئيسية للعلاقات العامة ، استراتيجيات إدارتها لا تختلف كثيرا عن استراتيجيات إدارة الأزمات و لاسيما فيما يتعلق بتقديم النصح و المشورة للإدارة العليا (باتفاق منطري نظرية إدارة القضايا)⁽¹⁾ فإعداد العلاقات العامة اشتغلتهم كمديرين للقضايا و المشكلات التنظيمية عندما كانوا يعملون كمستشارين لرؤساء و مديري الشركات التي كانت تتشد خدماتهم و في السياق ذاته تحرص العلاقات العامة على تجنب المؤسسة المشكلات بأنواعها ، فجميع أنشطتها البنائية هي أنشطة وقائية في الأصل تساعد و إلى حد بعيد في الحد من ظهور الأوضاع الخاطئة عموما .

وتحرص العلاقات العامة من خلال أنشطتها الوقائية على حماية المؤسسة من مختلف المشكلات و الأزمات ، من ضمنها الصراعات التنظيمية باعتبارها أضحت ظاهرة طبيعية معاشة و يجب التعامل معها تقبلها و محاولة استيعابها من خلال التشخيص الدقيق و الكامل للصراع و التدخل فيه ، قياس حجمه و مصادره و أسبابه و فعاليته و أساليب معالجته⁽²⁾.

وتعمل إدارة العلاقات العامة بالتنسيق مع باقي الوحدات التنظيمية بالمؤسسة على توفير العوامل المساعدة على إدارة الصراع التنظيمي ، فعند حد معين لهذا الصراع يصبح واجبا على إدارة المؤسسة بالتعاون من باقي الوحدات التنظيمية و التي من بينها و أكثرها أهمية إدارة العلاقات العامة التدخل لوضع حد للصراع و التخفيف من حدته و ذلك من خلال ما يلي :

- اعتراف الأفراد و الإدارة بأن الصراعات يمكن حدوثها نتيجة حدوث و وجود اختلافات فيما بين الأفراد .
- تقبل هذه الصراعات و العمل على التقليل منها و مناقشتها وفقا لمبدأ حرية الرأي
- السعي إلى توفير وإقامة نظام اتصال فعال وفي كل الاتجاهات بما يحقق الفهم والتفاهم المشترك .
- توفير الظروف المناسبة التي تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم ومناقشتها مع الآخرين.⁽³⁾
- وحتى يدار الصراع التنظيمي بشكل فعال و ايجابي و يجب مراعاة النقاط أدناه.

⁽¹⁾ زاهر تيسير: الدور الإستراتيجي لإدارة العلاقات العامة في إدارة التحديات المعاصرة، ماجستير في التسويق، 2010، ص 27.

⁽²⁾ محمد جودت ناصر : الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة، دار المجدلوي، عمان ، دون طبعة 1998 ، ص ص 266 -

270 بتصرف من الباحث

⁽³⁾ صلاح الدين عبد الباقي : مرجع سبق ذكره، ص 144.

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة إلى تحقيقها عند إدارة الصراع التنظيمي من خلال الاستعانة بأخصائي العلاقات العامة للتعرف على الأسباب الحقيقية من أجل معالجتها بشكل جذري .
- التوصل إلى التكامل في أفكار أطراف الصراع بجمع الأفكار وإحداث تكامل بينها بدلا من المساومة للوصول إلى حل مقنع للصراع .
- التوصل إلى حلول حقيقية يتقبلها أطراف الصراع ومحاولة إعادة توجيه توترات الأفراد بحيث يجب أن يبقى لدى الأفراد أو الجماعات مقدارا صحيا من التوتر، والتوتر يجب أن يقنن وبشكل ايجابي بما يخدم المؤسسة .⁽¹⁾

⁽¹⁾ رابح العايب : القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 - 2009 ، ص 77.

رابعاً : الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

في تناولنا لموضوع الأداء الوظيفي من حيث إبراز دور وإسهام إدارة العلاقات العامة و لاسيما فيما يتعلق بتوفير مناخ تنظيمي ملائم لإنجاز الأعمال وتحقيق الشعور بالانتماء والاستقرار والأمن الرضا و الولاء الوظيفي للأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لهؤلاء من خلال نسيج علائقي يعطي بعداً آخر للعملية التنظيمية و أهمية كبرى لعملية الاتصال و ربط الأجزاء التنظيمية أفراد و جماعات وإدارات بعضها مع بعض لتفعيل عملية العمل و تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال الاهتمام بالأفراد العاملين، ودفعهم إلى تحقيق كل هذا وذلك تسعى إدارة العلاقات العامة على مستوى المؤسسات و لاسيما المعاصرة منها إلى إيجاد الظروف السليمة من خلال التعاطي والتكيف مع مختلف المعوقات والأزمات والمشكلات التنظيمية و التي من ضمنها الصراع التنظيمي ينقله من جانبه السلبي إلى جانبه الايجابي. و لتحقيق الهدف المنشود في هذه الدراسة ... وحتى نستوفي للموضوع حقه ارتأينا تدعيم هذه الناحية بدراسات سابقة تناولت من بعيد أو من قريب الصراعات التنظيمية (محور من محاور اهتمامات العلاقات العامة) في علاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة ، تمثلت في دراستين أجنبيتين، دراسة عربية فدراسة وطنية على النحو التالي :

الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى : دراسة **Plowman** " بعنوان : " الصراع و الإدارة الإستراتيجية و العلاقات العامة 2005 .⁽¹⁾

أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وجد أن العلاقات العامة تعتبر عاملاً مساهماً للإدارة الإستراتيجية ، حيث تضمنت نموذج الاحتواء و التجنب و المساومة و التعاون بشكل إيجابي في احتواء و إدارة الصراعات التنظيمية إضافة إلى جهود و دور الإدارة العليا في المنظمة و مساندة إدارة العلاقات العامة على مستواها معتمدة في ذلك على الخبرة و التخطيط الاستراتيجي لكل المشاكل والمعوقات التنظيمية بالمنظمة .

على الرغم من اختلاف الرقعة الجغرافية (الولايات المتحدة الأمريكية) و الأنساق التنظيمية من حيث طبيعتها و خصائصها و إمكاناتها المادية و البشرية و التنظيمية و أهدافها ، نجد دراسة Plowman للمنظمات الأمريكية و بالضبط في تناوله لمتغير الصراع التنظيمي على مستواها (محور

⁽¹⁾ Plowman K « **Conflict strategic management public relations** » , public relations review , vol 31 , issue 1 , pp 138 -131.

من محاور و اهتمامات العلاقات العامة) ، هي دراسة مشابهة و لكنها وثيقة الصلة بالدراسة الراهنة (من حيث الهدف المرجو) أبرزت لنا و بالفعل ما تصبو فرقة البحث إليه أهمية تواجد إدارة العلاقات العامة ، إسهام هذه الأخيرة بدعم من الإدارة العليا في التسيير الاستراتيجي مثلا المشاكل و المعوقات التنظيمية و التي تحول دون الأداء المتميز للعاملين مبرزة لنا بعض النماذج و الأساليب التنظيمية الحديثة في احتواء و إدارة الصراعات التنظيمية و التي يمكن الاستفادة منها في دراستنا الحالية بصياغتها في صورة قضايا للدراسة و البحث لاحقا من طرف باحثين آخرين .

الدراسة الثانية : دراسة Henry « بعنوان " الصراع التنظيمي و تأثيره على الأداء التنظيمي "

Organisational conflict and its effects on organizational performance
2009⁽¹⁾

هدفت دراسة " Henry " إلى التحري عن أسباب و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي ، وذلك من خلال مراجعة الباحث للأدب النظري المتعلق بالصراع التنظيمي و آلياته والأداء التنظيمي ، حدد الباحث أسباب الصراع و أنواعه و تأثيراته و إستراتيجيات إدارته .
و لتحقيق الهدف الثاني قام الباحث باختيار عينة ملائمة تكونت من (131) مديرا تم اختيارهم من الإدارات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال معنويا للصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي .

في تناولنا لموضوع انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسة من خلال تركيز فرقة البحث على محاور ثلاث : اتخاذ القرارات والدافعية في العمل وأخيرا محور الصراعات التنظيمية بربطها بالأداء الوظيفي (المتغير المراد دراسته) ... نجد دراسة " henry " تناولت متغيري الفصل الخامس من الدراسة الحالية (الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي) الاختلاف يكمن في عينة الدراسة و التي شملت مديرو الإدارات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية في حين دراستنا مست جميع المستويات بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية (الإطارات، العمال المهرة المتقاعدون والعمال التنفيذيون) .

دراسة " henry " يمكن إسقاط نتائجها إلى حد ما على المؤسسات الوطنية منها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية و الاستدلال بها لا حقا فيما يتعلق بالنتائج التي سيتوصل إليها لاحقا (مصداقية أو خطأ الفرضية الفرعية الثالثة) .. دراسة بمثابة خلفية نظرية وميدانية ترشدنا إلى الاستراتيجيات الواجب

⁽¹⁾خالد عبد الله بريكان الرشدي : دور الاختلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية : دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية للكويتية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 ، ص 44.

إتباعها تنظيميا لإدارة الصراعات من خلال معرفة قبلية لأسباب الصراع ، أنواعه و التأثيرات غير المحبذة له و التي تستدعي التدخل من قبل الجهات المختصة (إدارة العلاقات العامة) تخفيفها أو توظيفها لخدمة أغراض معينة

2- الدراسات العربية : دراسة " رمضان " تحت عنوان : " أساليب إدارة الصراع و أثره على الأداء التنظيمي " دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة دمشق 2001 .⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى توصيف أنواع الصراع و تحديد أيها أكثر فائدة و أيها أكثر ضررا للمنظمة ، وكذلك كيفية إدارة الصراع و الاستفادة منه بشكل إيجابي .

توصلت دراسة الباحث " رمضان " إلى أن العاملين بالجامعة يدركون بشكل جيد وجود الصراع التنظيمي و بدرجات متفاوتة ، كما أن هناك أساليب عدة لإدارة الصراع يمكن تطبيقها على المستوى الفردي و الجماعي مبينة أنه ومن أهم أسباب الصراع تدني الروح المعنوية للعاملين ، عدم وجود إدارة علمية محايدة ، التنازع على المناصب و عدم وجود مشاركة في إتخاذ القرارات التنظيمية لذلك أوصي الباحث بضرورة وجود عدالة في توزيع الإمكانيات و العمل أيضا على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين .

لم تبتعد دراسة رمضان " في مجملها عن الدراسات السابقة تناول فيها متغيري (الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي)، تضمنهما الفصل الخامس من الدراسة الراهنة و الجديد في دراسة الباحث تمثل في تحديده لأهم مسببات الصراع التنظيمي متمثلة في (تدني الروح المعنوية ، غياب إدارة علمية محايدة ، صراع المناصب و غياب المشاركة في اتخاذ القرار) هذه النقاط يمكن الاستفادة منها ، أولا في إثارة مواضع بحثية يربطها بمتغير الأداء الوظيفي، ثانيا في تأكيد صحة أو خطأ الفرضية الفرعية الأولى من الدراسة الحالية و المتعلقة بمركزية أو لا مركزية اتخاذ القرار وانعكاساته على الأداء الوظيفي ، والتحقق أيضا من مصداقية الفرضية الفرعية الثانية وهو ما أوصت به دراسة الباحث رمضان " العمل على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين كمؤشر من مؤشرات الدافعية في العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لهؤلاء " .

⁽¹⁾ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر : أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة

للفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة - إدارة أعمال 208 ، ص 75.

الدراسات الوطنية :

الدراسة الأولى : دراسة " محمد سلامة " بعنوان : " الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2011 ، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين الصراعات التنظيمية و الأداء الوظيفي من خلال الوقوف على مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، وكذلك التعرف على أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي و إبراز العلاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية و الأداء الوظيفي للعاملين

اعتمد سلامة محمد " على المنهج الوصفي التحليلي و على مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة و المقابلة و الوثائق و السجلات الإدارية و الاستمارة . قسم فيها الاستمارة إلى جزأين الأول موجه للعمال للتعرف على مستوى الصراع الموجودة داخل المؤسسة و علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي والجزء الثاني وجه للمسؤولين الإداريين لمعرفة الأساليب التي يعتمدون عليها في إدارة الصراع التنظيمي . توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج و التي مفادها :⁽¹⁾

- وجود الصراع التنظيمي على مستوى الأفراد و الجماعات
- تعتمد الإدارة على أسلوب التكامل بكثرة في إدارة الصراعات التنظيمية
- أكدت الدراسات أن الصراعات التنظيمية تؤثر على الأداء الوظيفي مهما كان نوع و مستوى الصراع التنظيمي ، حيث كانت العلاقة سلبية في حالة انخفاض أو ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي وإيجابية في حالة المستوى المعقول للصراع التنظيمي .

عاجت دراسة " سلامة محمد " كل من متغيري الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ، ليتم التأكيد قطعا على فكرة وجود الصراعات التنظيمية و أنها ذات تأثير على الأداء الوظيفي في المؤسسة مهما كان نوع و مستوى الصراع التنظيمي ، مبرزاً " سلامة محمد " من خلالها أهم الأساليب و الإستراتيجيات المستخدمة في المعالجة (أسلوب التكامل) .

وثمة تقاطعات بين دراسة " سلامة محمد " والدراسة الراهنة من حيث المنهج المستخدم الأدوات المعتمد عليها في جمع المعطيات الميدانية ، مكان إجراء الدراسة الميدانية (مؤسسة اقتصادية) ذاته ، إضافة إلى ذلك النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث فتحت رواقا بحثيا آخر تمثل في التأكيد على دور أهمية إحدى الآليات التنظيمية الحديثة و الفعالة و المتمثلة في إدارة العلاقات العامة ، من خلال

⁽¹⁾ محمد سلامة : الصراع التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2011 ، 10

إبراز انعكاسات الغياب على الأداء الوظيفي للعاملين ، لاسيما و أن هذا الأخير يتأثر بعوامل عدة من بينها و أشدها خطورة الصراعات التنظيمية .

في تناولنا لمحور الصراع التنظيمي و انعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة مجمل الدراسات السابقة المعتمدة تناولت متغيري الفصل الخامس من الدراسة الراهنة متمثلة في دراسة " Henry " ، دراسة " رمضان " ودراسة " محمد سلامة " أغلبيتها اعترفت بوجود الصراعات التنظيمية ، تحدثت عن أسباب الصراع التنظيمي " دراسة رمضان " (ممثلة في تدني الروح المعنوية للأفراد العاملين، عدم وجود إدارة عملية محايدة ، النزاع في المناصب و عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية) ومستوياته وجوانبه و توصيف أنواعه و أساليب إدارته و التي من بينها العلاقات العامة كفلسفة إدارية في إدارة الصراعات التنظيمية و كيفية الاستفادة منها وأي الأساليب هو الأفضل ، أسلوب التكامل في دراسة " محمد سلامة " ونموذج الاحتواء والتجنب و المساومة في دراسة " Plowman " وعلى الرغم من بعض الاختلافات الجزئية فيما يتعلق بميدان الدراسة، المنهج المستعمل وعينة الدراسة، فقد استخدمت أغلبيتها كخلفية نظرية اعتمدها فرقة البحث لفهم ما هو حاصل في الواقع الميداني في صياغة الفرضية الفرعية الثالثة من الدراسة الراهنة و صياغة تساؤلات المحور الثالث من الاستمارة أستعين بها أيضا في إعداد أسئلة المقابلة فيما يتعلق بمسألة الصراعات التنظيمية في علاقتها بمتغير الأداء الوظيفي في المؤسسة، فضلا عن الاستفادة منها بخصوص تموضع دراستنا الحالية ضمنها وتناول فرقة البحث الصراع التنظيمي بإدراج دور وإسهام إدارة العلاقات العامة في إدارة و تسيير هذه الظاهرة التنظيمية والتي أضحت ملازمة للمؤسسات المعاصرة بإبراز أهميتها و العائد منها في تسيير الصراعات التنظيمية في علاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة .

خامسا : الصراع التنظيمي و انعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة

إن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة الثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة و اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها ، أهم معالمها التغير التقني السريع و التضخم و التعدد الهائل في العمليات و التطوير المستمر للأفكار و المفاهيم و شدة المنافسة على الموارد و التعارض بين الأهداف و المصالح مما أدى إلى حالة عدم التأكد و الغموض و اختلاف الأفكار و الآراء و المعتقدات ليصبح الصراع أمرا واردا و طبيعيا على اعتبار أن مقاومة التغيير أحد العوامل المسببة للصراع...⁽¹⁾ فالصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد و الجماعات و المنظمات و المجتمعات على حد سواء إنه إحدى الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد ، من الظواهر الطبيعية في العلاقات والتفاعلات الاجتماعية⁽²⁾ ، تباينت وجهات النظر بشأنه بين مؤيد ومعارض ، ضار أو إمكانية إدارته و تسييره يجعله وظيفيا للنسق الاجتماعي القائم و الذي من ضمنه النسق المؤسسي الاقتصادي على وجه الخصوص . و الصراع ليس بالأمر الحديث بل كان محل اهتمام علماء النفس و الاجتماع منذ قديم الزمان ، إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية هو الوجه الجديد للصراع ، هذا الاهتمام مرده إلى إحساس وشعور العاملين بأن التنظيم ينطوي على أنواع عدة من الصراعات و التي تستحوذ على ما يقارب 20% من وقتهم ، وعليهم فضي هذه الصراعات باعتبارها مضررة بالتنظيم ، وأن إحدى جوانب الكفاءة الإدارية هي قدرتها على تحجيم الصراعات إلى أدنى المستويات و أنه و على الرغم مما يحمله الصراع من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار ايجابية تستدعي من الإدارة استغلالها و الاستفادة منها لصالح التنظيم⁽³⁾.... وقبل الحديث عن انعكاسات هذه الظاهرة لسلوكية الإنسانية على الأداء الوظيفي في المؤسسة نجدنا مجبرون على تناول بعض النقاط ذات الأهمية ممثلة في أسباب ظهوره داخل المؤسسة ، أشكاله ومراحل تطوره داخل التنظيم ، أنواعه و مستوياته وصولا إلى آثاره على المؤسسة.

إن دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة دفعت بالعلماء و الباحثين إلى البحث عن أهم الأسباب و المصادر التي ينبعث منها الصراع ولكي نفسر هذه الظاهرة لا بد من التعرف على مسببات الصراع التنظيمي و الذي اختلف بشأنه عديد العلماء و الباحثين مرده إلى اختلاف وجهة النظر أو جانب للدراسة . فمنهم من يرجع نشأته لسببين هما، أسباب شخصية و أخرى تنظيمية .

⁽¹⁾ محمد الصير : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، عمان،الأردن،2003، ص ص 19،21.

⁽²⁾ خير كامل: السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1،2002،ص 102.

⁽³⁾ كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي . مفاهيم و أسس ، سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان ، الأردن،

فالأَسباب الشخصية : هي تلك الأسباب التي ترجع إلى خصائص شخصية الفرد و انفعالاته ومركزه الوظيفي ، أي أنها متعلقة بالفرد وعلاقته بالآخرين و يمكن أن نبرز أهم العوامل المساعدة على ظهور الصراع عند الفرد في :

• الخصائص و السمات الشخصية : إذ تساهم شخصية الفرد بشكل واضح في تحديد سلوكه فاختلف خصائص شخصية الأفراد الفطرية و المكتسبة هي التي تحدد ردود أفعالهم بحيث أن إدراك كل فرد لأي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له، وهذا ما من شأنه أن يغدي الخلاف مع الآخرين وقد يتطور إلى صراع حقيقي⁽¹⁾ ويمكن أن يتطور الصراع بسبب الطموح و الرغبة التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها داخل المنظمة، فبعض الأفراد يسعون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية ومنهم من يريد الحصول على السلطة ولو على حساب الآخرين أو كسب ثقتهم .

• الاختلاف والتنوع الثقافي: إن التنوع الثقافي لأفراد المنظمة الواحدة خصوصا إذا كانت هذه الثقافات متضادة، سيساعد على ظهور ما يسمى ببيؤر التوتر والمشاحنات بسبب رفض الأفكار وتشير غالبية البحوث الميدانية الخاصة بالبعد الثقافي في إدارة الموارد البشرية إلى الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في التأثير على مجريات العمل داخل المنظمة⁽²⁾ فاختلف الديانة أو الانتماء الأيديولوجي أو الحزبي يدفع الفرد للشعور بأنه يمثل الجهة المنتمى إليها داخل المنظمة بصورة مطلقة ويحاول بذلك الثبات على مبادئه والتمسك بها ومواجهة الآخرين والتصارع معهم من أجل فرض أفكاره أو دينه⁽³⁾

• عدم الرضا الوظيفي : إن عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو عدم إتقانه لعملية أو إلى تغيبه، وقد يدفع عدم الرضا بالفرد إلى ترك عمله⁽⁴⁾ .

• الخطأ في الاتصال بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحيانا يكون هداما و ليس بناء فيكون رد فعله اتجاه هذا النقد رد فعل سلبي ، مما يؤدي إلى الكثير من الخلافات و الصراعات⁽⁵⁾ .

أما الأسباب المتعلقة بالتنظيم و السلوك التنظيمي فهي تلك الأسباب التي ترجع إلى وجود بعض الظروف في المنظمة و التي تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية و يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم

(1) كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط.3، عمان ، الأردن، 2004 ، ص. 24

(2) عبد الناصر علي حمودة : إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أسبوط ، مصر، ص.42

(3) محمد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط.3 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص.368

(4) كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص.312

(5) محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص.321

العناصر الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي في المنظمة ، فحينما يبدأ الأفراد العمل في المنظمة ، فإنهم بحاجة إلى وسيلة تحدد لكل فرد مهامه و حقوقه ، ومن هنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقتهم ببعض البعض ، ومن أهم الأسباب التنظيمية التي تساعد على ظهور الصراع في الهيكل التنظيمي ما يلي :

• التنظيمات غير الرسمية باعتبارها ظاهرة تنشأ تلقائياً بين الأفراد اللذين تربطهم علاقة أو مصلحة مشتركة و تدفعهم إلى المطالبة بها أو الدفاع عنها وقد بينت الدراسات التي قام بها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الأفراد العاملين وحدة إدارية أو إنتاجية واحدة ، والذين هم على اتصال دائم فيما بينهم ، يميلون إلى تكوين غير رسمي ، لهذا التنظيم قواعده الخاصة التي يحترمها الأفراد ، وله أيضاً اتصالات غير رسمية وله قائد خاص به⁽¹⁾ وغالبا ما يكون التنظيم غير الرسمي مبني على مصالح و أهداف مجموعة معينة من الأفراد وكلها تعرض التنظيم غير الرسمي إلى الضغوطات الخارجية و التهديدات الخارجية كلما زادت تماسكه و العكس صحيح ، تتمثل هذه الضغوط في وجود صراع بينه و بين الجماعات و التنظيمات الأخرى أو خضوع أفرادها إلى تهديدات خارجية من البيئة المحيطة بالمنظمة ككل⁽²⁾ ويمكن القول بأن التنظيم غير الرسمي ، يؤدي إلى الصراع إذا تناقضت أهدافه و مصالحه مع التنظيمات الأخرى و التي من بينها التنظيمات الرسمية .

- الاعتمادية بين وحدات المنظمة ، إذ ينشأ الصراع غالبا بسبب وجود الاعتمادية، بمعنى وحدة تنظيمية معينة تعتمد في مدخلاتها على مخرجات وحدة أخرى و لا يوجد العكس فالوحدة الأولى التي يميل ميزان القوة لصالحها قد لا يكون لديها حافزا أو دافعا للتعاون مع الوحدة التابعة⁽³⁾ .

- التداخل في الصلاحيات و المسؤوليات في الهيكل التنظيمي إذ يحدث الصراع أيضا حينها تتداخل الصلاحيات و المسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ، ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية أو بهما معا في الهيكل التنظيمي ، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى التنظيمي ، حيث يكون هناك اختلاف بين الأهداف و المفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية و التباين في الهيكل التنظيمي و تقسيماته الفرعية و أيضا في الأهداف الفرعية وأساليب العمل و التوجيهات ، أما الصراع العمودي بين الرؤساء و المرؤوسين فإنه يحدث عندما يحاول

(1) كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص. 180

(2) خليل محمد الشماخ ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ، ص 150

(3) حسين حريم : إدارة المنظمات ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 246.

الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين و التدخل في شؤونهم التفصيلية وغالبا ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولة عنيفة للضغط على السلوك (1).

- أنظمة الرقابة التنظيمية التي تعتبر مصدرا رئيسيا للنزاع و الخلاف الداخلي لجماعات العمل، و كذا الطرق و الأساليب التي تتم بواسطتها الرقابة على أداء الجماعات و توزع الموارد المالية البشرية والفنية بحسب نتائجها ، و تتمثل مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية في الجوانب التالية:

- تداخل الموارد و محدوديتها و اعتماد الأقسام وجماعات العمل في منظمات العمل على بعضا البعض بسبب طبيعة العمل المختلفة و كذا المعدات و الآلات المستعملة من قسم لآخر .

- تنافس أنظمة الحوافز، ذلك أن تصميم أنظمة الحوافز و المكافآت و الترقية أو غيرها من المزايا في الأجهزة، قد يؤثر على جماعات العمل، كما أن توزيع هذه الحوافز يقود الى بعض الخلافات والنزاعات بين جماعات العمل أو أقسام المنظمة.

- استخدام المنافسة الإستراتيجية لتحفيز و دفع العاملين قد تتجح هذه الطريقة أحيانا، و قد يؤدي أسلوب المنافسة إلى الصراع داخل الأقسام و ينعكس هذا الصراع على فاعلية الأداء والإنتاجية.(2)

- الإصلاح و التغيير الذي تقوم به إدارة المنظمة استجابة للبيئة الخارجية التي تتغير بوتيرة مستمرة و متسارعة، إلا أن الأفراد أو الجماعات ترفض عادة أن تعمل بطرق تختلف عن الطرق التي إعتادت ممارستها، أو أن تعمل تحت شروط و ظروف جديدة، و بالتالي يظهر ما يسمى بمقاومة التغيير، التي يلجأ إليها الأفراد للتعبير عن رفضهم لمشروع التغيير مما يؤدي إلى ظهور الصراع بين الأفراد وأقسام المنظمة.(3)

- اتخاذ القرارات بالمشاركة تتيح الفرصة للتعبير عن الخلافات والتعارضات المتواجدة بينهم، وتوفر فرصة لظهور الصراع، و منه يمكن القول أن المشاركة في اتخاذ القرار وجهاً قد تساعد في نزع الغموض و الخلافات و قد تكون السبب في ذلك بسبب كثرة جهات النظر.

و إن وجود الصراع في المنظمة باعتبار أن الأفراد أو الجماعات تتحرك في المنظمة من أجل إحراز تقدم إيجابي في هذا الصراع و بالتالي فهو يأخذ عدة أشكال و ذلك وفقا لدرجة الصراع و مستواه، كما أن

(1) نور الدين عسلي : إدارة الصراع وأثرها على الرضى الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة - ولاية مسيلة -

، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، 2008 - 2009 . ص 7

(2) ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 1، ص343.

(3) كمال محمد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 316.

الصراع كباقي الظواهر السلبية أو الإيجابية يتميز بالحركية و الإنتقال المرحلي بحيث لا يظهر هكذا فجأة بل يمر بعدة مراحل و سنسرد فيما يلي أشكال الصراع و أهم المراحل التي يمر بها:
و يظهر الصراع في المنظمة على عدة أشكال و يمكن أن نميز شكلين رئيسيين للصراع هما:
الأشكال الظاهرة للصراع من ناحية و الأشكال الخفية له من ناحية أخرى.
أما بالنسبة لأهم الأشكال الظاهرة للصراع نذكر ما يلي:

- الإضراب: و يمثل الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع الذي هو بمثابة التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرفهم للتعبير عن احتجاج أو التمسك بمطلب أو مطالب معينة.⁽¹⁾
و هو غالبا ما يحدث بين العمال و القيادة في ظل تعارض مصالح الجماعات
- التظاهر و الاحتجاج كمرحلة يكون فيها الصراع في أعلى مستويات حدته و التي في ظلها يلجا أطراف الصراع إلى التحرك للغير بالقوة و إرغام الطرف الآخر من أجل الرضوخ لمطالبه و إجباره على ضرورة التفاوض لحل الصراع.⁽²⁾
أما الأشكال الخفية للصراع فتتمثل فيما يلي:

- التغيب الذي يقصد به عدم حضور الفرد العامل في المنظمة أو المؤسسة إلى منصب عمله بغير سبب مبرر، و قد يكون التغيب هنا وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقة بين العمال والمشرفين و غالبا ما يكون وسيلة للتهرب و فرصة متاحة كبديل عن الإضراب في ظل غياب وسيلة التعبير عن الأوضاع.
- التخريب باعتباره تلك السلوكات التي يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الأضرار بوسائل وعتاد العملية الإنتاجية في المؤسسة، والسرققات والتعطلات غير المبررة من خلال الإسراف في استعمال المواد الأولية.

- ترك العمل و التخلي النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط عمل أفضل و غالبا ما يكون على شكل استقالة بسبب سوء تفاهم بين العمال والمشرفين أو نتاج عدم الرضا الوظيفي و على هذا الأساس تعتبر كل الأساليب التي يلجأ إليها الأفراد و الجماعات في المنظمة للتعبير عن الصراع الموجود

⁽¹⁾ طاهر سواكري : الصراع داخل المؤسسة الصناعية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية علم الاجتماع ، جامعة الجزائر، 2001 - 2002 ، ص 48.

⁽²⁾ أحمد خليلي : دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة لمسيطة ، الجزائر ، 2005 - 2006 ، ص .

و عن وجود عدم الرضا في العمل أو جو العمل أكثر الأساليب شيوعا للتفريغ و التنفيس عن المكبوتات.(1)

ويمكن أن تفهم الصراع بشكل أكثر وضوحا من خلال دراسته كعملية متحركة تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل و بشكل مستمر، تمر الصراعات في الغالب بعدة مراحل و يمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع" و ليس هناك إتفاق محدد بين الباحثين حول عدد من المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل و من بين تلك النماذج نجد نموذج " Louis Pondy " والذي يرى أن الصراع يمر عبر مراحل خمس هي :

- مرحلة الصراع الخفي أو الضمني، وتتضمن هذه المرحل الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع و التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد و الجماعات و غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن (2) .

- أما مرحلة الصراع المدرك فيبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم ، و هي المرحلة التي تلعب فيها المعلومات دورا هاما في تغذية صور و مدركات الصراع حيث ينساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد و الجماعات (3) .

- في مرحلة الشعور بالصراع يتبلور الصراع هنا بشكل أوضح ، حيث تتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشعبة على الصراع و تكون الرؤية عن طبيعته و مسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر و وضوحا .

- أما في مرحلة الصراع العلني يذهب الفرد أو الجماعات فيها إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح لتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى ، ويتم التعبير عن هذا الصراع بصور أخرى كالانسحاب ، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى (4) .

- وفي مرحلة ما بعد الصراع تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ، فإذا ما تمت إدارته بطريقة ترضي جميع الأطراف فإن الأمر يعمل على تشجيع التعاون و التفاعل المتبادل و التنسيق مسبقا بين الأطراف المتصارعة ، ولكن إذا ما تم كبته أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم الرضا فمن

(1) سلامة عبد العظيم حسين : إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة ، البقراء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ،

2004 ، ص 169 .

(2) محمد سليمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 375 .

(3) المرجع نفسه ، ص 378 .

(4) محمد سليمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 378 .

المحتمل زيادة الفشل في إدارته ... وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن ملاحظة و تتبع المراحل الأولى في الصراع ضرورة لا بد منها لأن إدارة الصراع حينئذ ستكون أكثر سهولة مما سيكون الوضع عليه في المراحل المتأخرة .

- وفي إطار شيوع ظاهرة الصراع و انتشارها في مختلف الأنساق و التي من بينها النسق المؤسساتي و اتجاه الفكر التنظيمي و الإداري الحديث و استثمار هذا الصراع لتحقيق أهداف المؤسسة والاستفادة من الجانب الإيجابي من الصراع اهتمت الدراسات و الأبحاث بتحديد مستويات الصراع و من جهة أخرى بتحديد الآثار الإيجابية و السلبية على الأداء الوظيفي في المؤسسة ... وفي هذا السياق اتفق أغلبية الباحثين على تحديد مستويات الصراع في :

- الصراع الكائن على مستوى الفرد أو كما يسمى الصراع الفردي و يتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه و أدواره التي يقوم بها داخل المؤسسة و المحيط الذي يعيش فيه و للإحباط هنا آثار سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي (1).

- أما الصراع على مستوى المنظمة فيحصل بين الجماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة إختلاف الأفراد في المنظمة ، او نتيجة عدم امكانية اختيار البديل المعروف أو المقبول بين الأفراد في ظل أهداف الفرد و مدركاته العامة ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي بين الأفراد و الجماعات . أما عن أهم أنواع هذه الحالة فتتمثل في الصراع بين الأفراد ، صراع الجماعات في المنظمة .

- و الصراع على مستوى المنظمات يظهر بين المنظمات المختلفة و التي تتعامل مع بعضها في أنشطة متنافسة أو متداخلة أو ذات صيغة إعتماضية أو تبادلية إضافة إلى محدودية البيئة الخارجية (2).

- وفي ظل تطور النظرة للصراع على اعتبار أنه وفي البداية تم النظر إليه على أنه مضر ووجب التخلص منه ومن مسببيه ، ووجب تجنب مرحلة الوصول إليه و القضاء عليه في حالة بروزه لأنه نوع من أنواع العنف و التخريب و السلوك اللاعقلاني ، ولكنه ومع ظهور المدرسة السلوكية تغيرت هذه النظرة إذ أضحي أمرا ضروري في التنظيم لا يمكن تجنبه و ما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه و تحدد المستوى المعقول منه بما يخدم أهداف المؤسسة في ظل ظروفها القائمة ، أي تم اعتباره أيضا إيجابيا و ظاهرة طبيعية يجب أن تكون بدرجة معقولة لما له من نتائج إيجابية . و بالتالي فليس من السلامة

(1) ناصر محمد العديلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 346.

(2) خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 307.

حسب رواد النظرة الحديثة أي التفاعلية ، أن يتخلص منه التنظيم نهائيا ، فالصراع إذن ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا وهذا متوقف على بدائل و طريقة إدارة الصراع ، وهذا كله متوقف على أثار الصراع . فإذا ما كان الصراع التنظيمي داعما لأهداف المنظمة اعتبر صراعا إيجابيا بناء محسنا لمستوى الأداء ، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف إذ يعد عندئذ صراعا سلبيا مخلا للوظائف وعليه فليست كل الصراعات التنظيمية نتائج أو آثار سلبية ، فهناك آثار إيجابية تعود بالنفع على المنظمة و الأفراد معا (1)، وفي ما يلي نعرض الآثار الإيجابية و السلبية للصراع و ذلك على كل مستوى تنظيمي .

- يعتبر الصراع التنظيمي أمرا صحيا (الآثار الإيجابية للصراع و مرغوب في بعض الحالات لأنه يحرك المشاعر و يحفز للابداع و يبعث روح التنافس بين الأفراد و الجماعات ، ويربط كثير من الباحثين نتائج و آثار الصراع و بين حدته فكما زادت حدته على المستوى المطلوب قلت إيجابياته بالنسبة للمنظمة(2).

ومن بين الآثار الإيجابية للصراع المعدل نذكر ما يلي:

على مستوى الفرد يتمثل فيما يلي :

- ينمي الحماس و النشاط لدى للأفراد للبحث عن أساليب أفضل فالصراع يشحن طاقات الأفراد ليصبحوا مبدعين إذ يستثير إبداعيه الأفراد ويشجع الاهتمام وحب الإطلاع بين الأعضاء
- زيادة التزام الأفراد ن فبعد الانتهاء من حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها (3)
- يساعد الصراع أحيانا على تفريغ العمال ما في صدورهم من شحنات عاطفية وذلك من خلال عمليات للتأنيب و العتاب التي تحدث أثناء الصراع وما يصاحبه من إمكانية التواصل إلى توفيق لوجهات النظر المتعارضة.
- زيادة معدل للأداء لدى الأفراد مما يدفع من إنتاجية المنظمة والتالي فإن الصراع يعود بالنفع ماديا و ماليا على المنظمة.(4)

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 261.

(2) حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 249.

(3) منال طلعت محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 .

(4) معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد :إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل والتغير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،

أما على مستوى الجماعات فنجد يحقق ما يلي :

- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة للطرف بشكل عام.
- ينتج عن الصراعات زيادة الإتصالات بين الأفراد داخل المنظمة و بالتالي زيادة تماسك أعضاء للجماعة .
- تبذل للجماعات في ظلها جهودا لمواجهة بعضها البعض حيث يظهر التعاون و التفاعل بين أفراد الجماعة أو القسم ويؤدي ذلك إلى ظهور المساواة داخل الجماعة الواحدة.(1)
- الصراع يدعم متخذي القرار بالمعلومات، ويبعث فيهم روح التحدي مما يدفعهم لإصدار قرارات أفضل تدعهم ولاء الأفراد المنظمة و مبادلتها
- يكشف لنا الصراع عن وجهات النظر المتباينة التي تدفع إلى الأفضل بسبب استفادتها من مهارات وخبرات أفرادها ورصيدهم المعرفي المتنوع .(2)
- *في حين نجد الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة يسعى إلى :
- تشجيع الصراعات على التفكير في حلول إبداعية غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمة مما يؤدي إلى حلول إبتكارية خلاقة.
- يشجع الصراع على اكتشاف الأخطاء والثغرات في الهيكل التنظيمي من خلال دراسة الصراع وتحديد أسبابه.
- يساعد وجود الصراعات على إحداث التغيير و الطور التنظيمي اللازم في المنظمة .(3)
- الصراع يدعم متخذي القرار بالمعلومات و يبعث فيهم روح التحدي مما يدفعهم لإصدار قرارات أفضل تدعهم ولاء الأفراد للمنظمة ومبادئها.
- يمكن الكشف عن وجهات النظر المتباينة التي إلى الأفضل بسبب استفادتها من مهارات وخبرات الأفراد ورصيدهم المعرفي المتنوع .(4)
- الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي و الهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 261

(2) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 322

(3) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 261

(4) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 322

والأفكار من أطراف لصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها وكل هذا يتم بواسطة صراع للجدل الإيجابي.

وللصراع كذلك أثاره السلبية المتعددة على كل مستويات المنظمة خصوصا إذا كان الصراع ذو حدة كبيرة ولم يتم التحكم فيه في الوقت المناسب, ومن أهم الآثار السلبية للصراع مايلي :

• على مستوى الفرد يؤدي الصراع إلى :

• حدوث آثار ضارة بالصحة الجسمانية و النفسية للأفراد بسبب الضغوط المستمرة والإرهاق العصبي , مما يؤدي إلى ظهور إتجاهات و سلوكيات سلبية للفرد باتجاه محيطه.

• انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة بسبب النزاعات و الصراعات المستمرة.(1)

والصراع التنظيمي على مستوى الجماعة نجده قائما في :

• تفكك الجماعة و ظهور التكتلات داخل الجماعة الواحدة.

• إهمال أهداف الجماعة و التركيز على تحقيق أهداف التكتلات الجديدة .

• حدوث الكثير من الصراعات التي يسودها قيم العصبية و الانتقام مما يؤدي إلى القضاء على روح التماسك والإخوة في الجماعة.(2)

ضعف الاتصال, إذ يؤثر الصراع الحاد على الاتصال سلبيا بين أفراد المنظمة في هذا تشير الدراسات إلى أن الصراع و غموض الدور يؤديان إلى إنخفاض في معدل تكرار الإتصالات بين الأفراد و يترتب على ذلك سوء فهم إنجاز المهام والأنشطة خاصة تلك التي تعتمد على بعضها البعض بالإضافة إلى ذلك فإن الصراع يترتب عليه أيضا تسريع و تشويه الرسائل المرسلة إلى الأطراف المعنية في المنظمة وهذا ما يؤدي إلى تعطيل العمل وعدم الثقة والسرعة في اتخاذ القرار وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي.(3)

والصراع التنظيمي على مستوى المنظمة يؤدي إلى

• إهدار الوقت و الجهد و المال نتيجة الصراع أو نتيجة محاولة علاجه مما يفوت الفرصة أمام

تقدم المنظمة و تحقيقها للأهداف المسطرة في الوقت المحدد وبتكلفة أقل .

(1) صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 262.

(2) منال طلعت محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 .

(3) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص64.

• انخفاض الإنتاجية بسبب حدوث الصراعات بين الإدارة والعاملين ، وهذا يؤدي إلى ارتفاع التكاليف و فقدان ثقة الزبائن وولاتهم للمنظمة.

• عدم الثقة في صنع القرار , لأن صنع القرار يتطلب وجود معلومات دقيقة ووضوح للرؤية للعائد وفي ظل الصراع الحاد تضعف الاتصالات وتخف الرسائل وكذا عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب مما يجعل قيادة المنظمة تتخذ قرارات غير دقيقة وغير ملائمة لأهداف المنظمة.⁽¹⁾

يتبين إذن بأن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم ، منها المؤسسة الاقتصادية و لكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا بل يحمل أحيانا أخرى قيما إيجابية للتنظيم ، فالصراع كما يمكن أن يكون إيجابيا يمكن أيضا أن يكون سلبيا و هذا بطبيعة الحال متوقف على بدائل العمل و طريقة إدارة الصراع التنظيمي...و في انتقائنا لموضوع الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية من خلال تناولنا لبعض المحاور ذات الصلة والتي من ضمنها التطرق لانعكاسات الصراعات على الأداء الوظيفي في المؤسسة ؛ تبرز لنا جليا ضرورة تواجد أطراف مؤسساتية أخرى تعمل بالتنسيق مع أخرى تنظيميا على توحيد الجهود وإذابة الشحنات السلبية تنظيميا من خلال إدارة فاعلة للأطراف المتصارعة بجعلها مفيدة للنسق المؤسساتي وحافزا للعمل والإنجاز وتحقيق الأهداف؛ إنها إدارة العلاقات العامة و التي من خلال احتضان و احتواء أخصائيتها وكوادرها للصراعات التنظيمية بتقبلها، توظيف ما هو غير مسيطر عليه بحسن إدارته وجعله وظيفيا يعمل لصالح المؤسسة والفرد على حد سواء الأمر الذي ينعكس و يصب في نهاية الأمر في الحصول على الأداء المرغوب.

⁽¹⁾ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ، ص 64.

الجدول رقم 34 : يوضح أيام استقبال الإدارة للعمال

النسب المئوية	التكرار	التكرار والنسب المئوية	
		الإجابة	الاحتمالات
/	/	نعم	
%100	86	لا	
%100	86	المجموع	

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه يتضح بأن غالبية مفردات العينة والمقدر عددهم بـ 86 مفردة و نسبتهم 100% يجزمون بعدم وجود أو تخصيص أيام استقبال من قبل الإدارة للعمال وهذا ما يؤكد قصور العملية الاتصالية، وعدم اهتمام إدارة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بأهميتها وهو ما تؤكد أيضا البيانات الكمية في الجدول رقم 07 و الذي يصف لنا العملية الاتصالية بين الإدارة والعمال واصفا إياها في مجملها بالسيئة بنسبة مئوية قدرها 72.2 %

ومن خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة من طرف مجموعة البحث والتي وقفت من خلالها على وجود حرية أو ديناميكية عمالية في مختلف المستويات الإدارية مؤكدة أن الاتصال بالإدارة لا يكون إلا في أوقات الطوارئ و الحالات الإستعجالية لا غير .

وتفسير ذلك يرجع أساسا إلى انعدام وجود إدارة أو قسم أو مصلحة خاصة بالإعلام أو الاتصال أو العلاقات العامة ، فضلا عن إهمال الإدارة للعمال ومشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم في أدائهم لمهامهم، الأمر الذي يحبط الدافع أو الحافز لديهم و ينعكس ذلك لا محالة على الأداء الوظيفي لهؤلاء وفي ظل الأجواء المشحونة بالنزعات و الصراعات و تضارب المصالح والأهداف واتساع الهوة بين المستويات العليا و باقي المستويات الإدارية للمؤسسة .

الجدول 35 : يوضح صعوبة الاتصال داخل المؤسسة

حالة الإجابة بنعم		النسب المئوية %	التكرار	التكرار والنسب المئوية الإيجابية	
النسب المئوية %	التكرار			الاحتمالات	المجموع
32.1%	27	97.7%	84	نعم	الاحتمالات
17.9%	15	2.3%	2	لا	
/	/	100	86	المجموع	
50%	42	المدير + المسؤول المباشر			
100%	84	المجموع			

بالنظر للجدول أعلاه و المتمثل في صعوبة الاتصال داخل مؤسسة الخزف الصحي بالميلية نجد أن نسبة مؤوية جد مرتفعة قدرها 97.7 % صرحت بوجود صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة ولاسيما تلك الاتصالات الحاصلة مع مدير المؤسسة والمسؤول المباشر بنسبة قدرها 50% إضافة إلى صعوبة الاتصال أيضا بالمسؤول الأعلى في المؤسسة وهو ما تعكسه النسبة المئوية المقدرة بـ 32.1 % و كذلك صعوبة الاتصال بالمسؤول المباشر للعمل تؤكد لنا 15 مفردة من عينة البحث بنسبة 17.9 % في حين وجد عدم صعوبة في الاتصال فيما بين الزملاء وهو ما تؤكد البيانات الكمية في الجدول رقم 10 و الذي يوضح مصدر تلقي العمال للمعلومات داخل المؤسسة بنسبة قدرها 83.7% في المقابل ثمة نسبة مؤوية جد ضئيلة قدرها 2.3 % أي فردين من عينة الدراسة لا يؤكدون صعوبة الاتصال هؤلاء يمثلون فئة الإطارات الذين يحتلون مراكز إدارية عليا، وعليه يمكننا القول بوجود هوة سحيقة بين الإدارة و العمال تتمثل في صعوبة الاتصال بين الطرفين و بالتالي صعوبة فهم وإستعاب الكتلة العمالية في مواقع الإنتاج و احتواء مشاكلها و إدارة الصراعات و النزاعات القائمة فيما بينها من ناحية وبينها و بين الإدارة من ناحية أخرى الأمر الذي ينعكس سلبا على إنجاز و إتمام المهام الموكلة إليهم

وبالنظر للكتلة العمالية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية نجدها في غالبيتها عمال تنفيذيون 293 عامل تنفيذي من مجموع 424 عامل، بالمؤسسة، ومع الإشكال المطروح فيما يتعلق بقضية الاتصال

الحاصل بين الإدارة و العمال على وجه الخصوص و الذي أقرته الشواهد الميدانية أعلاه و يجب إذن الإسراع لتقليص هذه الهوة بين الطرفين بتبني فلسفة جديدة في التسيير بإدراج إدارة متخصصة في العلاقات العامة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة و القادرة بتضافر جهود باقي وحدات التنظيم الأخرى على امتصاص جملة التناقضات و المشاكل العملية بالمصنع ولاسيما على مستوى وحدت الإنتاج في مقدمتها مشكلة الاتصال .

لدينا كا² (المحسوبة) أكبر من كا² (الجدولية) إذن كا² لها دلالة إحصائية ومنه نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل وعليه توجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة وهو ما يؤدي إلى نشوء نزاعات في العمل والذي له أثره السلبي على الأداء الوظيفي وذلك عند درجة الحرية df= 4 ومستوى المعنوية $\alpha=0,05$ وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة .

الجدول رقم 36 : يوضح مدى إطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة

النسب المئوية %	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	الإحصائية
%59.3	51	نعم	الإحصائية
%40.7	35	لا	
%100	86		المجموع

تبين الشواهد الميدانية في الجدول أعلاه والذي يوضح مدى إطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة أن نسبة 95.3 % من المبحوثين يؤكدون إطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة و يفسر ذلك بوجود نوع من الوعي لدى الأفراد العاملين بحقوقهم وواجباتهم في المؤسسة ولاسيما منهم فئة الإطارات، العمال المهرة و البعض من فئة العمال التنفيذيون ذوي المستوى، في مقابل نسبة مئوية معتبرة أيضا قدرها 40.7 % و الذين ينفون إطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة، هؤلاء في غالبيتهم يمثلون العمال التنفيذيون على مستوى الورشات ولاسيما ذوي المستوى التعليمي الابتدائي و المتوسط والجاهليين إلى للقوانين الداخلية للمؤسسة .

الفصل الخامس : دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة

إن إطلاع أو عدم إطلاع العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة مرده أساسا إلى الدور الواجب على إدارة المؤسسة القيام به ألا وهو دور الإعلام و التوجيه و الاتصال مع باقي المستويات في المؤسسة وهو ما يبرز أهمية الدراسة الراهنة لمجموعة البحث حتمية وجود إدارة للعلاقات العامة على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل .

الجدول رقم 37 : يوضح شعور العمال بالأمن داخل المؤسسة

حالة الإجابة بنعم			النسب المئوية %	التكرار	التكرار والنسب المئوية	
النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات			الإجابة	
/	/	النقابة	%61.6	53	نعم	الاحتمالات
%22.6	12	مفتشية العمل	%38.4	33	لا	
%9.4	05	بعض الأطراف في المؤسسة	%100	86	المجموع	
%68	36	النقابة + مفتشية العمل				
%100	53	المجموع				

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة مؤوية قدرها 61.6 % من مفردات عينة البحث يؤكدون شعورهم بالأمن داخل المؤسسة لاسيما في ظل وجود الجهات المعنية والمختصة بذلك متمثلة في مجهودات النقابة ومفتشية العمل بنسبة مؤوية قدرها 68% ومساعي مفتشية العمل كطرف أساسي بنسبة قدرها 22.6% إلى جانب الحماية الأمنية للعمال من قبل أطراف أخرى في المؤسسة وهو ما تعكسه النسبة المئوية المقدرة بـ 9.4 % وهي نسبة قليلة مقارنة بالأخرى في مقابل نسبة مؤوية قدرها 38.4 % يقرون بعدم شعورهم بالأمن و الحماية داخل المؤسسة .

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بوجود طرفين متناقضين طرف يؤكد شعوره بالأمن و الأمان داخل المؤسسة في ظل وجود الجهات التي تؤمن له ذلك ممثلة بشكل أساسي في الدور الذي تلعبه النقابة

ومفتشية العمل وفي إطار درجة الوعي و المعرفة بحقوقه وواجباته ، أما الطرف الآخر غير المحمي داخل المؤسسة يمكن تفسير هذا الشعور من قبله بجهله للقانون أساسا وبحقوقه أصلا والواجبات اللازم عليه القيام بها داخل المؤسسة فضلا أيضا عن عجز الهيئات المختصة داخل المؤسسة من توفير الحماية و الأمن للعامل وفي ظل هذا الشعور يمكننا أيضا القول بأنهم أطراف يمكن أن تبرز بوادر للصراع والنزاع داخل المصنع الأمر الذي يؤدي إلى المساس بالعملية الإنتاجية والسلوك الأدائي للعاملين بالمؤسسة .

الجدول رقم 38 : يوضح الصرامة في تطبيق القوانين في المؤسسة

النسب المئوية %	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	الاحتمالات
5.8%	05	نعم	
77.9%	67	لا	
16.3	14	أحيانا	
100%	86		المجموع

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالصرامة في تطبيق القوانين داخل المؤسسة نلاحظ أن نسبة 77.9% وهي نسبة جد معتبر تؤكد مفرداتها بعدم وجود صرامة في تطبيق القوانين بالمؤسسة ويمكن تفسير ذلك بإمكانية وجود تسبب إداري على مستوى المؤسسة من جهة أو راجع إلى ضعف النظام الرقابي، أو إلى التزام هؤلاء المبحوثين أصلا بالقوانين و تطبيقها لذلك فهم غير مهتمين بصرامة القوانين أو عدم صرامتها، أما نسبة 16.3% من المبحوثين فتارة يقولون بوجود صرامة وتارة أخرى بعدم وجود الصرامة في تطبيق القانون وهو ما ذهب إليه النماذج المعدلة للبيروقراطية لـ " فليب سلزينك " ألفن جولدير " روبرت ميرنون " في نقدها للنموذج الفيبري فيما يتعلق بالصرامة في تطبيق القوانين، وهؤلاء هم يمثلون في غالبيتهم رؤساء الورشات أو الفرق الذين يعتمدون الصرامة في تطبيق القانون أحيانا و الليونة في تطبيقه أحيانا أخرى ، أما نسبة 5.8% يقرون الصرامة في تطبيق القانون وهو ما يؤكد النموذج البيروقراطي للتنظيم لصاحبه ماكس فيبر والذي يؤكد فيه على حرفية تطبيق القانون بالأجهزة البيروقراطية

الفصل الخامس : دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة

وهم في غالبيتهم إطارات المستويات العليا بالمؤسسة والذين يعملون على رسم صورة ايجابية عن المؤسسة و الحفاظ عليها ضمانا لاستمرارية المؤسسة وتحقيقها للميزة التنافسية في ظل آليات السوق و المنافسة الداخلية و الخارجية

وبتمعن أكثر في البيانات الكمية نلاحظ جيدا سيادة نوع من التسبب على مستوى المصنع والناجم أساسا عن عدم وجود صرامة في تطبيق القوانين بالمؤسسة والذي يمكن أن يؤدي إلى وجود تجاوزات وانحرافات في العمل، فضلا عن تغليب المصالح الفردية على الجماعية فتصبح بذلك القيم السلبية هي المسيرة للمصنع بدل الإيجابية منها مثل هذا المشهد يمكن أن يؤدي إلى حدوث شقاق ونزاع على مستوى الطبقة العمالية بين طرف يفضل مصلحته الشخصية و طرف آخر يرى في التنظيم هويته و انتمائه و استمراريته باعتباره جزء لا يتجزأ منه وجب الدفاع عنه وحماية ممتلكاته و التي هي ممتلكات له .

الجدول رقم 39 : يوضح التجاوزات في تطبيق القوانين في المؤسسة

النسب المئوية %	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
73.3%	63	نعم	الإحتمالات
/	/	لا	
26.7%	23	أحيانا	
100%	86%	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه و المتعلق بالتجاوزات في تطبيق القوانين بالمؤسسة نجد أن نسبة 73.5% من مفردات العينة و المقدر عددهم 63 مفردة يؤكدون وجود تجاوزات في تطبيق القانون بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية وهم في غالبيتهم يمثلون العمال التنفيذيون في الورشات والمهرة منهم هذه التجاوزات يمكن إرجاعها إلى عدم الصرامة في تطبيق القوانين بالمؤسسة وعدم فعالية النظام الرقابي بالمصنع وهو ما أكدته البيانات الكمية في الجدول رقم 38 المتعلق بالصرامة في تطبيق القانون و الجدول رقم 27 و

28 و 30 من المحور الثالث من استمارة البحث والمتعلق على الترتيب بـ العملية الرقابية داخل المؤسسة فعالية النظام الرقابي في الكشف عن الانحرافات وانعكاسات غياب النظام الرقابي مؤسساتيا في حين نجد نسبة 26.7% يصرحون بوجود تجاوزات وعدم وجودها أحيانا أخرى، هم يمثلون رؤساء الفرق والإطارات بالمؤسسة و يمكن تفسير ذلك بالتزام أو عدم التزام الأفراد العاملين بالمؤسسة بالمهام الموكلة إليهم .

وعليه فإن وجود التجاوز في تطبيق القوانين بالمؤسسة إنما هو دلالة على وجود الانحراف والتسيب و الفساد الإداري و تغليب مصالحه المستوى الفردي على مصالح المستوى الجماعي فتسود بذلك المنافسة القاتلة بين المستويين وهو ما أكدته الشواهد الميدانية في الجدول رقم 38 والمتعلق بالصرامة في تطبيق القوانين بالمؤسسة .

الجدول رقم 40 : يوضح تبادل المعلومات بين العمال في العمل:

النسب المئوية %	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
82.6%	71	نعم	الاختلافات
17.4%	15	لا	
100%	86	المجموع	

بالجدول أعلاه البيانات الكمية تتعلق بتبادل المعلومات بين العمال نجد أن نسبة 82.6% من المبحوثين يؤكدون وجود تبادل المعلومات فيما بين العمال بالمؤسسة في مقابل نسبة صغيرة مقارنة بالأولى يصرحون بعدم وجود تبادل للمعلومات فيما بينهم، إن فعالية المعلومات المتوفرة مرتبطة إلى حد كبير بمصداقية المعلومة وصحتها وأخذها من مصدرها الأصلي لتجنب المعلومات الزائفة والمحرفة منها، وتلك التي لا تعكس ولا تترجم الواقع المعاش، لذلك يمكننا القول بأن التدفق المعلوماتي فيما بين العمال يمكن أن يشوبه نوع من الخطأ والتحريف والذي من شأنه أن يؤثر من ناحية على عملية صناعة و اتخاذ القرار ومن ناحية أخرى يؤدي إلى تفشي اللبلة و الشائعات على مستوى المؤسسة حد وقوع صراعات تنظيمية لها انعكاسها على الأداء الوظيفي للعاملين من تعطيل لسير العملية الإنتاجية تندي مستويات الإنتاج و انخفاض جودة المنتج وغيرها وهنا يبرز جليا دور إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة باعتبارها

نشاط اتصالي في أساسه قائم على وفرة المعلومة القطعية في حينها و التي لا تدع مجالاً للشك أو الريب بشأنها فتكون بذلك القرارات التنظيمية صائبة إلى حد بعيد هذا من جهة وإدارة التناقضات و إنائها أو التقليل منها ومن حدتها أو حتى تكييفها خدمة للنسق المؤسسي أمر يسير .

الجدول رقم 41: يوضح العلاقة القائمة بين الاختلاف في الرأي و نشوء خلافات في العمل

النسب المئوية %	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
%12.8	11	دائماً	الإحتمالات
%26.7	23	أحياناً	
%60.5	52	أبداً	
%100	%86	المجموع	

يلاحظ جيداً ومن خلال الجدول أعلاه بأن 60.5 % من المبحوثين في المؤسسة يرفضون أن فكرة الاختلاف في الرأي مع الزملاء في العمل يؤدي إلى نشوء خلافات في العمل، باعتبار أن الاختلاف في الآراء حسبهم ظاهرة طبيعية في البشر و جب عدم تضخيمها إلى حد وقوع خلافات في العمل، أما نسبة 26.7 % من المبحوثين فتارة يؤكدون أن اختلاف الآراء ووجهات النظر يؤدي إلى وقوع خلافات في العمل و تارة أخرى لا، هؤلاء هم في غالبيتهم رؤساء الفرق والورشات في المؤسسة و الذين عند إصدارهم للأوامر و التعليمات بالمؤسسة و المتعلقة بسير العملية الإنتاجية بالمصنع ، قد نجد نوعاً من المعارضة من قبل العمال الأمر الذي يؤدي إلى وقوع اختلاف في الآراء ووجهات النظر فيما بينهم و لكنه لا يرقى حد الخلاف والنزاع في العمل، وأحياناً أخرى عدم القبول بهذه التعليمات تؤدي إلى نشوء نزاعات عملية، أما 12.8 % من مفردات العينة يؤكدون بأن اختلاف الآراء يولد الخلافات و النزاعات في العمل هؤلاء الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض الابتدائي و المتوسط وهم غالباً يشكلون فيما بينهم جماعات مرجعية ضاغطة على التنظيم يثيرون أحياناً صراعات تنظيمية تؤثر على سير العملية الإنتاجية في المؤسسة

وفي تناولنا لقضية اختلاف الرأي ووجهة النظر ونشوء الخلاف في العمل، نجدنا كباحثين ملزمين بتقديم وجهة نظر أخرى تسعى من خلالها إلى حث القيادة العليا بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية على ضرورة تبني إدارة العلاقات العامة على مستواها هذه الأخيرة ومن خلال أخصائيين ذوي مهارة في التعامل و التأثير و التوجيه يمكنها إلى حد ما توظيف التباين في الآراء ووجهات النظر و التضاد الحاصل فيما بين الأطراف لطرح أفكار تسييرية جديدة أكثر نضجا وفائدة عن سابقتها دون إثارة صراعات بين الأطراف المتضادة .

الجدول رقم 42 : يوضح مدى تفضيل العمال للعمل الجماعي

النسب المئوية %	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
69.8%	60	دائما	الإحتمالات
29.1%	25	أحيانا	
1.1%	1	أبدا	
100%	86%		المجموع

بالنسبة لفكرة تفضيل العمل الجماعي بالمؤسسة نجد أن نسبة 69.8% من العمال يفضلون دائما العمل جماعيا هم العمال التنفيذيون في مواقع الإنتاج و ورشات العمل وذلك نظرا لطبيعة العمل الشاق بالمصنع والذي يتطلب القوة و الجهد البدني الأمر الذي يحتم على هؤلاء التعاون والتعاقد فيما بينهم من خلال العمل جماعة، ومثل هذا السلوك له أثر إيجابي على السلوك الأدائي وهو ما تؤكد تصورات رواد مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكيون عامة ورواد نظريات الدافعية في العمل، أما 29.1% من المبحوثين فأحيانا ما يفضلون العمل الجماعي على اعتبار أن بعض الأعمال حسبهم تتطلب نوعا من التركيز والدقة العالية لذلك يفضلون العمل الفردي ضمانا لنتائج عالية من الدقة و للحصول على تقييم فردي لعمله، وأحيانا أخرى يميل الأفراد إلى تفضيل العمل الجماعي نظرا لطبيعة العمل الشاق والتي تتطلب تضافر الجهود على مستوى الورشات هذا من جهة ومن جهة أخرى هروبا من المساءلة عند وقوع

الأخطاء أما نسبة 1.1 % من المبحوثين فيملون إلى تفضيل العمل الفردي، وهذه النسبة يمكن تجاوزها وعدم الأخذ بها على اعتبار أن المبحوث يمكن أن يكون قد فهم السؤال خطأ أو شطب بالخطأ سهواً منه.

وبالتدقيق أكثر في البيانات الكمية في الجدول أعلاه و المتعلقة بفكرة تفضيل للعمل الجماعي أو العمل منفردا يمكن تفسير ذلك في رغبة المبحوث تجنب الدخول في خلافات ونزاعات مع الطرف الآخر المتعامل معه هروبا من وقوع صراعات في العمل من شأنها التأثير على العملية الإنتاجية والسلوك الأدائي للأفراد العاملين، هذا من جهة ومن جهة أخرى ثمة من المبحوثين من يفضل العمل من منطلق روح الفريق والعمل الجماعي بتجنيد كل الطاقات و الإمكانيات لبلوغ مستويات عليا من الإنتاج على الرغم من إمكانية وقوع خلافات فيما بين الأطراف و التي يمكن حسبهم إدارتها والتحكم فيها بجعلها إيجابية لا سلبية للتنظيم ككل .

الجدول رقم 43 : يوضح سوء الفهم بين الرؤساء و المرؤوسين

النسب المئوية %	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
%95.3	82	نعم	الإحتمالات
%4.7	04	لا	
%100	86	المجموع	

بالنسبة لقضية سوء الفهم بين الرؤساء و المرؤوسين نجد نسبة 95.3 % من المبحوثين يؤكدون سوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل وهو ما تؤكد البيانات الكمية في الجدول رقم 07 حيث يصف العملية الاتصالية بين الإدارة و العمال بالسيئة بنسبة 72.1% وهم يمثلون في غالبيتهم العمال التنفيذيون و المهرة في المصنع و يرجعون ذلك إلى فشل العملية الاتصالية، أما نسبة 4.7% من المبحوثين و الذين يمثلون في غالبيتهم فئة الإطارات في المؤسسة و القيادات العليا فيها فإنهم ينكرون وجود سوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين حفاظا على سمعة المؤسسة و صورتها الداخلية والخارجية على وجه الخصوص لاسيما في ظل منافسة المؤسسات الأخر لها .

الفصل الخامس : دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة

ومن خلال ما سبق يلاحظ جيدا سيادة سوء الفهم في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بين الرؤساء والمرؤوسين والذي من شأنه أن يؤدي إلى حدوث اختلاف في الآراء ووجهات النظر بخصوص تسيير العملية للإنتاجية عموما ومنه إلى إمكانية وقوع خلافات حادة بين الأطراف المختلفة وبالتالي الدخول في صراعات تنظيمية يكون لها انعكاسها الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين لاسيما في ظل عدم القدرة على إدارتها بجعلها وظيفية للنسق للمؤسساتي و خاصة في ظل فقدان المؤسسة لإدارة العلاقات العامة على مستواها.

لدينا χ^2 (المحسوبة) أكبر من χ^2 (الجدولية) إذن χ^2 لها دلالة إحصائية ومنه نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل وعليه ثمة سوء فهم حاصل بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة والذي له أثره السلبي على الأداء الوظيفي وذلك عند درجة الحرية $df=1$ ومستوى المعنوية $\alpha=0,05$ وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية .

الجدول رقم 44 : يوضح معاناة العمال من ضغوط العمل

حالة الإجابة بنعم			النسب المئوية %	التكرار	التكرار والنسب المئوية	
النسب المئوية %	تكرار	الإجابة			الإجابات	
15.6%	12	عدم تحديد المهام	89,5%	77	نعم	الإجابات
2.6%	02	بسبب الأجر + البيئة غير الملائمة سوء التسيير + الاتصال الغير جيد	10.5%	09	لا	
			100	86		المجموع
81.8%	63	البيئة غير الملائمة+ سوء التسيير + الاتصال الغير جيد				
100%	77	المجموع				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 89.5 % من مفردات العينة وهي نسبة عالية جدا يؤكد أفرادها على وجود معاناة للعمل ناجمة عن وجود ضغوط العمل و التي حسبهم يمكن إرجاعها إلى البيئة

غير الملائمة و الأجر من جهة، سوء التسيير، الاتصال غير الجيد من جهة أخرى و ذلك بنسبة مؤوية قدرها 81.8% أما نسبة 15.6% منهم فيرجعونها إلى عدم تحديد المهام ، ومثل هذه الظاهرة أي المعاناة من ضغوط العمل من شأنها أن تحدث نوعا من عدم الرضا الوظيفي في العمل والذي يؤثر على أداء المهام و العمل في حينها إضافة إلى إضعاف الحافز على الإبداع ...، وهذا ما يعود سلبا على الأداء الوظيفي في المؤسسة، كما يمكن أن تكون هذه المعاناة والنتيجة عن وجود ضغوطات في العمل بواذر لنشوء صراعات داخلية على المستوى الفردي والتي سرعان ما تتحول إلى صراعات جماعية على مستوى المؤسسة.

أما المبحوثين و المقدر نسبتهم بـ 10.5% فقد نفوا وجود معاناة ناتجة عن وجود ضغوط في العمل، هؤلاء في غالبيتهم يمكن إدراجهم ضمن فئة الإطارات ورؤساء الأقسام في المؤسسة و الذين تختلف ظروفهم العملية و عوائدهم المادية بالدرجة الأولى عن باقي العمال بمؤسسة الخزف الصحي فهم أقل عرضة لمثل، الضغوط المتعرض لها هؤلاء وأقل أيضا تدخلا في نزاعات و صراعات فيما بينهم.

ضغوط العمل و استمرارها المتزايد والتعرض المتواصل من قبل عمل مؤسسة الخزف الصحي بالميلية من شأنه أن يولد انفجارا لدى هؤلاء، يتجسد على أرض الواقع في صورة احتجاجية

و إضرابات عمالية و تخريب لممتلكات المؤسسة والذي مع مرور الوقت يصل إلى وقوع صراعات عنيفة قد تهدد ديمومة مؤسسة الخزف الصحي وتميزها واستمرارها في العمل ولاسيما في ظل الجهات المختصة والمقصود بها هنا إدارة العلاقات العامة و التي من شأنها ومن خلال جهود ومساعي أخصائيتها في الميدان امتصاص وتفتيت الشحنات السلبية و إدارتها و تسييرها يجعلها وظيفية للنسق الاقتصادي .

الجدول رقم 45: يوضح مدى وجود نزاعات للعمل في المؤسسة

حالة الإجابة بنعم		النسب المئوية %	التكرار	التكرار والنسب المئوية	
النسب المئوية %	التكرار			الإجابة	
73.5%	50	79.1%	68	نعم	الاحتمالات
7.4%	5	20.9%	18	لا	
19.1%	13	100	86	المجموع	
100%	68	المجموع			

بالنسبة لنزاعات العمل في مؤسسة الخزف الصحي في الميلية تم تسجيل نسبة عالية من النزاعات على مستواها بنسبة مئوية قدرها 79.1 % والتي تصنف ضمن نزاعات فردية قدرت بـ 73.5% نزاعات فردية و جماعية بنسبة 19.1% فنزاعات جماعية قدرت بنسبة 7.4% وما يلاحظ على هذه النسب سيادة النزاعات الفردية على الجماعية بسبب تغليب المصالح الفردية على المصطلح الجماعية في العمل وهو ما أكدته الشواهد الميدانية في الجدول رقم 38 و المتعلقة بالصرامة في تطبيق القوانين بالمؤسسة و التي أكد مفردات عينة البحث وجود نوع من التسيب و الفساد الإداري و حدوث تجاوزات و انحرافات في العمل أدت إلى تغليب المصالح الفردية على الجماعية، أما أولئك الذين أنكروا وجود نزاعات عمالية في المؤسسة فتقدر نسبتهم بـ 20.9 % وهم في غالبيتهم فئة الإطارات ورؤساء الورشات و الذين يسعون إلى عدم إعطاء نظرة سيئة على أنفسهم و رسم صورة حسنة للمؤسسة و الحفاظ عليها .

لدينا χ^2 (المحسوبة) أكبر من χ^2 (الجدولية) إذن χ^2 لها دلالة إحصائية ومنه نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل وعليه توجد نزاعات و صراعات عمالية بالمؤسسة والذي له أثره السلبي على الأداء الوظيفي وذلك عند درجة الحرية $df=2$ ومستوى المعنوية $\alpha=0,05$ وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة .

الجدول رقم 46 : يوضح أسباب نزاعات العمال في المؤسسة

النسب المئوية %	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
		الإجابة	
/	/	الأجر	
/	/	المنافسة	
/	/	أخرى تذكر	
/	/	عدم الإنتماء للمؤسسة	
4.5%	04	المعاملة السيئة	
68.6%	59	الترقية	
12.8%	11	خروقات قانونية	
14%	12	الترقية + خروقات قانونية + المعاملة السيئة + عدم الشعور بالإنتماء	
100%	86	المجموع	

بالنظر لأسباب نزاعات العمال بالمؤسسة نجد نسبة 68.6 % من مفردات العينة يرجعون نزاعات العمل إلى نظام الترقية في المؤسسة، أما بنسبة 14 % منهم يرجعونها إلى خروقات قانونية المعاملة السيئة، الترقية، عدم الشعور بالإنتماء، أما بنسبة 12.8% منهم يرجعونها إلى خروقات قانونية و هذا ما يؤكد الجدول رقم 39 و المتعلق بتطبيق القوانين في المؤسسة بنسبة 73.3 % أما بنسبة 4.6 % فيرجعونها إلى المعاملة السيئة

تعددت إذن أسباب نزاعات العمل بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، فمنهم من أرجعها إلى نظام الترقية غير العادل للتجاوزات في تطبيق القوانين، سوء المعاملة و الناجم بالأساس عن فشل العملية الاتصالية بالمؤسسة...ومنهم من أرجعها إلى المنافسة و عدم الشعور بالانتماء إلا أن الأهم هنا لا يكمن فقط في تحديد الأسباب و إنما في اعتماد برامج وقائية تحول دون هذه الأسباب إضافة إلى برامج علاجية لتفادي تفاقم الأوضاع حين وقوع صراعات و نزاعات عمالية بالمؤسسة وهي الوظيفة إلى جانب

الفصل الخامس : دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة

أخرى و المهمة المنوطة إلى جانب أخرى أيضا لإدارة العلاقات العامة بالمؤسسة و التي غالبا ما تلجأ إلى استخدام هذه البرامج في تعاملها مع مختلف المشكلات و المعوقات التنظيمية .

الجدول رقم 47 : يوضح مشاركة العمال في الإضرابات .

حالة الإجابة بنعم		التكرار	النسب المئوية %	التكرار والنسب المئوية الإجابة	
التكرار	النسب المئوية %			نعم	لا
/	/	الأجر	36%	31	الاحتمالات
/	/	الترقية	64%	55	
/	/	المعاملة السيئة	100	86	المجموع
/	/	عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة			
74.2%	23	محاولة تسريح العمال عند تعطل الفرن			
25.8%	08	الترقية + المعاملة السيئة وعدم الشعور بالانتماء للمؤسسة			
100%	31	المجموع			

بالنسبة للإضرابات في المؤسسة نجد أن نسبة 64 % من المبحوثين لم يشاركوا في أي اضطراب منذ التحاق بالمؤسسة، هؤلاء عمال تنفيذيون في غالبيتهم من فئة المتزوجين و الذين يحرصون كل الحرص على أداء أعمالهم في مقابل الحصول على عائد مالي يلبي هؤلاء من خلاله المتطلبات والحاجيات اليومية الضرورية ، أما أولئك الذين شاركوا في إضرابات عمالية فلقد قدرت بنسبة 36% ويمكن إرجاع هذه المشاركة إلى محاولة منع القيام بعملية تسريح للعمال بسبب تعطيل أفراد المصنع بنسبة قدرها 74.2 % أما نسبة 25.8% منهم فراجعة إلى نظام الترقية بالمؤسسة

الفصل الخامس : دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسة

و المعاملة السيئة و عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة ... وفيما يتعلق بمسألة الإضراب بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية و كيفية التعامل مع هؤلاء المضربين بمعرفة أسباب الإضراب و كيفية وضع وإيجاد حلول للمشاكل التي أدت إلى فعل الإضراب وهنا يكمن دور إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة .

الجدول رقم 48 : يوضح رغبة العمال في ترك العمل بالمؤسسة للالتحاق بأخرى

حالة الإجابة بلا		حالة الإجابة بنعم			النسب المئوية	التكرار	التكرار و النسب المئوية	
النسب المئوية	التكرار	الإحتمالات	النسب المئوية	التكرار			الإحتمالات	الإجابة
/	/	الشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة	/	/	الأجر	98.8%	85	نعم
/	/	رضا في العمل	/	/	العمل المتقن	1.2%	1	لا
/	/	الأجر المناسب	/	/	عدم الارتياح	100%	86	المجموع
%100	1	الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة والرضي في العمل	1,2%	1	توقيت العمل ومكان العمل والمسكن الغير متوافق مع مكان العمل	98.8%	84	
				84	الأجر الضئيل + العمل المتعب + عدم الارتياح			
%100	1	المجموع	100%	85	المجموع			

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه يتضح أن العدد الأكبر من مفردات عينة البحث والمقدر عددهم بـ 85 مفردة أقرروا رغبتهم في ترك العمل بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل - للالتحاق بأخرى متى منحت الفرصة ، وذلك راجع حسبهم إلى الأجر الضئيل و العمل الشاق وعدم الارتياح بنسبة قدرها 98.8 % هذا من جهة ، ومن جهة أخرى مرده إلى عدم توافق توقيت مكان العمل مع مكان السكن بنسبة مئوية قدرها 1.2 % بمقابل ذلك سجلت نسبة مئوية جد ضئيلة قدرت به 1.2% أبدت مفرداتها رفضهم في ترك العمل بمؤسسة الخزف الصحي للالتحاق بأخرى وتفسيرهم لهذا السلوك راجع إلى شعور هؤلاء بالانتماء و الولاء للمؤسسة والرضا الوظيفي فضلا عن إمكانية اعتبار هؤلاء من قداماء الموظفين و الذين يعتبرون المصنع جزءا لا يتجزأ منهم ، يمثل هويتهم و وجودهم و استقرارهم

باعتباره يوفر لهم الأمن و الأمان و لاسيما في ظل محدودية مناصب العمل و قلة فرص الالتحاق بمؤسسات أخرى و كذا منافسة الفائض في سوق العمل من كوادر بشرية تمتلك من الشهادات و المهارات والكفاءات التي تفوق طاقتهم و ذلك بنسبة مئوية ساحقة قدرها 100%

إن الأشكال الذي يعترض مؤسسة الخزف الصحي بالميلية متعلق بوجود كتلة عمالية معتبرة تبدي رغبتها في ترك العمل و الالتحاق بأخرى للأسباب المذكورة أعلاه و التي في حال وقوع ذلك من الصعب جدا في ظل الأسباب السالف ذكرها استقطاب موارد بشرية لإحلال العمالة القارة من المصنع و التي تعتبر بمثابة مخزون معرفي من المهارات و الكفاءات و القدرات التي تشكلت على مدى سنين العمل والتي لا يمكن للموارد المتوفرة حاليا في سوق العمل تعويضها في وقت وجيز وتدريبها على العمل هذا من ناحية و من ناحية أخرى أغلبية الإطارات المتخرجة قد لا تبدي رغبتها في العمل بالمصنع مع الظروف القاسية و النزاعات العمالية السائدة و أجور العمال المنخفضة ... إلخ و التي لا تشجع على العمل أو حتى الالتحاق بالمصنع. والملتحقين به هم بمثابة عمال مؤقتين لحين وجود فرص أخرى أحسن و أفضل وهنا تتضح جليا ضرورة تواجد إدارة متخصص، إدارة العلاقات العامة لمجاراة جملة التناقضات والعمل على تحسين المناخ التنظيمي الملائم للعمل و الأجر المناسبة للجهد المبذول على وجه الخصوص و إعطاء أهمية للمورد البشري على مستوى المصنع و مراعاة الظروف الاجتماعية و النفسية و الاقتصادية لهؤلاء ، وذلك بإخطار و إعلام الجهات الإدارية العليا ، بخطورة الموضع و انعكاساته على المصنع ككل و العملية الإنتاجية بالخصوص .

سادسا عرض البيانات و تحليل و مناقشة معطيات للفرضية الفرعية الثالثة

1- عرض و تحليل معطيات للفرضية الفرعية الثالثة

2 -استظهار نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

من خلال تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة و التي فحواها:

" لإدارة الصراع التنظيمي أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة " و التي تضمنتها الجداول رقم (34) إلى غاية الجدول رقم (48) من المحور الرابع من استمارة البحث، و بعد تناول هذه المعطيات بالدراسة و التفسير توصلت مجموعة البحث لمجموعة من النتائج نوردها وفقا للترتيب أدناه:

1-فيما يتعلق بالعملية الاتصالية بالمؤسسة:

•أجزمت كل مفردات للعينة العشوائية التطبيقية و المقدر عددها (86) مفردة من مجموع (424)

مفردة) و بنسبة مئوية قدرها 100% عدم وجود أو تخصيص أيام استقبال من قبل الإدارة للعمال و هو ما يؤكد على قصور العملية الاتصالية و عدم اهتمام إدارة المصنع بأهميتها و ضرورتها، وهو أيضا ما تم تأكيده سابقا ومن خلال الجدول رقم (07) من المحور الثاني من استمارة البحث و الذي وصفت فيه العملية الاتصالية بالسيئة بنسبة قدرها (72.1%).

•أجزم أيضا عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بصعوبة الاتصال داخل المؤسسة بنسبة مئوية قدرها (97.7%) و خاصة مع مدير المؤسسة و المسؤول المباشر بنسبة مئوية قدرها (50%) وكذا صعوبة في الاتصال بالمدير (32.1%)، فضلا أيضا على وجود صعوبة في الاتصال بالمسؤول المباشر للعمل بنسبة قدرها (17.9%) وهو ما أدلى به مبحوثو المقابلة الاستكشافية الأمر الذي يشير إلى وجود هوة واسعة بين الإدارة و العمال و بالتالي صعوبة فهم واستيعاب الكتلة العمالية بالمؤسسة، احتياجاتها و متطلباتها و مشاكلها و إدارة الصراعات والنزاعات القائمة فيما بينها من ناحية و بينها وبين الإدارة من ناحية أخرى، الأمر الذي يكون له أثره السلبي على العملية الإنتاجية من عدم التزام بالأعمال، تدني مستوى الإنتاج كما و كيفا...إلخ. وفي ظل قصور العملية الاتصالية يتأكد ومن جديدي المسعى البحثي لمجموعة البحث، بحث للمستويات العليا لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية باعتبارها مؤسسة اقتصادية حيوية لها سمعتها المعروفة داخليا وحتى على المستوى الخارجي، إلى

ضرورة الإسراع إلى تبني فلسفة جديدة للتسيير تعطي للاتصال والعملية الاتصالية أهمية، إدارة العلاقات العامة و القائم نشاطها أساس على الاتصال و التي ومن خلال ما توفره لها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية من موقع مناسب، إمكانات مادية وبشرية وتنظيمية يمكنها وبتضافر جهود باقي مستويات المصنع فردا أو جماعة امتصاص التناقضات الحاصلة ولاسيما على مستوى وحدات الإنتاج.

• تؤكد نسبة (59.3%) من المبحوثين إطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة و يمكن تفسير ذلك بوجود نوع من الوعي لدى الأفراد العاملين بحقوقهم وواجباتهم في المؤسسة ولاسيما منهم فئة الإطارات و عمال المهرة إلى جانب البعض أيضا من العمال التنفيذيين ذوي المستوى الثانوي من الدراسة، في مقابل نسبة أيضا معتبرة قدرها 40.7% و الذين أنكروا إطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة هؤلاء يمثلون في غالبيتهم العمال التنفيذيون على مستوى الورشات و لاسيما ذوو المستوى الابتدائي و المتوسط والجاهلين إلى حد ما بالقانون الداخلي للمؤسسة و هو أيضا ما توصلت إليه مجموعة البحث من خلال المقابلة الاستكشافية. وإن اطلاق أو عدم اطلاق عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية مرده إلى الدور الواجب على إدارة المؤسسة للقيام به وهو دور التوعية و الإعلام و التوجيه و الاتصال مع باقي مستويات التنظيم و هو أيضا ما يبرز أهمية وجود إدارة بالمؤسسة تتكلف بهذا الدور إلى جانب مساعدة باقي الإدارات بالمؤسسة، إنها إدارة العلاقات العامة.

• (2) من حيث الشعور بالأمن داخل المؤسسة:

• ثمة طرفان متناقضان على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، طرف يؤكد مفرداته والمقدر عملهم ب53 مفردة بنسبة مئوية 61.6% شعوره بالأمن داخل المؤسسة لاسيما في ظل وجود الجهات التي تؤمن له ذلك ممثلة بشكل أساسي في الدور الذي تلعبه النقابة و متفشية العمل و في إطار درجة الوعي و المعرفة بحقوقهم وواجباتهم، أما الطرف الأخر غير المحمي داخل المؤسسة و المقدر عددهم ب33 مفردة بنسبة 38.4% يمكن تفسير هذا الشعور من قبلهم بجهلهم للقانون أساسا و بحقوقهم أصلا و الواجبات اللازم عليهم القيام بها داخل المؤسسة و في ظل هذا الشعور يمكن القول بأن من العاملين ما يمكن أن يبدي بوادر الصراع و النزاع داخل المصنع و الذي يمكن أن يمس بالعملية الإنتاجية من خلال التأثير على السلوك الأدائي للعاملين بالمؤسسة يتجسد في تعطيل الأعمال أو عدم إنجازها في الوقت المحدد، التغيب عن العمل، إثارة للبلبل، إقامة جماعات مرجعية ضاغطة.... إلخ، و في ظل هذه الأوضاع يصبح التنظيم مجسدا في مؤسسة الخزف الصحي بحاجة ماسة إلى أخصائيين في

العلاقات العامة، متمرسين في احتواء انحرافات السلوك داخل المؤسسة، من خلال توعية الأفراد العاملين، توجيههم، تقويم سلوكياتهم و محاولة تغيير ما يمكن تغييره إن استدعى الأمر ذلك.

•(3) من حيث تطبيق القوانين بالمؤسسة:

في الغالب لا توجد صرامة في تطبيق القوانين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية و هو ما تؤكدته النسبة المئوية المقدرة ب(77.9%) من المبحوثين، في مقابل آخرين (16.3%) يقرون تارة بصرامة في تطبيق القانون و أخرى بعدمها، مع وجود نسبة صغيرة جدا صرح مفرداتها بصرامة التطبيق (5.8%). و يمكن تفسير نسبة (77.9%) إلى وجود نوع من التسبب الإداري بالمؤسسة من جهة أو إل ضعف وعدم فعالية النظام الرقابي المعتمد بالمصنع أو إلى التزام هؤلاء المبحوثين أصلا بالقوانين و تطبيقها لذلك نجدهم غير مهتمين بمسألة صرامة أو عدم الصرامة في تطبيق القانون.

فيما يتعلق بالتجاوزات في تطبيق القوانين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، سجلت نسبة معتبرة قدرها(73.5%) أكد مفرداتها(63 مفردة) بوجود تجاوزات في تطبيق القانون بالمؤسسة والذين يتمثلون في غالبيتهم العمال في الورشات والمهرة منهم و القلة القليلة من الإطارات في المصنع وهو أيضا ما أكدته المقابلة الاستكشافية و الزيارات المتتالية لمجموعة البحث، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم الصرامة في تطبيق القوانين و إلى عدم كفاءة و فعالية النظام الرقابي المستخدم وهو ما أكدته لنا البيانات الكمية في الجدول رقم(38) المتعلق بالصرامة في تطبيق القانون والجدول رقم(27) و(28) و(30) من المحور الثالث من استمارة البحث المتعلق ب: العملية الرقابية داخل المؤسسة، فعالية النظام الرقابي في الكشف عن الانحرافات وانعكاسات غياب النظام الرقابي في المؤسسة على الترتيب.

ومع استمرار التجاوزات في تطبيق القوانين، التسبب واللامبالاة و انحراف السلوك و تغليب مصالح المستوى الفردي على الجماعي فالمؤسساتي وانعكاس ذلك على صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، منتجاتها، ميزتها التنافسية و مصداقية التعامل معها...إلخ، تجد مؤسسة الخزف الصحي ذاتها مجبرة على تجاوز ذلك حفاظا على استمراريتها و مكانتها وسمعتها وذلك باعتماد آليات حديثة مساعدة ومطهرة في ذات الوقت، من بينها وأكثرها فعالية إدارة العلاقات العامة باعتبارها جهاز بيروقراطي يستند في تسيير الأمور والأوضاع بالمؤسسة على تطبيق القوانين المنظمة لعملية العمل ولكن بتجاوز الصرامة إلى الليونة في أوضاع معينة، و اعتماد صرامة القانون في أوضاع انحرافات و تجاوزات السلوك بالمؤسسة، فضلا عن توعية العاملين بالمؤسسة بالحقوق و الواجبات الملقاة على عاتقهم مع اعتماد نظام رقابي يكون أكثرأنسنة مع الموارد البشرية بالمؤسسة دون تجاوز انحرافات هؤلاء.

4- من حيث العلاقة القائمة بين العمال في المؤسسة:

فيما يتعلق بالعلاقة بين الاختلاف في الرأي ونشوء خلافات في العمل تؤكد (60.5%) من المبحوثين أن الاختلاف عادة لا يؤدي إلى وقوع خلافات بين الزملاء في العمل وهو الرأي الغالب لدى مجموع عمال الورشات في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والذي تؤكد البيانات الكمية في الجدول رقم (10) من المحور الثاني من استمارة البحث و التي تبين مدى غزارة الاتصال الأفقي فيما بين عمال وحدات الإنتاج بالمؤسسة.

بفضل غالبية عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية العمل الجماعي فيما بينهم بنسبة قدرها(69.8%) ويمكن تفسير ذلك على أن هؤلاء يمثلون في غالبيتهم العمال التنفيذيون في مؤسسة والمهرة منهم، و ذلك بالنظر لطبيعة العمل الشاق بالمصنع والذي يتطلب تضافر الجهود وتعاضد هؤلاء فيما بينهم .

5- العلاقة القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين:

ثمة تأكيد واضح لسوء الفهم الحاصل بين الرؤساء و المرؤوسين بالمؤسسة و هو ما تؤكد أيضا البيانات الكمية في الجدول رقم (07) و الذي يصف العملية الاتصالية بين الإدارة و العمال بالسيئة في العموم بنسبة قدرها(72.1%).

(89.5%) نسبة مئوية مرتفعة يؤكد مفرداتها (هم العمال التنفيذيون و المهرة منهم بالأغلبية) وجود معاناة العمال في مؤسسة الخزف الصحي ناجمة عن وجود ضغوط في العمل و التي حسبهم يمكن إرجاعها إلى بيئة العمل غير الملائمة.

ن للأجر من جهة، سوء التسيير، الاتصال غير الجيد من جهة أخرى وهو ما أكدته كذلك تصريحات مبحوثي المقابلة الاستكشافية. ولتجاوز ذلك ينصح باعتماد إدارة العلاقات العامة بالمصنع باعتبارها سوف تكون حلقة وصل بين القاعدة وأعلى المستويات والتي غالبا ما تسعى إلى توفير بيئة عمل يحترم في ظلها الفرد العامل و إمكانات تتيح له القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه بالكيفية التي تحول دن معاناة لهذا الأخير أو شعور بالضغط أو الاغتراب الوظيفي ، و الذي ما يكون له أثره السلبي على العملية الإنتاجية.

6- فيما يتعلق بنزاعات العمل بالمؤسسة :

(79.1%) نسبة مئوية مرتفعة تؤكد وجود نزاعات عمل في المؤسسة و التي صنفت ضمن نزاعات فردية (73.5%) ، نزاعات فردية و جماعية (19.1%) فنزاعات جماعية (7.4%) و ما يلاحظ على هذه النسب سيادة النزاعات الفردية على الجماعية بسبب تغليب المصالح الشخصية على العامة في العمل وهو ما أكدته الشواهد الميدانية في الجدول رقم (38) و المتعلقة بالصرامة في تطبيق القوانين.

ترجع النسبة المئوية المقدرة ب (68.6%) أسباب نزاعات العمل في المؤسسة إلى نظام الترقية المعتمد في مقابل نسبة (14%) يرجعها أفرادها إلى تجاوزات قانونية، المعاملة السيئة، الترقية أيضا وعدم الشعور بالانتماء ، أما (12.8%) منهم فيرجعونها إلى تجاوزات قانونية وهو ما يؤكد الجدول رقم (39) وهو ما أدلت به مفردات المقابلة الاستكشافية... وهنا وجب تجاوز تحديد أسباب للنزاعات في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية إلى اعتماد برامج وقائية فعلاجية لمثل هذه الصراعات و التي غالبا ما تضر بالعملية الإنتاجية من خلال التأثير السلبي لها على سلوك الأفراد العاملين و هي الوظيفة المنوطة لإدارة العلاقات العامة بالمؤسسة إلى جانب وظائف أخرى ، و التي غالبا ما تلجأ إلى استخدام هذه البرامج لتجاوز حدوث مثل هذه الظواهر التنظيمية .

العمال التنفيذيون في غالبيتهم و المهرة منهم و لاسيما المتزوجون لم يشاركوا في أي إضراب مند التحاقهم بالمؤسسة وهو ما تؤكد نسبة (64%) من المبحوثين و الذين يحرصون كل الحرص على أداء أعمالهم بالرغم من الظروف غير المناسبة لقاء حصولهم على عائد مالي يلبي الاحتياجات والمستلزمات اليومية لهم.

تؤكد 85 مفردة من مجموع 86 مفردة رغبتهم في ترك العمل بمؤسسة الخزف الصحي للالتحاق بأخرى متى سنحت الفرصة و السبب حسبهم راجع إلى الأجر الضئيل و العمل الشاق و ظروف العمل غير المناسبة هذا من جهة ومن جهة أخرى مرده إلى عدم توافق توقيت و مكان العمل مع مكان الإقامة .

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة في ضوء :

أ- الأهداف : في إثارة مجموعة البحث لقضية الصراعات التنظيمية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية في صورة فرضية فرعية ثالثة " لإدارة الصراع التنظيمي أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة " للدراسة الراهنة ، وبعد عملية تحليلية تفسيرية للمعطيات الميدانية ذات الصلة والتي تضمنتها الجداول رقم (34)

إلى غاية الجدول رقم (48) من المحور الرابع من استمارة البحث، وبالنظر للنتائج المتوصل إليها تأكد جليا قصور في العملية الاتصالية و لاسيما بين المستويات القاعدية و العليا بالمؤسسة تبلور شيئا فشيئا في صورة صراعات تنظيمية أمكن تحديد أسبابها، مستوياتها انعكاس للظاهرة على الأداء الوظيفي للمؤسسة، وباعتبار مؤسسة الخزف الصحي بالميلية من المؤسسات الاقتصادية الحيوية في المنطقة وذات التعاملات الداخلية والخارجية المختلفة، وأمام سعي هذه الأخيرة لتحقيق مستويات عليا من الإنتاج المتميز وذو الجودة العالية لمنافسة باقي المؤسسات في سوق العمل توجب عليها رسم صورة مؤسساتية جيدة داخلية و خارجية، إلا أنه وفي ظل واقع الصراعات والنزاعات على مستواها أضحت مجبرة على اعتماد آليات حديثة للتعامل معها بتقبلها أولا تسييرها وإدارتها باعتماد برامج وقائية علاجية في حال حدوثها من ضمنها وأكثرها أهمية إدارة العلاقات العامة (هدف من أهداف الدراسة الراهنة) .

ب- الدراسات السابقة :

في دراستنا لموضوع الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ممثلة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية من حيث تناولنا لجوانب معينة ذات التأثير الإيجابي أو السلبي عليه ممثلة في عملية صناعة واتخاذ القرارات التنظيمية، الدافعية في العمل وكيفية إثارتها وتحريك الطاقات الكاملة وأخيرا الصراعات التنظيمية ودور العلاقات العامة في المؤسسة في إدارتها وتسييرها و التي تأكد فعليا من خلال المقابلة الاستكشافية لمجموعة البحث و الزيارات المتتالية للمصنع فضلا عن الدراسة الميدانية باستخدام تقنية الاستمارة بالمقابلة توأجدها بمؤسسة الخزف الصحي...و في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت متغير الصراع التنظيمي في علاقته بمتغير الأداء الوظيفي في المؤسسة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، و من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الرابع من استمارة البحث وفي ظل مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة " لإدارة الصراع التنظيمي أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة " في ضوء الدراسات السابقة المعتمدة في الفصل الخامس من الدراسة الراهنة أمكننا تحديد أوجه التشابه الكلي أو الجزئي وذلك بتحديد نقاط التقاطع أو الاختلاف بينهما ممثلة في النقاط التالية :

• ثمة التقاء محوري بين ما توصلت إليه مجموعة البحث في الفصل لخامس من الدراسة الراهنة وبخاصة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة في المحور الرابع من استمارة البحث و بين ما ذهب إليه الباحث " Plowman " في دراسته بعنوان " الصراع و الإدارة الإستراتيجية و العلاقات العامة " وبالضبط في تناوله لمتغير الصراع التنظيمي في المؤسسة (محور من محاور اهتمامات العلاقات العامة

(هي دراسة مشابهة و لكنها وثيقة بالدراسة الراهنة من حيث الهدف المرجو ، أبرزت لنا دراسة " Plowman " ما تصبو إليه مجموعة البحث ؛ أهمية تواجد إدارة العلاقات العامة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية بدعم من الإدارة العليا في التسيير الاستراتيجي للنزاعات والصراعات التنظيمية و التي تحول دون الأداء المتميز للعاملين وذلك بتبيان بعض النماذج المستخدمة في ذلك ممثلة في نموذجاً لاحتواء و التجنب و المساومة و التعاون بشكل إيجابي في احتواء وإدارة الصراعات التنظيمية .

• في تناولنا لنتائج المحور الرابع من استمارة البحث " لإدارة الصراعات التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة " توصلت مجموعة البحث إلى حقيقة تواجد صراعات تنظيمية بالمؤسسة إلى جانب وجود تأثير واضح لها على العملية الإنتاجية و بالتالي على الأداء الوظيفي ، وهي ذات النتيجة المتوصل إليها في دراسة " Henry " بعنوان " الصراع التنظيمي و تأثيره على الأداء التنظيمي " و التي مفادها :
ثمة تأثير دال معنوياً للصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي والتي هدف الباحث من خلالها إلى التحري عن أسباب و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي

وبالنظر الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة الراهنة ودراسة الباحث "رمضان" بعنوان " أساليب إدارة الصراع وأثره على الأداء التنظيمي" نجد اختلافاً فيما يتعلق بأسباب نزاعات وصراعات العمل، وفي هذا السياق نجد الباحث "رمضان" حددها في تدني الروح المعنوية للعاملين ، عدم وجود إدارة علمية محايدة للتنازع على المناصب وعدم مشاركة العمال في اتخاذ الحوارات التنظيمية في حين توصلت نتائج الدراسة الراهنة إلى إرجاع أسباب نزاعات العمال في المؤسسة إلى نظام الترقية المعتمد بالدرجة الأولى وهو ما أكدته نسبة 68.6 % من المبحوثين للتجاوزات القانونية و المعاملة السيئة وعدم الشعور بالانتماء .

وفي ظل أيضاً مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة من الدراسة الراهنة في ضوء دراسة الباحث " محمد سلامة " بعنوان " الصراعات التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي " نجد نقاط الالتقاء بينهما تمثلت في اعتراف كليهما بحقيقة وجود الصراع التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات مع سيادة الصراع الفردي في الدراسة الراهنة على المستوى الجماعي، إضافة أيضاً إلى تأكيد كليهما أثر الصراعات التنظيمية على الأداء الوظيفي مهما كان نوع الصراع و مستوى الصراع التنظيمي حيث توصل " محمد سلامة " أيضاً إلى تأكيد العلاقة السلبية في حالة انخفاض أو ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي، وإيجابية العلاقة بينهما (الصراع و الأداء) في حالة المستوى المعقول للصراع التنظيمي.

ج- النظريات

• توصلت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود قصور في العملية الاتصالية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تتمثل في سوء العملية الاتصالية بين الإدارة و العمال, عدم تخصيص أيام لاستقبال للعمال, - تغدر الاتصال لاسيما بمدير المؤسسة و المسؤول المباشر على العمل... إلخ و الذي غالبا ما يؤدي إلى ظهور نزاعات و صراعات تنظيمية, وهو ما يؤكد التصور الكلاسيكي للتنظيم والذي غالبا ما تكتفه صراعات و نزاعات عمالية مردها مدى معاملة العاملين في ورشات الإنتاج والذي يعزى أساسا إلى غياب العملية الاتصالية و لاسيما الاتصال الصاعد منه, إذ يتم التركيز هنا على عنصرية العمل في مواقع الإنتاج بتجاوز العامل الإنساني و العلائقي و النفسي للعاملين .

• أكدت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة من المحور الرابع من استمارة البحث وجود صراعات و نزاعات عمالية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية والذي ينظر إليه باعتباره ظاهرة طبيعية كانعكاس للتفاعل الحاصل بين الأفراد و الجماعات بالمؤسسة, و يجب تقليله و التعامل معه بمحاولة تسييره و إدارته وهو ما أكده أصحاب النظرية السلوكية باعتبار الصراع حسبهم أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه و ما على الإدارة إلا التعرف عليه و تحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة و هو أيضا ما تتميز به النظرة الحديثة للصراعات (التفاعلية) باعتباره واقعة ايجابية وأمر حتمي لا يمكن تجنبه, ظاهرة صحية و بدرجة ما مطلوبة وهو ما لا يؤكد رواد الاتجاه الكلاسيكي للتنظيم إذ اعتبروه ظاهرة سلبية غير مريحة و يجب القضاء عليها أو على الأقل تجنبها, هو نوع من أنواع العنف و التخريب و السلوك اللاعقلاني, في حين نجد أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية لم يتطرقوا للصراع باعتباره واقعا معاشا و لم يعطي له درجة من الأهمية , صوروا التنظيم في حالة من الاستقرار و التناغم و الانسجام و التوازن و التعاون و التعاضد بين أفراده .

• توصلت نتائج الفرضية الثالثة إلى أن الصراع ذو حدين , يمكن أن يكون إيجابيا للتنظيم و ذلك من خلال تغييره للأوضاع السائدة غير المقبولة و الانحرافات و التجاوزات الحاصلة على مستواه , كما يمكن أن يكون سلبيا ينعكس في تعطيل العمل و تخريب الممتلكات و تدني مستويات الإنتاج و جودة المنتج... و هو أيضا ما يؤكد الفاعلون أي أصحاب النظرة الحديثة للصراع و الذين ينظرون إليه باعتباره ظاهرة واقعية حتمية حيادية يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وفقا لنمط التعامل معها و إدارتها وهو ما لا يذهب إليه رواد الاتجاه الكلاسيكي , باعتباره ظاهرة سلبية غير صحية , مضررة بالتنظيم و يجب القضاء عليه في مقابل عدم تناول سلبية أو إيجابية للظاهرة الصراعية من قبل رواد حركة العلاقات

الإنسانية ، إذ لم يتطرقوا أصلا للصراع كواقع معاش ، رسموا لنا صورة من التعاون والتكامل و التوازن والاستقرار التنظيمي .

• وثمة اتفاق أيضا بين ما توصلت إليه نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وبين تصور رواد المدرسة الكلاسيكية للتنظيم فيما يتعلق بمسألة معاناة العمال في المؤسسة و الناجم عن ضغوط العمل في مواقع الإنتاج و التي يمكن إرجاعها إلى بيئة العمل غير المناسبة ، الأجر، سوء التسيير و قصور العملية الاتصالية و الرقابية اللصيقة بالعمال...إلخ .

• هناك اختلاف واضح فيما يتعلق بمسألة تطبيق القوانين بالمؤسسة بين ما توصلت إليه نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وبين نظرة رواد الاتجاه التقليدي لها ؛ هؤلاء يقرون بوجود تطبيق صارم للقوانين بالأجهزة البيروقراطية أي حرفية تطبيق القوانين ، وهو حاصل فعليا بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية والتي اكتشف على مستواها عدم وجود صرامة في تطبيق القانون، وبأن ثمة نوع من التسيب الإداري بالمؤسسة وضعف في النظام الرقابي و وجود تجاوزات و خرق واضح للقانون في بعض الأوقات .

• هناك أيضا تباينا و اختلافا بخصوص العملية الرقابية وكفاءة النظام الرقابي وذلك بين ما توصلت إليه نتائج الفرضية الفرعية وبين نظرة رواد الاتجاه الكلاسيكي للتنظيم ورواد حركة العلاقات الإنسانية والسلوكيون عامة ، إذ تم تأكيد عدم كفاءة و فعالية النظام الرقابي المستخدم بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية في الكشف عن التجاوزات في استعمال القوانين بالمؤسسة ، في حين يؤكد أصحاب المدرسة التقليدية كفاءة النظام الرقابي المستخدم ممثلا في الرقابة الصارمة أو اللصيقة للعمال والتي انعكست (ولاسيما في بدايات التصنيع) في مستويات عليا من الإنتاج و وفرة المنتج و تلبية المتطلبات في تلك الحقبة التاريخية حتى وإن أعيب عليهم هذا الجانب من قبل رواد حركة العلاقات الإنسانية والسلوكيون عامة والذين وعلى الرغم من عدم اعتمادهم الرقابة الصارمة تنظيميا في تسيير العملية الإنتاجية إلا أنهم تمكنوا من تسجيل سقف أعلى من الإنتاج والإنتاجية في العمل بالتركيز على جوانب أخرى ذات أهمية ممثلة في إعطاء المورد البشري أهمية ، بيئة العمل المناسبة العلاقات غير الرسمية ، الدافعية في العمل ، جماعات العمل و روح الفريق في العمل للابتعاد عن استخدام الصرامة في الرقابة باعتماد الليونة في هذا الأمر ، إشراك العمال في صناعة و اتخاذ القرارات التنظيمية...إلخ.

الخلاصة:

تعرض الأداء الوظيفي في المؤسسة عوامل عدة تحول دون استخراج للطاقات الكامنة للعاملين في المؤسسات و على وجه الخصوص الاقتصادية منها ولاسيما في مواقع الإنتاج، و احد أهم هذه العوامل المؤثرة:

الصراعات التنظيمية والتي لا يمكن تجاهلها أو حتى تجاوزها. إذ تعد من بين الرهانات و أشدها خطورة على النسق المؤسسي الذي أضحي اليوم بحاجة ماسة لاعتماد آليات جديدة لإدارتها وللتخفيف منها يجعلها وظيفية للنسق، محفزة للعمل من بينها إدارة العلاقات العامة والتي تعد سر إدارة القضايا و المشكلات التنظيمية والتي من ضمنها الصراعات التنظيمية إحدى المهمات الرئيسية للعلاقات العامة ولاسيما فيما يتعلق بتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا، إذ تحرص العلاقات العامة ومن خلال أنشطتها الوقائية والعلاجية على حماية المؤسسة من مختلف المشكلات و الأزمات وذلك من خلال التشخيص الدقيق والكامل للصراع والتدخل فيه.

قياس حجمه ومصادره وأسبابه و فعاليته و أساليب معالجته وذلك بالتنسيق مع باقي الوحدات الإدارية بالمؤسسة بالتركيز على فتح قنوات للاتصال بين الأطراف المتصارعة وإحالة الصراع إلى الجهات المختصة من مستشارين وأخصائيين لتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة فضلا عن تلطيف الجو التنظيمي من خلال المساواة بين الأطراف المتصارعة لبناء علاقات حسنة يسودها التعاون والتكاتف والاعتماد المتبادل لتحقيق الأهداف و الميزة التنافسية والصورة الحسنة داخليا وخارجيا.

خاتمة

إن مثل هذه البحوث العلمية الاجتماعية من شأنها أن تكون ذات أهمية بالغة للمؤسسات الاقتصادية و الخدماتية، كما تعتبر إطار نظري يمكن الرجوع إليه و الاستفادة منه. و في هذا الإطار تناولنا هذه الدراسة والتي تتمحور حول انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسة والذي يتضح جليا من خلال انعكاسات هذا الغياب على المستوى الفردي و الجماعي و المؤسساتي بإبراز دور العلاقات العامة كوظيفة ضرورية في أي تنظيم نظرا لكونها تساهم في تطور الإدارة من خلال وظائفها الحساسة.

و من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية توصلنا إلى أن إدارة العلاقات العامة غير موجودة في الهيكل التنظيمي و أن غيابها يعود بالسلب على العملية الاتصالية بالمؤسسة و كدى على عملية صناعة واتخاذ القرارات التنظيمية و تحريك الطاقات الكامنة بتفعيلها و إدارة الصراعات التنظيمية، و هذا راجع إلى أن العلاقات العامة مازالت لا تحظى بالأهمية اللازمة على المستوى الوطني خصيصا بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية باعتبارها غائبة جملة و تفصيلا كجهاز أو قسم في المصنع حتى أنها لم تحظى بالمكانة المناسبة في الهيكل التنظيمي هذا ما أثر سلبا على أداء العماليين من خلال العملية الاتصالية و وسائل الاتصال الغير متوفرة فيها بالقدر اللازم و الفعال من أجل التنسيق بين مختلف المديرات و الدوائر و الأقسام وحتى في الورشات، و كذى جهل العمال بأدوارهم و عدم تعرفهم على أهداف المؤسسة، و نقص المعلومات التي تساعد في القيام بواجباتهم

و التعرف على حقوقهم من مصدرها الرسمي عن طريق عدة وسائل اتصالية و الاستخدامات المختلفة لعملية الاتصال من اللوائح و الملصقات، الهاتف و الفاكس و الأنترنت... الخ، وعدم فتح أبواب الإدارة للعمال، وكذلك لم يستخدم التحفيز بشقيه المادي والمعنوي الأمر الذي أدى إلى بروز المشاكل والصراعات و اختلال العلاقة بين مختلف المستويات وعدم الرضا الوظيفي الذي يؤثر و بشكل كبير في الأداء الوظيفي للعاملين و انعكاساته على رسم و بناء الصورة المؤسساتية الحسنة بما يضمن استمراريتها، وعليه أصبحت إدارة العلاقات العامة بأخصائيتها ضرورية في أي مؤسسة تطمح إلى النجاح و الاستمرار والتميز ورسم الصورة الحسنة في ظل المنافسة الشرسة وآليات السوق الصعبة... و دراستنا هته ما إلا منطلق لدراسات أخرى، من خلالها تبيننا لنا سياقات بحثية أخرى تم صياغتها في مجموعة من التساؤلات أدناه:

- كيف يمكننا جعل الموظف البيروقراطي بالأجهزة البيروقراطية رجلا للعلاقات العامة؟
- كيف يمكننا تجاوز إشكالية تفويض السلطة بالأجهزة البيروقراطية من خلال الاستعانة بالعلاقات العامة كفلسفة تسييرية؟
- كيف يمكننا حث الأجهزة البيروقراطية على امتصاص العمالة المتخرجة من الجامعات الجزائرية تخصص علم الاجتماع العلاقات العامة؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر:

أ- الكتب العلمية :

1. إبراهيم عيسى عثمان : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008.
2. أبو أصبع صالح خليل : العلاقات العامة و الاتصال الإنساني ، دار الشروق ، عمان ، ط1، 1998 .
3. أبو جدو صالح محمد : علم النفس التربوي ، دار المسيرة ، ط 1 ، الأردن.
4. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة ، 2000.
5. أنجيس موريس : منهجية البحث في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2010.
6. أونيس عبد المجيد أونيس ياسين : إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوردي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011.
7. بارون روبرت ، جيرينبرج جيرالد: إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة و تعريب رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية ، السعودية ، 2004.
8. بالرياح محمد : الدافعية الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د ط ، د س.
9. بربر كامل : الإتجاهات الحديثة في الإدارة تحديات المديرين ، دار المنهال اللبناني ، بيروت ، 2006.
10. برغوت علي : العلاقات العامة - أسس نظرية ومفاهيم عصرية - معهد البحوث و الدراسات العربية ، القاهرة ، 2008.
11. البرنوطي سعاد نائف : الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال ، دار وائل ، عمان ، ط1 ، 2001 .
12. البرنوطي سعاد نائف : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان الأردن ، ط2 ، 2004
13. بلال محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
14. بلخيري رضوان ، جبيري سارة: مدخل الاتصال و العلاقات العامة ، جسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط 1 ، 2013

15. بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة قسنطينة ، د ط، 2006.
16. بوحوش عمار: الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتابة ، الجزائر ، 1987.
17. بوحوش عمار : نظريات الإدارة العامة ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، الأردن ، 1980.
18. ثابت عبد الرحمان إدريس : إدارة الأعمال : نظريات ونماذج وتطبيقات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، د ط ، 2005.
19. جاكسون جون و آخرون : نظرية التنظيم ، ترجمة خالد زروق ، معهد الإدارة العامة ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 1988.
20. الجبري عبد الكريم راضي: العلاقات العامة (إبداع تطوير المؤسسة والنجاح والإدارة) ، دار التيسير ، بيروت ، 2001.
21. جلاب إحسان: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2011.
22. حامد خالد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008 .
23. حجاب محمد ، وهبي سحر: المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 1996.
24. حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، دون طبعة 2006.
25. حريم حسين: إدارة المنظمات ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2003.
26. الحسن إحسان محمد : النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل ، عمان ، ط1 ، 2005.
27. حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، جامعة قالمة، الجزائر، 2004.
28. حمدي ياسين ، علي عسكر ، حسن موسوي : علم النفس الصناعي ، و التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، ط1، 1999.
29. حنفي عبد الغفار ؛ أبو قحف ، عبد السلام : تنظيم وإدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 1993.
30. حنفي محمود سليمان : الإدارة منهج تحليلي ذاتي ، دار الجامعات المصرية ، مصر ، د م ، د س.
31. خليفة اللطيف محمد : الدافعية للإنجاز ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2000.

32. خير حمود كامل: السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2002.
33. الديق مدحت: جوانب في الصراع التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، م 10 ، ع 3 ، 1987.
34. ذرة عبد البارئ إبراهيم : تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
35. راسم محمد الجمال ، معرض عياد خيرت : إدارة العلاقات العامة ، المدخل الاستراتيجي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2005.
36. زرواتي رشيد : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، الجزائر، ط3، 2008.
37. زويلف مهدي حسن ، العضائيلة ، علي محمد : إدارة المنظمة - نظريات وسلوك ، دار مجدلاوي عمان ، ط1 ، 1996.
38. سالم فؤاد الشيخ وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ،المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 1989.
39. السامي علي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، دون طبعة ، دون سنة .
40. سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مذكرة سفيس للاستشارات و التطوير ، القاهرة ، ط2 ، 1998 .
41. سلامة عبد العظيم حسين : إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة ، البقراء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2004.
42. سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
43. سيلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
44. الشرقاوي علي : العملية الإدارية ووظيفة المديرين ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002.
45. الشрма زياد عبد الغفور ؛ عبد العزيز عبد السلام : مبادئ في العلاقات العامة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان.
46. شروخ صلاح الدين : منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عنابة، الجزائر، د ط، 2003.
47. شريف ، علي: إدارة التنظيمات الحكومية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 1999 .

48. الشلابي زهير بوجمعة: الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1، 2011.

49. الشماع خليل محمد حسن وآخرون : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان 2000

50. الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 2 ، 2005.

51. الشنواني صلاح : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية - مدخل للأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية دون طبعة ، 1999.

52. الشنواني صلاح: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،دار النهضة العربية: بيروت، لبنان،1970.

53. شوقي محمد شوقي : الإدارة المعاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة.

54. شيبية شدوان علي : العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، 2008.

55. الصحن محمد فريد : العلاقات العامة المبادئ و التطبيق ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية 2004.

56. الصرن رعد حسن : نظريات الإدارة و الأعمال ، دار الرضا ، سوريا ، ط1، 2004 .

57. صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الجامعية، مصر، 2005.

58. الصير محمد: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، عمان،الأردن،2003.

59. الصيرخي محمد : مفاهيم إدارية حديثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.

60. الصيرفي محمد : مفاهيم إدارية حديثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.

61. الصيرفي محمد : العلاقات العامة من منظور إداري : دورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، ط 1 ،

2005

62. الصيرفي محمد عبد الفتاح : البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، ط2، 2008.

63. طشطوش سليمان محمد : أساسيات المعاينة الإحصائية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

64. الطيب ،محمد رفيق : مدخل التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ج 2 ، الجزائر ، 1985.

65. عاشور أحمد حضر : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.

66. عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1983.
67. عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، دون طبعة ، 2004.
68. عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002.
69. عبد الباقي صلاح الدين: السلوك في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ط1 ، 2002.
70. عبد التواب أحمد إبراهيم : أصول البحث العلمي في علم القانون، مناهجه ومفترضاته ومصادره، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009.
71. عبد الخلق أحمد : الدافع للإنجاز لدى اللبنانيين : بحوث المؤتمر السنوي السابع لعلم النفس ، مصر ، 1971.
72. عبد السلام محمد : التطورات الحديثة في الفكر الإداري و التنظيم دار الكتاب الحديث ، مصر ، د ط ، 2008.
73. عبد الله علي : أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية : أطروحة ذكراه ، جامعة الجزائر ، 1999.
74. عبد الله معتز ، عبد الحليم محمود السيد وآخرون : الدافعية في علم النفس العام ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1990.
75. عبد المحي صالح و آخرون : العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
76. عبد الناصر علي حمودة : إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أسبوط ، مصر ، دون سنة
77. عبد الوهاب ، علي محمد : الفعالية الإدارية، ندوة المدير، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية 1980.
78. عبيدات دوقان وآخرون: البحث العلمي- مفهومه، أدواته، أساليبه- دار الفكر الناشر والموزعون، الأردن، 2008.
79. عثمان بن عامر : مفاهيم أساسية في علم الاجتماع ، دار الكتاب الوطني، بنغازي، 2002 14.
80. العديلي ناصر محمد : السلوك الإنساني و التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، القاهرة ، 1995.

81. عساف محمد عبد المعطي: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان، عمان، الأردن ، 1999.
82. عسكر علي: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل ، دار الكتاب الحديث ، الكويت .
83. العكيلي عبد الأمير عبد العظيم : مبادئ الإدارة العامة مدخل بيئي وسياسي ، الجامعة المفتوحة ، ليبيا ، 1992.
84. علاء الدين عبد الغني محمود ، إبراهيم أبو النور الجارحي : مبادئ السلوك التنظيمي ، دار النهضة العربية مصر ، د ط ، 2004.
85. العلاق بشير : أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمي ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 1988.
86. العلاق بشير عباس : المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصارف، دار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان، بنغازي ليبيا، 2004.
87. العلاق بشير: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
88. علي عبد الوهاب : استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، الإسكندرية ، 2000.
89. عليان رحي مصطفى ؛ غنيم عثمان محمد : أساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط4، 2010
90. العميان محمود سليمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، ط3 ، 2005 .
91. العميان محمد سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان ، الأردن ، 2015.
92. عواد فتحي : إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
93. غرابية فوزي و آخرون : أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار وائل للنشر و التوزيع عما ، الأردن، ط3، 2002.
94. غربي علي و آخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، ط1 ، 2007.

95. غنايم عمر، الشرقاوي علي: تنظيم إدارة الأعمال، الأسس و الأصول العلمية، مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 1980.
96. القريوتي محمد قاسم : نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل ، عمان ، ط1، 2000.
97. كامرون دافيد والتون : إدارة والقيادة العلاقات ، التفاعل الإيجابي ، ترجمة محمد محمود عبد العليم ، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة ، 2001.
98. الكبيسي عامر: الفكر التنظيمي ، دار الرضا للنشر و التوزيع ، سوريا ، 2004 .
99. كشرود عمار الطيب : علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ، مفاهيم ونماذج والنظريات ، المجلد الثاني ، منشورات جامعة كار يونس ، بلغازي ليبيا.
100. الكشك محمد بهجت جاد الله : العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 2003.
101. كعباش رابح : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، الجزائر ، دون طبعة ، 2006 .
102. كنعان نواف : اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية و التطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط2 ، 2007.
103. كوبرا أشواك شندا : إستراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة عبد الكريم خزامن ، دار الفجر و التوزيع القاهرة مصر ، 2002 .
104. لعويسات جمال الدين : السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة ، الجزائر ، دون سنة .
105. ماهر أحمد : السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2003 .
106. ماهر أحمد : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ط 8 ، 2002.
107. المبيضين عقلة محمد : التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2001 42.
108. مجدي أحمد : علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2005.
109. محمد بكري عبد العليم : مبادئ إدارة الأعمال ، مركز التعليم المفتوح ، جامعة بنها ، 2007

110. محمد عزازي أحمد إدريس : العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارية ، الزقازيق : المكتبة العلمية ، القاهرة مصر ، 1998.
111. محمود منال طلعت : أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2003.
112. محي الدين أحمد حسين : دراسات في الدوافع والدافعية ، دار المعارف ، القاهرة ، 1988.
113. محي الدين أحمد حسين: الدافعية إلى الإتجاز عند الجنسين ، مجلة علم النفس ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1988 ،
114. مداس فاروق : التنظيم وعلاقات العمل ، دار مدني ، الجزائر ، 2002.
115. المرسي جمال الدين ؛ ثابت إدريس : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000.
116. المصري سعيد محمد: التنظيم و الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999.
117. المغربي كامل محمد : الإدارة – أمالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حدائته و تحديات القرن الواحد و العشرين ، دار الفكر ، عمان ، ط1، 2007 .
118. المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي . مفاهيم و أسس ، سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان ، الأردن، 2004.
119. المغربي كمال محمد: السلوك التنظيمي : مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ط2 ، 1995.
120. نادية أيوب: نظريات القرارات الإدارية، جامعة دمشق، 1994.
121. النجار نبيل : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1985.
122. النمر سعود وآخرون : الإدارة العامة الأسس والوظائف ، الرياض ، د ط ، 1997.
123. الهاشمي لوكيا : نظريات التنظيم ، دار الهدى ، عين المليلة ، الجزائر ، الطبعة 1 ، د س.
124. هلال حسنة : مهارات الأداء؛ مذكرة تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة.
125. الوزني موسي: اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دار السلاسل، عمان، الأردن، 1995.

126. ياغي محمد عبد الفتاح : اتخاذ القرارات التنظيمية ، ياسين للخدمات الطلابية و المكتبية ، ط 3 ، عمان ، الأردن ، 2005.

127. ياغي محمد عبد الفتاح: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية مقارنة ، المنظمة العربية للعلوم الأردنية، عمان ، الأردن ، 1986.

ب - الأطروحات و الرسائل الجامعية :

1. العميرة محمد بن عبد العزيز: علاقة الجودة الشاملة " بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز سلطان لمعالجة أمراض القلب بمدينة الرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نادي، 2003.
2. إبراهيم المعمر عيسى: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في أداء الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
3. أبو عساكر فوزي عبد الرحمن حامد: أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة - إدارة أعمال 2008 .
4. أحمد خليلي : دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة لمسيلا ، الجزائر ، 2005 - 2006.
5. بوكرش بسملة: سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور مينال -عنابة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، السنة الجامعية 2011-2012 ، الجزائر.
6. بوكيحل سامية : دور الاتصال في تطوير أداء العمال بالمؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة ، 2014 ، 2015.
7. تيفزة حنان : علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر ، دراسة ميدانية بميلية ، الأوراس - باتنة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، 2012 - 2013.
8. الخالدي أحمد بن محمد بن مهدي : أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للحكومة بمدينة مكة المكرمة و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير في إدارة التربية و التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، 2008 .

9. الخضرة نايف : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية - رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ،الأردن ، 2005.
10. رابح سرير عبد الله : عملية صنع القرار و تطبيقاته في الإدارة العامة ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، قسم العلوم السياسية ، جامعة الجزائر ، 2006.
11. الرشيدى خالد عبد الله بريكان: دور الاختلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية : دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية للكويتية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012.
12. زاهر تيسير : الدور الإستراتيجي لإدارة العلاقات العامة في إدارة التحديات المعاصرة ، ماجستير في التسويق ، 2010.
13. الزهداني جمعان عوضة : صنع القرار في الأجهزة الأمنية : الأساليب و المعوقات و أنماط المشاركة ، رسالة ماجستير المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 1421 هـ
14. السقا عون مفيد عبد الله : الدوافع الذاتية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة ، دراسة ميدانية تطبيقية على بنك فلسطين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2013.
15. سلامة محمد: الصراع التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2011.
16. سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2007.
17. طاهر سواكري : الصراع داخل المؤسسة الصناعية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2001 - 2002.
18. طه طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، ط1 ، 2007 ، ص 584
19. طويل كريمة : الدافعية و الدنيا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
20. العايب رابح : القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 -2009.
21. العتيبي عابض سعدون : مواقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز جدة 1416هـ.

22. عزيزون زهية : التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة-وحدة نوميديا بقسنطينة-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2006-2007.
23. عسلي نور الدين: إدارة الصراع و أثره على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2009.
24. فيصل فهد بن محمد ابراهيم : العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات و علاقته بمستوى أدائهم ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، 2001.
25. لعلاوي عماد : مفهوم العمل لدى العمال وعلاقتهم بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية دراسة ميدانية بمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة_، دراسة مقدمة ، لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس والتنظيم ، السنة الجامعية 2011- 2012.
26. لعويوة عمر: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطار في العمل ، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت ، مركب 18 فيفري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، 2006- 2007.
27. الماضي مساعد بن عبد الله السعد : معوقات الاتصال الإداري و انعكاساتها على الأداء الوظيفي : دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى و التنفيذية بإمارة منطقة الرياض ، رسالة ماجستير ، أكاديمية، نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1996.
28. مرزوق ابتسام يوسف محمد: إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مدير و كالة قوة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011.
29. المندل خالد بن فيحان : المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في المؤسسات الإصلاحية ، بمدينة الرياض ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003.
30. ناصر محمد جودت: الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة ، دار المجدلوي ، عمان ، دون طبعة 1998 .
31. النملة سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2007.

ج - مقالات الدوريات :

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

2. بوزيد سليمة : المشاركة في اتخاذ القرارات كآلية في تحقيق التنمية الإدارية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 20 ، 2010.
3. حسن علي حسين : المرأة ودافعية الإنجاز دراسة نفسية مقارنة لدافعية الإنجاز وبعض الخصائص المعرفية و المزاجية المتعلقة بها لدى الذكور و الإناث في المجتمع المصري ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، 1989.
4. صديق حسين : الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد 443 .
5. العبودي محسن محمد : أساليب القيادة الحديثة بين المركزية و اللامركزية ، مجلة الإدارة ، المجلد 17 ، العدد 4 ، القاهرة ، 1985.
6. العمري عوض سعيد: أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية خالد العسكرية، العدد72، 2003.
7. المعشر زياد يوسف : الصراع التنظيمي ، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ع 2 ، م 1، مطبعة الجامعة الأردنية ، عمان المملكة الأردنية الهاشمية .
8. معمريه بشير : سيكولوجية الدافع للإنجاز تقنين أربعة استبيانات لقياسه ، سلسلة الكتاب الإلكتروني ، العدد 30 ، إصدارات شبكة العلوم النفسية العربية ، 2013 .
9. هاني بن ناصر الداجي : التسييس التنظيمي و دوره في الصراعات التنظيمية و إدارتها ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2008.

د - الدراسات :

1. الخليفة ، زياد ساعد : الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسجلة عن ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية، 2001 .

و- مصادر أخرى :

1. المصدر : مصلحة تسيير المستخدمين مؤسسة الخزف الصحي بالميلية جيجل.

هـ - الكتب باللغات الأجنبية

1. Christian Thudewz : Sociologie des entre prises , éditions couvert , paris 1997 ,
2. Aubert Nicol : Diriger et motiver , Art Pratique du Management , édition d'organisation , 2 ème édition , Paris , France , 2002.
3. Bomoudj , kihel F , Moul .M : La Fonction des ressources humaines , dunod , paris 2000.

4. Cloarec Christine, la motivation au travail tour d'horizon des grand théories , Edition ESF, 2004 .
5. Crosier Michel : The Bureautic phenomenon , the univesity of Chicago press Chicago , 1964 . Plorino : Méthodes et pratique de la perfor mance , le guide du pilotage édition d'organisation ,1994.
6. Fitzguald ,Steple : p. Decision making , London : Capstone publishing , 2002.
7. Hamady, H.M : Administrative le foun in developing contries with special reference to egypte and lybia : ph.s this is univusity of strath clyde – glasgow , 1975 .
8. Parsons , Talcott. Toward a general theOry of action , New York , Harpet Row , 1962.
9. Plowman K : conflict strategic management public relations , public relations review , vol 31 , issue 01.
10. Williems ,E : Dictionnaire de sociologie . adaptation française par , ahmed ewillier 2 ème édition , libraire Marcel Rivere, paris 1971.

الملاحق

الملحق رقم: 01

جدول يبين أسماء الأساتذة المحكمين لمحتوى الاستمارة و درجتهم

اسم الأستاذ المحكم	الجامعة	التخصص	درجته
بوالفلفل إبراهيم	جيجل	علم إجتماع	أستاذ محاضر أ
كعواش عبد الرؤوف	جيجل	علم إجتماع	أستاذ مساعد أ

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
ماسترعلاقات عامة
مقابلة مذكرة تخرج بعنوان :

انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -

تحت إشراف الأستاذ
شيهب عادل

إعداد الطلبة
• عكاف مروان
• عنصل وافية

ملاحظة : هذه البيانات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

دليل مقابلة شخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : سنة
- 3- المستوى التعليمي
- 4- الأقدمية :سنة
- 5- الوظيفة :
- 6- ماهي إدارة العلاقات العامة وما دورها حسب معلوماتك ؟
- 7- ماهي وسائل الاتصال المتوفرة في المؤسسة ؟
- 8- ما أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة ؟
- 9- ما الوسيلة المتبعة لإيصال المعلومات للعمال من طرف الإدارة ؟
- 10- ماهي المهام و الصلاحيات الموكلة إليك ؟
- 11- هل أنت راضي عن عملك ؟ ولماذا؟
- 12- كيف يتم إتخاذ القرارات في المؤسسة ؟
- 13- كيف يتم إيصال القرارات الصادرة للعمال؟
- 14- في حالة رفض العمال للقرارات كيف يتم تعامل مع هذا الرفض ؟
- 15- هل تسمح الإدارة للعمال بالمشاركة في صنع القرارات و اتخاذها ؟
- 16- هل هناك علاقة بين المسؤول المباشرة والعمال؟
- 17- هل توجد رقابة على العمال ؟
في حالة الإجابة بنعم من يقوم برقابة ؟
- 18- هل الظروف ملائمة للعمال بقيام بمهامهم؟
- 19- كيف ترى العمال بالمؤسسة؟ هل هم راضون في عملهم؟
- 20- هل توفر المؤسسة الطلبات المقدمة لها في الوقت المناسب ؟
- 21- هل تعتمد الإدارة داخل المؤسسة على تقييم الأداء الوظيفي ؟
على أي أساس يتم هذا التقييم ؟
- 22- هل هناك تعاون بين العمال في انجاز العمل ؟
- 23- هل هناك انسجام بين جميع الأقسام ؟
- 24- هل يوجد توتر بين الأفراد في العمل ؟
- 25- هل هناك احتجاجات و إضرابات في المؤسسة ؟
- 26- كيف يتم تسيير الاحتجاجات و الإضرابات في المؤسسة ؟
- 27- ما اقتراحاتك ونظرتك المستقبلية للمؤسسة ؟

جامعة محمد الصديق بن يحي
جامعة جيجل
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة مذكرة تخرج بعنوان

انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة

تحت إشراف الأستاذ:

شيهب عادل

إعداد الطلبة:

1- عكاف مروان

2- عنصل وافية

ملاحظة: هذه البيانات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن..... سنة
- 3- الحالة الاجتماعية.....
- 4- الأقدمية في المؤسسة :سنوات
- 5- المستوى التعليمي :
- 6- وظيفتك :

المحور الثاني : لمركزية أو لامركزية القرارات التنظيمية المتخذة أثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة

7- كيف تصف العملية الاتصالية بين الإدارة و العمال ؟

جيدة حسنة سيئة

8- فيما تفيدك المعلومات التي تصلك من الإدارة في عملك ؟

سرعة الإنجاز إتقان العمل أخرى تذكر:.....

9- هل ترى بأن نقص وسائل الاتصال يزيد من الأخطاء التي ترتكبها أثناء العمل ؟

نعم لا

10- ماهو المصدر الرئيسي الذي تتلقون منه المعلومات ؟

الرئيس الزملاء وسائل الاتصال

11- هل يوجد اتصال بينك و بين الإدارة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف تتم عملية الإتصال عن طريق :

المسؤول المباشر الاجتماعات

الإعلانات الموقع الإلكتروني للمؤسسة

الهاتف أخرى تذكر:.....

هل الإطلاع المستمر على مستجدات العمل يساعدك على إنجاز المهام الموكلة إليك في وقتها ؟

نعم لا

12- هل يوجد تنسيق بين الأقسام من أجل رسم استراتيجيات للعمل ؟

نعم لا

13- أنطبق التعليمات و الأوامر التي تصدرها الإدارة :

دائما أحيانا أبدا

14- هل يستشيرك رئيسك المباشر إذا أراد إسناد مهام إضافية إليك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، كيف يكون شعورك ؟

الرضا الوظيفي إبدال جهد أكثر

الإبداع في العمل أخرى تذكر :

15- هل تشارك في الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

16- كيف تتقل آرائك للإدارة العليا ؟

- رفع التقارير رفع الشكاوي
 تقديم اقتراحات أخرى تذكر

17- ما هو موقف الإدارة من اقتراحاتك ؟

- المناقشة التنفيذ اللامبالاة

18- هل تمتلك الحرية في اتخاذ القرارات؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، هل يزيد ذلك:

- زيادة التزامك بمهامك الولاء

- وضع طريقة عمل ناجحة الإبداع

أخرى تذكر

في حالة الإجابة بلا ، هل يولد لديك الإحساس بـ :

- النقص التهميش لا يؤثر فيك

أخرى تذكر

19- أسبق أن كلفت الإدارة العليا لجنة للقيام بدراسة حول موضوع يخص العاملين قبل اتخاذ

القرارات ؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، هل أخذت النتائج بعين الاعتبار من قبل الإدارة

- نعم لا أحيانا

المحور الثالث : للدافعية في العمل علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة

20- كيف تصف بيئة العمل داخل المؤسسة ؟

- جيدة ملائمة سيئة

21- أكتابك لمعارف و مهارات جديدة يؤدي إلى استقرارك في عملك ؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، يؤدي إلى :

- اقتراح حلول للمشكلات امتلاك المبادرة الولاء

أخرى تذكر :

23 -ألدريك الرغبة في أداء المهام المسندة إليك؟

نعم لا

24 - بقاء المدير على اتصال بك يدفعك للعمل بجد؟

نعم لا

25 -هل توفير الخدمة الاجتماعية تساهم في الاستقرار في العمل ؟

دائماً أحيانا أبداً

26 -شعورك بالرضا عن المؤسسة يؤدي بك إلى:

استقرار في العمل قلة الغيابات ارتفاع روحك المعنوية

زيادة الولاء والثقة بالمؤسسة أخرى تذكر.....

27 -كيف تصف الرقابة داخل المؤسسة؟

صارمة مرنة متسيبة

28 - هل النظام الرقابي في المؤسسة يكشف عن انحرافات في العمل؟

نعم لا

29 - هل المعايير الرقابية المستخدمة في المؤسسة قادرة على تحقيق الجودة في الإنتاج؟

نعم لا أحيانا

30 - إلى ماذا يؤدي غياب النظام الرقابي في المؤسسة؟

إهمال للعمل خرق قوانين العمل تحسين مستوى أداء العمل

31 هل تقدم المؤسسة حوافز للعمال ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ،على أي أساس تمنح المؤسسة هذه الحوافز؟

الإفدية الكفاءة الأداء

أخرى تذكر.....

32 - أسبق و أن حصلت على ترقية خلال مدة عملك في المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ، ماهي المزايا المتحصل عليها من خلال هذه الترقية ؟

الانتقال إلى مكان أعلى الزيادة في الدرجات الزيادة في الأجر

الزيادة في الامتيازات أخرى تذكر.....

33 - هل يؤدي تكليفك بالمسؤولية إلى رفع درجة الدافعية لديك ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ،فيما يؤثر ذلك:

بدل جهد أكثر الإبداع الالتزام بأهداف المؤسسة

أخرى تذكر.....

المحور الرابع : لإدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسة أثر على الأداء الوظيفي

34 -هل تحدد الإدارة أيام الاستقبال للعمال في المؤسسة؟

نعم لا

35 هل تجد صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، هل تكون :

في الاتصال بالمدير الاتصال بالمسؤول المباشر الاتصال بالزملاء

أخرى تذكر.....

36 - ألدك إطلاع على قانون المؤسسة الداخلي ؟

نعم لا

37 - أنتشعر أنك محمي من الناحية القانونية داخل المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ،ماهي الهيئة الوصية عليك بالدرجة الأولى؟

النقابة مفتيشية العمل أخرى تذكر.....

38 - أوجد صرامة في تطبيق القانون داخل المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

39 - أهنالك تجاوزات في تطبيق القوانين داخل المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

40 - أوجد تبادل للمعلومات الخاصة بالعمل مع زملائك؟

نعم لا

41 - هل اختلاف مع الزملاء في الرأي يؤدي إلى نشوء خلافات في العمل؟

دائما أحيانا أبدا

42 أفضّل العمل الجماعي داخل المؤسسة ؟

دائما أحيانا أبدا

43 - أسبق وأن كان هناك سوء فهم بينك وبين مشرفك ؟

نعم لا

44 - هل تعاني من ضغوط أثناء قيامك بعملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، إلى ما يعود ذلك :

عدم تحديد المهام سوء التسيير بيئة غير ملائمة

الاتصال الغير جيد أخرى تذكر.....

45 - هل سبق و أن حدث نزاع مند التحاقك بالمؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، ما نوعه :

فردى جماعى

46 - ما رأيك في أسباب النزاعات داخل المؤسسة؟

الأجر الترقية خروقات قانونية

المعاملة السيئة المنافسة أخرى تذكر..

عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة

47 - أسبق و أن قمت بإضراب ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، ما سببه :

الأجر الترقية عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة

أخرى تذكر....

المعاملة السيئة

48 - إذا أتاحت لك فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل تترك العمل بهذه المؤسسة ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم بسبب:

عدم الارتياح

العمل المتعب

الأجر الضئيل

أخرى تذكر...

في حالة الإجابة بلا بسبب :

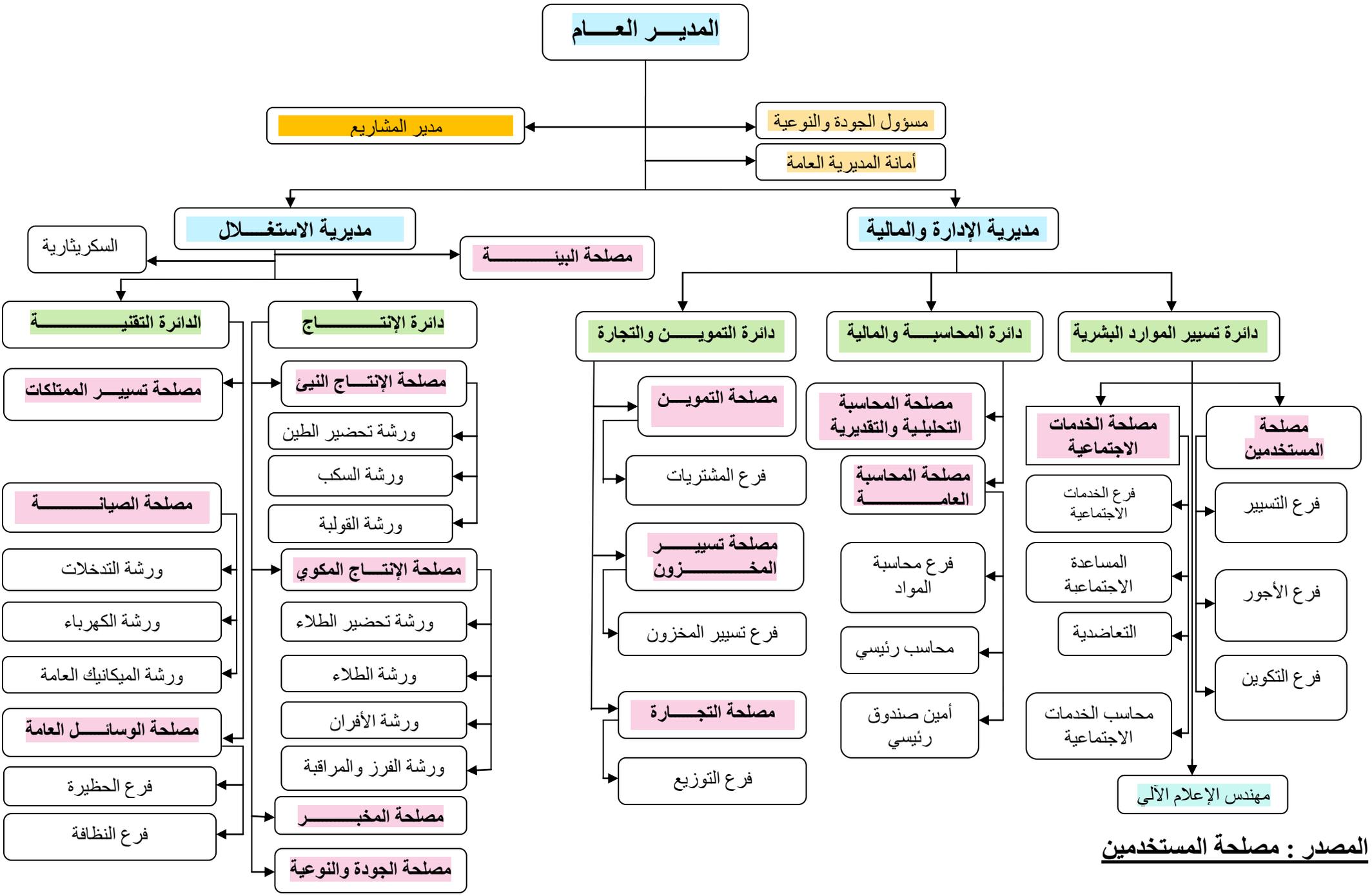
الشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة

الأجر المناسب

أخرى تذكر ...

رضاك في عملك

الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل



المصدر : مصلحة المستخدمين