

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري - قسنطينة -
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

الرقم التسلسلي.....

رقم التسجيل.....

دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية

حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد
البتروولية - مقاطعة النفط والوقود - بسكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

■ بلباش وداد.

إشراف:

■ د. يوسف عنصر.

أعضاء لجنة المناقشة:

تاريخ المناقشة: 2008/11/29

- أ.د. صالح فيلاي: أستاذ التعليم العالي بجامعة منتوري - قسنطينة - رئيسا.
- د. يوسف عنصر: أستاذ محاضر بجامعة منتوري - قسنطينة - مشرفاً/ مقررأ.
- د. أحمد زردومي: أستاذ محاضر بجامعة منتوري - قسنطينة - عضواً.
- د. الربيع جصاص: أستاذ محاضر بجامعة منتوري - قسنطينة - عضواً.

السنة الجامعية 2007-2008

d شكر وتقدير c

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم ﴿ لا يهكر الله من لا يهكر الناس ﴾ وعملا بقول الرسول الكريم أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لي يد المساعدة لإتجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد. وعلى رأسهم الأستاذ المشرف الدكتور يوسف منحصر الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته العلمية لإتمام هذه المذكرة. وكذا عمال المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية- مقاطعة النفط والوقود- بسكيكدة. وأخص بالذكر السيدة خنشول رئيسة مصلحة الموارد البشرية، والسيد شيبات رئيس دائرة الإدارة والوسائل العامة، والسيد بومدين رئيس مركز الوقود، دون أن أنسى السيد بوشرشم والسيد شبيرة. فجزا الله الجميع عني كل خير.

بلباش وحاد

فهرس المحتويات

11	مقدمة
	الباب الأول: الإطار النظري للدراسة
(15-55)	الفصل الأول: موضوع الدراسة
16	أولاً: الإشكالية
20	ثانياً: أسباب اختيار الدراسة
20	ثالثاً: أهمية الدراسة
21	رابعاً: أهداف الدراسة
21	خامساً: تحديد المفاهيم
42	سادساً: الدراسات السابقة
(56-137)	الفصل الثاني: العلاقات العامة (الأسس، الفلسفة، المصا والممارسة)
57	تمهيد
(58-112)	المبحث الأول: العلاقات العامة، مفاهيم ومنطلقات أساسية
59	1- طبيعة العلاقات العامة
62	2- نشأة العلاقات العامة وتطورها
62	1-2 العلاقات العامة القديمة
67	2-2 العلاقات العامة الحديثة
73	3- أسس ومبادئ العلاقات العامة
78	4- أهمية العلاقات العامة
79	5- أهداف العلاقات العامة ووظائفها
79	1-5 أهداف العلاقات العامة
81	1-1-5 أهداف العلاقات العامة اتجاه الجمهور الداخلي (العاملين)
81	1-1-2 أهداف العلاقات العامة اتجاه الجمهور الخارجي
82	1-1-3 أهداف العلاقات العامة بالنسبة إلى المؤسسة
84	2-5 وظائف العلاقات العامة
85	1-2-5 وظائف العلاقات العامة بالنسبة إلى الجمهور (الداخلي والخارجي)

85.....	2-2-5 الوظائف المتعلقة بالمؤسسة.....
85.....	3-2-5 الوظائف المتعلقة بإدارة المؤسسة.....
87.....	6- تميز العلاقات العامة عن غيرها من الأنشطة الاتصالية.....
88.....	1-6 العلاقات العامة والإعلام.....
88.....	2-6 العلاقات العامة والإعلان.....
89.....	3-6 العلاقات العامة والدعاية.....
91.....	4-6 العلاقات العامة والتسويق.....
92.....	5-6 العلاقات العامة والشؤون العامة.....
92.....	6-6 العلاقات العامة و"العلاقات الإنسانية" و"العلاقات الصناعية".....
94.....	7- أنواع العلاقات العامة.....
94.....	1-7 من حيث طبيعة الاتصال.....
95.....	2-7 من حيث طبيعة النشاط الممارس واختصاصاته.....
96.....	3-7 تقسيم العلاقات العامة وفقا لمجال التطبيق.....
101.....	4-7 تقسيم العلاقات العامة وفقا لنوع الجمهور.....
101.....	1-4-7 العلاقات العامة الداخلية.....
108.....	2-4-7 العلاقات العامة الخارجية.....
(137-113).....	المبحث الثاني: ممارسة العلاقات العامة بالمؤسسة.....
114.....	1- العوامل المؤثرة في نشاط العلاقات العامة بالمؤسسة.....
114.....	1-1 العوامل الداخلية.....
117.....	2-1 العوامل الخارجية.....
118.....	2- أشكال ممارسة العلاقات العامة في المؤسسة.....
121.....	3- إدارة العلاقات العامة.....
121.....	3-1 أهميتها.....
122.....	3-2 حجمها.....
123.....	3-3 موقعها في الهيكل التنظيمي.....
125.....	3-4 تنظيمها.....
129.....	4- المشتغلون بالعلاقات العامة.....
133.....	5- شروط ومواصفات المستغلين بالعلاقات العامة.....
137.....	2 خلاصة.....

الفصل الثالث: أساليب العلاقات العامة الداخلية في تعزيز العلاقات الإنسانية

139	تمهيد	2
(156-140)	المبحث الأول: العلاقات الإنسانية، ماهيتها، مبادئها وأسسها	
141	1- تعريف العلاقات الإنسانية	1
142	2- التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية	2
150	3- بؤادر (أسباب) الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	3
151	4- أسس العلاقات الإنسانية	4
151	5- تجارب هاوثورن ومبادئ العلاقات الإنسانية	5
(241-157)	المبحث الثاني: أساليب العلاقات العامة الداخلية في تعزيز العلاقات الإنسانية	
159	1- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات	1
161	1-1 تعريف المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات	1
162	1-2 لمحة تاريخية عن تطور المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات	2
167	1-3 العوامل المساعدة على ترسيخ مبدأ المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات	3
168	1-4 المشاركة العمالية عند المفكرين التنظيميين	4
172	1-5 أهداف المشاركة العمالية ومزاياها	5
175	1-6 الأسس النفسية والاجتماعية والاقتصادية للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات	6
176	1-7 صور وأشكال المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات	7
177	1-8 المشاركة العمالية في الجزائر	8
181	2- الاتصال داخل المؤسسة	2
182	1-2 تعريف الاتصال الداخلي	1
183	2-2 الاتصال داخل المؤسسة عند المفكرين التنظيميين	2
187	2-3 الاتصال والعلاقات الإنسانية	3
190	2-4 أهداف الاتصال داخل المؤسسة	4
191	2-5 وظائف الاتصال داخل المؤسسة	5
192	2-6 أنواع الاتصالات في المؤسسة	6
193	2-6-1 الاتصالات الرسمية	1
198	2-6-2 الاتصالات الغير رسمية	2
200	2-7 أساليب ووسائل الاتصال داخل المؤسسة	7
208	2-8 معوقات الاتصال	8
211	2-9 طرق تحسين الاتصال	9

212.....	10-2 الاتصال في الجزائر
214.....	3- الحوافز
215.....	1-3 تعريف الحوافز
216.....	2-3 أهمية الحوافز وأهدافها
217.....	3-3 أسس منح الحوافز والعوامل المؤثرة فيها
218.....	4-3 الحوافز حسب نظريات التنظيم
225.....	5-3 الحوافز المعنوية
236.....	6-3 الحوافز في الجزائر
241.....	2 خلاصة

الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة

(262-243).....	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
244.....	2 تمهيد
245.....	أولاً: مجال الدراسة
247.....	1- المجال المكاني
250.....	2- المجال البشري
251.....	3- المجال الزمني
252.....	ثانياً: فروض الدراسة
254.....	ثالثاً: منهج الدراسة
256.....	رابعاً: أدوات جمع البيانات
257.....	1- الملاحظة
257.....	2- المقابلة
258.....	3- الاستمارة
262.....	2 خلاصة

الفصل الخامس: دور العلاقات العامة الداخلية بالمديرية الجموية لمقاطعة النبط والوقود بسكيكدة..... (263-340)

264.....	2 تمهيد
265.....	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية
265.....	1- البيانات الشخصية
286.....	2- إسهام المشاركة العمالية في تدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية
281.....	3- إسهام الاتصال في توطيد العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية

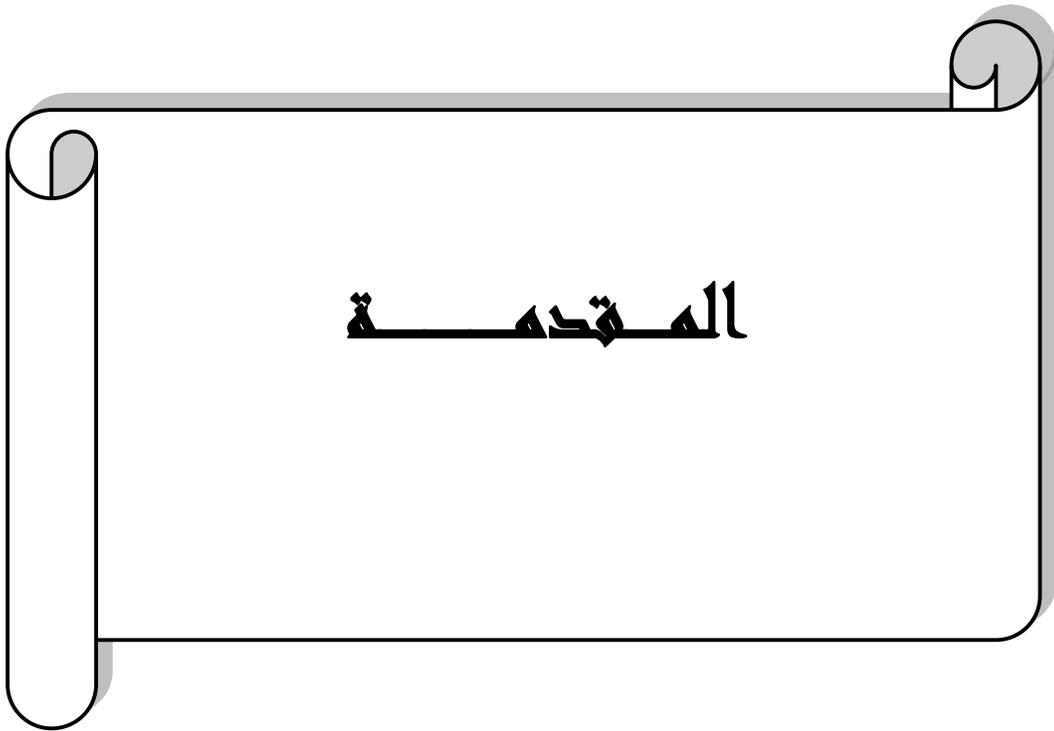
- 4- إسهام الحوافز المعنوية في ترسيخ العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية.....305
- ثانياً: عرض وتفسير النتائج.....330
- 1- النتيجة الخاصة بالفرضية الأولى.....330
- 2- النتيجة الخاصة بالفرضية الثانية.....332
- 3- النتيجة الخاصة بالفرضية الثالثة.....336
- ≈ خلاصة.....340
- الخاتمة.....341

فهرس الجداول والأشكال

رقم الجدول	محتواه	الصفحة
جدول رقم (01)	يوضح توزيع الموظفين على دوائر مقاطعة النفط والوقود بمدينة سكيكدة.	250
جدول رقم (02)	يوضح توزيع الموظفين حسب الفئات العمالية.	250
جدول رقم (03)	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظائف الممارسة بالمقاطعة.	256
جدول رقم (04)	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.	265
جدول رقم (05)	يبين توزيع المبحوثين حسب السن.	266
جدول رقم (06)	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	266
جدول رقم (07)	يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخدمة.	267
جدول رقم (08)	يبين ما إذا كانت هناك مشاركة للعمال في عملية اتخاذ القرارات.	269
جدول رقم (09)	يبين المواضيع المشارك فيها بالرأي من قبل المبحوثين أثناء اتخاذ القرارات.	270
جدول رقم (10)	يبين كيفية مشاركة المبحوثين في عملية اتخاذ القرارات.	271
جدول رقم (11)	يبين ما إذا كان المبحوثين يفضلون المشاركة بالحضور الشخصي.	272
جدول رقم (12)	يبين ما إذا المبحوثين يهتمون بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	273
جدول رقم (13)	يبين رد فعل المبحوثين في حالة عدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	274
جدول رقم (14)	أثر عدم السماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات على المبحوثين.	276
جدول رقم (15)	يبين مزايا وفوائد المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات في نظر المبحوثين.	277
جدول رقم (16)	يبين ما إذا كان هناك تشجيع باستمرار للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.	278
جدول رقم (17)	يبين الاتصال النازل (من الرؤساء إلى المرؤوسين).	282
جدول رقم (18)	يبين سبب اتصال الرؤساء بالمرؤوسين.	283

284	يبين الأسلوب والوسائل المستعملة في الاتصال النازل.	جدول رقم (19)
287	يبين مدى فهم المبحوثين (المرؤوسين) للأوامر والتعليمات النازلة من أعلى.	جدول رقم (20)
288	يبين الاتصال الصاعد (من المرؤوسين إلى الرؤساء).	جدول رقم (21)
289	يبين سبب اتصال المرؤوسين بالرؤساء.	جدول رقم (22)
290	يبين الوسائل المستعملة في الاتصال الصاعد.	جدول رقم (23)
291	يبين كيفية استقبال الرؤساء للمرؤوسين.	جدول رقم (24)
293	يبين أسلوب الاتصال المفضل لدى المبحوثين.	جدول رقم (25)
295	يبين مزايا وفائدة الاتصال ذو الاتجاهين حسب وجهة نظر المبحوثين.	جدول رقم (26)
296	يبين الاتصال بين المبحوثين من نفس المنصب الوظيفي (الاتصال الأفقي).	جدول رقم (27)
297	يبين أسباب المبحوثين من نفس المنصب الوظيفي.	جدول رقم (28)
298	يبين الوسائل المستعملة في الاتصال الأفقي.	جدول رقم (29)
299	يبين مزايا الاتصال الأفقي في المؤسسة.	جدول رقم (30)
300	يبين ما إذا كان هناك اتصال بين المبحوثين بمختلف مستوياتهم خارج أوقات العمل.	جدول رقم (31)
301	يبين مزايا الاتصال غير الرسمي من وجهة نظر المبحوثين.	جدول رقم (32)
302	يبين ما إذا كان هناك اهتمام من طرف المؤسسة لتحسين عملية الاتصال الداخلي.	جدول رقم (33)
306	يبين ما إذا كان العمل الذي يمارسه المبحوثون يتناسب مع مؤهلاتهم ومهاراتهم.	جدول رقم (34)
307	يبين ما إذا كان ممارسة عمل لا يتناسب مع المؤهلات والقدرات يؤثر على أدائهم.	جدول رقم (35)
308	يبين الفائدة من ممارسة المبحوثين لوظائف تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم.	جدول رقم (36)
309	يبين ما إذا كان هناك تمييز في المعاملة بين المبحوثين من قبل الرؤساء.	جدول رقم (37)
310	يبين ما إذا كان التمييز في المعاملة يؤثر على أداء المبحوثين وعلى نفسياتهم.	جدول رقم (38)
311	يبين ما إذا كان هناك اعترافاً و تقديراً لمجهودات المبحوثين من قبل الرؤساء.	جدول رقم (39)
312	يبين ما إذا كان المبحوثين يكرمون و يكافئون على مجهوداتهم.	جدول رقم (40)
313	يبين موقف الرؤساء من المرؤوسين عند الخطأ في العمل.	جدول رقم (41)
314	يبين ما إذا كان المبحوثين استفادوا من دورة تدريبية خلال عملهم بالمؤسسة.	جدول رقم (42)
315	يبين أساس اختيار المبحوثين للاستفادة من دورة تدريبية.	جدول رقم (43)
316	يبين الفائدة التي عادت على المبحوثين من التدريب.	جدول رقم (44)
317	يبين ما إذا حصل المبحوثين على ترقية في المؤسسة.	جدول رقم (45)
318	يبين الأساس الذي تحتكم عليه الترقية في المؤسسة.	جدول رقم (46)
319	يبين فائدة الترقية بالنسبة للمبحوثين.	جدول رقم (47)
320	يبين ما إذا كان يسمح للمبحوثين بالعمل الجماعي في المؤسسة.	جدول رقم (48)

321	يبين ما إذا كان المبحوثون يفضلون العمل في جماعة.	جدول رقم (49)
322	يبين ما إذا كان المبحوثون يحرصون على تكوين علاقات مع بعضهم البعض.	جدول رقم (50)
323	يبين ما إذا كان المبحوثون يستخلفون بعضهم البعض في العمل في حالة ظروف طارئة.	جدول رقم (51)
323	يبين ما إذا كان المبحوثون يساعدون بعضهم في حل المشاكل التي يواجهونها.	جدول رقم (52)
324	يبين مزايا العمل الجماعي حسب رأي المبحوثين.	جدول رقم (53)
326	يبين ما إذا كان المبحوثون مرتاحين في أعمالهم بالمؤسسة.	جدول رقم (54)
327	يبين موقف المبحوثين من انتقاد المؤسسة.	جدول رقم (55)
328	يبين ما إذا كان المبحوثون يتمسكون بعملهم في المؤسسة.	جدول رقم (56)
112	يوضح تقسيم العلاقات العامة وفقا لنوع الجمهور.	شكل رقم (01)
124	يوضح موقع العلاقات العامة ومكانتها التنظيمية.	شكل رقم (02)
197	يوضح كوبري <i>Fayol</i> للاتصال الأفقي.	شكل رقم (03)
221	يوضح هرم <i>Maslow</i> للحاجات الإنسانية.	شكل رقم (04)
247	يبين الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمقاطعة النفط والوقود بسكيكدة.	شكل رقم (05)



المقدمة

مقدمة:

لقد شهد العالم عدة تحولات وتغيرات متسارعة منذ ظهور الثورة الصناعية إلى وقتنا الحالي أو ما يطلق عليه بعصر العولمة. وهذه التحولات حققت تطورا وتقدما على مختلف الأصعدة ، حيث زاد نمو المؤسسات والمشروعات الضخمة التي وظفت أعداد هائلة من العمال وعملت على تطوير وسائل الإنتاج وأساليب العمل فيها عما كانت عليه من قبل بغرض تحقيق التفوق والتميز في عالم الأعمال ومواجهة المنافسة الحادة التي تواجهها. وسعت المنظمات على اختلاف أنواعها لفرض نفسها في السوق عن طريق تحسين منتجاتها وتحقيق الأرباح. فاتبعت لأجل ذلك استراتيجيات معينة وانصب اهتمامها على تطوير الجانب التقني على حساب الجانب الإنساني (العلاقات الإنسانية).

وبالرغم من التطورات التي أحدثتها الثورة الصناعية إلا أنها كانت بداية لكثير من المشاكل واجهتها المؤسسات مما زاد تأزم الأوضاع داخلها، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل أهمها الاعتماد على الآلة أكثر من الاعتماد على العاملين وبذلك ظهر ما يسمى بسيادة الميكنة فأصبح ينظر للعامل على أنه سلعة تباع وتشتري وهذا إهمال للعنصر البشري بالرغم من أنه أهم أصول المنظمة والقلب النابض فيها. وقد ولد ذلك شعور لدى الأفراد بالنقص، الفتنور، الضياع والروتينية في العمل الأمر الذي أدى إلى زيادة الإضرابات والمشاكل بين الإدارة والعمال فتميزت العلاقات بين الأفراد حينها بالتشابك والتعقيد مما أثر على سير العمل وعلى المردودية الإنتاجية للمؤسسات.

ولعل ما أفرزته الأزمة الاقتصادية سنة 1929 لخير دليل على فشل الاستراتيجيات التي اتبعتها المنظمات والتي كانت تركز على تحقيق الربح بالدرجة الأولى مهمله لأهم عضو يحقق الربح وهو المورد البشري. ولتجاوز تلك الأزمة وجب على المؤسسات في مختلف بلدان العالم إيجاد نمط آخر لتسيير أعمالها، وإتباع طرق واستراتيجيات حديثة تتخطى من خلالها أخطاء الماضي وتراعى فيها معطيات الحاضر المتمثلة في تكثيف اهتمامها بالعنصر البشري وتدعيم العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع الأفراد العاملين لكي تحقق التقارب والتعاون والتساند فيما بينهم فتقلل بذلك من حدة العلاقات الرسمية وتعقد العلاقات التنظيمية.

ومع تطور الفكر الإنساني بصفة عامة والفكر التنظيمي بصفة خاصة تطور الاهتمام بالفرد في العمل وتحول من التركيز على الأمور الإجرائية لتسييره وعلى تنميته من الجانب المادي إلى التعمق في دراسة العوامل المؤثرة في تصرفاته وسلوكه والسعي إلى تنميته معنويا؛ ذلك أن الإنسان بحاجة إلى جانب الغذاء الجسدي (الحاجات المادية) إلى غذاء من نوع آخر وهو الغذاء الروحي فالجانب المادي وحده لا يكفي لشعور الفرد بالرضا والارتياح والاستقرار في العمل. ويشبع الجانب المعنوي له ما إذا كان الجو الذي يعمل فيه مناسب تسوده العلاقات الحسنة التي تلعب دورا مهما في تنمية الولاء والإخلاص عند الأفراد لاحتضان أهداف المؤسسة أكثر.

وفي ظل التطورات والتحديات التي يشهدها عالم اليوم مع دخول الألفية الثالثة التي تميزت بالاتجاه السريع نحو أفاق العولمة الرحبة في مختلف المجالات، أصبح هدف المؤسسات لا يقتصر على بيع منتجاتها وتحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات أو رواج خدمات، بل تعدتها إلى أهداف أخرى حيث أصبحت تسعى إلى المحافظة على تحسين علاقاتها مع جماهيرها خاصة مع مواردها البشرية فهي تعمل على جعلها مستقرة وذلك بتوطيد العلاقات معها حتى تكسب ثقتها وتأييدها فتمثلها أحسن تمثيل باعتبارها (القوى العاملة) المرأة العاكسة لنجاح أو فشل أي منظمة. ولعل أهم ما تستخدمه المؤسسات لبلوغ ذلك هو العلاقات العامة الداخلية التي تعتبر أهم مجالات العمل الإداري، فهي تقوم كمنسق وراعي للمصلحة العامة والانسجام الاجتماعي. كما تعتبر قوة هائلة لكل منظمة وعتبار لتقدمها وقد أصبحت ركيزة أساسية يعتمد عليها في مختلف المجالات لتحقيق برامج التنمية والتطور.

والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية شأنها شأن المؤسسات في الدول الأخرى تعرضت لعدة إصلاحات وتغيرات وليست بعيدة عن مسرح التحولات والتطورات التي يعيشها العالم حاليا بل تتأثر بها بشكل كبير. وحتى تستطيع مواجهتها والتكيف معها كان لزاما عليها استيعاب طرق جديدة للعمل تتطابق مع هذه المتغيرات وتتم في نفس الوقت مواردها البشرية من الجانب الفني والإنساني وتحسين علاقاتها الداخلية في المقام الأول التي تساهم دون شك في تحسين علاقاتها الخارجية الأمر الذي يسمح لها بالارتقاء والتميز في مجال الأعمال. ولهذا الغرض زاد الاهتمام والاعتراف بأهمية العلاقات العامة خاصة الداخلية من قبل المؤسسات المتنوعة لما لها من دور فعال في تنمية وترشيد العلاقات داخل العمل وخارجه، إضافة إلى كونها من الركائز التي تعتمد عليها المجتمع في برامج التنمية والتطور.

ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا إبراز دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولهذا قسّمت الدراسة إلى بايين وخمس فصول:

الباب الأول: يتعلق بالإطار النظري للدراسة، واحتوى على ثلاث فصول:

الفصل الأول: وعُنون بموضوع الدراسة، تم فيه طرح إشكالية البحث وأسباب اختيار الدراسة أهميتها، أهدافها وتحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: بعنوان العلاقات العامة (الأسس، الفلسفة، المهام والممارسة) وقسّم إلى مبحثين: تتناول المبحث الأول طبيعة العلاقات العامة، نشأتها وتطورها التاريخي، أيضا أسسها ومبادئها، أهميتها بالإضافة إلى أهدافها ووظائفها، وتوضيح الفرق أو تمييز العلاقات العامة عن غيرها من الأنشطة وأنواعها. أما المبحث الثاني تطرق إلى ممارسة العلاقات العامة في المؤسسة حيث تم التعرف على العوامل المؤثرة في نشاط العلاقات العامة بالمؤسسة وأشكال ممارستها، وكذا إدارة العلاقات العامة والمشتغلون بهذه الوظيفة ومواصفاتهم.

الفصل الثالث: عنوانه أساليب العلاقات العامة الداخلية في تعزيز العلاقات الإنسانية بالمؤسسة وتضمن

مبحثين: تطرق المبحث الأول إلى ماهية العلاقات العامة وتطورها التاريخي، بوادر الاهتمام بها في المنظمات، إضافة إلى أسسها. كما تناول تجارب هاوثورن ومبادئ العلاقات الإنسانية. بينما تطرق المبحث الثاني إلى أساليب العلاقات العامة الداخلية في تعزيز العلاقات الإنسانية وقد تم التركيز على ثلاث أساليب وهي: المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وتم عرض ماهيتها ولمحة تاريخية عن تطورها والعوامل المساعد على ترسيخ المشاركة العمالية. كما تناول المشاركة عند المفكرين التنظيميين، أهدافها ومزاياها، أيضا الأسس النفسية والاجتماعية والاقتصادية لها، كذلك صور المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة وأخيرا المشاركة العمالية في الجزائر. وفيما يخص الأسلوب الثاني هو الاتصال داخل المؤسسة فتم تعريفه وتوضيح وجهة نظر المفكرين التنظيميين حوله، أيضا الاتصال العلاقات الإنسانية، أهدافه، وظائفه وكذا أنواع الاتصالات داخل المنظمة وأساليبه ووسائله. واستعرض معوقات الاتصال وأساليب تحسينه ثم الاتصال في الجزائر. أما عن الأسلوب الثالث فهو الحوافز خاصة المعنوية وقبل الحديث عنها تم التطرق لماهيتها، أهمية الحوافز وأهدافها، كذلك أسس منح الحوافز والعوامل المؤثرة فيها والحوافز حسب نظريات التنظيم، أيضا أنواع الحوافز تم التعرض فيه لبعض الحوافز المعنوية وأخيرا الحوافز في الجزائر.

أما **الباب الثاني**: ويشتمل على الإطار الميداني للدراسة وتضمن فصلين:

الفصل الرابع: عنوان بالإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تناول مجال الدراسة (المكاني، البشري الزمني)، الفروض والمنهج، عينة البحث و أدوات جمع البيانات.

الفصل الخامس: بعنوان دور العلاقات العامة الداخلية في المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية بسكيكدة، واشتمل على عرض وتحليل البيانات الميدانية، وعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها.

المناهج الأولى

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: مبررات اختيار الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية:

تعتبر العلاقات العامة ظاهرة إنسانية اجتماعية وحضارية ارتبط وجودها بنشأة الإنسان في هذا الكون. فإينما يوجد تجمع إنساني لا بد من قيام علاقات بين أفرادها وقد تتسم هذه العلاقات بالتوتر والتعارض أو ترقى إلى مستوى التفاهم والتأييد والتضامن المتبادل. ففي المجتمعات البدائية كانت العلاقات بين الأفراد بسيطة ومباشرة غير أن تعقيد الحياة الاجتماعية وتخصص الوظائف وقيام الحضارات الحديثة التي اتسمت بالنمو الهائل والمتزايد للمنظمات في القطاعين العام والخاص أدى إلى تعقد وتشابك العلاقات بين المؤسسات وال جماهير التي على علاقة بها (الداخلية والخارجية)، الأمر الذي لفت أنظار المنشآت إلى ممارسة وظيفة العلاقات العامة من أجل تيسير الصلات وترشيد العلاقات وتدعيم مواقف الثقة والرضا.

ومن هنا يبرز دور العلاقات العامة فهي رمزاً للتفاهم الإنساني، حيث أنها تبذل مجهودات كبيرة لتحقيق التكيف بين المؤسسات و جماهيرها الذي يعد من ضروريات نجاح المنظمات الحديثة والشديدة التعقيد وبدونه لا يمكن أن تصل إلى الأهداف المنشودة لأن تكيف الأفراد العاملين والفئات الخارجية مع سياسات وبرامج وأعمال المؤسسة أمر بالغ الأهمية وضرورة لا غنى عنها لتحقيق الصالح العام. وتعد العلاقات العامة مجموعة من السياسات والأعمال ونشاطات مخططة تقوم بها المنظمات بهدف إقامة علاقات ودية مفعمة بالثقة والاحترام المتبادل وبين جماهيرها والمحافظة عليها. والعلاقات العامة ذات تصور واسع حيث تؤدي وظيفتين معاً الأولى داخل مجال العمل؛ أي مع الجمهور الداخلي بالتحديد الموظفين والعمال وهي ما يطلق عليها العلاقات العامة الداخلية وتهتم هذه الأخيرة بتطوير وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل الداخلي ورعاية القوى العاملة لما لها من أهمية على المردودية الإنتاجية. وتعمل أيضاً على التقليل من التوتر والخلافات داخل محاولة بخلق مناخ إنساني وعلاقات مودة فتعكس بذلك جواً من السلام والاستقرار الوظيفي الذي يشبع الحاجات الاجتماعية والنفسية لسائر الفئات العمالية. أما الوظيفة الثانية فهي تتجه نحو الخارج مع الفئات الخارجية التي تتعامل معها ذلك أن المنظمة في تفاعل مستمر وعلى علاقة متبادلة معها فكلاهما يؤثر في الآخر. وتسعى العلاقات العامة إلى تحسين وتقوية العلاقات الخارجية وتنظيمها للتقليل من وطأة المعوقات والمشاكل التي تقف في وجه التعامل معها، فتقوم بدراسات وبحوث للتعرف على تطلعات ورغبات جماهيرها وتحاول إرضائها لكسب ثقتها ومساندتها حتى تضمن التكيف مع الظروف المستجدة وبالتالي استمرارها والمحافظة على مكانتها في السوق وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات والتحولات المختلفة التي تتعرض لها وتسمى هذه الوظيفة بالعلاقات العامة الخارجية.

ومن خلال الوظيفتين المزدوجتين للعلاقات العامة يتم تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة للفوز بثقة وتأييد جماهيرها وترسيخ صورة ذهنية حسنة عنها. وعليه تعد العلاقات العامة ضرورة لا غنى عنها وأصبح وجودها وممارستها أمر أكثر أهمية عما كان عليه الحال في أي وقت مضى خاصة

مع التطورات والتغيرات التي شهدها العالم في مختلف المجالات الاقتصادية والثقافية والسياسية الاجتماعية والسياسية والتطورات التكنولوجية... فكل هذه التحولات أدت إلى ظهور المنافسة واشتدادها بين الدول وبين المؤسسات في الدولة الواحدة، فالمؤسسات لم تعد تسعى لتحقيق الأرباح كما كان من قبل بقدر ما تسعى إلى توطيد علاقاتها بجماهيرها (الداخلية والخارجية) لأن العلاقات الحسنة والودية عامل ضروري لنجاحها وتفوقها وهذا ما زاد الحاجة والوعي بأهمية العلاقات العامة.

وقد حققت العلاقات العامة بنوعها الداخلية والخارجية قبولاً متزايداً خلال النصف الأخير من القرن الماضي من قبل معظم المؤسسات خاصة في الدول المتقدمة مما عاد عليها بإيجابيات عديدة ومرد هذا الإقبال هو نمو شعور الإدارات العليا للمؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه الفئات التي تتعامل معها فزادت قناعاتها بضرورة ممارسة وظيفة العلاقات العامة سواء من خلال إنشاء إدارات خاصة بها أو عن طريق الاستعانة بخبراء في هذا المجال وذلك للتعرف على جوانب القصور والضعف فيها، وإيجاد الحلول المناسبة لأي عقبة قد تعترض طريقها، أيضاً تلبية رغبات وحاجات جماهيرها. ومن العوامل التي ساعدت على انتعاش سياسة العلاقات العامة هو امتلاكها للإمكانات المادية والبشرية اللازمة لممارستها.

ولم تكن الدول المتقدمة هي الوحيدة المدركة لأهمية العلاقات العامة والممارسة لهذه الوظيفة في مؤسساتها بل سعت المؤسسات في الدول النامية إلى السير على نهج الدول المتقدمة وتبنت هذه السياسة في حدود الإمكانيات التي تمتلكها وحسب الفرصة المتاحة لها، حيث أنها تساعدها على الخروج من المشاكل التي تعاني منها من جراء التطورات والتغيرات وما ينجم عنها من سلبيات أثرت عليها. وبهذا يمكن القول أن ممارسة العلاقات العامة في الدول النامية هي في طور النمو فهي لم تأخذ الشكل والمكانة المناسبين بعد، لكن مع مرور الوقت سيزيد الوعي بأهميتها والدليل على ذلك أصبح هذا المفهوم شائع الاستخدام فيها.

والجزائر ليست بمعزل عن العالم فقد عرفت بدورها عدة تغيرات وتحولات منذ الاستقلال إلى يومنا هذا. فقد ورثت بعد الاستقلال اقتصاداً متخلفاً، منحرفاً ومشوهاً كان سببه الانسحاب الفجائي للمعمرين الأجانب بأموالهم للخارج، وبسبب التخريب العمدي الذي ارتكبه منظمة الجيش السرية الفرنسية في المصانع والمرافق الاقتصادية مما جعلها تعاني من القصور في تسيير مؤسساتها ومواردها البشرية.

وإزاء تلك الأوضاع المزرية بعد الاستقلال تطلعت الدولة الجزائرية إلى إحداث تنمية شاملة للبلاد بانتهاج سياسة التصنيع بغية النهوض بالاقتصاد الوطني منتهجة عدة طرق وسياسات، برامج وإدخال بعض الإصلاحات لتطوير المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها والمساهمة في تأسيس قاعدة قوية لها تساعدها على تجاوز المشاكل والصعوبات التي ستواجهها وتقف في طريق تطورها ونموها. ومن بينها النظام البيروقراطي الذي خلفه الاستعمار.

وقد جاءت الإصلاحات الواحدة تلو الأخرى عبر عدة مراحل تم خلالها سن قوانين وتشريعات منحت العامل فرصة تحسين ظروفه الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. كما كانت تهدف من وراء ذلك بناء علاقات متميزة بين جميع الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم بصورة تخدم مصالح المؤسسة ومواردها البشرية في آن واحد. فتختفي بذلك روح الصراعات والتوترات داخلها.

وبقيت المؤسسة الجزائرية تعرف تحولات وتطورات متسارعة خاصة في السنوات الأخيرة نتيجة انتقالها إلى مرحلة اقتصاد السوق، فالدولة هنا لم تعد هي المتحكمة في النشاط الاقتصادي بل فتحت المجال للقطاع الخاص لتولي زمام أمور تسيير النشاط الاقتصادي؛ بمعنى التحول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر حيث تحولت المؤسسة الوطنية إلى مؤسسة اقتصادية ذات طبيعة تجارية إضافة إلى دخولها في الشراكة الدولية وهي حالياً تسعى للدخول في الشراكة مع المنظمة العالمية للتجارة (الجات) وعلى إثر كل هذه التحولات أصبحت الأسواق مفتوحة لزيادة المنافسة الأجنبية.

وإزاء التحولات والتطورات الحديثة التي تمر بها البلاد لم تتوانى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عن البحث عن مسميات وأشكال تنظيمية جديدة مبتكرة تساعدها على التأقلم والتكيف أكثر مع تلك التغيرات ومسايرتها، وتجاوز مظاهر السلبية والإنزلاقات والفوارق الناجمة عنها حتى تتمكن من المساهمة في التنمية والتطور الاقتصادي للبلاد، وتخطي الأزمات المختلفة التي تتعرض لها ومواجهة المنافسة الحادة سواء كانت أجنبية أو محلية.

وكما هو معروف أن تحقيق الرقي والتقدم للمؤسسة واستمرارها لا يعتمد على ما تملكه من موارد مادية فقط، ذلك أن هذه الأخيرة لا يمكن أن تعمل دون قوى إنسانية منتجة توجدها وتحسن استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة. فمهما امتلكت من رأس مال وآلات ومعدات تبقى الموارد البشرية تحتل المرتبة الأولى وبدونها لا يمكن أن تستمر المؤسسة في التفوق والتطور لأنها العقل المدبر والمخطط لسير الأعمال والمحرك للآلات. وعليه فهي الموجه لجميع العناصر المكونة للمنظمة.

ونظراً للأهمية البالغة التي يكتسبها العنصر البشري في تطوير العمل وزيادة فعالية المؤسسة واستمرارها في السوق يجب الاهتمام به وتطوير قدراته ومهاراته وتنميته بهدف جعله قوة منتجة مستقرة وفعالة.

وتعتبر تنمية الموارد البشرية عملية مخططة ومستمرة تعمل على زيادة مهارة ومواهب وكفاءة القوى العاملة بالمؤسسة وتعزيز وتحرير طاقاتها الإبداعية عن طريق إتباع طرق وأساليب متعددة ومتراصة وذلك بغرض توجيهها نحو الأداء المتميز بحيث يتناسب مع المهام الموكلة إليها، وتعديل سلوكها وزيادة قدرتها على التكيف مع التحولات التي تطرأ على بيئة العمل. وعندما نقول تنمية الموارد البشرية فإننا نقصد التنمية الكاملة؛ أي من مختلف الجوانب المادية والمعنوية خاصة فقد تغير مفهوم تنمية وتطوير الموارد البشرية عما كان عليه من قبل. فلم تعد تنحصر في تلك المهام التقليدية المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التقييم والأجور، ضبط مواعيد الحضور والانصراف، منح

الإجازات والعطل المرضية..... وغيرها من العمليات الإستراتيجية. بل هناك جانب آخر يلعب دورا كبيرا في تنمية القوى العاملة وهو الجانب الإنساني؛ بمعنى مراعاة العلاقات الإنسانية أثناء عمليات التغيير والتطوير، لأن استراتيجيات التطوير الناجحة لا بد أن تتسم بالإنسانية لا بالميكانيكية حتى تشبع الحاجات الاجتماعية والنفسية فيزيد الشعور بالراحة والأمن والاستقرار في العمل وفي نفس الوقت نفسه يزيد الولاء للمؤسسة.

ولتحقيق ذلك تبنت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعض السياسات والأساليب الإدارية الحديثة حتى تجعل جو العمل داخلها يتسم بالإنسانية ومن بينها سياسة العلاقات العامة حيث ازداد الوعي بأهمية ممارسة هذه الوظيفة داخل المؤسسات نظرا لما تلعبه من دور فعال في تحقيق مصلحة وأهداف كل من المؤسسة وقواها العاملة، حيث تعمل على إيجاد ما يعرف بالمناخ التنظيمي السليم ملؤه التفاهم والتكيف والاحترام المتبادل بين سائر الفئات العمالية فتزيد فنتسم العلاقات بالمرونة والسيولة ويتحقق التكيف المهني ويعد ذلك دعامة أساسية من دعامات العمل.

وتتولى العلاقات العامة الداخلية بصورة خاصة مهمة تطيف وتهيئة الجو الداخلي للمؤسسة من خلال تحسين العلاقات الداخلية لأن هاته الأخيرة إذا كانت جيدة وحسنة ينعكس تأثيرها على الخارج فتبرز حينها صورة حسنة عن المؤسسة. فالموارد البشرية هم الذين يمثلون المؤسسة أمام الفئات الجماهيرية المختلفة إذ لا يتوقع أن يقوم هؤلاء بحسن تمثيلها ما لم تكن العلاقات الداخلية سليمة وجو العمل غير ملائم خاصة وأن اهتمام الأفراد العاملين لم يعد منتصبا على الجانب المادي فقط في العمل بل أصبحوا يتطلعون إلى أشياء إنسانية أخرى تجعلهم واعون بقيمتهم الشخصية كبشر وليس كآلات.

وتتبع العلاقات العامة الداخلية عدة أساليب لإقامة صلات ودية في العمل واستمرارها وترشيدها بهدف القضاء على الجو السلبي للعمل والتقليل من المسافات بين الأفراد وترسيخ الجانب الإنساني أكثر وإحلال التأييد والتعاطف والتفاهم بدلا من التناقض والكرهية والتوتر.

وانطلاقاً مما سبق تحاول دراستنا الراهنة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهو دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- إلامَ تهدف العلاقات العامة الداخلية تحقيقه في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ماهي الأساليب التي تستعملها العلاقات العامة الداخلية لتعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- هل تساهم كل من المشاركة العمالية في عملية صنع القرارات والاتصال داخل المؤسسة وتوفير الحوافز المعنوية في تكريس العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية ؟

ثانياً: أسباب اختيار الدراسة:

إن اختيارنا لموضوع بحثنا هذا من بين جملة من المواضيع لم يتم بمحض الصدفة أو بطريقة تلقائية بل هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا لتناول هذا الموضوع منها:

✓ الاهتمام بدور العلاقات العامة الداخلية كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، حيث أنها تعمل على تدعيم الجانب الإنساني في المؤسسة باعتباره دافع أساسي لزيادة وكفاءة الأداء التنظيمي واستقرار القوى العاملة.

✓ الظروف والتحويلات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية في السنوات الأخيرة والتي لا تزال تمر بها جعلتها تنتهج بعض الاستراتيجيات الحديثة تختلف عن تلك الأساليب التقليدية المتبعة من قبل بهدف إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية، والعلاقات العامة تندرج ضمن هذه الاستراتيجيات الحديثة فكان لزاماً علينا توضيح وظيفتها الداخلية بالمؤسسة الاقتصادية.

✓ قلة الدراسات حول العلاقات العامة؛ ذلك أن الدراسات التي أجريت من قبل ركزت معظمها على الجانب الاتصالي أو الوظيفة الخارجية لها. بينما وظيفتها الداخلية تم التطرق إليها بصفة عابرة على الرغم من العلاقات العامة تبدأ من الداخل لتنعكس على الخارج.

✓ أهمية المؤسسة الاقتصادية فهي تساهم في تطوير اقتصاد البلاد وتحقيق التنمية، فهي ذات أهداف اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وتكنولوجية تسعى لتحقيقها على أرض الواقع كي تتمكن من التكيف مع مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة والتحكم فيها فتضمن بذلك استمرارها وبقائها.

✓ وبخصوص اختيارنا للمؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية لإجراء الدراسة الميدانية يرجع إلى ضخامة المؤسسة كجهاز تنموي هام للاقتصاد الوطني، إضافة إلى عراقة المؤسسة حيث تقوم بتوزيع المواد البترولية على المستوى الداخلي للوطن. وتبنيها لإستراتيجيات تسيرية متميزة خاصة بعد انفتاح السوق الجزائرية على اقتصاد العالمي الحر وغيرها من التطورات وذلك لمواجهة التحديات والرهانات الحالية والمستقبلية مما يعزز مكانتها في السوق وبالتالي الصمود في وجه المنافسة الحادة. كذلك من بين الأسباب هو كونها مؤسسة وطنية بمعنى أنها تهدف إلى التطوير البلاد وزيادة الدخل القومي على عكس المؤسسات الخاصة التي تهدف أساساً إلى تحقيق الربح والمصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة، أيضاً كون مقاطعة النفط والوقود بسكيدة أهم مقاطعة على المستوى الجهوي حيث تقوم بتوزيع وتمويل كل ولايات الشرق بالمواد الطاقوية اللازمة (وقود، نفط....).

ثالثاً: أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة نابعة من أهمية العلاقات العامة نفسها كمجال حيوي لقدرتها على الاستجابة مع المتغيرات التي تتعرض لها كل التنظيمات، فتعمل على وضع خطط وبرامج لتفادي كل العقبات أو المشاكل التي قد تعترضها بالإضافة إلى سعيها لتحقيق التطور في المستقبل.

فهناك بعض المؤسسات التي يسودها جو اجتماعي مكهرب (علاقات سيئة بين العمال وإدارة المؤسسة

وبين العمال مع بعضهم) نتيجة تدمير العمال من نظام وسياسات مؤسساتهم التي تبخسهم أبسط حقوقهم الأمر الذي يوليه الشعور بالاعتراب وعدم الاستقرار، أيضاً قلة الاحترام والتقدير مما ينتج انخفاض روحهم المعنوية وقلة الولاء. وتفادياً لذلك لا بد من لفت النظر إلى أهمية وجود علاقات عامة داخل المنشأة لتحقيق التوافق بين الطرفين.

✓ قيام العلاقات العامة بعدة عمليات في آن واحد لتحقيق المصلحة العامة والمصلحة الخاصة.

✓ أهمية العنصر البشري كعنصر فعال وحيوي في المنظمة لأن نجاحها وتطورها واستمرارها يتوقف عليه لأنه المحرك الأساسي لجميع الموارد الأخرى المكونة للمؤسسة.

✓ أهمية تنمية الموارد البشرية من الجانب المعنوي هذا الجانب الذي يؤدي إلى شعور الأفراد بالأمن والاطمئنان والاستقرار النفسي والاجتماعي فترتفع روحهم المعنوية.

✓ أهمية أن تسود داخل المنظمة علاقات إنسانية سليمة بين جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة لأن ذلك يحقق الفعالية التنظيمية. فالفرد العامل مهما أشبعت حاجاته الاقتصادية كحصوله على أجر عالي ومكافآت وغيرها من المزايا بحاجة إلى أن يعمل في جو يسوده السلام والاحترام والتقدير من طرف الآخرين كما أنه لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن من حوله لأنه كائن اجتماعي بطبعه يؤثر ويتأثر بالآخرين.

✓ أهمية المؤسسة الاقتصادية باعتبارها نواة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

رابعاً: أهداف الدراسة: تهدف دراستنا إلى:

✓ الوقوف على دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - مقاطعة النفط والوقود - بسكيكدة.

✓ التعرف على الأساليب التي تستخدمها العلاقات العامة لتعزيز العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية.

✓ التأكد من مساهمة كل من المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات والاتصال داخل المؤسسة وتوفير الحوافز المعنوية في تقوية العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية بسكيكدة).

خامساً: تحديد المفاهيم:

تعتبر القوة المعرفية حسب رأي **Francis Bicon** " بأنها قدرة التحكم والسيطرة على الميدان الذي يتناوله أي فرع من فروع المعرفة العلمية، فإن المفاهيم تلعب دوراً هاماً في تدعيم هذه القوة المعرفية، إذ أنه كلما تطورت صياغة المفاهيم في العلم واستطاع الباحثين تنمية تصورات جديدة دل ذاك على تقدم المعرفة وقدرتها على حل العديد من المشكلات، إذ أن الوظيفة الأولى للمفاهيم هي توجيه الباحث من خلال تحديدها للمنظور وتعينها لنقطة الانطلاق".⁽¹⁾

5-1 مفهوم الدور:

يعتبر مفهوم الدور من المفاهيم الاجتماعية التي تناولتها العديد من العلوم والدراسات مثلها مجموعة من الباحثين، مما أدى إلى تعدد تعريفاته وتباينها. فهناك صعوبات في تحديد مفهوم الدور ويرجع ذلك لترابطه بمفاهيم أخرى كالوضع والمكانة وغيرها من المفاهيم وسنقوم بعرض مجموعة من التعاريف للدور فيما يلي:

* إن تعبير الدور " *Role* " مشتق من الكلمة اللاتينية (*Ratules*) وهي تعني في الأصل الفهرس القائمة، القيد والسجل الذي تسجل فيه أشياء معينة في ترتيب محدد.⁽¹⁾

* وقد عرّف الدور استخدامات واسعة في مجالات وعلوم عدة مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا بمعاني مختلفة فيعرف في هاته المجالات على أنه " مظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة تخضع لتقسيم معياري إلى حد ما قبل أولئك الذين يكونون في الموقف ومن قبل الآخرين."

* ويُعرف أيضا " كعنصر في التفاعل الاجتماعي، وهو هنا يشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل."⁽²⁾

وينسب عادة مفهوم الدور إلى *Linton* الذي جمع بين المكانة أو الوضع والدور وقد عرفه بأنه "مجموعة من النماذج الاجتماعية المرتبطة بمكانة معينة ويحتوي على مرافق وقيم وسلوكيات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة."⁽³⁾

ويعتقد *Linton* أن المكانة هي: " مجموعة من الحقوق والواجبات والدور هو المظهر الدينامي للمكانة فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدور."⁽⁴⁾

يتضح من خلال هذا التعريف أن *Linton* يحصر مفهوم الدور في مجموعة بسيطة من الحقوق والواجبات تؤدي إلى تكوين علاقات تفاعل على الواقع وهذا ما يجسد المظهر الدينامي للمكانة ويفسر ذلك مؤكداً " لا يوجد لدور من دون وضع، ووضع من دون دور"

وهكذا أصبح مفهوم الوضع مقولة اجتماعية، " فالدور يكون تقريبا محصلة لنماذج ثقافية وبالتالي يشكل جزءاً من الثقافة التي تنفرع منها كل التصورات السلوكية، في حين أن الوضع هو المكان المشغول في لحظة معينة في المجال الاجتماعي. فهو جزء لا يتجزأ من التنظيم الاجتماعي وبشكل أعم من النظام

1) جيوفاني بوسينو: نقد المعرفة في علم الاجتماع، ت محمد عرب صاصيل طه، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، دس، ص 83.

2) عبد الفتاح مراد: موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات - إنجليزي، فرنسي، عربي، شرعي-، الهيئة القومية لدار الكتب والوثائق المصرية، الإسكندرية، دس، ص 1245.

3) لطفي دنبري: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري- قسنطينة، السنة الجامعية 2002-2003، ص 10.

4) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 390.

الاجتماعي. وعليه فالوضع يوزع الأفراد إلى فئات مختلفة يمكن تمييزها وفقا لسلم تسلسلي". (1)
لقد حاول *Linton* هنا توضيح العلاقة بين الدور والوضع، حيث بين أن الفئات عندما تتفاعل مع بعضها على شكل علاقات اجتماعية تؤدي أدوار معينة وهذا هو ما يسمى بالمظهر الدينامي للمكانة.
ولم يكن *Linton* الوحيد الذي يربط بين كل من الدور والمكانة فهناك أيضا *Giovanni Possino* الذي اعتبر أن كل من "الدور" و"الوضع" مفهومين متميزين ومتكاملين في آن واحد فيرى: " أن الدور يفترض فيه في الواقع أن يعرض المظهر الديناميكي والوظيفي للتصرفات الفردية في مختلف المجموعات الاجتماعية، ويفسر بالتالي طبيعة السلوك والأفعال الفردية وآلياتها. أما الوضع فهو أكثر ثباتاً وسكونية بالحقوق والواجبات الناجمة عن النماذج المعيارية التي تتكون منها البنية الاجتماعية." ويقسم *Giovanni* مفهوم الدور إلى نوعين من المفاهيم، فهو يفرق بين مفهوم سلوك الدور ومفهوم فعل الدور.

فالأول: أي سلوك الدور يعبر عن السلوك الغير حقيقي، انطلاقاً من وضع ما، ويكون مرتبط بالظاهر الغير حقيقي الوهمي؛ بمعنى بالصورة. أما الثاني فعل الدور فهو: يتركز على ما يفعله الفرد عندما يشغل وضعا ما، وعندما يتصرف فهو يمثل لمعايير وقواعد صريحة أو ضمنية، وبذلك فإن فعل الدور يجسد التوقعات المرتقبة منه. (2)

* وقد استعملت هذه الكلمة "الدور" عند *Nitch* بالمعنى السوسولوجي فيرى كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار متميزة تقريبا. هذه الأدوار يمكن تعريفها بصفة أنظمة إزمات معيارية يفترض بالفاعلين الذين يقومون بها الخضوع لها وللحقوق المرتبطة بهذه الالتزامات. وهكذا يحدد الدور منطقة موجبات والالتزامات مرتبطة خاصة بمنطقة استقلال ذاتي مشروط.
والالتزامات المعيارية المقترنة بكل دور من الأدوار والتي تكون في أبسط الحالات معروفة تقريبا من مجموع الفاعلين المنتمين إلى تنظيم معين، تخلق توقعات للدور تؤدي إلى تقليص الشك في النشاط المتبادل. (3)

* ويعرف الدور أيضا على أنه أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة. (4) إن هذا التعريف يتشابه مع تعريف *Linton* فيما يخص الدور والمكانة، وارتباطهما ببعضهما البعض.

* ويعرف معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية **لأحمد زكي بدوي** الدور بأنه " السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة أو من الهيئة أو المؤسسة التي تستمد دورها من الأدوار التي يقوم بها أفرادها. والدور يطلق على الجانب الديناميكي لمركز القائم بالدور الذي يشير إلى المكانة (الفرد في الجماعة)

(1) جيوفاني بوسينو: مرجع سابق، ص 91.

(2) المرجع نفسه، ص ص (78، 79).

(3) بودون وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ت سليم حداد، أرض الفولف، القاهرة، دون سنة، ص ص (288، 289).

(4) نبيل صادق: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، مصر، 1983، ص 367.

و(المؤسسة في المجتمع) أو يشير كذلك إلى سلوك الفرد أو الجماعة في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهي توقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بالمركز الاجتماعي.⁽¹⁾

* وعُرف كذلك بأنه علاقة بين حدين يمكن تعريف كل منهما بالآخر أو علاقة بين قضيتين بحيث يمكن استنتاج كل منهما من الأخرى، أو علاقة بين شرطين يتوقف ثبوت أحدهما على ثبوت الأخر. كما يقول **Lallend**: " الدور قرينة الشيء، وقيل كل منهما بحيث إذا ذكر أحدهم غالبا يدل على الأخر " ⁽²⁾

* ويعتبر **محمد عاطف غيث** الدور: " نموذج يتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الشخص نفسها. " ⁽³⁾

* في حين يذهب **عبد الحليم عبد العال** إلى تعريف الدور بأنه " توجيه أو تفهيم عضو بجماعة جزئه الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم ويتضمن هذا الدور النقاط التالية:

- يتكون من نسق من التوقعات ويسمى الدور المتوقع.
- يتكون من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص شاغل المركز عندما يتفاعل مع شاغل مركز آخر ويسمى بالدور الممارس. " ⁽⁴⁾

إن التعاريف التي قدمها كل من **محمد عاطف غيث** و**عبد الحليم عبد العال** والتعريف الذي ورد في معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية لا تختلف ولا تخرج عن إطار التعاريف التي عرضت قبلها إلا أنها كانت أكثر تحديداً في إكساب خاصية التوقع من أي وضع محدد وهذا ما يسمح بإكساب الدور صفة السلبية أو الايجابية بمقارنته بمدى توافقه مع الوضع المحدد.

وعموماً إن تعاريف الدور التي تم عرضها رغم اختلافها في الصياغة إلا أنها تصب مجملها في فكرة واحدة وهي أن ثقافة المجتمع وقيمه ومعاييرها هي التي تحدد الأوضاع من خلال تثبيت مواقع محددة للأفراد أو مجموعات أو فئات لها صفات وخصائص تكتسبها وفقاً لحقوق وواجبات معينة تسمح بتحديد توقعات معينة ضمن صيرورة من التفاعلات الاجتماعية تجسدها العلاقات الاجتماعية. وهنا يبرز مفهوم الدور الذي يوضح أساس التصرفات وطابعها ويدل على الطريقة التي تكون العلاقات الاجتماعية بها ممكنة ويمكننا من فهم كيفية قدرة الأفراد والمجموعات والمؤسسة على التأثير بعضهم على البعض الآخر، وعلى إقامة علاقات فيما بينهم وفقاً لتصرفات تحكمها آليات خاصة.

1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 395.

2) عبد الفتاح مراد: مرجع سابق، ص 288.

3) محمد عاطف غيث: مرجع سابق، ص 390.

4) عبد الحليم عبد العال: نموذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 1989، ص 122.

وبناء على التعاريف السابقة، يمكننا إسقاط أو انتقاء جزئياً ما ورد فيها لوضع مفهوم إجرائي للدور بما يتناسب مع دراستنا وهو كالتالي:

" الدور هو المظهر الوظيفي لمجموعة من النماذج والمهام والأفعال المحددة التي يتم القيام بها والسير عليها من خلال الالتزام بأساليب سلوكية معينة يتكون منها علاقات اجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة."

5-2 مفهوم العلاقات العامة:

إن وضع تعريف دقيق للعلاقات العامة ليس بالأمر السهل لأسباب لعل أهمها تفاوت مدلولات هذا اللفظ بين العلماء والكتاب وتأثره بوجهات نظر معينة. فكل وجهة نظر تعكس مفاهيمها وأفكارها الخاصة في شرح العلاقات العامة، فهناك من تهتم بالناحية القانونية ومنها الاجتماعية وأخرى من الناحية الاقتصادية، مما أدى إلى الاختلاف في التعريفات التي أعطيت لمفهوم العلاقات العامة ومن أسباب هذه الاختلافات أن العلاقات العامة لا تزال ظاهرة حديثة لم تبدأ في التبلور إلا في مطلع القرن العشرين، واستمدت كيانها من أصول متعددة، أيضاً كون هذا المصطلح يتضمن ركنين أساسيين: أولهما المفهوم النظري وهو كون العلاقات العامة فلسفة للإدارة واتجاه فكري، وثانيهما المفهوم التطبيقي أي الوسائل المتبعة لتحقيق تلك الفلسفة، بما فيها السياسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة للمحافظة عن طريقها على رضا وتأييد جماهيرها. والنشاط الإعلامي الموجه إلى كسب تأييد الجماهير المنشأة عن طريق شرح وتوضيح أعمالها ثم التعرف على رأي الجمهور وردود فعله اتجاهها.⁽¹⁾

وبالإضافة إلى ذلك هناك كثيرون يخلطون بين العلاقات العامة وبين غيرها من أوجه النشاط كالترويج والإعلان، الدعاية والإعلام. كما يوجد اختلاف كبير بين المشتغلين بها على وصف نشاط العلاقات العامة هل هي علم أم فن؟

إن مجمل هذه الأسباب أدت إلى وجود بعض الخلاف حول تعريف العلاقات العامة إلا أن هذا الخلاف أخذ في الانحلال يوماً بعد يوم بفضل تبادل وجهات النظر عن طريق الهيئات المهنية والمؤشرات العلمية ولا يزال هناك اختلاف كبير بين تعريف العلاقات العامة المتفق عليه وبين النشاط الذي يطل عليه العلاقات العامة في الحياة العملية.⁽²⁾

- وهناك عدة تعاريف للعلاقات العامة فمنها ما جاء موجزاً يركز على جانب واحد ومنها ما جاء عاماً يظم عدة جوانب. وهذه التعاريف لباحثين وخبراء في العلاقات العامة وجمعيات.

* تُعرف العلاقات العامة بأنها " وظيفة إدارية تسييرية واتصالية ذات طابع دائم، يقوم عن طريقها تنظيم عمومي أو خاص بوضع إقامة وتطوير علاقات الثقة المبنية على التعرف والفهم المتبادل بينه

(1) فخري جاسم سلمان وآخرون: العلاقات العامة، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981، ص 28.

(2) حسن محمد خير الدين: العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص 16.

وبين جمهوره الداخلي والخارجي آخذ بعين الاعتبار حقوقه، احتياجاته واتجاهاته". (1)

إن هذا التعريف يحدد العلاقات العامة في الوظائف التالية:

- إدارية - تسييرية - اتصالية - ربط الثقة مع المتعاملين - الديمومة؛ بمعنى آخر أن العلاقات العامة تتموضع ضمن عمل مؤسساتي متكامل يشتمل على وظائف إدارية واتصالية مع العمل على ضمان تواصل دائم مع الجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة. وهكذا فـجهاز العلاقات العامة يعمل ضمن إستراتيجية متكاملة وأهداف محكمة وليس ضمن عمل عفوي ارتجالي.

* تعرف أيضا بأنها: " النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها. سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستمد في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية". (2)

* وهناك من عرف العلاقات العامة بأنها " الجهود المتصلة الواعية الموجهة التي تستهدف إيجاد صلات ودية تقوم على الفهم المتبادل بين هيئة وجمهورها".

* ويعرفها آخرون بأنها " الهندسة البشرية أو الهندسة الاجتماعية". (3)

* وتعرف أيضا بأنها: " النشاط الذي يعمل على خلق علاقات إنسانية جديدة تحاول على أساس هدفها الرئيسي أن تجعل الإنسان متكيف مع ظروف بيئته الاجتماعية وجعله واعياً لقيمه الشخصية باعتباره وحدة من الوحدات البشرية وفي نفس الوقت على درجة معينة من الوعي في هيئة اجتماعية يستطيع أن يعبر فيها عن ذاته ويشعر بأنه جزء في المجتمع الذي يعيش فيه".

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن دور العلاقات العامة يتمثل في تكريس العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة من جانب وبين المؤسسة والجمهور من جانب آخر، إذ يهتم علم العلاقات العامة بالكشف عن الأسس والمبادئ التي تساعد على إقامة علاقات مفعمة بالثقة بين فئات مختلفة بقصد نجاح المنظمات. (4)

* ويعرف قاموس **ويستر العالمي الجديد** العلاقات العامة هي: " تنشيط العمليات الاتصالية وإيجاد الثقة بين شخص أو منظمة أو مشروع وأشخاص آخرين، أو جماهير معينة، أو المجتمع كله. من خلال نشر المعلومات التي تفسر وتشرح ولتنمية علاقات متبادلة ودراسة ردود الفعل وتقويمها". (5)

ويشير هذا التعريف إلى أن العلاقات العامة لا تقتصر على نوع معين من المؤسسات أو الأجهزة أو

(1) بن دريدي فوزي: نحو إستراتيجية لتطوير ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيوولوجية، جامعة جيجل، العدد الأول، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2006، ص 69.

(2) محمد فريد الصحن: العلاقات العامة - المبادئ والتطبيق، -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص (33، 34).

(3) حسن الحلبي: مبادئ في العلاقات العامة، دار منشورات عويدات، بيروت، 1980، ص 10.

(4) غريب محمد سيد أحمد: علم الاجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996 ص (111 - 114).

(5) سمير حسين وآخرون: إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للحقوق، السعودية، 1991، ص 27.

المهن بل تمارس في كافة المؤسسات والأجهزة الحكومية كانت أم لا صناعية أو غيرها. ويبين هذا التعريف أن الهدف من العلاقات العامة هو تكوين علاقات طيبة بين المؤسسات و المجتمع الذي تعيش فيه وال جماهير التي تتعامل معها سواء داخلية كالعاملين في هذه المؤسسة أو جماهير خارجية كالممولين والمستهلكين.⁽¹⁾

- ويوجد تعاريف أخرى للعلاقات العامة وضعت من طرف هيئات وجمعيات مختصة، وخبراء وأساتذة مختصين في هذا المجال وسنعرضها فيما يلي:

* تعريف الشرعية المهنية لمستشاري العلاقات العامة:

العلاقات العامة هي: " الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها بين أعضائه وبينه وبين مختلف قطاعات الرأي العام." ويحتوي هذا التعريف على عناصر وهي:

1. وجود فريق: يقصد به المؤسسات والشركات والإدارات على اختلاف أنواعها.
2. الجهود المبذولة: هي النشاطات والمبادرات التي يبذلها الفريق لإقامة علاقات طيبة واستمرارها.
3. إقامة العلاقات الطيبة واستمرارها: بمعنى العلاقات التي تكون بين الإدارة وموظفيها وتظهر في نظام الموظفين بما يتضمن من أحكام وواجبات يقوم بها الموظفون نحو الإدارة في تحقيق الأعمال والمهام الموكلة لهم بإخلاص وإتقان، وعلى الإدارة رعاية شؤون موظفيها والعمل على تأمين معيشتهم في نطاق الكرامة والكفاية على أساس ضمانات واعتبارات إنسانية تعتمد على شأنهم.⁽²⁾

* تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية:

" هي نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعاملين أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام لكي تحرر من سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع." لقد حدد هذا التعريف أن العلاقات العامة لا تقوم بمجرد بناء علاقات سليمة بين الجمهور والمنظمات فقط وإنما تحرص على تدعيم هذه العلاقة باستمرارها، ووضح أيضا أن العلاقات العامة تهتم بالجمهور بصفة عامة وليس بفئة معينة منه، وبين ديمقراطية الإدارة في تحرير سياسة المؤسسة حسب الظروف المحيطة بها وشرحها للمجتمع انطلاقاً من أن المجتمع هو الذي أعطى للمؤسسة موطناً لنشاطه وبالتالي يجب على الإدارة أن تعمل على مراعاة رغبات أفراد هذا المجتمع وتعمل على تقدمهم ورفاهيتهم.⁽³⁾

(1) هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية- أسس نظرية ومجالات تطبيقية -، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2001، ص26.

(2) حسن الحلبي: مرجع سابق، ص (12 - 14).

(3) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المدخل الأساسية للعلاقات العامة- المدخل الإداري-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص32.

* تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني: وهو التعريف الأسمى للمعهد فيما يخص العلاقات العامة حيث يعرفها بأنها: " الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين هيئة وجمهورها." (1)

إن تعريف المعهد البريطاني يتفق في جوهره مع تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية، وإن كان يختلف معه في النص.

- وقد ظهرت محاولات أخرى لتعريف العلاقات العامة من طرف بعض المفكرين وممارسين لهذا النشاط ومن بينهم:

* يرى **Paul Garrett**: " أن العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه." (2) يؤكد هذا التعريف على الجانب الايجابي البناء بدلاً من الجانب الدفاعي لكسب الثقة، وقد ميز العلاقات العامة بحقيقتين:

- أن العلاقات العامة لا بد أن تكون تعبيراً صادقاً عن الواقع.

- يجب أن تسمو العلاقات العامة بأعمالها إلى الدرجة التي تحظى باحترام جماهيرها.

* يُعرف أحد الكتاب الفرنسيين العلاقات العامة " هي مجموعة الوسائل التي تستخدمها المنظمة لخلق جو من الثقة لدى الموظفين والعمال والهيئات المتصلة بها. والجمهور بوجه عام في سبيل مساندة نشاطها وتسهيل تقدمها وذلك في جو من النزاهة والحقيقة." (3)

ومن بين الباحثين أيضاً في مجال العلاقات العامة **Harlow Rex**: الذي قدم تعريفاً أكثر شمولاً ووضوحاً وتكاملاً للعلاقات العامة وهو: " العلاقات العامة هي وظيفة إدارية متميزة تساعد في تكوين وإدامة خطوط اتصال ثنائية في تحقيق التفاهم والتعاون والقبول بين المنظمة وجماهيرها وتشتمل هذه الوظيفة إدارة المشكلات أو القضايا وتساعد الإدارة على الاستمرار في الاطلاع على اتجاهات الرأي العام والاستجابة له، وتحدد وتؤكد مسؤولية الإدارة في خدمة الرأي العام كما تساعد الإدارة في مجارة التغيير كما تُستخدم كنظام إنذار مبكر للمساعدة في التنبؤ والتعرف على الاتجاهات الجديدة مستخدمة في ذلك البحوث والاتصالات كأدوات أساسية." (4)

يتضح من خلال تعريف **Harlow** أن العلاقات العامة لها مجموعة من الخصائص وهي أنها وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، أنشطتها مستمرة وليست عرضية. كما أنها وظيفة اتصالية ذات تأثير متبادل. وتعتمد على المعلومات والحقائق، أيضاً تقوم على الصراحة والأخلاق الفاضلة ويعتبر الرأي

(1) حسن محمد خير الدين: مرجع سابق، ص (23 - 25).

(2) حمدي عبد الحارث البخشونجي: العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 31.

(3) فخري جاسم سلمان و آخرون: مرجع سابق، ص (23 - 25).

(4) محمد ناجي الجوهري: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الراشد العلمية، عمان، 2000، ص 16.

العام الداخلي والخارجي هو مجال العلاقات العامة وهدفها الأساسي. تهدف من خلال برامجها تدريب الجماهير على المشاركة في المسؤوليات الاجتماعية. ويتوقف نجاحها على وجود إدارة واعية للمنظمة.⁽¹⁾

ولم ينحصر تعريف العلاقات العامة عند المفكرين والباحثين الغربيين في مجال العلاقات العامة فقط بل ساهم بعض المفكرين العرب في وضع تعاريف لهذه الوظيفة أبرزهم:

* **محمود الجوهري** الذي عرف العلاقات العامة بأنها " فن معاملة الجمهور وكسب رضاه، أو الفن الذي يرسم الطريق للحصول على رضا الجماهير وتحقيق المصلحة العامة." ⁽²⁾

يتبين من خلال هذا أن العلاقات العامة هي فن يحتاج إلى مهارة وحسن تصرف وتجديد مستمر في تعاملها مع الجماهير وتحقيق كسب ثقته على أن يتم ذلك وفقا لسياسة مرسومة ومخططة للحصول على تلك الثقة والوصول إلى تحقيق مصلحة الطرفين.

* وعرف **إبراهيم إمام** العلاقات العامة " بأنها العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي." يتضح من خلال هذا التعريف أن هدف العلاقات العامة هو رعاية العلاقات الإنسانية السليمة في المجتمع وكسب ود الجماهير وضمان التفاهم بين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية من جهة والجماهير من جهة أخرى.⁽³⁾

* وجاء تعريف العلاقات العامة في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية لـ **زكي بدوي** كالتالي:
" تقوم العلاقات العامة بعملية الاتصال بين المنظمات والجمهور وتشرح كلا منهما للآخر، حتى يمكن لهذه المنظمات النجاح في كسب ثقة الجمهور وفهمه وتأييده، أي أن العلاقات العامة تعمل على إيجاد صلات ودية تقوم على أساس الفهم المتبادل." ⁽⁴⁾
إن هذا التعريف بين أن العلاقات العامة تعمل على إيجاد صلات ودية وتفاهم متبادل من خلال العملية الاتصالية بين المنظمات وجماهيرها.

* وقدم **محمد منير حجاب** بدوره تعريفاً للعلاقات العامة بأنها: " الجهود الإدارية الخلاقة المخططة والمدروسة والمستمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية قائمة على أسس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعينة ولتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع والنشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات

(1) محمد العازي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، كلية التجارة جامعة الزقازيق، مصر، 2004، ص (21- 23).

(2) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 28.

(3) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 31.

(4) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية- الانجليزي، فرنسي، عربي-، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 339.

والأفكار وشرحها وتفسيرها، وتطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة". (1)

* وأوردَ **حسين عبد الحميد رشوان** تعريفاً قاموسياً شاملاً للعلاقات العامة مفاده أنها: " مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكسب رضاه". (2)

* ويرى **علي عجوة**: "العلاقات العامة هي الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة، والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع". (3)

نلاحظ من خلال التعاريف الثلاث السالفة الذكر أن هناك نقاط تشابه بينها وهي:

أ- نشاطات وجهود مخططة تقوم بها المؤسسة لخلق علاقات جيدة.

ب- الاعتماد على الاتصال كوسيلة لتحقيق التفاهم والانسجام.

ج- التعامل مع جماهير داخلية وخارجية للمنظمة.

د- هدفها تحقيق رضا وتأييد الجماهير لها بإشباع حاجاتها وتحقيق مصالحها.

وهناك من المفكرين العرب من عرف العلاقات العامة تعريفاً واسعاً شاملاً بحيث يشمل كل النشاط الإنساني داخل المؤسسة الذي يسمى بالاتجاه الاجتماعي للعلاقات العامة.

* ويعرفها **محمد محمد البادي**: " يقصد بالعلاقات العامة كمنهنة ذات طابع خاص كل ما يصدر عن المؤسسة من أعمال وتصرفات وقرارات، وكل ما يتصل بها من مظهر واستعدادات وتكوينات مادية. ذلك لأن كل ما يصدر من المؤسسة أو يتصل بها له تأثيراته المعنوية على الجماهير التي ترتبط مصالحها بها. وهذه التأثيرات هي التي تعطي لهذه العناصر طبيعتها كأنشطة للعلاقات العامة وتعطيها صفتها الاجتماعية". (4)

يتضح لنا من التعريفات السابقة الموضوعية من طرف الدارسين والممارسين أو من جانب الهيئات المهمة بالعلاقات العامة أنه بالرغم من اختلاف الأسلوب والتفاصيل بين أسلوب وآخر فهناك سمات مشتركة تربط بينها جميعاً في تحديد ماهية العلاقات العامة وهي:

- أن العلاقات العامة عملية طويلة المدى ومستمرة ومخططة منظمة لتحقيق أغراض محددة.

- أن العلاقات العامة تتصف بالمسؤولية الاجتماعية أي أنها لا تخدم مصالح المؤسسة فحسب ولكنها

(1) محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 365.

(2) فضيل دليو: اتصال المؤسسة - إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 50.

(3) علي عجوة: مقدمة في العلاقات العامة، جامعة القاهرة، مصر، 1999، ص 34.

(4) جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر، عمان، 1998، ص 24.

- توازن بين مصالح المؤسسة ومصالح جماهيرها والبيئة المحيطة.
- أن العلاقات العامة تستهدف إقناع الجماهير بتغيير آرائها وسلوكها تجاه موضوع معين أو قضية ما.
 - استخدام الاتصال والإعلام وكافة الوسائل والأساليب الملائمة لتوصيل المعلومات والحصول على رد فعل الجماهير في نفس الوقت.
 - تعمل العلاقات العامة على خلق الثقة والتفاهم المتبادل من خلال السياسات وبرامج تضعها وتترجمها إلى أعمال مفيدة تقبلها الجماهير.
 - ارتكاز العلاقات العامة على الصدق والأمانة وابتعادها عن الغش والتزوير.
 - تهدف العلاقات العامة إلى إحداث قدر من التكيف أو التوافق بين مواقف واتجاهات وسياسات هيئة معينة ومواقف اتجاهات وآراء الجماهير النوعية التي ترتبط معها في نفس المصالح.
 - واستنادا على التعاريف السابقة للعلاقات العامة يمكن وضع مفهوم إجرائي للعلاقات العامة:
- " العلاقات العامة هي ذلك النشاط المخطط والمستمر والموجه لبناء وتدعيم علاقات سليمة وجيدة قائمة على أساس التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال وضع المؤسسة لبرامج ولسياسات، وقيامها بأعمال لتلبية احتياجات جماهيرها مما يؤدي إلى كسب ثقتها وتأييدها لها وبالتالي نجاحها وتقدمها."
- بعد تحديد المفهوم الإجرائي للعلاقات العامة، سنتطرق إلى تعريف العلاقات العامة الداخلية والتي تعد المحور الأساسي لدراستنا. وفي حقيقة الأمر بعد الاطلاع والبحث نلمس قلة في تعريف دقيقة وخاصة للعلاقات العامة الداخلية ويرجع ذلك لكونها نشاط فرعي من فروع العلاقات العامة لذلك فإن التعريف بها كان ضمنيا في تعريف العلاقات العامة، ورغم ذلك فهذا لم يمنع من الحصول على بعض التعاريف والتي سنوردها فيما يلي:
- * " العلاقات العامة الداخلية هي تلك العلاقات التي تسمح للمؤسسة كسب ثقة وتعاطف الأفراد الموجودين بها، وعليه فإن مهمتها (العلاقات العامة الداخلية) تهدئة وتلطيف وتحسين الجو الداخلي للتنظيم." (1)
- * ويُعرّف علي الباز العلاقات العامة الداخلية: " هي نشاط يهتم بإقامة صلات طيبة مع موظفي المنظمة معتمدة في ذلك على أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاهم. بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة، وصولا إلى الأداء الجيد للمنظمة ومن ثم تحقيق أهدافها." (2)
- إن تعريف علي الباز يبين أن العلاقات العامة الداخلية هي فرع من فروع العلاقات العامة الذي يعتني بالصلات داخل المؤسسة سواء بين العاملين مع بعضهم البعض أو بينهم وبين الإدارة والمسؤولين في

(1) ناجي بن حسين: نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة منتوري- قسنطينة، السنة الجامعية، 1996-1997، ص65.

(2) علي الباز: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2003، ص ص (109،110).

المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بالنواحي والحاجات المختلفة لهؤلاء العاملين .
* وعَرَفَ قِبَارِي مُحَمَّدَ إِسْمَاعِيلَ العلاقات العامة الداخلية: " هي نشاط يعمل على إيجاد جو من الثقة والعمل المستمر الجاد وإحلال العلاقات الإنسانية محل الحقد والكراهية."
من خلال هذا التعريف يتبين أن العلاقات العامة الداخلية هي الوحيدة التي تسمح بخلق تضامن متماسك حول المؤسسة فمهمتها تلطيف وتهيئة الجو الداخلي للتنظيم الذي يشمل مختلف المستويات المتكونة من القوى الداخلية للمؤسسة بغرض تحسين المناخ الاجتماعي وتقادي العواقب السلبية التي قد تنجم من جراء إهمال المؤسسة للعاملين فيها.⁽¹⁾

واستناداً إلى التعاريف السالفة الذكر، يمكن تبني التعريف الذي قدمه علي الباز للعلاقات العامة كمفهوم إجرائي للعلاقات العامة الداخلية.

3-5 مفهوم المؤسسة:

تبدو كلمة المؤسسة بسيطة للوهلة الأولى وسهلة الفهم إلا أن الواقع يبين عكس ذلك، فمفهوم المؤسسة من أكثر المفاهيم تبايناً واختلافاً والسبب يرجع إلى اختلاف الأنظمة واختلاف التطورات والظواهر التي يهدف العلماء والمفكرين إلى دراستها.
ويعد مفهوم المؤسسة من المفاهيم الجوهرية في علم اجتماع التنظيم باعتبارها جزء من المجتمع ومكاناً لإنتاج الخدمات والمنافع المجتمعية. واختلفت تسمياتها فهناك من يطلق عليها اسم المنظمة الاجتماعية أو المنشأة، أو التنظيم... وغيرها من التسميات لكن مهما اختلفت التسميات فهي تشير إلى معنى واحد.⁽²⁾

وقد اختلف العلماء في تعريفهم للمؤسسة كل حسب المنظار أو الواجهة التي ينظر إليها. فرجل القانون تختلف رؤيته عن رجل الاجتماع أو الاقتصاد أو عن رجل الميدان المختص في إدارة المؤسسة، فبالنسبة للاقتصادي هي نتيجة لتنظيم وتنسيق عوامل مختلفة: العمل، رأس المال (طاقة طبيعية). أما عالم الاجتماع يعتبرها توزيع للأدوار والمراكز. وفيما يخص الرأسمالي هي مصدر للأرباح والاستثمارات، ويراها رجل القانون بأنها تشكيلة من العقود والاتفاقيات، وتمثل بالنسبة السلطة العامة عبارة عن وسيلة للتوسع الاقتصادي ومركز لمختلف النزاعات الاجتماعية (إضرابات واحتياجات مختلفة) والرأي العام يعتبرها صورة ذهنية.⁽³⁾ ونظراً لهذا الاختلاف في الرؤية سنعرض تعاريف مختلفة للمؤسسة:

* فمن الناحية القانونية تعرف المؤسسة على أنها: " تجمع لأفراد لهم حاجات وتطلعات وحساسيات مختلفة، فالمؤسسة يجب أن تقوم بدور الخلية السوسيو اقتصادية لضمان الحقوق"

(1) قِبَارِي مُحَمَّدَ إِسْمَاعِيلَ: علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1977، ص 462.

(2) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، مصر، 1973، ص ص (14، 15).

3) Encyclopédie Universalis, Vol 8 " Egypte " A " Etrusques " , Corpus, 1995, p 450 .

* وهناك التعريف القانوني الحديث الذي يعتبر " المؤسسة مركبة من الممتلكات والعقود ترجع ملكيتها إلى اللذين يملكون الرأسمال الضروري لتحقيق الإنتاج. "

إن هذا التعريف ركز على طابع الملكية دون التطرق إلى وظائف المؤسسة أو الغاية من إنشائها.⁽¹⁾

* أما من الناحية الاقتصادية فتعرف كما يلي: " هي منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني " ⁽²⁾ وهناك تعريف آخر للمؤسسة من الناحية الاقتصادية:

" المؤسسة هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمالية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد، السلع والخدمات وكذلك بيعها وتوزيعها. كل ذلك بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائلها المختلفة... " ⁽³⁾

* وتعرف أيضا بأنها: " جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات. " ⁽⁴⁾

* وفيما يخص تعريف المؤسسة من الناحية الاجتماعية فهي: " نسق اجتماعي يتكون من مجموعة أشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام لتقسيم العمل وهيكله للسلطة، وهذا النسق أنشأ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة وفي إطار شروط معينة يقتضيها المحيط الخارجي الذي تعيش في وسطه المؤسسة. ولا تهدف المؤسسة لإنتاج سلع وخدمات فقط وإنما تساهم أيضا في إنتاج قيم اجتماعية وثقافية تؤثر بها على المحيط الذي تنتمي إليه. " ⁽⁵⁾

* ويُعرفها علماء الاجتماع كما يلي: " المؤسسة نظام اجتماعي؛ أي نظام متناسق من النشاطات يمثل شكلا من أشكال النشاط الاقتصادي والاجتماعي للعمل، بمعنى أنها مكان تتكون فيه علاقات بين الأفراد. "

* كذلك يعرفها علماء النفس بأنها: " تجمعاً من الرجال والنساء في تأدية العمل، فهي مجموعة مهيكلة من الأفراد والمجموعات تتم بينهم تفاعلات ديناميكية تضمن سير المؤسسة. " ⁽⁶⁾

* لقد عرفت المؤسسة من الناحية الثقافية كذلك، فلكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء، حيث أن النظام المتضمن قيم أعضاء المنظمة يمثل هويتها وثقافتها وذلك قصد إعداد مشروعها. واستنادا إلى هذا الجانب الثقافي يعرف *Brilman* المؤسسة:

(1) ناجي بن حسين: مرجع سابق، ص 3.

(2) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 25.

(3) سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 2.

(4) إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم - ديناميكية الهياكل -، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 35.

(5) هامل مهدية: الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية للجزائر، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002، ص 7.

(6) ناجي بن حسين: المرجع السابق، ص ص (3،4).

" كمنظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز، ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف عادات وإجراءات مترامية مع الزمن، كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات غير قابلة للتغيير بسرعة وسهولة." (1)

ومما أعلاه يتبين اختلاف في النظرة إلى المؤسسة ولهذا فيمكن الجمع بين كل هاته التعاريف في تعريف جامع وشامل الذي برز في كتاب **صمويل عبود** الموسوم باقتصاد المؤسسة وهو:

" المؤسسة شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك العاملين وتشغيل أدوات الإنتاج وفقا لأسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج سلع استهلاك وتقديم الخدمات." (2)

- وهناك تعريفات أخرى للمنظمة (المؤسسة) بغض النظر عن كونها اجتماعية أو اقتصادية يمكن عرضها فيما يلي:

* " المنظمة هي كيان متكامل فيه كل الأجزاء المكونة وتتحدد فيه العلاقات المتبادلة بين طرفين في ضوء القواعد التي تحكم تفاعل الأجزاء ككل، فعندما يعمل فردان معاً أو أكثر من أجل تحقيق هدف مشترك فإن علاقتهم وتفاعلهم في أداء العمل لا بد أن ينتج عند تحديد واضح لدور كل منهم." (3)

* وتُعرف المنظمة كنسق اجتماعي مفتوح: " هي وحدة اجتماعية هادفة تتكون أو تتألف من عدد من الوحدات الاجتماعية الأصغر لكل منها وظيفة أو أكثر، وهذه الوحدات كأجزاء ليست منعزلة عن بعضها البعض ولكنها ترتبط ارتباطاً قوياً وبينها نوع من الاعتماد المتبادل، أو تساند وظيفي. فكل وحدة من هذه الوحدات الصغرى تؤثر في الأخرى وتتأثر بها، وأي خلل يصيب أي جزء من هذه الأجزاء يؤثر على قدرة الأجزاء الأخرى في القيام بوظائفها." (4)

- وبالإضافة إلى التعاريف السابقة للمؤسسة سنعرض بعض التعاريف لعلماء ومفكرين غربيين وعرب فيما يلي:

* ينظر **Max Weber** للمؤسسة " كتركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات وحدود كل قسم، حيث يتم ترتيب البيروقراطيين في سلم أو تهرابي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية." (5) من خلال هذا التعريف يتبين أن **Weber** يركز على العلاقات الرسمية القائمة على تحديد الواجبات والمسؤوليات والتنسيق بينها ضمن تسلسل إداري وظيفي.

* ويعرفها **Edgar Schein**: " المؤسسة عبارة عن تنسيق عقلائي لأنشطة مجموعة من الناس من أجل تحقيق بعض الأغراض وأهداف مشتركة واضحة وذلك من خلال تقسيم العمل والوظائف

(1) عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سابق، ص 25.

(2) صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 58.

(3) محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 71.

(4) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1992، ص ص (124، 125).

(5) فريد زاعف، محمد نجار: السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1976، ص 145.

والتسلسل الهرمي للسلطة والمسؤوليات." (1)

لقد ركز *Schein* في هذا التعريف على جانب العمل فقط وأهمل دوافع الأفراد والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات الأفراد، ونلاحظ أن هذا التعريف يتفق مع تعريف *Weber* من جانب أنها مجموعة من الوظائف والأنشطة، وسيرها ضمن لوائح وإجراءات عقلانية. وكذا التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية وتقسيم العمل.

* يرى *Bakke* (المؤسسة) على أنها " نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية، المادية، المالية والفكرية والطبيعية في نظام فريد متميز لحل المشكلات، يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية، متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به." (2)

* يعرف *Brifies* المؤسسة " ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة." (3)

إن التعريفين السابقين يركزان على الجانب الإنساني في المؤسسة وهو تكوين العلاقات الاجتماعية التي تشبع الحاجات الإنسانية وتحقيق التعاون والتفاعل بين الأفراد.

* ويرى *Chester Bernard* بأنها: " أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني. ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية، سوسولوجية، شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص نتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل." (4)

يبين *Bernard* في تعريفه هذا أن المؤسسة نسق واع ينسق القوى والنشاطات للأفراد تكون تلك النشاطات محدودة وموزعة داخل البناءات التنظيمية وتتميز بخصائص مثل: الوعي والقصد والعمد والغرض التعاوني لتحقيق الأهداف المشتركة.

* أما تعريف *Salznik* " هي نسق تعاوني وبناء اجتماعي ملائم لوجود العلاقات الاجتماعية المتداخلة والجماعات الفرعية والعلاقات الغير رسمية." (5)

* ويُعرف *Parsons* المؤسسة بأنها " هي نسق اجتماعي يُقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة." (6)

وبادر بعض المفكرين العرب في وضع تعاريف للمؤسسة ومن بينهم:

1) Pierre Morin: le développement des organisations et la gestion des ressources humaines, 2^{eme} édition, Bordas, Paris, 1976, P10.

(2) محمد ناجي الجوهري: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 2000، ص 15.

(3) لحر عبد الحميد: صراع الأدوار في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري- قسنطينة، 1995-1996، ص 12.

(4) فريد زاعف، محمد النجار: مرجع سابق، ص 145.

(5) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 343.

(6) طلعت إبراهيم: مدخل إلى علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 3.

* تعريف السيد الحسيني " المؤسسة وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا بلائم تحقيق هذه الأهداف". (1)

إن تعريف الحسيني للمؤسسة يتوافق مع تعريف *Parsons* وتعريف *Etzioni*.

* ويعرفها **نبيل جامع**: " هي عبارة عن وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية مكونة لتحقيق أهداف إدارية معينة على نطاق واسع من خلال ترابط واتصال أفراد كثيرين بطريقة تسلسلية انتظامية". (2)

* جاء كذلك تعريف **حسن الحكاك** للمؤسسة كالتالي: " المؤسسة هي مجموعة من الأفراد مكونة بشكل تركيبى موحد تعمل متضامنة لتحقيق أهداف معينة وفق مسؤوليات كل منهم وأدوار يؤديها بهدف تحقيق غايات مشتركة". (3)

* ويرى **علي محمد عبد الوهاب** أن المؤسسة تعني شيئين: وظيفة وشكل

فالأولى عبارة "عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يمكنهم الوصول إلى أهداف محددة لهم معروفة لدى الجميع.

أما الثاني أي الشكل أو هيكل التنظيم " فيقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس. والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد". (4)

* وجاء تعريف مشترك للمؤسسة لكل من **سعید يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب** يريان فيه:

" المنظمة وحدة فنية اجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مفضل، فهي وحدة فنية لأنها تضم آلات وعداداً وأدوات، وطرقاً ووسائل، ووسائل لإنجاز الأعمال. وهي أيضاً اجتماعية لأنها تضم جماعات من الناس يستخدمون هذه الطرق والوسائل ويشغلون تلك العدد والآلات والأدوات. ولأن هؤلاء الناس يقيمون فيما بينهم علاقات متنوعة، سواء ما يتعلق منها بالعمل المطلوب أو باهتمامات شخصية واجتماعية.

ولهذه الوحدة هدف محدد تسعى إليه، وهي تفضل هذا الهدف دون غيره من الأهداف، وتجند عناصرها وتسخر طاقاتها وتوجه أعمالها ومختلف خبراتها للوصول إليه". (5)

* وأورد **محمد أكرم العدلون** تعريفاً للمؤسسة في كتابه المعنون بـ "العمل المؤسسي" حيث عرفها بقوله: " المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس، تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظيم علاقاتهم

(1) السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 84.

(2) محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص 121.

(3) حسن الحكاك: نظرية المنظمة، ط2، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1975، ص 15.

(4) غياث بوقلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 14.

(5) سعید يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص 233.

بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية." (1)
يركز هذا التعريف على العلاقات بين الأفراد المحددة من خلال وحدات إدارية وأنشطة لتحقيق أهداف
مشتركة.

* وعرفها ناصر دادي عدون " هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي
معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي
يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه." (2) إن هذا تعريف يغلب عليه الطابع الاقتصادي.

* وعرفها محي الدين الأزهرى " مجموعة من الأفراد يزاولون أو يشتركون أو يتعاونون على أداء
أعمال معينة لتحقيق أهداف معينة هي التي من أجلها تكونت تلك المجموعة أو قامت تلك الإدارة."
إن مختلف تعاريف المؤسسة المعروضة سابقاً سواء كانت ذات طابع قانوني أو اقتصادي أو
اجتماعي أو ثقافي، سواء كانت من قبل مفكرين غربيين أو مفكرين عرب سواء ركزت على الجانب
الإنساني أو الفني فهي في مجملها تجمعها جملة من النقاط المتشابهة التي تعد العناصر المكونة
للمؤسسة تتمثل في:

- وحدة اجتماعية، اقتصادية، فنية ذات نظام مستمر ومنشأة بطريقة مقصودة.
- تتكون من عناصر مادية وبشرية.
- تسعى لتحقيق أهداف محددة ومشتركة.
- نظام تقسيم العمل وهيكلية السلطة والمسؤوليات.
- التنسيق بين الأنشطة والوظائف.
- يتم فيها نشوء علاقات اجتماعية بين أفرادها مما يؤدي إلى تفاعلهم وتعاونهم مع بعضهم البعض.
- السير وفق لوائح وقوانين وقواعد تحكم سير العمل والعمال.

وتأسيساً على التعاريف الأنفة الذكر نخلص إلى وضع مفهوم إجرائي للمؤسسة:

" هي كيان اجتماعي مستمر قائم بطريقة مقصودة يضم مجموعة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق
أهداف محددة وذلك بالاعتماد على تقسيم العمل والتنسيق بين الوظائف والأنشطة داخله تسير ضمن
لوائح وإجراءات معينة مما يؤدي إلى نشوء علاقات تفاعل بين أفرادها سواء أثناء أداء العمل أو بعده."
بعد تحديد مفهوم المؤسسة، سنتناول مفهوم آخر وهو مفهوم المؤسسة الاقتصادية باعتبار أن
المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة أو خطأ الفروض المقترحة في
الدراسة، ذات طابع اقتصادي وهذا الأمر يستوجب التطرق لماهية المؤسسة الاقتصادية، ثم نقدم
عرض موجز لخصائصها وأهدافها.

(1) صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه في علم
الاجتماع الصناعي جامعة منتوري - قسنطينة، السنة الجامعية 2004-2005، ص 28.

(2) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 10.

5-4 مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية جزءاً معتبراً في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية (الشرقية والغربية)، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية.

ونظراً للتدخلات الموجودة في المؤسسة والتعقيدات المختلفة رغم أنها لا تظهر جلية، فالتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية والاجتماعية... الخ، فالمؤسسة الاقتصادية خلية أساسية لكل نشاط وهي شديدة التأثير بكل تغيير يطرأ على محيطها الشيء الذي يدفعها إلى محاولة التحكم في هذه التغيرات والتكيف معها مما يضمن بقاؤها وتطورها.

وعلى إثر التغييرات التي حدثت فقد قدمت تعاريف عديدة للمؤسسة الاقتصادية ومتنوعة نذكر منها:
* جاء في بعض المؤلفات تعريف المؤسسة الاقتصادية بأنها: " هيئة اقتصادية تجمع بين عناصر ثلاثة هي: أداة العمل، موضوع العمل، قوة العمل، وذلك من أجل إنتاج سلع وخدمات معينة وتحقيق أهداف محددة." (1)

* وهناك من عرفها بأنها: " نظام يتكون من العناصر المتفاعلة تبادلياً فيما بينها (الموارد البشرية الأدوار، الوظائف، عناصر اتخاذ القرار، دور المعلومات والاتصالات... الخ)، لتحقيق غاية معينة." (2)
* وعرفها *Pierre Lanzel* المؤسسة الاقتصادية عبارة عن: " مجموعة متدرجة من الموارد البشرية تستخدم وسائل (معنوية) ومادية ومالية لاستخراج وتحويل وتوزيع الثروات أو إنتاج الخدمات وفق أهداف محددة." (3)

نخلص من هذا التعريف أن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن مجال لتوظيف الموارد البشرية واستخدام مختلف الوسائل لإنتاج سلع وخدمات وفقاً لأهداف مستمرة.

* وجاء تعريف آخر للمؤسسة الاقتصادية يعتبرها "مجموعة منسقة من الأعضاء وتم تنظيمها وضبطها حسب أهداف معينة لأداء بعض الوظائف وذلك من خلال تنفيذ عمليات مختلفة تؤول إلى بيع السلع أو الخدمات في السوق." (4)

حسب هذا التعريف تعد المؤسسة الاقتصادية كائن حي حيويته تكمن في نشاط أعضائها المتناسقة والمترابطة فيما بينها، حيث يتولى كل عضو فيها وظيفة يؤديها من خلال قياسه بجملة من العمليات التي تؤدي بالنتيجة إلى سلع وخدمات تعرض في السوق.

(1) حسن الحكاك: مرجع سابق، ص 15.

(2) جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة والتنظيم - إسهامات في أديات المؤسسة-، دار النشر، clé، تونس، 1996، ص ص (29،28).

3) Pierre lanzel : Administration des entreprises, Edition Siery, Paris, 1971, p18

4) Op cit, P 20.

ما يلاحظ على التعريفين السابقين أنهما يختلفان في الشكل لكنهما يتشابهان في المضمون فهما يركزان على ثلاث نقاط أساسية:

- المؤسسة عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمالية والبشرية.
- قيام المؤسسة بوظيفة أو مجموعة من الوظائف المحددة مسبقاً.
- التسليم بأن لكل مؤسسة هدف معين.

* وهناك تعريفاً للمؤسسة الاقتصادية قدمه *François Penaux* وهذا التعريف أكثر شمولاً واستعمالاً ويعرفها كما يلي: " وحدة إنتاج ذات قيمة مالية، تؤلف بين أسعار مختلف عوامل الإنتاج التي يأتي بها متعاملون مختلفون عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلع أو خدمات في السوق والحصول على دخل نقدي الذي ينتج الفرق بين السعيرين." (1)

يتضح لنا من هذا التعريف أنه يركز على العناصر التي تشكل المؤسسة وتبين الطابع المالي للمؤسسة أكثر من أي سمة أخرى سواء إنسانية أو اجتماعية.

* ويرى *Tritchi* المؤسسة الاقتصادية: " هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي." (2)

* وعرفت أيضاً " وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي" (3)
* ويوجد تعريف آخر يراها بأنها " نظام مفتوح على المحيط الذي تنشط فيه حيث تؤثر وتتأثر من خلال المدخلات (مواد أولية، يد عاملة، رؤوس أموال) التي تقتنيها منه والمخرجات (سلع وخدمات) التي تطرحها فيه." (4)

إن مختلف التعاريف التي عرضت للمؤسسة الاقتصادية توضح أن المؤسسة تتكون من مجموعة من العناصر ونستند على ذلك لوضع مفهوم إجرائي للمؤسسة الاقتصادية فهي: " وحدة تتكون من الموارد المادية والبشرية هذه الموارد الموجهة لإنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع والتوزيع لتحقيق أهداف معينة."

وفقاً للتعريفات الأنفة الذكر يمكن التتويه إلى أن المؤسسة الاقتصادية تتصف بمجموعة من الخصائص وبقائها واستمرارها يتوقف عليها، وهي كالتالي:

1. تتميز المؤسسة الاقتصادية بوجود ذمة وتتمتع بشخصية مستقلة كما أنها مركز لاتخاذ القرارات الاقتصادية، إذ تقوم بالتنسيق الاقتصادي لعوامل الإنتاج واختيار السلع التي ترغب في إنتاجها.
2. أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل بها من تمويل كاف وظروف مواتية وعمالة كافية وقادرة على

(1) ناجي بن حسين: مرجع سابق، ص 4.

(2) ناصر دادي عدون : مرجع سابق، ص 10.

(3) عمار صخري: اقتصاد المؤسسة، ط2 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 24.

تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة. فأحدى مميزاتها الأساسية وجود عناصر المخاطرة المرتبطة بعدم التأكد.

3. ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين العناصر حسب الظروف.

4. الوسائل المادية والمالية التي تحوزها المؤسسة هي التي تحدد حجمها وقدراتها التنافسية وبالتالي فإن تغيير هذه الوسائل يعتبر قرار حاسم يتوقف عليه مستقبل المؤسسة.⁽¹⁾

وفيما يخص أهداف المؤسسة الاقتصادية تختلف باختلاف الأهداف التي يسعى منشؤ المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها. وحسب طبيعتها وميدان نشاطها ولهذا تتدخل وتتشابك أهداف المؤسسة الاقتصادية ونلخصها فيما يلي:

1. الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في:

• تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الجود والاستمرار لا يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى من الربح يضمن لها رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصدوم أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، كما يساعدها الربح المحقق على تسديد الديون أو تغطية خسائر وأعباء مفاجئة غير محتملة ومفاجئة، لذا يعتبر الربح من المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا ولتحقيق ديمومتها واستمرارها.

• تحقيق متطلبات المجتمع: إن متطلبات المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها. وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى الوطني أو الجهوي والدولي، فالمؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح وتختلف طبيعة الأخيرة من المؤسسة العمومية إلى الخاصة.

• عقلنة الإنتاج: ويتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط أو البرامج، وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية من جهة ومشاكل مع المجتمع من جهة وذلك بعدم تلبية رغباته، ويكون ذلك بالاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عمالها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلفة.

2. الأهداف الاجتماعية: وهي من الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية وهي كالتالي:

• ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجوراً مقابل لها ويعتبر هذا المقابل حقا مضموناً قانونياً وشرعاً إذ يعبر العمال عن

(1) بولحية عبد الكريم: العجز المالي ومشكل التمويل في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة منتوري - قسنطينة، 1998-1999، ص 1.

العنصر الحيوي والحي في المؤسسة، إلا أن مستوى الأجور يتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة سوق العمل.

• تحسين مستوى المعيشة العمال: إن التطور السريع في الميدان التكنولوجي في المجتمعات يجعل يطعمون رغباتهم المتزايدة باستمرار هذا ما يدعو إلى تحسين عقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر معامل للمؤسسة في نفس الوقت.

• إقامة أنماط استهلاكية معينة: إن العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع تتصرف فيها المؤسسات الاقتصادية في غالب الأحيان، حيث تقوم بالتأثير على أذواقهم (فئات المجتمع) عن طريق الإشهار والدعاية سواء للمنتجات جديدة أو قديمة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية تكون في صالح المؤسسة أكثر.

• الدعوة إلى تنظيم تماسك العمال: يوجد داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأفراد، قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة ويحقق أهدافها. ويُستخدم لذلك وسائل وأجهزة متخصصة مثل: مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات غير الرسمية بين الأفراد العاملين وهذا الجانب له دور فعال في تطوير المجتمع باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء منه يؤثر فيه بعدة طرق ووسائل.

• توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسة الاقتصادية على توفير بعض التأمينات لجميع العاملين بها مثل: التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية أو العادية، إضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم. وفي حقيقة الأمر أن هذه العناصر الاجتماعية لم يحصل عليها العمال بشكل عفوي بل كانت نتيجة لنضال الطبقة العاملة والأحزاب العمالية منذ أكثر من قرن.

3. الأهداف الثقافية:

• توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تسعى المؤسسة جاهدة لتوفير وسائل الترفيه والثقافة للعمال وعائلاتهم كالمسرح، الرحلات، المكتبات، حيث تؤثر بذلك على مستوى العامل الفكري ورضاه الذي ينعكس على أدائه في المؤسسة.

• تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: إن التطور المستمر الذي تشهده وسائل الإنتاج تجد المؤسسة نفسها مضطرة لتغيير وسائلها لذلك فهي تعمل على تدريب عمالها سواء القدامى أو الجدد على إمكانية استعمال هذه الوسائل.

• تخصيص أوقات للرياضة: تتبع المؤسسات خاصة الحديثة برنامج معين يسمح فيه للعامل بمزاولة نشاط معين والمشاركة في المهرجانات الرياضية العمالية وذلك بهدف الحفاظ على صحته وإبعاده عن الملل، تفعيل العلاقات العامة بين العمال، وهذا يؤدي إلى استعداد جيد للعمل وتحفيز ورفع للإنتاج.

4. الأهداف التكنولوجية:

- البحث والتنمية: حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن الطرق الإنتاجية وأحسن الوسائل التي تؤثر في الإنتاج ورفع المرودية الإنتاجية وقد أصبحت هذه البحوث تمثل نسبة معينة من الدخل الوطني.
- العمل على مساندة سياسة البلاد: في مجال البحث والتطوير التكنولوجي وذلك من خلال خطة التنمية العامة للدولة على التنسيق بين العديد من الجهات.⁽¹⁾

سادساً: الدراسات السابقة:

" للدراسات السابقة دور هام في البحث العلمي، وتكمن أهميتها في المساعدة على التحكم في موضوع البحث وفق تجربة معينة ابتداء من طرح الإشكالية بالشكل الصحيح إلى تلمس الباحث الخطوات المنهجية التي يتقيد بها والأدوات التي يجب أن يستخدمها، ووصولاً إلى النتائج التي تحصل عليها والصعوبات التي واجهها."⁽²⁾

لقد بذلنا جهوداً للإحاطة بالدراسات السابقة حول موضوع بحثنا، لكن لم يتم الحصول إلا على بعض الدراسات المشابهة لدراستنا الحالية وهي:

1-6 الدراسة الأولى:

وهي دراسة للدكتور علي عجوة التي جاءت في كتابه "دراسات العلاقات العامة والإعلام" الذي نشر سنة 1985 وجاءت الدراسة تحت عنوان " دور العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي" وهي دراسة وصفية تحليلية نشرت العدد الأول من المجلة العلمية التي تصدرها كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية. واحتوت هذه الدراسة على مجموعة من النقاط تتمحور فيما يلي:

§ المشكلات العامة التي تواجه التعليم العالي.

§ أهداف العلاقات العامة في هذا المجال.

§ دور العلاقات العامة في تنمية الثقافة العامة وخدمة المجتمع المحلي.

و فيما يخص إشكالية الدراسة فهي تدور حول تساؤل رئيسي هو:

ماهي حقيقة مفهوم ووظيفة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي؟

و تهدف إلى:

- التعرف على أفضل نموذج لتطبيق وممارسة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي.

- تحديد الأهداف التي يجب أن تحققها.

(1) ناصر دادي عدوى: مرجع سابق، ص (18 - 20).

(2) ميلود سفاري: الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 6، جامعة قسنطينة، 1995، ص 38.

- تحديد الجماهير التي تهتم بعملها ومعرفة الأساليب التي تمكنها من الوصول إلى هذه الجماهير لكسب ثقتهما وتأييدها المستمر .

وجاءت هذه الدراسة في ثلاث مباحث:

1- المبحث الأول: وكان هذا المبحث بمثابة بحث تمهيدي تعرض فيه لأهم المشاكل التي يواجهها التعليم العالي في مصر. كما يبين أهداف العلاقات العامة في هذا المجال ولم يكتفي بعرض هاذين الجانبين فقط بل ربط بينهما.

2- المبحث الثاني: تعرض فيه للتحليل الواسع لمختلف الجماهير التي تؤثر وتتأثر بنشاطات العلاقات العامة في مجال التعليم العالي.

3- المبحث الثالث: وقسمه إلى قسمين:

- القسم الأول: تضمن إدارة العلاقات العامة وتحديد مكانتها في الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي.

- القسم الثاني: و فيه اقترح نموذجا لتنظيم العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي.

وتوصل **علي عجوة** في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

* من أجل قيام العلاقات العامة بدورها كما يجب لابد ومن الضروري رفع إدارة العلاقات العامة إلى أعلى المستويات الإدارية.

* اختيار المسؤول الأول عن العلاقات العامة من بين العارفين والمتفهمين والمختصين لهذه الوظيفة ودورها في مؤسسات التعليم العالي.

* وضع نموذج لتنظيم إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي بما يتفق وحجم الجامعة وإمكانيتها المالية وتنوع التخصصات بها، إضافة إلى ظروف المجتمع الذي تخدمه.

إن هذه الدراسة ذات قيمة علمية إذ أنها أفادتنا في دراستنا الحالية من جانب التعرف على وظيفة العلاقات العامة في المجال الجامعي الذي يعتبر أحد المجالات التطبيقية للعلاقات العامة. وسمحت لنا أيضا بالإطلاع على شكل من أشكال ممارسة هذه الوظيفة وهو من خلال إدارة خاصة بالعلاقات العامة كذلك ضرورة ممارستها من طرف متخصصين لأجل نجاحها في كسب ثقة وتأييد الجماهير وهذه النقاط تفيدنا جزئيا في إحدى جوانب دراستنا خاصة فيما يخص الجانب النظري. هذا بالنسبة لأهميتها أما فيما يخص جوانب النقص في هذه الدراسة فهي لم تتضمن جميع عناصر الدراسة العلمية بمعنى أنها لم تشر مثلا إلى الأدوات المنهجية بوضوح التي تم الاستعانة بها، هاته الأخيرة التي تؤدي مهمة خاصة في مجال الدراسات السوسولوجية.

6-2 الدراسة الثانية:

إن هذه الدراسة هي دراسة أخرى للدكتور **علي عجوة** بعنوان " العلاقات العامة الحكومية وأهميتها في الدول النامية ". وهذه دراسة وصيفية تحليلية جاءت أيضا ضمن كتابه " الدراسات في العلاقات

العامة والإعلام". نشرت هذه الدراسة في العدد الأول من مجلة الدراسات الإعلامية التي تصدرها كلية الإعلام بجامعة القاهرة.

تناولت هذه الدراسة مشكلة العلاقات العامة ودورها في تحقيق التوافق والتكيف والانسجام والتفاهم المتبادل بين الحكومات. وتهدف الدراسة إلى:

- التعرف على الدور الحقيقي والأمثل الذي يمكن أن تقدمه العلاقات العامة والإعلام في تحقيق التوافق والتكيف بين جماهير الدولة الواحدة وحكومتها.

- التعرف على دور العلاقات العامة في كيفية تهيئة الحكومات للتصدي للحملات الخارجية المعادية التي تسعى إلى بث الشكوك وزرع الفتنة بين حكومات الدول النامية وشعوبها. وتضمنت الدراسة مبحثين هاميين:

1- المبحث الأول: نعرض في هذا المبحث:

- أهمية العلاقات العامة ودورها في المجال الحكومي.
- إعطاء فكرة عن ممارسة العلاقات العامة الحكومية في العصر الحديث في بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، وكندا وفي الدول النامية كمصر.
- عرض أهداف العلاقات العامة الحكومية.

2- المبحث الثاني: أشار في هذا المبحث إلى مسؤوليات العلاقات العامة الحكومية في الدول النامية في ظل ما تعانيه من مشكلات وقضايا.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة في شكل توصيات لمحاولة إقامة علاقات طيبة بين الحكومة وجماهيرها وتتلخص هذه التوجيهات كالاتي :

* ضرورة الأخذ بالمنهج العلمي في قياس الرأي العام، وهذا يتطلب دعم الجهات المنوط بها والتعرف على اتجاهات الرأي العام عن طريق الباحثين المؤهلين علميا للقيام بهذا العمل. وضرورة اطلاع المسؤولين على هذه الاتجاهات بصفة دورية.

* ضرورة الأخذ بالتخطيط العلمي في ممارسة أنشطة العلاقات العامة الحكومية من خلال جهاز تتوافر لديه الكفاءات الفنية والعلمية لترشيد القرارات والسياسات الحكومية التي تتصل بالمواطنين وأن تكون لذلك الجهاز الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من التنسيق بين كافة الأجهزة الإعلامية لتنفيذ سياسة إعلامية ناجحة.

* تشجيع الدراسات الرامية إلى التعرف على ديناميكية السلوك الاجتماعي اتجاه المواقف والأحداث المختلفة، وذلك للتعرف على العوامل الاجتماعية والرواسب التاريخية التي تؤثر على تطور هذه المواقف وتلك الأحداث بالنسبة للمجتمعات المختلفة لوضع ذلك في الاعتبار عند التخطيط لأي سياسة قومية أو عند إصدار قرارات تمس فئات كبيرة من الشعب.

تبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة لدراستنا في توضيح الدور الحقيقي للعلاقات العامة في المجال

الحكومي حيث تهدف إلى تحقيق التوافق والتكيف بين الحكومة وجماهيرها. وتم الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب النظري أيضاً، حيث اعتمدنا عليها في التعرف على أهداف العلاقات العامة في المجال الحكومي. كما ساعدت على تشكيل أفكار عامة تسهل وضع بعض المؤشرات وتحديد الهدف من وراء ممارسة العلاقات العامة في المنظمة، فمهما اختلفت الميادين والمجالات التي تمارس فيها العلاقات العامة إلا أنها تسعى لتحقيق هدف رئيسي وهو خلق الانسجام والتوافق بين المنظمة وجماهيرها. ولم تشر أيضاً هذه الدراسة إلى الإجراءات المنهجية إلا أنها تبقى من الدراسات الجادة والهامة في موضوع العلاقات العامة نظراً لما تلعبه هذه الوظيفة من دور وما يعود على المنظمات من مزايا وفوائد من جراء ممارستها.

6-3 الدراسة الثالثة:

هذه الدراسة هي لمجموعة من الأساتذة على رأسهم الدكتور **سمير محمد حسين** والأستاذ **خالد محمد جمال مرغلتي** والأستاذ **رشاد سعيد هارون**، وجاءت هذه الدراسة تحت عنوان " **إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية** " ونشرت في كتاب يحمل نفس العنوان سنة **1991**. كما قدمت في ندوة واقع إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية التي انعقدت بمعهد الإدارة العامة بالرياض عام **1991** ثم نشرت في كتاب يحمل عنوان الندوة سنة **1992**.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التقويمية تتمحور إشكالياتها حول دراسة الجوانب الإدارية والتنظيمية وأساليب الممارسة العلمية للعلاقات العامة في الجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية والتعرف عليها وطرح المشكلات الناتجة عنها ومحاولة الوصول إلى حلول لهذه المشاكل. وطرحت في هذه الدراسة جملة من التساؤلات تتمثل في:

- 1) تساؤلات خاصة بالجوانب التنظيمية في إدارات العلاقات العامة وأقسامها في القطاع الحكومي.
- 2) تساؤلات خاصة بممارسة نشاط العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية التي لا توجد فيها إدارة خاصة بالعلاقات العامة.
- 3) تساؤلات خاصة بالأهداف التي تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها والأنشطة التي تقوم بها.

4) تساؤلات خاصة بالقوى البشرية العاملة في إدارات العلاقات العامة.

5) تساؤلات خاصة بالاتفاق على أنشطة العلاقات العامة.

6) تساؤلات خاصة بالمشكلات التي تصادف إدارات العلاقات العامة واقتراحات التطوير.

ولهذه الدراسة أهداف تسعى لتحقيقها وهي كالتالي:

- التعرف على طبيعة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية.
- التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارات العلاقات العامة.
- التعرف على مدى صلاحية خريجي أقسام الإعلام في الجامعات للاحتياجات الوظيفية في مجال

العلاقات العامة.

- التعرف على توظيف القوى العاملة في مجال العلاقات العامة.
- التعرف على العلاقات بين وسائل الإعلام وإدارة العلاقات العامة.
- عرض تجارب بعض المؤسسات في القطاع الحكومي والقطاع الأهلي في هذا المجال.
- التعرف على واقع المشكلات القائمة في مجال العلاقات العامة واقتراح الحلول المناسبة لها لتطوير إدارتها.

أما فيما يخص مجال الدراسة فقد أجريت بالجهاز الحكومي للمملكة العربية السعودية، واختيرت عينة البحث الجهات التي توجد بها إدارات أو أقسام أو وحدات العلاقات العامة. وجاءت هذه الدراسة بنتائج عدة يمكن تلخيصها فيما يلي:

♦ من حيث الجوانب التنظيمية لإدارات العلاقات العامة كانت النتيجة:

* تزايد نسبة وجود علاقات عامة في محيط الأجهزة الحكومية بصفة عامة، وندرته في المديريات والوكالات والفروع.

* تزايد إطلاق اسم العلاقات العامة على إدارات العلاقات العامة.

* ارتفاع مكانة إدارة العلاقات العامة في بعض الأجهزة الحكومية إلى مستوى الإدارة التنفيذية.

♦ من ناحية أهداف إدارة العلاقات العامة اتضح أن هناك:

* تركيز اهتمام إدارات العلاقات العامة بالجمهور الخارجي، وذلك بالعمل على دعم الصلة بوسائل الإعلام ومحاولة كسب تأييد الرأي العام وثقته بإتباع سياسة الكشف عن الحقائق والأهداف والخطط وتنظيم الزيارات.

♦ من جانب هيكل القوى العاملة بإدارات العلاقات العامة تبين:

* نقص نسبة العاملين بإدارات العلاقات العامة بالنظر إلى طبيعة المهام الإعلامية و التخطيطية.

* زيادة نسبة العمال في الوظائف الأخرى على حساب إدارة العلاقات العامة.

♦ من حيث الاتفاق على أنظمة إدارة العلاقات العامة:

* تعاني إدارات العلاقات العامة من ضعف الإنفاق وتقييده بالمقارنة مع تكلفة الخدمات التي تقوم بها.

♦ فيما يخص استخدام البحوث في إدارة العلاقات العامة اتضح:

* انخفاض البحوث والدراسات التي تقدم لإدارات العلاقات العامة والتي تستعين بها في تخطيط أنشطتها.

* التركيز على البحوث الخاصة بالجمهور الخارجي على حساب الجمهور الداخلي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة لدراستنا الحالية أنها مدتنا بفكرة عن كيفية تنظيم إدارة العلاقات العامة حتى تتجح في أداء مهامها على أكمل وجه، وهذه الإدارة تعد إحدى أشكال ممارسة العلاقات العامة، وساهمت هاته الدراسة في تكوين أفكار عامة مهدت لنا الطريق لتحديد مؤشرات دراستنا

وأهدافها بالإضافة إلى توضيح بعض النقاط الغامضة، وتعرفنا أيضا من خلالها على دور إدارة العلاقات العامة، مهامها وأنشطتها في القطاع الحكومي وطبيعتها.

6-4 الدراسة الرابعة:

وهي دراسة لركية العمراوي بعنوان " العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية " وهذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية أجريتها الباحثة في " مركب المنظفات ومواد الصيانة *Hankel Enad Algérie* بشلغوم العيد ميله " خلال السنة الجامعية سنة 2003-2004.

وتعد هذه الدراسة من البحوث الوصفية التحليلية تدور إشكالياتها حول واقع العلاقات العامة والدور الذي تلعبه في المؤسسات الصناعية؛ بمعنى آخر دورها في رفع كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وكذلك دورها في زيادة فعالية الاتصال داخل وخارج المؤسسة من أجل رسم صورة جيدة لدى جماهيرها الداخلية والخارجية.

وقد هدفت من دراستها إلى:

- الكشف عن واقع مستوى العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- التعرف على أهم الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية في كسب ثقة الجمهور المتعامل معها، سواء الداخلي أو الخارجي.
- محاولة إثارة اهتمام المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بأهمية دور العلاقات العامة في المؤسسة في مجال تنمية القوى العاملة والمواد المادية والبشرية.

واستهلت الباحثة دراستها بتساؤل مركزي عن واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية. واندرج تحت هذا السؤال تساؤلات فرعية حول الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لكسب تأييد جمهورها الداخلي. وكذا الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لإقامة علاقات ثقة مع جمهورها الخارجي. وللإجابة على هذه التساؤلات افترضت الباحثة فرضية عامة وهي:

◆ تبرز أهمية العلاقات العامة في المؤسسة من خلال وجود إدارة متخصصة تعتمد على أساليب ووسائل متعددة وحديثة لانجاز مهامها التواصلية داخل المؤسسة وخارجها. واحتوت هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

- ◆ تعتمد المؤسسة على أساليب ووسائل متعددة لكسب تأييد جمهورها الداخلي.
 - ◆ تعتمد المؤسسة على أساليب ووسائل متعددة لإقامة علاقات ثقة مع جمهورها الخارجي.
- واستعانت الباحثة في البرهنة على فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي. وبمجموعة من أدوات جمع البيانات منها: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

§ **الملاحظة:** واستخدمتها لملاحظة السمات التي تميز مجتمع الدراسة بصفة عامة وأفراد العينة بصفة خاصة وملاحظة العلاقات داخل المؤسسة من خلال التعاملات بين أفراد مجتمع البحث.

§ المقابلة: اعتمدت الباحثة على المقابلات الحرة قبل البدء في تطبيق الاستمارة حيث سمحت لها بربط علاقات ثقة مع العاملين ومختلف المسؤولين والحصول على معلومات فيما يتعلق بالمؤسسة وظروف العمل وطبيعته واعتمدت أيضا على المقابلة أثناء تطبيق الاستمارة.

§ الاستمارة: للتعرف على واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية قامت الباحثة بتقسيم جمهور المؤسسة إلى فئة داخلية تتضمن جمهور الموظفين والعاملين في المؤسسة وفئة خارجية وتضم المتعاملين الخارجين للمؤسسة ولهذا وضعت استمارتين:

- الاستمارة الأولى: وهي موجهة إلى كافة العمال بالمؤسسة وهي خاصة بجمع المعلومات حول العلاقات العامة الداخلية. وتضمنت أربع محاور: ضم المحور الأول البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة، ويضم المحور الثاني أسئلة تتعلق بظروف العمل في المؤسسة، والمحور الثالث يحتوي أسئلة عن وسائل العلاقات العامة الداخلية، أما المحور الرابع لتوضيح مستوى العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة. وفي الأخير فتح المجال لاقتراحات المبحوثين لتحسين العلاقات في المؤسسة.

- الاستمارة الثانية: وهي موجهة للعاملين بالقسم الخاص بالمبيعات والزبائن، وتضمنت أيضا أربع محاور: المحور الأول يتعلق بالخصائص العامة للمبحوثين (جنس، سن، أقدمية، مستوى تعليمي، التكوين في مجال الإعلام)، أما المحور الثاني تدور أسئلته حول ظروف التعامل مع المتعاملين الخارجيين، والمحور الثالث عن وسائل العلاقات العامة الخارجية، وبالنسبة للمحور الرابع تتناول مستوى العلاقات العامة الخارجية.

وفيما يخص عينة الدراسة، قامت الباحثة بتصنيف عمال المؤسسة إلى مجموعتين:

- المجموعة الأولى: شملت كافة العاملين بالمؤسسة.
- المجموعة الثانية: شملت الأفراد العاملين بقسم المبيعات وذلك في إطار دراسة العلاقات الخارجية للمؤسسة.

وتم اختيار العينة الطبقيّة العشوائية المنتظمة من المجموعة الأولى، حيث قسم مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة بالاعتماد على مجال العمل، واختيرت قيمة 20 % فحدد حجم العينة بـ: 110 فرد من كل الطبقات في المؤسسة حسب مصالح المؤسسة.

أما المجموعة الثانية من مجتمع البحث فقد شملت العاملين بالقسم الخاص بالمبيعات والزبائن وجهت لهم الاستمارة الخاصة بالجمهور الخارجي.

وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج لفرضياتها الفرعية والفرضية العامة وهي كالآتي:

◆ نتيجة الفرضية الجزئية الأولى: بعد اختبار الفرضية الأولى نتج مايلي:

- تحاول المؤسسة إقامة علاقات طيبة مع عمالها وموظفيها من أجل كسب ثقتهم وتأييدهم من خلال:

* تهيئة الجو الملائم للعمل وفتح المجال أمامهم لتقديم شكاويهم وتظلماتهم.

* العلاقات القائمة بين الزملاء من نفس المستوى المهني وبين الرؤساء والمرؤوسين هي علاقات جيدة

* لا تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة والفعالة في مجال الاتصال والإعلام.
* اعتمادها على سياسة مغلقة في مجال نظامها التسييري، فلا تفتح المجال لاقتراحات العاملين بها ويرجع لسوء فهم المسؤولين لمعنى وظيفة العلاقات العامة.
* غياب المختصين في هذا المجال.

وبناءً على النتائج المحصل عليها تبين أن الفرضية الأولى لم تتحقق، لأن المؤسسة التي تعتمد سياسة العلاقات العامة، فهي تعتمد وسائل وأساليب متعددة لكسب ثقة جمهورها الداخلي وذلك من خلال استغلال كافة الوسائل الاتصالية والإعلامية بحيث تجعل لكل رسالة الوسيلة المناسبة والفعالة لنجاحها. إضافة إلى اعتمادها على سياسة مفتوحة على نظامها التسييري والإداري. بحيث تترك المجال لمشاركة العاملين بها من خلال تقديم مقترحات يمكن أن تفيد المؤسسة وتساعد في تفعيل عملها وتطويره.

◆ نتيجة الفرضية الجزئية الثانية: ونتج عنها ما يلي:

* إن المؤسسة تسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع جمهورها الخارجي لكسب ثقته وتأييده من خلال الاهتمام بشكاوي المتعاملين الخارجيين وحلها عن طرق الاتصال المباشر.
* فتح المجال أمامهم لزيارة المؤسسة وتقديم انشغالاتهم وتظلماتهم.
* التوجيهات التي يتلقاها الأفراد العاملون بها حول طريقة التعامل مع هؤلاء خاصة الاستقبال الجيد والاهتمام بالمتعامل.

* تحاول المؤسسة تحسين صورتها وترك انطباع جيد عنها لدى المتعامل معها بالاعتماد على الإعلانات عبر اللافتات والملصقات. وبهذا فهي تهمل استعمال الوسائل والأساليب الحديثة للعلاقات العامة مثل: الأبواب المفتوحة، والأعمال الخيرية وتنظيم الزيارات، لما لهذه الأساليب من تركيز في توضيح أعمال وسياسيات المؤسسة للمتعاملين معها.

* على الرغم من أن المؤسسة تقوم بدراسات مسبقة حول الجمهور الخارجي لكنها لا تقوم على طرق علمية ولا تهدف إلى معرفة خصائص المتعاملين وسلوكياتهم وإنما تبحث في حاجاتهم وميولهم، من أجل التوزيع الأمثل لمنتجاتها وتسويقها بسرعة.

* تقوم المؤسسة بالعمل على كسب ثقة وتأييد الجمهور الخارجي لها، وذلك من خلال قيامها بعملية سبر آراء المتعاملين معها، حيث تقوم بعقد ندوات يفتح فيها المجال أمامهم للأخذ بانشغالاتهم وآمالهم فتقوم بعملية اتصال شخصي دون الاعتماد على وسائل الاتصال الجماهيري.

لم تتحقق الفرضية الفرعية الثانية أيضا لأن المؤسسة لا تعتمد على الأساليب والوسائل الحديثة في علاقاتها مع المتعاملين معها لكسب ثقته، فهي تعتمد على الإعلان فقط والاتصال المباشر لإعلام الجماهير الخارجية وتهمل الوسائل الجماهيرية لأنها لا تعتمد على سياسة الكشف عن الحقائق والسياسات والأهداف ولا تنظم زيارات للمتعاملين للتعريف بالمؤسسة.

♦ إن النتيجة العامة التي توصلت إليها الدراسة هي أن العلاقات العامة مازالت مهمة ولا تكتسي أهمية بالغة، ولم تحتل المكانة المفترض أن تكون عليها. كما أن المؤسسة لا تظم في هيكلها التنظيمي أية مصلحة أو قسم أو إدارة للعلاقات العامة أو قسم تنظيم وتفعيل الاتصال بها. كل هذا يدل على نقص الاهتمام بالعلاقات العامة وعدم استيعاب بعد لدورها الفعال في تحسين صورتها والحفاظ على سمعتها في أوساط جماهيرها، وهذا لا يعني الإهمال المطلق للعلاقات العامة بل تحاول المؤسسة لكسب ثقة وتأييد جماهيرها لكن طرقها في ذلك غير فعالة. ولم يعرف مصطلح العلاقات العامة من قبل المسيرين لغياب المختصين في هذا المجال مما يقلل من مكانة المؤسسة لدى جماهيرها خاصة حالياً أين تم ظهور الكثير من المؤسسات المنافسة الوطنية الأجنبية.

وبهذا فان الفرضية العامة لم تتحقق، لأن العلاقات العامة لا تكتسي أهمية في هذه المؤسسة نظراً لغياب المختصين في هذا المجال، مما جعل وظائف العلاقات العامة موزعة على بعض أقسام في المؤسسة إذا أنها تؤدي بأساليب ووسائل تقليدية بعيدة عن السياسات الحديثة للعلاقات العامة.

وإذا نظرنا إلى هذه الدراسة من زاوية علاقتها بدراستنا، نشير إلى أن هناك ارتباط جزئي بينهما لأنها تتناول جانب جد مهم وهو العلاقات مع الجمهور الداخلي أو ما نسميه بالعلاقات العامة الداخلية والتي تمثل المحور الأساسي لدراستنا، إلا أن هذه الدراسة تناولته من جانب الاتصال فقط بل ركزنا على مهام و أساليب أخرى إلى جانب الاتصال لتدعيم وتكريس العلاقات الإنسانية، وبذلك فقد استفدنا من هذه الدراسة جزئياً.

6-5 الدراسة الخامسة:

هذه الدراسة بعنوان " العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي في الإدارة الجزائرية " للباحثة شفيقة سرار وهي رسالة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية وأعدت هذه الدراسة على مدار سنتين ونصف وأجريت في مقر ولاية ميلة باعتبار أنها تمثل إدارة عامة أو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وكان ذلك سنة 2000-2001.

وتعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية ميدانية تتمثل إشكالياتها في محاولة معرفة والكشف عن أهمية ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين داخل الإدارة العامة الجزائرية كما يدل عليه عنوان الدراسة.

وقد هدفت الباحثة من دراستها إلى:

- محاولة الوصول إلى حقائق علمية موضوعية من موضوع العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق شعور الموظفين بالرضا الوظيفي داخل الإدارة العامة.

- الإحاطة أكثر بواقع المشكلات الإنسانية التي يمكن أن يعاني منها الموظف داخل المؤسسة التي يعمل بها.

- إتاحة الفرصة للباحثة لتعميق ملاحظاتها البسيطة حول هذا الموضوع والوصول إلى نتائج علمية

عن طريق البحث المنهجي المنظم.

- تحقيق نتائج يمكن استغلالها عمليا من طرف المهتمين بتحسين المناخ الإنساني داخل الإدارات الجزائرية.

- محاولة إثارة الانتباه لضرورة دراسة مختلف المواضيع المتعلقة بالجوانب الإنسانية داخل المؤسسات.

وطرحت الباحثة في دراستها تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى أهمية ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا الوظيفي بالإدارة العامة الجزائرية؟ وافترضت مايلي:

♦ أن ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي. واندرجت ضمن هذه الفرضية العامة فرضيات فرعية:

♦ إن ممارسة القيادة الديمقراطية في الإدارة العامة يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

♦ إن تسهيل الاتصال ذي الاتجاهين يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

♦ إن تطبيق الحوافز المعنوية يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

♦ إن العلاقات الطيبة مع الزملاء والانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

واستعانت في البرهنة على فرضياتها بالمنهج الوصفي مستعملة جملة من أدوات جمع البيانات كالملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

§ **الملاحظة البسيطة:** أي ملاحظة التعاملات والعلاقات القائمة داخل الإدارة المحلية وهذا ساعدها لتكوين فكرة عامة عن المجال المكاني والبشري للدراسة.

§ **المقابلة:** استخدمت المقابلة الحرة مع الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم ومناصبهم الإدارية بغية الحصول على المعلومات الهامة والتي كانت الباحثة بحاجة إليها.

§ **الاستمارة:** وهي التي وجهت للموظفين المثبتين في الإدارة العامة. واشتملت على خمس محاور: ضم المحور الأول أسئلة عن البيانات الشخصية، وضم المحور الثاني بيانات عن دور القيادة الديمقراطية في تحقيق شعور الموظفين بالرضا، واشتمل المحور الثالث على أسئلة تبين تأثير الاتصال ذي اتجاهين في تحقيق الرضا الوظيفي، واحتوى المحور الرابع على مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي أما المحور الأخير كان عن دور الانتماء لجماعات العمل غير رسمية في الشعور بالرضا الوظيفي.

§ **الوثائق والسجلات:** استعملت الباحثة إلى جانب الوسائل أو الأدوات السابقة لجمع البيانات، الوثائق والسجلات ولوحظ لاستخدامها لهم في ذكر المواد التي تبين حقوق العمال كترقية مثلا، أيضا وثائق وسجلات الإدارة العامة الخاصة بالإدارة العامة محل الدراسة الميدانية.

أما بخصوص عينة الدراسة، لم تستعمل الباحثة طريقة العينة بل استخدمت طريقة الحصر الشامل لموظفي المكاتب اللذين بلغ عددهم 62 موظفاً مثبثاً وذلك بعد استبعاد الموظفين المؤقتين والموظفين ذوي المراكز الإشرافية واللذين هم في حالة غياب لبعض الأسباب. وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج لفرضياتها.

◆ نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: دلت النتائج الميدانية على ما يلي:

* إن نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات هي نسبة متوسطة، فهي غير كافية بالقدر الذي يمكن من خلاله الحكم على أن القيادة في المؤسسة هي قيادة ديمقراطية، وعليه بينت النتائج بأن نمط القيادة في المؤسسة محل الدراسة يميل إلى أن يكون ديمقراطياً في حدود ما تمليه القوانين الرسمية، فعدم استشارة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم قد تنعكس سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي.

* إن الرؤساء يتركون حرية اتخاذ القرارات للعمال في بعض الأمور التي تخص عملهم.

* الموظفون ينفون تنفيذ رؤسائهم للقرارات التي يتخذونها وذلك بنسبة عالية.

* يهتم الرؤساء بالعمل بالدرجة الأولى أكثر من اهتمامهم بشخص الموظف.

* أما عن الخلافات بين الموظفين ورؤسائهم فهي ضئيلة وسببها هو اختلاف وجهات النظر حول طريقة العمل، هذا فيما يخص ممارسة القيادة الديمقراطية. وبالنسبة لتأثير القيادة الديمقراطية على الشعور بالرضا الوظيفي فالنتائج هي كالتالي:

* أنه يجب أن يكون انسجام مع الرؤساء والمسؤولين ويتم ذلك من خلال نصح الموظفين وتوجيههم وهذا من بين الأسباب التي تحقق الرضا الوظيفي فعدم التفاهم مع المسؤولين يجعل الموظفين يطالبون بالانتقال من مؤسسة لأخرى أو من مصلحة لأخرى داخل المؤسسة نفسها.

وبناءً على كل النتائج السابقة تبين أن الفرضية الجزئية الأولى هي فرضية صحيحة.

◆ نتائج الفرضية الفرعية الثانية: وتبين الشواهد الميدانية:

* أن الرؤساء لا يشجعون الموظفين على طرح شكواهم والقليل فقط منهم من يقوم بذلك.

* زيارات المسؤولين في أعلى الهرم الإداري للموظفين في مكاتبهم والاجتماع لا يتم إلا نادراً وفي أحسن الأحوال أحياناً؛ بمعنى أن تلك الزيارات والاجتماعات إن وجدت فإنها قليلة وغير كافية لتحسيس الموظف باهتمام رؤسائه في المناصب الأعلى.

* وبالنسبة للقنوات التي تصل عن طريقها للموظف فقد تنوعت بين القنوات الرسمية وغير رسمية مثل: وصول المعلومات من الزملاء في العمل وهذه القناة الغير رسمية تفتح المجال لانتشار الإشاعات مما يضعف من مصداقية الإدارة ويؤثر سلباً على معنويات الموظفين.

* يتضح أن مهمة شرح التعليمات والقوانين الجديدة الخاصة بالعمل للموظفين لإزالة الغموض الذي يحيط لا يقوم بها الرؤساء دائماً.

* إن عملية الاتصالات الصاعدة عملية معرقلّة والدليل على ذلك أن اهتمامات الموظفين لا تصل إلى

الرؤساء في المراتب العليا بالإدارة العامة بنسبة كبيرة.

* أن الاتصال النازل لا يتم دائما والدليل على ذلك أن الرؤساء لا يجتمعون بالموظفين ولا يزورونهم في مكاتبهم إلا نادرا، وهذا غير كاف ليلعب دورا في إرساء علاقات إنسانية وروابط أكثر تماسكا بين الموظفين ورؤسائهم، بدليل أن العلاقة في المؤسسة بين الموظفين والرؤساء هي علاقات عادية لا تتعدى إطار العمل وهذا يعني أن الاتصال الرأسي ناجح ولكن بنسبة معينة أي ليس تماما لأنه لم يحقق الغاية منه في إشاعة علاقات جيدة بين الموظفين ورؤسائهم.

* إن الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم يرفع من معنويات العاملين ويفيدهم في تسهيل العمل. وبناء على النتائج السابقة يتبين أن الاتصالات الرأسية (الصاعدة والنازلة) لم ترفع من معنويات الموظفين لأنها لا تفيدهم إلا في مجال العمل فقط أما مشاكل العمال الشخصية واهتماماتهم لم تأخذ مكانتها في هذا الاتصال، وبالتالي فالاتصال في المؤسسة أثر سلبا على معنويات الموظفين وعليه فهو يعمل على خفض مستوى الرضا الوظيفي لديهم، فلو كانت الاتصالات الرأسية جيدة لأثرت ايجابيا كارتفاع معنويات الموظفين والشعور بالرضا الوظيفي وهكذا فان الفرضية الثانية فرضية صحيحة.

◆ نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: توصلت النتائج إلى:

* إن اعتراف الرؤساء بانجازات الموظفين لا يكون دائما بل أحيانا فقط، وهذا غير كاف لإثارة دافعية الموظفين وحماسهم للعمل.

* قلة الحوافز السلبية في المؤسسة والدليل على ذلك تسامح الرؤساء مع الموظفين إن لم ينجزوا عملا في آجاله المحددة وقليل ما يقومون بمعاينة مرؤوسيه.

* هناك رضا من طرف الموظفين عن تنقيط وتقييم الرؤساء ويرجع ذلك لطريقة توحيد التنقيط التي يلجأ إليها الرؤساء بالاتفاق مع رؤساء المصالح، وقليلون من الموظفين الغير راضون عن هذه الطريقة.

* خضوع فرص الترقية بالدرجة الأولى إلى مقياس الأقدمية وبعدها الاعتبارات الشخصية ثم الكفاءة. * تفضيل الموظفون للترقية كأحسن مكافأة يمكن الحصول عليها لأنهم يروا أن منحهم إياها يزيد من مسؤولياتهم وتقديرا لجهودهم واعترافا بانجازاتهم فترفع بذلك معنوياتهم ويزيد رضاهم الوظيفي. * إن الحوافز المعنوية مهمة وضرورية حيث أدت إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي إلا أن هاته الأخيرة وحدها غير كافية لشعور العمال بالرضا حسب وجهة نظر الموظفين بل يجب أن تكون هناك أجور ومكافآت مادية، وبالتالي فهناك نوع من ازدواجية المشاعر لدى الموظفين بين الحوافز المادية والمعنوية.

◆ نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: لقد كانت نتائج هذه الفرضية كالتالي:

* أن اتصال الموظف بزملائه في مختلف المصالح والمعبر عنه بالاتصال الأفقي هو اتصال ميسر للموظفين متى طلبوا ذلك.

* إن التعاون بين الموظفين في الإدارة العامة موجود بقوة وهذا يدل على نجاح الرؤساء في تشجيع الاتصال الأفقي مما أدى إلى خلق علاقات تعاون بين الموظفين.

* علاقات الموظفين هي علاقات عادية وهي علاقات تتعدى أسوار المؤسسة إلى التعاون خارجها.

* هناك خلافات قليلة بين الموظفين وهي في أغلب الأحيان تكون حول طريقة العمل، ويمكن إدراجها في مجال المنافسة بين الموظفين.

* اتضح أن هناك أثر إيجابي للعلاقات الطيبة مع الزملاء وانتماء الموظف إلى جماعات العمل غير الرسمية ساهم في شعور الموظف بالرضا الوظيفي. حيث أن الموظفين يفضلون العمل في جماعة وأنه من بين أسباب رضاهم عن عملهم هو الانسجام مع زملاء العمل.

وبناءً على هذه النتائج فإن الفرضية الرابعة هي فرضية صحيحة.

◆ لقد توصلت الباحثة إلى نتيجة عامة وهي أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يرجع

إلى أسباب وعوامل تتعلق بالعلاقات الإنسانية؛ أي العامل الإنساني الذي يسود الإدارة العامة.

وحتى الموظفين الغير راضين في عملهم كان لأسباب مادية وهي قلة الأجور وعدم كفاية المكافآت المادية، إلا أن هؤلاء أنفسهم واعون بأهمية العلاقات الإنسانية داخل الإدارة وأنهم لا يشعرون بالرضى الوظيفي إذا لم يتوفر جو إنساني حتى وإن كانت الأجور مرتفعة، وبالتالي فإن الفرضية العامة هي فرضية نسبياً صحيحة. حيث يمكن الإشارة إلى أنه رغم أهمية أسلوب العلاقات الإنسانية في تحقيق شعور الموظفين بالرضا الوظيفي فهي غير كافية فالموظفون يرون أن الأجور والمكافآت المادية التي يحصلون عليها لا تكفي لتلبية كل حاجاتهم.

تتضح أهمية هذه الدراسة في كون هناك علاقة تداخل بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية على الرغم من اختلاف في العنوان. فهناك متغير مشترك بين الدراستين وهو العلاقات الإنسانية. فالأولى تطرح مسألة العلاقات الإنسانية ومدى نجاحها في تحقيق الرضا الوظيفي. أما دراستنا تناولت دور العلاقات العامة الداخلية في تعزيز وترسيخ العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة حتى تتمكن من كسب تأييد جمهور العاملين. وبالتالي فكلاهما يتناول جانب العلاقات الإنسانية في المؤسسة، كما يوجد تشابه بينهما من حيث مؤشرات الدراسة، حيث تناولت الأولى القيادة الديمقراطية، والاتصال ذي الاتجاهين والحوافز المعنوية وجماعات العمل غير الرسمية كمؤشرات للعلاقات الإنسانية يتحقق من ذلك الرضا الوظيفي. وتناولت دراستنا كمؤشرات لتعزيز العلاقات الإنسانية المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا المؤشر يدخل ضمن القيادة الديمقراطية. وتناولنا كمؤشر ثاني عملية الاتصال داخل المؤسسة ومدى فعاليتها وهذا العامل يدخل أو يتضمن الاتصال ذي الاتجاهين. أما المؤشر الثالث هو نفسه مؤثر هذه الدراسة الحوافز المعنوية.

إن هذا التشابه في المؤشرات و فرضيات الدراسة دليل على أن هذه الدراسة مفيدة لبحثنا حيث أنارت لنا الطريق خاصة فيما يخص صياغة الفرضيات وانتقاء المنهج وإثراء استمارة البحث مع إدخال

تغيرات وتعديلات لتغطية المؤشرات أكثر .

رغم قلة الدراسات التي تتناول موضوع بحثنا إلا أن الدراسات التي تم الحصول عليها هي دراسات مشابهة ذات علاقات جزئية بها من خلال المتغيرات المتناولة سواء المتغيرات الرئيسية أو المتغيرات الفرعية، فنلاحظ في بعض الدراسات تكون العلاقات العامة متغيراً تابعاً وفي دراسات أخرى متغيراً مستقلاً يؤثر في متغيرات أخرى، وكذلك العلاقات الإنسانية نجده في الدراسة الخامسة متغيراً مستقلاً أما في دراستنا فهو متغير تابعاً ويبرز ذلك بوضوح في الفرضية العامة للدراسة.

وعموماً فقد تمكنا من الاستفادة من هذه الدراسة في عدة نقاط يمكن تلخيصها فيما يلي:

* تجاوز بعض المشكلات والصعوبات التي متت شأنها أن تحقق إجراءات البحث وخطواته.

* تحديد منطلقات مشكلة البحث بدقة وحصر أبعادها.

* صياغة فروض البحث بدقة والتحقق منها ميدانياً.

* المساعدة على تصور أهداف البحث واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وكيفية تطبيقه.

* انتقاء التقنيات الأكثر ملائمة لجمع البيانات.

وعليه فإن الدراسات التي تم عرضها تلقي الأضواء متفاوتة على موضوع العلاقات العامة وتخدمه من جوانب عدة وساهمت في إثراءه والأكثر ارتباطاً بموضوع بحثنا.

الفصل الثاني

العلاقات العامة (الأسس، الفلسفة، الممارس والممارسة.....).

* تمهيد.

المبحث الأول: العلاقات العامة، مفاهيم ومنطلقات أساسية.

المبحث الأول

العلاقات العامة (مفاهيم ومنطلقات أساسية)

- 1- طبيعة العلاقات العامة.
- 2- نشأة العلاقات العامة و تطورها.
- 3- أسس و مبادئ العلاقات العامة.
- 4- أهمية العلاقات العامة.
- 5- أهداف العلاقات العامة ووظائفها.
- 6- تميز العلاقات العامة عن غيرها من الأنشطة.
- 7- أنواع العلاقات العامة.

1- طبيعة العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة من أهم الوظائف الحيوية التي تمارسها المنظمات الحديثة نظراً لما تقوم به من أدوار فعالة في حياتها؛ فهي تسعى إلى إقامة علاقات متميزة بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية، وتحرص أن تكون هذه العلاقات قائمة على الثقة والود والتفاهم بغية الحصول على رضا الجماهير وتعاونهم وولائهم وبالتالي نجاح المؤسسة واستمرارها.

وعلى الرغم من شيوع مصطلح العلاقات العامة في دوائر الأعمال وارتباطه بمختلف مجالاتها وميادينها إلا أنه لا يزال مبهماً وغير واضح لدى الكثيرين وعلى اختلاف مستوياتهم الفكرية والثقافية بل إن العلماء والباحثين أنفسهم لم يتوصلوا إلى اتفاق أو إجماع حول طبيعة هذا المفهوم؛ ودليل على هذه هو اختلاف التسمية نفسها في الحياة العملية، فتارة نجد " المعلومات العامة " أو " الشؤون العامة " وتارة أخرى " الإعلام " و " النشر " وطور آخر " الاستعلامات أو الدعاية ".⁽¹⁾

ولعل تعدد هذه التسميات يرجع أساساً إلى تعدد واختلاف الاعتقادات والأفكار حول مضمون هذا النشاط وطبيعته. ومع هذا فقد تم تحديد مضمون وطبيعة العلاقات العامة بالنظر إليها من خلال عدة زوايا تعكس أنشطة مختلفة:

* النشاط الاتصالي. * النشاط الاجتماعي. * النشاط الإداري. * النشاط العلمي.

(1) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 14.

و ينظر إلى العلاقات العامة كفن أيضا.

* فاعتبارها نشاطا اتصالياً يعني أنها عملية اتصالية متكاملة تشتمل على ما يأتي:

- المرسل هو: رجل العلاقات العامة.

- الرسالة هي: ما يقوله أو يكتبه مسؤول (العلاقات العامة).

- الوسيلة هي: والتي قد تكون صحافة أو إذاعة أو تلفزيون.....الخ.

- المتلقي: وهو الجمهور المستهدف بزبون الشركة، مستخدموها.

- رجع الصدى هو: ونقصد به التغذية المرتدة من الجمهور المستهدف.⁽¹⁾ لأن الاتصال في العلاقات العامة دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما: المؤسسة و جماهيرها فكلهما يؤثر ويتأثر في الوقت نفسه وبالتالي فهو اتصال ذو اتجاهين⁽²⁾ يتم من خلال تبادل المعلومات والأفكار باستخدام الوسائل الفعالة، إذن تعد العلاقات العامة باعتبارها نشاطا اتصالياً حلقة الوصل التي تقوم بتسهيل الاتصال.

* أما كونها نشاط اجتماعياً فيعود إلى سعيها الدائم إلى إقامة علاقات طيبة وخلق روابط إنسانية واجتماعية داخل المؤسسة (بين الإدارة والعاملين فيها). إضافة إلى ممارستها لعدة أنشطة ترفيهية مثل الحفلات، الرحلات، النشاط الرياضي... وغيرها هذا وتعمل أيضا على تعزيز الصورة الاجتماعية للمؤسسة بين أفراد المجتمع والفئات الأخرى التي تتعامل معها من الخارج.⁽³⁾ الأمر الذي يوجد جو اجتماعياً تسوده الثقة المتبادلة بين الطرفين. هذه الثقة لا تمنح عبثا وإنما تبنى على أسس سليمة ومنتينة حتى تنمو وتشكل آلية دفاع تقي المؤسسة من جميع المخاطر التي قد تتعرض لها. أي أن دورها هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة على هذه الثقة.⁽⁴⁾

لأجل هذا يعتبر الدور الاجتماعي للعلاقات العامة دوراً جوهرياً يبرز من خلال أنسنة العلاقات داخل المنظمة وخارجها لتخفيف حدة التوتر ومحاولة إزالة التعارض والتناقض والكرهية. فهي تقوم بتوثيق الصلات بين الإدارة والعمال، وبين هؤلاء أنفسهم مما يؤدي إلى التخفيف من الخلافات.⁽⁵⁾ هذا داخليا أما خارجيا فهي تعمل على إظهار الصورة المشرفة للمؤسسة أمام الفئات المتعاملة معها (زبائن عملاء، موزعين... الخ) وبخصوص هذا الشأن يرى إبراهيم إمام أن:

" العلاقات العامة تقوم برعاية العلاقات الإنسانية السليمة في المجتمع وكسب ود الجماهير وضمان التفاهم بين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية من جهة وبين الجماهير من جهة أخرى. والتفاهم عملية متبادلة بمعنى أن المؤسسات ينبغي أن تفهم الجماهير الأخرى ولا يكفي أن تفهم جماهير المؤسسة فحسب.

(1) صالح خليل أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 82.

(2) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: مرجع سابق، ص 35.

(3) صالح خليل أبو إصبع: مرجع سابق، ص 82.

(4) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 14.

(5) قباري محمد إسماعيل: مرجع سابق، ص 453.

فعلم العلاقات العامة يهتم بالكشف عن الأسس والمبادئ التي تساعد على إقامة علاقات ودية سليمة بين فئات الشعب وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، وهذا يسمى بالتكيف الاجتماعي أو الانسجام بين الأفراد والمجتمعات وهو أسمى أهداف العلاقات العامة.⁽¹⁾

* وإذا تناولنا العلاقات العامة كنشاط إداري تعد وظيفة من وظائف الإدارة العليا للمؤسسة لأن هاته الأخيرة تأخذ من العلاقات العامة فلسفتها في التسيير الإداري، فمدير أو رئيس المؤسسة بحاجة مستمرة إلى خبراء ومستشارين متخصصين لهم قدرات مفيدة لإدارة المؤسسة بنجاح، ويعتبر خبير أو مستشار العلاقات العامة من مهندسي العلاقات بين المؤسسة و جماهيرها.⁽²⁾

وعليه تعتبر وظيفة العلاقات العامة وظيفية إدارية ترتبط بالإدارة العليا لدعم سياسات المؤسسة وتقييم جماهيرها. وتعزيز الثقة فيما بينهم (المؤسسة والجمهور)⁽³⁾ من خلال التنسيق الجيد والمشاركة في وضع إستراتيجياتها الإدارية المختلفة سواء الخاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة أو المتعلقة بنشاطها الخارجي (الإنتاج، التسويق) وصولاً إلى الحد الأعلى الممكن في إشباع حاجات ورغبات جماهيرها.⁽⁴⁾

* أما من ناحية النشاط العلمي فهي تعتمد على الأسلوب العلمي المتمثل في القيام بالدراسات والبحوث المستمرة للحصول على معلومات دقيقة عن الجمهور المستهدف حتى يتسنى لها إجراء تخطيط سليم لحملاتها عن طريق استخدام الأساليب والنماذج الحديثة لتقييم اتجاهاته والتنبؤ بها مما يساهم في زيادة فعاليتها (العلاقات العامة) ويساعد على تحقيق أفضل النتائج.⁽⁵⁾

فالعلاقات العامة كعلم تختص بطائفة من الظواهر التي تتخذها موضوعاً للدراسة والبحث عن طريق المنهج العلمي للوصول إلى القوانين العامة التي تحكم تلك الظواهر أو قوانين تعالجها، ومن بين الظواهر الاجتماعية التي تبحث فيها: الرأي العام، العلاقات الصناعية، العلاقات السياسية العلاقات بين صاحب العمل والعمال، كذلك العلاقات التربوية والدينية والتجارية... وغيرها.⁽⁶⁾

وكما سبق وقلنا تقوم العلاقات العامة على التخطيط؛ أي أنها ليست نشاط عشوائياً ووقتياً يبدأ حين تبدأ المؤسسة وينتهي بانتهائها فأنشطتها طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر.⁽⁷⁾ ولهذا أصبحت تلقى عناية خاصة في المعاهد العلمية أين فتحت أقسام متخصصة لتدرسها باعتبارها نشاطاً مؤثراً في نجاح

(1) صالح خليل أبو إصبع: المرجع السابق، ص ص (81، 82).

(2) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 41.

(3) صالح خليل أبو إصبع: المرجع السابق، ص 82.

(4) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 12.

(5) عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريسية - منهج العلاقات العامة والإعلام - العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص 6.

(6) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 44.

(7) المرجع نفسه، ص 37.

المؤسسة. ففي تدرس كعلم قائم على مبادئ ونظريات خاصة به انطلاقاً من أن العلم هو مجموعة القواعد التي تكتسب بالبحث والتجربة، وهذا ما يقوم عليه تدريس العلاقات العامة.⁽¹⁾

وعلم العلاقات العامة علم حديث نسبياً يركز على البحث والأسس العلمية المدروسة والمبنية على التحليل والتأثير، ومؤسس على الدراسات السيكولوجية المرتبطة بالحاجات البشرية والدوافع الشخصية للإنسان وإشباعها، كما يرتبط بعدة علوم كعلم النفس الصناعي، علم الاجتماع، علم الاقتصاد، الإدارة وغيرها من العلوم التي تعنى مجاله بشكل كبير ومؤثر.⁽²⁾

ومن جانب آخر هناك من يعتبر العلاقات العامة فناً إذا ما تم النظر إليها من الناحية التطبيقية والتنفيذية فهي كما أشار *Berneys* " تعنى فن كسب الثقة والتأييد لنشاط أو قضية أو حركة أو مؤسسة، وذلك عن طريق الإعلام والإقناع والتكيف باستخدام وسائل الإعلام المختلفة، ولهذا فخبير العلاقات العامة شأنه شأن الفنان لا بد أن يكون صاحب مواهب ومهارات وقدرات ذاتية في الميادين الكتابية أو التحريرية، الإذاعة أو السينما، كما ينبغي أن يحسن معاملة الناس ويجيد التصرف في مختلف المواقف وأدقها." ⁽³⁾

وانطلاقاً مما تقدم نخلص إلى أن العلاقات العامة وظيفة تجمع بين عدة أنشطة في آن واحد. ولا يختلف اثنان على أن للمنظمات والهيئات المختلفة صلات وثيقة بأفراد البيئة المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية. وهنا يكمن دور العلاقات العامة في تسهيل الاتصال هذه الأطراف عن طريق تبادل المعلومات بينها بلغة مفهومة وباستخدام الوسائل المساعدة على ذلك. بالإضافة إلى أنها تعين الإدارة العليا في وضع السياسات والاستراتيجيات التي تكسبها ثقة الجماهير. وهي تهدف من وراء كل ذلك إلى إيجاد التماسك والانسجام الاجتماعيين وتقوية الروابط الإنسانية وتعزيزها، وهي أهداف تخدم كلا الطرفين (المؤسسة وجماهيرها).

2- نشأة العلاقات العامة وتطورها:

ظهرت العلاقات العامة بظهور المجتمع البشرى وتطورت مع تطور أنماط وصور الحياة المختلفة كنتيجة طبيعية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمنظمات بمختلف أنواعها.

وقد كانت العلاقات العامة ولا زالت قطب الرحى في كل مجتمع⁽⁴⁾، فهي نشاط مارسه الإنسان منذ القدم في مختلف العصور كوسيلة لتحقيق التفاهم والتعايش، فمحاولات التفاهم مع الآخرين والتأثير في آرائهم قديمة قدم البشرية نفسها لكن الاختلاف هو في الوسائل المستخدمة لخلق العلاقات العامة

(1) محمد جودت ناصر: الدعاية، الإعلان، العلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، 1998، ص (180-182).

(2) عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن وإبداع، دار الهلال للطباعة والنشر، بيروت، 2001، ص 9.

(3) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المرجع السابق، ص 45.

(4) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 9.

وتحسينها بما يتفق مع احتياجات الأفراد والمنظمات، واتساع هذا النشاط في الزمن الحاضر عما كان عليه في الأزمنة الماضية. ويمكن تقسيم التطور التاريخي للعلاقات العامة إلى قسمين:

* العلاقات العامة القديمة: هي النشاطات التي تعتبر البذور الأولى لها منذ وجود الإنسان البدائي حتى القرن التاسع عشر.

* العلاقات العامة الحديثة: هي النشاط والعلم الذي ولد منذ القرن العشرين وتطور إلى أن وصل إلى ما هو عليه الآن.

1-2 العلاقات العامة القديمة:

1.1.2 العلاقات العامة في العصور البدائية:

لقد كانت القبائل البدائية تمارس نشاطات متنوعة يمكن اعتبارها النواة الأولى للعلاقات العامة منها: استخدامها للإعلام للمحافظة على بقائها سواء في الحصول على مصدر الغذاء أو لمواجهة الأعداء ولأجل ذلك كانت القبيلة تقوم بتعيين حارس على الأفق ينبئها بكل المستجدات؛ فقد يلوح في الأفق قطع من حيوانات الصيد أو تظهر غيوم تنذر بعاصفة شديدة، فتستعد القبيلة لمواجهة الموقف.⁽¹⁾ واستعملت القبائل آنذاك الكلمات لتوصيل المعلومات والأحداث، الحركات الجسمانية، وبعض الإيحاءات الملموسة كأعمال السحر مثلا، بالإضافة إلى وسائل بدائية تتمثل في الطيور، الرقص وألوان الملابس.⁽²⁾

كما اهتمت القبائل البدائية بإقامة علاقات حسنة بين أفرادها من جهة وبينها وبين القبائل الأخرى من جهة ثانية. فكانت تدعم مبادئ التعاون والتماسك بين أفرادها بتقوية التفاهم بينهم وإشعارهم بالارتباط الوثيق الأمر الذي كان يتم ذلك عن طريق الحفلات والمناسبات التي ينتهزها رئيس القبيلة للاجتماع بأفراد قبيلته لمناقشة الأمور والشؤون التي تخصها حتى يتمكن من اتخاذ القرارات، ويتولى التوجيه الإعلامي بإعطاء توجيهات وتعليمات يسير عليها أفراد القبيلة، ولتعبئة الرأي العام يستعين رئيس القبيلة بأشخاص معروفين كالمساحر أو الطبيب وكل من يجيد فنون التعبير.⁽³⁾

أما فيما يخص علاقاتها مع القبائل الأخرى فكانت تسعى إلى إجراء اتصالات ودية معها لإقامة الصلح الذي كان يتم إما باتفاق الطرفين مباشرة أو عن طريق الاحتكام إلى طرف ثالث يرجع إليه الخصمان للفصل بينهما ونشأت بذلك فكرة التحكيم. وكان شيوخ العشائر ورجال الدين يتولون القيام بدور الحكم بينهم وعرض وجهات نظرهم ومحاولة إقناع الطرف الآخر بحقوقهم.⁽⁴⁾

2.1.2 العلاقات العامة في الحضارات القديمة:

(1) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 37.

(2) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 16.

(3) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 30.

(4) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص ص (13، 14).

تطورت أساليب ممارسة أنشطة العلاقات العامة لدى القدماء في كل من حضارة وادي الرافدين ووادي النيل في الشرق والحضارة اليونانية والرومانية في الغرب، وقد كانت لهذه الحضارات علاقات بالجماهير استخدمت فيها عدة وسائل لنقل الآراء وعرض وجهات النظر وتقديم التعليمات والتوجيهات. ففي العراق اكتشف علماء الآثار نشرات يرجع تاريخها إلى 1700 سنة قبل الميلاد تقدم توجيهات لمزارعين عن الكيفيات والطرق السلبية والطرق السليمة لإنجاح محصولهم الزراعي.

كما بينت الآثار أن الآشوريين والبابليين هم أول من ابتدع النشرات المصورة والأرقام الطينية والتمثيل إذ كانوا يرقمون انتصاراتهم ويصورون بالألوان صور الأسرى بجانب الرقم ويعرضونها في قصورهم وساحاتهم العامة وهذا ما يشبه اللافتات في وقتنا الحالي زيادة على استعمالهم للنقوش التي كان الغرض منها الإعلام والترويج لمبادئ معينة.⁽¹⁾

وفي ظل الحضارة الفرعونية كان الكهنة هم الوساطة التي تتولى عملية الاتصالات بين فرعون باعتباره ملكاً وبين أفراد الشعب، كذلك استعمالهم لأوراق البردي، إضافة إلى النقش على جدران وأعمدة المعابد لعرض وتبيين انتصاراتهم الكبرى وإنجازاتهم المختلفة في فترات الحرب أما في وقت لسلم فكان الإعلام موجهاً للأغراض الدينية والاجتماعية. إذن فقد استخدم المصريون القدماء العلاقات العامة أيام السلم والحرب ونجحوا في التأثير على نفوس الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم، كما نجحوا في تعبئة مشاعرهم وكسب تقّتهم وتأييدهم وإقناعهم بالاتجاهات الجيدة خاصة عند حدوث انقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديدة.⁽²⁾

أما الحضارة اليونانية فقد اهتمت بالرأي العام وسعت إلى التأثير عليه لأن الحكومة اليونانية آنذاك كانت تستمد سلطتها من رضا الشعب لذا فتحت المجال لجميع المواطنين لتبادل الآراء والمناقشات الحرة في الساحات العامة، وكانت على شكل مؤتمرات واجتماعات كما تمت في ذلك الوقت الاستعانة بالفلاسفة السفسطائيين لتوصيل الأخبار وطرح الأفكار لأنهم محترفون في فنون الكتابة والخطابة ويملكون قدرات ومهارات إقناعية تعتمد على الحجة والمنطق مما يؤثر على الجماهير. واهتمت الحضارة اليونانية بدورها بتعبير الرأي العام فطورت أساليب الخطابة والمناقشات فنشط مجال العلاقات العامة كل من الشعراء والخطباء أمثال: *Sissro* و *Marc Antonio*.

كما عمل الرومان كذلك على تطوير الخطابة والمناقشات كأساليب للتأثير على الرأي العام (الشعب) بالاستعانة بالشعراء أيضاً. ولم يقتصر نشاط العلاقات العامة في العهد الروماني على الميدان السياسي فحسب بل تعداه إلى النواحي الاجتماعية المختلفة عن طريق توجيه النداءات.....الخ.⁽³⁾

(1) زياد الشerman، عبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 20.

(2) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص ص (16، 17).

(3) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 40.

ويظهر اهتمام الرومان بالرأي العام كذلك من خلال شعارهم الذي يتجلى في: " صوت الشعب من صوت الله " والذي حفروه على معابدهم وتمثالهم ولم يتوقفوا عند هذا الحد بل كتبوه أيضا على واجهة برلمانهم " مجلس الشيوخ والشعب الروماني " (1)

3.1.2 العلاقات العامة عند العرب:

لقد وجدت العلاقات العامة في التراث العربي فكراً وتطبيقاً فهي كفلسفة ارتبطت بوجود الإنسان العربي وطبيعة حياته التي ميزته بالحرية والصراحة في التعبير عما في نفسه ولو وصل به الأمر إلى شقائه. وهذا ما جعل الكثير من الشعراء العرب يضطهدون بل ويقتلون جراء أشعارهم. (2)

وكان الشعر هو وسيلة العلاقات العامة عند العرب، والشاعر هو القائم بها، فقد كان يلعب دوراً رئيسياً في نقل وجهة نظر القبيلة إلى القبائل الأخرى التي كانت تجتمع فيه القبائل فيتحدث شعرائها نيابة عنها ينشدون بفضائلها وينفخون بأنسابها وأعمالها وأفعالها محاولين استمالة القبائل الأخرى لها. (3) وهو ما يمكن أن نسميه بالوظيفة الإعلامية للشاعر لأن أشعاره تمثل السجل الذي يدون فيه تاريخ العرب وعاداتهم وتقاليدهم، وبشعره يثار الحماس في نفوس المحاربين، لذلك يعد لسان حال القبيلة والمدافع عنها والمهاجم لأعدائها. (4)

4.1.2 العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية:

حملت العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية معنيين أساسيين هما: كونها فلسفة اجتماعية تدعوا إلى احترام الفرد واعتماد الرأي العام إلى جانب كونها نشاطاً إعلامياً، ولهذا فهي لم تنشأ إلا في مجتمع يؤمن بقيمة الفرد كإنسان له كرامته وحقوقه وواجباته نحو الآخرين. ودعم الدين الإسلامي الحنيف هذه المبادئ من خلال ما جاء به القرآن الكريم والرسول صلى الله عليه وسلم ثم الخلفاء من بعده. كما ساهم الإسلام في تطوير تطبيقات العلاقات العامة من خلال المبادئ والأسس والأخلاق التي جاء بها وحث الناس على الإقتداء بها. وكان الهدف من ممارسة العلاقات العامة في صدر الإسلام:

◆ الإعلام: تجسد من خلال أعمال الرسول عليه الصلاة والسلام، ثم خلفائه الكرام لنشر الدعوة الإسلامية وقد استخدم في ذلك عدة أساليب ووسائل للإبلاغ منها الاتصال الشخصي لتفسير ما جاء في القرآن الكريم وإعلام الناس ما ينتظر المؤمن من ثواب والكافر من عقاب. (5) بالإضافة إلى إرسال الرسائل إلى المماليك والحكام لدعوتهم إلى اعتناق دين الإسلام كالمقوقس عظيم الأنباط، هرقل ملك الروم، النجاشي ملك الحبشة وغيرهم من الملوك. (6)

(1) محمد جودت ناصر: مرجع سابق، ص 183.

(2) زياد الشerman، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 22.

(3) محمد ناجي الجوهر: مرجع سابق، ص 13.

(4) زياد الشerman، عبد الغفور عبد السلام: المرجع السابق، ص 22.

(5) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 48.

(6) زياد الشerman، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 24.

◆ الإقناع: إن نشر الدعوة الإسلامية لم يكن بانتهاج أسلوب القمع والفرص والاستبداد بل على العكس تماماً فقد اعتمد النبي صلى الله عليه وسلم على أسلوب الإقناع بالحجة والبرهان دون قسر أو إرهاب محاول الحصول على اقتناع الناس بالعلاقات الطيبة وهو ما أشارت إليه الآية الكريمة:

﴿ أحج إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجاهلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن أحل وهو أعلم بالمتحين 》 الآية 125 من سورة النحل.

والآية الكريمة: ﴿ ولو كنتم فظاً غليظ القلب لا نفخوا من حولك 》 الآية 59 من سورة آل عمران.

وقد تميز أسلوب الرسول الكريم بفصاحة الكلمة، وبلاغة التعبير وقوة التأثير القرآني.

◆ المشاركة: دعا الدين إلى المشورة بين الناس في مختلف الأمور الدينية التزاماً بأمر الله سبحانه وتعالى ﴿ وأمرهم شورى بينهم 》 الآية 38 من سورة الشورى. كما أمر رسوله بإتباع الشورى في قوله تعالى: ﴿ وشاورهم في الأمر 》 الآية 51 من سورة آل عمران.

فكان صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه في شؤون الحرب والدولة والاقتصاد، وكون مجلس للشورى من أربعة عشر نقيباً مختارين من أهل البصرة. ومن بعده اتبع الخلفاء نفس الطريق - طريق الشورى - أسوة بالرسول الكريم فتطبيق مبدأ الشورى في الإسلام أدى إلى استطلاع الرعية وما يهمهم من أمور حتى يكتمل الانسجام والتفاهم بين ما يقدم لهم وبين ما يطلبون به كما يتيح هذا المبدأ لحكام للحكام فرصة عرض آرائهم وسياساتهم وفلسفة الحكم على الرعية بهدف تغيير الاتجاهات وتوعية الجماعات وإرشادهم إلى كل ما هو حسن وجميل بأسلوب لطيف وبالكلمة الطيبة التي أمر بها الإسلام في قوله عز وجل: ﴿ وهولوا للناس حسناً 》 الآية 83 من سورة البقرة.

وكان يتم استطلاع رأي الرعية في المساجد وفي مواسم الحج لمعرفة أحوال الرعية والاستماع إلى شكاوهم والقضاء فيها بالعدل والحق.⁽¹⁾

ومن هنا تبرز قوة الدعوة الإسلامية وذلك بفضل ديمقراطية الإسلام التي بلغت مستوى عجزت الكثير من الأنظمة والدول عن بلوغه لتحقيق ديمقراطية الحكم وديمقراطية الإدارة.⁽²⁾

مما سبق يتضح أن العلاقات العامة فلسفة اجتماعية لها أسس ومبادئ استمدتها من تعاليم الدين الإسلامي الذي بني على ما جاء في القرآن الكريم وعلى ما أسنه سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام مما جعل العلاقات العامة في صدر الإسلام تتميز بما يلي:

◆ الصدق في الاتصال بالجمهير: بمعنى تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات الحقيقية فالداعية يجب أن يتميز بالصدق حتى يخلق الثقة عند الناس وبالتالي ينجح في عملية الاتصال. وكانت هذه الصفة من صفات الرسول الكريم الذي لقب بالصادق الأمين، كما أن الدعوة الإسلامية برئت من الكذب والتضليل فكتب الله لها النجاح.

(1) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص (48-51).

(2) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 44.

♦ **الصراحة والوضوح:** أي أن تكون بين الحاكم والمحكوم صراحة مطلقة ووضوح تام، واتباع الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه هذا المنهج فكانوا يحتكون بالناس ويستجيبون لمطالبهم وينظرون في مشاكلهم وقضاياهم دون تسويق أو تباطؤ بالإضافة إلى مشاركتهم في عدة أمور.

♦ **سرعة الاستجابة للرأي العام:** اتسمت العلاقات العامة في الإسلام وتميزت بسرعة الاستجابة لما يهم الرأي العام ويقلقه، أي الحسم والتصدي السريع للمشاكل وعلاجها حتى تهدأ الأوضاع، وتزول أسباب الغضب والقلق والغضب. فتزيد هنا الثقة بالحاكم وفي مواهبه القيادية.

♦ **العلاقات العامة من خلال القدوة الحسنة:** إن سر نجاح الدعوة لأي مبدأ أو فكرة أو عقيدة أو فلسفة يمكن في مدى قدرة أصحابها على الالتزام بما يدعون إليه التزاماً مطلقاً قبل أن يطالبوا الآخرين باعتناقه لأن الإنسان بطبعه ميال إلى التقليد من يتصفون بالقدوة الحسنة. وقد كان الرسول القدوة الحسنة لأصحابه ولكافة الناس لأنه على خلق عظيم (حيث تجسدت فيه صفات الصدق والصبر على الدعوة وحسن المعاملة) كما وصفه القرآن الكريم ﴿ **وَإِنَّكَ لَمَلِكٌ مُّخْتَلِئٌ** ﴾ الآية 4 من سورة القلم. ﴿ **لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ** ﴾ الآية 21 من سورة الأحزاب.

هذا عن مميزات العلاقات العامة في الإسلام أما فيما يخص أساليبها فقد برزت من خلال تركيز الرسول عليه الصلاة والسلام على الاتصال الشخصي والاتصال الجمعي اللذين برزا في ثلاث صور: أ/ **الاتصال الشفهي:** وهو الأسلوب الأساسي الذي اعتمد عليه الرسول الكريم في نشر الإسلام وتفسير كثير من المواقف الإسلامية، وقد استعان في ذلك بالمقابلة الشخصية للأفراد والوفود وزعماء العشائر والقبائل، وإيفاد القراء والمعلمين من الصحابة للأمصار والمدن، بالإضافة إلى تفقد الرعية من خلال بث العسس في الليل وزيارات الخلفاء للأمصار ومقابلة الجماهير وجها لوجه.

ب/ **الاتصال الكتابي:** وجاء في صورة رسائل الرسول صلى الله عليه وسلم للملوك والرؤساء، وكذا رسائله التوجيهية هو الخلفاء للولاية بالأمصار الإسلامية.

ج/ **الاتصال الجمعي:** الذي يكون في الأعياد والجمع ومواسم الحج أين تتم مشاركة المسلمين واستشاراتهم في أمور الدولة وإعلامهم بما يجد من سياسات وبرامج وخطط حربية ونظم مدنية.⁽¹⁾

لقد أدت العلاقات العامة دوراً بالغ الأهمية في نشر الدعوة الإسلامية وتدعيمها وكسب تعاطف وتأييد الملايين من البشر عبر مختلف الأمكنة والأزمنة. كما أنها لم تنحصر في المجالات الدينية والسياسية والعسكرية فحسب، بل استخدمت في الميدان التجاري أيضاً على صورة إعلانات ترويج لمختلف السلع والبضائع.⁽²⁾

5.1.2 العلاقات العامة في العصور الوسطى:

(1) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص (52-57).

(2) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 45.

لعبت العلاقات العامة دوراً أساسياً في العصور الوسطى خاصة في سنوات الدعوة الدينية وعند ظهور المذهب البروتستانتي بالذات التي اعتبرته الكنيسة الكاثوليكية خروجاً عن المسيحية وعن الكنيسة. ولصرف الناس عنه استعان بالكرادلة الذين قاموا تحت رعاية البابا بالإعلام والنشر لإعادة الثقة إلى الكنيسة الكاثوليكية.

وعملت هذه الكنيسة الجديدة على تكوين متخصصين في الدعوة الدينية والتبشير عن طريق إنشاء معاهد خاصة لذلك. ومن هنا أخذ الاهتمام يتجه نحو العلاقات العامة يتسع فعمّ استخدامها في المجالات الدينية على جانب المجالات الاقتصادية والسياسية بمساهمة الكتاب والمؤلفين الذين سعوا إلى كسب ثقة الجماهير وتأييدهم وتعاونهم.⁽¹⁾

2.2 العلاقات العامة الحديثة:

لقد تطور نشاط العلاقات العامة بتطور المجتمعات ومورست مع مرور الوقت. من طرف المؤسسات كفرع من فروع العلوم الاجتماعية والإدارية والتطبيقية، لاسيما بعد التطور التقني والثقافي والاقتصادي الذي شهدته المجتمعات الغربية وما نجم عنه من تعقيد أساليب العمل والإنتاج، ناهيك عن تطور علم الإدارة واهتمامه بالفرد وتعمقه في دراسة العوامل المؤثرة في تصرفاته وسلوكه؛ مما سرع من نمو العلاقات منذ القرن الماضي حتى يومنا هذا.

ويرجع أول استخدام لمصطلح العلاقات العامة بمعناه الحديث إلى السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر في محاضرة ألقاها المحامي *Dorman Itown* في كلية الحقوق "بجامعة بيل" في نيويورك سنة 1882 بعنوان - العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية - كما استخدم *Théodor Vaill* رئيس شركة التلغراف والأهلية عام 1908 هذا التعبير لأول مرة على رأس تقرير الشركة لذلك العام. أما ظهورها كمهنة شائعة فكان في العشرينات من القرن الماضي في أمريكا بعد الحرب الأهلية والهجمات التي تشنت على المشروعات التجارية الكبرى.⁽²⁾ التي تميزت بالاحتكارات العملاقة واستغلال الفرد العامل، وإهمال مصالح المستهلكين والاستخفاف بهم مما أدى إلى تفاقم الوضع ونشوء الإضرابات العمالية، وزيادة التذمر والاحتجاج بعدما قامت الصحف والمجلات بشن حملات ضدها تكشف عن الفساد السائد فيها واستغلالها وجشعها. فلم يكن أمام أصحاب المشاريع سوى القيام بإصلاحات الاجتماعية والاقتصادية وشرح وجهات نظرهم ومعالجة الأمور واقتترنت حركة الإصلاح هذه بدور الصحافة والنشر. ومن هنا كان مولد العلاقات العامة.⁽³⁾

وبالرغم من الجهود التي بذلها الصحفيون لمعالجة الأوضاع خلال تلك الفترة إلا أنهم لم ينجحوا في المهمة عدا قلة منهم يتصدرها *Iveylee* الذي لقب بأب العلاقات العامة بعدما وضع الكثير من

(1) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 17.

(2) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 21.

(3) زياد الشрман، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 24.

مبادئها وطور أساليبها المتبعة إلى الآن مستخدما عدة عبارات تدل على وظيفة العلاقات العامة منها: مستشار النشر، مهنة النشر.... وغيرها إلى أن توصل سنة 1921 إلى تعبير العلاقات العامة.⁽¹⁾ وكان أول نداء يوجهه للمؤسسات التجارية هو دعوتها إلى الابتعاد عن السرية والكشف عن كل ما يتعلق بأعمالها للجمهور باستثناء الأسرار التنظيمية. وقد كانت له أعمال مع الكثير من المؤسسات الكبيرة التي قدم لها النصائح والاستشارات الناجحة لتحسين العلاقات مع الجماهير ونجح كثيرا في هاته المهمة وهذا ما جعل اسمه يلمع في عالم المال والأعمال. وعليه يعتبر *Iveylee* المؤسس الحقيقي للعلاقات العامة الحديثة.⁽²⁾

وقد أدرك أن النشر (الدعاية) وحده لا يكفي لكسب تأييد الجماهير وأن الكلام الجميل لا بد أن يدعم بالفعل الجميل، فدعى المؤسسات لتبني النزعة الإنسانية مؤكدا على أهمية العنصر الإنساني ومن أقواله في هذا المجال: " إني أحاول دائما أن أترجم الدولارات والسنتات والأسهم والسندات إلى مصطلحات إنسانية ".⁽³⁾

وكان أهم إنجاز قام به *Iveylee* وساهم في إبراز نجاحه في مجال العلاقات العامة هو تغيير الصورة التي ارتسمت في أذهان الجماهير عن المليونير *Rockefeller* المعروف بالرأسمالي الجشع من رجل بخيل (على الرغم من أعمال الخير التي كان يقدمها للعديد من الجمعيات الخيرية والكنائس ودور الأيتام.....) إلى رجل سخي كريم، وهذا من خلال شعاره الذي اشتهر به بعد ذلك " لا يكفي أن تفعل الخير وإنما لا بد أن يعلم الناس بما نفعه من خير " * لأن الصورة الإنسانية لأي فرد لا تتحقق إلا من خلال المشاركة الاجتماعية مع من حوله، وقد نجح بهذا العمل في نقل الصورة الحقيقية للرجل بذلا من تلك الصورة الزائفة التي لم تكن تعبر عن واقعه أو سلوكه.⁽⁴⁾

كما حدث أيضا على ضرورة الالتزام بالمعاملة الإنسانية اتجاه المستخدمين والعمال ومنحهم الأجور المجزية والمرضية حتى تعزز أهم أساس في العمل ألا وهو العلاقات الداخلية السليمة. بالإضافة إلى الاهتمام بمصالح جمهور المؤسسة الخارجي من مستهلكين وموزعين... الخ لضمان الركن الثاني للعلاقات العامة وهو العلاقات الخارجية السليمة.⁽⁵⁾ زيادة على هذا قام بتحديد مهمة العلاقات العامة التي رأى أنها مهمة مزدوجة تتلخص في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ليتم على ضوءها رسم سياستها أو تعديلها هذا من جهة، ومن جهة ثانية نقل أخبار وسياسات المؤسسة على

(1) علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، مكتبة عالم الكتب، القاهرة، 1985، ص 8.

(2) عبد الكريم راضي الجبوري: مرجع سابق، ص 29.

(3) علي عجوة: المرجع السابق، ص 8.

* وهو مبدأ يخالف الشريعة الإسلامية السمحة التي تدعو إلى التكرم و السرية في أعمال الخير بحيث لا تعلم اليد اليسرى ما أنفقته اليد اليمنى.

(1) علي عجوة: مرجع سابق، ص ص (9، 10).

(2) عبد الكريم راضي الجبوري: مرجع سابق، ص 29.

الرأي العام بصراحة وأمانة بعدما ولى عهد تجاهل الجماهير وإهمالها وصار الاعتراف بقوة الرأي العام والتفاهم معه ضرورياً للفوز بثقتها.⁽¹⁾ وعليه يعتبر *Iveylee* أول خبير استعمل الإعلان بغرض الإعلام وشرح وجهة نظر المؤسسة وليس للدعاية والترويج للسلع والمنتجات فقط.

وظهر في العشرينات من القرن الماضي رائد آخر من رواد العلاقات العامة الحديثة هو *Edward Bernays* الذي سار على نهج سلفه فهو أبرز الشخصيات التي ساهمت بعد *Iveylee* في حمل شعار العلاقات العامة وتدعيم هذا النشاط بالكثير من الدراسات النفسية والاجتماعية من خلال الكتب والمقالات التي عالجت هذا الموضوع.

فقد عمل جاهدا على إقناع رجال الأعمال بأن وظيفة العلاقات العامة تخص صانعي القرار في الإدارة العليا، وبالفعل نجح في كسب الاعتراف بالمهنة وأسهم في توصيفها، واتجه إلى فكرة مؤداها أن القليل من المختصين فقط هم القادرين على ممارسة العلاقات العامة.⁽²⁾ والحقيقة أن وجهة نظر *Bernays* حول ممارسة العلاقات العامة غير صائبة وفيها نوع من التقنيين للعلاقات العامة فهي لا تنحصر في نطاق المؤسسة فحسب بل إن الفرد في حياته اليومية قد يمارس العلاقات العامة ولو بطريقة عفوية من خلال تصرفاته وسلوكه وتعامله مع الآخرين لكسب ودهم وصدقتهم.

واتسع نشاط العلاقات العامة ليشمل كافة أوجه النشاط الإنساني في المجالات الزراعية والصناعية الدينية الحكومية وحتى العسكرية والدولية، حيث لعبت دورا ملموسا خلال كافة الأحداث العالمية منها: الحرب العالمية الأولى، حيث يرجع أول استخدام للعلاقات العامة بمفهومها الحديث إلى أعقاب هذه

الحرب. فعند اندلاعها لم تكن جماهير الدول التي تعرضت لها على وعي كافي بظروفها فكان الحل هو مساعدتها على التكيف وجذب اهتمامها للمشاركة فيها عن طريق الاقتناع والاستمالة والإرشاد والإعلام، والقيام أيضا بعمليات دراسة وتحليل الرأي العام للتعرف على مقاوماته من جهة وأساليب التأثير فيه والدور الذي يمكن أن يؤديه لحشد الجهود من أجل الحصول على التأييد. وبعدها تطورت العلاقات العامة وفقا لأسس فنية ومنهجية وعلمية وذلك بفضل المفكرين والباحثين في هذا المجال.⁽³⁾

وبالرغم من الخدمات التي أدتها العلاقات العامة إلا أنها لم تحظى بالاهتمام الكافي حتى بداية الأزمة الاقتصادية سنة 1929 وما صاحبها من أوضاع كغلق المصانع وانتشار البطالة وغيرها من الضغوط التي نتجت عنها عودة النظرة السلبية للأعمال التجارية وانعدام الثقة بها. فتطلب الأمر تدخل الدولة وقيامها بإجراءات اجتماعية واقتصادية واسعة. ومن ثم عادت العلاقات العامة مرة أخرى لتلعب دورها في إقناع الجمهور بالتغيرات وإقناعه بالإجراءات المتخذة لحل ومعالجة الأزمة.⁽⁴⁾ وهو دفع الكثير من الشركات إلى تأسيس أقسام علاقات العامة فيها.

(3) محمد جودت ناصر: مرجع سابق، ص 186.

(4) علي عوجة: المرجع السابق، ص ص (12، 13).

(3) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 10.

(4) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 40.

أما الحرب العالمية فكان لها أثر كبير في تطوير العلاقات العامة حيث كان الإعلام حينها موجهًا إلى الملايين من الأشخاص لتعبئتها. وكانت هذه الحرب أضخم تجربة في تاريخ العلاقات العامة وقد ساعدت على تطبيقها مجموعة من العوامل تمثلت فيما يأتي:

- التقدم في فنون الإعلام والطباعة والإخراج.

- الزيادة المستمرة في وسائل النشر العام.

- الميزانيات الضخمة لوزارات الإعلام وإدارات العلاقات العامة في الدول.⁽¹⁾

وهي العوامل التي سمحت بتقدم أساليب العلاقات العامة كعلم يدرس في الجامعات والمعاهد وتمنح فيه درجات الماجستير والدكتوراه، وكنشاط دائم يمارس في المؤسسات على اختلاف أعمالها.

ويمكن أن نوجز أسباب تزايد الاهتمام بالعلاقات العامة فيما يلي:

1- **الثورة الصناعية وظهور الإنتاج الكبير:** لقد أدى ظهور الثورة الصناعية إلى عدة تحولات كتطور وسائل الإنتاج وأساليبه والصناعات الضخمة التي أدت إلى توظيف الآلاف من العمال مما أدى إلى ظهور مشاكل حول ظروف العمل المادية والمعنوية داخل المنظمات فقامت على إثر ذلك الإضرابات احتجاجًا على سوء المعاملة والمطالبة بتوفير ظروف أحسن للعمل وزيادة الأجور. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى حلقة وصل بين الإدارة والعمال لأجل توطيد العلاقات بين الطرفين.⁽²⁾

2- **انتشار التعليم وتزايد الوعي:** أدى انتشار الوعي وتزايد التعليم على زيادة الحاجة إلى المعلومات الخاصة بالمنهج وكذا المزيد من التفسيرات والإيضاحات الخاصة بقرارات وسياسات المؤسسة فيما يخص المنتجات والخدمات المقدمة من طرفها، سواء من خلال الإعلان أو البيانات المدونة على الغلاف. لذا برز دور العلاقات العامة في بناء جسر من الثقة والتفاهم بين المنظمة وجمهورها.⁽³⁾

3- **تعقد أعمال المؤسسات وزيادة التخصص:** نتيجة لهذا التعقد - الذي مس معظم المؤسسات - استعصى على الأفراد الخارجيين فهم عملها وأثره على حياتهم وكيفية الاستفادة منها، فعملت العلاقات العامة من أجل توضيح ذلك على إعداد برامج إعلامية يتم من خلالها تزويد هؤلاء الأفراد بالمعلومات والأخبار الخاصة بالمؤسسة ومنتجاتها. أما التخصص فقد أشاع هو الآخر جواً من الرتابة، والملل والإحباط في نفوس العمال فقدوا الإحساس بقيمة وأهمية العمل الذي ينجزونه، وضالّة أدوارهم في عملية الإنتاج؛ وهذا ما جعلهم يفقدون احترامهم لذواتهم. كما أن كبر حجم المؤسسات وارتفاع عدد عمالها أدى إلى انعدام الصلة بينهم وبين الإدارة وإزاء هذا الوضع المتردي سعت العلاقات العامة إلى ربط كل المستويات التنظيمية ببعضها البعض وإيجاد عوامل الألفة والترابط بينها.⁽⁴⁾

(1) محمد العزازي أحمد إدريس: المرجع السابق، ص 12.

(2) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 14.

(3) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 15.

(4) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص ص (23، 24).

* وهي التي تطبع الملايين من النسخ في ساعات قليلة و توزعها في ساعات أقل.

4- **تطور وسائل الاتصال الجماهيري:** عرفت وسائل الاتصال الجماهيري تطوراً هائلاً تجسد في انتشار الراديو في الثلاثينات، وظهور التلفاز في أعقاب الحرب العالمية الثانية وذيوعه أكثر في الخمسينات والستينات. وأصبحت الأحداث - على إثر ذلك- تنقل بالصورة والصوت، ليتم نقلها فيما بعد - ومع ازدياد وتسارع الابتكارات - عن طريق الأقمار الصناعية.

كما عرفت الصحافة بدورها تطوراً مذهلاً من حيث أساليب الطباعة والموضوعات التي تعالجها وظهر ما يسمى بـصحافة الملايين.* وقد ساهم هذا التقدم الإعلامي في تقريب المسافات بين مختلف أنحاء العالم هذا الأخير الذي أصبح بمثابة قرية صغيرة الحجم بسبب سرعة تداول المعلومات والآراء، لذلك زاد الاهتمام بالعلاقات العامة حرصاً على كسب تأييد الرأي العام العالمي والرأي العام المحلي (الداخلي).⁽¹⁾

5- **ازدياد قوة الفرد وأهميته:** لأن الفرد هو سيد الموقف في جميع الميادين تعمل المؤسسات بمختلف أنواعها على إرضائه والاستجابة لرغباته وحاجاته بغية كسب ثقته والحصول على تأييده وجذبه عن طريق الاستهواء.⁽²⁾

6- **نمو العلوم الاجتماعية:** التي تتناول الإنسان، وحلول الثواب والاستقطاب والترغيب والمتابعة بذلاً من القسوة والتهديد⁽³⁾. حيث تناولت هذه العلوم الفرد ودوافع سلوكه وتصرفاته وآرائه وبفضلها تم الوصول إلى أعماق النفس البشرية ومن بين هاته العلوم: علم النفس الصناعي، علم الاجتماع، وعلم الاقتصاد.....⁽⁴⁾

7- **الانفجار السكاني:** نتجت عن الزيادة السكانية عدة ضغوط عصبية ونفسية بالإضافة إلى المشاحنات والمضايقات والإحباط وسوء الفهم للمواقف والأحداث وعلى إثر ذلك حدثت مجموعة من الأزمات والاضطرابات أدت إلى ارتكاب الجرائم ونشوب الحروب. فتزايد السكان يؤدي إلى زيادة العبء على الحكومات التي تضطر إلى توسيع دائرة الأعمال لمواجهة المشكلات المستجدة وتشجيع قيام الهيئات الأهلية للوقوف إلى جانبها في حل تلك المشاكل. ولم يقتصر تأثير التزايد السكاني على هذه الجوانب فقط بل أثر أيضاً على وسائل الإعلام في مختلف البلدان التي حاولت الاهتمام بهذا الجانب ومعالجته من خلال البرامج الإعلامية لتنظيم الأسرة.⁽⁵⁾

8- **زيادة المنافسة:** خاصة بين المؤسسات المنتجة للسلع نفسها أو التي تقدم الخدمات نفسها إذ لم تعد المشكلة متعلقة بالإنتاج بقدر ما أصبحت كمتعلقة بإقناع الجمهور بالتعامل مع منتجات المؤسسة ما دون عن المنتجات الخاصة بالمؤسسات الأخرى المنافسة لها. وهذا ما تقوم به العلاقات العامة فهي

(1) علي عجوة: مقدمة في العلاقات العامة، مرجع سابق. ص ص (17، 18).

(2) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 25.

(3) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 16.

(4) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 25.

(5) علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 6.

تسعى إلى تحسين صورة المنتجات واسم المؤسسة في ذهن الجمهور لتكسب من وراء ذلك مكانة رائدة في السوق.⁽¹⁾

إن أسباب ودوافع الاهتمام بالعلاقات العامة لا حصر لها ولا تقف عند سبب أو مجموعة من الأسباب وإنما متجددة؛ فمع مرور الزمن تظهر حاجات أخرى ويبرز تبعاً لذلك أسباب جديدة فيتزايد الاعتماد على العلاقات العامة واستخدامها للأجل تحقيق أهداف المؤسسة ككسب تأييد مواردها البشرية وإرضائهم، توطيد العلاقات داخل المؤسسة بين الإدارة والعمال أو بين هؤلاء والسعي إلى الفوز بثقة الجماهير الخارجية حتى تضمن وفائها. ويساهم كلا الهدفين السابقين بدرجة كبيرة في تطوير المؤسسة واستمرارها.

وتجدر الإشارة إلى أن ممارسة العلاقات العامة لم تنحصر في الولايات المتحدة الأمريكية فحسب وإنما اشتملت أقطار عديدة: ففي كندا مثلاً ظهرت بوادر هذا النشاط في عام 1940، أما في فرنسا فكانت في عام 1946، لتعم بعد ذلك معظم الدول الغربية: حيث أسست أول وكالة للعلاقات العامة في هولندا عام 1946، وفي إنجلترا عام 1948، بعدها النرويج عام 1949. وتتابع هذا التطور ليشمل كل من أمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية وأستراليا واليابان ونيوزلندا الجديدة خلال سنوات 1950-1955. كما تأسست بألمانيا الغربية كذلك وكالة للعلاقات العامة سنة 1958.⁽²⁾

أما على المستوى العربي فقد تأخر انتشار العلاقات العامة، حيث لم تظهر إلا في الستينات من القرن ولعل هذا التأخر يرجع إلى الأسباب الآتية:

- 1- خضوع الوطن العربي للاستعمار الذي لم يهتم بالجمهور ولا بمصالحه ولا حتى بفتح قنوات اتصال ذات اتجاهين.
- 2- ظهور ما يسمى بالإدارة الحديثة في المؤسسات العربية مؤخراً نتيجة الاحتكاك بالغرب (المتخصصين الذين درسوا في الغرب وأخذوا عنه الخبرات العلمية والتدريبية).
- 3- التأخر في إنشاء معاهد التدريب الإداري والتنمية الإدارية، والتي بدأت تهتم بالعلاقات العامة مؤخراً باعتبارها أحد أنشطة الإدارة.
- 4- التأخر في الوعي بالاتصال ذي الاتجاهين بين المؤسسات والشركات والإدارات الحكومية من جهة وبين الجمهور من جهة ثانية.⁽³⁾ وبالرغم من هذا التأخر فقد تطورت تدريجياً فكرة العلاقات العامة في البلدان العربية على المستويين العلمي والعملية:

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 38.

(2) محمد جودت ناصر: مرجع سابق، ص ص (188، 189).

(3) صالح خليل أبو إصبع: مرجع سابق، ص 93.

§ فعلى المستوى العلمي أصبحت تدرس في معظم الجامعات العربية (جامعات لبنان ومصر) أو كمادة في فروع مختلفة وحتى على مستوى الدراسات العليا، كما ألفت بعض الكتب عن العلاقات العامة وترجم البعض الآخر.

§ وبالنسبة للمستوى العلمي تم إنشاء وزارات الإعلام والإرشاد لتزويد الرأي العام المحلي والعالمي بمعلومات تتعلق بسياسة الحكومة ونشاطها، وتوجهت معظم المؤسسات الحديثة إلى إنشاء دوائر العلاقات العامة منها مصر التي بها جمعية للعلاقات العامة، أما العراق فيها وحدة للعلاقات العامة في الوزارات والمؤسسات وشركات القطاع العام..... وغيرها من الدول العربية.⁽¹⁾

كما اهتمت الجزائر بدورها بالعلاقات العامة منذ عدة سنوات، حيث أدرجت هذه المادة لتدرس في جامعاتها ومعاهدها. وظهرت أقسام ووحدات للعلاقات العامة في بعض مؤسساتها وشركاتها خاصة بشؤون العمال والإعلام والتوجيه.⁽²⁾

3- أسس ومبادئ العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة الفلسفة الاجتماعية للإدارة في أي مؤسسة، فهي ذلك النشاط الموجه إلى ذهن الفرد بهدف التأثير عليه عن طريق السياسات (الاستراتيجيات)، وباستخدام وسائل الإعلام الحديثة. وحتى تبلغ المؤسسة أهدافها يجب أن تمارس هذه الوظيفة ممارسة رشيدة معتمدة في ذلك على أسس ومبادئ تحدد إطارها واتجاهاتها والتي يمكن تحديدها فيما يأتي:

1- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة: غالبا ما تسعى المؤسسات إلى تحسين علاقاتها مع جماهيرها الخارجية، ولكن لا ينأى ذلك وعلاقاتها الداخلية متوترة، لذا من الضروري أن تحرص أولا وقبل كل شيء على تحسين هذه العلاقة وهذا من خلال إيجاد لغة التفاهم المتبادل بينها وبين الأفراد العاملين بها.⁽³⁾

فرضا العمال عن عملهم ينعكس إيجاباً على جو العمل، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق إتباع المؤسسة وتطبيقها لسياسات عادلة في التوظيف والتدريب والترقية والتنقلات وتقديم الحوافز، وتوفير ظروف عمل مرضية.... وغيرها فكل هذا سيمنح العمال الاستقرار في العمل، لأن معاملة الموظف معاملة كريمة واحترامه،⁽⁴⁾ والتشجيع على التعاون والتعامل الهادف والمحبة يساهم في بعث الحماس ونثيبت الثقة والاندفاع لتحسين صورة المؤسسة في الوسط الخارجي. وبهذا يحرص الموظفون على تحقيق هدف واحد هو إعطاء السمعة الطيبة والانطباع الجيد والواجهة اللائقة عن مؤسستهم.⁽⁵⁾

(1) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 41.

(2) زكية العمراوي: العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري - قسنطينة، السنة الجامعية 2003-2004، ص 59.

(3) حمدي عبد الحارث البخشونجي: مرجع سابق، ص 41.

(4) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 92.

(5) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 41.

2- الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة: تدعو فلسفة العلاقات العامة المؤسسة إلى الالتزام بمبادئ كالنزاهة والصدق، وأن تتقيد بالعدل والإنصاف، والابتعاد عن الغش والخداع والتضليل والدعاية الزائفة. وعن كل الأنواع التحيز والفرقة العنصر، وتجنب كل ما يشين سمعتها وصورتها لدى الجماهير. فهي تسعى لكسب ثقتهم بالقدوة الحسنة وليس بالأقوال فقط. فالعلاقات العامة الناجحة هي التي تتطابق أقوالها مع أعمالها كي لا تفقد ثقة واحترام الجماهير لها.⁽¹⁾ ويجب أن يلتزم ممارسو العلاقات العامة بالمناهج العلمية والسعي لتطوير وتوسيع تطبيق هذه الوظيفة وعقدت اتفاقيات من طرف جمعيات واتحادات حددت فيها القواعد التي يجب أن يتبعها موظفو العلاقات العامة وتلك التي يجب أن يجتنبها، ومن بين الجمعيات المساهمة في وضع آداب المهنة الجمعية الدولية للعلاقات العامة، جمعية العلاقات العامة الأمريكية حيث قامت هذه الأخيرة بوضع دستور للمهنة سنة 1960 ثم عدلته سنة 1963 وأعلن أعضاؤها التزامهم بنصوصه.⁽²⁾

3- نشر الوعي بين الجماهير: تتولى العلاقات العامة مهمة شرح نظام المؤسسة وسياساتها، وتبين مميزاتها وفوائدها والمنافع التي ستعود على كل فرد يعمل بها أو له علاقة خارجية معها. وكل هذا قصد توجيه الرأي العام إلى أحسن السبل للتعاون معها.⁽³⁾

4- مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع: تعتبر أي مؤسسة جزء من البيئة المحيطة بها، والتي تستمد منها عناصر الحياة والاستمرار. لذلك لا بد أن تساهم في رفاهية المجتمع وتنهض بمسؤولياتها اتجاهه وجعل خدمة المجتمع هدفاً أساسياً لها فتعمل على:

§ توفير السلع والخدمات بأفضل مستوى وبما يتلاءم وحاجات وأذواق جمهورها.

§ المساهمة بمختلف الوسائل لرفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع مثل: تقديم المنح الدراسية الإعانات، القيام بدراسات وأبحاث لمعالجة مشاكل المجتمع.

§ توجيه برامجها الإعلامية إلى تثقيف المجتمع وليس مجرد التعريف بالمؤسسة وكسب تأييده لها.

§ مراعاة المصلحة العامة ووضعها في المقام الأول من قرارات المؤسسة.⁽⁴⁾

5- احترام رأي الفرد والإيمان بقوة الرأي العام: تمثل آراء واتجاهات وتطلعات الرأي العام - الداخلي والخارجي - للمنظمة المادة الخام الأساسية لعمل العلاقات العامة. ولهذا تنصب أنشطة العلاقات العامة على الحصول على كسب تأييد وثقة جماهير الرأي العام⁽⁵⁾ باستخدام الأساليب العلمية وتوفير الإمكانيات الفنية وتهيئة الشروط الملائمة لاستطلاع الرأي العام وعرفة رغباته، وتشجيع الأفراد وحثهم على الإفصاح عن رغباتهم وحاجاتهم ليتم على ضوءها رسم سياساتها وبرامجها.

(1) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص ص (70، 71).

(2) علي عجوة: مرجع سابق، ص (16-18).

(3) حسن محمد خير الدين: مرجع سابق، ص 39.

(4) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 29.

(5) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 31.

6- إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق: لقد تميزت الإدارة التقليدية بالسرية وحجب المعلومات عن الجماهير، لكن على عكس ذلك نجد أن الإدارة الحديثة تعتبر العلاقات العامة كبيت الزجاج الذي يكشف عما بداخله لكل ناظر.⁽¹⁾ فالأساس السليم للعلاقات العامة هو الإفشاء وليس الخفاء؛ أي إخفاء الحقائق عن الأفراد فيما عدا الأسرار الخاصة بعمليات الإنتاج من تركيبات... الخ، وتعتبر هذه السياسات كفيلة بالقضاء على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة وتؤثر على الإنتاج.⁽²⁾

7- الاعتماد على المنهج العلمي: إن العلاقات العامة لا تثمر ولا تفيد بدون أداء جيد وإنجازات ملموسة، وستظل على ماهي عليه إن لم يكن هناك مبادأة ومبادرة من جانب ممارسيها، كما أنها تصبح من مخلفات إذا اعتمدت في ممارسة أعمالها على الحدس والتخمين والعشوائية.⁽³⁾ لأنه مع ازدياد وعي الجماهير وانتشار الثقافة وتطور وسائل الاتصال أصبح الفرد لا يؤمن بصحة الأشياء إلا إذا رآها أو حسها وتحقق منها. ومن هنا فإن مهمة التأثير في آرائه ليست بالأمر الهين ولا بد أن تستند العلاقات العامة على الدراسات العلمية عند دراسة سيكولوجية الفرد والجماعات وعلى علم النفس، وعلم السلوك الإداري وعلم الاجتماع⁽⁴⁾ عند التخطيط لبرامجها.

ولمواجهة المشاكل عليها إتباع طريقة البحث العلمي المبني على المنطق، مع التحليل الدقيق للأمور بعيداً عن التحيز للوصول إلى حلول مناسبة لمشكلة.

8- التعاون المتبادل بين المنظمات: في بعض الأحيان لا يكفي أن تقوم المنظمة بتوطيد علاقاتها مع الجماهير الداخلية فقط بل يتعدى ذلك إلى المنظمات الأخرى. فنجاحها في تأدية رسالتها لا يليق أن تهمل تعاونها مع المنظمات الأخرى لأن هذا التعاون هو أحد الأسس التي تركز عليها العلاقات العامة.⁽⁵⁾ ويتحقق هذا التعاون بتنظيم الاتصال بين المؤسسات للاتفاق على أسس التعاون بينها ويتم ذلك عن طريق الغرف التجارية أو الجمعيات وغيرها من الهيئات التي تدعم العلاقات العامة.⁽⁶⁾

9- العلاقات العامة وظيفية استشارية: على الرغم من أن دور العلاقات العامة بالنسبة للإدارة العليا يتجلى في نصح الإدارة وتشجيعها على اتخاذ القرارات والسياسات التي تلقى قبولا من جماهيرها والابتعاد عن كل ما لا ترضى به. إلا أنها لا تستطيع إلزامها بتنفيذ كل مقترحاتها لأن القرار الأول والأخير يرجع للإدارة في الأخذ بالاقترحات والتوصيات المقدمة أم لا، ولا يعني هذا أن وحدة العلاقات العامة غير منتجة بل هناك صلاحيات تمنح لها كوضع البرامج الإعلامية وتنفيذها في إطار

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

(2) حسن محمد خير الدين: مرجع سابق، ص 40.

(3) محمد العزاري أحمد إدريس: المرجع السابق، ص 30.

(4) جميل أحمد خضر: المرجع السابق، ص 92.

(5) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 41.

(6) حمدي عبد الحارث البخشونجي: مرجع سابق، ص 43.

الحدود والميزانية التي وضعتها الإدارة العليا، وهكذا فإن العلاقات العامة تبقى أولاً وأخيراً مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة.⁽¹⁾

وإلى جانب هذه المبادئ هناك مجموعة من الأسس والركائز يستند عليها هذا النشاط وهي كالاتي:
أ- **ديناميكية العلاقات العامة وحيويتها:** تنشأ العلاقات العامة بين طرفين يكون كلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت، ولهذا يجب أن تقوم هذه العملية على أساس الأخذ والعطاء، والفعل ورد الفعل بحيث تستقر عند الاستجابة والفهم المتبادل وتحقيق المنافع والمصالح المتبادلة والمشاركة وتقريب وجهات النظر لكافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة سواء في الداخل أو الخارج.⁽²⁾ وهذا ما جعلها تتسم بالحيوية والديناميكية، الاستمرارية، وقوة الفاعلية.

ب- **الإنسان هو محور اهتمام العلاقات العامة:** لأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، ولديه مجموعة من الحاجات البيولوجية، والنفسية، والاجتماعية التي لا يستطيع إشباعها بمفرده، فلا يمكنه العيش بمعزل عن الآخرين، فهو في حاجة دائمة لمساعدتهم، وهو ما يفرض عليه أن يكون على علاقة بهم سواء كانوا أفراد، أو مؤسسات أو هيئات لها شخصيات اعتبارية.⁽³⁾

ج- **إنسانية العلاقات العامة:** بما أن العامل هو محور النجاح في كل منشأة، فإنه من الضروري التركيز على ذاته وحياته وعلى كيفية النهوض بها وذلك من خلال قيام العلاقات العامة بما يأتي:

Ø اعتبار كل العمال ودون تمييز حجر الأساس في المنظمة وذلك عن طريق تحسين ظروف عملهم وتأمين مطالبهم الاجتماعية، الثقافية، الترفيهية، الصحية داخل نطاق العمل وخارجه قدر المستطاع وهذا ينعكس بالإيجاب على المؤسسة لأنه يحقق لها ولاء العاملين في بذل الجهد لخدمتها.

Ø إتاحة الفرصة للعاملين للإدلاء بأقتراحاتهم وعرض إبداعاتهم، وفتح المجال للتفاهم بممارسة الديمقراطية والحيولة دون الإنفراد باتخاذ القرارات. وسيطرة القلة على المنشأة. فتكون بذلك العلاقات العام مشجعة لروح المساهمة في تحمل المسؤوليات عند الأفراد.

Ø تحقيق العدالة بين العاملين في معاملتهم، وتوفير أسس الحياة الكريمة عن طريق: الأجور الملائمة، تأمين الاستقرار، إيجاد جو من الإخاء والتعاون، وقتل نوازع الحقد والكراهية.

وبتطبيق ما سبق ذكره تكون العلاقات العامة تمكنت من جعل الحياة داخل المؤسسة حياة إنسانية. الأمر الذي سيسهل عليها مهمة كسب الرأي العام الخارجي لأن هناك من يساعدها في هاته المهمة وهم العاملون بالمؤسسة.⁽⁴⁾

(1) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 72.

(2) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 32.

(3) حمدي عبد الحارث البخشونجي: المرجع السابق، ص 57.

(4) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 42.

هـ - اتساع وشمولية العلاقات العامة: بمعنى أن هذا النشاط لا يقتصر على ميدان دون الآخر بل يشمل كافة المجالات الصناعية والتجارية، الثقافية، السياسية، الاجتماعية... الخ كما تخدم أيضا أصحاب الحرف والمهن المختلفة. وتمارس في مختلف المجتمعات سواء كانت متقدمة أو نامية.

و- العلاقات العامة نشاط موقوت: أي أنه لا بد من اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برامج العلاقات العامة لأن التوقيت مهم لنجاح برامجها، فيجب عدم المماطلة أو التردد أو التسرع والعجلة عند تحديد الوقت لتنفيذ البرامج. فاختيار الوقت يعتمد على حسن الإدراك، وكثرة المران وطول المراس. (1)

وعقدت اتفاقيات من طرف جمعيات واتحادات حدد فيها القواعد التي يجب أن يتبعها موظفو العلاقات العامة وتلك التي يجب أن يتجنبوها، ومن بين الجمعيات المساهمة في وضع آداب المهنة الجمعية الدولية للعلاقات العامة، جمعية العلاقات العامة الأمريكية.

يتضح مما سبق أن العلاقات العامة تقوم على أسس أخلاقية. والنظرة الحديثة للعلاقات العامة لا تقتصر على تحقيق الربح فقط بل عكس ذلك تماما، كما أن مهمتها لا تقتصر على مجرد الإعلام الناس بما يحبون سماعه بل تقوم بعمل الأشياء التي يراها الناس حق وعدل لأنها تستند إلى مفهوم أخلاقي نابع من صفات الصدق والاستقامة والشعور بالكرامة والاعتزاز، حيث يقول *Edgar Queeny* " إن العلاقات العامة تتطلق من المنظمة يجب أن تتصف بكل ما يمكن اعتباره أخلاقاً حميدة بالنسبة للفرد. وإضافة إلى الصفات السابقة الذكر تتحلى بالأمانة؛ وهي التعبير بكل إخلاص وصراحة للموظفين والمتعاملين الخارجين مع المؤسسة عن سياسات المؤسسة حتى تحصل على ثقتهم. وتقوم أيضا العلاقات العامة على العدالة مع جميع المتعاملين من الداخل والخارج." (2) وبناءً على كل المواصفات التي تتصف بها العلاقات العامة من صدق وأمانة وإخلاص وعدالة واستقامة يمكن القول بأنها مهنة أخلاقية تعمل على تحقيق التوازن والانسجام والتكامل بين المنظمة وجمهورها.

4- أهمية العلاقات العامة:

صار نشاط العلاقات العامة في عالم اليوم قوة هائلة وكبيرة لكل مؤسسة نظراً لما له من قدرة على التأثير في الجماهير وتعديل اتجاهاتهم وتحسين العلاقات وتعزيزها، فهذه القوة مثل القوة الحديثة كالطاقة الذرية، والبخار والكهرباء ينبغي أن تشغل للتعمير والإنشاء والبناء لا للتدمير والتخريب. (3)

وقد اتضحت الحاجة إلى العلاقات العامة على إثر التغيرات والتطورات الكبيرة والملموسة التي شهدتها المجتمعات بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة والتي أسهمت في تطور هذه الوظيفة وزادت من أهميتها نتيجة للمسؤوليات الكبيرة التي تؤديها في مختلف نواحي الحياة ولذا يؤكد الخبراء على أن

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص ص (36، 37).

(2) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص ص (30، 31).

(3) سهير جاد: وسائل الإعلام والاتصال الإقناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2003، ص 226.

العلاقات العامة أصبحت تمثل دعامة أساسية من دعائم الإدارة في أي منظمة مهما كان نشاطها على أساس أنها جزء أساسي من نشاط المنظمات التي تهدف إلى الفوز بثقة الجمهور والرأي العام فيها.⁽¹⁾ فبدون العلاقات العامة يظل نشاط إدارة المنظمات في واد والرأي العام في واد آخر. ونجاح المنظمات في أداء أعمالها ومزاولة نشاطها على أكمل وجه يكون بالاستعانة والاستناد والاعتماد على تعاون جماهيرها، وتأييدهم وتعاطفهم معها ولا يأتي ذلك من فراغ بل يجب أن تعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم والاطلاع على أرائهم وتوطيد علاقاتها معهم. وهذا ما يتضح في قول *Abraham Lincoln*: "لا شيء يخفق مع الرأي العام ولا شيء يستطيع النجاح بدونه."⁽²⁾ والمقصود بالرأي العام هنا (الداخلي والخارجي). ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة فيما يمكن أن تحققه للإنسان وللمجتمع والمنظمات والهيئات بصفة عامة من النواحي الآتية:

* فهي التي تهيئ الرأي العام لتقبل أفكار وأراء جديدة وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات والتنظيمات والمؤسسات بما يقوي الروابط بين هذه الهيئات والجماهير ويوفر تعاوننا بينها ويساعد على تماسك المجتمع.

* توضح العلاقات العامة للهيئات والتنظيمات والمؤسسات والاتجاهات الحقيقية للجماهير وكذلك رغباتهم واحتياجاتهم، وهذا التوضيح يساعدها على إحداث تعديلات مناسبة في سياساتها وخطط عملها بما يتماشى مع رغبات ويحقق النفع لهم وللهيئات معا.

* تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة والهيئات وبين الجماهير وقد أصبح هذا التكيف الإنساني من ضروريات مجتمعاتنا الحديثة المعقدة وبدونه لا يمكنها أن تصل إلى أهدافها المنشودة.

* تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير مما يساعد المجتمع والتنظيمات على التغلب على العقبات التي تواجهها، لأن المشاركة الجماهيرية لا تجعلها في عزلة عن الجماهير.⁽³⁾

* تقوم العلاقات العامة بتدعيم كل ما من شأنه الحفاظ على العلاقات الطيبة وترسيخها وتجنب وإزالة ما يعكر صفو التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها.

* تقوم العلاقات العامة بتعليم وتنقيف الجماهير الداخلية والخارجية من خلال إعطائها وتزويدها بمعلومات لها قيمة تعليمية.

* تعمل على تشييد الرضا وتأييد الجماهير للمؤسسات.⁽⁴⁾

(1) هناء حافظ: مرجع سابق، ص 306.

(2) علي الباز: مرجع سابق، ص 78.

(3) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 43.

(4) سهير جاد: مرجع سابق، ص (222 - 225).

ولا تقف أهمية العلاقات العامة عند هذا الحد فقط بل تمتد لتشمل عدة اتجاهات خاصة اتجاه الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمات:

فوظيفة العلاقات العامة اتجاه الجمهور الداخلي (العمال) جد مهمة وهي ضرورة قصوى، ذلك أنها تعمل على إيجاد روح الانتماء والولاء لدى العاملين، والسعي إلى توفير كل المعلومات اللازمة التي تؤدي إلى دعم هذه الروح وتنميتها باستمرار، كما تسعى لإشباع الحاجات الاجتماعية، والاقتصادية والنفسية للعاملين ومحاولة إيجاد الحلول لمشكلاتهم.

أما فيما يخص الجمهور الخارجي فتبرز أهميتها من خلال ما تؤديه من خدمات وما تقدمه من أخبار وبيانات عنها وعن نشاطها وكل ما يتعلق بنظامها في العمل أو كيفية التعامل معها، فضلا عن سعيها إلى تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة ورسم الصورة الذهنية الممتازة عنها لدى الفئات المتعاملة معها من الخارج على أساس المعلومات والحقائق الصادقة.⁽¹⁾

5- أهداف العلاقات العامة ووظائفها:

5-1 أهداف العلاقات العامة :

هناك اعتقاد بين الكثيرين بأن أهداف العلاقات العامة هي أهداف المنظمة لكن حقيقة الأمر هي عكس ذلك، فأهداف العلاقات العامة ليست هي أهداف المنظمة بل تعكس أهدافها والتي عرفت مؤخراً تطوراً هاماً، ففي السابق كانت المؤسسات تعمل جاهدة على تحقيق أهدافها الخاصة، والتي تتمثل في تحقيق الربح وزيادة مبيعاتها لكن حالياً تغيرت هاته الأهداف وأصبحت المؤسسات واعية بمسؤولياتها الاجتماعية نحو جمهورها الداخلي والخارجي. لذلك سعت إلى استخدام العلاقات العامة من أجل وضع أهداف الجماهير خاصة والمجتمع عامة من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.⁽²⁾

وعليه يمكن القول بأن العلاقات العامة تعمل على ترويج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة وتختلف أهداف العلاقات العامة من مؤسسة إلى أخرى باختلاف أهداف هاته الأخيرة التي تسعى لتحقيقها وحسب النشاطات التي تمارسها، وبالرغم من هذا هناك هدفاً أساسياً لمهنة العلاقات العامة من حيث المبدأ وهو: توطيد وتحسين العلاقة بين المؤسسة وجماهيرها وكسب تأييدهم وتحقيق التعاون الوثيق الذي يؤدي إلى ما يسمى بالانسجام الاجتماعي،⁽³⁾ والذي من خلاله يتوفر مناخ ملائم يساعد المؤسسة على تكوين صورة ذهنية جيدة وانطباعات ايجابية عنها لدى كافة الأطراف المرتبطة بها فيتحقق لها البقاء والاستمرار والنمو.⁽⁴⁾

(1) سمير حسين وآخرون: مرجع سابق، ص (24،23).

(2) علي الباز: مرجع سابق، ص 49.

(3) زياد الشрман، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 28.

(4) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 25.

وبهذا الشأن يرى الدكتور إبراهيم إمام أن العلاقات العامة لها هدف أسمى وهو تحقيق الانسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعثره التغيرات الحديثة في مختلف النظم بالإضافة إلى المستحدثات الجديدة التي كان لها أثر في تغيير التاريخ والعلاقات الاجتماعية، لذلك يجب أن يتكيف الأفراد مع هذه النظم الجديدة والمخترعات الحديثة وإلا سوف يعيشون كالغرباء والضاربين في بידاء مجهولة مما يؤدي إلى التنافر بين مختلف القطاعات والتصارع لأجل الربح دون الأخذ بعين الاعتبار الصالح العام، ومن هنا وعلى إثر كل ذلك يكون هدف العلاقات العامة التوفيق بين عناصر المجتمع وهيئاته ومؤسساته والتنسيق بين المصالح المختلفة.⁽¹⁾ وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي للعلاقات العامة أهداف أخرى فرعية وهي أهداف عامة لأي مؤسسة وأكثرها شيوعاً في معظم المجتمعات وتتمثل في:

أ- إعلام الجمهور بسياسة المؤسسة وخدماتها أو منتجاتها ليكونوا على بينة بها وهذا يسهل ويثبت التعاون بين الطرفين.

ب- إيصال رغبات وأفكار وطلبات الجماهير إلى الإدارة العليا للمؤسسة من أجل تلبية قدر الإمكان.

ج- معرفة متطلبات والاحتياجات المختلفة للعاملين في المؤسسة والاهتمام بها والتكفل بحل مشاكلهم بغية توثيق الصلات بين المؤسسة والعاملين.

د- المشاركة مع إدارة المؤسسات الأخرى في إعداد المواد الإعلامية المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسة، كإدارة الإنتاج أو التسويق، الإنتاج، أو الأفراد..... وغيرها.

هـ- توثيق الاتصال بين المؤسسات سواء التي تتشابه معها في النمط الإنتاجي أو الخدماتي، أو تلك التي تختلف عنها ويتم ذلك عن طريق نشر المطبوعات، النشرات، الاتصالات الهاتفية..... الخ.⁽²⁾

ويلاحظ أن هذا التحديد لأهداف العلاقات العامة قد قلص أهدافها لأن العلاقات العامة لا تقتصر على إعلام الجمهور ومعرفة رد فعله اتجاه المنظمة فقط بل وجدت من أجل تقليص الهوة بين المنظمة وجمهورها. كما أنها لم توجد لتحقيق أهداف المؤسسة فحسب وإنما وجدت للتوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الجماهير وإيجاد أكبر فضاء ممكن للتفاهم.⁽³⁾

5-1-1 أهداف العلاقات العامة اتجاه الجمهور الداخلي (العاملين):

بما أن العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة، فإن برنامج العلاقات مع العاملين يسعى إلى تحقيق أهداف متعددة منها:

- رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وذلك من خلال حل مشاكلهم والمشاركة في تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية (النفسية والاجتماعية) داخل المؤسسة.

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 59.

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

(3) علي الباز: مرجع سابق، ص 49.

- نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بأدوارهم وأهميتها في المنظمة.⁽¹⁾
- تقديم الخدمات لأفراد العاملين: كالعلاج الطبي والتأمين والعمل على نشر الوعي الثقافي والرياضي والاجتماعي والفني داخل المؤسسة.
- إيجاد روح التعاون بين العمال والإدارة وبين العمال، وتبصيرهم بالوسائل المناسبة لزيادة الإنتاج.
- بناء الثقة المتبادلة بين العاملين وإدارة المؤسسة من خلال تنمية أساليب التفاهم بينهم.⁽²⁾
- رفع الروح المعنوية لأفراد مما يساعد على زيادة إنتاجيتهم، واستمرار ولائهم وتطور المؤسسة.
- تقليل نسبة دوران العمل مما يساعد على زيادة إنتاجهم، ويزيد من خبرة الأفراد.
- تدعيم العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين .
- نشر الوعي بأهمية الخدمة التي تقدمها المؤسسة في أوساط العاملين ليكونوا رسل دعاية لدى العملاء.⁽³⁾
- إيجاد روح الولاء والانتماء لدى العاملين بالمنظمة، والسعي إلى توفير كل المقومات المؤدية إلى دعم هذه الروح وتميبتها.⁽⁴⁾

5-1-2 أهداف العلاقات العامة اتجاه الجمهور الخارجي:

- تتمثل أهداف العلاقات العامة اتجاه الجمهور الخارجي في النقاط الآتية :
- التعرف إلى اتجاهات الرأي العام الخارجي.
- إقناع الجماهير الخارجية وتعديل الاتجاهات السلبية لديهم إلى اتجاهات بناءة والتأكيد عليها؛ أي محاولة التأثير في أفكار واتجاهات الجماهير وتغيير أفكارهم الخاطئة.
- مساعدة الجماهير المتعاملة مع المؤسسة على تكوين رأي مبني على أساس من الواقع والحقائق.⁽⁵⁾
- تحويل الجماهير إلى زبائن للسلع أو الخدمات التي تقدمها بغية ترويج منتجاتها وخدماتها.
- تحقيق القبول الاجتماعي من الجمهور الخارجي للمؤسسة مما يؤدي إلى تقوية وضعها فيشار إليها والى إسهاماتها في خدمة المجتمع وأفراده،⁽⁶⁾ ومن بين مظاهر القبول الاجتماعي: موافقة ورضا الجمهور عن أنشطة المؤسسة وتأييده لها.
- استقطاب الكفاءات البشرية الملائمة والمناسبة للعمل بالمنظمة.
- إبراز دور المؤسسة في خدمة المجتمع بصفة عامة للجماهير الخارجية.⁽¹⁾

(1) عبد السلام أبو قحف: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، دس، ص 28.

(2) عبد الرحمان توفيق: المناهج التدريبيية المتكاملة - منهج العلاقات العامة والإعلام - العلاقات العامة (النظرية والتطبيق)، مركز

الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص 21.

(3) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص ص (37، 38).

(4) سمير حسين وآخرون: مرجع سابق، ص 24.

(5) محمد الغزالي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص ص (25، 26).

(6) صالح خليل أبو إصبع: مرجع سابق، ص ص (97، 98).

5-1-3 أهداف العلاقات العامة بالنسبة إلى المؤسسة: وتتمثل في:

- بناء اسم للمؤسسة وزيادة شعبيتها عن طريق تكوين صورة حسنة ومركز ممتاز لها في أذهان الجماهير المتعاملة معها.
- الترويج لمنتجات المؤسسة وخدماتها والإعلان عنها بهدف زيادة المبيعات.
- إيجاد درجة من الترابط بين المؤسسة والمؤسسات التابعة لها، والتنسيق بينها.⁽²⁾
- السعي لتكوين صورة قيادية للمؤسسة في السوق، فهي تهدف إلى أن تكون رائدة في مجالها وتمتيزه عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها، فتصبح لها هويتها البارزة مما يجعلها في مركز الصدارة.
- تطوير أسواق المؤسسة وتوسيعها، وذلك يطرح أفكار جديدة يتقبلها الناس وتفسح المجال لتسويق سلعها وخدماتها في مجالات جديدة وأسواق جديدة.⁽³⁾
- الرد على الإشاعات والأكاذيب وكافة صور الهجوم التي تقع على المؤسسة من طرف أجهزة الإعلام الخارجية والجهات المعادية لها أو بعض الجماعات في الداخل لمنع التأثير يمثل هذه الأمور لكن هذا لا يمنع من الصمت على بعض الشائعات خدمة للصالح العام.
- تدعيم التعاون بين المؤسسة والأجهزة المختلفة خاصة الإعلام والإرشاد مع الصحافة على أساس أن الصحافة مرآة الرأي العام والمجتمع.⁽⁴⁾
- مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة ومساعدتها على تجاوز تلك المواقف بأقل خسارة ممكنة.

تعتبر عملية تحديد أهداف العلاقات العامة سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى الجماهير أو على مستوى كل وظيفة من وظائفها خطوة أساسية في تخطيط أعمال المؤسسة ورسم البيانات الإدارية لتنفيذ هذه الأهداف على مختلف مستوياتها. ولا بد من توفير الموارد والإمكانات البشرية أو الفنية أو المادية اللازمة لذلك.⁽⁵⁾

إن تعدد أهداف العلاقات العامة أدى إلى تعدد أطرها وهي كالاتي:

◆ **الإطار السياسي للعلاقات العامة:** إن الرأي العام الداخلي أو الرأي العام الخارجي اتجاه المؤسسة هو الذي يحكمها وبالتالي فهو مصدر الحقيقي للسلطة فيها، وكسب تأييد هذا الرأي يعني إرساء دعائم السلطة والتنظيم ومن ثم بقاء المؤسسة واستمرارها، كما يسهل ممارسة الموظفين لوظائفهم ويزيد من وعي التنظيم بمسؤولياته الاجتماعية.

(1) عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 28.

(2) عبد الرحمن توفيق: مرجع سابق، ص (20، 21).

(3) صالح خليل أبو إصبع: المرجع السابق، ص 98.

(4) زياد الشerman، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص (29، 30).

(5) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: مرجع سابق، ص 61.

◆ الإطار الاجتماعي والنفسي والإنساني للعلاقات العامة: للفرد موقعه الاجتماعي وهو يتأثر نفسياً

بمعطيات البيئة المحيطة في إطار علاقتها بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته. والمؤسسة بدورها تحتاج إلى تأييد وقبول اجتماعي من طرف الجماهير التي تكون على صلة بها ويبرز هنا دور العلاقات العامة الذي يكون حسب حاجة المنظمة لتأييد وقبول سياستها ومنتجاتها من طرف العاملين أو المستهلكين أو الأطراف المتعاملة معها؛ ففي كل فترة زمنية معينة يوجد اعتقادات وقناعات، مشاعر ومبادئ تجتمع لتشكل رأياً عاماً حول موضوع معين أو شخص أو منظمة ما. ولكي تضمن المؤسسة استمرارها يجب أن توطد علاقتها بالجماهير الداخلية والخارجية. وبهذا فإن العلاقات العامة لها إطار اجتماعي تمارس من خلاله وظائفها وأدوارها المتعددة، وتختلف أساليب ووسائل الممارسة والتطبيق من مؤسسة لأخرى وحتى في المؤسسة نفسها. فالعلاقات العامة تلعب دوراً جوهرياً في دراسة سلوك الأفراد والجماعات بهدف تنظيم العلاقات الإنسانية بينهم داخل وخارج المنظمة وهذا عن طريق التعاون والوعي.

◆ الإطار التنظيمي للعلاقات العامة: هناك إطار تنظيمي تمارس فيه العلاقات العامة نشاطها وعلاقتها

بين الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وهذا الإطار ينقسم إلى قسمين:

- القسم الأول: يضم أنشطة وعمليات العلاقات العامة.

- القسم الثاني: هو بناء العلاقات العامة، هذا البناء الذي يحتوي على الأقسام والوحدات التي تمارس فيها الأنشطة إلى جانب العلاقات المتبادلة بين الوحدات والأقسام داخل الإدارة الأم (إدارة العلاقات العامة) هاته الإدارة التي تعمل بمعزل عن الإدارات الأخرى ولهذا من الضروري توفر شبكة اتصالات تحتوي على كافة العلاقات التنظيمية بين الإدارات.

◆ الإطار البيئي للعلاقات العامة: إن المنظمة لا تعمل في معزل عن البيئة المحيطة بمختلف متغيراتها

السياسية والاجتماعية، الاقتصادية والثقافية، ومهمة العلاقات العامة في مثل هذا الحال هي تكيف البيئة للتلائم مع المنظمة وهذا لضمان تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة لكلا الطرفين.⁽¹⁾

5-2 وظائف العلاقات العامة:

إن نمو العلاقات العامة كوظيفة حديثة أدى إلى الاختلاف في تحديد مفهوم واضح لها داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت إلى عدم التحديد الدقيق لنشاطها، مما أدى إلى النظر إليها كنشاط فرعي وغير هام في السياسة العامة للمؤسسة وتبعاً لذلك انحصرت مهامها في المؤسسة في مجرد تأدية أنشطة فرعية دون الوصول إلى وظائفها الحقيقية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.⁽²⁾ وقد ظهرت محاولات عديدة لتحديد وظائف تحقق أهداف العلاقات العامة، وكانت هناك محاولات مختلفة جاءت حسب فهم القائمين على العلاقات العامة في المؤسسة، وحسب فكرتها كجهاز أو

(1) عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص (15-17).

(2) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 43.

الوظيفية، والأهداف الموجهة إليها ومن بين المحاولات نجد *Cutlip ، Center ، Brown* الذين رأوا أن العلاقات العامة تقوم بمجموعة من الوظائف هي:

1. تسهيل وتأمين انتقال الآراء بين الطرفين: الجمهور والمؤسسة بهدف إيجاد توازن بين سياسات المنظمة واحتياجات الجمهور.
 2. اطلاع المسؤولين على السبل المناسبة لتنفيذ البرامج العملية والاتصالية لمضاعفة درجة القبول نحو المؤسسة.
 3. تقديم المشورة وتنفيذ البرامج المعدة بهدف توسيع دائرة التفاعل بين السياسات والعمليات التنفيذية وزيادة العلاقات الايجابية.⁽¹⁾
- يرى *Nickels* أن وظائف العلاقات العامة تتمثل في:

1. فتح قنوات الاتصال مع فئات الجمهور المختلفة الداخلية والخارجية.
2. التعرف على وجهات نظر الجماهير اتجاه المنظمة، وإمدادهم بالمعلومات.
3. القيام بدراسات وبحوث لتحديد النتائج الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية لأعمال المنظمة.
4. تقديم المساعدات المختلفة للإدارات مما يترتب عليها تغيير في السياسات وتعديل في الأهداف الخاصة كالمنتجات أو الخدمات المقدمة للجماهير.
5. إيجاد حوافز للعاملين والمشاركة في أنشطة الشؤون العامة كجمع الأموال للجمعيات الخيرية.
6. تلقي وفحص الشكاوي المقدمة من طرف العاملين ومحاولة تصحيح أسباب هذه الشكاوي.
7. القيام بتشجيع الاتصال المزدوج مع العاملين بالمنظمة، وهذا لكسب التأييد من جانبهم وإعطاء صورة مشرقة عنها للخارج.⁽²⁾

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

- وظائف متعلقة بالجمهور عموماً.
- وظائف متعلقة بالمؤسسة.
- وظائف متعلقة بإدارة المؤسسة.

5-2-1 وظائف العلاقات العامة بالنسبة إلى الجمهور (الداخلي والخارجي): تقوم العلاقات العامة بـ:

- § تعريف الجمهور بالمنظمة وبمنتجاتها وخدماتها، باستعمال لغة سهلة وبسيطة للحصول على رضا الجماهير عن المؤسسة ونشاطها.
- § شرح سياسة المؤسسة للجمهور وإبلاغه بالتعديلات والتغيرات الجديدة بهدف قبولها والتعاون معها.
- § مد الجماهير بالمعلومات الصادقة والصحيحة.

(1) علي عجوة: مقدمة في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص ص (51، 52).

(2) محمد فريد الصحن: المرجع السابق، ص ص (44، 45).

§ التأكد من صحة المعلومات التي تقدم للجماهير وإعادها عن كل شك وريبة، وتدارك المواقف التي تحدثها المعلومات المزورة، ويتم ذلك بالتصحيح والتقويم والاستناد على البيانات وحقائق تمكنها من استعادة الجمهور بسهولة.⁽¹⁾

§ بحث شكاوي العاملين في المؤسسة والمتعاملين معها ومحاولة إيجاد الحلول لها.

§ القيام بالاتصال المباشر ببعض فئات الجمهور الخارجي.

§ تنظيم زيارات اجتماعية للعاملين في مختلف المناسبات ومشاركتهم فيها.

§ تنظيم زيارات لبعض العملاء للمنظمة، وتزويدهم بأكثر قدر ممكن من الخدمات والتسهيلات والبيانات الإعلامية.

§ الاتصال بمختلف الأجهزة والمصالح لإنجاز أية مطالب تخص المؤسسة.

§ تخطيط واستقبال الوفود والزوار من الخارج وترتيب إقامتهم.⁽²⁾

5-2-2 الوظائف المتعلقة بالمؤسسة: وهي

§ تزويد المؤسسة بالمعلومات والبيانات التي تعبر عن اتجاهات الرأي العام.

§ التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع.

§ التأكد من أن أهداف المؤسسة وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من الفئات المختلفة.⁽³⁾

5-2-3 الوظائف المتعلقة بإدارة المؤسسة: وتتمثل في النقاط الآتية:

§ مد الإدارة العليا للمؤسسة برد فعل سياستها بين فئات الجماهير المختلفة.

§ بحث وتحليل وعرض الموضوعات المختلفة التي تهم الإدارة العليا مثل: نتائج قياس الرأي العام أو ما تنشره الصحف حول نشاط المؤسسة.

§ مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الدنيا وبالعكس بمعنى آخر الاتصال ذو اتجاهين.

§ القيام بتقديم المشورة لأعضاء المجلس ولجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا عند تخطيط السياسة العامة للمؤسسة وأهدافها أثناء اتخاذ القرارات.

§ التنسيق بين الإدارات لتحقيق الانسجام بينها هذا من جهة، ومن جهة ثانية بينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.⁽⁴⁾

هذا وتشترك العلاقات العامة في وظائف ثانوية مع إدارات أخرى في المؤسسة منها:

(1) محمد جودت ناصر: مرجع سابق، ص 206.

(2) عبد الرحمان توفيق: مرجع سابق، ص ص(22، 23).

(3) حسن محمد خير الدين: مرجع سابق، ص 42.

(4) حمدي عبد الحارث البخشونجي: مرجع سابق، ص 35.

§ تقوم إلى جانب إدارة الأفراد بإعداد المطبوعات والنشرات المتعلقة بشرح أعمال المنظمة وتنظيماتها الداخلية (دليل المنظمة).

§ تعمل مع إدارة التسويق في التعريف بالإنتاج الجديد وفائدته وإعداد الإعلانات المتعلقة بهذا الإنتاج.

§ تتعاون مع إدارة الإنتاج في تصميم ملصقات الأمن الصناعي والوقاية من الأخطار، وإعداد النشرات الداخلية.

§ تشترك مع الإدارة المالية في إعداد التقارير المالية والمميزات العمومية بأسلوب سهل الفهم مثير للاهتمام.

§ أما من ناحية الاتصال فهي تشرف على كافة مراسلات المنظمة لغرض ضمان التزامها بأسلوب المجاملة والمودة واللف في مخاطبة المنظمات الأخرى والمتعاملين معها.⁽¹⁾

وهناك العديد من الباحثين والمختصين الذين يحددون وظائف العلاقات العامة في خمس نقاط أساسية وهي:

* البحث: هو قياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المؤسسة في الداخل والخارج، وتقدير مدى نجاح الحملات الإعلامية والدعائية ووسائلها المختلفة.

* التخطيط: يتمثل في رسم سياسة العلاقات العامة وإستراتيجيتها، وتحديد أهدافها القصيرة والطويلة المدى من قبل أخصائي الإدارة وتوزيع المهام تبعاً لذلك.

* الاتصال: وهو الاتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور، وتأمين الاتصال بالهيئات والأفراد وقادة الرأي في المحيط الخارجي للمنظمة من أجل تنفيذ الخطط.

* التنسيق: أي تنسيق الاتصال بين الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية الأخرى، وتقديم الخدمات لباقي الإدارات ومساعدتها في انتقاء الموظفين المناسبين لأداء وظائفها، بالإضافة إلى تكوين العلاقات الطيبة مع وكلاء المؤسسة وموزعيها.

* التقويم: يتمثل في تقويم وتنفيذ البرامج الموضوعة للعلاقات العامة، فنقوم بقياس النتائج المحصلة فعلياً وتحديد النقائص والانحرافات ومن ثم وضع الإجراءات المناسبة لتصحيح الأخطاء وتقويم الانحرافات، وذلك لضمان فعالية أكبر للبرامج، وتحقيق أوسع الأهداف المأمولة.

1. الإنتاج: ويقصد به الإنتاج الثقافي والفني والتوعوية، وتصميم الشعارات، المعارض والهدايا والمواد الدعائية التي تحمل شعار المؤسسة وعناوينها ومنتجاتها.⁽²⁾ وترتبط هذه الوظيفة بالوظائف السابقة فهي عملية ضرورية وهامة لا تستطيع العلاقات العامة بدونها جلب الانتباه إلى المؤسسة والحصول

(1) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص ص (75، 76).

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

على أكبر عدد من الفئات للتعامل معها. وتستدعي الحملة التي تشنها العلاقات العامة لصالح المنظمة وجود مادة إعلانية دعائية مخطط لها ومصممة بأسلوب راقى يقدم ويعرف من خلالها بالمؤسسة. إن نجاح أي برنامج للعلاقات العامة يستوجب الاستناد والارتكاز على كل الخطوات السابقة الذكر لأهميتها البالغة وكل خطوة لا تقل أهمية عن الأخرى لأنها مترابطة، ومتداخلة، ومتفاعلة فيما بينها مما يجعل العلاقات العامة عملية ديناميكية مستمرة ويطلق على هذه المجموعة من الأنشطة "عملية العلاقات العامة" التي تؤدي إلى تحقيق الهدف منها وهو تحقيق التوافق والانسجام بين المؤسسة وجمهورها، فإذا ما تم إهمال أحد هذه الأنشطة والتركيز على واحد منها فقط فإن عملية العلاقات العامة تتحول من وظيفة متكاملة إلى مجرد عملية دعائية مزيفة تقتصر إلى مقومات النجاح.⁽¹⁾

6- تميز العلاقات العامة عن غيرها من الأنشطة الاتصالية:

إن عدم الاعتراف الكامل بأهمية العلاقات العامة في بعض المؤسسات أدى إلى كونها ذات طابعاً ارتجالياً فتتشتت أحياناً وتخبو أحياناً أخرى بالإضافة إلى عدم فهم وظائفها.⁽²⁾ والخطأ بين مفهومها ومفهوم الفنون الاتصالية الأخرى كالتسويق، والإعلان، والدعاية، والإعلام كذلك العلاقات الإنسانية والعلاقات الصناعية. وهذا الخطأ دليل على أن استخدام عبارة "العلاقات العامة" يعلق نوع من اللبس والغموض ليس في أذهان عامة الناس فقط بل حتى بالنسبة لدارسي الإدارة والعاملين في الحقل الإداري.⁽³⁾ ويرجع هذا الغموض والخطأ بين العلاقات العامة والنشاطات الأخرى لمجموعة من الأسباب يمكن إيجازها فيما يلي:

§ تباين واختلاف ممارسات من يعمل ومن يهتم بموضوع العلاقات العامة على الصعيدين العملي والوظيفي والأكاديمي النظري نظراً لتنوع خلفيات أو مداخل معالجة هذا الموضوع من قبل المهتمين.

§ تداخل نشاط العلاقات العامة مع العلاقات الأخرى السائدة في المجتمع، وفي مجال التعامل والمعاملة وامتداد نشاط العلاقات العامة إلى كافة مجالات النشاط الاجتماعي.

§ تعدد وجهات وفلسفة وتطلعات الإدارات العليا في المنظمات اتجاه مفهوم ونشاط العلاقات العامة.⁽⁴⁾ ولإزالة هذا الاعتقاد أو الفهم الخاطئ لا بد من توضيح الاختلاف بين العلاقات العامة والأنشطة الاتصالية الأخرى، لأن مفهوم العلاقات العامة لا يقف عند الجانب الاتصالي فحسب، وإنما هو أعم وأشمل من ذلك فهو يمتد ليشمل مختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، كما أنها مصطلحاً فضفاضاً ينتمي إلى مجموعة العلوم الاجتماعية التي تعتمد عليها لتطوير أساليبها وزيادة درجة فعاليتها.⁽⁵⁾ لكن

(1) عبد الرحمان توفيق: العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)، مرجع سابق، ص (9-11).

(2) علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 24.

(3) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 63.

(4) صبحي حبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 333.

(5) محمد الغزالي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 34.

هذا لا يمنع من كونها على صلة بالأنشطة الاتصالية، حيث تستخدمها كأساليب للاتصال والتأثير في جماهير المؤسسة بدرجات متفاوتة وفي ظروف مختلفة وليس كغاية في حد ذاتها.

6-1 العلاقات العامة والإعلام: هناك خلط كبير بين العلاقات العامة والإعلام، وهو خلط بين الاتصال كوسيلة للعلاقات العامة وبين العلاقات العامة ذاتها، بمعنى أدق يأخذ صورة الخلط بين الوسيلة والهدف فهناك فرق واختلاف بين الاثنين.⁽¹⁾

" فالإعلام يمثل كافة أوجه النشاط الاتصالي الذي تهدف إلى تزويد الجمهور بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة عن القضايا والموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور بطريقة موضوعية وبدون تحريف، بما يؤدي إلى خلق درجة عالية من المعرفة والوعي والإدراك، والإحاطة الشاملة لدى فئات الجمهور المتلقين للمادة الإعلامية بكافة الحقائق والمعلومات الصحيحة عنها...." ⁽²⁾

يتضح من تعريف الإعلام أن مهمة الإعلام هي نشر الأخبار والمعلومات الصادقة على الجماهير وهذا ما يدل على أنه عملية ذات اتجاه واحد فقط. بينما العلاقات العامة هي أكبر من ذلك فهي ذات اتجاهين وهي عبارة عن تخطيط للبرامج وإعداد للبحوث وإجراءها ودراسات الرأي العام وتلقي ردود فعله لتعديل برامجها وفقا لذلك وتنفيذها من خلال الإعلام، وأن الصلة الدائمة بينهما هي الوصول بالرسالة الإعلامية إلى الجماهير وتقبل رد الفعل منه.⁽³⁾ وهكذا يعتبر الإعلام وظيفة فعالة من وظائف العلاقات العامة للاتصال بالجماهير، ويقول **Rubin** في هذا الصدد: " إن الإعلام ليس إلا وجها من وجوه العلاقات العامة، ولا يشترط أن يكون جانبا من جوانب برامجها." ⁽⁴⁾

6-2 العلاقات العامة والإعلان: يعتبر الإعلان نشر للمعلومات والبيانات عن السلع أو الخدمات أو الأفكار في وسائل النشر المختلفة بقصد بيعها وتقبلها نظير دفع مقابل بواسطة شخص معين⁽⁵⁾ ويستخدم الإعلان كذلك لنقل وجهات النظر وتفسير السياسات والأحداث وتقديم التوجيهات المفيدة. وعليه يمكن اعتبار الإعلان وسيلة من وسائل العلاقات العامة وأساليبها والدليل على ذلك أن في بدايات ظهورها استخدم **Evylee** هذا الأسلوب لا للترويج عن السلع والمنتجات بل استخدمه أثناء إضراب عمال شركة "كولورادوا" حيث نشر إعلانا في جميع الصحف بين فيه موقف الشركة من العمال ووجهة نظرها في هذا الإضراب⁽⁶⁾. وهذا من بين الأسباب التي أدت إلى الخلط بين الإعلان والعلاقات العامة لكن في حقيقة الأمر كلاهما يختلف عن الآخر، ويمكن توضيح نقاط الاختلاف بين كل من العلاقات العامة والإعلان فيما يلي:

(1) علي الباز: مرجع سابق، ص 87.

(2) محمد الغزالي أحمد إدريس: المرجع السابق، ص 38.

(3) جميل أحمد أخضر: مرجع سابق، ص 66.

(4) علي الباز: المرجع السابق، ص 87.

(5) حسن محمد خير الدين: مرجع سابق، ص 29.

(6) علي عجوة: مقدمة في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص ص (37، 38).

- تهدف إلى التعريف بالمؤسسة وتعزيز سمعتها ومكانتها في المجتمع، أما الإعلان يهدف إلى زيادة مبيعات المؤسسة دون التركيز على المؤسسة نفسها.
 - إظهار المؤسسة على حقيقتها فهي مرآة المؤسسة التي تنعكس صوتها للجمهور وصورة الجمهور عن الإدارة العليا. وبالنسبة للإعلان عرض الحقائق مجملتها بوشاح يجعلها أكثر جاذبية وإغراء، أي تركيزه على المحاسن والتغاضي عن العيوب.
 - تلتبس رغبات الجمهور واحتياجاته وإرشاد المؤسسة للتصرف في ضوءها. وبخصوص الإعلان عدم استجاباته لحاجات الفرد بل يخلق له حاجات ويفرضها عليه ويدفعه لشراء سلع ليس بحاجة لها.
 - النشر في العلاقات العامة يكون على شكل معلومات وأخبار موجهة لجمهورها، بينما الإعلان يتم شراء حيز للنشر سواء كان مساحته في صحيفة أو واسطة نقل أو وقتاً في الإذاعة والتلفزيون عن طريق دفع مقابل.
 - تقوم بالعرض من غير ضغط والإعلان يقوم بإعطاء بعض الحقوق للمعلن كالتحكم في صياغة الإعلان وطريقة نشره والمكان والوقت.
 - نشوئها للتخفيف من الآثار السلبية للإنتاج الضخم والإفراط من التخصص وضعف الصلة بين المنظمة وجمهورها، أما الإعلان نشوئه نتيجة لظاهرة الإنتاج الضخم.⁽¹⁾
- ورغم هذه الاختلافات فهذا لا ينفي من أن كل من العلاقات العامة والإعلان يلتقيان فيما يلي:
- استخدام العلاقات العامة للإعلان ليس لزيادة المبيعات فقط بل لتغطية نشاط آخر للمؤسسة فيكون دوره تثقيفياً وتوجيهياً لإيصال الحقائق كما أنها تستفيد منه في ميدان البحث ودراسة الجماهير والاهتمام بها وبالتالي فكلاهما يسعى لزيادة رصيد المؤسسة في المبيعات أولاً، وزيادة رصيدها في التأييد والشعور الطيب اتجاهها ثانياً.⁽²⁾
- 3-6 العلاقات العامة والدعاية:** لقد عرفت الدعاية بأنها: "التأثير على آراء ومعتقدات الجماهير لجعلها تتخذ اتجاهاً معيناً نحو نظام أو مذهب بصورة إيجابية أو سلبية، كما تحاول تحقيق التهيئة النفسية للأفراد لقبول وجهات النظر التي ندعو لها والتشبع بها وقد تلجأ في ذلك لتشويه الحقائق وتحريفها."⁽³⁾
- وهناك اختلافات جوهرية بين كل من العلاقات العامة والدعاية، وهذا ما يجعل كل منهما يتميز عن الآخر، وتتمثل هذه الاختلافات فيما يلي:
- تقوم الدعاية على "الضغط الفوقي" أي الضغط المباشر على أفكار الأفراد والجماعات وذلك بطرق ووسائل تعسفية تؤثر عن طريقها على التصورات العامة وتوجيه الرأي العام، وبهذا فهي لا تمنح الفرصة للأفراد لتكوين آرائهم بحرية. بينما العلاقات العامة تستخدم الأسلوب الذكي الهادئ والمقنع

(1) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص (61، 63).

(2) جميل أحمد أخضر: مرجع سابق، ص 68.

(3) محمد الغزالي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 39.

والرشيد، فتحقق أهدافها بطريقة لا عنف فيها ولا قسر.⁽¹⁾ وعليه يتضح أن العلاقات العامة فلسفة منبثقة عن الديمقراطية وقائمة على مبادئها في احترام رأي الفرد وحقه في الوصول إلى الحقيقة كاملة في كل ما يؤثر على حياته على عكس الدعاية مرتبطة بالنظم الاستبدادية.

• تعمل العلاقات العامة للمدى الطويل إذن هي نشاط دائم من نشاطات المؤسسة بينما الدعاية تهدف إلى تحقيق أهداف سريعة وقتية ولا تهتم بالنتائج البعيدة.

• العلاقات العامة هي سلاح ذو حدين فهي لا تكتفي بإيصال رسالتها الإعلامية إلى الأفراد بل تسعى إلى محاولة التعرف على ردود الفعل اتجاهها والاسترشاد بها لتوجيه المؤسسة، أما الدعاية تركز على الأفراد في التأثير عليهم لاعتناق أفكار معينة واتخاذ سلوك واحد وبالتالي فهي ذات اتجاه واحد.⁽²⁾

• تحاول الدعاية السيطرة على عقول الجماهير ودفعها إلى سلوك معين يخدم أغراض الجهة المعنية دون مراعاة مصالح تلك الجماهير، بينما تقوم العلاقات العامة أساساً على خدمة المصلحة العامة ووضع مصلحة جماهير المؤسسة في المقام الأول في سياساتها وأعمالها.

• تساعد العلاقات العامة على تثبيت مبادئ الأخلاق لأن التزامها بها يجعلها تعمل كقدوة حسنة للأفراد لكن الدعاية تقوم بهدم المبادئ بأساليبها الغير سليمة.

• لا تتوانى الدعاية عن تزوير الحقائق واستغلال عواطف الجماهير وغرائزها مما يؤدي إلى تخدير الجماهير وشل تفكيرهم، أما العلاقات العامة تعتمد على الإعلام الصادق أي نشر الحقائق والمعلومات بأمانة ودقة مما يؤدي إلى نتائج ايجابية لصالح المجتمع بنشر الثقافة والتوعية.⁽³⁾ وكما جاء في قول

Canfield: " ومع أن العلاقات العامة تستخدم الدعاية ومع أن أهداف العلاقات العامة وأهداف الدعاية قد تكون واحدة في بعض الأحيان، إلا أن العلاقات العامة تستهدف التأثير على الجماهير عن طريق الإقناع الأمين لما فيه الصالح العام، على حين الدعاية على نقيض ذلك تستهدف التلاعب بالعقول وتشويه الحقائق والتدخل في حرية الاختيار."⁽⁴⁾

وعلى الرغم من كل هذه الاختلافات بين العلاقات العامة والدعاية إلا أنهما يلتقيان فيما يلي:

• كلاهما يتناول دراسة نفسية الفرد وسلوك الجماعات وكيفية التأثير معتمدة وذلك على أسس علمية والاستعانة بوسائل الإعلام لتحقيق أغراضها الأمر الذي يؤدي إلى تطوير تلك الوسائل علمياً وفنياً.⁽⁵⁾ ومما تقدم تبين أن هناك فارق جوهري يميز العلاقات العامة عن الإعلام والإعلان والدعاية وهو أن العلاقات العامة هي علاقات رسمية وموضوعية ترعى الصالح العام، أما الإعلان والإعلام

(1) قباري محمد إسماعيل: مدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ومشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988، ص ص (325، 326).

(2) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 58.

(3) جميل أحمد خضر: مرجع سابق ص 69.

(4) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: مرجع سابق، ص 85.

(5) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 59.

والدعاية فلا ترعى سوى الصالح الخاص. لكن على الرغم من ذلك يصعب فصل العلاقات العامة عنهم⁽¹⁾ لأنهم بمثابة الأساليب التي تستخدمها العلاقات لنشر المعلومات والحقائق بغرض التأثير الواعي والمقصود وبالتالي تحقيق التفاهم والمشاركة وكسب ثقة الجماهير في المؤسسة وتأييدها وبناء سمعة حسنة وصورة ذهنية طيبة لها.⁽²⁾

6-4 العلاقات العامة والتسويق: "التسويق هو مجموعة الأنشطة الفرعية المتكاملة التي تهدف إلى

تسيير انسياب وتدفق السلع والخدمات والأفكار من مواقع إنتاجها إلى مواقع استهلاكها." وتختلف العلاقات العامة عن وظيفة التسويق من حيث المفهوم والقدرات ويتضح ذلك مما يلي:

• إن العلاقات العامة تتعامل مع كافة فئات الجماهير المرتبطة بالمنظمة في حين أن التسويق يتعامل مع بعضها وليس كلها مثل المستهلكين والموردين.⁽³⁾

• إن مجال تأثير النشاط التسويقي ينحصر في أربع عناصر يمكن التحكم فيها وهي: السعر قنوات التوزيع المستخدمة، جودة المنتجات بالإضافة إلى الجهود الترويجية، وكل هذا من أجل تحقيق الربح. أما عن مجال تأثير العلاقات العامة فهو أوسع وأشمل، فهو كل ماله علاقة باسم وسمعة ومكانة المنظمة لدى الجمهور،⁽⁴⁾ ويقول *Wattman* " من الخطأ أن تقوم العلاقات العامة ببذل معظم جهودها لترويج المنتجات وهذا يعد الوظيفة الرئيسية للتسويق. أما عن عمل العلاقات العامة يجب أن يشمل تحضير أذهان الجمهور لقبول الإنتاج والرضا عن نشاط المنظمة من خلال الحديث وشرح تاريخها وكيفية إدارتها والفوائد العديدة التي تعود على الجماهير المتعاملة معها." ⁽⁵⁾ يتضح من هنا أن الأدوار التي تؤديها الوظيفتين مختلفتان تماما وغير متناسقتان مع بعضهما البعض حيث أن:

• التسويق يأمل في جعل المنظمة تميل أكثر لتحقيق أهداف السوق لكن العلاقات العامة تأمل إلى جعل المنظمة تميل أكثر لتحقيق أهداف الجمهور.

• نشوء التسويق أساسا لاستشعار حاجة الجماهير وخدمتها وإرضائها محققا في ذلك ربحا معينا. أما العلاقات العامة نشأت لخلق النيات الحسنة لدى الجماهير المختلفة للمنظمة.

وعليه هناك اختلاف بينهما من حيث الأدوات والأساليب المستخدمة، فالتسويق يستخدم بحوث التسويق للتعرف على احتياجات المستهلك بالنسبة لخصائص المنتجات المعروضة عليه، بينما العلاقات العامة تستخدم ما يعرف ببحوث الرأي العام والقياس العلمي لهذه الاتجاهات.⁽⁶⁾ ورغم الاختلافات الموجودة بين التسويق والعلاقات العامة لم تمنع من وجود اتفاقيات بينهما في المجال والأهداف إضافة

(1) قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص ص (455 ، 456).

(2) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 85.

(3) محمد الغزالي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 36.

(4) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 65.

(5) محمد جودت ناصر: مرجع سابق، ص 192.

(6) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 65.

إلى الترابط في بعض الوظائف التنظيمية. فالتسويق والعلاقات العامة هما وظيفتان اللتان تمثلان الواجهتين الرئيسيتين لمنظمة الأعمال فكلاهما ينطلقان في عملهما من مبدأ إرضاء رغبات الجماهير.

5-6 العلاقات العامة والشؤون العامة: تعني الشؤون العامة بصفة تقريبية هي كل ما ينبغي أن تتحمله المنظمة العامة أو الخاصة من مسؤوليات وواجبات اتجاه مجتمعها الذي نحيا فيه سواء كانت تلك المسؤولية متعلقة بالمشاكل العامة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية..... الخ.

وهناك خلط لدى البعض في استخدام مصطلح العلاقات العامة والشؤون العامة وفي فهم معانيها فغالبا ما يستخدم المصطلحين كمترادفين من طرف بعض المنظمات حيث تنشأ إدارات وأقسام تقوم بنشاط العلاقات العامة وتطلق عليها اسم " إدارة الشؤون العامة ". لكن في الحقيقة هناك اختلاف كبير بين كل من العلاقات العامة والشؤون العامة وهذا الاختلاف بين مفهوم "الشؤون" ومفهوم "العلاقات" فهاته الأخيرة تعني الاتصالات.⁽¹⁾

أما الشؤون العامة فهي كل الأمور والمواضيع المختلفة التي تهتم الرأي العام مثل: الأمور السياسية الحكومية، الانتخابات، مشاكل الدولة، العلاقات مع المجتمع المحلي، مشاكل الهجرة والتوطن.⁽²⁾

6-6 العلاقات العامة و"العلاقات الإنسانية" و"العلاقات الصناعية":

1- العلاقات الإنسانية: إن الركيزة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية هو اعتراف الإدارة بالجانب المعنوي والنفسي للفرد والاهتمام بتحقيق رفاهيته وسعادته عن طريق ذلك، فهي تتناول جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون الفعال والتكامل بين الأفراد والإدارة في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم مع ضمان رضاهم واعتزازهم بعملهم.

وتهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق مطالب وحاجات الأفراد العاملين النفسية والاجتماعية في إطار بيئة عملهم.⁽³⁾ ويعتبر هذا النوع من التحفيز للأفراد العاملين ويمتد نشاط العلاقات الإنسانية إلى جميع أنواع المؤسسات مهما كان نشاطها أو مجالها ولا يقتصر على إدارة معينة أو مجال واحد على عكس العلاقات الصناعية التي ينحصر نشاطها على المؤسسات الصناعية فقط.

2. العلاقات الصناعية: وهي ما يسمى بعلاقات العمل وتشمل العلاقات بين العمال والمستخدمين وبين رؤسائهم وإدارة المؤسسة التي تستخدمهم وكذلك بين الإدارة والنقابات العمالية والحكومة. وتتناول العلاقات الصناعية أيضا تثبيت شروط الاستخدام وحقوق العامل (الأجر وساعات العمل والإجازات المكافآت، التعويضات، وحق العامل في العلاج المجاني).⁽⁴⁾ بالإضافة إلى تنظيم العلاقة بين النقابات كممثلة للعمال وبين أصحاب العمل فتقوم بحل المنازعات العمالية عن طريق المفاوضات وتمنع تأزم

(1) علي الياز: مرجع سابق، ص 21.

(2) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 21.

(3) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 53.

(4) جميل أحمد أخضر: مرجع سابق، ص 71.

تلك العلاقة وتأثيرها السلبي على الإنتاج، كما تعمل على منع حدوث هذه المنازعات عن طريق تنمية الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال بتوفير الديمقراطية الإدارية؛ أي مناقشة القرارات التي تمس كياناتهم داخل المؤسسة.⁽¹⁾

وتختلف العلاقات العامة عن كل من العلاقات الإنسانية والعلاقات الصناعية في بعض الجوانب وتتفق وتلتقي معها في جوانب أخرى، وتكمن نقاط الاختلاف بينهم في الآتي:

أ- من حيث النشأة: نشوء العلاقات الإنسانية نتيجة لإدراك بأن الفرد العامل هو إنسان يختلف عن الآلة له نوازه ورغباته وشخصيته وطموحه بمعنى أن له إنسانيته. وبالنسبة للعلاقات الصناعية فنشأتها كانت بسبب تعقد العلاقات الناتجة عن العمل وإدراك الإدارة الحاجة إلى تنظيمها ورعاية العامل لضمان الاستقرار للمؤسسة. أما العلاقات العامة نشأت بعد إدراك الإدارة بأنه لا يكفي الاهتمام بالفرد العامل وحده ورعايته، بل هناك أفراد الجمهور الخارجي للمؤسسة المتأثرين بعملها كذلك، وهذا يعني أنها تعمل في اتجاهين مع الجماهير الداخلية والخارجية.

ب- الهدف: تهدف كل من العلاقات الإنسانية والعلاقات الصناعية إلى رفع الإنتاجية أما هدف العلاقات العامة هو تحسين وتعزيز سمعة المؤسسة وربطها بالمجتمع لتمكينها من خدمة ذلك المجتمع على أحسن وجه.

ج- الاتجاه: تتجه العلاقات الإنسانية والصناعية إلى الفرد العامل باعتباره منتج لمعالجة أموره ومشاكله الخاصة بعمله. لكن العلاقات العامة تتجه إلى الفرد كعضو في مجتمع معقد متطور فتعالج مشاكله الناتجة من علاقاته بهيئات ومؤسسات ذلك المجتمع لتحقيق التكامل والانسجام الاجتماعي.

د- مجال العمل: مجال عمل العلاقات الإنسانية والصناعية ينحصر داخل المؤسسة أي تناولها الفرد العامل في بيئته عمله، بينما مجال عمل العلاقات العامة يتعدى حدود المؤسسة فبالإضافة إلى الاهتمام بالعاملين في المؤسسة كجزء من جمهورها تهتم أيضا بجماهيرها الخارجية.⁽²⁾ وفيما يخص النقاط التي تلتقي فيها كل من العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والعلاقات الصناعية هي:

§ التركيز على الفرد ودراسة كل ما يؤثر في سلوكه وتصرفاته، فكل منهما يستعين بعلم النفس وعلم الاجتماع لمعرفة دوافع السلوك لدى الأفراد ومحاولة معالجة ما يعاني منه من مشاكل وتنمية قدراته وأدائه للقيام بعمله والولاء للمؤسسة التي يعمل فيها.

§ تقوم العلاقات العامة بخدمة أغراض العلاقات الإنسانية والعلاقات الصناعية وذلك بالتعاون معهما من خلال توفير وسائل التي تساعد على نقل ردود فعل الأفراد العاملين وأرائهم ورغباتهم إلى الإدارة وبالتالي تحقيق رضاهم واستقرارهم.⁽³⁾

(1) فخري جاسم سلمان وآخرون: المرجع السابق، ص (54،55).

(2) محمود محمد الجوهري: العلاقات العامة بين الدعاية والإعلان، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986، ص ص (74،75).

(3) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 56.

وتقوم العلاقات العامة أيضا بتعزيز وتكريس العلاقات الإنسانية ومبادئها داخل المؤسسة وتطويرها محاولة بذلك القضاء على مظاهر الجمود السلوكي لدى العاملين، والعلاقات السيئة بين جميع أعضاء المنظمة وجعلهم يتفاعلون مع بعضهم البعض مما يؤدي إلى قيام علاقات سليمة فتتحقق الأهداف المشتركة للمنظمة والأفراد العاملين في نفس الوقت. وعليه فهي بمثابة الطريق المعبد الذي يسهل لها الوصول لتحقيق الأهداف المشتركة.

7- أنواع العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة من الوظائف التي لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء أو التغاضي عنها نظرا لما تؤديه من خدمات في مختلف الميادين. وقد أكد الخبراء على أنها الدعامة الرابعة من دعائم الإدارة بعد الإنتاج والتوزيع والتمويل، فهي جزء أساسي من نشاط التنظيمات تحرص على الحصول على ثقة الرأي العام فيها.⁽¹⁾

وقد اتسع نطاق تطبيقها في عدة مجالات حيث لم تقتصر على مؤسسات معينة فقط وإنما تغلغل في مختلف نواحي الحياة وعلى جميع المستويات السياسية منها والاجتماعية والاقتصادية، وفي المجال العسكري والتعليمي، في الأنديات والنقابات... وغيرها من المجالات الإنسانية التي تعتبر مجالا رحبا مورست فيه وظيفة العلاقات العامة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها دعم العلاقات الإنسانية التي أصبحت مهددة بالضمور والانكماش نتيجة لتشابك المصالح بين الإنسان والهيئات التي أنشأها لخدمته وتحقيق أغراضه متبعة طرق تساعد على بلوغ هذا الهدف. ونظراً لتنوع وتعدد مجالات ووظائف العلاقات العامة فإنها تنقسم إلى أنواع عديدة وفق عدة معايير صنفنا على النحو الآتي:

7-1 من حيث طبيعة الاتصال: يمكن تقسيم العلاقات العامة حسب هذا المعيار إلى نوعين:

- العلاقات العامة البسيطة. - العلاقات العامة المركبة.

أ- العلاقات العامة البسيطة: وهي التي يكون اتصال الطرفين فيها اتصالاً سهلاً ومباشراً دون الحاجة إلى وسيط لكون الجماهير المتصل بها صغيرة ومحدودة مثل: علاقة الطبيب بمرضاه؛ إذ أن مرضاه محددين ويمكنهم أن يحسوا بمعاملته الطيبة لهم وفي نفس الوقت يلمس الطبيب ثقة الأهالي وإقبالهم عليه أو إعراضهم عنه نتيجة التعامل السيئ معهم. وفي هذه العلاقة البسيطة يكون تبادل المصالح بين الطرفين أمراً سهلاً وميسوراً.

ب- العلاقات العامة المركبة: وهي العلاقات التي يتعذر فيها اتصال الطرفين اتصالاً مباشراً، فيستلزم الأمر توفر وسائل الإعلام الجماهيرية وأجهزة الإعلام. نجد أن هذا النوع من العلاقات العامة في كثير من الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات. فالاتصال بالجمهور الخارجي لأي قطاع والذي يعد بالملايين يتم بصورة غير مباشرة عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية، ويتولى هذه المهمة خبراء ومختصون في العلاقات العامة.

7-2 من حيث طبيعة النشاط الممارس واختصاصاته: وهي العلاقات العامة الموجودة داخل المجتمع الإنساني وتنقسم إلى:

أ- علاقات اجتماعية: وهي تلك الروابط والآثار المتبادلة بين أفراد المجتمع التي تنشأ من طبيعة اجتماعاتهم وتبادل المشاعر والأحاسيس بينهم واحتكاك بعضهم ببعض ومن خلال تفاعلهم في المجتمع. وتهتم العلاقات الاجتماعية بالسلوك الاجتماعي الذي يكشف عنه التفاعل بين أعضاء الجماعات بهدف تفهم طبيعة العلاقات الاجتماعية، ويطلق على هذا الأسلوب أسلوب عمل الجماعة ذلك أن الفئة الاجتماعية هي أصغر وحدة يحدث فيها التفاعل بين الفرد والآخرين وتنقسم هذه العلاقات إلى:

1- العلاقات الإيجابية: هي العلاقات التي تؤدي إلى الملائمة والوفاق بين رغبات أفراد الجماعة الواحدة أو تلك التي تجمع بين مصالح المجتمع ككل والجماعات الأخرى الخارجة عن نطاقها الداخلي والمشاركة معها في إطار المجتمع العام، وتعمل هاته العلاقات على:

• إيجاد نوع من التعاطف والمشاركة الوجدانية والألفة والتضامن الجماعي والتعاون في كافة مظاهر النشاط الاجتماعي.

• ترمي إلى الإبقاء على مقومات الجماعة وأسس تكوين المجتمع.
وتسمى هذه العلاقات بالعلاقات المجمعمة والعلاقات البناءة ومن أمثلتها: التعاون، والتودد، والحب والزواج، الغناء، والتعارف.

2- العلاقات السالبة: تتضح مظاهر العلاقات السالبة في عناصر التقاعد، والتفرقة وتعمل على:

• التباعد والانعزال، النفور والاشمئزاز والكراهية إضافة إلى عدم الثقة والمجافاة والتسلط والاعتداء.
• ترمي إلى هدم وتقويض دعائم التنظيم الاجتماعي: مثل الصراع، الطلاق، الحرب، والفوارق الطبقية.⁽¹⁾

ب- العلاقات الإنسانية: إن العلاقات الإنسانية موجودة منذ وجود الإنسان على الأرض فهو لا يعيش بمعزل عن بني جنسه بل على علاقة مستمرة ودائمة معهم، وتلعب العلاقات الإنسانية دوراً مهماً في تدعيم المعاملات بين الأفراد وتقويتها برباط إنساني هادف كما أنها توحد بين كل الجماعات مهما كانت صورتها أو شكلها: أسرة قبيلة، منظمة، دولة.....الخ.

ففي المؤسسات الصناعية التي تضم عدداً هائلاً من العمال، يتم تنظيم العلاقات بين هؤلاء على أساس إنساني لتفادي أي سوء تفاهم أو مشاكل بين الإدارة والعمال من جهة وبين العمال فيما بينهم من جهة ثانية وهو ما أدى إلى ظهور فكرة العلاقات الصناعية وهي كيفية الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الإنسان وذلك لخلق روح الإخاء بين الأفراد ووظائفهم وإزالة أسباب المنازعات العمالية.

وتعمل العلاقات الإنسانية في مجال الصناعة على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين أصحاب العمل والعمال بهدف زيادة الإنتاج. وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات الحديثة إلى الأسباب التالية:

1. أن الإنسان كائن حي متغير ومن الضروري تقدير هذه الحاجة في محيط عمله.
2. أنه يتميز بعقله المفكر ولذلك فلن يؤدي عمله على أكمل وجه إلا إذا كان مقتنعا به.
3. أن الإنسان كائن حي متفاعل يؤثر ويتأثر، فإذا ما شعر العامل أو الموظف بأنه موضع تقدير ورعاية في ميدان عمله فان ذلك سيؤدي إلى تحمسه لأداء واجباته إلى أقصى حد ممكن.

ج- العلاقات الصناعية: وهي علاقات العمل وتعتبر علاقات إنسانية متطورة لأنها في صميم حياة الملايين من البشر الذين يعملون لكسب لقمة العيش، كما أنها تخضع لنفسية الإنسان المتحركة بطبعها وتتأثر بالبيئات المادية وما يطرأ عليها من تعديلات. ويرى بعض الكتاب أن تلك العلاقات الناشئة من العمالة والتوظيف تكون صلات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين مع بعضهم البعض، وبين كل من الإدارة ونقابات العمال.

وتعد العلاقات الصناعية أساسا للعلاقات العامة فكلما كانت الأولى طيبة ومستقرة انعكس ذلك على الثانية إذ تؤثر فيها تأثيرا ملحوظا وكلاهما تتم عمل الأخرى. وتتفق العلاقات الصناعية مع العلاقات العامة في هدف واحد وهو: تدعيم الممارسة الإنسانية في محيط الصناعة والنشاط البشري عموما.⁽¹⁾ يلاحظ من خلال هذا التقسيم أن العلاقات الإنسانية يصل مداها إلى كافة أوجه النشاط الإنساني ولا تقتصر على إدارة معينة من الإدارات المختلفة أما العلاقات الصناعية فمداها يقتصر على المنظمات الصناعية فقط. والعلاقات العامة تتلاقى مع كليهما في طبيعتها وفي اختصاصها، وعليه سواء كانت علاقات عامة اجتماعية أو صناعية أو إنسانية، فان أهدافها مترابطة ومتداخلة ومتفاعلة تستهدف جميعا خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين المؤسسة وجماهيرها.⁽²⁾

7-3 تقسيم العلاقات العامة وفقا لمجال التطبيق: إن المجالات التطبيقية للعلاقات العامة متعددة ولهذا يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:

أ- العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية: تختلف الأساليب والأهداف التي تدفع المؤسسة الاقتصادية إلى القيام بأعمال العلاقات العامة وهناك اختلاف بين أهداف العلاقات العامة في المؤسسة القائمة بهدف الحصول على الربح وأهدافها في مؤسسة تستهدف الصالح العام أساسا دون أن يكون عامل الربح هو المحرك الأساسي والدافع لوجود المؤسسة واستمرارها. والقيام بأعمال العلاقات العامة لا يختلف حسب هدف المؤسسات فقط بل يختلف أيضا في المؤسسة الاقتصادية الرأسمالية عنه في المؤسسة الاقتصادية في الدول الاشتراكية خاصة النامية وسنوضح ذلك فيما يأتي:

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: مرجع سابق، ص (65، 67).

(2) المرجع نفسه: ص 67.

فمن بين الأسباب التي تدفع المؤسسة الاقتصادية في الدول الرأسمالية بالقيام بنشاط العلاقات العامة:

1. زيادة المبيعات دون الارتباط بأي هدف آخر غير الربح، ويتحقق ذلك من خلال استثارة خيال الجماهير ودوافعهم السلوكية والشرائية واللعب بعقولهم لاقتناء سلع ومنتجات مؤسسة ما خاصة الكمالية منها عن طريق استخدام المرأة والأطفال للتأثير في الجماهير، والاستعانة بالشباب ومقدمي البرامج في إعلاناتهم. كذلك الشخصيات المشهورة ونجوم الغناء والسينما حتى يدفعوا الناس لتقليدهم فيما يقتنونه من أثاث وسيارات، وما يرتدون من ملابس وما يستعملونه من مستحضرات و عطور وحتى فيما يأكلونه ويشربونه، كل هذا لضمان زيادة معدل التوزيع الكبير للسلع وتحقيق الأرباح.
2. الدفاع عن سمعة السلع المنتجة والمؤسسة المنتجة لها وتثبيت صورة طيبة لها في أذهان الجماهير بكل الطرق لزيادة المبيعات، لأن التعامل مع المؤسسة يتأثر بسمعتها واسمها اللذان يعكسان مقدار نجاحها؛ وتقوم العلاقات العامة بالعمل على المحافظة على السمعة الحسنة للمؤسسة بعدة نشاطات منها:

- مواجهة الدعاية المضادة أو أي إشاعات معادية للمؤسسة، وذلك بنشر المعلومات الكافية حتى تستعيد ثقة جماهيرها، وباستطلاع آرائهم واتجاهاتهم حيال المؤسسة وتخطيط برامجها في ضوء ذلك.

- مساهمة العلاقات العامة في تخطيط سياسة المؤسسة وهيكلها، فإدارات المؤسسات تقوم بمشورة جهاز العلاقات العامة عند التخطيط للسياسة العامة للمؤسسة وقبل اتخاذ أي إجراء جذري، وبالتالي فإن العلاقات العامة مثل: المستشار القانوني الذي يجنب المؤسسة الوقوع في أخطاء قد تثير ضدها تائرة فئات الرأي العام أو الحكومة.

- السعي للحصول على رضا الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة باستخدام كافة الطرق البرجماتية دون مراعاة لأي قيم أخلاقية. فوظيفة العلاقات العامة في المنظمات الرأسمالية اتجاه الجمهور (الطبقة العاملة) تقوم على أسس إصلاحية لإبقاء الأوضاع على ماهية عليه لصالح الرأسماليين الاستغلاليين بدلا من محاولة الاطلاع على مطالب العاملين وتحليل اتجاهاتهم والتخطيط لكسب رضاهم حتى لا تتفاقم الأمور والمشاكل مما يعطل الإنتاج ويلحق بالمؤسسة خسائر كبيرة، فكل ما تقوم به هو تقديم أقل قدر ممكن من التغيير والاتفاق.⁽¹⁾ مثال ذلك:

- تقديم خدمات ثانوية للعمال لشغلهم عن مطالبهم الإنسانية.
- اصطناع زعماء للعمال وموالاتهم بالدعاية والإبراز في أوساط العمال كي يستحوذوا على تقفهم وبالتالي يسهل قيادتهم.
- إغراء العناصر العمالية بالمناصب والترقيات للتخلي عن قضايا العمال واضطهادهم وتلفيق التهم وادعائهم وإبعادهم إن لم ينصاعوا للأوامر والإغراء.
- بث الدعايات لصالح المؤسسة بين عمالها وفي أوساط الرأي العام.

(1) مختار التهامي، إبراهيم الداوقني: مبادئ العلاقات العامة في البلدان النامية، كلية الآداب، بغداد، 1980، ص (98، 100).

• شراء نمم بعض رجال الإعلام وبعض المسؤولين.

تهتم العلاقات العامة بالجمهير الخارجية للمؤسسة الاقتصادية والتي تضم عدة فئات منها المستهلكين والمساهمين، والموردين، الموزعين، أيضا المصالح الحكومية والمجتمع المحيط بها وكذا المنظمات التي هي على علاقة معها (المنتجة لنفس المنتج)، حيث تعمل العلاقات العامة على كسب رضا وتأييد وثقة هذه الفئات في المؤسسة من خلال المعاملة الحسنة وكذا التعرف على رأيها ومطالبها وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لديهم وإقناعهم بمواصلة التعامل معها وتوفير المعلومات اللازمة بكل صدق وأمانة ودون تزيف وتشويه للحقائق مع المحافظة دائما على تحقيق الربح وخدمة مصالحها قبل مصالح هاته الفئات.⁽¹⁾

يتبين من ما سبق أن دور العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية بالنظام الرأسمالي بهذا الشكل هو بمثابة تشجيع وزيادة من الفرص السيطرة الاحتكارية والاستغلال. وعلى العكس من ذلك نجد أن أعمال العلاقات العامة في الدول الاشتراكية النامية لها أهداف مختلفة تماما وهي:

1. حث العمال على زيادة الإنتاج وتجديده وتقليل التالف والفاقد منه باعتبار أن زيادة الإنتاج هي الضمان الوحيد لدعم الاستقلال الاقتصادي ولتحقيق الرفاهية العامة للجمهير الشعبية الفقيرة التي طالما عانت في ظل الاستغلال الأجنبي والمحلي.

2. الدراسة الجادة لمشكلات العمال وظروف العمل بهدف إيجاد الحلول الجذرية لها مما يطمئن العامل على حاضره ويؤمن له مستقبله. فيتصرف بكل جهده للعمل وزيادة الإنتاج.

3. مواولة حفز العمال على زيادة الحضور الدورات التدريبية لزيادة مهاراتهم ومقدرتهم المهنية وتحسين أوضاعهم الوظيفية.

4. محاربة العادات والتقاليد السيئة المتخلفة والمتفشية بين العمال وتوعيتهم بمسؤولياتهم نحو أنفسهم وأهلهم ومواطنيهم. وتنمية عادات وقيم جديدة، مفيدة ومتطورة بينهم.

5. العناية بمحو الأمية في صفوف العمال وزيادة ثقافتهم ومعارفهم العامة.

6. ترشيد الاستهلاك بتوعية الجماهير بأنواع السلع المتوفرة وبدائلها والعقبات التي قد تعترض زيادة الإنتاج في فترة معينة والخطط الموضوعية لتلافي ذلك وخفض الأسعار.

7. عدم التغطية على الانحرافات والأخطاء خاصة تلك التي تمس المصلحة العامة.⁽²⁾

إن دور العلاقات العامة في المنظمات الاقتصادية بالدول الاشتراكية لا يهدف إلى تحقيق الربح بالدرجة الأولى وإنما يهدف إلى خدمة الصالح العام والإنسانية ككل وتدعيم المبادئ الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها مع تحقيق الربح للمؤسسة في الوقت ذاته؛ أي أن العلاقات العامة بالدول الاشتراكية تأخذ بالجوانب الربحية والإنسانية معا دون التركيز على جانب وإهمال الجانب الآخر.

(1) مختار التهامي، إبراهيم الداغوني: مرجع سابق، ص 100.

(2) المرجع نفسه، ص ص (95، 96).

ب- العلاقات العامة في المؤسسات التي تهدف إلى الربح: وهي المؤسسات الصناعية والتجارية التي يتمثل هدفها الأساسي في تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح لصالح المؤسسة حتى تضمن استمرارها وبقائها، ودخول العلاقات العامة إلى هذا النوع من المؤسسات دليل على تعديل أساسي في فلسفة الإدارة والتنظيم فيها؛ فمع تطور الحياة الصناعية والتجارية تغير اهتمام هاته المؤسسات من السعي إلى تحقيق الربح إلى الحصول على التأييد العام والوصول إلى الاستقرار وتدعيم كيانها في سوق المعاملات. ويتم هذا الأمر عن طريق تنظيم العلاقات العامة للعلاقات بين هذه المؤسسات وجماهيرها الداخلية والخارجية.⁽¹⁾ سنحاول إبراز دور العلاقات العامة في كل المؤسسة الصناعية والتجارية.

1. العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية: تلعب العلاقات العامة دورا هاما في المنظمات الصناعية على أساس أن هاته الأخيرة تقوم بإنتاج سلع تصل إلى العديد من المشترين والمستهلكين. وأثناء قيامها بالعمليات الصناعية ترتبط بالموردين والمنظمات الأخرى التي تتعاون وتتعامل معها وتمدها باحتياجاتها المختلفة. إضافة إلى الأفراد العاملين بها بحاجة إلى من يربطهم بها ويحببهم فيها ويزيد من ولائهم لها ولبلوغ ذلك تقوم العلاقات العامة بتنمية الاتصالات والتطلع على الآراء المختلفة نحو سلعها وخدماتها.⁽²⁾ من جهة، ومن جهة ثانية تحسين العلاقات معهم حتى يدعم الهدوء والاستقرار في العمل فيقوم بحث الإدارة على توجيه عناية فائقة للعاملين والآخذ بعين الاعتبار ضرورة كفاءة استقرارهم في الحياة المعيشية الذي يعتبر ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها.⁽³⁾

فلا بد أن تبذل المؤسسة الصناعية جهدا لكسب ثقة جماهيرها، لأن ثقتها هي الدعامة الأساسية للنجاح والازدهار والتقدم ولا تتحقق هذه الثقة بمؤازرة الجماهير. والأجهزة الإدارية في المؤسسات الصناعية هي المسؤولة عن التعرف على المواقف الجماهيرية ليس عن السلع التي تنتجها فقط وإنما عنها ككيان يؤدي خدمة في المجتمع. وقد أصبح الكثير من المسؤولين في المنظمات الصناعية خاصة في المجتمعات المتقدمة يؤمنون بضرورة وجود جهاز للعلاقات العامة إلى جانب الأجهزة الأخرى المتخصصة في مجالات الإنتاج والمبيعات، والحسابات.... الخ، مسؤول عن خلق الثقة مع الجماهير ورعايتها ودعمها والمحافظة عليها حتى تمارس المؤسسة نشاطها في مناخ ملائم.⁽⁴⁾

وحتى تتجح العلاقات العامة في أداء واجباتها ووظائفها والمهام الموكلة إليها في المؤسسات الصناعية على أكمل وجه يجب أن تكون على مستوى عال من الكفاءة والخبرة وإلا ستتأثر علاقات هذه المؤسسات فتواجه مواقف صعبة تحتاج إلى القدرة والحكمة واللباقة لمعالجتها حتى لا يكون هناك

(1) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 306.

(2) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 32.

(3) حمدي عبد الحارث البخشونجي: مرجع سابق، ص (255 - 260).

(4) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 67.

رأي مضاد أو كراهية للمؤسسة ومنتجاتها خاصة وأن الكثير من المنافسين يلجئون إلى نشر الشائعات وتشويش صورتها.⁽¹⁾

2- العلاقات العامة في المؤسسة التجارية: وتتمثل في علاقة المنتج مع كل من المورد والمستهلك بين أقسام المنشأة التجارية: فالعلاقات الطيبة بين أقسامها والتضامن في العمل والمسؤولية يمكنها من القيام بعملها على أكمل وجه، لأن المنظمة شبيهة بالأسرة وموظفوها وعمالها أشبه بأعضائها فلا بد أن تسود الجميع روح الأخوة والتضامن؛ فكلما كان المسئولون بالمنظمة عارفين لطبيعة وظائفهم وواجباتهم اتجاه زاد نجاح المنشأة.⁽²⁾

فعمل العلاقات العامة في المجال التجاري والأسواق لا تعني القدرة والمهارة في غش العملاء ولا تعني مجرد الأدب في معاملتهم، وإنما تعني الخدمة الحقيقية للعميل القائمة على المنفعة المتبادلة والصدق والأمانة مما يزيد في رضاه عن المؤسسة وثقته الناتجة عن الاقتناع التام⁽³⁾ وبصفة عامة يتمحور عمل العلاقات العامة في المجال التجاري في:

§ مساندة عملية التسويق بغرس الاتجاهات الايجابية عند الزبائن نحو المؤسسة.

§ تشجيع قيام علاقات ايجابية بين الأفراد العاملين وإدارة المؤسسة.

§ تعمل كواسطة اتصال بين المؤسسة والمشرعين الحكوميين.

§ القيام بتأكيد الصورة الايجابية للمؤسسة في مجتمعها.⁽⁴⁾

ج- العلاقات العامة في المجال الإداري: يكمن دور العلاقات العامة في المجال الإداري في معالجة

مشاكل الإدارة حيث تقوم ب:

§ تشجيع مبادرات بعض الإداريين والحلول الذاتية التي يضعونها لحل المشاكل والتغلب على الاختناقات والإجراءات البطيئة التي تعرقل العمل مع نشر تلك الآراء والأفعال، وهذا بمثابة تحفيز للإداريين وإثارة روح الابتكار لديهم، والتصرف السليم بينهم.

§ نقد الإجراءات والقوانين واللوائح التي تعرقل حرية الإبداع والعمل.⁽⁵⁾

§ تشجيع إجراءات تطبيق اللامركزية في الإدارة وتدعيم الإدارة المحلية والكشف عن الأساليب المعوقة للتخفيف من قيود المركزية.

§ تنشيط المناقشات الموضوعية الهادفة إلى تطوير وتنوير الجهاز الإداري والقضاء على الإجراءات الإدارية المعقدة، وإعادة توزيع القوى العاملة بما يتفق وحسن سير العمل في الإدارات المختلفة.⁽⁶⁾

(1) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 32.

(2) حمدي عبد الحارث البخشونجي: مرجع سابق، ص 219.

(3) محمود محمد الجوهري: الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1971، ص 21.

(4) صالح خليل أبو إصبع: مرجع سابق، ص 103.

(5) المرجع نفسه، ص (185 - 189).

(6) صالح خليل أبو إصبع: مرجع سابق، ص 105.

مما تقدم وبعد التطرق لدور العلاقات العامة في مختلف المؤسسات تستنتج أنها تؤدي وظيفة حيوية وهامة ولم يعد من الممكن إهمالها أو النظر إليها كنشاط ثانوي أو فرعي لأنها ضرورة اجتماعية تساهم بالكثير لتنمية المجتمع وذلك بإيقاظ الوعي الاجتماعي في نفوس الأفراد، وشعورهم بعزتهم وكرامتهم ومسئولياتهم نحو مساعدة أنفسهم ومساعدة الآخرين، أيضا تعمل على خلق روح الجماعة والتعاون وتشجيع تجاوبهم مع الهيئات وتوطيد الصلة بينهم وبين الأجهزة التنفيذية وجعلهم يساهمون إسهاما فعالا في تنفيذ المشروعات سواء ماديا أو معنويا وذلك عن اقتناع ورغبة.⁽¹⁾

إلا أن العلاقات العامة كعلم تطبيقي تواجه ظروفًا مغايرة داخل كل مجال من المجالات الإنسانية التي تطبق فيها وبالرغم من أن هذه الظروف لا تؤثر على الأسس العلمية للعلاقات العامة إلا أنها تكون بمثابة الإطار الذي قد يضيق أو يتسع ليسمح بأداء قدر معين من مسؤوليات العلاقات العامة وأنشطتها وبرامجها داخل هذا المجال أو ذاك.⁽²⁾

7-4 تقسيم العلاقات العامة وفقا لنوع الجمهور: قبل التطرق إلى هذا النوع من العلاقات العامة لا بد من الإشارة أولا إلى أن جمهور المؤسسة أو جمهور العلاقات العامة إلى نوعين هما: الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي وبناء على ذلك تم تقسيم العلاقات العامة إلى:

- علاقات عامة داخلية. - علاقات عامة خارجية.

7-4-1 العلاقات العامة الداخلية: وتكون العلاقات العامة الداخلية مع الجمهور الداخلي للمؤسسة الذي يختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، ويقسم إلى فئات مختلفة في سلم الأهمية باختلاف الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمة،⁽³⁾ وعموماً يتكون الجمهور الداخلي من:

1- المؤسسون: وهم أصحاب فكرة إنشاء المؤسسة والذين تقع على عاتقهم مسؤوليات كبيرة تتمثل في تحمل المخاطر التي تواجه عملية التأسيس، ومسؤولية بناء المؤسسة فهم اللذين يقومون بوضع السياسات والخطط الأولية الخاصة بها، وضمان توفير كافة المستلزمات اللازمة لتشغيلها كما يبذلون جهوداً كبيرة لتعريف الجمهور الخارجي بالمؤسسة وبالأهداف التي أنشئت من أجلها. وتتمحور العلاقات مع المؤسسين في الاتصال بهم بصفة دورية من طرف جهاز العلاقات العامة لتعريفهم بالتقدم الذي أحرزته المؤسسة، والمشاكل التي تواجهها وفي نفس الوقت الحصول على اقتراحاتهم وتوجيهاتهم وتوصيلها لإدارة المؤسسة لتحليلها والتعامل معها بهدف الاستفادة منها والتغلب على المشاكل.

2- المساهمون: (حملة الأسهم) وهم أصحاب المؤسسة والمالكون لها، وغالباً ما تزداد أهمية المؤسسة بزيادة عدد المساهمين فيها لأنهم هم الضاربون بأسمهم المؤسسة، حيث أن قوة المؤسسة وسمعتها تعتمد

(1) زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 186.

(2) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 46.

(3) محمد طلعت عيسى: العلاقات العامة كأداة للتنمية، ط4، دار المعارف، القاهرة، 1970، ص 112.

على هذه المضاربة ونتائجها واتجاهاتها إلى حد كبير، وبالتالي فهم يؤدون دوراً مهماً في استقرار المؤسسة مالياً وازدهارها. ولهذا يجب على المؤسسة الاهتمام بهاته الفئة من خلال العلاقات العامة⁽¹⁾ هذه الأخيرة التي تقوم بإقناع حملة الأسهم باستثمار أموالهم في المؤسسة بواسطة أيدي أمينة فيندفعوا لشراء الأسهم وهذا من شأنه تقوية المركز المالي للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.⁽²⁾ وحتى تحضى المؤسسة باحترام وثقة المساهمين يتوجب عليها تزويدهم بالمعلومات والبيانات اللازمة، بالاستعانة بمختلف الوسائل الإعلامية لتعريفهم بها (أي المؤسسة) وتوضيح سياستها ومدى تطورهما ويكون ذلك من مصادر المؤسسة نفسها تجنباً لحدوث البلبلة وتسرب الإشاعات وبهذا الصدد يقول *Howard Ketler*: " إن الاحتفاظ بعلاقات ودية مع حملة الأسهم من المسائل ذات الأهمية القصوى، ولتحقيق ذلك ينبغي إحاطتهم علماً وفي كل وقت بجميع خطط الشركة ومشروعاتها مع تعليلها، وبيان ما ينتظر أن يعود عليهم من منفعة من حيث ضمان أموالهم المستثمرة ومن حيث تهيئة قاعدة كافية لرأس المال."⁽³⁾ وتأخذ برامج العلاقات العامة مع جمهور المساهمين الصور الآتية:

§ تزويد المساهمين بالمعلومات والبيانات اللازمة عن المؤسسة.

§ تمكين المساهمين من إبداء آرائهم في كل ما يهمهم وما يجول بخواطرهم.

§ إعطاء صورة مشرفة وصادقة عن المؤسسة مما يدفع بالمساهمين إلى الاحتفاظ بأسهم المؤسسة وضمان استقرار أوضاعها في السوق.

§ العمل على كسب ثقة وتأييد المساهمين للإدارة العليا وهذا يعطيها فرصة للانتقاء والتطور في جو من الاستقرار والتعاون.

§ ترغيب المساهمين في منتجات المنظمة ودفعهم لشرائها والعمل على ترويجها.

§ خلق روح الالتزام بين المساهمين اتجاه المؤسسة ليكونوا أهم المدافعين عنها، وأهم الدعاة لسياساتها وقيمها ومنتجاتها في أوساط الجمهور الخارجي.⁽⁴⁾

ويتم كل هذا بتنظيم إدارة العلاقات العامة لزيارات المساهمين للاطلاع على المؤسسة وظروف العمل بها. وتستغل هذه الزيارات استغلالاً طيباً في رفع معنويات المساهمين وبث الطمأنينة والثقة في نفوسهم كما يتم خلال هذه الزيارات أيضاً الاستفسار عن كل ما يشغلهم من أسئلة. وإضافة إلى الزيارات التي تنظم تعقد في المؤسسة الجمعية العمومية التي يتصل فيها أعضاء مجلس الإدارة مباشرة مع المساهمين بتقديم تقرير عن الأعمال المنجزة، وتستعمل وسائل أخرى للاتصال بهم كالرسوم البيانية، اللوحات المجسمة، الصور الفوتوغرافية لتمكينهم من الوقوف على سير العمل.⁽⁵⁾

(1) زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 107.

(2) مختار التهامي، إبراهيم الداوقوي: مرجع سابق، ص 96.

(3) هوارد والدين كتر: الأهداف والمقاصد، ت وديع فلسطيني وحسن خليفة، دار المعارف، القاهرة، 1959، ص 57.

(4) زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام: المرجع السابق، ص 108.

(5) أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 87.

وهناك من يصنف فئة المساهمين ضمن فئات الجمهور الخارجي، والسبب في ذلك هو أن العلاقة التي تربطها بالمؤسسة هي علاقة التمويل المادي، وعلاقة شراء الأسهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح؛ فاهتمامهم ينحصر في تأمين استثماراتهم والحصول على عائد مناسب لا يقل عن أي عائد آخر. أما فيما يخص طريقة تنظيم العمل وتسييره واتخاذ القرارات فهي قليلا ما تتدخل والدليل على ذلك أنها تقوم بتفويض أعضاء مجلس الإدارة للقيام بهاته المهام، وهذا ما أدى إلى وصف علاقتها بالمؤسسة بأنها علاقة خارجية.

3- العاملون: وهم جميع الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية: مجلس الإدارة الرؤساء، المؤسسون، الموظفون، المستخدمون، العمال التنفيذيون، الذين يشكلون العمود الفقري لأي مؤسسة.⁽¹⁾ ولهذا نجد العلاقات العامة تأخذ في مقدمة برامجها العلاقات بالأفراد العاملين لأنهم من أهم الجماهير التي تتعامل معها. انطلاقاً من مبدأ أساسي هو أن العلاقات العامة الجيدة لا بد أن تبدأ من الداخل كما سبق وأن، أشرنا إليها (وهذا هو محور اهتمام دراستنا) وحتى يتحقق الجو السليم الذي تميزه العلاقات الودية داخل المؤسسة قامت مختلف المنظمات في مطلع القرن العشرين بالاهتمام بمواردها البشرية باعتبارهم من أهم أجهزة التنظيم داخلها، فقبل ذلك كانت نظرة الرؤساء للأفراد العاملين سيئة للغاية تسودها الكراهية وتفضيل الآلة على الفرد العامل وهذا بطبيعة الحال ينقص من دافعية العمال وإنتاجيتهم، لكن سرعان ما تم تدارك هذا الوضع وبرزت مساهمات من طرف بعض المفكرين أبرزت أهمية العنصر الإنساني في نجاح المنظمة، ونادت بضرورة معاملته معاملة إنسانية حتى يكون راضيا عن مركزه وعمله، يزداد ولائهم للمنظمة التي يعمل فيها.

حيث نجد كل من *Tiffin* و *Kormic* قد تطرقا لهذا الجانب في قولهم: " يجب معاملة العمال في الصناعة لا كما تعامل الآلات إذ أن العمال بشر تتفاعل فيهم عدة عوامل هي التي تكون شخصيتهم وتؤثر على تصرفاتهم وتوجه سلوكهم، ولهذا يجب أن يعاملوا معاملة طيبة، ويجب أن يدرّب المشرفون في المؤسسات على أصول معاملة العمال والمرؤوسين...."

كما أشار *John Hill* في بحثه إلى أن المحافظة على الجمهور الداخلي للمؤسسة تعد من أهم واجبات الإدارة، فالإدارة الناجحة ينبغي أن تتجنب الوقوع في بعض الأخطاء عند تعاملها مع العمال.⁽²⁾ وانطلاقاً من مختلف التوصيات والاهتمامات التي أدلى بها الباحثون لجأت المؤسسات إلى انتهاج فلسفة العلاقات العامة للاهتمام بهاته النوعية من الجماهير ولهذا نسميها بـ "العلاقات العامة الداخلية" والتي تعتبر أساساً للتعامل مع الجمهور الخارجي، فلا يمكن أن تقوم علاقات طيبة معه إذا لم تكن العلاقات في الداخل (بين العمال والإدارة) على ما يرام. وعليه فإن العلاقات مع الأفراد هي من أهم أعمال العلاقات العامة وذلك تأكيداً للمبادئ الآتية التي تعرضنا لها في مبادئ العلاقات العامة وهي:

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: مرجع سابق، ص ص (113، 114).

(2) محمد طلعت عيسى: مرجع سابق، ص 112.

§ لا بد أن تبدأ العلاقات الجيدة من الداخل.

§ الأداء الجيد والانجازات الملموسة هي الأساس للعالقات العامة.

وهناك مجموعة من الأسباب تبين اهتمام العلاقات العامة بالأفراد العاملين (الجمهور الداخلي) هي:

1. تعاون الجمهور الداخلي (العاملين) أمر أساسي لإنجاز المهام الأساسية المطلوبة من المنظمة، وأي تقصير من جانبهم يؤثر سلبا على كفاءة المنظمة وعلى مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية نحو البيئة المحيطة بها.

2. للجمهور الداخلي دور كبير في تكوين الرأي العام الخارجي من خلال الاتصالات والتأثيرات المتبادلة التي تتم بين الجمهور الداخلي والجماهير الخارجية.⁽¹⁾ لأن العمال هم المرآة العاكسة لنجاح أو فشل المؤسسة. ويرى فيهم العملاء الصورة الحقيقية لطبيعة سير العمل داخليا، وهو الأمر الذي يحقق للمؤسسة النجاح والتأييد اللازمين.⁽²⁾

3. العلاقات العامة معنية بنوعية الرأي العام الداخلي عن كل ما يتعلق بالمنظمة، أو المنظمات المنافسة والبيئة المحيطة.

4. الخلافات والصراعات التي تنشأ بين أطراف الجمهور الداخلي يمكن أن تفسد روح التفاهم والتعاون المطلوبين فيما بينهم لذلك تقوم العلاقات العامة بالعمل على التخفيف من حدة تلك الخلافات والقضاء عليها مع الحرص على استمرار الأداء الجيد والصورة الذهنية الطيبة عن المنشأة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها.⁽³⁾

5. نشوء المؤسسات الضخمة التي تستخدم آلاف الموظفين والعاملين قطع الصلة تقريبا بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا مما أدى إلى قيام سوء التفاهم بين الطرفين.⁽⁴⁾

وسواء كانت المؤسسات رأسمالية أو اشتراكية فهي تلجأ للعلاقات العامة لمحاولة تقريب الفوارق بين فئات العمال والموظفين وتحسين الروابط والعلاقات بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية عن طريق البرامج الرشيدة التي يقوم بإعدادها جهاز العلاقات العامة.⁽⁵⁾ أو أي إدارة أخرى في حالة غياب هذا الجهاز كإدارة شؤون الموظفين التي بإمكانها ممارسة وظيفة العلاقات العامة الداخلية لأنها تعتنى أساسا بالعنصر البشري في المؤسسة وهدفها هو المحافظة على العلاقات الطيبة بينه وبين الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار رفاهية الفرد وتمكين جميع العاملين في المؤسسة من بذل قصارى جهدهم وطاقاتهم لإنجاز الأهداف التنظيمية المقررة. أما عن المكلف بأداء هاته المهمة بالتحديد فهو مدير شؤون الموظفين الذي يسعى جاهدا للربط بين الفرد والوظيفة، وتشجيع إقامة العلاقات الإنسانية

(1) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 108 .

(2) إبراهيم إمام: العلاقات العامة والمجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1981، ص 34.

(3) محمد العزازي أحمد إدريس: المرجع السابق، ص 108 .

(4) حسن محمد خير الدين: مرجع سابق، ص 232.

(5) قباري محمد إسماعيل: مرجع سابق، ص 462.

الحسنة بين كافة مستويات العاملين في المؤسسة، وإدارة الخدمات المنظمة لتحسين أحوال الأفراد العاملين ويطلق على مدير شؤون الموظفين " مدير تطوير الموارد البشرية " الذي يعتبر حلقة الاتصال بين إدارة المؤسسة والعمال وتقع عليه مسؤولية ضمان وصيانة حقوق وامتيازات العمال ونقل رغباتهم إلى الإدارة العليا للاطلاع عليها بصفة دائمة وهي جميع التطورات والاتجاهات العمالية.⁽¹⁾ وتؤدي العلاقات العامة الداخلية عدة مهام تبين مدى عنايتها بالأفراد العاملين وتتمثل في:

* نقل شكاوي ومشاكل العمال إلى الإدارة والتعاون معها بالتخطيط لحلها وإزالة أسبابها لإلغاء متاعبهم ومعاناتهم سواء أثناء العمل أو بعده.

* إضفاء السمعة الإنسانية على العمل داخل المؤسسة عن طريق التخطيط لتحقيق هذه الصفة على أرض الواقع آخذة في سبيل إنجاز ذلك بالأساليب الحديثة المتطورة.

* العمل على تكريس مبدأ المشاركة العمالية أو من يمثلهم في مجالس إدارة المؤسسات في صناعة القرارات وتشجيعهم على التقدم بالاقتراعات، حتى لا تكون قرارات الإدارة غير صائبة خاصة تلك التي لها صلة بالعاملين والمتخذة بعيداً عن تطلعاتهم ومصالحهم ومستقبلهم وهو ما يؤدي إلى إضعاف روح التعاون والانسجام بين مختلف المستويات فتزيد المشاكل بين المسؤولين والمرؤوسين، فتحدث عرقلة في العمل وضعف في الإنتاج.⁽²⁾

* وضع المحفزات المادية لزيادة تعاون العمال مع الإدارة مثل: المكافآت المالية، والعلاوات للعمال المبدعين والتميزين لتشجيعهم على مواصلة العطاء وبذل جهد أكثر والإخلاص في عملهم.

* رفع المستوى الفني للعمال بإلقاء المحاضرات، وإعداد البحوث والدراسات التطبيقية، والقيام بعقد الندوات الجماعية والعامة.⁽³⁾

* مد يد المساعدة للإدارة فيما يخص التوظيف؛ بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى لا يشعر العامل بالظلم فيؤدي عمله بإخلاص واطمئنان فيشعر أن المؤسسة مؤسسته فيدافع عن سمعتها في الخارج ويعرف بنشاطاتها، فيساهم كل موظف في موقعه في تحقيق برنامج العلاقات العامة.

* فتح فرص الترقية أمام جميع العاملين في المؤسسة بتحقيق العدالة بينهم في هذا المجال.⁽⁴⁾

* مساعدة العمال والموظفين الجدد على التكيف مع نظام المؤسسة ومع ما يحدث من تغيرات جديدة تدخل في بيئتها ومع زملائهم في العمل، خصوصاً وأنهم يحملون عادات وثقافات تكون مغايرة تماماً لتلك السائدة في المؤسسة ولهذا تحاول تحقيق التوافق بينهم والانسجام فيسود التعاون والنفاهم.⁽¹⁾

(1) إيهاب صبيح، محمد زريق: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العليا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص (87، 88).

(2) عبد الكريم راضي الجبوري: مرجع سابق، ص 139.

(3) قباري محمد إسماعيل: مرجع سابق، ص ص (461، 462).

(4) عبد الرحمن محمد المبيضين: وسائل الاتصال (إعلام، علاقات عامة، دعابة، إعلان، اتصالات)، دار البركة للنشر والتوزيع، (د بلد) 2001، ص ص (32، 33).

* توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للأفراد العاملين مثل: النشاط الرياضي، الثقافي، والنشاط الاجتماعي والخدمات العامة كالعلاج الطبي: النقل، المنح، الإعانات.... الخ.

* العمل على تقديم التسهيلات للعاملين كتسهيل إجراءات السفر إلى الخارج، الاتصال بالجهات الرسمية لإنجاز ترتيبات السفر في إدارة الجوازات والمطارات، ولا تتوقف مهمتها عند هذا الحد فقط بل تقوم أيضا بمتابعتهم اجتماعيا وتدعيم وسائل الاتصال بهم.⁽²⁾

* تقديم الاقتراحات لإدارة المؤسسة بفتح الدورات التدريبية والتأهيلية للموظفين بمختلف مستوياتهم والذين هم بحاجة إليها.

* مراقبة العلاقات البشرية داخل المؤسسة وتنسيقها، والمساعدة في إيجاد تسوية للعلاقات بالطرق السلمية والإقناع بين كل من الإدارة والعمال.⁽³⁾

* القيام بتفعيل عملية الاتصال بالمؤسسة بهدف تقوية الصلات وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال عن طريق:

§ تشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في كافة الاتجاهات.

§ توجيه المعلومات والبيانات الصحيحة للجمهور الداخلي المتعلقة بالسياسة والأنظمة التي تتبعها المنظمة مع شرح هاته السياسة بصدق وأمانة، فتضارب في المعلومات وعدم صحتها سيثير شك الأفراد وانعدام ثقتهم في مصداقية الجهة المرسلة لها.

§ الإعداد والتخطيط لعقد الندوات والاجتماعات والمقابلات والمحاضرات التوجيهية التي يتم فيها تعريف العاملين بالتجديد في المؤسسة سواء من الناحية الفنية أو الإدارية.

§ تعريفهم بطبيعة العمل ومراحله المختلفة والوسائل التي يستخدمونها.

§ تعريفهم بكل المسائل الإدارية والأنظمة المتبعة فيما يخص الإجازات والعلاوات وما تقدمه المؤسسة من الحماية والتعويضات في حالة مرضهم أثناء أدائهم لعملهم أو تعرضهم لحوادث العمل.⁽⁴⁾

§ تعريفهم بنظم الترقية وطرق ووسائل الاتصال بالرؤساء المباشرين وبالإدارة العليا وما إلى ذلك فهذه الأمور لها جانب كبير من الأهمية بالنسبة للعاملين ويتوقف عليها طمأنينتهم النفسية كما تؤدي إلى القضاء على المنافسة غير الشريفة التي كثيرا ما تقع بين بعض الأفراد وتثير الحقد والكراهية.

§ تبصر الأفراد بواجباتهم إزاء أنفسهم وإزاء المؤسسة العاملين بها وإزاء الفئات الخارجية التي تكون على صلة معها.⁽⁵⁾

(1) حمدي عبد الحارث البخشونجي: مرجع سابق، ص 334.

(2) عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 140.

(3) إيهاب صبيح، محمد زريق: مرجع سابق، ص 94.

(4) محمد طلعت عيسى: مرجع سابق، ص (113 - 115).

(5) محمد طلعت عيسى: مرجع سابق، ص 147.

إضافة إلى المحاضرات والندوات والمقابلات والاجتماعات، الجرائد، والمجلات، التي تصدرها المؤسسة والتي تؤدي وظيفة جوهرية تتمثل في: ربط الصلات بين العمال أنفسهم، وبينهم وبين إدارة المؤسسة.⁽¹⁾ تستعمل وسائل أخرى للاتصال بالموظفين كالكتيبات، المذكرات والنشرات، مجلة الحائط ولوحة الإعلانات الثابتة، صناديق الشكاوي والاقتراحات، التقارير الدورية، دليل المؤسسة، اللجان التنظيمية.⁽²⁾

* الاهتمام بتحسين جو العمل من الناحية المعنوية خاصة فيما يخص الجانب النفسي والروحي للعمال. فالجانب المادي وحده لا يكفي لشعور العامل بالارتياح والرضا عن عمله واستقراره فيه فهناك عوامل أخرى كالمعاملة الحسنة من احترام وتقدير والمساواة، والعدالة بين العاملين، العمل الجماعي مع الزملاء، الإشراف الجيد، ظروف العمل..... وغيرها.⁽³⁾

* تقديم النصيحة لإدارة الأفراد أو المسؤولين عن الموارد البشرية بإتباع سياسة الاستقرار الوظيفي وذلك بالعمل على التخفيف من نسبة دوران العمل ما أمكن وحماية الفرد من الفصل التعسفي.

* العمل على تحسين ظروف العمل المادية كتنظيم ساعات العمل بصفة ملائمة، والتخفيف أو الحد من حوادث العمل وأثارها السلبية بتحسين ظروف الفيزيائية كالتهووية والحرارة والإضاءة..... الخ.

* تقديم النصح للإدارة بإتباع سياسة الأجور العادلة بين الموظفين؛ أي أن يتمشى الأجر مع صعوبة العمل والمسؤوليات المكلف بها.⁽⁴⁾

إن مجهود العلاقات العامة اتجاه الجمهور الداخلي للمؤسسة (العمال) لا يمكن حصره في مجال معين، فهو يشمل كل الجوانب التي يمكن أن يستفيد منها الأفراد وتؤدي إلى تنميتهم للعمل أكثر والولاء للمؤسسة فتتطور هذه الأخيرة لا سيما وأن ربحها وخسارتها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بدافعية العاملين وإنتاجيتهم النابعان من مدى شعورهم بالانتماء للمنظمة، ولهذا يجب الاهتمام بالفئة العمالية وتحسين العلاقات معها لأنها أحد العناصر المؤدية إلى ارتقاء المؤسسة.⁽⁵⁾ وكما يقال: " لا يمكن لأية مؤسسة أن تكون أفضل من غير جهود العاملين فيها ولا يمكن أن تكون إنتاجيتها أفضل من غير إنتاجيتهم أو سمعتها وقيمها أفضل من غير سمعتهم وقيمهم."⁽⁶⁾

7-4-2 العلاقات العامة الخارجية: هذه العلاقة عكس العلاقات العامة الداخلية لأنها علاقات تتجه نحو الخارج أي مع المحيط الخارجي للمؤسسة الذي تكون في تفاعل مستمر معه وعلى علاقة متبادلة به وهذا ما جعل المنظمة تؤثر وتتأثر بالعوامل الخارجية التي تفرض عليها سلوكاً معيناً لإبراز مكانتها

(1) قباري محمد إسماعيل: مرجع سابق، ص 461.

(2) عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 100.

(3) إبراهيم إمام: مرجع سابق، ص 35.

(4) زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 110.

(5) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص ص (218، 229).

(6) زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام: المرجع السابق، ص 111.

وتطوير العلاقات الايجابية مع الجماهير الخارجية المتعاملة معها.⁽¹⁾ هاته الجماهير التي تزداد كلما شهدت المؤسسة توسعاً انتشاراً في خدماتها ومبيعاتها.

وتكمن أهمية العلاقات العامة اتجاه الفئات الخارجية للمؤسسة في العمل على وضع أسس وبرامج تقلل من وطأة المعوقات والمشاكل التي تقف في وجه التعامل معها حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار في سيرتها نحو تحقيق أهدافها، فيتم لأجل ذلك إجراء الدراسات والبحوث الخاصة لتشخيص نفسية الجمهور الخارجي تطلعاته ورغباته والإلمام بمختلف جوانبه الشخصية بغية إنجاح عملية التعامل معه وضمان رضاه النفسي بشكل جيد والمحافظة على مصالح المؤسسة في آن واحد مما يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتعاون المستمر بين الطرفين (المؤسسة والجمهور الخارجي)، والقضاء على المشاكل والخلافات بينهم واضمحلالها.

كذلك تتعاون وتخطط العلاقات العامة مع الإدارة العليا في وضع اليد على أي مشكلة تطرأ مع الفئات الخارجية والبحث عن المعلومات والحقائق التي تؤثر في المشكلة قبل وقوعها، وذلك من خلال التعاون أيضاً مع قسم المبيعات، قسم التسويق، قسم خدمات العملاء، قسم القروض (إذا كانت المؤسسة مصرفاً أو مؤسسة استثمارية) وقسم الصيانة، وغيرها من الأقسام التي لها علاقة بالجمهور الخارجي فكل هاته الأقسام تقوم بالتعاون والتنسيق مع العلاقات العامة لتحقيق:

- الانسجام بين الأطراف التي تطالب بالخدمة أو المنتج والأطراف التي تقدمها.
- التقليل من هامش الخطأ والإهمال أو عدم الانتباه من طرف المؤسسة.⁽²⁾

ويتكون الجمهور الخارجي لأي مؤسسة من: المستهلكين، العملاء، الموردين، الموزعين، وسائل الإعلام، الصحافة، المجتمع المحلي، الحكومة.. وسنتناول دور العلاقات العامة اتجاه كل فئة:

1- العلاقات العامة مع المستهلكين: يعتبر المستهلكون من أهم الجماهير في أي منظمة وبقائها مرتبط بمدى رضا هذه الجماهير عنها وعن منتجاتها.⁽³⁾ وتحرص العلاقات العامة على كسب هذه الفئة عن طريق توفير المعاملة الممتازة لدعم ثقتها بمنتجات المؤسسة وإقبالها على شرائها والدعاية لها. ويقوم بهاته المهمة أشخاص مختصين في هذا المجال.⁽⁴⁾

2- العلاقات مع العملاء: للعميل دور خاص بالنسبة للمنظمة فهو المشتري للسلعة أو الخدمة التي تقدمها، وتختلف أهمية العملاء حسب تعاملهم مع المنظمة ومدى تأثير هذا التعامل على نشاطها وبقائها واستمرارها وأضف إلى ذلك أن نموها مرتبط بوجود العملاء لأن انصرافهم عنها يعرضها لخطر

(1) ناجي بن حسين: مرجع سابق، ص 63.

(2) عبد الكريم راضي الجبوري: مرجع سابق، ص (140 - 142).

(3) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 228.

(4) مختار التهامي، إبراهيم الداوقوي: مرجع سابق، ص 96.

الإفلاس أو الزوال ولهذا فإن العلاقات الحسنة مع العملاء تضمن استمرارهم في التعامل معها وتأييدها، وتشجيع ما تنتجه من سلع أو ما تؤديه من خدمات.

وتنظم العلاقات العامة برامج دقيقة قادرة على التأثير في جمهور العملاء وكسب تأييده ونيل ثقته باستمرار، فتتابع من خلال هذه البرامج ميولهم ورغباتهم وأذواقهم والعمل على إنتاج ما يتلاءم معها. فهم الذين يكوّنون الرأي العام الذي يقف بجانب المؤسسة في أوقات الأزمات. والهدف من العلاقات العامة مع العملاء يتمحور فيما يأتي:

- تعريف العملاء بالجهود التي تبذلها المنظمة لتطوير الإنتاج أو الخدمات لمصلحتهم.
- إشعار العميل بأهميته في التعامل مع المنظمة وبحصولها على سلعة ممتازة.
- جعل العملاء يتمسكون بسلعة أو خدمة المؤسسة حتى لو ظهرت سلع وخدمات منافسة ويتحقق ذلك عن طريق علاقات وطيدة وقوية تربطهم بها.
- إقناع العملاء بالتغيرات والتعديلات في سياسة المنظمة أو في السلعة أو في الأسعار.
- التعرف على وجهة نظر العملاء حول منتجات أو خدمات المنظمة لأجل تطويرها لتوافق مطلبهم وتحظى باهتمامهم وتشجيعهم.⁽¹⁾

3- العلاقات العامة مع الموزعين: وهم الذين يقومون بتوزيع السلعة، ويمثلون في: تجار الجملة وتجار التجزئة، والوكلاء والسماسرة....، وهم بمثابة وسطاء بين المنظمة والفئات الأخرى التي تستفيد من منتجاتها أو خدماتها. ويقوم الموزعون بدور هام في تصريف المنتجات؛ فالتقدم والتطور ومقدار الأرباح التي تحققها المنظمة أمور مرهونة بنشاط التوزيع، وللنجاح في هذه المهمة يتطلب معرفة الموزعين بمنتجات المنظمة وسياستها الإدارية خاصة فيما يخص التسويق.

وتقوم العلاقات العامة مع الموزعين بالاتصال بهم ومدّهم بالمعلومات والبيانات اللازمة لإعداد الخطط لمواجهة التوزيع، وتهدف العلاقات العامة مع الموزعين إلى توطيد صلاتهم بالجهة التي يتعاملون معها ومدّهم بمختلف الأساليب والوسائل المساعدة لبذل جهد في تصريف وتسويق منتجاتها عن منتجات المنظمة المنافسة لها.⁽²⁾ كما توفر لهم المواد الدعائية اللازمة لعملهم وتحمل عنهم نفقات الإعلان والدعاية في الصحف وأجهزة الإعلام.

4- العلاقات العامة مع المؤسسات المنافسة: أي المؤسسات المنتجة للسلعة نفسها فكثيرا ما تحرص العلاقات العامة على إقامة علاقات وطيدة معها بما يضمن تحقيق مصالح الطرفين، فيُعقد بينها نوع من الاتفاقات التي تضمن بها تقسيم الأسواق مع مراعاة مناطق نفوذ كل مؤسسة، أو توحيد أسعار السلعة الواحدة ومواصفاتها، ويعرف هذا النوع من الاتفاقات باسم " الكارتلات "⁽³⁾

(1) زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص (115 - 117).

(2) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 229.

(3) مختار التهامي، إبراهيم الداوقني: مرجع سابق، ص 101.

5- العلاقات العامة مع الموردين: يعتبر الموردون من الأفراد العاملين الذين تعتمد المنظمات الكبيرة بشكل كبير في الحصول على ما يلزمها من مواد أولية ومعدات إنتاجية والمواد الخام التي تلزمها بالكميات المطلوبة وفي المكان والوقت المناسبين وبالأسعار المناسبة.⁽¹⁾ وحتى تستفيد وتحصل المنظمة على معاملة ممتازة من قبل مورديها يتوجب عليها إقامة علاقات وثيقة وحسنة معهم، ولا يتم ذلك عبثاً وإنما يستلزم التعامل مع الموردين الصدق والأمانة والابتعاد عن الإجحاف والخداع والتوريط، لأن هذه الأمور تسبب سخط الموردين على المنظمة مما يلحق بسمعتها أبلغ الأضرار. والعلاقات الجيدة مع الموردين تؤدي أيضاً إلى الحصول على مزايا وامتيازات أخرى كتسهيلات الدفع والأسعار المنخفضة؛ باعتبار أن الموردين على علاقة دائمة بالأسواق وعلى اطلاع باتجاهات الأسعار وتذبذبها وبذلك يصبحون مستشارين وخبراء للمنظمة.

6- العلاقات العامة مع وسائل الإعلام: للمؤسسة صلة مع الصحافة وغيرها من وسائل الإعلام والعلاقات معها تكون بجمع ما نشر عن المؤسسة ونشاطها للوصول إلى الجماهير. وتستخدم العلاقات العامة الصحافة ووسائل الإعلام لخدمة أغراض المؤسسة كتحسين صورتها الذهنية لدى جماهيرها عن طريق إصدار كتيب أو نشرة تتناول أمور المؤسسة وخدماتها وسياستها، بالإضافة إلى إصدار:

- أفلام إعلامية خاصة عن المؤسسة.

- فتح سجل لكل ما نشر أو ما ينشر عن المؤسسة من رسائل.

- الدعوة إلى الحفلات والنشاطات التي تقوم بها للاتصال الشخصي مع الصحافة والإعلام.⁽²⁾

7- العلاقات العامة مع الحكومة: تؤثر الحكومة على أية مؤسسة منذ بداية تأسيسها، هذا التأسيس الذي لا يتم إلا بالحصول على تصريح يصدر عن الحكومة يسمى "بالوثيقة القانونية لإنشاء المؤسسة" ولا تمنح الحكومة هذه الوثيقة إلا إذا كانت أهداف المؤسسة واضحة ومحددة ومنفقة مع سياسات الحكومة وقوانينها ومع مخططات الدولة، حيث أنها هي العامل والمنظم الرئيسي للحياة الاقتصادية والإدارية في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة وتستمد منه حياتها وازدهارها أو فشلها وإخفاقها، فينبغي إذن على إدارة المؤسسة مراعاة السياسة والقوانين الحكومية عند رفع سياستها خاصة فيما يتعلق بسياسة الأفراد وغيرها من السياسات.

وتسعى العلاقات العامة لتوطيد صلة المؤسسة بالجهات الحكومية عن طريق بناء جسر من الثقة من خلال الالتزام بالقوانين الحكومية مما يسهل انجاز كافة المعاملات الخاصة بالمؤسسة.⁽³⁾ واستناداً على ما سبق نستنتج أن هناك عاملان يُمنحان للمؤسسة بالاستحواذ على ثقة الحكومة هما:

- كسب الرأي العام عن المؤسسة وثقته فيها.

(1) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 229.

(2) عبد الرحمن محمد المبيضين: مرجع سابق، ص 35.

(3) زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 118.

- مد الإدارات الحكومية بالمعلومات اللازمة والكافية عن المؤسسة مع الالتزام بالصدق والأمانة وهذا يتم عن طريق العلاقات العامة التي تحرص دائما على إقامة علاقات طيبة مع مهندسي الإدارات الحكومية.⁽¹⁾

8- العلاقات العامة مع المجتمع المحلي: ويتكون من عامة الناس داخل الدولة التي توجد فيها المؤسسة وهم مهمين كثيرا في حياة أي مؤسسة ولهم فيها دور في فعاليتها وجودتها ويكمن ذلك فيما يشكله من رأي عام حول المؤسسة المعنية.

ويبرز دور العلاقات العامة حيال المجتمع في تعريف المواطنين بالمنشأة الموجودة في مجتمعهم وبالسلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها لأجل زيادة اهتمامهم بالمؤسسة، فيصبحون أكثر رغبة في مساعدتها والمشاركة في أنشطتها. ودور العلاقات العامة هنا هو دور إعلامي وتعليمي كما تقوم أيضا بإعداد ورسم الخطط لإدارة المؤسسة لتدعيم التعاون بينها وبين فئات المجتمع وذلك بمنح بعض الخدمات وإنشاء المشروعات الخيرية والأنشطة الاجتماعية، كذلك تقديم المساعدات للطلاب المحتاجين، ورصد المكافآت التشجيعية للمتفوقين. إضافة إلى المساهمة في تطوير الخدمات الصحية والتعليمية للمنطقة الموجودة فيها. وبهذا تكون العلاقات العامة قد عملت على توطيد العلاقات بالأفراد المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لديهم على أساس أن المجتمع المحلي من أهم الأسواق لتصريف المنتجات والسلع وبه ترتفع المبيعات ويزيد التوزيع فيتحقق الربح الوفير للمؤسسة وتشجيعها على الإنتاج والتوسع.

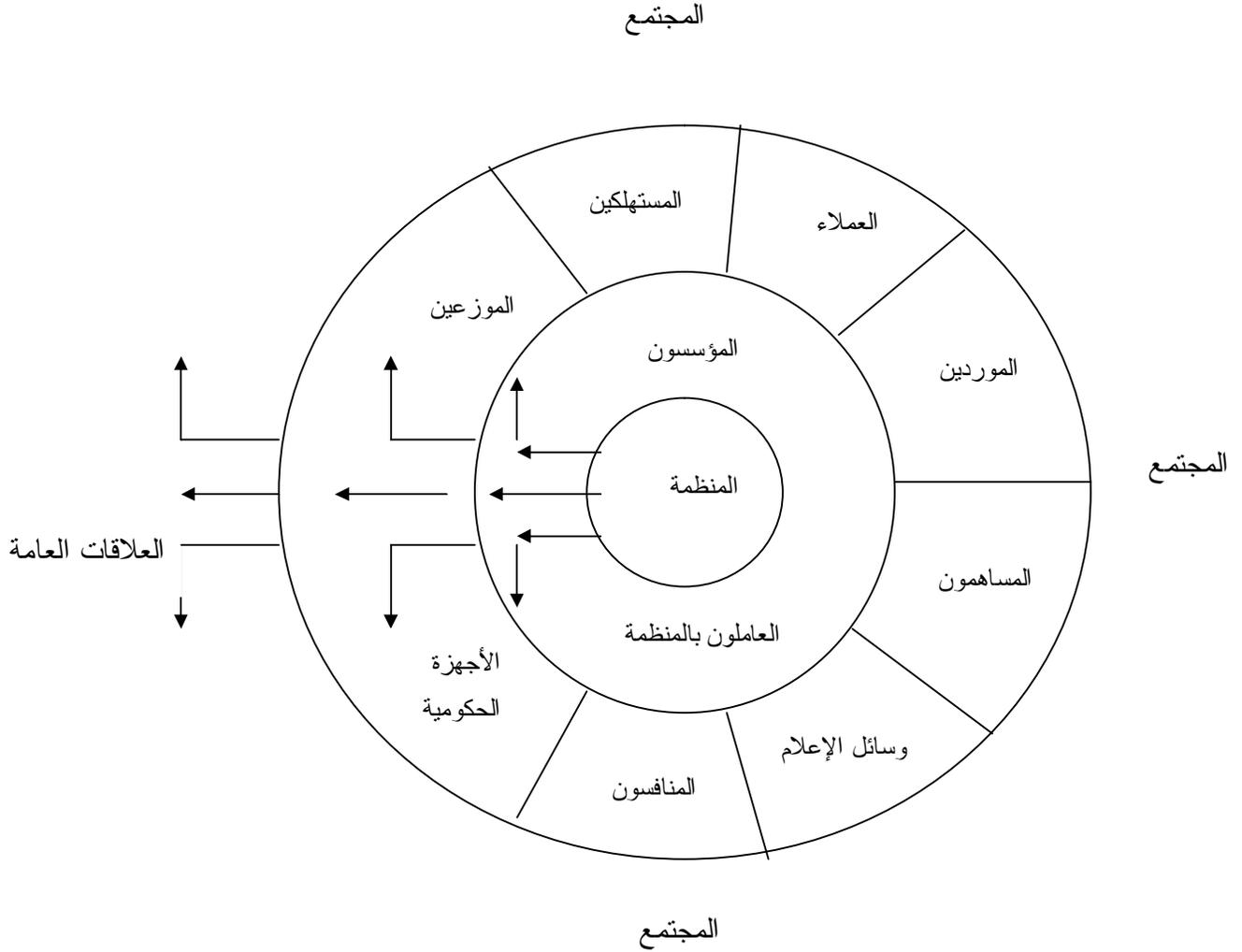
وعلاوة على ذلك تعرض العلاقات العامة وتبرز أنظمة وسياسة المؤسسة للمجتمع المحلي والرد على الانتقادات، الإجابة على الشكاوي وتصحيح المعلومات الكاذبة التي تصل إلى المواطنين، كما تقوم بدراسة المجتمع ومعرفة فئاته ومستوى معيشتهم.⁽²⁾

بعد الاطلاع على المهام التي تقوم بها العلاقات العامة الداخلية والعلاقات العامة الخارجية إزاء جماهيرها اتضح أنها ذات فوائد ومزايا كثيرة. وأنها تسعى لتحقيق الأهداف الاقتصادية والإنسانية التي تطمح المؤسسة لبلوغها والتي تعتبر ضرورية لاستمرارها وبقائها، ولا تقف مهمتها عن هذا الحد فقط بل نجدها تبذل باستمرار مجهودات جبارة لتحديد مواطن الضعف والنقص التي تعاني منها المؤسسة وتشكل عقبة في طريقها محاولة القضاء عليها أو إنقاذها قدر الإمكان. ودعم مواطن القوة وتطويرها لتحقيق مصالح جميع الأطراف المعنية (المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية). مما يجعل الأجواء ملائمة ويحقق علاقات وطيدة فيكون الرضا وترتفع الروح المعنوية، وتزيد الثقة وينمو الولاء الدائم للمؤسسة. ويمكن توضيح العلاقات العامة وفقا لنوع الجمهور في الشكل الموالي:

(1) مختار التهامي، إبراهيم الداوقي: مرجع سابق، ص 102.

(2) عبد الرحمن محمد المبيضين: مرجع سابق، ص 34.

شكل رقم "1" يوضح تقسيم العلاقات العامة وفقا لنوع الجمهور.



المصدر: عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 26.

المبحث الثاني

ممارسة العلاقات العامة في المؤسسة

- 1- العوامل المؤثرة في نشاط العلاقات العامة في المؤسسة.
- 2- أشكال ممارسة العلاقات العامة بالمؤسسة.
- 3- إدارة العلاقات العامة.
- 4- المشتغلون بالعلاقات العامة.
- 5- شروط ومواصفات المشتغلون بالعلاقات العامة.

إن ممارسة نشاط العلاقات العامة ونجاحه في أي مؤسسة تحكمه وتؤثر فيه عوامل مختلفة تنقسم إلى نوعين: عوامل داخلية وأخرى خارجية.

1-1 العوامل الداخلية:

أ- فلسفة الإدارة العليا اتجاه الجمهور: وتعني مدى اهتمام الإدارة العليا للمؤسسة بأهمية آراء جماهيرها وأخذها بعين الاعتبار عند وضع السياسات، وهذا ينعكس على دعم نشاط العلاقات العامة من خلال:

§ إعطائها موقعا ملائما للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

§ الآخذ باستشارتها وتوصياتها في مختلف الأمور والمهام التي وكلت إليها.

§ تخصيص ميزانية خاصة بها حتى تستطيع القيام بمهامها على أكمل وجه.

§ تعيين الموظفين المتخصصين في المجال، وتوفير الأجهزة والمعدات التي تساعد في أداء أعمالها.

وهناك بعض المؤسسات لا تعير أهمية للرأي العام، وتضع السياسات حسب وجهة نظرها هي فقط أي ما تراه مناسباً لها دون محاولة التعرف على رغبات الجماهير والتنبؤ برد فعلها تجاه تلك السياسات والسبب في ذلك أنها لا ترى مبرراً لوجود علاقات عامة مع الجماهير، مما يعمق من الهوة والفجوة بينها وبين جماهيرها.⁽¹⁾

ب- مدى تفهم الإدارة العليا لطبيعة وتقديرها لدور العلاقات العامة: هناك الكثير من الإداريين اللذين لا يملكون إماما كافيا بطبيعة عمل العلاقات العامة وهذا سواء في الدول النامية أو المتقدمة. فالبعض منهم يظن بأن مهمة العلاقات العامة هي الإعلان عن منتجات المؤسسة والعمل على زيادة مبيعاتها وهناك من يرى بأنها تكمن في الدعاية للمؤسسة بذكر محاسنها والتستر على عيوبها ومشاكلها.⁽²⁾ وفي الحقيقة أنه ليس هذا هو الهدف من العلاقات العامة لأنها تعمل وفقا لمبدأين أساسيين هما: الأداء النافع والإخبار الصادق على نطاق واسع.⁽³⁾

وتقدير الإدارة العليا للعلاقات العامة يؤثر على ممارستها، فلا شك أنه كلما كانت الإدارة متفتحة وناضجة زاد تقديرها لدور هذه الوظيفة وأعطتها دوراً بارزاً في هيكل المنظمة، وكلما كانت الإدارة تقليدية كلما نظرت للأمور (العلاقات العامة) بمقياس النفقات، وعندها لا يمكن أن تجني الأرباح وتكون هذه الإدارة حجر عثرة في طريق إقامة جسور الثقة والتواصل مع الجماهير.⁽⁴⁾

ج - سياسة الإدارة اتجاه العاملين: لا يتوقف نجاح العلاقات العامة في المنشأة على القائمين بها فقط بل

(1) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 111.

(2) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 224.

(3) أحمد محمد المصري: مرجع سابق، ص 3.

(4) زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 48.

على كل العاملين بها، فهي مسؤولية الجميع من المدير إلى أبسط عامل. ورضا العامل له تأثير إيجابي على نجاح برامج العلاقات العامة المتجهة نحو الفئات الخارجية، حيث أنه يساعدها في رسم الصورة الجيدة للمؤسسة.

ويتحقق رضا العاملين في العمل حسب السياسات التي تنتهجها المنظمة في الاختيار والتعيين والتدريب والترقية... وغيرها من الأمور التي تتعلق بشؤون الموظفين، فإذا كانت تلك السياسات عادلة وقائمة على أسس علمية وموضوعية يتحقق الرضى، أما إذا كانت تسيير بطرق إلتوائية يحدث ما يسمى بتذمر العمال وعدم رضاهم، وحينها ينعكس ذلك مباشرة بالسلب على المنظمة سواء في الداخل أو الخارج، ففي الداخل ينقص أدائهم وينتهجون سلوكاً سيئاً سواء مع زملائهم أو الرؤساء. أما في الخارج يتم نشر الانطباعات السيئة عنها والسبب يعود لكونه ناقماً على المؤسسة التي يعمل بها.⁽¹⁾ ويوجد أسلوب آخر تتبعه الإدارة لتحقيق رضا الأفراد وهو إتاحة الفرصة لإبداء الرأي والاشتراك في اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بهم مباشرة. وأساليب العلاقات العامة في تحقيق ذلك الاستفتاءات ونظم الاقتراحات وسياسة الباب المفتوح.....⁽²⁾

د - السياسة الإعلامية للمؤسسة: وهي السياسة التي تتبعها إدارة المنظمة في نشر المعلومات الخاصة بها، بالإضافة إلى صلتها بوسائل الإعلام، فالكثير من المؤسسات لا تزال متمسكة بسياسة الكتمان والسرية المفرطة، ولا تسمح بتسرب المعلومات عن المؤسسة إلى الخارج. أما شكاوي المواطنين خاصة المنشورة في الصحف فيتم الرد عليها بأسلوب يبعدها كل البعد عن الخطأ أو التقصير، مع العمل على إظهار الجمهور في ثوب المتهم عليها. ويعد هذا الأمر تضليلاً للحقائق وتلاعباً بالألفاظ على حساب المصلحة العامة.⁽³⁾ وهذا يتنافى تماماً مع مبادئ العلاقات العامة ويقول **W. Lippman** بخصوص هذا الشأن: " المصلحة الخاصة ينبغي أن تبقى وتلتقي مع المصلحة العامة وأن هذا التلاقي الخير هو من أهم وظائف العلاقات العامة." ⁽⁴⁾

هـ - المركز المالي للمنظمة: إن هدف العلاقات العامة ليس نقل الأخبار للجماهير فحسب بل الإقناع كذلك ومحاولة التأثير على أفكار الأفراد، فالأمر لا يقف عند وصوله إلى الجمهور وإنما من الضروري معرفة رد فعله اتجاه هذه الأخبار، ولا يتحقق هذا التأثير إلا إذا كانت هناك دراسة شاملة للجماهير المستهدفة باستخدام طرق البحث العلمي وإعداد برامج علاقات عامة كبيرة ومزدهرة؛ ويحتاج كل هذا إلى إمكانيات مادية ونفقات مالية كبيرة حتى تنجح في أداء نشاطها.⁽⁵⁾

فقوة مصادر التمويل المتوفرة للمؤسسة وكمية السيولة المتاحة لديها من أهم العوامل المؤثرة في نشاط

(1) محمد جودت ناصر: مرجع سابق، ص 203.

(2) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 113.

(3) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 246.

(4) غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996، ص 70.

(5) فخري جاسم سلمان وآخرون: المرجع السابق، ص 247.

العلاقات العامة. فلا عجب أن المال هو عصب حياة المنظمة وتوفره يسمح لها بإقامة علاقات غنية وواسعة.⁽¹⁾ إذ أن له تأثيراً واضحاً على المخصصات المتاحة للعلاقات العامة وعلى مستوياتها التنظيمية، فكلما كان المركز المالي للمنظمة قويا كلما زادت المبالغ المخصصة للإنفاق على هذا النشاط، مما يؤدي إلى تعدد برامجها وسمو مكانتها داخل التنظيم نتيجة للدور المؤثر الذي تمارسه داخل التنظيم كخدمة الإدارات الأخرى وخدمة العاملين وخدمة فئات الجمهور الخارجي.⁽²⁾

و- الإمكانيات البشرية المتاحة: ويقصد بها مدى توفر الأفراد المتخصصين في مجال العلاقات العامة من الكوادر الإدارية ذات الخبرة والمهارة والقدرات المهنية لممارسة هذا النشاط وهذا العامل مهم جداً وله تأثير على الممارسة الفعلية والفعالة لها وعلى صلاحيتها ومسؤولياتها.⁽³⁾

ويرى بعض الباحثين أنه من الأحسن أن لا تمارس المنظمة نشاط العلاقات العامة من أن تمارسه بطريقة عشوائية وارتجالية. فتوفر الإطارات والمتخصصين في العلاقات العامة أمر ضروري لأنهم يملكون القدرة على التخطيط والبرمجة أكثر من أي ممارس عادي لها كما لهم القدرة على التصدي لأي احتمالات أو لأي ظروف طارئة قد تعترض طريق المؤسسة.

ي- حجم العلاقات العامة وأهدافها: لهذا العامل علاقة بالعامل الذي يسبقه، فكلما كانت إدارة العلاقات العامة كبيرة ولها أهداف ضخمة ألزم هذا إدارة المنظمة إعطاءها أهمية أكبر، لأن الأهداف العظيمة والحجم الكبير من العمل يتطلب أن يكون هناك إطار يناسب هذا العبء من حيث الكم والكيف، فلا يمكن أن أضع هدفا ضخما يتطلب مني السيطرة على السوق العالمية مثلا وأقوم باستشارة المستشار العالمي، أو بتعيين عدد قليل من الموظفين فهذا لا يصلح لتلك المهمة ولهذا يجب إقامة إدارة للعلاقات العامة مساوية للهدف المراد تحقيقه.⁽⁴⁾

وإضافة إلى العوامل الداخلية السابقة هناك عوامل أخرى تؤثر على نجاح العلاقات العامة وتتمثل في:

- تقاليد المنظمة وأهدافها.

- مدى اقتناع الإدارة العليا للمنظمة بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها اتجاه الفئات الجماهيرية المختلفة.⁽⁵⁾

- الأهمية النسبية والمركز الوظيفي لمسؤول العلاقات العامة.
- مدى تعاون الإدارات الوظيفية الأخرى مع إدارة العلاقات العامة.
- دور الملاك وحملة الأسهم في تدعيم نشاط العلاقات العامة.⁽⁶⁾

(1) زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 49.

(2) عبد الرحمن توفيق: العلاقات العامة (النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص 42.

(3) المرجع نفسه، ص 43.

(4) زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام: المرجع السابق، ص 48.

(5) عبد الرحمن توفيق: المرجع السابق، ص 41.

(6) عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 120.

1-2 العوامل الخارجية:

تعتبر العلاقات العامة في جميع المنظمات الوسيلة التي تمكنها من معرفة وتحليل المواقف المحيطة بها والاستعداد من أجل التكيف معها ولتحقيق ذلك لا بد من مراعاة بعض العوامل المحيطة بالمؤسسة وهي:

- النظام السياسي. - البيئة الاجتماعية. - الرأي العام لجماهير المنظمة.

أ- النظام السياسي: إن المقصود بالنظام السياسي هو مجموع المبادئ والأهداف وقيم نظام الحكم السائد في الدولة التي يتحتم على جميع المؤسسات والهيئات العامة والخاصة ومهما كان تخصصها الالتزام بها وفقاً لما يحدده النظام السياسي من سياسات وقرارات في التخطيط لأعمالها ودوائر علاقاتها العامة. وترتبط العلاقات العامة ارتباطاً وثيقاً بالنظام السياسي، حيث يؤثر تأثيراً واسعاً على توجهاتها، وهذا التأثير أشبه ما يكون بواجبات أو الالتزامات بالأهداف الوطنية.⁽¹⁾

ب- البيئة الاجتماعية: يمكن اعتبار العلاقات العامة شكل من المنظمات الاجتماعية، رغم الصيغة الإدارية والإعلامية الغالبة عليها، لأنها منظمات ذات هدف إعلامي اقتصادي مباشر، لكنها تهدف في الوقت ذاته إلى تحقيق مقاصد اجتماعية ذات مدى بعيد، وتتفاعل اجتماعياً بشكل شبه دائم هي والمؤسسة التي تديرها خاصة داخلياً، فهي لا تعمل في فراغ بل ضمن مجتمع يحيط بها؛ وبذلك تكون ميداناً رحباً للتفاعلات الاجتماعية تؤثر وتتأثر بأنماط البيئة السائدة في المجتمع وبتغيراته المستمرة.

إن البيئة الاجتماعية بعواملها المختلفة تؤثر مباشرة على كل من الأفراد والجماعات والمنظمات بكل أنواعها. فكل مؤسسة لا تتوافق أعمالها وسياساتها مع البيئة المحيطة بها، أو لا تتكيف معها تفقد استقرارها وبالتالي نجاحها. وأهم هذه العوامل الاجتماعية يتمثل في:

- القيم البيئية. - الأيديولوجية العليا. - النظام العام والأخلاقيات. - القوانين الوضعية.

وهذه العوامل ذات مساس مباشر بوظيفة العلاقات العامة مما يلزم عليها تطبيق الأهداف والقيم والأخلاقيات أثناء تخطيط سياسة المنظمة وأداءها لمهامها وحتى في الوسائل التي تستخدمها مع الجماهير وأيضاً الأساليب يجب أن يتماشى كل هذا مع طبيعة البيئة الاجتماعية فالتأثير على ذهنية الجماهير لا يتم إلا بتصعيد مشاعرهم وكسب تعاطفهم بأساليب ودية قائمة على المجاملة والإقناع والاحترام، وهذا سيُنجح حتماً عمل العلاقات العامة.⁽²⁾

ج- الرأي العام لجماهير المنظمة: إن الرأي العام لجماهير المنظمة يؤثر على عدة مستويات، حيث يؤثر على أهداف وسياسة وأسلوب إدارة وتنفيذ نشاطات العلاقات العامة فيها.

فالغاية من إنشاء مؤسسة وممارسة نشاطها هي تقديم السلع والخدمات للجماهير، لذلك فهي لا يمكن أن تخطط وتعمل بمعزل عن رغباتها وحاجاتها وطموحاتها ودون معرفتها، هذه الأخيرة التي تكون عن

(1) عبد الكريم راضي الجبوري: مرجع سابق، ص 108.

(2) المرجع نفسه، ص ص (109، 110)

طريق العلاقات العامة وباستخدام وسائل الاتصال الملائمة للجماهير. عند ذاك يتكون الرأي العام ويقوم الجمهور المستهدف بالتعبير عن انطباعاته عن طريق:

المقابلات الشخصية، المراسلات المكتوبة، النداءات الهاتفية.... الخ، ويتم استلامها ومعرفة ردود الفعل وانطباعات الجمهور. من خلالها حينها تقوم العلاقات العامة باتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتعديل خططها واستبدالها إن استلزم الأمر بما يتلاءم ورأي الجماهير وحسب إمكانيتها المادية والبشرية، فالرأي العام لدى جماهير المنظمة له تأثير كبير على سياسات العلاقات العامة ونشاطها.⁽¹⁾

هـ- حجم ونوعية الجمهور الذي تتعامل معه المنظمة: إن لحجم الجمهور ونوعيته دوراً في مزاوله وظيفة العلاقات العامة، فكلما زاد عدد الناس المستهدفين برسالة العلاقات العامة كلما تطلب الأمر وجود ممارسة أكبر وأوسع لنشاطها. وهذا عن حجمه أما عن نوعيته فكلما كانت متقنة وعالية المستوى الفكري زاد الاهتمام بالعلاقات العامة، وعليه فعلى أساس النوعية وحجم الجماهير يتم اختيار الطريقة المناسبة والبرامج الملائمة للتعامل معه.⁽²⁾

ومن بين العوامل الخارجية المؤثرة أيضاً في نشاط العلاقات العامة:

- درجة الانتشار الجغرافي للمنظمة ومدى التجانس بين المناطق الجغرافية التي تتواجد فيها الفروع. وهذا الأمر يحتم على المنظمة ممارسة العلاقات العامة للتواصل مع فروعها وبقائها على اطلاع بكل ما يجري فيها ويدور حولها.
- تعاضم تأثير جماعات الضغط الخارجي على المؤسسة (نقابات العمال، النقابات المهنية...) فهذا التأثير يشكل ضغط على المؤسسة والعلاقات العامة هي وحدها الكفيلة بتقليل هذا الضغط على المؤسسة أومعالجتها بصفة نهائية من خلال دراستها للمشاكل أو مطالب هذه النقابات أو محاولة إيجاد حلول ترضي الطرفين.⁽³⁾

2- أشكال ممارسة العلاقات العامة في المؤسسة:

بما أن العلاقات العامة تستهدف تحقيق السمعة الطيبة ومصالح الناس من خلال أنشطة المؤسسة لتسهيل نجاحها وتوسيعها والحفاظ على سمعتها وتعزيزها. وكذا المحافظة على سلامة العلاقات الداخلية تحتاج هذه الأهداف إلى من يحققها على أرض الواقع.⁽⁴⁾ وقد اختلفت الآراء كثيراً حول تحديد من يمارس عمل العلاقات العامة في المؤسسات؟ وإلى من يجب أن يوكل هذا النشاط؟

فمنهم من يرى بأنها عمل تضطلع به الإدارة العليا؛ بمعنى أن تكون جزءاً لا يتجزأ من عمل أي مدير أو رئيس خلال اليوم، وآخرون يرون بأنها عمل استشاري يقوم به متخصصون في الإعلام

(1) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 281.

(2) زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 49.

(3) عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 119.

(4) صالح خليل أبو إصبع: مرجع سابق، ص 119.

والإعلان لمساعدة الإدارات الرئيسية في المؤسسة على أداء عملها. والبعض يرى أنها عمل تقوم به إدارة منفصلة من إدارات المؤسسة كإدارة التسويق، أو المالية أو الإدارة القانونية... وغيرها، ومنهم من يرى بأنها عمل يوكل إلى مكتب خاص في مجال العلاقات العامة ليضطلع بهذا النشاط نيابة عن المنظمة نظير رفع رسوم مالية متفق عليها.⁽¹⁾

ويتضح مما تقدم أن هناك أشكالاً عديدة ومختلفة لممارسة نشاط العلاقات العامة ولا يمكن القول عن أي أسلوب أو شكل من الأشكال بأنه الأفضل والأصح لممارسة عمل العلاقات العامة والسبب يرجع إلى كونها جميعاً أساليب تساهم في تسيير أمور هذا النشاط من جهة، ومن جهة أخرى أن تواجد وممارسة العلاقات العامة في المؤسسات يحكمه ويؤثر فيه عدة عوامل أشرنا إليها سابقاً من بينها: ممارسة النشاط يكون حسب إمكانات المؤسسة وحاجاتها لهذه الوظيفة، وقد يكون حسب نشاطها وحسب الفئات المتعاملة معها وحسب حجمها أيضاً، فمثلاً إذا كانت المنظمة صغيرة يمكن أن يتولى هذه المهمة فرد واحد. وقد يقوم بها فريق عمل في المنظمات الكبيرة والمتوسطة، كما يكون شكل ممارستها حسب الموارد المتاحة لها والأهداف التي تسعى إليها والأهمية التي توليها المؤسسة للعلاقات العامة. وبناءً على العوامل السابقة تنوعت الاستراتيجيات والأساليب التي تمارس من خلالها هذه المهنة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1. وضع نشاط العلاقات العامة ضمن أنشطة بعض الإدارات والأقسام في المنظمة (كإدارة الإعلان والتسويق أو الشؤون الإدارية، أو شؤون العاملين أو العلاقات الصناعية).⁽²⁾ وذلك بالموازاة مع مهامها فيسند نشاط العلاقات العامة كوظيفة إضافية إلى أحد المسؤولين على عمله الأصلي.⁽³⁾ وغالباً ما يكون المسؤول أو المدير التنظيمي للمؤسسة الذي يقوم بأعمال العلاقات العامة كلما تسنت له الفرصة. فالوقت الذي يمنحه لها والمهارة التي يستخدمها محدودة وقصيرة جداً، ويلجأ لهذا الأسلوب في غالب الأحيان المؤسسات الصغيرة التي لا تحتمل قيام إدارة متخصصة للعلاقات العامة.

2. ممارسة وظيفة العلاقات العامة من خلال إدارة أو جهاز متخصص في المجال له مبادئه وقنواته الاتصالية، وقد تكون هذه الإدارة في المؤسسة إدارة مستقلة بنفسها أو جزءاً تابعاً للإدارة العليا أو إدارات أخرى. وتطبق هذه الإستراتيجية في معظم المؤسسات الكبيرة التي تتعامل مع حجم كبير من الجماهير ومتنوع ويمارس أيضاً في أغلب المؤسسات الحكومية وفي القطاع الخاص.⁽⁴⁾

والهدف من ممارسة العلاقات العامة ضمن إدارة أو قسم خاص هو إيجاد الصلات الجيدة داخل المؤسسة وخارجها؛ أي تحقيق التجانس بين العمال وتوسيع دائرة العلاقات الطيبة بينهم وبين الإدارة العليا والسعي لكسب ثقة وتأييد الفئات الأخرى الخارجية ويتم ذلك بالتنسيق بينها وبين الإدارات

(1) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 121.

(2) عبد الرحمن توفيق: مرجع سابق، ص 40.

(3) عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 116.

(4) جميل أحمد خضر: المرجع السابق، ص (121، 122).

الأخرى.⁽¹⁾

تأسيساً على ما سبق يتبين أن المهام والواجبات داخل المنظمة توزع على وحدات وأجهزة وأقسام متخصصة وعلى هذا الأساس يتم بناء المسؤوليات. فكل مهمة لا يمكن إنجازها في جهاز ما بمعزل عن الأجهزة الأخرى وبعيداً عن اشتراكها لأن نشاطات المنظمة متصلة ومتكاملة. والأمر نفسه بالنسبة للعلاقات العامة فصحیح أن مسؤوليتها تقع على الشخص أو الجهاز المكلف للقيام بها، لكن هذا لا يعني أن المصالح الإدارية الأخرى في المؤسسة غير معنية بهذا الأمر بل لابد أن يشارك الآخرون ويتضامنوا لإنجاح هذا النشاط. يعطي هذا التضامن للجمهور فكرة حسنة عن الإدارة، ولهذا يجب على جميع المصالح الإدارية في المؤسسة أن تفهم هذه الوظيفة وتستوعب خططها وتشارك قدر الإمكان في تنفيذها لتحقيق غايات الإدارة في كسب ثقة وتأييد الجماهير.⁽²⁾

3. تعيين واستخدام أخصائي في العلاقات العامة داخل المؤسسة يتحمل وحده كافة مسؤوليات العلاقات العامة ويؤدي كل أنشطتها.⁽³⁾ وهو المستشار الداخلي للمنظمة يعمل على تحقيق التكامل بين الجماهير ذات العلاقة مع المؤسسة، وذلك من أجل تجنب ما قد يحصل من سوء فهم أو تزعزع في ثقة الجمهور. وهذه الأمور تحتاج إلى تخطيط أخصائي العلاقات العامة، الذي يكون غالباً تابعاً لرئيس مجلس الإدارة أو نائباً له.

4. التعهد إلى مستشارين خارجيين (قد يكونوا إما فرداً واحداً أو مكاتب أو وكالات متخصصة في العلاقات العامة أو شركات إعلان) ويلجأ إليهم عندما تجد المؤسسة صعوبة في التفاهم مع جماهيرها وتحس بزيادة الهوة بينها وبينهم.⁽⁴⁾

5. تفويض المنظمة عمل العلاقات العامة إلى كل من إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة والمستشار الخارجي معاً أي بالتعاون بينهما، ويتبع هذا الأسلوب من طرف المنظمات الكبيرة، فهذا المزج يُكسبها الكثير من المزايا لتحقيق التوازن وضمان سلامة البرامج من النواحي الإدارية والفنية حيث يكون هناك تقسيم للمهام بين المستشار والإدارة الداخلية فيركز المستشار الخارجي على البرامج الكبيرة وتضطلع الإدارة الداخلية للعلاقات العامة بالمهام اليومية. فاقترانها بالمستشار الخارجي يكسبها وزناً وثقلاً أمام الإدارات الأخرى بالمؤسسة.⁽⁵⁾

6. هناك بعض المؤسسات التي تترك مسؤولية القيام بنشاط العلاقات العامة لجميع العاملين بالمؤسسة وذلك ضمن حدود مرسومة لهم في برنامجها، وعلى سبيل المثال: العامل الذي يستقبل المكالمات

1) محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية (أسس ومبادئ)، المعهد العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1994، ص 181.

2) حسن الحلبي: مرجع سابق، ص 69.

3) عبد الرحمن توفيق: مرجع سابق، ص 41.

4) عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 116.

5) المرجع نفسه، ص 126.

الهاتفية يساهم في تدعيم العلاقات العامة برده الجيد على المكالمات التي تأتي من طرف المستهلكين الموردين وغيرهم. وبهذا التصرف يضمن علاقة سليمة بينه وبين المتكلم معه من خلال شعور هذا الأخير بالارتياح والثقة.⁽¹⁾

إن لممارسة العلاقات العامة أشكالاً متعددة تصب في مجرى واحد وهو ممارسة هذا النشاط لتحقيق أهداف المؤسسة، وإن كان لكل شكل منها خصائص ومزايا وعيوب. ويبقى على المؤسسة اختيار الأسلوب الذي يناسبها وترى أنه الأنجح في بلوغ أهدافها.

3- إدارة العلاقات العامة:

3-1 أهميتها: سواء كانت المؤسسة صغيرة أو كبيرة الحجم فإنها على علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة بها والتي تمارس من خلالها نشاطاتها مما يؤدي إلى حدوث تأثير وتأثر بين الطرفين، وحتى يكون التفاعل ايجابياً بينهما لا بد من وجود وسيط وهو " العلاقات العامة " التي تعتبر الواجهة التي تتوسط بين المنظمة والجمهور التي تكون على علاقة بها من خلال إظهار كل السياسات والبرامج والخدمات التي تجلب الأنظار وتزرع الاطمئنان والرضى بهدف كسب الجماهير مادياً ومعنوياً واستقبال ردود أفعالها اتجاه إجراءات وتدابير وسياسات المنظمة وعكسها إلى الإدارة وصانعي القرارات فيها.⁽²⁾

وحتى تتجح العلاقات العامة في القيام بدور الوسيط يلزم أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بأهمية هذه الوظيفة، فتهيئ لها الظروف الملائمة للممارسة الفعلية لها سواء من طرف جميع العاملين بها أو عن طريق إنشاء إدارة متخصصة لقيادة وتسيير هذا العمل.⁽³⁾

فجهاز العلاقات العامة هو تنظيم إداري لمجموعة من الأعمال والأنشطة الذي يستهدف تحقيق فهم متبادل مشترك يؤدي إلى التوافق بين أي مؤسسة وجمهورها، وينظم العمل في جهاز أو إدارة للعلاقات العامة بتوزيعه على وحدات بنائية أصغر تتكون كل واحدة منها من مجموعة من المكانات التي يشغلها المتخصصون في العلاقات العامة لهم مجموعة من الأدوار ويربطهم هدف مشترك ويقوم كل جزء من هذا البناء أو التنظيم بأداء المهام التي تتطلبها مسؤوليات العلاقات العامة.⁽⁴⁾

إن تكليف جهاز مختص أو إدارة للقيام بمهمة العلاقات العامة أمر ضروري، وبالغ الأهمية يعود على المؤسسة بعدة مزايا تتمثل في:

- تجنب الإسراف وذلك بالاستغلال الجيد للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية لها.
- الوصول إلى الهدف بأقصر طريق ممكن دون الإخلال بالمبادئ الإنسانية والقيم الأخلاقية.
- إيجاد روح التعاون ووحدة الهدف بين العاملين في ميدان العلاقات العامة وتحقيق التكامل بين

(1) محمد عبد الفتاح محمد: مرجع سابق، ص 181.

(2) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص ص (92، 93).

(3) علي عوجة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 31.

(4) زكية العمراوي: مرجع سابق، ص 86.

- تخصصاتهم وخبراتهم ومهاراتهم بما يزيد من احتمال الوصول إلى الأهداف المحددة بفعالية كبيرة.
- جمع المسؤوليات المتعددة ذات الطبيعة الواحدة في إدارة واحدة متناسقة النشاط بحيث يسهل الربط بين أجزائها بما يحقق انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر.
 - تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بحيث يعرف كل فرد واجباته فتسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من التنافر والاحتكاك.⁽¹⁾
 - إمكانية تخطيط برنامج علاقات عامة متوازن جداً.
 - رسم سياسة علاقات عامة قوية ومؤثرة.
 - إمداد الإدارات الأخرى في المنظمة بتفاصيل كاملة عن أنشطة العلاقات العامة.
 - تقسيم الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة حسب طبيعة المادة الإعلامية وخصائص الوسائل الإعلامية المستخدمة بما يتيح تطوير وتنمية كل جزء من جزئيات برنامج العلاقات العامة على حده.
 - توفير الموارد البشرية الضرورية لإنتاج المادة الإعلامية.
 - تنمية الكفاءات والموارد البشرية في كافة مجالات العلاقات العامة وأنشطتها حتى يكونوا متحدين لمواجهة كل الظروف والاحتمالات.⁽²⁾
 - الاهتمام بما يجري في المؤسسة أي أن خبراء العلاقات العامة في داخل المؤسسة لديهم معرفة كاملة بالأمر الداخلي للمؤسسة سواء فيما يخص الموظفون أو الأقسام ونشاط المنظمة، وهذا الأمر يمكنهم من استيعاب عملهم استيعاباً كاملاً وإبراز الصورة الطيبة للمؤسسة.
 - تقوية الصلة بأجهزة الإعلام المختلفة، ذلك أن إدارة العلاقات العامة تقوم بمدهم بالمعلومات والأرقام والإحصائيات التي تحتاجها أجهزة الإعلام بصورة سريعة وكاملة ومن جهة رسمية، وهذا يجنب المؤسسة أن تكون عرضة للإشاعات.
 - تسهيل عملية التخطيط في حالة حدوث ظروف طارئة تتطلب اتصالاً عاجلاً أو عملاً معيناً، كما أن إدارة العلاقات العامة هنا تسهل توفير المعلومات في حينها ومتابعة الأحداث حتى نهايتها.⁽³⁾
- بالرغم من المزايا المتعددة لإدارة العلاقات العامة إلا أنه يوجد بعض المنكرين لأهميتها والقائلين بأنها من ضروب الترف، والسبب في ذلك هو عدم إدراكهم لمغزاها في المجتمع وأهمية الجهود البشري في كل عمل خلاق لأن الإنسان هو قطب الرحى في كل نشاط، لذا يتعين على المؤسسة أن لا تدخر جهداً في العناية بموردها البشرية.
- 2-3 حجمها:** إن حجم إدارة العلاقات العامة ليس واحداً في كل المؤسسات والسبب يرجع لتأثره بعدة متغيرات:

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: مرجع سابق، ص 128.

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

(3) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص ص (122، 123).

* طبيعة النشاط الذي تؤديه المؤسسة وحجمها، بمعنى أن نشاط العلاقات العامة في مؤسسة عسكرية يختلف عنه في المؤسسة الصناعية أو المصرفية الخدمية. فطبيعة كل نشاط تفرض نوعاً معين من العلاقات تحقق أهداف المؤسسة وبالنسبة للحجم إذا كانت المؤسسة صغيرة ليس من الضروري إقامة إدارة للعلاقات العامة لأنه يمكن إقامة علاقات طيبة بينها وبين الجماهير ويقوم بذلك صاحب المؤسسة.⁽¹⁾ وفي حالة المؤسسات الضخمة التي تضم آلاف العاملين والمتعددة الفروع يجب إنشاء أو تخصيص إدارة العلاقات العامة تستوعب أنشطتها استيعاباً شاملاً وتساعد على حسن أدائها.⁽²⁾

* نطاق خدمات العلاقات العامة للمنظمة، فهي التي تقوم بخدمة عامة لابد وأن تُنظَّم بها إدارة للعلاقات العامة.

* حجم وعدد العاملين بالمؤسسة والذين تخدمهم من مستهلكين، وموردين، وموزعين،....، فهذا يؤثر مباشرة على حجم إدارة العلاقات العامة وعلى تشابك أعمالها.

* التنظيم الرسمي للمؤسسة حيث يمكن استخدام المديرين التنفيذيين لإقامة علاقات طيبة مع الجماهير الذين يتعاملون معهم في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل والأفراد.

* خبرة وقدرات رجال العلاقات العامة، مما ينعكس على تحديد السلطات وتقرير الصلاحيات والواجبات في إدارة العلاقات العامة.⁽³⁾

* الإيرادات والمركز المالي للمنظمة ومخصصاتها لإدارة العلاقات العامة، فالاتجاه الجديد في معظم المؤسسات الحديثة وهو العناية بالعلاقات العامة وعدم الضن على إدارتها بالنفقات اللازمة حتى يتسنى لها أداء واجباتها الجوهرية.⁽⁴⁾

إن كل هذه المتغيرات تؤثر في حجم إدارة العلاقات العامة مما يجعلها تختلف من مؤسسة لأخرى وتجعلها تأخذ مجموعة من الأشكال المتباينة. لكن مهما كان حجم أو شكل إدارة العلاقات العامة فهي وحدة إدارية مهمة ونشطة ولها مسؤوليات مؤثرة وحماسة ويتوقف عمل المؤسسة وتطورها على مدى نجاحها أو فشلها فهي لا تقل أهمية أو مسؤولية عن أي إدارة أو قسم في المؤسسة.⁽⁵⁾

3-3 موقعها في الهيكل التنظيمي: إن العلاقات العامة لا تستطيع ممارسة اختصاصها على نحو سليم إلا إذا احتلت المكانة اللائقة بها في الهيكل التنظيمي، وبما يسمح لها دراسة العوامل التي تؤثر في الجمهور وتحليل اتجاهاته النفسية والفكرية وإقناع هذا الجمهور عن طريق وسائل الاتصال المختلفة والعمل كمرشد شخصي لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع رجال الإدارة العليا.⁽⁶⁾

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: مرجع سابق، ص ص (129، 130).

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

(3) المرجع نفسه، ص 47.

(4) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المرجع السابق، ص 130.

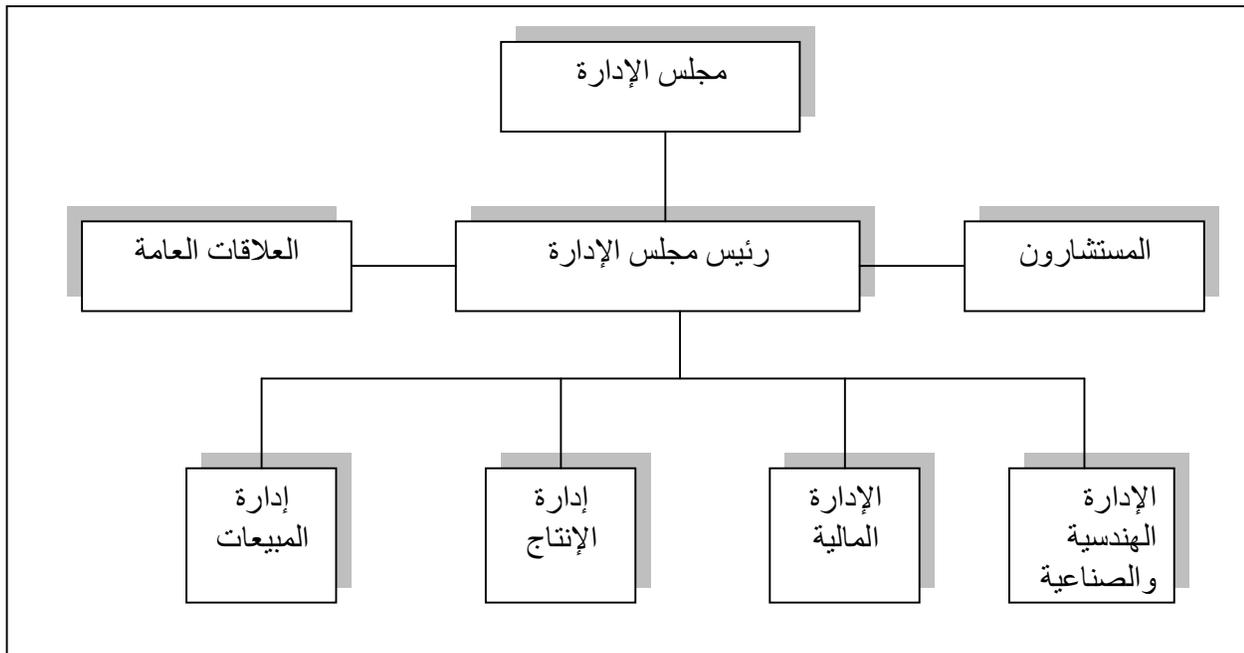
(5) عبد الكريم راضي الجبوري: مرجع سابق، ص 60.

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

ولقد اختلفت المفاهيم والتطبيقات العملية في تحديد موقع إدارة العلاقات العامة في السلم التنظيمي باختلاف طبيعة وأهداف وبيئة عمل المنظمة نفسها، ومع ذلك تم التوصل إلى اتفاق مبدئي بشأنه.⁽¹⁾ حيث أجمع الباحثين أن المكان الطبيعي لجهاز العلاقات العامة سواء كان مكتباً أو قسم أو إدارة عامة - وفقاً لحجم المؤسسة- هو بجانب رئيس مجلس إدارة المؤسسة أو على مقربة منه، أو يكون نائباً لرئيس مجلس الإدارة حسب ما يتراءى للإدارة العليا.

فاتصال إدارة العلاقات العامة مباشرة بالإدارة العليا يعتبر أمراً حيوياً وضرورياً للنجاح في أعمالها كما أن مدير العلاقات العامة لا يستطيع القيام بواجباته الوظيفية ما لم يشغل منصباً موازياً لمديري الإدارات الأساسية للمنظمة.⁽²⁾ فهذه المكانة الهامة تمنح له سلطة توجيه الإدارات الفرعية وإضفاء لمسات العلاقات العامة على أنشطتها، إضافة إلى مشاركته الفعلية في اتخاذ القرارات مع الإدارة العليا مما يتيح له التطبيق المباشر لمبادئ العلاقات العامة في التوفيق بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الجماهير ووضع السياسات التي تحظى بثقة الجمهور واحترامه فتساعد على توطيد سمعة المؤسسة ونقاء صورتها في أذهان الجماهير.⁽³⁾

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



المصدر: محمد الغزالي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 51.

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

(2) محمد الغزالي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 50.

(3) علي عجوة: مرجع سابق، ص 31.

3-4 تنظيمها: إن كون العلاقات العامة نشاطاً اتصالياً إدارياً علمياً يفرض أن يكون الجهاز القائم عليها قادراً على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تلك الأنشطة الثلاثة. وحتى تحقق العلاقات العامة دورها بفعالية يجب أن تكون إدارتها ذات تنظيم فعال يستطيع إنجاز مهامها، فالهدف من تنظيم إدارة العلاقات العامة في أية مؤسسة هو توفير الظروف الملائمة لممارستها.⁽¹⁾

ولكي يكون تنظيم إدارة العلاقات العامة سليماً يجب أن يتصف بـ:

U المرونة بمعنى أنه يسمح بإضافة مسؤوليات جديدة حسب الظروف الطارئة أو المستجدة والاستغناء عن بعض المسؤوليات لضمان سير العمل بالإدارة وزيادة فعاليته.

U أن يتضمن أقساماً تتحمل مسؤولية تنفيذ أنشطة العلاقات العامة، كقسم البحوث والتخطيط، قسم الاتصال... وغيرها.⁽²⁾ وهذا يتدرج ضمن التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة.

1) التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة: يقصد بالتنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة تلك التقسيمات الفرعية الداخلية للإدارة،⁽³⁾ فهي تشكل الأقسام المختلفة التي تضطلع بها إدارة العلاقات العامة لأداء عدة نشاطات ومهام تدخل في نطاق اختصاصها، وهذه الأقسام هي:

- **قسم الخدمات الإعلامية:** يشكل هذا القسم حلقة الوصل بين المؤسسة وأجهزة الإعلام المختلفة من صحافة وإذاعة وتلفزيون وإنتاج سينمائي وإعلامي، كذلك المعارض والمؤتمرات الصحفية ويتكون هذا القسم من: مكتب الصحافة، مكتب النشر والترجمة، مكتب الإذاعة والتلفزيون، مكتب السينما مكتب المعارض والمؤتمرات، مكتب الإنتاج الإعلامي الفني.⁽⁴⁾ وهذا القسم مسؤول عن الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، فهو يتولى القيام بالمهام التالية:

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

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

1) صالح خليل أبو إصبع: مرجع سابق، ص ص (109 ، 110).

2) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 21.

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

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

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

- قسم البحوث: وتمثل اختصاصه في:

◆ دراسة وتحليل اتجاهات الرأي العام لفئات الجماهير اتجاه منتجاتها وخدماتها والتطلع على شكاويهم واحتياجاتهم واقتراحاتهم.⁽²⁾

◆ دراسة النشاطات التي تؤثر في الرأي العام وتستلميه إلى جانب المؤسسة.

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

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

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

- قسم الشؤون العامة: يضطلع هذا القسم:

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

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

◆ استقبال زوار المؤسسة الخارجيين وتحضير برامج لزياراتهم واجتماعاتهم مع المختصين، ويعمل على توفير سبل الراحة والترفيه لهم أثناء إقامتهم بما يطبع في أذهانهم صورة طيبة عن المؤسسة.

◆ تسهيل إجراءات السفر للعاملين المبعوثين في مهام رسمية للخارج، وتسهيل إجراءات دخول البلاد للزوار والخبراء والمستشارين.

- قسم العلاقات الاجتماعية: وهو قسم يوجه نشاطاته للعاملين داخل المنظمة بشكل رئيسي ويطلق عليه " قسم العلاقات الداخلية" وهو يقوم بتقديم خدمات اجتماعية متنوعة تستهدف إشراك العاملين في نشاطات العلاقات العامة المختلفة كالنشر في الصحيفة الخاصة بالمؤسسة أو المساهمة بالكتابة في

(1) مختار التهامي، إبراهيم الداوقوي: مرجع سابق، ص ص (75، 76).

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

الصحف العادية أو تقديم الاقتراحات البناءة للإدارة لتحسين أوضاع العاملين ورفع الكفاءة الإنتاجية.

◆ الإشراف على النشاط الاجتماعي كإنشاء صناديق للمساعدات الاجتماعية وإدارة الجمعيات التعاونية، إنشاء دور لحضانة أطفال العاملين وغيرها من الخدمات الاجتماعية.

◆ الاضطلاع بالمهام الثقافية لتنمية الوعي الثقافي والسياسي والحضاري للعاملين وأسرهم، وتشجيع المواهب الثقافية والفنية بين العاملين بإعداد مكتبة ثقافية وترفيهية، أيضا إنشاء فصول محو الأمية وتشجيع العاملين لمواصلة دراستهم للحصول على مؤهلات فنية ومهنية أثناء الخدمة كما ينظم وحدات الإسعاف والعيادات الطبية للرعاية الصحية للعاملين.

◆ الإشراف على النشاط الرياضي للعاملين بإنشاء نادي رياضي وتنظيم مباريات بين العاملين، ومع الأندية الرياضية، وتنظيم السفريات والرحلات الأسرية للمناطق السياحية.

إن الأقسام المكونة لإدارة العلاقات العامة لا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات لأنه من المؤكد أن عدد وحجم أقسام إدارة العلاقات العامة يتحكم فيها عدة عوامل كما أشرنا إليها سابقا كحجم المؤسسة وطبيعة عملها وجمهورها.....الخ.⁽¹⁾

(2) أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة: لا يوجد أسلوب واحد لتنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة

بل توجد أساليب متعددة ومختلفة تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن غير الممكن تفضيل أسلوب على آخر أو الجمع بين أسلوبين لتحقيق وظائف العلاقات العامة وكما يقول **علي عجوة**: "إن الأبحاث والمعلومات الأساسية المتاحة هي التي تساعد على تحديد الشكل الأولي لإدارة العلاقات العامة في أي مؤسسة، بينما تؤدي الممارسة الفعلية لأنشطة العلاقة العامة وتقديم هذه الأنشطة إلى بلورة شكل الإدارة وأسلوب العمل فيها وتوزيع المسؤوليات والتخصصات على أقسامها."⁽²⁾ ويشير الواقع العملي إلى أن هناك ثلاثة أساليب أساسية لتنظيم أقسام التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة وهي:

أ - الأسلوب الاتصالي العام (الوظيفي): ويقوم على تقسيم أنشطة العلاقات العامة ومسؤوليات الأقسام على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التي توجه رسائلها إلى الجمهور العام فيكون هناك قسم للصحافة ويخصص قسم للإذاعة والتلفزيون وقسم ثالث للإنتاج السينمائي ورابع للإعلانات وخامس للأحاديث الصحفية والندوات. ويوجد في بعض إدارات العلاقات العامة قسم خاص للتخطيط الإعلامي وأحيانا يقوم بهذه المهمة مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الأقسام، ويعتمد هذا الأسلوب في تقسيماته وتوزيع مسؤولياته واختصاصاته على الوسيلة الإعلامية.⁽³⁾ كما يحقق هذا الأسلوب في التنظيم التخصص في المعرفة والخبرة والإشراف الكامل على كل نوع من العمليات.⁽⁴⁾

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

(2) علي عجوة: مرجع سابق، ص ص (37، 38).

(3) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 137.

(4) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق ص 61.

ب - الأسلوب الاتصالي الفرعي: وفق هذا الأسلوب يتم تنظيم العمل على أساس جماهير المنظمة سواء المتعاملة معها أو العاملة فيها، فيكون هناك قسمين أو إدارتين: إدارة العلاقات الداخلية وإدارة العلاقات الخارجية بحيث تهتم كل منها بالفئات التي تغطي نشاطها. حيث تركز إدارة العلاقات الداخلية اهتمامها على شؤون العاملين والموظفين والمساهمين، وتهتم إدارة العلاقات الخارجية بشؤون المستهلكين والموزعين والموردين والجمهور العام.⁽¹⁾ ويستخدم هذا الأسلوب وسائل اتصال مختلفة سواء كانت مباشرة أو جماهيرية بهدف خدمة أهداف المؤسسة.

ج - الأسلوب الاتصالي المزدوج: في هذا الأسلوب يتم الجمع بين الأسلوبين السابقين الاتصالي الوظيفي والاتصال النوعي، حيث توزع المسؤوليات والاختصاصات على أقسام تختص بوسائل الإعلام وأقسام أخرى متنوعة بتنوع العلاقات بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر⁽²⁾: كقسم للنشاط الداخلي الذي يشمل مختلف الأنشطة التي تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع روحهم المعنوية، كما يخصص أيضا في إدارة العلاقات العامة قسم للشؤون العامة يهتم بالمجتمع المحلي والهيئات التشريعية والتنفيذية القائمة في المجتمع، بالإضافة إلى أقسام أخرى مثل: قسم التنسيق الذي يعمل على التنسيق بين مختلف الإدارات الموجودة في المؤسسة.⁽³⁾ وغيرها من الأقسام المتخصصة بأداء أنشطة العلاقات العامة.

إضافة إلى هذه الأساليب لتنظيم إدارة العلاقات العامة هناك أساليب أخرى نذكر منها:

◆ **الأسلوبين المركزي واللامركزي:** هناك بعض المؤسسات التي تأخذ بالأسلوب المركزي في إدارة العلاقات العامة، أين يركز جميع العاملين بالإدارة في المقر الرئيسي الذي تصدر عنه الأنشطة وينطلق منه بعض الأخصائيين لممارسة وظيفتهم في فروع المؤسسة حسب الخطة الموضوعية ويكون هذا خاصة في حالة إهمال المؤسسة لوظيفة العلاقات العامة.

وقد يلجأ البعض الآخر إلى الأسلوب المركزي أين يصبح لكل فرع من فروع إدارة المؤسسة إدارة علاقات عامة خاصة تمارس نشاطاتها من خلاله طبقاً لظروفها وفي حدود الإمكانيات المتاحة لها.⁽⁴⁾ ومن الممكن الجمع بين النظامين حتى لا تهمل الإدارات الإقليمية ولا تنشبت المسؤوليات تشتتاً انفصالياً يؤدي إلى انعدام التنسيق وسوء الإدارة وضعف السيطرة على الجهاز بأكمله.⁽⁵⁾

◆ **أسلوب تنظيم إدارة العلاقات العامة من حيث النشاط:** ويعتمد هذا الأسلوب على طريقتين:

1 - طريقة النشاط الوقائي: والتي تنظم لمحاولة منع الأزمات والاضطرابات في المؤسسة عن طريق

(1) مختار إبراهيم الداقوقي: مرجع سابق، ص 134.

(2) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 138.

(3) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 64.

(4) علي عوجة: مرجع سابق، ص 46.

(5) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المرجع السابق، ص 139.

التنبؤ المبكر بالمشكلة فيكون بالإمكان معالجتها ووضع الحلول المناسبة لها تقاديا لتفادها وتطورها ويمكن القول أن هذه الطريقة تعتمد على التخطيط البعيد المدى.

2- طريقة النشاط العلاجي: تعتمد هذه الطريقة على الأهداف ذات المدى القصير أو المتوسط، إذ تقوم بمعالجة المشكلة بعد حدوثها وحل المشكلات القائمة التي تهدف إلى تحقيق نتائج معينة خلال فترة محددة،⁽¹⁾ هذا ويتم تنظيم إدارة العلاقات العامة وفقا لعدة تصنيفات وأساليب تتمثل في:

- أسلوب طبقا للوسائل الإعلامية والاتصالية.
- أسلوب طبقا للفئات الجماهيرية التي تتعامل معها المؤسسة.
- أسلوب طبقا لمزيج بين المنتجات والفئات الجماهيرية.
- أسلوب طبقا لمزيج بين الوسائل الإعلامية والفئات الجماهيرية.
- أسلوب طبقا للمناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة.⁽²⁾

واستنادا على ما مر أعلاه نلاحظ أن هناك أساليب متعددة ومتباينة لتنظيم إدارة العلاقات العامة وبإمكان أي مؤسسة اختيار النمط التنظيمي الذي يتناسب مع طبيعتها وحجمها وإمكاناتها البشرية والمادية المتاحة، وكذا نوعية المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها في الظروف الآنية أو المستقبلية. ويحذ أن لا تسير المؤسسة على نمط تنظيمي واحد لفترة طويلة من الزمن، بل من الضروري أن تعيد مراجعة النمط الحالي من وقت إلى آخر للتأكد من مدى صلاحيته وتوافقه مع المستجدات التي تطرأ على المؤسسة، سواء كانت مستجدات داخلية أو خارجية، ناهيك عن ضرورة التأكد من مدى كفاءته.⁽³⁾

4- المشتغلون بالعلاقات العامة:

لقد تعاضمت أهمية العلاقات العامة بشكل جعل الاستغناء عنها غير وارد على الإطلاق بالنسبة للمنظمات الحديثة، ويرجع هذا إلى زيادة الوعي بضرورة ممارستها كونها تساهم في تطور وبناء العلاقات الودية بين المؤسسة وجماهيرها التي يتوقف عليها استمرارها ونموها. ولكن على الرغم من انتشار تطبيق العلاقات العامة في مختلف أنواع المنظمات والاعتراف بها كوظيفة تمارسها الإدارة لم تصل بعد إلى مستوى المهنية بالمعنى الكامل لهذه الكلمة من حيث تحديد المؤهلات الأكاديمية اللازمة لممارستها ووضع المناهج الدراسية التي تؤدي إلى الحصول على تلك المؤهلات.⁽⁴⁾

ولا يمكن تصور قيام تنظيم فعال للعلاقات العامة دون الاعتماد على الكوادر البشرية المتخصصة المدربة لشغل الوظائف المختلفة التي يسفر عنها تنظيم العلاقات العامة الذي يتطلب الاختيار المناسب

(1) زكية العمر اوي: مرجع سابق، ص 93.

(2) عبد الرحمن توفيق: مرجع سابق، ص (48 - 55).

(3) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 63.

(4) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 73.

للكوادر وتعينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم وصفاتهم الشخصية والقيام بتدريبهم لممارسة أعمالهم بكفاءة.

فلم يعد مقبولاً ولا معقولاً الاعتماد على الاجتهادات الشخصية والتركيز فقط على بعض التخصصات لشغل وممارسة وظائف العلاقات العامة مثل: الصحفيين وأخصائي الاتصال. بل أصبح توصيف وظائف العلاقات العامة يقوم على أساس علمي وعملي مفصل حتى يتم انتقاء أفضل الكوادر اللائقة للعمل بهذا المجال الحيوي الرحب.⁽¹⁾ ويؤدي الاختيار العلمي للعاملين في العلاقات العامة إلى حسن الأداء وتخفيض النفقات والارتقاء بالمهنة نفسها، كما ينتج عنه تحقيق الفرد لذاته في ميدان العمل وتكيفه وتوافقه مع محيطه وسلوكه بالطريقة التي تتفق مع فكرته عن نفسه وشعوره بالسعادة والرضى عن نفسه وعمله وعن غيره.⁽²⁾ والسبب في هذا التحول يرجع إلى:

◆ إن التحديات المعاصرة فرضت تعدد وتنوع المصادر والتخصصات المطلوبة في هذا الشأن كعلم الاجتماع وعلم النفس، الاقتصاد والعلوم السياسية، أيضاً القانون وإدارة الأعمال والإدارة العامة.. الخ.

◆ ضرورة توافر الصفات الشخصية اللائقة مثل الصفات البدنية والصفات العقلية، الميول والقدرات الذاتية.⁽³⁾

◆ اختلاف رجل العلاقات العامة عن غيره من المتخصصين في مجال الاتصالات من عدة جوانب:

- إن تخصصه عاماً وليس تخصصاً عميقاً لأنه لا يقتصر على استخدام وسيلة معينة أو طريقة فنية معينة، فقد يضطره الأمر لنشر الكتيبات وتوزيعها، والكتابة للراديو والتلفزيون والصحافة وكتابة التقارير السنوية والإعلان العالمي.

- كونه منساقاً ومشرفاً وموجهاً أكثر من كونه منفذاً لبرنامج معين.

- اهتمامه بالمضمون العام لرب العمل أو عميله اتجاه الجمهور وليس بناحية واحدة فقط كمضمون المبيعات وهذا يعني أنه دور تعليمي فهو يعلم كلا الطرفين بغية تغيير نظرتهم وأوضاعهم بما يؤدي إلى بلوغ فعالية أكبر من ناحية الاتصال.⁽⁴⁾

- كونه على علم تام بسياسات إدارة المؤسسة ومشكلاتها.

- تفهم الاتجاهات والتطورات التي تحدث في الرأي العام.

- مؤمن بعمله ورسالته التي يؤديها، ومتيقظاً لما يدور حوله داخل المؤسسة وخارجها من أحداث تتيح له الاستفادة من كل فرصة لخدمة الجمهور وتحقيق مصالحه سواء بنقل المعلومات إليه أو بالرد على أسئلته بالاستجابة لملاحظاته أو بأداء خدمة واقعية له.

إن هذه المميزات والصفات التي يتميز بها رجل العلاقات العامة تسمح له بالبحث السريع في العمل في

(1) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 64.

(2) عبد الكريم راضي الجبوري: مرجع سابق، ص 122.

(3) محمد العزازي أحمد إدريس: المرجع السابق، ص 64.

(4) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 71.

مختلف الأمور وبالتالي التصرف دون تردد والحصول على أكبر قدر من المعلومات التي يريدها والتي تمكنه من أداء عمله بكفاءة.⁽¹⁾

وقد يسند إلى موظف في مؤسسة ما - في إطار وحدة تنظيمية - مهمة ممارسة العلاقات العامة لكن الشروط والمواصفات الواجب توفرها فيه تختلف حسب مكانته في الإدارة كأخصائي عام أو كمدير للإدارة، وقد يكون من خارج الإدارة كمستشار للعلاقات العامة وهو الخبير المستقل أو التابع لوكالة من وكالات العلاقات العامة الموجودة في الخارج وتقدم خدماتها مقابل أجر للمنظمات التي تطلبها.

1. أخصائي العلاقات العامة: هو المتخصص الذي تقوم المؤسسة بتعيينه، وتعتمد عليه في إعداد وتنفيذ برامج وخطط العلاقات العامة ومتابعة نتائجها واقتراح ما يتعلق بالعلاقات العامة على الإدارة العليا. ويعمل أخصائي العلاقات العامة مع فريق عمل في إطار الأهداف التي تحددها الإدارة العليا سواء في وحدة تنظيمية مستقلة أو في إطار وحدة تنظيمية داخل المؤسسة. ويكون عمله بهذا الشكل خاضعا لتنظيم المؤسسة، ويمتاز أداء الأخصائي بمجموعة من المزايا :

أ- معرفته للخلفيات الخاصة بمشكلات التنظيم ومعرفته كذلك لطبيعة التنظيمات غير الرسمية التي تربط بعض الأفراد ببعضهم بغض النظر عن المستوى الإداري لكل منهم مما يجعل الحلول التي يفترضها الأخصائي واقعية.

ب- طول خبرته داخل المنشأة ومعالجته المستمرة لمشكلاتها يجعل خبرته أكبر في معالجة هذا النوع من المشكلات.

ج- كونه يحظى باحترام وتقدير العاملين بالمنظمة يجعله قادرا على الإلمام بالتفاصيل المتعلقة بحقائق الموقف، ولا يلقي الحرج الذي قد يواجهه الباحث الخارجي عند الاتصال بالأفراد.

د- المحافظة على أسرار المؤسسة التي قد يطلع عليها خلال بحثه للمشكلات أو تطبيقه لبرامج العلاقات العامة.⁽²⁾

2. مدير العلاقات العامة: يعتبر مدير العلاقات العامة من العناصر البشرية الهامة في المؤسسة. ونجاح إدارة العلاقات العامة يتأثر بدرجة كفاءته وخبرته ودرايته العلمية والتخصصية، إلى جانب كونه ضمير المؤسسة ولهذا يجب أن يمتلك مجموعة من المؤهلات والصفات نوردتها فيما يأتي:

- أن تكون لديه القدرة على تحديد الأهداف؛ حسب درجة أهميتها ورسم الخطط الناجحة والكفيلة بتحقيق أهداف العلاقات العامة بفاعلية وكفاءة.

- امتلاك القدرة الإدارية على قيادة جهاز العلاقات العامة بتوجيه الخبراء والأخصائيين فيه مع تنمية قدراتهم دائما⁽³⁾ فهو أشبه بقائد الفرقة الموسيقية الذي يوجه العازفين ليُعَبِّروا عن الأنغام أحسن تعبير.

(1) حسن محمد خير الدين: مرجع سابق، ص 80.

(2) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: مرجع سابق، ص ص (72، 73).

(3) عبد الكريم راضي الجبوري: مرجع سابق، ص 123.

- أن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه حسنة يُحْتَدَى بها.
- القدرة على دراسة اتجاهات الرأي العام وتحليلها ودراسة الظروف السياسية الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة واستشعار ما ينتظر حدوثه وإدراكه قبل وقوعه.
- القدرة على مشاركة العاملين وذلك بإتباع سياسة الباب المفتوح، وتبادل الآراء والمقترحات وتقديم الالتماسات بما يساعد على تطوير العمل في الإدارة وحل ما يعترضها من مشكلات.
- القدرة على النقد الذاتي ومساءلة النفس ورد الهجوم بإستراتيجية وتكنيك محكم.
- أن يكون قادرا على تقبل الفوز والهزيمة.
- القدرة على وضع الأمور في موضعها إلى جانب استخدام سلطاته الاستخدام الأمثل.
- امتلاكه لقدرة الإفادة من الموارد المتاحة (المادية والبشرية) لجهاز العلاقات العامة والى أقصى حد ممكن، وتنمية مواطن القوة في تلك الموارد.
- أن يكون على علم بكل ما يخص مؤسسته وما يحيط بها أو ينشر عنها وذلك بفضل اتصالاته وعلاقاته وقراءاته والاحتفاظ بالمعلومات والبيانات والإحصاءات في سجلات للاستفادة منها عند الحاجة، لأنها تساهم في رسم الخطط أو السياسات أو عند اتخاذ القرارات وحتى عند تقديم المشورة للإدارة العليا.⁽¹⁾
- القدرة على تحديد وسائل الاتصال مع الجماهير بشكل صحيح واختيار التوقيت المناسب لذلك.
- أن تكون لديه القدرة على عرض آرائه ومقترحاته بصراحة وموضوعية والدفاع عنها أمام رئيس المؤسسة وإدارتها العليا ومحاولة إقناعهم لإثبات قوة شخصيته.
- لديه الإمكانيات الفكرية للإبداع والتخيل.⁽²⁾
- امتلاك القدرة على التعامل مع غيره من المديرين بفعالية في المستويات الإدارية الأخرى سواء في الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية، ومع قادة الرأي في المجتمع لإقامة علاقات ودية بينه وبينهم.
- القدرة على فهم المشكلات المعقدة في العلاقات الإنسانية التي لم تخضع بعد للتجريب العلمي والعملية مع القدرة على وضع الحلول الصائبة لها.
- لا بد أن يكون الناصح الأمين فيقترح على الإدارة ما يجب أن تفعله إزاء مشاكل العاملين.⁽³⁾
- ولا بد من أخذ كل هذه المواصفات بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين مديري العلاقات العامة باعتبارهم العنصر البشري الممثل للمؤسسة في القاعدة البشرية للعلاقات العامة وجزءا من شخصية المنظمة والمؤثرين فيها. لهذا يجب أن يكون تكوينهم النفسي والاجتماعي سليماً حتى تكون له تأثيرات إيجابية لصالح المؤسسة بصفة عامة وصالح نجاح وظيفة العلاقات العامة بصفة خاصة.⁽⁴⁾

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: مرجع سابق، ص ص (78، 79).

(2) عبد الكريم راضي الجبوري: مرجع سابق، ص ص (123، 124).

(3) عبد الرحمن توفيق: مرجع سابق، ص ص (58، 59).

(4) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المرجع السابق، ص 80.

3. مستشار العلاقات العامة: ظهرت وظيفة مستشار العلاقات العامة بمفهومها الحديث في بداية هذا القرن، ولجأ بعض رجال الأعمال إلى الاستعانة بهذا المستشار للاستفادة من خبرته وجهوده في كسب تأييد الجماهير، والتغلب على المشكلات التي تصادفهم في هذا المجال. وهناك بعض المؤسسات التي تستعين بخبرة المستشار الخارجي وموضوعيته بالتعاون مع إدارة العلاقات العامة الموجودة بها. وحتى المؤسسات التي لا توجد بها إدارة للعلاقات العامة تقوم بتعيين المستشار الخارجي سواء بصفة دائمة أو كلما دعت الضرورة.⁽¹⁾

والمستشار الخارجي هو شخص يخصص جزءاً من وقته لمنظمة معينة، وقد يكون فرداً واحداً وله عملاء أو قد يكون منظمة لها العديد من العملاء، أو إدارة من إدارات وكالات إعلانية معينة. وتختلف الخدمة التي يقدمها المستشار من مؤسسة إلى أخرى حسب ظروف كل واحدة؛ فهناك المنظمات التي تستعين به للتخطيط ورسم البرامج، وأخرى تلجأ له لمساعدتها على تنفيذ البرامج، أو يلجأ إليه لمواجهة مشكلة طارئة وغير مستمرة كإضراب العمال وهنا تنتهي مهمته بمجرد انتهاء المشكلة وحلها. وينبغي أن يتحلى مستشار العلاقات العامة بأربع مزايا تتمثل في:

1. الموضوعية: بمعنى أن يكون موضوعياً في نظراته للأمور والمشاكل لأنه ليس عضواً في المؤسسة الأمر الذي يساعده على تقديم النصائح للإدارة العليا بكل تجرد وإخلاص دون التأثير بآرائها أو نظرتها للأمور.

2. الخبرة الواسعة في مجال العلاقات العامة: ومهاراته المتعددة ويرجع ذلك لخبرته في مجالات مختلفة: كالإعلام ووسائل الاتصال الجماهيرية بالإضافة إلى علاقاته بعدة جهات وتعامله مع مشكلات مختلفة.

3. المرونة والحيوية: يتمتع المستشار بالقدرة على توفير الإمكانيات وسرعة تحريك الفنيين والمعدات حسبما يقتضيه الموقف من ميزانية عميل قديم إلى ميزانية عميل جديد دون عناء.

إن مستشار العلاقات العامة لا يشكل عبئاً مالياً كبيراً على المؤسسة لأنه ليس موظفاً مستديماً على ميزانيتها وإنما يتقاضى راتباً أو مكافأة مقطوعة كلما قام بأداء نشاط معين في مجال العلاقات العامة مما يوفر على المؤسسة أموالاً كثيرة لم تتفقها في حالة ما إذا كان لديها إدارة أو قسم خاص للعلاقات العامة.⁽²⁾

5- شروط ومواصفات المستغلين بالعلاقات العامة:

يلعب خبير أو أخصائي العلاقات العامة دوراً رئيسياً وهاماً في نجاح العلاقات العامة بالمنظمة فهو كما يقول إبراهيم إمام " يشبه الوتر الحساس الذي ينقل الأنغام الصادقة الأصلية من الرأي العام إلى المنظمة، ومن المنظمة إلى الرأي العام، وهو المحور الأساسي الذي يدور حوله النشاط الاتصالي والإعلامي. لذلك فمن الواجب أن تتوفر فيه خصائص شخصية ومهارات اتصالية معينة تمكنه من

(1) علي عوجة: مرجع سابق، ص 33.

(2) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص ص (124، 125).

الاضطلاع بمهامه الأساسية بشكل مرضي، ويجب أن يكون أيضا حساسا ويقظا لاتجاهات الرأي العام وأراء الجماهير لينقلها بصدق وأمانة إلى مؤسسته. كما يستوجب أن يكون ذا مهارة اتصالية لكي يتعامل بالكلمة الواضحة المعبرة وبالأسلوب الصادق المؤثر مع الجماهير". (1)

وقد اعتبر **حسن الحسن** خبير العلاقات العامة " مهندس اللطافة " الذي لا همّ له سوى كسب تأثير الرأي العام بالنسبة لنشاط مؤسسته عن طريق الإعلام والإقناع والحقيقة. والعلاقات العامة عنده هي فرع من الهندسة الاجتماعية التي تعتمد على اللطف، الكياسة والذوق والابتسام ونشر الحقيقة وإيجاد التقارب والانسجام والتكيف والود والمحبة المتبادلة. (2)

والحقيقة أن عملية تحديد الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المشتغلين بالعلاقات العامة عملية متفاوتة بين أراء العديد فمنها من تركز على الجانب العلمي، وأخرى تركز على الصفات الشخصية وثالثة تجمع بين الاثنين، وليس من الضروري أن تكون إحداها على حق بل المهم هو تلك الشروط الواجب توفرها في المشتغلين بالعلاقات العامة سواء كانوا ممارسين أو أخصائيين أو مدراء أو مستشارين، لتضمن لهم النجاح والفعالية في أداء أعمالهم، والارتقاء بالعلاقات العامة ذاتها إلى مرحلة الإقناع بها وبدورها المعاصر والبعد بها عن غياهب التجاهل والنسيان. (3)

ومتطلبات العمل في مجال العلاقات العامة والمنفق عليها عموما تنقسم إلى قسمين أساسيين هما:

أ- الصفات والقابليات الشخصية. ب- الإعداد العلمي.

أ- الصفات والقابليات الشخصية: وهي الصفات والمواهب الطبيعية التي تولد مع الفرد وتعمل التجارب على صقلها لكن لا تتمكن من خلقها ولا يمكن قياسها بالامتحانات وهي:

* قوة الشخصية: من الصعب تحديد هذه الصفة ووضع مواصفاتها لكن يمكن التعرف على هذه الصفة الموهوبة أثناء التعامل مع الشخص ومن أهم عناصرها: حسن المظهر والقوام، الأناقة ودقة الحديث فالشخصية القوية توحى بالاحترام والجاذبية والتأثير القوي على الآخرين.

* اللباقة أو الكياسة: وتتمثل في القدرة على التحدث مع الآخرين والتأثير في آرائهم، وكذلك القدرة على الاستماع للآخرين والاهتمام بأحاديثهم، فاللباقة هي أساس التعاون والتفاهم.

* الخيال الخصب: العلاقات نشاط دائم يعتمد على الإبداع والقدرة على التخيل، ومن الصفات المطلوبة لرجل العلاقات العامة أن يكون صاحب مخيلة واسعة، تجعله قادرا على تخيل وتصور قراراته.

* الموضوعية: وهي القدرة على النظر إلى الأمور والمشكلات المعروضة وأسلوب العمل بنزاهة وتجرد وحياد وبلا تحيز، (4) مع الابتعاد عن التوصيات المطروحة والتعرف على العيوب حتى لو كان

1) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص ص (93، 94).

2) صالح خليل أبو إصبع: مرجع سابق، ص 126.

3) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 67.

4) عبد الكريم راضي الجبوري: مرجع سابق، ص ص (52، 53).

مصدرها الشخص نفسه وعدم التحيز لأي فريق على حساب الآخرين.

* حب الاستطلاع: لا بد أن تتوفر فيه الرغبة المستمرة في معرفة عناصر الأحداث، ماذا، لماذا كيف، متى، أين، من؟ التي بدونها لن يحصل على الحقائق ولا يستطيع تفسير الأحداث.

* الانتران: يتضمن نشاط العلاقات العامة الاتصال بالأفراد والجماعات والهدف من هذا الاتصال هو خلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة. ويعتبر الانتران أحد مكونات هذا الانطباع الطيب بالإضافة إلى أنه يساعد رجل العلاقات العامة على مواجهة المشكلات في هدوء واتخاذ السياسات الحكيمة للتغلب عليها.⁽¹⁾

* الإحساس العام: بمعنى القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الآخرين أو نشأه عنهم، وأن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت، ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفًا أفضل للدفاع أو الهجوم، فالحرص هنا ضروري حتى لا تؤدي زلة اللسان إلى مشكلات يصعب حلها.

* الاستقامة: أن يكون رجل العلاقات العامة مهنيًا مخلصًا لوظيفته لأن نجاحه رهن بثقة الناس فيه.

* النشاط: يجب أن يكون رجل العلاقات العامة نشيطًا متحركًا قادرًا على العطاء بجهد وافر وكبير ومن الخطأ أن يستكن إلى مكتب يعمل من خلفه، إذ عليه أن يتعايش مع المشاكل والأمور والظواهر وهذا ما تفرضه طبيعة عمل العلاقات العامة فهي نشاط دائم ومتعدد يحتاج إلى البحث المستمر.⁽²⁾

* الشجاعة: يواجه في الغالب رجال العلاقات العامة أمور حرجة وأوضاعًا متأزمة في علاقة المؤسسة بجماهيرها. ولهذا يجب أن يكون شجاعًا في اتخاذ القرارات الحاسمة والحازمة وبسرعة بديهية، ولمواجهة الآخرين خاصة رجال الإدارة بأخطائهم التي تُكتشف من خلال البحوث.

* القدرة على المثابرة والاحتمال: بما أن نشاط العلاقات العامة لا يؤدي إلى نتائج سريعة واضحة وأهدافه بعيدة المدى وبطيئة الظهور، فلا بد أن يتحلى رجل العلاقات العامة بالصبر والمثابرة.

* الحس الفني: يجب على كل من يمارس النشاط الإعلامي أن يتحلى بالذوق والحس الفني لكي يؤثر في الناس، وهذه الصفة من الملكات الطبيعية التي يمكن تمييزها عن طريق الدراسة والاطلاع.⁽³⁾

ب - الإعداد العلمي: يعتبر رجل العلاقات العامة إداريًا إعلاميًا في الوقت ذاته وبذلك فإن عمله يكون في اتجاهين حيث يساهم بقدر كبير في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل لديها، لذا يجب أن يتضمن تكوينه وإعداده العلمي المواضيع التي تساعد في أداء وظيفته الإدارية والإعلامية، وعلى الرغم من أنه لا يوجد منهج للتكوين العلمي للعمل بالعلاقات العامة إلا أنه لا بد أن يكون ملماً بالمواضيع الآتية:

* اللغة: يجب أن يكون متمكنًا من اللغة، إضافة إلى الاستعمال السليم لها سواء فيما يخص لغته أو

(1) علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ص (53، 54).

(2) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: مرجع سابق، ص ص (75، 76).

(3) زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 57.

لغة أخرى شائعة الاستعمال حتى يستطيع الكتابة بأسلوب مفهوم وواضح وسليم. كما يجب أن يكون قادرا على تقييم ما يكتبه الآخرون وتحمل مسؤولية ما يصدر عن المؤسسة من اتصالات وضمأن وضوحها وسلامتها لغويا.⁽¹⁾

* الكتابة: وهي من أهم الخصائص الواجب توفرها، ويقصد بها الكتابة الواضحة المقنعة المقروءة الخالية من المصطلحات المعقدة والكلمات الغربية، لأن وظيفة الكتابة نقل الأخبار والمعلومات والأحداث؛ وأي شيء يعوق هذا النقل غير مقبول لأنه يؤدي إلى سوء الفهم.

* التخاطب: ويقصد به الحديث الجذاب المنطقي المفهوم لنقل أفكار المتحدث والتأثير في آراء المستمعين سواء كانوا جمهورا كبيرا أو جماعة صغيرة أو أفراد قلائل، ويقوم رجل العلاقات العامة بإعداد الخطب للرؤساء والمسؤولين. ويجب أن يفهم شخصية الأفراد ليعد على أساس ذلك الخطب.⁽²⁾

* الصحافة: من الضروري أن يكون ملما بالفنون الصحفية كصياغة الأخبار وإجراء التحقيقات والمقابلات وتحرير المقالات، فطبيعة عمله تجعله على اتصال دائم برجال الصحافة والمؤسسات الإعلامية مما يتطلب إطلاعا واسعا بالعمل الصحفي.

* علم الدلالة: تختلف دلالة الألفاظ المستخدمة في أي لغة من مجتمع إلى آخر ومن فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر؛ وعليه من الواجب أن يسلم بهذا العلم الذي يدرس الألفاظ من حيث وضوحها أو غموضها وهذا ضروري في العمل الإعلامي.

* علم النفس: إن التأثير في الأفكار يتطلب معرفة النفس البشرية ودوافع سلوكها، ومصادر الاتجاهات وكيفية تكوينها، ومدى قوة العوامل المختلفة المكونة لشخصية الفرد (تفكيره وسلوكه) وهو ميدان العلوم النفسية.⁽³⁾

* علم الاجتماع: يعيش الفرد ضمن جماعات متعددة ذات تأثير على سلوكه ونمط تفكيره، وعلى رجل العلاقات العامة أن يتفهم طبيعتها وأساليب اتصالها وقوة ارتباطها.

* الإدارة والاقتصاد: لابد لمنتهي العلاقات العامة من الإلمام بأولويات الاقتصاد والإدارة لمعرفة ما يجري في إدارته ومؤسسته إداريا وماليا، والمؤثرات الاقتصادية السائدة في الداخل والخارج.

* الإحصاء وأصول البحث: يعتمد نجاح العلاقات العامة والمؤسسة الأم على أسلوب البحث العلمي وإحصاء وجمع المعلومات والمعالجة بالحاسوب وتقنياته، وصولا إلى تحليل الظواهر وإدخال المعطيات وتبويب النتائج، ومعرفة اتجاهات الرأي العام... الخ.⁽⁴⁾

(1) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص ص (76 ، 77).

(2) علي عجوة: مرجع سابق، ص 76.

(3) فخري جاسم سلمان وآخرون: المرجع السابق، ص ص (77 ، 78).

(4) عبد الكريم راضي الجبوري: مرجع سابق، ص 55.

خلاصة:

لقد عالجتنا في هذا الفصل العلاقات العامة من حيث الطبيعة وتطور هذا النشاط عبر الأزمنة أسسها ومبادئها، ومهامها أيضا أنواعها وتميزها عن باقي الأنشطة الأخرى. كما تم عرض ممارسة هذه الوظيفة في المؤسسة مبينين العوامل المؤثرة في الممارسة وأشكال ممارستها التي قد يكون سواء من خلال إدارة متخصصة، أو قد يتولها أفراد يعملون بالمؤسسة ويمكن أن تمارس من قبل جميع الموظفين؛ بمعنى أنه يمكن أن يمارس هذا النشاط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتطرقنا أيضا إلى إدارة العلاقات العامة (حجمها، تنظيمها، موقعها) وأخيرا المشتغلين بالعلاقات العامة.

وتم التركيز في هذا المحاور لتوضيح أن العلاقات العامة ليست وظيفة أو نشاط عابر يمارس بطريقة ارتجالية دون هدف أو معنى، بل هي نشاط هادف له أسس ومبادئ ويقوم بوظائف معينة حسيب الفئة المتعامل معها يختلف عن النشاطات الأخرى. وأصبحت علم أو مادة تدرس في المعاهد والجامعات وتمارس أيضا في مختلف المجالات لها خبرائها ومختصين للقيام بها، وتؤسس إدارات خاصة لهذا المجال في بعض المؤسسات.

الفصل الثالث

أساليب العلاقات العامة الداخلية في تعزيز العلاقات الإنسانية بالمؤسسة

* تمهيد.

المبحث الأول: العلاقات الإنسانية، ماهيتها، مبادئها وأسسها.

المبحث الثاني: أساليب العلاقات العامة الداخلية في تعزيز العلاقات الإنسانية.

* خلاصة.

تمهيد

إن جو العمل السليم يلعب دوراً هاماً وأساسياً في تنمية الموارد البشرية حيث أن شعور الأفراد بالارتياح يزيد من أدائهم بفعالية ويخلق لديهم ما يسمى بالولاء للمنظمة والإخلاص لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.

وتعمل العلاقات العامة الداخلية على توفير المناخ الملائم والجو الصالح داخل المنشأة وكذلك بترشيد العلاقات الإنسانية السليمة وتكريسها التي يشبع من خلالها حاجات الفرد النفسية والاجتماعية ذلك أن الفرد لم يعد يهتم بالجانب المادي فقط في عمله بل يطمح إلى تحقيق طموحاته من خلال التفاعل مع الآخرين والتعاون والاحترام المتبادل فيما بينهم، ولا يتحقق ذلك بمجرد وضع خطط على أوراق بل يجب تطبيقها على أرض الواقع بإتباع أساليب تعزز العلاقات الإنسانية وترفع من كفاءتها بين جميع الأفراد في العمل.

ويعالج هذا الفصل من الدراسة أساليب العلاقات العامة الداخلية لتعزيز العلاقات الإنسانية من خلال بحثين: المبحث الأول وتناولنا فيه العلاقات الإنسانية، ماهيتها والتطور التاريخي لها، بوادر الاهتمام بها في التنظيمات، أسسها أيضاً تجارب هاوثورن ومبادئ العلاقات الإنسانية. أما المبحث الثاني حاولنا إلقاء الضوء على أهم الأساليب التي تستخدمها العلاقات العامة الداخلية في تعزيز العلاقات الإنسانية بالمؤسسة منها: المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، الاتصال داخل المؤسسة والحوافز المعنوية.

وستنطرق لكل أسلوب من الأساليب من الأساليب السابقة بشيء من التفصيل من خلال بعض العناصر التي تساهم في توضيح وتبين معناه وأهميته في ترسيخ العلاقات الإنسانية بالمنشأة، وهذا الجانب مهم لتنمية الموارد البشرية حيث أن العلاقات الحسنة التي تتميز بالود عامل رئيسي في استقرار القوى العاملة بالعمل وزيادة تحسين مستوى أدائها.

وبالنسبة لأسلوب المشاركة فسيتم عرض تعريف للمشاركة العمالية، ولمحة تاريخية عن تطورها وتبيان العوامل المساعدة على ترسيخ المشاركة العمالية في صنع القرارات بالمؤسسة. وسنحاول مناقشة وجهة نظر المفكرين التنظيميين في المشاركة، كما سنتناول أهداف المشاركة ومزاياها ثم الأسس النفسية والاجتماعية والاقتصادية لها، بالإضافة إلى صور وأشكال المشاركة العمالية وأخيراً المشاركة في الجزائر. أما أسلوب الاتصال داخل المؤسسة سنعرض لتعريفه وتبين وجهة نظر المفكرين في الاتصال داخل المؤسسة، وسنقدم أهداف الاتصال ووظائفه ثم الاتصال والعلاقات الإنسانية. وسنتناول أنواع الاتصالات الداخلية بما فيها الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير رسمية ثم أساليب الاتصال ووسائله داخل المنظمة، وكذلك موقاته وأساليب تحسينه وننتهي بعنصر الاتصال بالجزائر. وفيما يخص الحوافز سنتناول في هذا الفصل تعريفها، أهميتها، أهدافها وسنبين أسس منحها

والعوامل المؤثرة فيها ونوضح الحوافز حسب نظريات التنظيم ثم أنواعها ونركز بشكل دقيق على الحوافز المعنوية نظراً لكونها تخدم الموضوع الذي نحن بصدد البحث فيه.

المبحث الأول

العلاقات الإنسانية، ماهيتها، مبادئها وأسسها

- 1- تعريف العلاقات الإنسانية
- 2- التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية
- 3- بؤادر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
- 4- أسس العلاقات الإنسانية
- 5- تجارب هاوثورن ومبادئ العلاقات الإنسانية

- تعريف العلاقات الإنسانية:

يعد موضوع العلاقات الإنسانية من المواضيع التي لاقت ومازالت تلاقى اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، ومن قبل رجال الأعمال في المؤسسات المختلفة وذلك لما لها من دور في تحقيق الأهداف المشتركة لكل من المؤسسة ومواردها البشرية مما يؤدي على نجاحها واستمرار وتطورها. وقد جاءت عدة تعاريف للعلاقات الإنسانية في مجال العمل سنورد البعض منها فيما يلي:

- العلاقات الإنسانية هي: " مجموعة من الأنشطة تتضمن قواعد وأسس والغاية من وراء استخدامها هو جعل الأفراد العاملين في المؤسسة راضين عن العمل فيها، ومرتبطين بها ويساهمون إسهاماً فعالاً في تحقيق أهدافها." (1)

- وجاء في معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين تعريف العلاقات الإنسانية بأنها: " العلاقات التي تهتم بتنمية التفاعلات الاجتماعية والنفسية بين الأفراد في العمل، وتتطلب جهوداً من الإدارة والأفراد لتعزيز الجانب الإنساني من العلاقات بين العاملين بعضهم البعض، والمدراء والعاملين والمنظمة الرسمية ككل. وهي أحد أساليب التحفيز لزيادة انتماء الأفراد إلى المجموعات والمنظمة ورضاهم الوظيفي." (2)

- وقد ورد تعريف العلاقات الإنسانية في معجم العلوم الاجتماعية كما يلي: " العلاقات الإنسانية هي التي تتطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج." (3)

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن هناك اتفاق على أن العلاقات الإنسانية هي العمل على خلق علاقات حسنة في محيط العمل بين كل من العمال مع بعضهم وبين الرؤساء والعمال.

- وقدم كل من **عبد الكريم درويش وليلى تكلا** تعريف للعلاقات الإنسانية مفاده أن: " العلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري، يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسان نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية. وتهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل حالات التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي، مع التسليم بكل ما يمكن أن يؤثر على المرء من عوامل غير رشيدة وجوانب غير منطقية باعتباره كائنًا آدميًا وجدانيًا وانفعاليًا أكثر منه رشيداً أو منطقيًا." (4)

أما **صلاح الشنواني** يرى أن: " العلاقات الإنسانية هي ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 269.

(2) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية - شؤون العاملين - إنجليزي، عربي-، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003، ص 65.

(3) أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 202.

(4) شفيقة سرار: العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي في الإدارة العامة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002، ص 22.

بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل مع الحصول على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية. " ومعنى ذلك أن " العلاقات الإنسانية هي مجهود جماعي منتج للمشروع ومرضي للأفراد " كذلك هي " تنمية الأهداف المشتركة للمجموعات في محيط العمل " (1).

ويرى سكوت *SCOTT* " أن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي على توازن الأهداف ويعطي المزيد من الإرضاء النفسي كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية "

* من خلال التعاريف السابقة نستخلص عدة أهداف للعلاقات الإنسانية وهي:

1- تعمل على تحسين العلاقات بين الأفراد والجماعات في محيط العمل وتنمية روح التعاون بينهم.

2- تقديم الحوافز للأفراد لزيادة الإنتاجية.

3- تعمل على رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

4- تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية والمادية.

5- تنسيق جهود الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والأفراد.

وبناءً على التعاريف السابقة يمكن تعريف العلاقات الإنسانية كالتالي:

" العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات السليمة القائمة على أساس التعاون والتفاهم المتبادل بين جميع أعضاء المنظمة سواء فيما بين الأفراد العاملين أو بينهم وبين الإدارة مما يؤدي إلى خلق جو مناسب وملئم للعمل يتم من خلاله إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية للأفراد فيتحقق بذلك الرضا الوظيفي وترتفع روحهم المعنوية ويزيد انتمائهم للمنظمة وهذا يدفعهم للعمل على إنجاح وتحقيق أهدافها. "

2- التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية:

لقد شهد القرن التاسع عشر عدة تغيرات اجتماعية واقتصادية في كل من أوروبا وأمريكا حيث تحولت المجتمعات من كونها زراعية إلى مجتمعات صناعية، ويرجع ذلك إلى اتساع حركة التصنيع. مما جعل تلك الفترة تتميز بظهور أنظمة الإنتاج الحديثة التي استلزمت وجود المصانع الكبيرة التي ضمت أعداد كبيرة من العمال، إضافة إلى ظهور الاختراعات العلمية، وانتشار مستحدثات تكنولوجية عصرية، كذلك اتساع الأسواق المحلية والخارجية وظهور شبكة اتصالات تنظيمية كبيرة وتشعبها. وبالرغم من كل هذه التطورات فهذا لم يمنع من ظهور بعض السلبيات والمشاكل التي أثرت على المنظمات. إذ اتسمت المنظمات خلال تلك الفترة بالإسراف والتبذير، وانخفاض إنتاجيتها وتذبذبها استبدال القوى البشرية بقوى ميكانيكية مما أدى كل ذلك إلى تشابك وتعقد البنية الاجتماعية للمنظمات وظهور النزاعات التي تؤثر في جو العمل الإنساني، وظهور المنافسة الشديدة وارتفاع تكاليف الإنتاج.

(1) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- مدخل الأهداف-، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1999،

وتبعاً لكل هذا بدأ الخبراء والمهندسين والباحثين منذ بداية القرن العشرين التفكير والبحث عن طرق وأساليب جديدة لتنظيم وتحسين العمل وتجاوز المشاكل التي تعاني منها التنظيمات. فوضعوا أسس وقواعد لتسيير الموارد المختلفة لها سواء مادية أو بشرية، وحددوا العوامل المساعدة على تحقيق الأهداف المشتركة لكل من المنظمة والعمال، وتحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي. وقد تجسدت إسهامات هؤلاء الباحثين من خلال ظهور مدارس وتيارات فكرية حديثة طرحت رؤية أكثر واقعية متعددة الأبعاد عن المنظمات.⁽¹⁾ وتطورت كاستجابة للحاجات الجديدة في تنظيم مجتمع العمل والتي طرحها الإنتاج الصناعي المتطور مثل:

§ تنظيم العمل وتوزيعه.

§ التوظيف والتكوين.

§ خلق ظروف عمل مناسبة، ووضع قواعد للجزاء والعقاب التي تسمح للعمال بالمحافظة على تحقيق أخلاقية عالية لضمان النجاح في العمل.

§ تنظيم العمل بحسب التغيرات التي تحصل في البيئة كالمستحدثات التكنولوجية..... الخ.

ولم تتوقف الجهود عند هذا الحد فقط بل اشتملت أيضاً عمليات إدارة المنشآت الصناعية وذلك بالبحث عن طرق فعالة لتسيير العمليات التقنية للإنتاج ولتوجيه سلوك الأفراد المشاركين في العمل أيضاً العمل على إيجاد وخلق التوازن بين مختلف الشرائح الاجتماعية في المؤسسات ووضع الخطط اللازمة لتلبية مطالبها وحاجاتها وتحقيق مصالحها.⁽²⁾

وقد كان هناك اختلاف بين المدارس الفكرية في تفكيرها وتصورها لظاهرة التنظيم، وفي رؤيتها لدور الفرد في العملية الإنتاجية، كذلك في طريقة العمل وتنظيمه وتوضيح العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي من خلال إتباع أسس ومبادئ معينة، كما كانت لكل منها وجهة نظر خاصة بها تركز من خلالها على جانب معين في التنظيم دون الجوانب الأخرى. ويرجع هذا الاختلاف بين وجهات النظر إلى عدة عوامل منها:

أ- اختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي نمت وأنتجت تلك الاتجاهات الفكرية.

ب- اختلاف الأصول العلمية والخبرات العلمية لأصحاب تلك النظريات.

ج- اختلاف طرق البحث وأساليب جمع المعلومات عن ظاهرة التنظيم.⁽³⁾

ومن أبرز الاتجاهات أو المدارس التي اهتمت بظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي مدرسة: الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية.

فالإدارة العلمية هي اتجاه كلاسيكي تزعمه *F. Taylor* ومجموعة من الباحثين. حيث قاموا بوضع

1) Jean Luc Charron, Sabine Sépari : Organisation Et Gestion De L'entreprise (Manuel Et Application), Epreuve n° 3, 2^{ème} Edition, Dunod.Paris.2001.p24.

(2) سعد بشايبنة: علم اجتماع العمل-الأسس والنظريات والتجارب-، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص 11.

(3) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 23.

أول التغييرات في طرق العمل وإدارة الأفراد. التي جاءت على أنقاض الطرق القديمة التي ركزت على تهديد الأفراد بفقد مناصب عملهم وعدم قياس إنتاجيتهم واعتبارهم متساو الإنتاجية إلى أن جاءت هذه الحركة وغيرت هذا التفكير تجاه العمل ودور العنصر البشري فيه.

وقد تبنى تايلور *Taylor* مدخلاً علمياً وموضوعياً للإدارة صمم من خلاله ووضع طريقة للعمل أكثر فعالية لتحقيق الزيادة في الإنتاج.⁽¹⁾ وذلك عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب الفني، وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة الحركة المطلوبة الأساسية للعمل وتحديد زمن القيام بها بدقة بغية استبعاد الحركات الزائدة، وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات والآلات وتحرك العامل لأداء واجبه، أيضاً تقرير الأجور الأساسية والتشجيعية بناءً على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه. ويبين *Taylor* أن دوافع الإدارة والعاملين مبنية على أساس مادي بحث فكلاهما يطمح في الحصول على عائد أكبر، وهذا ما يجعل مصطلحتهم مشتركة لذلك يجب أن يشترك الطرفان في تكبير العائد عن طريق زيادة الإنتاجية.⁽²⁾

وبناءً على الأفكار التي جاءت بها مدرسة الإدارة العلمية يتبين أن هناك خصائص يجب أن توفر في التنظيم وهي: * العمل * التخصص ونقسيم العمل * هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي * استخدام الحوافز الاقتصادية * الرشد في الإدارة والعمال⁽³⁾

إن هذه المدرسة ساهمت مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسة الإدارة وإيجاد أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج بالإضافة إلى تحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والإقلاع عن أسلوب التخمين أو التقليد، أو المحاولة والخطأ ولذلك اتصفت بالمثالية. لكن هذا لا يمنع من أنها أغفلت أمور عديدة مما جعلها عرضة لانتقادات، ومن خلال الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية أو كما يطلق عليها مدرسة الآلة تبين أنها تتسم بـ:

* تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية والمشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية.
* ضمان أن يكون الفرد مطيعاً لأوامر وتعليمات السلطة التنظيمية دون مناقشة، ودون أن يكون له دور المبادرة في العمل.

* الاعتقاد الإدارة التنظيمية بأن الحوافز والمكاسب المادية التي يجنيها العامل في مقدمة اهتماماته.
* قيام التنظيم على تحديد الأعمال والمهام واعتبار المركز داخل التنظيم هو الوحدة الأساسية للتنظيم.
* لا بد أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم وإلا سيتم الاستغناء عن كل من لم يقدر على هذا التكيف وتلبية تلك المتطلبات.

* اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة والاستحقاق.

(1) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص (15، 16).

(2) سعيد يس عامر، عي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 1.

(3) على السلمي: مرجع سابق، ص 65.

* اتجاه الأوامر من أعلى إلى أسفل دون أن ترجع عكسيا (اتصال نازل)، والشكل الوحيد للاتصال من أسفل إلى أعلى هو التقارير بإنجاز العمل.⁽¹⁾

* تنتظر للإنسان على أنه كسول بطبعه ولا بد من إتباع أسلوب الإكبار والقسر على العمل حتى تزيد إنتاجية العمل.

* ترى أن العامل ضيق الأفق وأناني لا تحركه إلا الحاجة المادية ويحاول جاهداً إشباع حاجاته الخاصة مهملًا في ذلك مصالح الجماعة.⁽²⁾

* التركيز على الجانب الرسمي دون مراعاة للجانب الغير الرسمي في التنظيم، وهذا يمنع التنظيمات من الوصول إلى الفعالية المطلوبة ومن ثم الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة.

إن الأفكار التي جاءت بها الإدارة العلمية بالرغم من أنها ساعدت على القضاء على الطرق التقليدية في العمل إلا أنها أولت أهمية كبيرة للجانب المادي وأهمت الجانب المعنوي الذي يلعب دوراً مهماً في تنمية المورد البشري وتحسين أدائه. وعلى إثر ذلك ظهر تيار آخر حاول تنظيم العمل مركزاً على الجانب الإنساني في التنظيم وهو مدرسة العلاقات الإنسانية التي يمثلها *Elton Mayo* الذي اهتم بضرورة قيام علاقات إنسانية سليمة داخل التنظيم، وقبل التعرض لأفكار هذه المدرسة ومبادئها كانت اهتمامات من قبل بالعلاقات الإنسانية ذلك أن الروابط الإنسانية موجودة منذ بداية الحياة الإنسانية؛ أي أن العلاقات الإنسانية قديمة قدم التجمع في تنظيمات للعمل، أي كانت صورة هذه التنظيمات ودرجة تعقدتها.⁽³⁾

كما أن العلاقات الإنسانية موجودة قبل أن يكون الإنسان موظفاً، باعتباره إنساناً تمتلكه أحاسيس ومشاعر وطموح وحاجات عاطفية، وإحساس بالذات ورغبة في الاهتمام به، والتقدير لمكانته وقد بينت مختلف العلوم الإنسانية كعلم النفس وعلم الاجتماع... وغيرها من العلوم ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في حياة الفرد.

فقبل كل هاته العلوم لا بد من الإشارة إلى أن أول من اهتم بالعلاقات الإنسانية الدين الإسلامي حيث أشار إلى احترام إنسانية الإنسان سواء ذكر أو أنثى، وقد حث على التعامل معه باحترام، وهناك عدة آيات كريمة تتحدث عن تكريم الله سبحانه وتعالى لبني آدم والارتقاء بدرجة تكريمه باستخلافه في الأرض وبسجود الملائكة له، كذلك ما حث عليه القرآن من تعامل بالحكمة والموعظة الحسنة وبالتحلي بالإنسانية والرفقة حتى عند دعوة أعتى خصوم الدعوة وهذا ما جاء في الآيات الكريمة:

﴿ ولو كذبتم خطا لخلط القلب لا نفوساً من حولكم ﴾ الآية 59 من سورة آل عمران

(1) على غربي: تنمية الموارد البشرية، مطبعة جامعة منتوري قسنطينة، 2000، ص ص (108، 109).

(2) سعيد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم - مدخل نقدي - دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 147.

(3) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج - دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 149.

﴿ عبس وتولى أن جاءه الأعمى ﴾ الآية 1 من سورة عبس

وجاء في السيرة المطهرة مواقف للرسول صلى الله عليه وسلم تُبين أسس فن التعامل مع الناس مثل موقف الرسول الكريم من الرجل الذي كان يعترض طريقه فلما افتقده الرسول عليه الصلاة والسلام وعلم بمرضه ذهب إليه يزوره ويسأل عنه فأسلم الرجل.

أيضا يتضح الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال سيرة الخلفاء الراشدين في عدة مواقف مثل قصة الرجل الذي أراد عمر ابن الخطاب رضي الله عنه أن يوليه ولاية معينة فلما ذهب الرجل إلى عمر ووجده يلطف بصغاره ويداعبهم أستكثر الرجل ذلك على عمر، فقال عمر: فكيف لك وقد نزع الله الرحمة من قلبك حتى مع صغارك، كيف أن أوليك أمر المسلمين ورفض توليه.⁽¹⁾

وفي القديم كان الأفراد يعملون منفردين مما جعل علاقاتهم في محيط العمل بسيطة، لأن هدف الأفراد خلال ذلك الوقت كان منصباً حول كسب لقمة العيش دون التفكير في الحاجة إلى وجود علاقات إنسانية. ولكن بعد مجيء الثورة الصناعية التي تميزت بوجود علاقات متعددة بين أصحاب الأعمال والموارد التي يستخدمونها في الإنتاج خاصة الموارد البشرية. حيث كان ينظر للأفراد أنهم ماكينات فسادت قيود على حركة العمال، إضافة إلى انعدام الاتصال بين العمال وأرباب العمل. ونظرا لهذه الظروف المتشددة في مجال العمل التي سادت تلك الفترة ظهرت مبادرات مُطالبية بتجسيد الجانب الإنساني على أرض الواقع في المنظمات.⁽²⁾

وأول من فكر في هذا الجانب ونادى بتطبيقه في مؤسسات الأعمال هو **Robert Owen** الذي لقب " بأب إدارة الأفراد " حيث قام بعرض بعض الأفكار التي تهتم بالعنصر البشري وتعالج مشاكل وظروف حياة العمال منها اعتراضه على تشغيل الأطفال في المصانع، وركز على أهمية النظافة في مكان العمل، وبين مدى أهمية توفير شروط صحية مناسبة فيه، كذلك توفير المعاملة الحسنة للعنصر البشري والتي تعود بالنفع على المؤسسة. أيضا عدم تجريد العامل من إنسانيته لأن هناك علاقة مباشرة بين معنويات العامل وإنتاجيته ذلك أن كمية ما ينتجه العامل ودرجة الجودة التي يحققها تتأثر بكل العوامل السابقة. وقام **Robert Owen** بإجراء مقارنة بين كل من الآلات والفرد العامل، فأوضح أن التعامل الجيد مع الآلات وحسن صيانتها واستخدامها سيزيد من إطالة عمرها الإنتاجي فإذا كان هكذا الحال مع الآلات الجامدة، فما بالك إذا توفرت المعاملة الحسنة مع الآلات الحية (العنصر البشري) فهنا ستكون النتائج إيجابية إلى حد كبير وتنعكس على رفع الروح المعنوية وحبهم للعمل.⁽³⁾ ومن بين المطالبين أيضا بالاهتمام بالجانب الإنساني **Andrew Ure** الذي أصدر كتابا يبين فيه أهمية العنصر الإنساني كعامل تقوم عليه الصناعة إلى جانب العامل الفني والعامل التجاري، ويكون ذلك من

(1) علي الباز: مرجع سابق، ص ص (111،112).

(2) صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 502.

(3) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 270.

خلال توفير ظروف ملائمة للعمل مثل: تقديم العلاج الطبي والأجور وتحسين الظروف العمل. إن أفكار كل من **Robert Owen** و **Ure** لاقت قبولاً بطيء جداً إن لم يكن منعدم، مما أدى إلى تلاشي أفكارهم نهائياً ويرجع السبب في ذلك إلى عدم التجاوب مع أفكارهم من قبل العاملون. فلم تكن

الاتجاهات آنذاك تعترف بأهمية الفرد والجماعات في ميدان العمل.⁽¹⁾

وبعد هذه المبادرات ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية في الثلاثينات من القرن العشرين أثناء الفترة الممتدة بين 1930-1940 اتجاه فكري منطور في هذا المجال وهو اتجاه العلاقات الإنسانية الذي يقوم على أفكار **Elton Mayo** وزملاؤه حيث أكد هذا التيار على أهمية العامل الإنساني في التنظيمات. كما عمل على تطوير المفهوم السيكولوجي للإنسان الذي يؤكد أن الفرد يمتلك بالإضافة إلى قدراته الفسيولوجية قيماً وأخلاقاً ووجداناً لها تأثيرها الهام على سلوكه وتصرفاته داخل المنظمة وعلى الإنتاجية.⁽²⁾ وانطلق هذا التيار انطلق من مبدأ أساسي وهو أن الإدارة ماهي إلا تنفيذ للأعمال بواسطة مجموعة من الأفراد ولذلك يجب تركيز الاهتمام على الفرد العامل وعلاقاته مع بقية أعضاء المنظمة والوقوف على اتجاهاته ورغباته واحتياجاته خاصة فيما يتعلق بتوفير الجو الاجتماعي والنفسي والإنساني الملائم، وذلك لأجل حثه على العمل ودفعه لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاجية ومن ثم تحقيق المزيد من الربح.⁽³⁾ فتوفر عناصر الإنتاج المادية والفنية الجيدة وحدها لا يحقق إنتاجية جيدة إلا بوجود العنصر البشري الصالح ومعاملته معاملة إنسانية تحترم فيها أحاسيسه ومشاعره باعتباره كائن حي وليس آلة.⁽⁴⁾

ويعتبر ظهور حركة العلاقات الإنسانية بداية لتطور جديد قضى على عقبات جامدة حكمت سلوك الأفراد لسنوات طويلة، وإيجاد طرق أكثر ملائمة لحل المشاكل التنظيمية وزيادة الفعالية الإنتاجية. وقد تجلى ذلك من خلال التجارب والدراسات التي قام بها **Mayo** وزملاؤه بمصانع هاوثورن. فهذه الدراسات شكلت أحد الدوافع الرئيسية لنهوض وارتقاء مدخل العلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم والإدارة، كما دفعت إلى ضرورة النظر في العوامل التي تؤثر على عمل الموارد البشرية من زاوية جديدة والتخلي عن الصياغات الصارمة لعمليات التنظيم والتسلسلات الرئاسية الجامدة، ولفنت الأنظار إلى تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء.⁽⁵⁾ وهكذا نجحت تجارب هاوثورن في تبين وظيفة أخرى للمنظمة إضافة إلى الوظيفة الاقتصادية للمنظمة وهي الوظيفة الاجتماعية للمنظمة.⁽⁶⁾

(1) صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 503.

(2) سعيد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 170.

(3) شفيقة سرار: مرجع سابق، ص 29.

(4) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 270.

(5) سعيد عيد مرسي بدر: المرجع السابق، ص 171.

(6) صلاح الشنواني: المرجع السابق، ص 489.

وبالرغم من كل مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية لتطوير أساليب العمل وتحقيق النجاح للمنظمة فقد وجهت لها عدة انتقادات، لكن هذا لا ينفي من كون النتائج التي تم التوصل إليها لها علامة مميزة في تكوين اتجاه العلاقات الإنسانية كحركة علمية. ومنذ ذلك التاريخ ظهرت العديد من البحوث والدراسات في مجال العلاقات الإنسانية أجراها علماء النفس والاجتماع إلى حد القول بأن العلاقات الإنسانية علم اجتماعي قائم بذاته على أساس أن الإدارة أصبحت عملية فنية تتكامل فيها العوامل الفنية والمادية والرسمية والمعرفة بالجوانب الاجتماعية وبناء الجماعات لتحقيق المنفعة المتبادلة.⁽¹⁾ ومن بين الباحثين في هذا المجال *Coch* و *French* و *Homans* و *Louid Warner* وغيرهم وتوصلت أبحاثهم إلى تخمينات تدعو إلى تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة والاهتمام بجماعات العمل خلق فرص للتدريب والتعلم للعمال، بالإضافة إلى الكشف عن مشاكل الاتصال وضرورة حلها والسيطرة عليها. فكل هذه الدراسات اشتركت في إبراز أهمية الإدارة الديمقراطية وضرورة العمل بها.⁽²⁾

ولم تكن مدرسة العلاقات الإنسانية هي الوحيدة التي أولت أهمية للعنصر البشري وتشجيعاً للعلاقات الإنسانية داخل التنظيمات بل ظهر اتجاه آخر أعطى أهمية للجانب الإنساني والوجداني في تحليله لكيفية أداء التنظيمات لوظائفها وهو اتجاه السلوك التنظيمي. أو مدخل الموارد البشرية الذي ازدهر في السبعينات من القرن العشرين وهو يعكس مظاهر التطور الحديث الذي طرأ على العلاقات الإنسانية. وأكد بدوره على كيفية الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية وقدم أكبر الإسهامات في إدارة الصراع والتغير وتطور الموارد والقوى البشرية.⁽³⁾ وعمل هذا التيار على زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد العاملين النفسية والاجتماعية والاقتصادية في نفس الوقت، ويرى أنه لا يجب النظر إلى أهداف الأفراد وأهداف المنظمة على أنهما منفصلين عن بعضهما البعض بل كلاهما مكمل للأخر وتحقيق المكاسب لأحدها لا يكون على حساب الأخر.

إن اتجاه الموارد البشرية مورد أساسي للتنظيم وأحد المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي حيث تناول الإنسان بمختلف جوانبه الفزيولوجية والنفسية والاجتماعية، لأنه هو القوة الدافعة ومصدر الطاقات والنجاح. كذلك هو المورد الأهم وحجر الأساس الذي تتحقق عن طريقه أهداف المنظمة.

ومن خلال التجارب التي والدراسات العديدة التي أجراها أنصار هذا الاتجاه تبين مايلي:

• أن المورد البشري هو طاقة ذهنية وفكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات ويستطيع المشاركة بالفكر والرأي.

(1) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 150.

(2) علي غربي: مرجع سابق، ص 113.

(3) سعيد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 160.

- يرغب الفرد العامل بالمشاركة وتحمل المسؤولية وليس التقيد بالمهام التي تحددها الإدارة بل يسعى إلى التطوير والإنجاز.
- أن الإنسان إذا أحسن اختياره تدريبه ووضعه في المنصب الذي يتوافق مع قدراته ومهاراته ورغباته، يصبح من غير الضروري توجيهه من طرف المشرف أو مراقبته.
- زيادة مهارات وقدرات وكفاءة العمل إذا عمل مع مجموعة من الزملاء يشتركون في تحمل مسؤولية العمل.⁽¹⁾

وقد تواصلت الجهود في محاولة تطوير أساليب عمل المؤسسات مع التركيز دائماً على العنصر البشري والعمل على خلق مناخ ملائم من العلاقات الإنسانية في العمل وتعزيزها وذلك باحترام الفرد وإشباع حاجاته المختلفة واعتباره شريك وليس مجرد أجير. وكان ذلك خاصة بعد التطور الهائل والسريع للتكنولوجيا مما أكسب الإدارة طابعاً آلياً خاصة مع ظهور الحاسب الآلي، فمع مطلع الثمانينات تطرق *Perly Paskarla* كما يقول كل من *Sud Ingle* و *Nima Ingle* إلى مصطلح الإدارة الإنسانية عام 1981 ويعني ذلك إبداع طريقة إنسانية جديدة في الإدارة، وقد توصل إلى وضع أسس في الإدارة الإنسانية وهي كالتالي:

- التعامل مع جميع قضايا العمال بطريقة تعكس الاحترام والتقدير للفرد كشخص ذكي.
 - البحث عن طريقة تجعل العاملين يشاركون بأكثر قدر منهم في العمل فيتحقق بذلك نموهم الذاتي.
 - تقدير واحترام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى.
 - أخذ الجانب الإيجابي من وجهات نظر الأفراد والحرص عند التعامل معهم على بناء التعاون.
 - السماح للعامل بأن يعبر عن نفسه كإنسان وعن رغباته وحاجاته للنمو الشخصي.⁽²⁾
- ويرمز لهذا الاتجاه بنظرية *Z* التي هي امتداد للأفكار التي قدمها *Mayo* وغيره من أنصار العلاقات الإنسانية الذين اعتبروا أن الفرد العامل هو محور العملية الإدارية. وبناء على هذه الأفكار بنى *William Ouchi* نظريته ويرتكز فكره على أن النموذج الياباني في التسيير الاستراتيجي للمنشآت وبنيت هذه النظرية على المحاور الأساسية الآتية:

- (1) جو الثقة المبني على ضمان الشغل وأفاق الحياة المهنية.
- (2) استعمال مصطلحات خاصة اتجاه العمال مثلاً: المساعدون، الشركاء، المتعاملون.
- (3) تطوير إحساس الانتماء إلى مجموعة بتنظيم نشاطات رياضية وثقافية مشتركة كاتخاذ القرارات.
- (4) اللامركزية وإشراك العمال في تحديد الأهداف.
- (5) الرقابة الضمنية والذاتية.
- (6) التدرج البطيء (الترقية).

(1) علي غربي: المرجع السابق، ص ص (116، 117).

(2) شفيقة سرار: مرجع سابق، ص ص (33، 34).

7) التشغيل مدى الحياة.

إن ثقافة نظرية Z تعتبر حياة العامل كلاً متكاملًا، كما تبرز أهمية ظروف العمل الإنسانية التي لها أثر كبير في زيادة الإنتاج والأرباح وتعزز من مشاعر الاحترام الذاتي في أوساط الموظفين، وهذا الشعور يجعل الفرد أكثر قدرة على العمل كإنسان. ولهذا تدعو إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المنشآت بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء دفع الإنتاجية. وأهم الركائز التي نلاحظها في ثقافة التنظيم المناسبة لنظرية Z تكمن في:

- الجو الاجتماعي. - إتاحة الفرصة للنقد والصراحة. - الثقة والصدقات والعمل المشترك.
- العمل بروح الفريق. - المشاركة الميدانية للإدارة.
- تقدير العاملين الذين يقدرون عملهم.⁽¹⁾

3- بوادر (أسباب) الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التنظيمات وهي كالتالي:

- 1- أن العلاقات الإنسانية لم تحز إلا على القليل من الاهتمام مما أدى إلى التركيز على تحسين العلاقات الإنسانية لتحقيق التوازن في محيط العمل.
- 2- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين من الأسباب التي شجعت على تنمية العلاقات الإنسانية، فالفرد العامل في القرن العشرين أصبح أكثر وعياً وثقافة مما جعله قادراً على التجاوب الصحيح مع أساليب العلاقات الإنسانية كالقدرة على الاتصال والمشاركة.... الخ.
- 3- الدراسات والتجارب التي أجراها الباحثين كانت لها اثر في تشجيع الإدارة في المؤسسات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية مثل: تجارب هاوثورن التي شجعت على اعتناق هذه السياسة.
- 4- الكساد العظيم الذي شمل العالم في الثلاثينات أثر في زيادة شعور المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية مثل: العمل على تزويدهم بالاستقرار الاقتصادي والعاطفي.
- 5- كبر المشروعات في الحجم أدى إلى تعدد قيام علاقات شخصية بين أصحاب المشروعات والأفراد العاملين بسبب اتساع العمليات والأنشطة فانشغلت الإدارة بالأعباء الإدارية مما أدى إلى شعورهم بإهمال الإدارة لهم وأثر ذلك على معنوياتهم. وعلى إثر ذلك أعطت المنظمات أهمية للعلاقات الإنسانية معتبرة إياها وسيلة لربط العاملين على شكل فريق متعاون ومتكامل.
- 6- توسيع التخصص في المهام وتطبيق مبدأ تقسيم العمل أدى إلى تقسيم التنظيم إلى إدارات وأقسام مما أثار مصدرًا للاحتكاك والمشاكل الإنسانية، ولمعالجة ذلك تم التوجه لترسيخ العلاقات الإنسانية في محيط العمل.
- 7- ازدياد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية وتهيئة الظروف الاجتماعية والنفسية المناسبة للعمل.

(1) عبد الكريم بن أعراب: تسيير المنشأة، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص ص (101، 102).

- 8- ارتفاع مستوى المعيشة أدى إلى ضرورة التركيز على هذا الجانب فقط. ورغم ذلك لم يعد يكتفي الأفراد بإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط وإنما يتطلعون لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.⁽¹⁾
- 9- النمو القوي للنقابات العمالية سنة 1935 التي وضعت تشريعات عمالية منها الحق القانوني في التنظيم والضمان الوظيفي وغيرها من الشروط الخاصة بالعمل. فظهرت على إثر ذلك مشاكل جديدة فازداد نفوذ النقابات الذي عرقل الإدارة في تنمية العلاقات الإنسانية بينها وبين العمال.⁽²⁾

4- أسس العلاقات الإنسانية:

للعلاقات الإنسانية قاعدة فلسفية بنيت على أساس أربع عوامل وهي:

- 1- المصالح المتبادلة والمشاركة: أي تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد العاملين معاً ويتم ذلك من خلال التعاون الفعال بين العاملين من جهة وبين العاملين وإدارة المنظمة من جهة ثانية. فمهما كانت خطط وسياسات الإدارة جيدة وسليمة فإنها لا تستطيع تحقيق أهدافها دون تعاون من طرف العاملين بصفة مستمرة، ونفس الشيء بالنسبة للعمال فهم لا يستطيعون تحقيق مصالحهم وتطلعاتهم دون تعاون مع الإدارة. وبالتالي هناك مصلحة مشتركة بين الطرفين ولا يتحقق ذلك إلا من خلال العلاقات الإنسانية التي توعي العاملين وترشدهم إلى سبل التعاون في العمل.⁽³⁾
- 2- الاختلافات الفردية: هناك فروقات واختلافات بين الأفراد من حيث الصفات البدنية والقدرات العقلية والميول والعواطف والطباع والاتجاهات، وتزداد هذه الاختلافات مع مرور الوقت وكلما زاد الأفراد احتكاكاً بالحياة واكتسابهم لخبرات جديدة. وعلى إدارة المؤسسة الاعتراف بهذه الفروقات بين الأفراد وعلى أساسها تتبع الطرق المساعدة على أداء أعمالهم ورضاهم عنها عن طريق معاملتهم حسب طبائعهم وميولهم وقدراتهم.⁽⁴⁾
- 3- الدوافع على العمل: تعتبر الدوافع الوسيلة التي تخلق الرغبة لدى الأفراد للعمل وبدونها لا يمكن إطلاق الطاقات الإنتاجية للأفراد. وتخلق أيضاً الدوافع على العمل بتلبية احتياجات الفرد الثلاث: الاقتصادية، النفسية، الاجتماعية، أي بالتشجيع المادي والمعنوي.
- 4- الكرامة الإنسانية: وهي لب أو بمعنى آخر قلب العلاقات الإنسانية، فمهما كان مركز الفرد فهو يناضل باستمرار للمحافظة على كرامته ومعاملته باحترام من قبل الآخرين.⁽⁵⁾ فإذا أرادت المنظمة أن

(1) صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص (508 - 512).

(2) راوية حسن: مرجع سابق، ص 19.

(3) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 274.

(4) صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 541.

(5) محمود الشكري: إدارة المشاريع الصناعية - الإدارة الصناعية - ج 2، مطابع دار الكتاب، بيروت. 1968. ص 215.

تكسب تعاون مواردها البشرية يجب أن تعاملهم معاملة إنسانية التي تتطوي على ضرورة استخدامهم بكل طاقاتهم وقدراتهم وأحاسيسهم وليس استخدام قوتهم العضلية فقط. وذلك بمساعدتهم على تحقيق آمالهم ورغباتهم وحل مشاكلهم المعوقة للعمل والتي تؤثر في معنوياتهم. وإشعارهم بدورهم ومكانتهم في تحقيق أهداف المنظمة مهما كان عملهم بسيطاً.⁽¹⁾

5- تجارب هاوثورن ومبادئ العلاقات الإنسانية:

ينسب بداية وانطلاق أفكار العلاقات الإنسانية وتجسيدها على أرض الواقع والعمل بها في المنظمات إلى تجارب هاوثورن التي قام بها *Mayo* وزملاؤه سنة 1923 بهدف دراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال. ففي البداية اتجه تفكيره نحو العوامل المادية والطبيعية المحيطة بالعمل منها: كثافة الإضاءة وفترات الراحة ونظام الأجور، واتضح بعدها عدم وجود علاقة وثيقة بين زيادة الإنتاجية وتلك العوامل بل كانت هناك زيادة في الإنتاجية بصفة مستمرة ويرجع السبب للعوامل الاجتماعية، حيث كان هناك تفاعل اجتماعي بين العمال فيما بينهم، وبين العمال وممثلي الإدارة فحدث ما يسمى بالرضا النفسي عند العمال مما أثر ذلك على الإنتاجية وعلى سلوكهم في العمل. وإنطاقاً من ذلك حول *Mayo* وزملاؤه تفكيرهم نحو العنصر الإنساني.⁽²⁾

لقد استغرقت تجارب هاوثورن خمس سنوات في تعميق فهم *Mayo* لظاهرة العمل والعمالين والعلاقات، وهي خمس تجارب:

- التجربة الأولى: وكانت تهدف إلى دراسة المتغيرات الفيزيائية على إنتاجية العمل، وكانت النتيجة عدم وجود تأثير واضح لتلك المتغيرات على الإنتاج بل هناك تحسن وزيادة في الإنتاجية.
- التجربة الثانية: وهي حول الإشراف وطبيعة العمل داخل المصنع وتبين أن هناك ثقة متبادلة بين العاملات، وبينهن وبين المشرفين إلى جانب وجود أداء عالي وارتفاع الروح المعنوية.⁽³⁾ كذلك الشعور بالرضا والكيان الذاتي، وانتشار الألفة والمناخ الاجتماعي السليم.
- التجربة الثالثة: كانت هذه التجربة للتأكد من تجربتين السابقتين، حيث تم فيها عقد مقابلات متعمقة مع العمال والاستماع لتقييمهم وآرائهم حول سياسة الإدارة في التعامل معهم، طريقة الإشراف المتبعة من الرؤساء، نظم الأجور وساعات العمل والإنتاجية والعلاقات الإنسانية.⁽⁴⁾
- التجربة الرابعة: وجاءت لدراسة العلاقة بين زيادة الإنتاجية وارتفاع الروح المعنوية للعاملات وتأثير الحوافز المادية في زيادة الكفاية الإنتاجية. فاتضح أن انخفاض الروح المعنوية يؤثر في الإنتاج، أما عن تأثير الحوافز المادية في الإنتاجية فهو أقل من تأثير الروح المعنوية.

(1) عمر وصفي عقيلي: المرجع السابق، ص 275.

(2) علي السلمي: مرجع سابق، ص 94.

(3) علي غربي: مرجع سابق، ص ص (111، 112).

(4) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 18.

- التجربة الخامسة: تم في هذه التجربة دراسة سلوك العمال داخل جماعة العمل في ظل ظروف بيئية معينة ومدى تأثرهم، فأتضح قدرة العمال على التكيف الاجتماعي وعدم اقتصار التكيف على العوامل النفسية فقط بل هناك عوامل اجتماعية لها تأثير واضح في تحقيق التكيف.⁽¹⁾

واستناداً إلى النتائج التي جاءت بها تجارب هاوثورن انتهى الباحثون إلى أن المنظمة نسفاً اجتماعياً قائماً بذاته تلعب فيه العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الأفراد دوراً كبيراً في تنمية الموارد البشرية وتأثير في أدائها يفوق تأثير المكافآت المالية أو الظروف الفيزيائية للعمل. ولهذا يجب النظر إلى هذا العامل باعتباره كائناً إنسانياً اجتماعياً معقد له حاجاته ورغباته واتجاهاته، ومشاعره وإنتمائه الاجتماعية التي لها تأثير على روجه المعنوية وعلى سلوكه داخل المنظمة.⁽²⁾

كما تبلورت من خلال التجارب مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية أهمها:

1- المنظمة هي تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد وليس مجرد أفراد منعزلين.
2- أن السلوك التنظيمي يكون وفقاً لسلوك أفراد التنظيم المتأثرة بظغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد.

3- القيادة الإدارية لها دور في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتماشى مع أهدافها.
4- تحقيق النقاب بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في الإدارة وتحملهم مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة.

5- لا يتوقف الاتصال بين أجزاء التنظيم على الاتصالات الرسمية فقط بل هناك اتصالات غير رسمية. يتضح من مبادئ العلاقات الإنسانية أنه تم التركيز على البعد الاجتماعي للطاقت البشرية، وعلى ضرورة إشباع رغبات الأفراد العاملين لتحسين مستوى الأداء حيث ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن التنظيم الذي يحقق أكبر إشباع للرغبات الإنسانية هو أعلى التنظيمات كفاءة.⁽³⁾ وذلك بإتباع مايلي:

- القيادة الديمقراطية التي تؤدي إلى توفير الصداقة بين الرئيس والمرؤوس وتحقيق المشاركة.

- دراسة المشاكل التي يواجهها العمال ومحاولة حلها.

- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة بين أعضائها.

- تشجيع جماعات العمل على التماسك وتحقيق الانسجام بينهم.

- الاعتراف والتقدير نحو كافة العاملين خاصة الذين يُرْتَبُونَ في أسفل الهرم التنظيمي.⁽⁴⁾

إن تجارب هاوثورن أدت إلى التحول نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من قبل العديد من المؤسسات فقد فتحت آفاق جديدة للاهتمام بالعنصر الإنساني في المنظمات وإتباع الأساليب توفر

(1) علي غربي: المرجع السابق، ص 112.

(2) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص (147 - 150).

(3) علي السلمي: مرجع سابق، ص ص (95، 96).

(4) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 148.

الشروط الإنسانية التي تحفز وتدفع للعمل، وتحقق التوازن الداخلي الذي يظهر من خلال العلاقات الحسنة بين جميع أعضاء المؤسسة. وفعلاً نجد المنظمات اتجهت نحو تبني أسس العلاقات الإنسانية بهدف تحقيق الرضا لمواردها البشرية ورفع روحهم المعنوية وغرس روح الولاء فيهم.

فنجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى عزم إدارتها على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية: كالإخاء والتعاون والتضامن والمودة، والمشاركة الوجدانية التسامح والصفح إضافة إلى الشعور الجماعي والشعور بالانتماء للمؤسسة الذي يقضي على الشعور بالاغتراب. فهذه المبادئ تجلب الرضا والإشباع والسعادة للعامل مما يجعل العمل نشاطاً محبوباً ومرغوباً فيه ويحقق من خلاله ذاته وأهدافه فترتفع على إثر ذلك روحه المعنوية، حيث أن ذلك لا يتوقف على مقدار ما يحصل عليه الفرد من أجور فقط وإنما يتوقف أيضاً على المعاملة الحسنة التي يتلقاها الفرد في العمل.... وغيرها من العوامل التي تنمي العلاقات الإنسانية في المؤسسة التي تلعب دوراً في ارتفاع روحه المعنوية.⁽¹⁾

فارتفاع الروح المعنوية يحقق التوافق والتعاون سواء بين الأفراد العاملين في ممارسة وظائفهم أو بين الإدارة والأفراد لتحقيق كفاءة الأداء التنظيمي. أما انخفاضها أو ضعفها يشكل عقبة لتحقيق التعاون وقد دلت الشواهد أنه كلما ارتفعت الروح المعنوية في العمل كلما زادت رغبة الفرد في استخدام كل ما يملك من قدرات لتحسين مستوى عمله وإتقانه.⁽²⁾

وتعني الروح المعنوية " الاتجاهات النفسية للأفراد والمجموعات نحو ظروف عملهم ونحو التعاون الطوعي إلى أقصى درجة ممكنة لقابليتهم لتحقيق مصالح المنظمة التي يعملون بها "⁽³⁾

فإدارة المؤسسة الناجحة هي التي تعمل على رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد العاملين بخلق جو ملائم للعمل ذلك أن الروح المعنوية هي شيء لا يمكن شراؤه أو الأمر بالحصول عليه أو الاقتناع بوجوده فالمعنويات تخلق بإيجاد ظروف معينة وإدخال شروط معينة وتوفير محيط معين في وضعية العمل ولهذا فإن أهم نصيحة تقدم للمسؤولين " حتى لا تقع في سوء تقدير القوة المعنوية لمروؤوسيك فللمعنويات قوة هائلة تزحزح الجبال كما يقول العامة "⁽⁴⁾

وهناك علاقة سببية بين كل من الروح المعنوية وولاء الأفراد العاملين للمؤسسة الذي غالباً ما يزيد عندما تشبع الحاجات المختلفة لهم عن طريق العلاقات الإنسانية القائمة في محيط العمل، ومن ثم نشوء مناخ اجتماعي إنساني ملائم للعمل فترتفع فيه المعنويات ويزيد التماسك والانسجام بين أعضاء التنظيم وتتضافر الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، فينمو الشعور بالرضا عن العمل والإقبال عليه بحماس

(1) عبد الرحمن العيسوي: موسوعة ميادين علم النفس - علم النفس الإداري - المجلد التاسع، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2004، ص 175.

(2) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص ص (18، 16).

(3) المرجع نفسه، ص 17.

(4) محمود الشكرجي: مرجع سابق، ص 265.

وبهذا يمكن اعتبار ظاهرة المعنويات المرتفعة هي نتيجة للعلاقات الإنسانية الجيد والسليمة السائدة في المنشأة⁽¹⁾. فالروح المعنوية العالية تعبر عن العلاقات الجيدة والتميزة والتي يقف عليها زيادة درجة الولاء التنظيمي الذي يؤدي إلى المحافظة على ديمومة المؤسسة واستمرارها، ويتضح الولاء من خلال المشاعر التي تطورها الفرد نحو الأفراد والمنظمة والقيم والمبادئ والأفكار السائدة فيها. كما تعبر عن مدى رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه في العمل وللمؤسسة التي يعمل فيها.

وينظر أنصار الاتجاه السلوكي للولاء التنظيمي بأنه: "تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة وانصهاره داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في عمله ولبذل جهود لتحقيق مصالح المنظمة." واعتبروه أيضا: "انجراف الأفراد وتعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة"⁽²⁾

ويرى *Sterzer* أن الولاء التنظيمي هو "اتجاه يعبر عن قوة ارتباطه ذاتية الفرد واندماجه عمليا نحو المنظمة. بحيث يتصف الفرد بالإيمان العميق بأهدافها وقيمها، والسماح لنفسه ببذل أقصى جهد نحوها والرغبة القوية في المحافظة على عضويته فيها".

من خلال الآراء السابقة يلاحظ أن هناك سمات مشتركة للولاء وهي كالاتي:

- الاعتقاد العميق بقيم المنظمة وأهدافها وتقبلها.
- قبول بذل الجهد الكبير نحو المنظمة.
- الرغبة بالبقاء عضو في المنظمة.⁽³⁾

ويتحقق الولاء التنظيمي عن طريق إتباع النهج السليم المعتمد على مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية وما يساهم في تنمية روح الولاء والإخلاص عند الأفراد ويقع على عاتق إدارة المؤسسة مسؤولية اتخاذ الخطوات اللازمة ورسم السياسات الناجعة لزيادة ولاء العاملين في ضوء المؤشرات والعوامل المساعدة على تحقيق ذلك، ومن بين هذه المؤشرات:

- 1- السياسات التنظيمية.
- 2- وضوح الأهداف التنظيمية.
- 3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة.
- 4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي.
- 5- تطبيق أنظمة مناسبة الحوافز.
- 6- تحسين النمط القيادي السائد في المنظمة.

(1) [http:// www.minshawi.net](http://www.minshawi.net) : 2006/03/20، 13:25.

(2) موسى الوزري: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص ص(121، 122).

(3) عباس عبد المهدي، سناء جودت، محمد علي البلبيسي: "استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 02، المجلد 20، جامعة مؤتة، عمان، 2005، ص ص (198، 199).

7- العمل على بناء ثقافة مؤسسية. (1) ويؤيد ذلك *O'Reilly* الذي يرى أن ارتباط العاملين واندماجهم بالمؤسسة يكون ناتجاً من الإحساس بأن قيم المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يأتي التزامهم نحو منظمتهم من دافع المنفعة المادية فقط. لذا يمكن زيادة الولاء التنظيمي للعاملين من خلال تطوير ثقافة تنظيمية، فضلاً عن إتباع إستراتيجية الالتزام التنظيمي في المنظمة تعزز من خلالها العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة كاستخدام المهارات الإنسانية والتعامل الجيد مع العاملين واحترام ذاتهم... وغيرها من العوامل التي تحقق الولاء وتدفع إلى بذل جهد أكثر لإنجاح المنظمة. وبهذا فإن الولاء التنظيمي هو مركز القلب للمنشأة. (2)

إن كل هذه المؤشرات توحى في مجملها على ضرورة وجود العلاقات الإنسانية داخل المنشأة وهي من العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي للأفراد. وهي نفسها المؤدية إلى رفع الروح المعنوية لديهم وعليه فهناك علاقة ترابطية بين كل من العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي والروح المعنوية. فتميز جو العمل بالعلاقات الإنسانية الجيدة يرفع من معنويات الأفراد وبالتالي زيادة ولاء العاملين اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها فهذه العوامل الثلاثة تمثل كلاً مترابط مع بعضه البعض وتعتبر من أساسيات تطور المنظمات.

ويمثل العمال المرآة العاكسة لنجاح أو فشل المؤسسة من خلال مواقفهم وتصرفاتهم التي تبين للجماهير الأخرى أن المؤسسة تسير في خطى ثابتة ومستقرة مما يؤدي إلى تحقيق النجاح والتأييد اللازمين. (3) ويظهر ولاء الأفراد للمؤسسة من خلال أداء واجباتهم إزاء المنظمة التي يعملون بها والتي تتلخص في أن يكونوا خير دعاة لها، أميين في مسلكتهم شرفاء في أساليبهم. فالعمال قد يهدمون سمعة المؤسسة وقد يسيئون إليها إساءة بالغة إن لم يكونوا حريصين على مؤسستهم وراعين لها ولمصالحها في السر والعلانية، وأن يقبلوا على منتجاتها في استعمالهم الشخصي أو في حديثهم العام بذلاً من تعاملهم مع مؤسسة أخرى منافسة لها، والدفاع عنها في حالة انتقادها من قبل الآخرين.

(1) موسى اللوزي: مرجع سابق، ص (126 - 132).

(2) عباس عبد المهدي، سناء جودت، محمد علي البليسي: المرجع السابق، ص 200.

(3) إبراهيم إمام: العلاقات العامة والمجتمع، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1981، ص 33

المبحث الثاني

أساليب العلاقات العامة الداخلية في تعزيز العلاقات الإنسانية

1- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.

- 1-1 تعريف المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.
- 1-2 لحظة تاريخية عن تطور المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات.
- 1-3 العوامل المساعدة على ترسيخ مبدأ المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.
- 1-4 المشاركة العمالية عند المفكرين التنظيميين.
- 1-5 أهداف المشاركة العمالية ومزاياها.
- 1-6 الأسس النفسية والاجتماعية والاقتصادية للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.
- 1-7 صور وأشكال المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.
- 1-8 المشاركة العمالية في الجزائر.

2- الاتصال داخل المؤسسة.

- 2-1 تعريف الاتصال الداخلي.
- 2-2 الاتصال داخل المؤسسة عند المفكرين التنظيميين.
- 2-3 أهمية الاتصال داخل المؤسسة.
- 2-4 أهداف الاتصال داخل المؤسسة.
- 2-5 وظائف الاتصال في المؤسسة.
- 2-6 أنواع الاتصالات في المؤسسة.
- 2-7 أساليب ووسائل الاتصال داخل المؤسسة.
- 2-8 معوقات الاتصال.
- 2-9 طرق تحسين الاتصال.
- 2-10 الاتصال في الجزائر.

3- الحوافز.

- 3-1 تعريف الحوافز.
- 3-2 أهمية الحوافز وأهدافها.
- 3-3 أسس منح الحوافز والعوامل المؤثرة فيها.
- 3-4 الحوافز حسب نظريات التنظيم.
- 3-5 الحوافز المعنوية.
- 3-6 الحوافز في الجزائر.

أساليب العلاقات العامة الداخلية في تعزيز العلاقات الإنسانية

غالبا ما يتأثر سلوك الأفراد العاملين اتجاه منظماتهم بجو ومناخ العمل السائد داخلها، وحسب الفلسفة التي تتبعها إدارة المؤسسة وكما يقال: " **الناس على دين ملوكهم** ". فقد يتسم هذا الجو بكونه جيدا وصحيا يملؤه الود والتعاون والتعاطف والدفء والسلام والإخاء والانتماء فيزداد الحماس للعمل واحتضان أهداف المؤسسة. أو قد يسود مناخاً سيئاً يتميز بالنفور والكرهية والتهرب من تحمل المسؤولية وظهور الخلافات. فالأفراد يتمصون الأسلوب المتبع في العمل وعلى أساسه يتصرفون.⁽¹⁾ وأفضل أسلوب يجب إتباعه لتحقيق نجاح التنظيم واستمراره ويكسب من خلاله ولاء وثقة وتأييد موارده البشرية هو الأسلوب الإنساني الذي يخلق جواً دافئاً وصحياً ويعبر ذلك عن مدى سلامة العلاقات بين جميع أعضاء المنظمة ويشير أيضاً إلى الود والاحترام المتبادل بينهم وإلى العلاقات الإنسانية السليمة. ولا بد أن تولي إدارة المؤسسة أهمية لهذا الجانب وتدعيمه حتى يستمر عطاء العاملين وارتباطهم بعملهم أكثر خاصة بعد اكتشاف أن الفرد يتأثر سلوكه وأدائه بالعوامل الإنسانية أكثر من أي شيء آخر، فإذا كان يحصل على أجر عال ومزايا مغرية وكرامته مهانة ويعامل كألة فهذا لا يدفعه للعمل والعطاء والولاء بل العكس سيؤدي ذلك إلى انخفاض روحه المعنوية ويظهر داخل المنظمة مظاهر غير مرغوب فيها منها: عدم مبالاة العامل بعمله ولهذا لفتت الأنظار إلى ضرورة معاملة العمال معاملة إنسانية، وفعلاً لجأت العديد من المؤسسات إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتدعيمها عن طريق العلاقات العامة الداخلية.

وتعد العلاقات العامة الداخلية من بين الوظائف المهمة بتجسيد العلاقات الإنسانية بالمنظمة مهما كان نشاطها. فهي تسعى لتحسين العلاقات داخل المؤسسة بين جميع أعضائها قبل اللجوء إلى تحسين علاقاتها الخارجية وكما أشرنا سابقاً أن العلاقات الداخلية الحسنة تعكس صورة جيدة عن المؤسسة إلى جماهيرها الخارجية، وتنصب مهمة العلاقات العامة داخل المؤسسة بالدرجة الأولى على الاهتمام بالعنصر البشري وبهذا يمكن اعتبارها دراسة إنسانية وجدت لخلق الجو إنساني وتأكيد العلاقات الإنسانية بالمنشأة؛ أي أنها تقوم بأئسنة العلاقات على أساس روعي متين يوطد الصلة بين المؤسسة ومواردها البشرية وجماهيرها الأخرى، أيضاً التخفيف من حدة التوتر لإزالة التعارض والتناقض والكرهية وتقليل المسافات بين العمال وبينهم وبين الإدارة.⁽²⁾

كما أن عمل العلاقات العامة الداخلية لا يقتصر على الاهتمام بمستوى إداري معين وإهمال المستويات الأخرى بل مهمتها شاملة وتكون بين مختلف المستويات الإدارية العليا، المتوسطة والدنيا (التففيذية)

(1) محمد طلعت عيسى: مرجع سابق، ص 148.

(2) حمدي عبد الحارث البخشونجي: مرجع سابق، ص 133.

حيث تقوم بتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم وتقوية التفاعل الاجتماعي، مما يؤدي إلى تمكين الأفراد من تحمل أعباء أعمالهم بأسلوب مناسب.⁽¹⁾

وعليه يمكن اعتبار العلاقات الإنسانية جانب من جوانب العلاقات العامة الداخلية، حيث أن توفيرها لجو العمل المناسب ومعاملة العمال معاملة إنسانية سيؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم فيتحقق الأداء الجيد ومن ثم تحقيق أهداف المنشأة. وكل هذا لا يتم بمجرد وضع خطط على الورق بل يجب إتباع أساليب وطرق معينة.⁽²⁾ ولذلك عملت العلاقات العامة بالمنظمة على إعداد ووضع برامج خاصة بالعلاقات الإنسانية تقوم من خلالها بتيسير الصلات وترشيد العلاقات وتقريب وجهات النظر بين مطالب الإدارة ومطالب الأفراد العاملين، محاولة تطبيق ذلك على أساس ديناميكي وفعال فتقضي على الجو السلبي السائد الذي يتميز بالتوتر والخلافات المعيقة لتطور ونمو المؤسسة. وهكذا فإن العلاقات العامة الداخلية تقوم بأفضل أداء ممكن لتدعيم الروابط بين العمال والمنظمة متبعة في ذلك أساليب وطرق تؤدي إلى تعزيز الجانب الإنساني في المؤسسة فترجع عناصر الثقة والطمأنينة إلى سيكولوجية العامل.⁽³⁾

وقد حاولنا اختيار والتطرق لبعض منها والتي لها دورا بارزا في إرساء مبادئ العلاقات الإنسانية كلما توفرت وطُبقت من طرف إدارة المؤسسة. وتجاهلها سيؤدي إلى سوء العلاقات وتشابكها مما يؤثر سلبا على الأداء وبالتالي تدهور المؤسسة وفشلها، ومن بين أساليب تقوية العلاقات الإنسانية :

٧ المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات.

٧ الاتصال داخل المنظمة.

٧ توفير الحوافز المعنوية للأفراد العاملين.

وقد تم الإشارة إلى هذه الأساليب من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية بعد تجارب هاوثورن التي أثبتت أن الفرد لا تزيد إنتاجيته بفعل العوامل المادية فقط بل هناك اعتبارات أخرى وأهمها العلاقات الإنسانية التي تلعب دور مهم في التأثير على السلوك التنظيمي.

1 - المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات الإدارية والأساس الحقيقي لها، فبعض المفكرين التنظيميين يعتبرونها جوهر الوظيفة الإدارية، كما ذهب البعض الآخر إلى حد القول " الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات " و " صناعة القرارات الإدارية هي قلب الإدارة " فبواسطتها يتم القيام بمختلف

(1) قباري محمد إسماعيل: مرجع سابق، ص ص (453، 454).

(1) علي الباز: مرجع سابق، ص ص (109، 110).

(2) قباري محمد إسماعيل: مرجع سابق، ص 267.

العمليات الإدارية الأساسية وهي: التخطيط، التنظيم، الرقابة... وغيرها وبذلك فهي وسيلة علمية وفنية وعملية حتمية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة.⁽¹⁾

وتختلف طريقة اتخاذ القرارات من مؤسسة لأخرى، ففي بعض المؤسسات تتم فيها عملية اتخاذ القرارات بصورة فردية؛ أي من طرف المدير أو المسؤول معتمداً في ذلك على خبرته وذكائه دون الرجوع لباقي أعضاء التنظيم باختلاف مستوياتهم والذين يكتفون بتنفيذ ما يقرره فقط، وهذه الطريقة الفردية تولد اعتقاداً بأن معظم القرارات تصدر من شخص واحد فقط وهو متخذ القرار نفسه. لكن في الواقع العملي يتبين أنه نادراً ما يكون اتخاذ القرار نتيجة جهود فرد واحد بل يتم بناؤه على أساس المعلومات والبيانات والبدائل التي تم تحصيلها من مختلف أعضاء التنظيم وهنا تكون عملية اتخاذ القرارات عملية جماعية وهي طريقة أخرى يعتمد عليها المسؤولين والمسيرين في اتخاذ القرارات وذلك بإشراك أعضاء التنظيم في أمور مختلفة كاختيار الأهداف وتحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة⁽²⁾... وغيرها من الأمور التي تتعلق بالعمل والعمال، محاولين بهذا الفعل الابتعاد قليلاً عن تلك اللوائح البيروقراطية التي لا يمكن الاعتماد عليها دائماً في تسيير المنظمة. وتدفع الأفراد إلى عدم احترام اللوائح والقواعد الرسمية الإدارية من قبل الأفراد وانتهاج سلوك وتصرفات غير مرضية منها: زيادة دوران العمل وهذا يؤثر في كفاءة المؤسسة، سوء العلاقات بين العمال والمسؤولين وعدم التنفيذ السليم للقرارات المتخذة. ولتفادي مثل هذه المظاهر السلبية ظهر ما يسمى بالمشاركة العمالية في صنع القرارات والتسيير التي كان لها دور مهم في التقليل من الانحرافات البيروقراطية.⁽³⁾

ويعد نظام المشاركة العمالية في صنع القرارات بالمنشأة نظاماً أو طريقة في التسيير حديثة نسبياً إذ يمكن اعتباره عنصر ثقافي فعال بالمقارنة مع بعض نظم وطرق التسيير السابقة. فهي بمثابة ثورة على الطرق التقليدية للعمل ورغم ذلك لم يمنع أنها لاقت مقاومة من مختلف البلدان والأنظمة إلى وقتنا الحاضر⁽⁴⁾ والسبب يرجع إلى أن عملية اتخاذ القرارات لم تعد تقتصر على شخص أو مستوى معين (المركز القيادي أو الإدارة العليا)، بل تشمل كل الأفراد في جميع المستويات الإدارية بها.

وتعد الطريقة المتبعة في عملية اتخاذ القرارات الموجهة لحركة الحياة داخل التنظيمات وخارجها لأنها كجهاز التنفس في الحياة الطبيعية إذا توقف عن العمل تعرضت حياة المنظمة للخطر⁽⁵⁾، فهي

(3) عمار عوابدي: نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 46.

(1) ناجي بن حسين: مرجع سابق، ص 99.

(2) عبد المجيد لبصير: البيروقراطية والتسيير الاشتراكي للمؤسسات، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1984-1985، ص 42.

(3) المرجع نفسه، ص 63.

(4) أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ت جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991، ص 327.

التي تصبغ الواقع وتخطط للمستقبل. وتتدخل العلاقات العامة في هذه العملية دخولا طبيعيا متكاملًا يمكن أن يساهم بفعالية في ترشيد عملية صنع القرارات من خلال العمل على جعل القرارات المتخذة مقبولة من طرف جميع المعنيين بها وأن تكون القرارات المتخذة داخل إطار إنساني؛ بمعنى آخر تطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرارات وبذلك تكون قد حققت المصالح المشتركة لكل من المنظمة والأطراف المرتبطة بها (الموارد البشرية) وتقف في منطقة وسط بينهما مما يجعلها موضع ثقة بين الطرفين. وعليه فإن دور العلاقات العامة الداخلية هو تشجيع العلاقات الإنسانية السليمة بين المنظمة ومواردها البشرية من خلال ترسيخ مبدأ المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات. وعلاوة على هذا تقوم العلاقات العامة بالمساهمة بأعمال أخرى في عملية اتخاذ القرارات منها:

§ توفير المعلومات والبيانات ذات الطابع الإنساني لجميع المعنيين بالقرارات الخاصة بالمشكلة أو الموقف موضع القرار.

§ تقديم توصيف كامل للمشكلة أو القضية التي يجب اتخاذ القرار فيها من حيث الأبعاد والأسباب والمكونات حتى يتوفر للأفراد نظرة شاملة وموضوعية عنها، مما يساهم في ترشيد القرارات.

§ مساهمة في زيادة قدرة الأفراد المساهمين في اتخاذ القرارات على التنبؤ بالاحتمالات المستقبل لأي قضية أو مسألة ما والقرار الذي يتخذ بشأنها من خلال الوقوف على العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني والمتغيرات البيئية للمنظمة في الداخل والخارج.

§ المساهمة في ترشيد مرحلة تطبيق القرارات من خلال وضع برامج للإقناع بتطبيق القرارات وتسايرها فتتم التوعية بأسباب اتخاذ مثل هذه القرارات والإقناع بالإيجابيات المترتبة عن تطبيقها، فهنا تقوم بالتهيئة الذهنية والنفسية اللازمة للتجاوب مع متطلبات تنفيذ القرار.

§ تقديم تقويم لردود الأفعال الناجمة عن تطبيق القرار الخاص بكافة المعنيين به من خلال الاستعانة بأساليب البحث العلمي. وعليه يتضح أن العلاقات العامة تساهم مساهمة فعالة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية ولهذا يمكن اعتبارها كأحد التحديات الإدارية المعاصرة.⁽¹⁾

1-1 تعريف المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

لقد تعددت تعاريف المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات ويرجع ذلك إلى تعدد استخدامها من حيث اللغة والعلوم والمجالات المختلفة. وسنحاول عرض مجموعة من التعاريف فيما يلي:

* يقصد بالمشاركة العمالية " هي ذلك الشمول العقلي والعاطفي للفرد عند تفاعله مع المجموعة (الإدارة) التي تشجعه على المساهمة في بلوغ أهدافها مع تحمله مسؤولية ذلك؛ بمعنى أن الفرد العامل يشارك بعقله وذاته وعواطفه قبل مشاركته العضلية."⁽²⁾

(1) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص (259 - 262).

(2) محمود الشكرجي: مرجع سابق، ص 372.

* ويعرفها *K. Devis* " بأنها الاندماج الذهني والعاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤولية معهم."

إن التعريفين السابقين بينهما نقاط التشابه تتمثل فيما يلي:

§ اندماج الفرد بعقله وعواطفه ووجدانه مع الجماعة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

§ شعور الفرد بعضويته في الجماعة يشجعه على تقاسم المهام والمسؤوليات.

§ يعمل ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها وطموحات الجماعة التي ينتمي إليها.

* وهناك تعريف آخر للمشاركة " وهي إتاحة الإدارة الفرصة للعاملين ليعبروا عن آرائهم ويدلوا باقتراحاتهم في جو من الحرية والصراحة في مناقشة المشكلات وتقريب وجهات النظر بين العمال والإدارة." (1) يتبين من هذا التعريف أن المشاركة تمنح للعامل فرصة التعبير عن آرائه وتقديم اقتراحاته بكل حرية وتسهيل نقل المعلومات بين الإدارة والعمال وتبادل المناقشات والمشاورات بينهم.

* ويعرف *J.R.P.French* المشاركة بقوله: " إن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم سياسات واتخاذ القرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم." يشير هذا التعريف إلى أن القرارات المتخذة هي مشتركة بين الإدارة والعمال. ويبين أيضا أن المشاركة لا تعني تدخل العمال بدرجة كبيرة في عملية صنع القرار فدورهم يبقى محدود باقتسام جزء من السلطة مع الأطراف المشاركة في هذه العملية.

* وقد جاءت معاني أخرى للمشاركة في مختلف العلوم. ففي **علم الاجتماع** تعني: "النظام الذي بموجبه يمارس المأجورين في المؤسسة التشاور، وهم مشتركون في الأرباح وربما في التسيير" أما في **الاقتصاد** فيقال: "هي المشاركة في الأرباح أو المشاركة في إدارة المشروع". وفي مجال **إدارة الأفراد** تعني " إشراك المستخدمين في وضع القرارات وبهذا المعنى تعني الاشتراك العقلي واندماج الأنا " من خلال التعريف يظهر أنه من شروط المشاركة العمالية وجود وحدة الذات الإنسانية في الزمان والمكان لإتمام العملية. (2) وتكون كذلك جسدية ذهنية وحسية في تسيير ووضع القرارات حول المجالات المختلفة وتحمل النتائج المتحصل عليها لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن وضع مفهوم إجرائي للمشاركة العمالية:

" المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات هي إتاحة الفرصة لجميع الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية لتقديم آرائهم واقتراحاتهم بكل حرية حول أمور العمال ومشاكلهم أو الشؤون الخاصة بالمؤسسة وسير العمل، مما يؤدي إلى اندماج الأفراد ذهنيا وعاطفيا مع جماعة العمل وتحمل

(1) علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد - منهج تحليلي، ط 4، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص 172.

(2) سعد بشابنية: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنموية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1984-1985، ص ص (18، 19).

مسؤولية انجاز بعض المهام، إضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف المشتركة لكلا الطرفين، وبالتالي ترتفع روحهم المعنوية وتزيد إنتاجيتهم "

1-2 لحة تاريخية عن تطور المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات ليست بالمسألة الطارئة أو وليدة القرن الحالي، كما أنها ليست حكرا على الدول الصناعية المتقدمة فقط بل وجدت منذ القدم وخضعت لعدة تطورات وتغيرات على مر العصور.

في العصر البدائي كان الفرد يشارك جماعته مشاركة واسعة، إلى حد أنه كان مقيدا لدرجة فقدانه لوجوده الشخصي، فإذا أراد مثلا الانسحاب من الجماعة فإن مصيره سيكون العزل واحتمال البقاء حيا يكون بصعوبة. وقد عرف الفراعنة بدورهم نظام المشاركة من خلال تنظيم العمل وتوزيع بين جميع الأفراد. أما في المجتمعات الإفريقية تميزت المشاركة العمالية بكونها مشاركة مثالية مطلقة فلا يتخذ قرار أي كان إلا بعد مجادلة ونقاش طويلين تعطي من خلالهما جميع الأطراف آرائها إلى أن يتم بلوغ رأي موحد.

وفيما يخص اليونان فقد اتخذها الغرب نموذجا كلاسيكيا للديمقراطية، لأن النظام السياسي فيها اتسم بكونه نظاما ديمقراطي مباشرا وهذا بعد فشل الطرق القديمة التي كانت متبعة في مناقشة الأمور حيث كانت القرارات حينها قرارات غير فعالة ومجدية، ومع تطور المشاركة في صنع القرارات شهد المجتمع اليوناني تطورا ملحوظا واتسع هذا النظام عن طريق "جمعية الشعب" تشبه البرلمان حاليا.

وفي العصر الروماني تجسدت وتحققت مشاركة العوام وذلك بعد عناء وجهد كبيرين، ذلك أن روما كانت تمثل الدولة الرقبة. فالأرقاء هم المنتجين الحقيقيين للسلع المختلفة أما سادتهم فهم المسيرين والأميرين وهذا أدى إلى زيادة المشاكل والصراع بين الأشراف والعوام لكن الوضع لم يستمر على ما هو عليه فقد بذل العوام جهد كبير في القضاء على الاسترقاق وأصبح لهم نقباء كما شاركوا في القضاء وأصبح لهم الحق في رفض قرارات القضاء والأشراف إذا تناقضت مع مصالحهم العامة.⁽¹⁾

وبمجيء الإسلام الحنيف دعم ورسخ نظام المشاركة من أي وقت مضى قبله عن طريق انتشار الرسالة المحمدية التي نشرت مبادئ الإسلام وتعاليمه وما أمر الله عباده به باستخدام البرهان والحجة من النصوص القرآنية وأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم. وقد أقر القرآن بهذا الشأن مبدأ الشورى حيث جاء في كتاب العزيز الحكيم في الآية 38 من سورة الشورى ﴿ وَأْمُرْهُم بِشُورَى ﴾ كذلك قوله تعالى: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ الآية 51 من سورة آل عمران. وطبق الرسول الكريم هذا المبدأ ونادى به حيث كان يستشير الصحابة في أمور الدين والدنيا والحرب، وسلك الخلفاء الراشدون بعده عليه الصلاة والسلام نفس الأسلوب وذلك لما للشورى من مزايا ولما فيها من قوة وترابط للمسلمين فهي تدعم جماعية الفكر والتفاهم المشترك. وتؤدي إلى شعور الفرد بأهميته وبذاته كإنسان محترم ومقدر، كما يتم

(1) سعد بشايبانية: مرجع سابق، ص (4 - 6).

عن طريقها أيضا الاستطلاع والتعرف على آراء الآخرين، وتمنح الفرصة لبسط فلسفة وسياسة وبرامج الأطراف المتشاوره.⁽¹⁾ ومما سبق نستطيع القول أن عملية المشاركة طبقت في عدة عصور إلا أن الإسلام هو الذي نادى بها بصورة واضحة وأقر بوجودها وبضرورتها.

ولوحظ ممارسة هذا النظام في مختلف الأنظمة كالنظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي وحتى في الدول النامية ولكن بدرجات متفاوتة بين الدول وبطرق مختلفة ومن خلال مراحل متعاقبة.

فالأفراد قبل ظهور الثورة الصناعية وتطور النظام الرأسمالي كانوا يزاولون أعمالهم في مشروعات أو ورشات حرفية يكسبون عن طريقها قوت عيشهم. فكان صاحب الورشة أو المشروع هو الذي يقوم بجميع مراحل العملية الإنتاجية أو ما يعرف حاليا بالوظائف الإدارية حيث كان عاملا ومديرا ومنفذا وصاحب القرار المتعلق بنشاط حرفته وهذا ما جعل العمل خلال تلك الفترة يتميز بكونه عمل فردي أو أحادي، لكن مع كبر المشاريع الصغيرة وظهور المصانع الكبيرة ونمو الشركات الكبرى زاد عدد العمال وتعقدت أساليب العمل. وظهرت تغيرات أخرى في مجال العمل كالنسيق الإشراف... الخ مما زاد من الاهتمام بالمشاركة كوسيلة لتنظيم وتشغيل الموارد المادية والبشرية للمؤسسة.

ومع اشتداد الثورة الصناعية وزيادة التقدم التكنولوجي بدأت مظاهر المشاركة تظهر ولو بطريقة غير مباشرة والدليل على ذلك أن العامل أصبح يقوم بجزء من عملية العمل، وتم في المؤسسات إعادة توزيع المهام بين الإدارة والعمال. وأدى أيضا ظهور المنافسة الشديدة والتطور الاجتماعي اللذان دفعا أصحاب المؤسسات إلى الاستعانة بالخبراء والمختصين ومشرفين لهم خبرة في الأمور المالية والتقنية والتسيير والتنظيم لأجل تأمين وتطوير المنشأة. ومن هنا أصبح التسيير يركز على من يهمهم الأمر بدلا على من يهيمه الأمر.⁽²⁾ وهذا نوع من التجسيد لعملية المشاركة العمالية.

واختلفت المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات من الوجهة الرأسمالية إلى الوجهة الاشتراكية فالنظم الرأسمالية قد أدركت أهمية المشاركة العمالية خاصة بعد الظواهر التي عانى منها الأفراد العاملين من جراء هذا النظام كزيادة ساعات العمل، قلة الأجور، وتسريح العمال. ولم تؤثر هذه الظواهر على العمال فحسب بل أثرت أيضا على المؤسسات مما دفع إلى مطالبة بعض العمال بإشراكهم في الإدارة والتسيير راغبين من وراء ذلك اقتسام المسؤولية مع المسؤولين.⁽³⁾

واعتبرت المنظمات الرأسمالية "المشاركة" أسلوب من أساليب تحقيق الكفاية الإنتاجية لكنها في نفس الوقت لا تعتبرها حق طبيعي للعمال، وكل ما تقوم به الإدارة هو مجرد استشاراتهم بواسطة "لجان العمل" وهي مشاركة رمزية. فصاحب العمل هو الذي يسطر ويخطط وحده وهذا التصرف يجعل العامل يحس بالاعتراب عن عمله وعن ما يجري ويحدث داخل المؤسسة.

(1) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص ص (50، 51).

(2) سعد بشاينية: علم اجتماع العمل، مرجع سابق، ص ص (129، 130).

3) Thomas Suavet: Dictionnaire –Economique, Social – 5^{ème} Edition, Revue 26 Mille, Les Editions Ouvrières, Paris, 1962, p 325.

أما بالنسبة للنظام الاشتراكي فظهوره زاد من بروز وتدعيم عملية المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، حيث أنه أقر للعمال حقوقا ثابتة باعتبارهم كائنات بشرية، والاعتراف بأنه يجب أن يكون لهم صوت في تحديد الأنظمة والقواعد التي يخضعون لها، وعلى إثر ذلك أصبحت علاقة العمال بالمنظمة تقوم على المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا تقف المشاركة عند هذا الحد فقط بل تمتد للمشاركة في الأرباح. ويعبر عن ذلك كل من *George Sirpax* و *Robert Outchon* : " تعتبر مشاركة العمال في الإدارة وفي الأرباح من الأساليب المتقدمة لتوطيد العلاقة بين طرفي الإنتاج".⁽¹⁾

وتقوم أيضا المشاركة الفعالة في الدول الاشتراكية على أساس الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج. أما الدول الرأسمالية تقوم على أساس تعاون العمال وإدارة المؤسسة في التسيير ولكن بدرجات متفاوتة حسب المكانة والمركز الذي يحتله العمال في التسلسل الهرمي للمؤسسة. ويتحقق من خلال ذلك أهداف العمال وأصحاب العمل في الوقت، وعليه يتبين أن طريقة إشراك العمال ليست واحدة في الدول الاشتراكية والرأسمالية فتطبيقاتها يختلف من بلد لآخر حسب ظروف كل بلد، والفلسفة الاقتصادية والاجتماعية المتبعة وحسب منظمة العمل ذاتها. ونظرا لهذه الاختلافات يلاحظ أن تجارب البلدان في المشاركة العمالية كانت عديدة ومختلفة ولم تقتصر على الدول الرأسمالية والاشتراكية فقط بل شملت أيضا بلدان العالم الثالث.

ويرجع تدعيم نظام المشاركة في المؤسسات إلى بعض الرواد الأوائل ومن بينهم *Robert Owen* الذي طبق هذا النظام عمليا في بريطانيا سنة 1919، أين أوحى الاتحاد البريطاني للصناعات بضرورة السماح للعمال بأكبر قدر ممكن في إعطاء رأيهم حول ظروف عملهم⁽²⁾ من خلال مجالس خاصة وهي (مجالس وايتلي). لكن بالرغم من هذه المحاولة إلا أن المشاركة لم تشجع ولم تبرز بصورة واضحة إلا بعد الحرب العالمية الثانية على إثر تأميم الصناعات، فأنشأت المجالس الاستشارية مرة أخرى التي تولت فعلا ممارسة سلطات استشارية للمسائل المختلفة: كالأمن الصناعي، الصحة والرعاية الاجتماعية للعمال... الخ. وتعكس لنا التجربة اليوغسلافية صورة أخرى لتطور المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، فمنذ عام 1950 صدر قانون أساسي جعل إدارة المؤسسات اليوغسلافية تتم عن طريق القيادات العمالية التي تنتخب من بين العاملين داخل المنظمة، ويقوم مجلس العمال بالمناقشة والموافقة على خطط الإنتاج والتسويق، واتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور وتوزيع الأرباح وفي عام 1964 اتسعت مهام هذا المجلس و أصبح مسؤول عن ترقية وتعيين العمال. وبهذا فإن التجربة اليوغسلافية في المشاركة تطورت شيئا فشيئا حيث أن صلاحيات مشاركة العمال في كل مرة

(1) محمد نجيب توفيق، عبد الله بازراعة: العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1966، ص 89.

(2) عبد المجيد لبصير: مرجع سابق، ص 42.

تزيد عما كان محدد لها من قبل، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على تطور هذا النظام في المؤسسات ويشير إلى الاهتمام بالعمال وأرائهم.

كما شهدت بدورها بولندا تجربة إشراك العمال في الإدارة واتخاذ القرارات الإدارية في إطار خطة مركزية تحددها الدولة، وتكون المشاركة حول أهداف الإنتاج ووسائل تحقيق إنتاج عالي وكيفية توزيعه وتسويقه. أما في النرويج والاتحاد السوفياتي وفي أوروبا الشرقية كانت المشاركة في صنع القرارات تتم عن طريق ممثلي العمال في مجالس إدارة المؤسسة.

وفيما يخص فرنسا يشترك العمال في عضوية مجلس الإدارة في منشآت القطاع العام ويقومون باتخاذ جميع القرارات اللازمة لسير العمل جنباً إلى جنب مع باقي أعضاء مجلس الإدارة. وفيما يخص منشآت القطاع الخاص تشكل لجنة خاصة من الإدارة والعمال تقوم باتخاذ القرارات الخاصة بالشؤون الاجتماعية للعمال وفي كلا القطاعين سواء العام أو الخاص تتم المشاركة بناء على إلزام قانوني.

وعرفت ألمانيا الغربية كذلك شكلاً من أشكال المشاركة والتي عبرت عن ملامح الديمقراطية ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها: أن ألمانيا الغربية لديها خبرة طويلة في استخدام القوانين لتنظيم علاقات العمل، كصدور القوانين لكيفية إنشاء مجالس العمال وهذا قبل عام 1891، الضعف النسبي للنقابات الألمانية في الفترة الممتدة من 1933-1938 مما أدى إلى إعادة تنظيم النقابات على نطاق واسع من طرف قادة النقابات ما بين 1945-1948، تهديد العمال بالإضراب سنة 1951 أدى إلى صدور قانونين ينصان على إنشاء نظام الإدارة المشتركة في الصناعة الألمانية.

أما عن المشاركة العمالية في المنظمة اليابانية كانت قائمة على أساس المشاركة الجماعية وفق أسلوب الرنجي *Renegi* في اتخاذ القرارات، حيث تدور بموجبه وثيقة أو موضوع القرار من مدير لأخر ليبيدي رأيه بشكل رسمي فيها والاتفاق في النهاية على صيغة القرار ومضمونه من قبل جميع المديرين في مجال العمل، وهذا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات يشعر المسؤولين والمديرين بأن العمل الإداري في المؤسسة يمارس فعلاً فلسفة التعاون والعمل الجماعي بطريقة مجسدة، فتتلاشى بذلك الجوانب الفردية في اتخاذ القرارات لتفسح المجال أمامها للجوانب الاجتماعية.⁽¹⁾

وهناك بعض البلدان النامية التي عرفت بدورها بعض التجارب للمشاركة ومن هذه الدول الهند حيث تتمت من خلال اللجان المشتركة لإدارة المنظمات الصناعية أين تشترك كل من الإدارة وممثلو العمال بنسبة متساوية في التسيير. وطبق هذا النظام عام 1958 كتجربة فنجحت بالفعل وكانت اللجنة تتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حول أمور خاصة بالإنتاج والأفراد العاملين بالإضافة إلى وضع اقتراحات في مجالات مختلفة، أما فيما يخص الشؤون المالية فالإدارة هي الوحيدة المقررة بشأنها.⁽²⁾

(1) صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 100.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، شركة عكاظ للنشر والتوزيع، السعودية، 1982، ص (46-49).

وتعد الجزائر من البلدان النامية التي حاولت بدورها تطبيق هذه التجربة الإنسانية في بداية السبعينات من القرن العشرين فقبل ذلك كان تسيير المؤسسات يتم بطريقة عفوية وتلقائية وذلك بسبب نقص الوعي بأهمية المشاركة وغياب الأطارات كما ونوعا وبعد إخفاق جميع التجارب ومحاولات العمل التعاوني المشترك التي أجريت سواء في القطاع الزراعي أو الصناعي على الرغم من أنه تم تشريع التسيير الذاتي بعد الاستقلال سنة 1963 ولكن مع الإصلاحات التي عرفتها الجزائر في كل من المجال الصناعي والإداري وإتباع بعض المبادئ الديمقراطية طبق نظام المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات من طرف الهيئات العمالية وممثليها، حيث تم إنشاء مجالس خاصة تمثل العمال والشعب يسمح من خلالها إبداء الرأي وإعطاء المقترحات وذلك في الفترة الممتدة ما بين 1967 إلى 1971 وفي نفس الفترة تم سن التشريعات والقوانين التي تقرر بضرورة تطبيق هذا النظام.⁽¹⁾

إن محاولة البلدان المختلفة تطبيق هذه التجربة الإنسانية على أرض الواقع يمكن إرجاعه إلى حادثة وظهور الروافد الفكرية والمعرفية التي تستقي منها نظم المشاركة مبادئها وهي: الديمقراطية الحديثة والاشتراكية، ودراسات علم النفس والاجتماع، ومن خلال الدراسات النقدية للبيروقراطية والتنظيم العلمي للعمل في تسيير المؤسسات، فساهم ذلك في تعزيز المشاركة ودخولها حيز التطبيق العملي.⁽²⁾

1-3 العوامل المساعدة على ترسيخ مبدأ المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

يتوقف تطبيق مبدأ المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات في أي مؤسسة مهما كان نشاطها والخروج بنتائج إيجابية من ورائها على مجموعة من العوامل والشروط، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اجتماعية وأخرى تنظيمية تساعدان على تكوين بيئة مشاركة لاتخاذ القرارات وهي كالاتي:

1- وجود علاقات اجتماعية بين جميع الأفراد العاملين أثناء ساعات العمل وبعدها، وتزيد هذه العلاقات من الثقة والمودة بين جميع الأفراد.

2- توفر الرغبة والإرادة والقبول لدى العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات⁽³⁾ الخاصة بالعمل والعمال، ويجب المطالبة بها والنضال من أجل تحقيقها لأن المشاركة حق للعمال وليست هبة.⁽⁴⁾

3- إتباع إدارة المؤسسة لسياسات تنظيمية مختلفة تسمح بتحقيق المشاركة داخل المؤسسة ومنها:

أ- الرغبة الحقيقية من طرف إدارة المؤسسة في معاملة موظفيها جميعا باعتبارهم قوة فعالة مكتملة ومسؤولة في المؤسسة وليس مجرد آلات يتحكم فيها كما تراها الإدارة العلمية. وينعكس ذلك من خلال التشاور معهم في الأمور والمواضيع التي تؤثر فيهم وتتدخل في إطار تخصصهم، والتشاور معهم أيضا حول المتغيرات التي تطرأ على المؤسسة والأساليب المستخدمة في الإدارة. وهذا يؤدي إلى تعزيز

(1) سعد بشاينية: مرجع سابق، ص ص (148، 149)

(2) عبد المجيد لبصير: مرجع سابق، ص 64.

(3) فتاش نورة: اتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002، ص 39.

(4) سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 22.

الثقة في الإدارة ويعبران على اهتمامها بمشاركة العاملين، إضافة إلى خلق روح التسامح والصبر والقدرة على دراسة وجهات النظر الأخرى بموضوعية والتدريب على قبولها. وهكذا فإن التشاور المشترك هو شعار للشراكة الحقيقية إذا ما لقي الدعم الفعلي من جانب الإدارة.⁽¹⁾

ب- تفويض السلطة للمرؤوسين فيما يخص اتخاذ بعض القرارات، وهذا يؤدي إلى إشباع حاجة تحقيق الذات لديهم و أكثر قدرة على المبادرة والابتكار، وتشجيع روح التعاون بينهم بحيث يكون هذا التعاون متوافقا ومتناسبا مع الاتجاه العام للمؤسسة وأهدافها.⁽²⁾ ويعد كل من التشاور وتفويض السلطة أساليب القيادة الديمقراطية التي تساعد على قيام علاقات إنسانية سليمة بين جميع العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الوظيفية، وينظر العلماء والباحثين للأسلوب الديمقراطي على أنه الأسلوب الأفضل لصناعة وخلق القرار الفعال لأنه يهتم بالمشكلة قبل الجري وراء الحل الصائب، ولا يسمح بإنفراد المسؤولين والرؤساء الإداريين بسلطة اتخاذ القرارات بل يسمح بمشاركة عدد كبير من العمال المعنيين والمنفذين للقرارات مما يساعد على دراسة المشكلة دراسة واقعية عميقة، وفتح الفرصة لاختلاف الآراء حول المسألة المطروحة لتصبح كبداية وحلول مختلفة لها ثم اختيار البديل المناسب لها.⁽³⁾

4- عمل المؤسسة على تحقيق المشاركة العمالية على نحو علمي وصحيح عن طريق التعرف الدقيق لمستوى قدرات العاملين وإمكاناتهم الشخصية والإدارية والذكائية للاستفادة منها أثناء مشاركتها.⁽⁴⁾

5- تهيئة وتوفير الظروف الملائمة المحيطة بالعامل والتكيف السليم معها، والقائمة على أساس الصراحة والتفاهم والتوافق بين سائر الزملاء حتى تتم المشاورات ومناقشة المواضيع بشكل ودي فيزيد بذلك شعور العامل بقيمته وأهميته ودوره في المنظمة فترتفع معنوياته ويحسن من أدائه.⁽⁵⁾

6- وجود تنظيم جيد من حيث التخصص وتقسيم العمل وتحديد المهام والاختصاصات وتنظيم العلاقات بين مختلف أجزائه.

7- مرونة وشفافية الاتصال داخل المؤسسة يسمح بتوفير البيانات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحديد البدائل على أساسها.⁽⁶⁾

10- منح الحوافز المناسبة للمشاركة مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد، إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية يمكن تطبيقها.

إن مجمل هذه العوامل تساعد على زيادة توسيع دائرة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في التنظيمات. ويرجع هذا لتزايد الحاجة الملحة لذلك حيث أصبح من المألوف والضروري لجوء الإدارة

(1) إيهاب صبيح، محمد زريق: مرجع سابق، ص 125.

(2) محمد فتحي: مرجع سابق، ص 161.

(3) عمار عوادي: مرجع سابق، ص 50.

(4) محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 302.

(5) قباري محمد إسماعيل: مرجع سابق، ص 259.

(6) نورة فتاش: مرجع سابق، ص 39.

إلى المتخصصين والفنيين والعمال للأخذ برأيهم والتشاور معهم سواء فيما يخصهم أو يخص المؤسسة التي يعملون بها. وعليه فإن نجاح تطبيق المشاركة يتوقف على كل من الإدارة والعمال معاً.

1-4 المشاركة العمالية عند المفكرين التنظيميين:

هناك العديد من المفكرين اللذين ينادون بمبدأ مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات بالمنظمة ولعل أبرزهم أنصار العلاقات الإنسانية الذين يروا أن مشاركة الإدارة للعمال في اتخاذ القرارات يضمن كسب جدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية فيستعدوا لتنفيذ ما اشتركوا في اعدده من مهام وبرامج، زيادة على ذلك المساعدة على قيام علاقات إنسانية تُبلور عن طريقها روح التعاون بين الإدارة والعمال وفيما بين العمال علاوة على اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل.⁽¹⁾ فعدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى صدور تصرفات وردود فعل من طرف العمال غير مرغوب فيها نتيجة عدم توافقهم مع المعايير المفروضة عليهم في العمل، تلك المعايير التي لا يشاركون فيها بالرأي والمناقشة وبالتالي يكون التجاهل من طرفهم للأحكام الصادرة من الغير لأنهم وجدوا أنفسهم مجرد هدف للترشيد التنظيمي. وتقديراً لكل ذلك لا بد من إشراك الأفراد فكرياً ومادياً في حياة المؤسسة وتشكيل عملهم بطريقة تجعل من الممكن تحويل العمال من هدف للترشيد إلى موضوع له.⁽²⁾

وتبرز أهمية المشاركة العمالية في كونها خطوة عظيمة نحو إقامة علاقات عمالية جيدة وتأسيس الاحترام المتبادل بين المسؤولين والعمال في جو من المسؤولية المشتركة كما تخلق الثقة الحقيقية بين الطرفين من جراء المشاورات وتبادل وجهات النظر، وعلى إثر ذلك تتلاشى من الألسنة كلمة "هم" أي أعضاء الإدارة وتحل محلها كلمة "نحن" أي أعضاء الإدارة والعمال.⁽³⁾ وهذا نتيجة لشعورهم بالانتماء للمؤسسة والرضا عن العمل. كما أن مشاركة العمال يفتح المجال للسياسات والقرارات وسائر الأعمال التي تسلكها المنظمة لكسب مقومات وعوامل الواقعية الزمنية وتطبيقها مع الظروف ومختلف المعطيات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المحيطة بالمنظمة.⁽⁴⁾

وأكد علماء النفس على ضرورة مشاركة العمال وساعدت الدراسات النفسية والاجتماعية في مجال علاقات العمل وانتشار النظام الاشتراكي في بعض البلدان على ترسيخ نظام المشاركة خاصة بعد أن تجاهلته النظريات الكلاسيكية حيث رأت أن هذه عملية - اتخاذ القرارات - تستحوذ من طرف المسؤولين الكبار في المنظمة فقط لأن المرؤوسين (العمال) هم أقل كفاءة وقدرة على اتخاذ القرارات العقلانية والرشيده في مختلف الأمور حتى فيما يتعلق بعملهم ولهذا ينبغي تحديد واجباتهم وضبطها بقوانين رسمية دون مناقشتها، وبهذا الفعل تختفي شخصية العمل المبتكر وتعرقل عملية الإبداع

(1) فضيل دليو وآخرون: الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003، ص ص (89، 90).

(2) سعيد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 161.

(3) إيهاب صبيح، محمد زريق: مرجع سابق، ص 125.

(4) عمار عوابدي: مبدأ الديمقراطية الإدارية وتصنيفاتها في النظام الإداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

والخلق، إضافة إلى تقييد السلوك الإبتكاري وروح المبادأة في العمل. فالأفراد العاملون بالنسبة للاتجاهات الكلاسيكية لا يملكون سوى الطاعة والانصياع للأوامر والتعليمات المفروضة من المسؤولين ويقول بهذا الشأن *Taylor*: "لستم هنا للتفكير إذ يدفع لغيركم من أجل العمل"⁽¹⁾

وعلى عكس ما جاءت به مدرسة الإدارة العلمية نادى العديد من أنصار العلاقات الإنسانية بتطبيق مبدأ المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات داخل المنظمات مؤكداً على أن الأفراد العاملين لديهم ميل طبيعي للمشاركة في تطوير وتسيير العمل المكلفين به مما ينعكس ذلك على كفاءة أدائهم وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة التي ينتمون إليها. ومن بين الآراء المنادية بذلك *Mac Gregor* الذي قام بوضع نظرية *X* ونظرية *Y* وهي مضادة للنظرية الأولى وتقوم على مجموعة من المبادئ منها: أن الفرد العامل له القدرة على التفكير والإبداع والابتكار في حل المشكلات التنظيمية كما أنه لا يقبل المسؤولية بل يبحث عنها بحث وهذا يدل على أن الفرد له طموح وإيجابي له رغبة في تحقيق أهداف المؤسسة. وأضاف *Mac Gregor* أنه يجب أن تثق إدارة المؤسسة في قدرات العمال وأن تنظر إليهم نظرة متفائلة.⁽²⁾ وذلك بإعطاء المديرين الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة من خلال تفويض سلطات أكثر وإتباع مبدأ الإثراء الوظيفي الذي يفتح أمامهم المجال لاختيار البديل الأنسب لحل المشاكل التي تواجه المنشأة وكل ذلك يشجع الأفراد على إظهار ملكات الخلق والإبداع لديهم.⁽³⁾

جاء أيضاً موقف *Mary Parker Follet* أين انتقدت فيه النظرة الكلاسيكية واتجاهها المتحيز والضيق وتجاهلها للجوانب الإنسانية داخل التنظيم، فأشارت إلى ضرورة إقامة علاقات إنسانية عن طريق مشاركة العمال في عملية صنع القرارات إلى جانب الإدارة، وافترضت أنه طالما لا يوجد خط واضح يفصل التخطيط عن التنفيذ، فإن التمييز بين الذين يديرون والذين يخضعون للإدارة يتلاشى لأن جميع الوظائف مترابطة مع بعضها البعض. وأكدت في موقفها أن المشاركة الفعلية للعمال تتم بغرس الإدارة في نفوسهم الشعور بالمسؤولية المشتركة، وخلق مناخ للشعور بالوحدة الحقيقية للمصالح وتناغمها والذي يتيح على حد قولها فرص أكثر لزيادة كفاءة وفعالية النشاط التنظيمي.

وعارضت أيضاً المدخل التسلطي لحل المشاكل التنظيمية ومناقشة القضايا المختلفة مهما كان حجمها.⁽⁴⁾ حيث أن بلوغ أهداف التنظيم المسطرة لا يتم إلا بإتباع سياسة إدارية غير متسلطة يراعى من خلالها جانب العلاقات الإنسانية ومتفهمة لحاجات ورغبات واتجاهات. وهكذا يتم الابتعاد عن القوانين الجامدة والهيكل الرسمية. ففوة التنظيم لا تكون بالتسلط على الآخرين بل تكون قوة بالآخرين

(1) رؤوف كعواش: تفويض السلطة وأداء الموظف، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2003-2004، ص 18.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 95.

(3) رؤوف كعواش: مرجع سابق، ص ص (35، 36).

(4) سعيد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 105.

من خلال التفاعل والتماسك والتكامل بين جميع أعضاء التنظيم فيكون هناك دفع جديد لوتيرة الأداء وتوحيد كل الجهود والأهداف.

ومما تقدم نجد أن *Mary Parker* ركزت على فلسفة الترابط الاجتماعي والتفكير الجماعي الذي يؤكد على ضرورة اتخاذ الإجراءات الجماعية لاتخاذ القرارات والخاصة بحل المشاكل التنظيمية والإدارية داعية جميع الأفراد في التنظيمات على مختلف المستويات إلى تعلم كيفية العيش معاً في توافق وانسجام من أجل تحقيق رغباتهم ورغبات المنظمة فحسب رأيها طريقة الاندماج في العمل تؤدي إلى الكثير من الإيجابيات منه:

§ إلغاء التفاوت في السلطات عند حل المشاكل.

§ الدفع إلى انتصار الموضوعية في العمل وسيادة علاقات التفاهم.

§ تحرير روح المبادرة ورفع قيمة الفرد في العمل.⁽¹⁾

أما *Likert* فقد عرض أفكاره حول هذه المسألة بعد دراسته للعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين والتي استنتج من خلالها أن هناك أربع أنماط للقيادة داخل المنظمات وهي:

1- النمط التسلطي: ويتميز هذا النمط بتسلط المدير على الأفراد العاملين وعدم استشارة المرؤوسين عند اتخاذ القرارات، كما أن الاتصال يكون في اتجاه واحد (نازل) لتوصيل الأوامر والتعليمات. بالإضافة إلى استعمال التخويف والعقاب كدافع للعمل. وإتباع هذا النمط يؤدي إلى ما يسمى بالتباعد النفسي بين الرؤساء والمرؤوسين.

2- النمط الأبوي: ويكون فيه الرئيس وصي على المرؤوسين؛ أي أنه يمارس عليهم سلطة أبوية ويتم استخدام التهديد والمكافآت كأساس للدافعية. وتكون منح فرص المشاركة للعمال في اتخاذ القرارات قليلة ويكون تحمل المسؤولية ضعيف لأن الإدارة هي المسؤول المباشر عن العمل، ففي هذا النمط يفضل التسلسل الرئاسي بدلاً من تطوير روح الفريق وتدعيمها.⁽²⁾

3- النمط الاستشاري: ويتم في هذا النمط استشارة الرؤساء للمرؤوسين قبل اتخاذ القرارات ويرجع ذلك إلى ثقة الرؤساء بإمكانيات المرؤوسين في إعطاء الأفكار والاقتراحات وبذلك فإن عملية الاستشارة إجبارية لكن الأخذ بها ليس إلزامي، وعليه فالمرؤوسين لا يملكون تأثيرات حقيقية ومسؤوليتهم الاستشارية ضئيلة مقارنة بالسلطة التنفيذية للرؤساء. فالمشاركة هنا ظاهرية فقط وليست فعلية. وهناك تشجيع العمل الجماعي (فرق العمل) أما الاتصال يكون ذو اتجاهين (صاعد، نازل).

4- نمط المشاركة: ويضع هنا الرؤساء ثقة كبيرة في مرؤوسيه وفي إمكانياتهم الذهنية فيفتح لهم مجالاً كبيراً لإعطاء اقتراحاتهم والمساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة فتكون بذلك جماعات العمل متساندة ومترابطة التي يعمل ضمنها الرؤساء والمرؤوسين جنباً إلى جنب في تحديد

(1) قيس محمد لعبيدي: التنظيم - المفهوم، النظريات، المبادئ، - مطبعة روايال، الإسكندرية، 1977، ص ص (92، 93).

2) Jean Luc Charron, Sabine Separi, op.Cit p 59.

السياسات وحل النزاعات. الأمر الذي يولد لدى المرؤوسين شعوراً بالمسؤولية اتجاه العمل المتحيز والتي يكون مشترك بين جميع أعضاء التنظيم وهذا ما أطلق عليه **Likert** "العلاقات المتساندة" بمعنى أن جميع التفاعلات داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مؤيدة ومساندة، فالجو التعاوني يؤدي إلى تحقيق مصالح كل من فرد والتنظيم ويمنع تحقيق مكسب أي طرف على حساب الآخر.⁽¹⁾

ومن بين الأنماط السابقة يعتبر **Likert** نموذج المشاركة هو أفضل النماذج لأنه يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد ويحقق ربحية أكثر و أقل تكلفة وتكون فيه المشاركة فعلية وليست ظاهرية.

ودعم من جهته **Salznik** المشاركة العمالية والتعاون بين كل أطراف المنشأة ويظهر ذلك من خلال وجهة نظره القائلة بأن الضغوط البيروقراطية التي تمارسها المستويات التنظيمية العليا تقلل من فرص نمو العلاقات الإنسانية، كما تؤثر على أداء مواردها البشرية واستقرارها. وحاول **Salznik** إيجاد حل لإقامة علاقات إنسانية سليمة وخلق جو ملائم للعمل يمنح الأنساق التنظيمية الفرعية حرية التصرف والمساهمة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى بلوغ الأهداف التنظيمية من جانب ومن جانب آخر تنمية لدى العمال الشعور بالانتماء للمؤسسة علاوة على إحساسهم باهتمام الإدارة والشعور بالمسؤولية الوظيفية في نطاق العمل. ويرى أنه لتكريس المشاركة في المنظمة يجب:

§ زيادة التدريب على الوظائف المتخصصة مما يزيد من خبرة العمال ويكسبهم معارف تمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة لمواجهة المشاكل ومعالجتها.

§ توسع أكبر للوحدات والأقسام الفرعية في المنظمة ونموها وهذا يعني نشوء مستويات إضافية لصنع القرارات.

§ المساعدة على اتخاذ القرارات الأنسب لحل المشاكل الواقعية فتنخفض الفروقات بين أهداف التنظيم والانجازات الفعلية.⁽²⁾

ومن المنادين أيضاً بالمشاركة العمالية **Coch** و **French** فقد نادا الاثنان بضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات خاصة بعد التجربة التي قاما بها في مصانع شركة **Harwood** حيث كانت توفر هذه الشركة عدة خدمات للعمال بغية إحداث تغيير من قبل العمال في طريقة العمل والأداء لكن هذا لم يغير شيئاً بل بقيت احتجاجات العمال على ماهي عليه. وكانت هناك محاولات أخرى لزيادة الإنتاج والتخفيف من نسبة استبدال العمال عن طريق القيام بتجربة استخدام درجات مختلفة من المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وانجاز التغييرات المطلوبة. وتبين من خلال هذه الدراسة أن عملية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ضرورية وجد مهمة لأنها تساهم في دفع الأفراد لزيادة الإنتاج والتمسك بالعمل وهذا دليل على شعورهم بالرضا وإحساسهم بقيمتهم مما دفعهم إلى العمل أكثر وعدم ترك

(1) باك دانكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ت محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991، ص. 232.

(1) علي السلمي: مرجع سابق، ص. 42.

العمل على عكس الأفراد الذين لم يتم إشراكهم حيث كانت النتيجة عدم زيادة الإنتاج وترك العمل. فالمشاركة هنا تعود بمزايا على كل من الفرد والمنظمة.

ويرى من جهته *Kasppors* أن البديل الملائم للنظام البيروقراطي في الإدارة هو المشاركة في صنع القرار والتي تعتبر أفضل الوسائل من أجل إحداث التغييرات المخطط لها، ويذكر أن نجاح المشاركة يحتاج إلى توضيح دور الإداري وتحديد مسؤولياته في وضع الإطار العام للقيادة واعتبر أن المشاركة هي في الحقيقة فن.⁽¹⁾

إن كل المواقف السابقة تدعوا في مجملها إلى تبني فلسفة تسير مخالفة لتلك التي دعا إليها التيار الكلاسيكي وتتمثل في ضرورة أن تكون إدارة المؤسسة إدارة ديمقراطية غير منفردة بالتسيير واتخاذ القرارات لوحدها واقتصار هذه المهام على المستويات التنظيمية العليا فقط بل يجيب أن تشمل جميع المستويات فيندفع الأفراد العاملين للمساهمة الإيجابية اتجاه المؤسسة على جميع الأصعدة.

1-5 أهداف المشاركة العمالية ومزاياها:

- 1- إيجاد علاقات إنسانية طيبة وسليمة بين طرفي الإنتاج (الإدارة والعمال) وحتى فيما بين العمال.
- 2- زيادة الكفاءة الإنتاجية باستمرار نتيجة تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ بالمؤسسة.
- 3- توزيع القوة الاجتماعية على جميع العاملين وعدم تركها في أيدي الأقلية.⁽²⁾
- 4- تشجيع الاتصالات المباشرة والفورية في مختلف الاتجاهات بين المديرين وبين المشرفين والعمال على جميع المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 5- تعزيز الشعور بالمسؤوليات لدى الموارد البشرية لتطوير مساهماتهم وغرس الشعور فيهم بأنهم جزء حيوي وطرف هام في المؤسسة وأنهم ليسوا مجرد مأجورين فقط بل مسيرين كذلك⁽³⁾؛ أي ما يسمى " بالمنتج المسير" وتطبيق هذا النموذج يؤدي على تحويل علاقات الإنتاج إلى علاقات اشتراكية ويحقق الممارسة الاجتماعية العملية لهاته العملية.
- 6- الحد من تفاقم مشاكل العمل.
- 8- إعداد الأجهزة الخاصة للتشاور في مختلف المشاكل سواء الخاصة بتسيير المؤسسة أو مشاكل العمال المادية والمعنوية.⁽⁴⁾

(2) عبد الحميد عبد السلام: دراسات في مجال الاتصال واتخاذ القرارات في الإدارة التعليمية، المجلد السادس عشر، الشركة الحديثة للطباعة، الدوحة، 1985، ص 148.

(2) طلعت إبراهيم لظفي: مرجع سابق، ص 41.

(3) إيهاب صبيح، محمد زريق: مرجع سابق، ص 125.

(4) عزيز شعلال: تنظيم عملية العمل واستخدام اليد العاملة في المؤسسة الصناعية الخاصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 1988-1989، ص 19.

9- تحقيق النجاعة والتنمية الاقتصادية، فكثيرا ما تساهم المشاركة العمالية في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجاوز التخلف عن طريق تدعيم الروح الجماعية والشعور بالمسؤولية الجماعية أكثر لتحقيق أهداف الطرفين، وإكساب العمال الخبرة في ميدان التسيير مما يؤدي إلى التسيير العقلاني للمؤسسة ومحاربة التبذير والاختلاس والنجاح في تنفيذ مخططات التنمية.

10- ترقية الأفراد العاملين وتوفير أسباب نفتح شخصيتهم وازدهارها وتنمية وعيهم بالخيارات المتاحة لهم وإدراك وإستعاب مختلف القضايا وذلك لأن الإنسان يدرك بسهولة عن طريق التجربة والعمل.

11- التعبير عن روح الديمقراطية والعمل وفق مبادئها وتطبيقاتها عمليا داخل المؤسسة التي عن طريقها يتم حسم الخلافات والمشاكل الاجتماعية وتحقيق " السلام الاجتماعي". والحد من سيطرة البيروقراطية وديكتاتورية الإدارة أو المسؤولين.⁽¹⁾

واستنادا لما مر أعلاه يظهر أن الأهداف المنشودة من وراء المشاركة مختلفة ومتعددة لذلك يمكن اعتبار المشاركة بالنسبة للطبقة العاملة مدرسة للتكوين السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

وحتى ينجح تطبيق المشاركة العمالية في المنظمة يجب أن تكون أهداف المشاركة العمالية واضحة لأن عدم وضوحها يؤدي إلى سيطرة إدارة المؤسسة على التسيير ومحاولة عرقلة المشاركة مما جعل ممثلي العمال في صراع وخلافات مع الإدارة. أو عدم اكتراث العمال بالمشاركة نفسها وتكون بذلك مشاركتهم سلبية مكتفين بالحضور الشكلي للاجتماعات والمساهمة في بعض القضايا الهامشية والدفاع عن بعض مصالح العمال فينتج عن ذلك عدم فعالية نظام المشاركة وعدم بلوغ الهدف الديمقراطي في تسيير المستويات وفي هذا الصدد يرى إبراهيم الغمري "إن التعرف على أهمية نظام المشاركة وفوائدها كثيرا ما ينظر إليها أنها عملية منطقية بسيطة ولكن عادة ما يهمل الأساس أو الفلسفة الكائنة من وراء هذا المنطق"⁽²⁾

وبالنسبة لمزايا وفوائد المشاركة العمالية فهي عديدة لكل من المنظمة ومواردها البشرية ومنها:

- 1- إعطاء بعض المسؤوليات والصلاحيات إلى الأفراد العاملين مع الرؤساء والمدراء خاصة في الأمور التي تمس بصورة مباشرة مصالحهم والمساهمة أيضا في المسائل والمشاكل الخاصة بالمنظمة.
- 2- المحافظة على حقوق المورد البشري للقيام بعمله كعضو في مجموعة متعاونين مع اهتمام الإدارة بالمشاركة العقلية والفكرية القائمة على الطرق والأسس العلمية بهدف الحصول على أفضل قرار.
- 3- المحافظة على الكرامة والعلاقات الإنسانية بالحث على العمل المشترك والمصالح المتبادلة.⁽³⁾
- 4- تنمية مهارات والقدرات الإبداعية والإبتكارية للموارد البشرية وصقلها وتطويرها لحل المشاكل. وبالتالي فالمشاركة هنا هي عملية تعليمية للعاملين تساعدهم على كسب المهارات والخبرات.

(1) عبد المجيد لبصير: مرجع سابق، ص (114-119)

(2) المرجع نفسه: ص 60.

(3) محمود الشكرجي: مرجع سابق، ص 347.

- 5- ارتفاع وزيادة رضا العامل عن عمله نتيجة إشراكه في تقرير أمور العمل.
- 6- الحد والقضاء على نظام الاتصال النازل وتلقي الأوامر من أعلى، وتشجيع وتقوية الاتصال ذو اتجاهين بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء فيزداد انفتاح قنوات الاتصال مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بسهولة.
- 7- تطوير العلاقات التنظيمية عن طريق التفويض السليم ومشاركة الأفراد في تحمل المسؤوليات والأعباء المكلفين بها فيزداد حماسهم أكثر.⁽¹⁾
- 8- إشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات لدى العاملين عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبول اقتراحاتهم فينعكس ذلك عليهم بصورة إيجابية تتمثل في زيادة أدائهم وارتباطهم وانتمائهم أكثر لبيئة عملهم معتبرين أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم للمشاركة برغبة وروح معنوية عالية، نتيجة لشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من البناء التنظيمي.⁽²⁾
- 9- تحسين مستوى ونوع القرارات المتخذة وكونها أكثر فعالية لأنها صادرة عن جماعة متفاعلة وليس عن شخص واحد مما يدفعهم على تقبلها والالتزام بها وتنفيذها بدقة لانسجامها مع رغباتهم وميولهم.
- 10- الحد من الشكاوي والتظلمات المقدمة من قبل العاملين.
- 11- تسهيل مهمة القادة والرؤساء في جهودهم الإشرافية والتوجيهية.⁽³⁾
- 12- خضوع قواعد وإجراءات العمل للمراجعة باستمرار، وجعلها تتماشى وما قد تتطلبه بعض الظروف الطارئة من تغيير فتصبح بذلك أكثر مرونة.
- 13- واقعية القرارات لكونها مأخوذة من الواقع ونابعة من إطلاع العمال على بعض الأمور في العمل التي تعجز الإدارة أو الفرد لوحده عن إدراكها.⁽⁴⁾
- 17- توفير الفرصة للعمال للتزقي والصعود في السلم الوظيفي والاجتماعي.
- 18- انتشار مبدأ حرية المخالفة؛ بمعنى تشجيع الآراء المخالفة بين أعضاء التنظيم وعلى التعبير عما يجول بذهنهم بصراحة وحرية واستقلالية في مناقشة القضايا.
- 19- تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تحسين الأداء ونوعيته.⁽⁵⁾
- 20- التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبيه إلى مؤشرات التغيير والتعامل إيجابيا معها.
- 21- مساعدة الإدارة على تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية بسبب عملية التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط فيتم اكتشاف المبدعين وتحديد المقصرين ومعالجة ذلك.⁽¹⁾

(1) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 440.

(2) موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 147.

(3) أحمد الشنلوي: القيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1967، ص 240.

(4) عبد المجيد لبصير: مرجع سابق، ص ص (54،53).

(5) طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 38.

1-6 الأسس النفسية والاجتماعية والاقتصادية للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

إن مشاركة الفرد العامل برأيه واقتراحاته في اتخاذ القرارات سواء الخاصة بشؤون العمال أو طريقة سير العمل داخل المؤسسة التي يعمل فيها قد تكون مبنية على أسس معينة وهذا ما جعل تلك المشاركة لها قاعدة وركائز وليس مجرد مشاركة نابعة من فراغ ومن بين هذه الأسس:

أ - الأسس النفسية الاجتماعية للمشاركة. ب - الأسس الاقتصادية للمشاركة.

أ- الأسس النفسية الاجتماعية للمشاركة: وهي أسس نابعة من الطبيعة النفسية والاجتماعية للعاملين لأنهم ليسوا كتلة جامدة أو آلة حديدية خالية من المشاعر والأحاسيس، فمشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات تلعب دورا كبيرا في إشباع حاجاتهم لتحقيق ذاتهم هاته الحاجة التي أشار إليها العديد من أنصار العلاقات الإنسانية ومن بينهم *Abraham Maslow* في نظريته التي رأى فيها أن الإنسان عبارة عن مجموعة من الحاجات منها حاجة تحقيق الذات والتي تتعلق بالإشباع الذاتي للفرد والشعور بالإنجاز فهي تعبر عن رغبة الأفراد المتزايدة للتعبير عن ذاتهم واستخدام أقصى طاقاتهم لخدمة المؤسسة التي ينتمون إليها فيندفعون للإبداع.⁽²⁾ وإطلاق مواهبهم الخلاقة للوصول إلى الأداء الفعال لأن المشاركة لا تقف عند أخذ أفكار الرؤساء وتطويرها فقط بل تمتد لتصل إلى قابلية الخلق الذاتية والابتكارات من قبل العاملين وهكذا تعتبر عملية المشاركة عبارة عن علاقات نفسية واجتماعية بين جميع الأفراد مبنية على أساس الكرامة الإنسانية⁽³⁾ التي تولد لدى الأفراد الشعور بأهميتهم في تسيير المؤسسة وبأن العمل الذين يقومون به منهم وإلهم وهذا يعتبر من البواعث الاجتماعية على العمل ومن أقوى العوامل لرفع الروح المعنوية، حيث تبين أن الروح المعنوية للأفراد العاملين تتخفف عند إدراكهم أن آرائهم واقتراحاتهم لم يؤخذ بها فينعكس ذلك على أدائهم والتزامهم.⁽⁴⁾

ب- الأسس الاقتصادية للمشاركة العمالية: تعتبر هذه الأسس معاكسة تماما للأسس السيكولوجية والاجتماعية، فالمشاركة على هذا الأساس تكون انطلاقا من فكرة مؤداها أن العمال ينتمون على جملة أدوات الإنتاج، باعتبار أن المنظمة مهما كان نشاطها وهي تهدف إلى تحقيق الربح ذلك أن المؤسسة التي تكون مداخلها مهددة بالإفلاس ومصاريها في الإنتاج بغض النظر عن النظام الاقتصادي الاجتماعي الذي تنتمي إليه.

وعليه فإن المشاركة تعمل على تقليل مصاريف وتكاليف الإنتاج أو الوصول إلى قرارات أقل تكلفة من تلك التي تؤخذ بطريقة فردية وينعكس هذا التصور الاقتصادي بطبيعة الحال على وظائف التنظيم في المؤسسة من حيث الشكل والمحتوى، وهناك مقولة تعكس لنا الأساس الاقتصادي للمشاركة وهي:

(1) صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 59.

(2) سعد بشابنية: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، مرجع سابق، ص 25.

(3) محمود الشكرجي: مرجع سابق، ص 372.

(4) زيدان عبد الباقي: علم اجتماع المهني اجتماعيات العمل، دار الفكر العربي، القاهرة، 1976، ص ص (221، 222).

" أن العامل الذي يشارك في رسم السياسة العامة للمؤسسة يمكن أن يكون أكثر إنتاجية مكن الذي لا يشارك.⁽¹⁾ فمن خلال هذه المقولة يتضح أن الهدف من وراء المشاركة هو زيادة الإنتاجية التي تحقق الربح للمؤسسة وبالتالي فالمشاركة هنا موجهة لخدمة مصالح المنشأة وليس لخدمة مصالح الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم ورغبتهم في تحقيق ذاتهم وتنمية شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

1-7 صور وأشكال المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

تختلف أشكال وطرق المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات حسب ظروف السياسة والاقتصادية والاجتماعية السائدة في كل منظمة، فهناك بعض المنظمات التي يسود فيها أسلوب المشاركة المباشرة وأخرى يسود فيها أسلوب المشاركة الغير مباشرة.⁽²⁾ أو كما يسميها كل من *Kinith* و *Walker* "المشاركة الصاعدة" و "المشاركة النازلة"، ونجد كل من *Rosentein* و *Strauss* يستعملان تعبير "المشاركة المباشرة" و "المشاركة البعيدة أو الغير مباشرة".

فالمشاركة الصاعدة (المشاركة البعيدة أو غير المباشرة) تشير إلى تدخل العمال في القرارات التي تتخذ على المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي، وفي هذا الإطار يمنح للعمال سلطة التخطيط واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم ويساهم في هذا الشكل المشرفون والرؤساء والمديرون في الخط الأول.⁽³⁾ وتكون المشاركة أيضا حول المسائل التي تهمهم. ويؤدي هذا النوع إلى تحقيق التفاعل الشخصي أو غير الرسمي مع الرؤساء المباشرين ويتم اتخاذ الحلول المتعلقة بأداء العمل دون اللجوء للإدارة العليا للبحث عن الحلول، وتنشأ على إثر ذلك العلاقة الشخصية الغير الرسمية، ويسمى هذا النوع أيضا بالمشاركة غير الرسمية.⁽⁴⁾

أما المشاركة النازلة تشير إلى تدخل العمال في صنع القرارات على مستويات أعلى للهيكل التنظيمي للمؤسسة وهنا يستطيع العمال التأثير على قرارات الإدارة التي تهم المنظمة ككل وليس شريحة العمال فقط ويتم هذا النوع من المشاركة بواسطة أشكال متنوعة من التمثيل مثل: ممثلو العمال أو نقابات العمال، لجان العمل حيث تسمح هذه المشاركة بالتعبير عن آراء العمال أمام المسؤولين وتساعد على خلق علاقات عمالية جيدة وبالتالي تحقيق التفاهم.⁽⁵⁾ ويتحقق هذا النوع من المشاركة بمقتضى اتفاق اختياري وتراضي بين الإدارة والعمال أو قد يفرض بشكل إجباري عن طريق التشريعات والقوانين الحكومية.

(1) سعد بشايبية: مرجع سابق، ص 27.

(2) أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي - المؤادمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية-، ط2، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965، ص 513.

(3) فضيل دليو وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص 25.

(4) أحمد عزت راجح: المرجع السابق، ص 513.

(5) فضيل دليو وآخرون: مرجع سابق، ص ص (25، 26).

وحتى وترتفع نسبة مشاركة ممثلو العمال في صنع القرارات وتكون مجدية في نفس الوقت لا بد أن يتوفر لممثلو العمال معرفة وخبرة وإطلاع واسع في مختلف الأمور لأن انعدام ذلك يؤدي إلى ظهور مشاكل في تطبيق نظام المشاركة، كما يجد بعض ممثلي العمال أنفسهم في وضعية غير مواتية للمشاركة بحكم نقص التجربة والمعرفة. مما يؤدي إلى قلة فرص التشاور بين الطرفين فتحتمل الإدارة عملية اتخاذ القرارات وتثار ردود فعل سلبية منها اعتبار بعض الإداريين أن المشاركة تشكل خطرا على سلطة الإدارة مما يدفعهم إلى مقاومتها ومحاولة القضاء عليها.⁽¹⁾

إن محتويات المشاركة العمالية وأشكالها تختلف من بلد لآخر ويمكن أن يمتد من مجرد تمثيل بسيط للعمال عن طريق نوابهم إلى ما يسمى بالتسيير الذاتي حيث يكون العمال هم سادة مؤسساتهم، وكما أشرنا سابقا هناك العديد من البلدان التي عرفت المشاركة العمال في صنع القرارات بأشكال متنوعة ودرجات متفاوتة وهذا دليل على أن الفكرة قُبلت وجلبت إليها الكثير من الأنصار وتوسعت على مختلف المستويات وبالتالي فإن المشاركة في تواصل وتوسع مستمر.⁽²⁾

1-8 المشاركة العمالية في الجزائر:

إن التنظيم البيروقراطي الفاسد الذي خلفه الاستعمار الفرنسي في مختلف القطاعات جعل علاقات العاملين تتصف بالجمود والرسمية ومقننة كما أدى إلى هضم حقوق العاملين وتردي وضعهم في مؤسسات. مما دفع الدولة إلى اتخاذ المواقف إصلاحية تضمن للعمال حقوقهم في العمل والتفكير والمشاركة في تواصل وتوسع مستمر.⁽³⁾

وقد أدت الإصلاحات والتطورات التي عرفت الإدارة الجزائرية أو المؤسسات إلى زيادة إمكانية التنقل لدى العمال باعتبارهم أعضاء في العملية الإنتاجية، ومساهمين في عمليات التنظيم المختلفة من مراقبة واتخاذ القرارات ومناقشتها ومتابعة تنفيذها بما يخدم مصالح العمال ويحقق أهداف المؤسسة الجزائرية وبالتالي فالعامل هنا يقوم بوظيفته المزدوجة من منطلق ديمقراطي مسؤول كمنتج ومسير في آن واحد. وهدف الجزائر من الأخذ بأسلوب المشاركة العمالية خاصة في الجانب الاقتصادي هو ابتعاد تأثير الرأس المال الأجنبي على الاستقلال السياسي الوطني كذلك تحقيق أهداف الثورة الجزائرية التي شعارها " من الشعب وإلى الشعب " وتهدف أيضا إلى دعم الاستقلال الوطني وخدمة مصالح الطبقة الكادحة.⁽⁴⁾ فالجزائر كانت تطمح إلى إحداث تغيير جذري للمجتمع وتحقيق الثورة الاشتراكية التي تسعى بدورها إلى القضاء على الطبقات الاجتماعية والصراع الطبقي واستغلال الإنسان للإنسان

(1) عبد المجيد لبصير: مرجع سابق، ص 45.

(2) فضيل دليو وآخرون: المرجع السابق، ص 26.

(3) طاهر جعيم: أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله في المؤسسات، الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1992-1993، ص 155.

(4) عبد المجيد لبصير: مرجع سابق، ص 115.

وتولت هذا الأمر أجهزة الدولة ووسائل إعلامها، حيث كانت تنتشر هذه الأفكار والمبادئ داعية العمال والمناضلين الحزبيين والمتقنين الثوريين إلى دعم هذا المكسب الشورى وحمائته والدفاع عنه.⁽¹⁾

إن تجربة المشاركة العمالية في التسيير واتخاذ القرارات بالجزائر مرت بمراحل متعاقبة ومختلفة تميزت في كل واحدة منها بميزة خاصة وسنتطرق لهذه المراحل فيما يلي:

مرحلة التسيير الذاتي وكانت أول مرحلة تجسدت فيها فكرة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بعد الاستقلال مباشرة من خلال تشريع التسيير الذاتي في كل من القطاع الزراعي والصناعي الصادر بتاريخ 18 مارس 1963 حيث كان التسيير قبل ذلك يتم عفويا بسبب الفراغ الإيديولوجي وغياب الإطارات كما ونوعا، لكن مع الأسف فشلت تجربة المشاركة العمالية خلال هذه المرحلة واختفت.

وبعد مرحلة التسيير الذاتي حصلت إصلاحات أخرى في كل من المجال الإداري والصناعي التي دفعت إلى اللامركزية والتي ترجع بعض السلطات التقريرية لاختصاصات الهيئات المحلية التمثيلية المنتجة وتكون هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات وعن تنفيذها. والهدف من وراء ذلك هو جعل الحد الأقصى من الشؤون يدار بواسطة المعنيين أنفسهم أو بواسطة ممثليهم.

ومن بين إصلاحات تشجيع المشاركة في الجزائر كانت منذ 1967 حيث تم إنشاء أول المجالس الشعبية البلدية حتى تتاح الفرصة للجماهير للتعبير عن آرائهم حول تسيير القضايا العامة وفي سنة 1969 تم تنصيب المجالس الشعبية الولائية وتمثل مستوى أعلى في تسيير القضايا العامة بواسطة الجماهير الشعبية وغيرها من الإصلاحات التي أجريت ظهرت حواجز وصعوبات أخرى اعترضت طريق المشاركة العمالية وأدت إلى فشلها وإبعادها كليا وكانت النتيجة الابتعاد عن التأزر والسلام الاجتماعي وفرضت على العمال مستوى منخفض من التنظيم الإنساني وذلك بحرمانهم من المشاركة الاجتماعية والعمل الاجتماعي وهذا ما دفعها إلى التوجه للمؤسسة الاشتراكية.⁽²⁾ أو ما يسمى إتباع أسلوب التسيير الاشتراكي.

وتعد مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات بداية لصدور القوانين والتشريعات والنصوص التنظيمية وهي دليل على السماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وكانت تهدف هذه القوانين إلى التأكيد على أن العامل في المؤسسة لم يعد أجيرا عند صاحب العمل وإنما هو شريك وأن المؤسسة هي ملكه أي أنه منتج ومسير في نفس الوقت⁽³⁾ وتنص **المادة 07** من قانون التسيير الاشتراكي على " أن أعمال المؤسسة الاشتراكية هم عمال منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة."

فظهر أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات جعل مدير المؤسسة العمومية ليس هو المسؤول الوحيد عن اتخاذ القرارات أو الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالحها بل يجد معه آراء العمال التي يجب

(1) فضيل دليو وآخرون: مرجع سابق، ص 27.

(2) سعد بشابينة: علم اجتماع العمل، مرجع سابق، ص 149.

(3) صالح بن نوار: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة،

أن تؤخذ في عين الاعتبار في إطار مداولات الهياكل المخصصة لذلك ضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسة. وتتحقق الديمقراطية من انعدام وجود أي وصاية على مجلس العمال الذي لا يحاسب إلا أمام الجمعية العامة للعمال، وهذا الإجراء يجعل المؤسسة إطارا لتعبئة العمال وجعلهم يعملون باستمرار.⁽¹⁾ كما نص الميثاق الوطني للتسيير الاشتراكي للمؤسسات على " تنصيب هيئات ووضع قوانين تسمح بمشاركة العمال مشاركة مسؤولة في التسيير تظهر في مجال إعداد واتخاذ القرارات ومراقبة تطبيقها تلك القرارات والأوامر التي تتوقف عليها وضعية العمال ومستقبلهم من خلال مصير المؤسسة التي ينتمون إليها"⁽²⁾ ومن هيئات المشاركة التي أسست خلال هذه المرحلة:

- مجلس عمال الوحدة. - مجلس عمال المؤسسة.

- اللجان الخمس الدائمة وتتكون من أعضاء مجلس عمال الوحدة وأعضاء ورؤساء مجلس العمال.

- مجلس مديرية الوحدة. - مجلس مديرية المؤسسة.⁽³⁾

وهناك هياكل أخرى تنظيمية للمشاركة العمالية ساهمت قوانين التسيير الاشتراكي في بنائها مثل: الجمعيات العامة، النقابات العملية... وغيرها من الهياكل التي تساهم في إعطاء فرصة للعمال للتعبير عن آرائهم والإدلاء باقتراحاتهم والمساهمة في اتخاذ القرارات، في الكثير من الأمور.⁽⁴⁾

أما في مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية تم فيها المناداة بمبدأ المشاركة العمالية وتدعيمه حيث ظهر خلالها القانون الأساسي العام للعامل الذي احتوى على مواد وبنود تدل على مشاركة العمال في تسيير مؤسساتهم منها **المادة 29** التي تنص على: " أن العامل مهما كانت رتبته السلمية مسؤول عن التنفيذ السليم للمهام التي تسند إليه في إطار نشاط المؤسسة المستخدمة."⁽⁵⁾

وبعد مرحلة إعادة الهيكلة جاءت مرحلة استقلالية المؤسسات وهي في فترة التسعينات حيث عرفت إصلاحات اقتصادية صدرت خلالها نصوص قانونية تتعلق بتنظيم علاقات العمل وتحت على مشاركة العمال في صنع القرارات وتسيير المؤسسات. وتضمن قانون العمل رقم 90-11 الصادر في 21 أبريل 1990 مواد تقر بحق العمال في المشاركة فتتص **المادة 05** على أن " العمال يتمتعون بحقوق أساسية منها المشاركة في الهيئة المستخدمة."⁽⁶⁾ وتؤكد **المادة 19** من نفس القانون على مشاركة العمال وتوضيح الكيفية التي تتم بواسطتها مشاركة العمال في الهيئة المستخدمة؛ أي أجهزة المشاركة فالمشاركة تتم بواسطة مندوبي المستخدمين في مستوى كل مكان عمل متميز يحتوي على

(1) زكية العمراوي: مرجع سابق، ص 155.

(2) جبهة التحرير الوطني: الميثاق الوطني، الديوان الوطني للنشر والتوزيع، الجزائر، 1976، ص 121.

(3) سعد بشايبية: مرجع سابق، ص ص (152، 153).

(4) طاهر نجيم: مرجع سابق، ص 162.

(5) جبهة التحرير الوطني: القانون الأساسي العام للعامل، (قوانين وأوامر)، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1987، ص 176.

6) Recueil De Textes Législatifs Et Règlementaire Sur Le Travail, « Code De Travail », Berti Edition, Alger, 2002, P 5.

عشرين عاملا على الأقل بواسطة لجنة المشاركة تضم مندوبي المستخدمين في مستوى مقر الهيئة المستخدمة.⁽¹⁾

كما كانت المشاركة في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسات الاقتصادية خلال فترة استقلالية المؤسسات وفي ظل الإصلاحات الاقتصادية تتم من خلال مستويات، ويتمثل المستوى الأول في المشاركة الفعلية والإشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي والمالي والتنظيمي للمؤسسة يمارس صلاحياته تحت رقابة مجلس الإدارة، أما على المستوى الثاني يتمثل في المشاركة الاستشارية والإعلامية التي يمارسها العمال من خلال المشاركة على مستوى مقر الهيئة المستخدمة أو مندوبي المستخدمين على مستوى مكان كل عمل. فمشاركة العمال في الإدارة وتسيير المؤسسة في ظل الإصلاحات الاقتصادية تعتبر نتيجة حتمية للمطالب العمالية من أجل إسهامهم كطرف في علاقة العمل في بلورة وتجسيد هذه الفكرة ميدانيا، لأن مركزية القرار في المؤسسة واحتكار سلطة إعداد نصوصها وتنظيماتها يؤدي إلى تدهور الروابط بين العمال والمستخدمين وسوء الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمهنية.⁽²⁾

إن تجربة المشاركة العمالية في الجزائر على الرغم من القوانين والنصوص العديدة التي جاءت خلال المراحل المختلفة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، إلا أنه يمكن القول أنها كانت محدودة على المستويين النظري والتطبيقي وكانت مشروطة بتمتية مهارة العمال في مسائل التسيير الإداري وتقنياته التي لا يمكن إكسابها إلا على مستوى عملية الإنتاج. وعلى الرغم من تطبيق المشاركة العمالية في المؤسسات لسنوات عديدة إلا أنه لم يقضي على عدم التوازن السلطوي بين العمال والإدارة.⁽³⁾

2- الاتصال داخل المؤسسة:

لقد أدت التطورات الحديثة للمنظمات الإنسانية المختلفة إلى تدعيم أهمية الاتصالات سيما أن النمو والتطور المتسارع وتعقيد المنظمات وتزايد أحجامها واتساع نطاق أنشطتها وابتعاد القيادات الإدارية العليا عن الأطر التنفيذية للعمل أسهم بشكل كبير في الاهتمام بسبل الاتصال التي يتم من خلالها نقل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد بغية تحقيق أهداف المنظمة. وبما أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة فإنها لا تستطيع أن تنجز أهدافها بكفاءة وفعالية إلا عبر سلسلة التفاعل الاجتماعي المستمر من خلال الاتصالات المختلفة لأجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها. فالإتصال هنا هو بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق عن طريقها الأفراد سبل النفاهم البناء وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.⁽⁴⁾

1) Ibid, P (58-59).

2) زكية العمرابي: مرجع سابق، ص 153.

3) فضيل دليو وآخرون: مرجع سابق، ص ص (29، 30).

4) خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 116.

إن مساهمة الاتصال في تحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة يجعله العصب الحيوي الذي تمارس من خلاله وجودها. ومهما كان شكل المنظمات ونشاطها يجب أن تهتم بعملية الاتصال خاصة مع مواردها البشرية، وتدرك بأن الاتصال لم يعد مجرد ملاحق إضافية لتحسين الصورة العمومية للمؤسسة أو التباهي بها أمام المنافسين، بل عنصراً أساسياً بالنسبة للحياة الإنسانية والحياة التنظيمية الداخلية والخارجية.⁽¹⁾ وبذلك فالإتصال عملية حيوية وضرورة حتمية لأيّة منظمة، بحيث لا يمكن تصور بقاء واستمرار ونمو أي منظمة دون اتصالات. والأمر لا يقتصر على مجرد ممارسة الاتصالات فحسب بل يتعدى ذلك إلى كيفية ممارسة الاتصالات على نحو فعال يسمح بنقل وتبادل المعلومات والأفكار والحقائق والانطباعات والمشاعر بشكل مباشر أو غير مباشر باستخدام وسائل الاتصال والاعتماد على الكلمة والصور والرموز المكتوبة والمرئية والمسموعة بهدف تكوين صورة طيبة عن المنظمة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء من الداخل أو الخارج.⁽²⁾ ويتولى القيام بهذه المهمة العلاقات العامة.

فالعلاقات العامة تساعد على إيجاد نمط من الاتصال الفعال الذي يسمح بتحقيق الفهم المتبادل والتأييد والتعاون المشترك بين المؤسسة و جماهيرها خاصة الداخلية مما يؤدي إلى تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين فيها فتخلق بذلك رابطة فيما بينهم.⁽³⁾ ولبلوغ هذا الهدف تقوم العلاقات العامة داخل كل تنظيم بحركة اتصالية دائرية تربط بين سائر أجزائه حتى تتكامل، وحتى يلم كل عامل بما يجري في التنظيم من أحداث وقرارات وما يعالج من مشكلات وأمور تهتمه شخصياً. فتكون بذلك الصلة بين العمال والإدارة مبنية على أساس تبادل الثقة والتفاهم فيشعر العامل بقيمته وانتمائه والتزامه مما يرفع من معنويات العمال.⁽⁴⁾

وتقوم العلاقات العامة بوظيفة ازدواجية بالمؤسسة حيث تقوم بإيصال الأوامر والتعليمات والقرارات والسياسات والحقائق الخاصة بالعمل من مجلس الإدارة إلى العمال، كما تستقبل ردود أفعال العمال وطلباتهم ومواقفهم وتنقلها إلى الإدارة مستخدمة لأجل ذلك كافة الأنماط والأساليب التي تحرك العملية الاتصالية بين الإدارة والأفراد العاملين، وتشجع أيضاً على قيام اتصالات غير رسمية بين جميع أطراف التنظيم وكل هذا من أجل بناء علاقات إنسانية سليمة. وبذلك فإن دور فالعلاقات العامة داخل المؤسسة هو تدعم الاتصال الذي يعد العمود الفقري لعملها حيث أن العلاقات العامة وظيفه اتصالية تعبر عن القدرة على الاتصال وكيفية تناول المعلومات بقصد التأثير في جماهير المنظمة. ويرى خبراء العلاقات العامة أن الاتصال في المنظمة هو طريق مزدوج الاتجاه فهو أقوى العوامل

(1) فضيل دليو وآخرون: اتصال المؤسسة، مرجع سابق، ص 02.

(2) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص ص (173، 174).

(3) سهير جاد: مرجع سابق، ص (226 - 229).

(4) قباري محمد إسماعيل: مرجع سابق، ص 371.

التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل واحد وجهات نظر الآخر فيعمل على تحقيق رغباته وجمعها في ذلك تحقيق الصالح المشتركة.⁽¹⁾

ولا ينحصر دور العلاقات العامة داخل التنظيم؛ أي بين جميع الأفراد بل يمتد إلى خارج المنظمة مع الجماهير الخارجية لها. وما يهمننا هو الاتصال داخل المؤسسة وسيتم توضيح مدى إسهام العلاقات العامة في تفعيله وذلك لما له دور في توطيد العلاقات الإنسانية وتعزيزها بالمنشأة، هذه العلاقات التي تلعب دوراً هاماً في تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها وتحسينه ودفعها للعطاء أكثر.

1-2 تعريف الاتصال الداخلي:

يعبر مصطلح الاتصال الداخلي بشكل دقيق عن العمليات الاتصالية التي تقوم بها منظمات الأعمال والتي يصعب بدونها إمكانية تنفيذ أي نشاط مهما كان شكله، والتي من بينها عمليات الاتصال الداخلية وتشمل لكل العمليات اللفظية وغير اللفظية التي تمر بها العمليات المختلفة في المنظمة، ويكون الاتصال بين الأفراد والجماعات بشكل رسمي وغير رسمي.⁽²⁾ كذلك بين أقسام وإدارات المؤسسة بغرض تخصيص مهام العمل وتنسيق الأنشطة وانسياب المعلومات بمختلف القنوات والوسائل لتحقيق الأهداف المرجوة.⁽³⁾ وهناك عدة تعاريف للاتصال الداخلي، وسنعرض البعض منها:

* الاتصال الداخلي هو " العملية التي يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء أو تعليمات وأوامر من جهة لجهة أخرى التي قد تكون فرداً أو جماعة، وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل في المؤسسة. بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم وجهة معينة وباستخدام وسيلة وأداة اتصال محددة تتم بواسطتها عملية النقل والتحويل، ويهدف الاتصال الداخلي إلى إحداث التفاعل بين أعضاء المؤسسة وتنسيق الأعمال فيها بما يخدم مصلحته "⁽⁴⁾ يعرف أيضاً " بأنه طريقة إيصال التحويلات؛ أي المعلومات والتعليمات والتوجيهات بصور مفهومة من شخص إلى عدة أشخاص. " بمعنى أن الاتصال هو سبيل لتبادل الآراء والمشاعر والمعلومات والخبرات بين أعضاء المؤسسة.⁽⁵⁾

* الاتصال الداخلي هو " العملية التي تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم، وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي " إن عملية الاتصال بهذا المعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد بهدف التأثير في سلوكهم.⁽⁶⁾

(1) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 225.

(2) محمد ناجي الجوهر: مرجع سابق، ص 04.

(3) محمد فتحي: مرجع سابق، ص 106.

(4) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 329.

(5) طاهر جغيم: مرجع سابق، ص 62.

(6) جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص 39.

* أما **Simon** يعرفه بأنه "عملية يتم بواسطتها انتقال المعلومات والقرارات من شخص لآخر داخل التنظيم" (1)

* ويعرف **محمد علي محمد** الاتصال بأنه " هو شبكة مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي بمختلف مستوياته " (2)

* ويعرفه **جغيم طاهر** بأنه: "عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتوجيهات والمشاعر مع الفهم بوسائل معينة من عضو لآخر أو من عضو إلى جماعة أو العكس بين جماعتين أو أكثر في الهيكل التنظيمي بمختلف مستوياته. وذلك بهدف توحيد الفكر وتحقيق التفاهم والتفاعل الإيجابي وتحقيق الأهداف التنظيمية " (3)

واستناداً إلى التعاريف السابقة يمكن مفهوم الاتصال إجرائياً بأنه:

" العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والبيانات والأفكار بين جميع أعضاء التنظيم في مختلف المستويات عن طريق استخدام أساليب ووسائل مساعدة على تحقيق الفهم والتعاون المتبادل بينهم مما يؤدي إلى التفاعل وإقامة علاقات سليمة داخل المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها."

2-2 الاتصال داخل المؤسسة عند المفكرين التنظيميين:

إن الفرد في المؤسسة على اتصالات دائمة مع غيره من الأفراد العاملين بها حيث نجد اتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، واتصالات بين الزملاء واتصالات مع العملاء. فالاتصال بالنسبة للمنظمة هو عملية حيوية ذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة من خلال تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر في المنظمة. (4)

ويحتل الاتصال في المجال التنظيمي أهمية كبيرة، وينبع ذلك من اهتمام الإدارة بهذه العملية في حد ذاتها وسيرها في مختلف الاتجاهات سواء لتوصيل توجيهاتها ورسائلها وتعليماتها للعاملين بالتنظيم أي الاتصالات النازلة أو الاتصالات المتجهة إلى أعلى والتي تستطيع من خلالها الوقوف على مشاعر واتجاهات الأفراد في المستويات المختلفة بالإضافة إلى الاتصالات الأفقية بين القيادات وبين الأفراد ببعضهم البعض لتحقيق التعاون والتفاهم والتنسيق لتسيير الأعمال ولهذا نجد المديرين في المنشأة يقضون معظم أوقاتهم في عملية الاتصال (5) لتوجيه الأعمال التي يديرونها بعد أن يتم تحديد الأهداف والسياسات وإصدار الأوامر وتوجيه الإرشادات إلى المرؤوسين في مواقعهم المنتشرة في أرجاء التنظيم، ويوفر أيضاً الاتصال للمديرين معلومات متنوعة وتفصيلية عن المشاكل التي تعترض تقدم العمل وعن مدى الالتزام بالخطط والبرامج الموضوعية وكذلك تزويدهم بالمعلومات عن البيئة التي لها

(1) سعيد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 201.

(2) عبد الكريم درويش وليلى تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1976، ص 475.

(3) طاهر جغيم: المرجع السابق، ص

(4) علي غربي: مرجع سابق، ص 132.

(5) محي الدين الأزهرى: العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص 83.

صلة بأعمال تنظيماتهم.⁽¹⁾ وانطلاقاً من هنا يشكل الاتصال الوظيفة الإدارية الرئيسية التي تربط وتؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى ومن ثم فعمليات الاتصال داخل المنظمة هي بمثابة الشرايين التي تربط بين الأعضاء المنظمة ووحداتها وأنشطتها المختلفة لتحقيق التلاحم والتكامل بينهم.⁽²⁾

وتعتبر الاتصالات في المنشأة ضرورية كضرورة الدورة الدموية لجسم الإنسان فهي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة والفرد في آن واحد وانعدامها يؤدي إلى فشل المنظمة، وتتضح أهمية الاتصالات من خلال الدور الذي تزاوله في المؤسسة على أساس أنه الركيزة والدعامة الأساسية لها مما جعل موضوع الاتصال يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في مجال التنظيم للذين نادوا بضرورة الاتصالات في المنظمة نظراً لما تؤديه من وظائف وما تحققه من مزايا وهذه الآراء منها ما ينتمي للاتجاه التقليدي و أخرى الاتجاه الحديث.

فالنسبة للجانب التقليدي اعتمد أنصاره على الأسلوب التنظيم الرسمي الجامد والمطلق والملزم برسم خرائط وهياكل تنظيمية رسمية بواسطة القوانين واللوائح والأوامر وانسيابها من أعلى إلى أسفل عمودياً ونقل الاختصاصات اعتماداً على أسلوب الرئاسي العمودي والرقابة والمسؤولية من أعلى بالإضافة إلى أن التنظيم يقوم على أساس التدرج الوظيفي والرئاسي.⁽³⁾ فالمسؤولين في هذه الحالة يحرصون على مزاولة عملية الاتصال بتوجيه التعليمات والأوامر للمرؤوسين وشرحها لضمان تنفيذها بصرف النظر عن التفاعلات والردود المتوقعة والاستفسارات التي قد تأتي من قبل من هم أقل منهم في التسلسل الوظيفي؛ وهذا يدل على أن الاتصال يسير في اتجاه واحد.⁽⁴⁾ وهو الاتصال النازل أي من الإدارة العليا في المؤسسة إلى العمال في القاعدة على الترتيب حتى قاعدة الهرم التنظيمي للمؤسسة.

إن هذا الاتجاه يعترف بالاتصال الهابط ويعتبره أحسن نمط للاتصال في تنظيم العمل والعمال. ورغم إقراره بالاتصال الصاعد أحياناً إلا أنه لم يبين مجالات استعماله أو لا يستعمل إلا للاتصال العمال ببعضهم البعض، كما أنه لم يشير إلى الاتصال الأفقي ولا يرى له أي دور في التنظيم وهذا يصعب عملية الاتصال الرسمي ويضعفه نظراً لقلّة المبادرة في تبادل الآراء والاقتراحات ومناقشة القرارات داخل المؤسسة.⁽⁵⁾

(1) سعيد عيد مرسي بدر: عملية العمل - مدخل في علم الاجتماع الصناعي - دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 108.

(2) محي الدين الأزهرى: المرجع السابق، ص 83.

(3) نجية هبوب: أساليب الاتصال - مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية - رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنموية، جامعة منتوري - قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002، ص 37.

(4) سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 356.

(5) نجية هبوب: مرجع سابق، ص 37.

إن إقرار هذا الاتجاه بالاتصال الرسمي فقط يؤدي إلى تجريد الفرد من روح المبادرة فالهدف المراد تحقيقه حسب هنا هو تحقيق أرباح كثيرة على حساب الجانب الإنساني للعامل. وبذلك فهذا النموذج استغلالي ولا يقيم أي وزن لهذا الجانب الحيوي في التفاعل الاجتماعي. فالاتصال حسب بالشكل المطروح في هذا الاتجاه على الرغم من فوائده إلا أنه لا يحتوي على المرونة الكافية لإجراء الاتصال داخل التنظيم.⁽¹⁾

وقد جاء في المقابل تيار حديث عكس الأول حيث ينظر للمؤسسة كمجتمع بشري له طموحاته ومعاناته وظروفه ومشاكله الخاصة ولم يلغى هذا الاتجاه عملية الاتصال الرسمي في التنظيم بل عمل على إخراجها من الأطر والمسالك الضيقة التي حددها له الاتجاه التقليدي وساهم في جعله يتسم بالمرونة والشمولية في المنظمات وعالجه من جميع جوانبه وأبعاده ويرى ضرورة توفر أنواعه الثلاث الهابط الصاعد والأفقي، وإلى جانبه الاتصال الغير رسمي حتى تستطيع هذه الأساليب القيام بدورها كقاعدة للتنظيم الفعال.⁽²⁾

وهناك العديد من الآراء والنظريات التي تنادي بضرورة توفر الاتصالات في المنظمات ومن بينها نظرية الاتصالات التي ترى بأن فاعلية التنظيمات مرتبط بمدى صدق ونوعية المعلومات التي تصل إلى كافة المراكز والمستويات التنظيمية المتعددة لاتخاذ القرارات الصائبة لأن جودة وسلامة القرارات تتوقف على قنوات الاتصال بين العاملين ورؤسائهم في العمل. وبهذا فإن الاتصال القائم بين المستويات التنظيمية المختلفة له أهمية قصوى، لأنه يساعد الموظفين على النجاح في عملهم وتحسين أوضاعهم الإدارية كالصعود بسرعة في السلم الإداري والحصول على ترقيات. كما تساهم في تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين الجماعات واطلاعهم على الظروف والوضعيات التي يتعرض لها التنظيم الذي يعملون فيه مما يشكل لديهم إدراكات موضوعية للواقع، وترى أيضا هذه النظرية أنه لكي تحقق الاتصالات أهدافها لا بد أن تسير وفق ثلاث اتجاهات وهي اتجاه صاعد، اتجاه نازل واتجاه أفقي.⁽³⁾

ويوضح *Likert* أهمية الاتصالات في نظريته للتنظيم والتي جاء فيها بأن التنظيم يجب أن يقوم على أساس سليم للاتصالات وتعمل في إطارها نوع من المشاركة الجماعية بين كافة المستويات التي يمكن الربط والتنسيق بينها، وهذا من خلال تأدية كل رئيس من المجموعة لدور مزدوج يتمثل في أن يكون رئيسا للمجموعة التي يشرف عليها وعضوا في المجموعة التي تليها في المستوى الإداري.⁽⁴⁾ ورأت *Mary Parker Follet* بأنه على المنظمة تبني نسق تنسيقي لكافة العلاقات التنظيمية المتبادلة داخل التنظيم عن طريق بناء قنوات اتصال مباشرة بين الأفراد لتلقيهم وتعليمهم وتمكينهم من

(1) طاهر جغيم: مرجع سابق، ص 108.

(2) حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، د س، ص 280.

(3) رؤوف كعواش: مرجع سابق، ص ص (47، 48).

(4) حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص 283

تسوية أي خلاف في الرأي والاتفاق على رأي موحد سواء بين الإدارة العليا والمسؤولين الفرعيين أو بين الطرفين السابقين والعمال، وبذلك تصبح إطاعة الأوامر عملاً إيجابياً لا سلبياً، حيث أن التفاهم والتزام الأفراد بأداء واجباتهم يتحقق عن طريق التكامل بين أصحاب الآراء المختلفة الذي يتجسد من خلال التشاور والتعاون بين الطرفين.⁽¹⁾

ويعتبر من جهته **Bernard** الاتصال أحد الركائز الأساسية للمؤسسة، فشؤون وأعمال هذه الأخيرة تعتمد في الأساس على تبادل المعلومات والبيانات والحقائق بين الأفراد في مختلف مهامهم ومستوياته.⁽²⁾ كما يرى أن المنظمات هي أنظمة أفراد وليست هياكل ميكانيكية، لأن الهيكل الميكانيكي وحده غير كافي؛ إذ أن الجماعات الطبيعية التي تتكون داخل هذا الهيكل التنظيمي تؤثر فيما يحدث وهذا ما جعل الاتصال الصاعد مهم، فالسلطة تأتي من القاعدة وليس من الأعلى فالفرد هو العامل الاستراتيجي الأساسي في كل منظمة أعمال حيث تعتمد فاعليتها على رغبة العمال واستعدادهم للتعاون.⁽³⁾

وبناءً على ذلك يرى **Bernard** أن الاتصال مفهوم أساسي لا غنى عنه في أي بناء تنظيمي، كما أنه مهم في التنظيمات غير الرسمية، وأشار أيضاً إلى أساليب الاتصال المستعملة حيث اعتبر تقنيات الاتصال المكتوب والشفهي أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة وتكمن مهمة المدير في إقامة وإدامة النظام الاتصالي. ومن خلال وجهة نظر **Bernard** حول الاتصال يمكن القول أنه قدم نظرية جديدة لبناء المنظمة هذه النظرية التي تركز على اعتبار المنشأة نظاماً اتصالياً وجعل الاتصال جزءاً أساسياً فيها لأنه كان مقتنعاً بأن الاتصال قوة أساسية لتشكيل منظمة الأعمال.⁽⁴⁾

وأشار أيضاً **Simon** إلى أهمية الاتصال في نظريته لاتخاذ القرارات، حيث استعان بمفهوم اتخاذ القرارات في تحليل البناء التنظيمي فيرى أن فعالية التنظيم تتوقف على القرارات المتخذة في مختلف المجالات ونجاح عملية اتخاذ القرارات يكون حسب المعلومات المتوفرة والمتاحة والتي يمكن للعقل الإنساني استيعابها وتطبيقها، وعلى مدى توفر قنوات الاتصال تيسر نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وأنواع المعرفة وتلك التي يصعب توصيلها للمستويات المختلفة في التسلسل التنظيمي.

فالالاتصال بالنسبة لـ **Simon** عاملاً مهم ومؤثر في عملية اتخاذ القرارات وعن طريق قنواته المتعددة الاتجاهات تساهم في نقل المعلومات الضرورية في تحديد المقدمات الواقعية للقرارات المختلفة.⁽⁵⁾ ولم يولي اهتمام كبير بالشبكة الرسمية لقنوات الاتصال وأشار بذلك إلى أهمية القنوات الغير رسمية في نقل المعلومات.

(1) قيس محمد العبيدي: مرجع سابق، ص 92.

(2) محمود الشكرجي: مرجع سابق، ص 380.

(3) محمد ناجي الجوهر: مرجع سابق، ص 62.

(4) المرجع نفسه، ص (64، 65)

(5) نجية هبوب: مرجع سابق، ص 39.

واهتمت بدورها مدرسة العلاقات الإنسانية بالاتصال وبينت مدى أهميته بالنسبة للمنظمة ومواردها البشرية وكان ذلك خاصة بعد تجارب هاوثورن والتي من خلالها اعتبر *Mayo* وزملاؤه المنظمة نسق اجتماعي، بمعنى نسق للنشاطات الفردية ضمن العلاقات الاجتماعية والإنسانية مما يؤدي على نشوء التنظيم الغير رسمي الذي يساعد الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة، إن اعتراف العلاقات الإنسانية بالعلاقات الاجتماعية يعني الاعتراف بوجود اتصالات غير رسمية إلى جانب الاتصالات الرسمية في جميع مستويات التنظيم.⁽¹⁾

ويرى كل من *Sabine Sépari* و *Jean Luc Charon* أن الاتصال في المنظمة وسيلة متعددة الأنشطة كما أنه يجنب الوقوع في الخلافات والنزاعات داخل المؤسسة، ويؤدي إلى تنظيم نشاطها وإتباع الإجراءات والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة. وبما أن الاتصال داخل المؤسسة يستهدف العمال ورؤسائهم يجب أن يكون انسياب المعلومات في اتجاهين وليس في اتجاه واحد ويرجع ذلك لثلاث ضرورات:

- * **الضرورة القانونية والنظامية:** حيث أن القوانين سمحت بتطور فرص وأساليب الحوار الاجتماعي.
- * **ضرورة تقنية:** على أساس أن تنظيم العمل يتطلب تبادل المعلومات، وأن التحفيز واستقرار الأفراد يكون من خلال التشاور والاتفاق على العمل المشترك لتنفيذ الأعمال وتحقيق أهداف المنشأة.
- * **ضرورة اجتماعية إنسانية:** باعتبار أن المنظمة مكان حيوي للتفاعل الاجتماعي.⁽²⁾

إن مجمل الآراء السابقة الذكر اختلفت بين الآراء المنادية بالاتصال الرسمي وأخرى تنادي بالاتصال غير الرسمي حسب ما يراه كل واحد مناسب لتنفيذ المهام وتحقيق التعاون والانسجام والتفاعل بين جميع الأفراد العاملين، وعليه فالاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي فهو جد ضروري لقيام العلاقات الإنسانية.

2-3 أهمية الاتصال داخل المؤسسة:

تكمن أهمية الاتصال بالنسبة للمنظمات في كونه أساس لقيام العلاقات الإنسانية داخلها فهو يقوم بتوجيه العلاقات والتفاعلات التي تحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات⁽³⁾ سواء بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين مما يؤدي إلى إيجاد روح معنوية طيبة لديهم. وهذا الأمر يحتاج إلى وجود نظام سليم للاتصال يجعل العاملين متفهمين للأوامر والتوجيهات التي تصلهم مما يساعدهم على أداء أعمالهم بنجاح وكفاءة. وللرؤساء أيضا دور في تقوية العلاقات الإنسانية من خلال قدراتهم ومهاراتهم في نقل وتوجيه المعلومات إلى مرؤوسيهم بشكل جيد، فالرئيس يعتبر حلقة وصل بين أطراف متعددة تربطه خطوط اتصال بها وتسمى هذه الخطوط بخطوط العلاقات الإنسانية.⁽⁴⁾

(1) المرجع نفسه، ص 38.

2) Jean Luc Charon, Sabine Sépari : op cit, p 332.

(3) علي السلمي: مرجع سابق، ص 165.

(4) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 329.

ويعد الاتصال الفعال والواعي هو عماد العلاقات الإنسانية والتي يكون الهدف منها هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي فهو أحد الدعائم الأساسية لهذه العلاقات ذلك أن معظم الأعمال والمهام تقوم على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على تجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم إيجابيا نحو عملهم.⁽¹⁾

والمقصود بالاتصال الفعال هو كل ما يتعلق ويخص الاتصال داخل المؤسسة من وسائل وأساليب ولغة وطريقة وقنوات الاتصال والقائمين به فكلها تؤثر على قيام وتكوين علاقات إنسانية سليمة ومباشرة بين أعضاء التنظيم. ولهذا على المؤسسة أن تهيب كل الظروف المناسبة لتفعيل عملية الاتصال الداخلي كتوفير وسائل الاتصال يمكن للعاملين من خلالها شرح القرارات والآراء والمقترحات من جهة، ويمكن لإدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم ودوافعهم من جهة أخرى.⁽²⁾ ويساهم الاتصال في عدة مجالات داخل المنظمة من بينها:

- اتخاذ القرارات فالاتصال يلعب دورا كبيرا في هذه العملية. فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة (دقيقة ووفيرة) لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.⁽³⁾ كما أن مجرد اتخاذ القرارات لا يعني شيئا إذ بقي القرار حبيسا غير مثمر حتى يتم نقله وتوصيله إلى سائر الأشخاص والأقسام التي يعينها الأمر وعندها يحدث رد فعل وتترتب عليه توقعات وتصرفات وآراء وإجراءات وقرارات يصدرها الآخرون.⁽⁴⁾ وبالتالي فالاتصال هنا ضروري ومهم يتم عن طريقه تحقيق الإدارة بالمشاركة وبناء ثقافة مؤسسية إضافة إلى تحقيق تماسك الجماعة.⁽⁵⁾

وعليه فأهمية الاتصال في هذا المجال تظهر في إيجاد طرق للعمل أكثر شمولا كتشجيع المشاركة العمالية وجعل المنشأة تتميز بالحوار والمناقشة التي تزيد من دافعية العمال للعمل والإبداع والابتكار في أداء الأعمال والحرص على التعاون مع المسؤولين ومع بعضهم البعض لوضع طرق ونظم للعمل جديدة أو تعديل القديمة، وحل المشاكل المطروحة ومحاولة تجاوزها والتفوق عليها، كما يقرب وجهات النظر ويقضي على التناقضات فيزداد الاهتمام بتطوير المؤسسة.⁽⁶⁾

2- تحفيز الأفراد العاملين على العمل وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. وخلال عملية التحفيز لا يكون الاتصال من الرؤساء إلى المرؤوسين بل يشمل جميع الاتجاهات؛ أي

(1) علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 300.

(2) إبراهيم الغمري: السلوك الإنساني والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1972، ص 128.

(3) راوية حسن: مرجع سابق، ص 190.

(4) طاهر جغيم: مرجع سابق، ص 115.

5) Bernard Lamizet, Ahmed Silem : Dictionnaire Encyclopédique Des Sciences De L'information Et De La Communication, Ellipses, Editions Marketing s.a, Paris, 1997, p131.

6) Alex Mucchielli, La Communication Interne, les clés d'un renouvellement, Armand Colin, Paris, 2000, p 8-10.

من رئيس ومرؤوس أو رئيس ورئيس، مرؤوس ومرؤوس. ويتحدث *A. Katz* عن الاتصال مذكرا أنه يجب تشجيع العاملين وحثهم على العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، كما يجب تدريبهم وتهيئتهم للعمل وإسناد الوظائف والأعمال لهم، وتنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية. وكل ذلك تعتمد على الاتصالات.⁽¹⁾

3- العمل الجماعي الذي يكون نتيجة للتفاعل الاجتماعي، إذ يساهم الاتصال في تنمية روح الجماعة داخل التنظيم وبالتالي القضاء على الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم، مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمنشأة، فعملية الاتصال تساعدهم على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.⁽²⁾ ويبين كل من *Scott* و *Davis* أهمية الاتصال في القول التالي:

" أنه بدون الاتصال يتعذر أن يوجد التنظيم، ويتقدم الإنتاج الجماعي، ذلك لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل جماعة العمل، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل جماعة العمل وبدونه لا توجد الجماعة."

يرى محمد علي محمد أن الاتصال هو القنطرة التي تعبر عليها كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية.⁽³⁾ ويمكن تلخيص أهمية الاتصال في المنظمة في النقاط التالية:

- 1- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهها وعلاقاتها بمنظمات أعمال أخرى.
- 2- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة.
- 3- مساعدة العاملين في التنظيم على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنشأة وتنعكس على بيئتهم العملية.
- 4- إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على إطلاع مستمر بالأنشطة التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.
- 5- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال بأشكال مختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم للإدارة.⁽⁴⁾
- 6- تنمية المورد البشري من خلال برامج التدريب التي تضعها المنظمة والتي تتم عن طريق الاتصال.
- 7- حل مشاكل النزاع الاجتماعي بين الأفراد وبين جماعات العمل.
- 8- أداء المهام الإعلامية والانضباطية، والاجتماعية، والتكاملية بالمنظمة.

(2) إبراهيم الغمري: مرجع سابق، ص 129.

(3) صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 227.

(3) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 441.

(5) محمد ناجي الجوهر: مرجع سابق، ص 30.

9- تذليل الكثير من الصعوبات التي تعترض سير العمل، سواء كانت فنية أو اجتماعية أو نفسية أو مادية.

10- المد بأساس تنسيق العلاقات بين أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها داخل البناء التنظيمي.⁽¹⁾
وتأسيسا على ما سبق يعتبر الاتصال داخل المؤسسة عملية حيوية ومستمرة لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة تنشط التخطيط والتنظيم وتعطيه حيوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم يؤدي كل هذا يؤدي إلى إنجاح الكثير من الأعمال ولهذا نجد البعض يطلق على الاتصالات قلب الإدارة إذ يتعذر القيام بالأعمال الإدارية كلها أو جزء منها دون توفر نظم سليم للاتصالات بالمنظمة.⁽²⁾

ونظرا للمزايا العديدة التي تعود على المؤسسة والأفراد من الاتصال فإنه كالدورة الدموية في الجسم فالاتصالات الجيدة تمثل القاعدة أو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة وتعتمد عليها العلاقات العامة للتعامل مع جماهيرها الداخلية والخارجية.⁽³⁾

2-4 أهداف الاتصال داخل المؤسسة:

إن القيام بالاتصالات داخل المنظمة يؤدي إلى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

- 1- التنسيق بين الأفعال والتصرفات الأفراد في الأقسام المختلفة، فبدون عملية الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض.
- 2- المشاركة في المعلومات؛ أي تسهيل تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، والمساعدة على أداء العديد من المهام اتجاه الأفراد العاملين بالمنظمة.⁽⁴⁾
- 3- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فانتشارها يؤدي إلى حدوث كارثة بالمؤسسة.⁽⁵⁾
- 4- إطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوبة من الموظفين تحقيقها وبالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها لذلك. بالإضافة إلى المسؤوليات الموكلة والصلاحيات لهم في سبيل تحقيقها.
- 5- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي والتنفيذي.
- 6- خلق الرغبة في العمل والحماس في الأداء وذلك عن طريق اتصال الإدارة بالعاملين في مختلف المستويات للتعرف على اهتمامهم واحتياجاتهم.⁽⁶⁾

(1) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 369.

(2) إبراهيم الغمري: مرجع سابق، ص 129.

(3) علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 312.

(4) راوية حسن: مرجع سابق، ص 190.

(5) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: المرجع السابق، ص 377.

(6) جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص 40.

8- اطلاع الرئيس على أنشطة المرؤوسين لتعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وطرق عمله داخل المنظمة، فالإتصال هنا هو وسيلة رقابية وإرشادية لعمل الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

9- ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة بالمنظمة.⁽¹⁾

10- تنمية المعلومات والفهم الضروري لها، ويتوقف تحقيق هذا الهدف على اتجاهات العاملين نحو التعاون، ويعتمد أيضا على جهود الإدارة وبالتالي فهناك تكامل بين اهتمامات العاملين مع اهتمامات الإدارة وهذا بدوره هدف آخر للإتصال.

11- توفير المعلومات الإدارية بحيث تتمكن من إدارة مختلف الموارد بفعالية.

12- توفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الوظيفية لتقييم النتائج في الوقت المناسب.⁽²⁾

واستناداً إلى كل الأهداف السابقة يمكن إلمامها في ثلاث غايات أساسية في المؤسسة وهي:

§ هدف اقتصادي بمعنى الإعلام لاتخاذ القرار.

§ هدف ثقافي؛ أي تطوير المعارف داخل المؤسسة (بث ثقافة مؤسسية).

§ هدف الاجتماعي؛ أي بث فكرة واحدة لضمان اندماج وتلاحم الأفراد داخل التنظيم.⁽³⁾

2-5 وظائف الإتصال في المؤسسة:

إن المؤسسات على اختلاف أنشطتها تزاوّل عملية الإتصال لقضاء غرض ما أو إشباع حاجة معينة، فهي تعتمد على الإتصال كدعامة رئيسية في الإدارة من منطلق المهام التي تؤديها من خلاله.⁽⁴⁾ فالإتصال يؤدي وظائف حساسة داخل المنشآت غير أنه يصعب تحديد هذه الوظائف وذلك لتداخلها مع أهداف الإتصال الأمر الذي يصعب الفصل بينهما. ومع هذا يمكن تحديد وظيفة الإتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات، وهناك ثلاث مواقف توضح وظائف الإتصال وهي:

أ- الموقف الأول: ويمثل الإتصال بين المدير ومرؤوسيه ويحتوي على وظائف عديدة من بينها:

§ توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.

§ شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، وعلاقته بباقي الأعمال في المؤسسة.

§ إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.

§ إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.

§ تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.

§ نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

(1) خضير كاظم: مرجع سابق، ص 118.

(2) سعيد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 108.

(3) ناجي بن حسين: مرجع سابق، ص 59.

(4) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 364.

ب- الموقف الثاني: يتضمن الاتصال الجانبي (الأفقي) بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى، ويؤدي وظائف هامة منها:

§ التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.

§ تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.

§ تعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعياً في المواقف التي يواجهونها.

§ بث ونشر المعلومات التي تهمهم.

ج- الموقف الثالث: يتضمن الاتصال بين المرؤوسين ورؤسائهم، ويساهم في أداء وظائف وهي:

§ الاستفهام عما يجب عمله وكيفية الأداء.

§ رفع المعلومات عما تم انجازه.

§ رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية.

§ رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقات بينها.⁽¹⁾

وقد حدد العديد من الباحثين وظائف الاتصال في المنشأة ومن بينهم *Bebch* حيث يقول أن الاتصال يؤدي وظائف متعددة في المؤسسة وخارجها منها:

1- نقل البيانات والمعلومات من شخص لآخر وهذا يخلق ويؤدي إلى التعاون في العمل.

2- يتم عن طريقه التوجيه والتحضير، كأن يجعل المشرف مرؤوسيه يقبلون على أداء عملهم عن رضا وارتياح.

3) تجميع وجهات النظر بقصد توعية العمال وإقناعهم والتأثير في سلوكهم وتصرفاتهم خلال العمل.

4) يساعد العاملين على التعرف على البيئة المادية والاجتماعية للمؤسسة التي يعملون بها.

5) وسيلة للتسلية والترفيه وحفظ وتوثيق الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة واستمرارها.⁽²⁾

مما سبق يتبين أن الاتصال يؤدي العديد من الوظائف على مستوى الجهاز الإداري للمنظمة ويساهم في تحقيقها كل من الرئيس والمرؤوس عبر مختلف المستويات الإدارية، ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها إلا بالرجوع على عملية الاتصال.⁽³⁾

2-6 أنواع الاتصالات في المؤسسة

إن المؤسسة هي ذلك الكل المركب من العلاقات الوظيفية والعمليات الاتصالية التي توجد بين أعضائها والتي يتبادلون فيها عمليات الإرسال والاستقبال للمعلومات والتعليمات والأوامر والمطالب عبر مستويات مختلفة وأنساق فرعية يتوزع فيها أعضاء النسق في مراكز وأدوار مختلفة ومحددة حسب الهيكل التنظيمي الذي بدوره يضمن تحديد مراكز توزيع السلطة واتخاذ القرارات قصد التنسيق

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، ط 7، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص ص (357، 358).

(2) علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 466.

(3) نجية هبهبوب: مرجع سابق، ص 25.

والتكامل في الوظائف وتحقيق كل الأهداف هذه العمليات هي التي تحدد هيكلًا للعمليات الاتصالية. فأساس تشكل المؤسسات هو التفاعل الاجتماعي فيها الذي طالما اعتمد على الاتصال كأداة لنقل المعلومات والوقائع. وتأخذ عملية الاتصال داخل أي مؤسسة أشكالاً وأنماطاً مختلفة تتبعها أثناء إرسال واستقبال الرسائل الاتصالية. فحركة الاتصال مرتبطة بشكل النمط الذي تتدفق وفقه عملية الاتصال فنجد شكلين من الاتصالات: * الاتصالات الرسمية. * الاتصالات الغير رسمية.

2-6-1 الاتصالات الرسمية: ويقصد بها الاتصالات التي تحدث بطريقة رسمية تقليدية متفق عليها في محيط العمل بمختلف المؤسسات.⁽¹⁾

ويُعرف معجم مصطلحات الإعلام الاتصال الرسمي بأنه " الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظامها وتقاليدها. ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل".⁽²⁾ ومن هنا يتضح أن الاتصال الرسمي ينفي التلقائية والعفوية ويعزز التسلسل الوظيفي في تبادل المعلومات والأوامر والمطالب.⁽³⁾

وحظي هذا النوع من الاتصالات باهتمام أنصار المدرسة التقليدية حيث أنهم اعتبروا أن هذا هو النوع الوحيد من الاتصال الذي يجب الاعتراف به على اعتبار أنه الوحيد الذي يحقق أهداف المنظمة نظراً لأنه يتضمن التعليمات والأوامر التي يصدرها المديرون إلى العاملين بإنجاز أعمالهم مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة، بالإضافة إلى تدارس المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنشأة وما يتعلق بالجوانب الداخلية والخارجية وأهميتها للأفراد العاملين.⁽⁴⁾

وبناءً على ما سبق يتبين أن الاتصالات الرسمية تتصف بمجموعة من المواصفات منها:

أ- للاتصال الرسمي قنوات منظمة ومعروفة من طرف جميع العاملين بالمؤسسة ومخطط لها مسبقاً.

ب- تتم الاتصالات الرسمية في إطار مكرر؛ ويعني ذلك أن التعليمات التي تصدر من مختلف الجهات الإدارية بصفة قانونية أو في حدود الاختصاصات، وأن تكون الرسائل الاتصالية متداولة.

ج- يتصف الاتصال الرسمي بضرورة الالتزام به، حيث يضطر جميع الأعضاء التنظيم إلى قبوله فمخالفته تؤدي إلى وجود خلل في التنظيم لكن هذا لا يمنع من إمكانية مخالفته بطرق سلمية وإنسانية.

د- تضبطه قوانين واضحة ومسطرة من قبل السلطة؛ أي يخضع للتخطيط والبيروقراطية.

هـ- يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا خدمة المصلحة العامة.⁽⁵⁾

(1) خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 24.

(2) عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 70.

(3) غياث بوفلجة: مرجع سابق، ص 39.

(4) محمد بهجت، جاد الله كشك: مرجع سابق، ص ص (264، 265).

(5) عبد الكريم درويش، ليلي نكلا: مرجع سابق، ص ص (469، 470).

ولهذه الاتصالات اتجاهين وهما: **1- الاتجاه العمودي**. **2- الاتجاه الأفقي**.

1- الاتصال العمودي: يتخذ هذا الاتصال شكلا صاعدا ونازلا؛ بمعنى أنه اتجاه لتدفق المعلومات من

المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، أو بشكل معاكس أي صاعدة من أدنى المستويات إلى أعلى المستويات الرئاسية؛ أي من الرئيس إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الرئيس.

أ- الاتصالات الهابطة (النازلة): وهي أكثر الاتصالات شيوعاً في تنظيمات العمل. كما أنه البعد الذي

يرتكز عليه إنجاز الأهداف الرسمية. فعن طريقه يتم نقل التوجيهات والقرارات الخاصة بالتنظيم.⁽¹⁾

وتتضمن أوامر وتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس، بالإضافة إلى إبلاغه بمستوى أدائه ومدى تقدمه ونقاط الضعف لديه، وسبل تحسين الأداء، ويشمل هذا الاتصال أيضاً تقديم الموظف لوظيفته وشرح أهميتها والهدف من القيام بها وعلاقتها بالوظائف الأخرى كما يعتمد في هذا النوع من الاتصال على وسائل مختلفة شفوية ومكتوبة.⁽²⁾

وتعد الاتصالات النازلة جد ضرورية نظراً لما تقوم به من شرح للأهداف والسياسات، وتنفيذ الخطوط والبرامج وتحديد الاختصاصات، كما أنه ضروري لممارسة نشاط العلاقات العامة في المنشأة ولتدعيم العلاقات الإنسانية بها.⁽³⁾

وتستعين الإدارة في هاته الاتصالات بالمختصين إلا أن هذا لا يمنع من أنها تعجز أحيانا عن إيفهام العاملين وتقتل في التأثير على مواقفهم. وعليه يمكن القول أن هذه الاتصالات ناجحة من الناحية الفنية لكنها مقصرة من ناحية العلاقات الإنسانية، ولتفادي فشل هذه الاتصالات لا بد من إتباع ما يلي:

- يجب أن تبني الإدارة اتصالاتها على أسس علمية فعالة من المدلولات والمعلومات.
- يجب توسيع معرفة وإطلاع الرؤساء والمديرين.
- تطوير مواقف الاتصالات الإيجابية وزيادة الاهتمام بها.
- اختيار الوقت المناسب للقيام بالاتصال.⁽⁴⁾
- الاهتمام بالمستقبل واستخدام الأساليب والوسائل المركبة في الاتصال وعدم الاعتماد على وسيلة واحدة.

ومن ثم فإن فاعلية الاتصال النازل يمكن أن تزداد لو فهم المديرين آثار الاتصال على المرؤوسين وتمكنوا من التعامل معها. فالالاتصال الهابط ليس مجرد معلومات أو تعليمات تنقل ويستجاب لها فقط بل تتضمن هذه العملية الكثير من التقنيات لا بد من إدراكها إذا أريد له الفاعلية.

(1) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 445.

(2) علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 322.

(3) عبد الكريم درويش، ليلي نكلا: مرجع سابق، ص 476.

(4) محمود الشكرجي: مرجع سابق، ص 365.

ب- الاتصالات الصاعدة: إن هذا النوع من الاتصالات يبدأ من أسفل إلى أعلى أي من جانب

المرؤوسين إلى رؤسائهم، وله أهمية عملية وشخصية وسلوكية ويمكن الاستفادة منه إذا تم تنظيمه وتشجيعه وخاصة أنه يقدم العديد من المعلومات.

ولم يحظى هذا النوع من الاتصالات باهتمامات والعناية الكافية من طرف القائمين على الإدارة التنظيمات وهذا راجع لسيادة المناخ البيروقراطي المهيمن، واعتقاد المديرين والرؤساء أن الاتصال يجري في خط واتجاه واحد فقط من أعلى إلى أدنى، إضافة إلى خلق عقبات وحواجز تؤدي إلى كبت الاتصالات الصاعدة.⁽¹⁾ وهذا سيعيق دون شك سير العمل ويزيد من التوتر والخلافات داخل المنظمة.

وتفادياً لذلك من الضروري أن يسير الاتصال في اتجاهين أي تشجيع الاتصالات الصاعدة والتي تنهض على حقيقة مؤداها أن العمال ليس لديهم القدرة على استقبال الرسائل فقط بل موقعهم يحتم عليهم أن إرسال المعلومات إلى المستويات الأعلى، وعن طريق الاتصال الصاعد يمكن نقل آراء العمال واتجاهاتهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى الإدارة العليا من خلال رؤسائهم المباشرين أو عن طريق قنوات اتصال محددة للاتصال. وعليه فإن أهمية الاتصالات الصاعدة تكمن في:

• مساعدة الإدارة على إدراك مدى تقبل المرؤوسين وفهمهم لمضمون الرسائل التي حملتها قنوات الاتصال الهابط.

• تعرف الإدارة على مدى حاجات المرؤوسين ودرجة إشباعها.

• إعطاء فرصة لظهور الديمقراطية التنظيمية والتي تسمح فيها الإدارة للمستويات الدنيا بالتعبير عن احتياجاتها المختلفة وبالتالي إشباع حاجاتهم الإنسانية مما يخفف من حدة التوترات والصراعات الداخلية.

• المساهمة في تحقيق التكامل بين أجزاء التنظيم ووحداته الفرعية.

• تمكين المستويات الدنيا في المؤسسة من المشاركة في اتخاذ القرارات⁽²⁾ لتحقيق القبول العام لها.

• يساعد على إبلاغ الإدارة بالوقت الذي يكون فيه الموظفين والعمال على استعداد لتقبل الأفكار والآراء الجديدة لتفادي العيوب الموجودة فيها وضمان تعديل الآراء قبل تطبيقها.⁽³⁾

وتعتبر الاتصالات من أسفل إلى أعلى اتصالات تحمل المعلومات التي بواسطتها توضع القرارات والخطط والأوامر والتعليمات أو التي تستدعي التدخل لحل المشكلات أو تذليل العقبات التي تعترض التنفيذ كما تتضمن المعلومات التي يبني عليها التعديل والتطوير، أو تلك التي تؤدي إلى زيادة الإشراف

(1) محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص ص (101، 102).

(2) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص ص (445، 446).

(3) عبد الغفور بونس: التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، دس، ص 393.

أو الرقابة أو إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين أثناء عملهم وما إلى ذلك من أفكار ومقترحات جديدة أو شكاوي تتطلب الحل.⁽¹⁾ ويمكن تلخيص الأشكال الاتصال الصاعد فيما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم شكاوي عن مشاكل العمال الشخصية.
- تقديم تقارير سليمة أو إيجابية عن الآخرين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط العامة في سياسة المؤسسة.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.⁽²⁾

إن نجاح مثل هذه الاتصالات وتعززها بشكل رئيسي يكون في حالة ما إذا كانت العلاقة بين المرؤوسين والرئيس تتسم بالثقة والمودة والاستعداد الدائم لدى الرئيس بالاستجابة للآراء والمقترحات والأفكار القائمة على سبل تطوير الأداء وتحقيق نجاحه ومن هذه السبل:⁽³⁾

- سياسة الباب المفتوح. - تشجيع خطابات ورسائل العاملين. - إجراءات الشكاوي.
- سياسة المشاركة في النشاطات الاجتماعية. - الجلسات واستقصاء الاتجاهات واللقاءات الخارجية.
- أساليب المشاركة (اللجان المشتركة وصناديق الاقتراحات). - مكتب التظلمات.

إن أتباع هذه الأساليب يساهم في تفعيل ونجاح الاتصال الصاعد الذي له تأثير قوي على رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وعلى دفعهم للعمل وتقديم وردود الفعل لديهم تجاه منظماتهم ورؤسائهم. فهو يحقق فوائد كثيرة علمية إذا ما وعيته الإدارة ونظمته وشجعت عليه.⁽⁴⁾

2- الاتصال الأفقية: لقد عرف أحمد زكي بدوي الاتصالات الأفقية في معجم مصطلحات الإعلام:

" بأنها تلك الاتصالات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا الشكل من الاتصال أمراً ضرورياً لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية. حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات بينها وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وخطوات وتدابير لحل المشكلات القائمة التي تهم الأطراف المعنية."⁽⁵⁾

ويلجأ الأفراد العاملين إلى هذا الأسلوب من الاتصالات للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط مما يؤدي إلى احتكار المعلومات

(1) عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: مرجع سابق، ص 177.

(2) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص ص (146، 147).

(3) خضير كاظم: مرجع سابق، ص ص (122، 123).

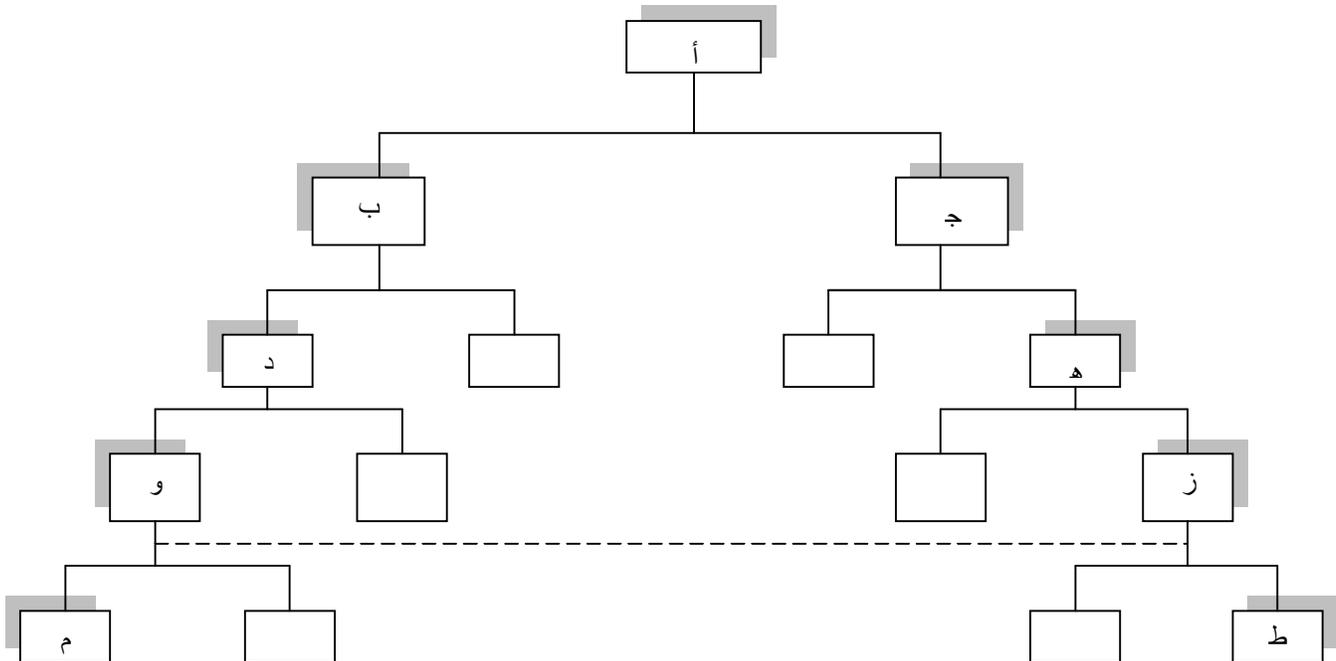
(4) محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص ص (104، 105).

(5) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الإعلام - إنجليزي، فرنسي، عربي، ط 2، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1994، ص

باعتبار هذه الأخيرة مصدراً من مصادر القوة والسلطة.⁽¹⁾ ويستعملها الأفراد أيضاً لعرض وجهات نظرهم مقارنتها مع وجهات نظر الآخرين وأرائهم وأفكارهم والحصول على تأييد الآخرين لها. ويعتبر هذا التأييد الاجتماعي أو العاطفي كما يسميه *Katz* و *Kohen* مهماً عندما تجمع الأفراد في مواقف مواقف واحدة أو مشاكل متشابهة.⁽²⁾

ويرى *Henry Fayol* أنه يجب أن يدعم الاتصال الرأسي بشكل من أشكال النظم الأفقية لإحداث التنسيق بين المجهودات الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة، بإضافة إلى أنه يقلل من صرامة وعدم مرونة النظام البيروقراطي، حيث أن الاتصالات تمر من خلال عدد كبير من الرؤساء قبل أن تأخذ الخطط والقرارات طريقها حيز التطبيق، واقتراح للحد من هذه المشكلة إمكان إيجاد أو إقامة ما أسماه بالكباري *bridges* على الهيكل الهرمي؛ بمعنى أنه إذا أراد أحد المديرين في أحد أجزاء التنظيم أن يتصل بمن يوازيه أو بمن هو في مستواه ولكن في جزء آخر من التنظيم يجب أن يفعل ذلك مباشرة دون أن تمر الرسالة إلى أعلى من خلال مجموع من الرؤساء لكي تعود إلى الشخص المراد الاتصال به وخلاف ذلك يؤدي على عدد من المشاكل، كما أن الرؤساء والمديرين إذا قضوا جزء من أوقاتهم وأعمالهم في تلقي وتحويل تلك الرسائل والموضوعات فإن ذلك سوف يؤثر دون شك على الوقت المتاح لهم لإتمام أعمالهم ويتعرضون بذلك للإرباك والمشاكل.

ويوضح الشكل رقم (3) الكوبري الذي اقترحه *Fayol* لإتمام الاتصال الأفقي:



المصدر: محي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص 33

(1) مصطفى عشوي: المرجع السابق، ص 148.

(2) علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 323.

تمثل الخطوط المتقطعة من "و" إلى "ز" كوبري ففي التنظيم الهرمي الجامد أو الغير مرن نجد أن "و" يجب أن يبلغ رسالته أو ما يريد من خلال "د" "ج" ثم "هـ"، بينما يسمح الكوبري للأطراف على مستوى واحد في التنظيم من الاتصال مباشرة.⁽¹⁾

ويحقق الاتصال الأفقي مجموعة من الفوائد منها:

- تجميع وتنسيق جهود المسؤولين في كل مستويات التنظيم من أجل بلوغ الأهداف. فهذا التنسيق يضمن التعاون بين جميع الأطراف المتصلة ويجعلها فريقاً متكاملًا ومتربطًا.
 - التلطيف من عيوب كثرة التقسيمات الإدارية والسماح بتبادل الخبرات والمعارف بين زملاء العمل.
 - اتخاذ خطوطاً مختلفة تسير في كافة القنوات وتعمل على تحقيق الانسجام عن طريق الاجتماعات واللقاءات التي تعقدتها الإدارات ومصالحها.
 - السماح بالاتصال السريع والمباشر بين الموظفين.⁽²⁾
 - القضاء على احتكار والتسلط وامتلاك المعلومات.
 - إقامة علاقات قوية بين زملاء العمل قد تمتد إلى خارج المؤسسة.
- إن هذا الشكل من الاتصال يدعم أكثر من طرف الجماعات الغير الرسمية لذا فهو أقرب للاتصال الغير رسمي منه إلى الاتصال الرسمي.

2-6-2 الاتصالات الغير رسمية:

إن الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط بل هناك اتصالات أخرى غير رسمية، حيث أن عمليات التفاعل الاجتماعي لا تقتصر على العلاقات الوظيفية فقط بل تتجاوز القنوات الرسمي التي يحددها التنظيم والموجهة لخدمة مصالح المؤسسة.⁽³⁾ ولا تخضع الاتصالات الغير رسمية لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية بل يتم بين المستويات المختلفة داخل المنظمة أو خارجها، ويعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.⁽⁴⁾

إن هذا النوع من الاتصالات لا يعترف به أنصار المدرسة التقليدية اعتقاداً منهم أنها تعمل على تعطيل الاتصالات الرسمية ولها أضرار على حياة المنظمات. مما جعل اهتمامهم يتجه نحو البحث عن النواحي الضارة في الاتصال الغير رسمي ذاته فهو يقترن في الأذهان بالمساوئ والمشكلات والجوانب السيئة في حياة المنظمات. وتركزت جهود الكثير من الإداريين القدامى على محاولة القضاء على مصادره. لكن في المقابل أثبتت البحوث والشواهد العلمية التي أجراها أنصار المدرسة الإنسانية أن

(1) محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص ص (33، 34).

(2) ياسين عامر: الاتصالات والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 63.

(3) نجية هبهبوب: مرجع سابق، ص 15.

(4) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 242.

الاتصالات الغير رسمية موجودة بجانب الاتصالات الرسمية وبرهنت على أن هذا الأمر لا مناص من وجوده ولا تستطيع الإدارة إغفال وجوده لأنه جزء طبيعي من حياة المنشآت، إضافة إلى أنه لا يشكل خطراً على المنظمة بل يمكن أن يكون خير لها.⁽¹⁾

وعادة ما تنشأ هذه الاتصالات الغير رسمية عند فشل القنوات الاتصالية الرسمية في أداء وظائفها وأشار *Bedian* أن الاتصالات غير الرسمية عدة مزايا في كونها سريعة ودقيقة وناجحة كما أنها تلبي حاجات العمال.⁽²⁾

ويبين *A. Salzinik* سبب ظهور الاتصالات الغير رسمية من خلال النتيجة التي توصل إليها والتي مؤداها أن العمال غالباً ما يمتنعون عن الاتصال الاجتماعي برؤسائهم في العمل حين تعترضهم بعض المشكلات. كما أنهم لا يقتنعون دائماً بما تتطوي عليه المنشورات والرسائل الرسمية التي تنقلها إليهم الإدارة من خلال قنوات محددة للاتصال وهذا ما يفسر ظهور شبكة الاتصالات الغير رسمية التي تنمو بين الأعضاء.⁽³⁾ وترجع أهمية الاتصالات الغير رسمية إلى الوظائف العديدة التي تؤديها داخل المؤسسات فهي تمارس أدوار إيجابية تتمثل فيما يلي:

* تحقيق السرعة في تبادل المعلومات دون انتظار الإجراءات الاتصالية الرسمية التي يستغرق إنجازها والرد عليها وقتاً طويلاً.

* تزويد المديرين بالمعلومات المرتردة.

* المساهمة في تنمية الديمقراطية بالمؤسسة وإقامة نوع من التجاوب الصريح بين العاملين والإدارة وهذا يسمح للرؤساء الاستفادة من أفكار وملاحظات وخبرات العاملين وتحقيق نوع من المشاركة في اتخاذ القرارات.

* السماح للعاملين التعبير بصراحة دون حرج أو خوف عما يحجمون عن بيئة العمل مما يساعد على رفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة اهتمامهم بالمنظمة وإحساسهم بالتححرر من قيود الرسمية.

* محاربة الإشاعات الكاذبة عن طريق بث المعلومات الصحيحة من خلال الاتصالات غير الرسمية.

* اختبار رد فعل الرأي العام في المنظمة تجاه قرار معين تتردد إدارة المنظمة في اتخاذه، فإذا تبين تقبله واستحسانه أقيمت الإدارة على إصداره وإتباعه، وإذا ظهر رفضه أعادت النظر فيه أو يلغى.⁽⁴⁾

من خلال المزايا السالفة الذكر يتضح أن الاتصالات الغير رسمية تتميز بتعدد الأبعاد وبالمرونة والديناميكية والتباين وهذا دليل على فاعليتها ولقد كتب *Herbert Simon* عن هذه الحقيقة يقول: "إن الاتصالات الغير رسمية تمكن من خلق كل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم... فالصداقة بين شخصين تخلق ظروفاً للاتصال والحديث بينهما... كما أنها قد تتسبب في إيجاد علاقات السلطة وذلك

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 71.

(2) غياث بوفلجة: مرجع سابق، ص 39.

(3) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 449.

(4) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 516.

حينما يحاول أحد هاذين الشخصين أن يتولى مهمة القائد ويقبل زميله هذه القيادة... وعندما تظهر خطوط الاتصال غير الرسمي يتم تبادل المشاورات والنصائح والمعلومات، وبإل أحياناً الأوامر والتعليمات.....ومما لا شك فيه أن الأسس التي تركز عليها هذه الاتصالات تختلف تماماً عن تلك التي يحددها البناء الرسمي للاتصال." (1)

إن وجود كل من شبكة الاتصالات الرسمية وغير رسمية ضرورة حيوية لا يمكن الاستغناء عن أي منهما، فكلاهما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير العلاقات الإنسانية بداخلها. فقد ظهرت الاتصالات الغير رسمية ليكون هناك تكافؤ في الفرصة بينها وبين الاتصالات الرسمية فهما في تفاعل مستمر ومكملان لبعضهما البعض فما لا يشبعه الاتصال الرسمي قد يشبعه الاتصال الغير رسمي. وبهذا فالاتصال الغير رسمي هو ظل الاتصال الرسمي أما هذا الأخير فهو منبع الاتصال الغير الرسمي داخل المنظمات أو خارجها.

2-7 أساليب ووسائل الاتصال داخل المؤسسة:

من المعلوم أن عملية الاتصال داخل المؤسسة هي من أهم المجالات التي تعمل العلاقات العامة على تجسيدها وتفعيلها لتحسين العلاقات وتوطيدها بين كل الأفراد العاملين مهما كانت مستوياتهم التنظيمية. وحتى يتحقق ذلك يجب أن تكون الاتصالات تسير في مختلف الاتجاهات الرسمية منها والغير رسمية كما أشرنا سابقاً. وبطبيعة الحال أن هذه الاتصالات لا تتم اعتباطياً بل يجب أن تستخدم أساليب ووسائل ملائمة وفعالة للتعبير من خلالها على الرسائل المراد نقلها بين جميع الأطراف وتضمن تحقيق الفهم لمضمونها.

وتعد أساليب الاتصال ووسائله عديدة، فاختيار أي أسلوب منها متوقف على الظروف المتاحة للأفراد العاملين بالمنظمة اللذين يريدون نقل المعلومات ووجهات النظر إلى الآخرين آخذين بعين الاعتبار نمط التعامل السائد وتبعاً لنوع المادة المراد نقلها. وحتى يسهل ذلك نجد أن العلاقات العامة تعمل على تطوير أساليب وطرق الاتصال الداخلية وجعلها في متناول الجميع حتى يكون هناك اتصال جيد وسليم يفي بالغرض المطلوب، ولهذا نجد أن الأساليب الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة داخل المؤسسة متنوعة منها: الأسلوب الشفوي، الأسلوب الكتابي، الأسلوب المصور والأسلوب الإلكتروني. وسنتطرق لكل نوع مبيينين أهميته وخصائصه.

أ- أسلوب الاتصال الشفوي: يعتبر الاتصال الشفوي أقدم الأساليب الاتصالية الشائع استخدامها في المنظمات الإنسانية، فهو يعتمد على الاتصال المباشر دون استخدام أي أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين، ويتيح هذا الأسلوب الفرصة لتبادل المعلومات من خلال التعرف على ردود الفعل المختلفة من خلال التفاعل والتعامل وجها لوجه. (2)

(1) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 449.

(2) ياسين عامر: مرجع سابق، ص 68.

ويرى بعض الباحثين أن هذا النوع من الاتصال هو أكثر الأساليب فعالية وكفاءة من حيث قدرته على نقل المعلومات طالما أنه يسمح للمرسل لمعرفة مدى قدرة المستقبل على تفهم وتقبل ما يوصل إليه من معلومات وتوجيهات إضافة إلى أنه يتميز بالسرعة، وعلاوة عن ذلك فهو يتيح لكلا الجانبين فرصة المشاركة في الموقف وتبادل الآراء والمشاعر فهو من المقومات الدافعية ومن أسس قيام العلاقات الإنسانية⁽¹⁾. ومن مزايا أسلوب الاتصال الشفوي ما يلي:

- 1- يتصف بالسرعة والتفاعل التام بين المتصل والمتصل به؛ أي يوفر الوقت والجهد والتكاليف.
- 2- يساهم في خلق سبل الاتصال المباشر بين طرفي المحادثة إذ أنه يساهم بالمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أكثر وضوحاً بسبب ما تتطوي عليه من انفعالات نفسية وحركات جسمية تخلق صوراً أكثر دقة للتعبير من الوثيقة المكتوبة.⁽²⁾
- 3- يتميز بالمرونة لأنه أثناء عملية الاتصال يمكن تعديل الرسالة المراد نقلها.
- 4- يتيح للمتصل الحصول على تغذية عكسية مباشرة وسريعة تمكنه من معرفة ردة فعل المتصل به.
- 5- وسيلة فعالة من أجل خلق جو يسوده التقاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال المقابلات التي تتم بينهم أثناء العمل.⁽³⁾

ب- أسلوب الاتصال الكتابي: لأسلوب الاتصال الكتابي أهمية في التنظيم. فالمديرون يولونه أهمية قصوى، ويكثر استعماله في المؤسسات الكبيرة والهدف منه هو إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات لأن الكتابة تضمن نقلها ووصولها للموظفين كما تسهل عملية الرجوع إليها. وهناك مجموعة من الأسباب التي تدفع لاستعماله:

- ضخامة المؤسسات وتراخي أطرافها وكثرة العاملين بها مما يحول دون إمكانية استعمال الاتصال الشفوي غالباً.⁽⁴⁾
- ضيق وقت المسؤولين للتعامل وجها لوجه مع جميع العاملين.
- استخدامه في وظيفة العلاقات العامة بكثرة كطريقة لتوصيل الرسائل للعاملين كتابياً.
- جزء هام في بناء الاتصال داخل المنشأة، علاوة على ذلك كونه الأسلوب الأكثر انتشاراً في منظمات الأعمال.⁽⁵⁾

- استعماله لاجتناب المشاكل القانونية التي بإمكانها أن تعيق سير العمل بالمؤسسة، فهذه الأخيرة تبحث دائماً عن حماية علاقاتها والتزاماتها التعاقدية لإظهار الدلائل الملموسة على حدوث بعض الأحداث والاتفاقات والوثائق.⁽¹⁾

(1) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 443.

(2) خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 126.

(3) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 335.

(4) مدني عبد القادر علاتي: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامة جدة، السعودية، 1982، ص 621.

(5) ياسين عامر: مرجع سابق، ص 395.

ويمكن إيجاز مزايا استخدام الأسلوب الكتابي فيما يلي:

- الاعتماد عليه كوثيقة إثبات رسمية يمكن العودة إليها مستقبلاً عند الحاجة.
- يتسم بالدقة والوضوح ودرجة عالية من التأكد من المعلومات والبيانات المدونة بها.⁽²⁾
- ييسر نقل المعلومات على نطاق واسع؛ بمعنى أنه يتيح الفرصة للمستقبل بنقل مضمون رسالته لعدد وفير من الأفراد قياساً بالمعلومات الشفوية، فهي تأخذ غالباً الصبغة الرسمية على عكس الشفوية.⁽³⁾

ج- أسلوب الاتصال المصور: إن هذا النوع من الاتصال يستخدم للتعبير عن مضمون الرسالة

بالتصوير أو المرئيات، كما يتم نتيجة لما تنقله الصورة المرئية من معاني على الذهن مباشرة.⁽⁴⁾ وتعد الاتصالات المصورة تكميلية للاتصالات التحريرية (الكتابية) والشفوية فقد تكون هذه الاتصالات غير واضحة أحياناً ثم تعمل الصورة على توضيحها بشكل أكثر ولا تترك مجالاً لدى مستقبل الرسالة للالتباس⁽⁵⁾، ولا يحتاج الأسلوب المصور إلى الكثير من التفسير لكي يفهم ويقول بهذا الخصوص *KounFou shioss* حاكم الصين في حينه: " رب صورة أغنت عن ألف كلمة " بمعنى أن الصورة المعبرة المناسبة توضح مباشرة الغرض الذي يهدف إليه المرسل والذي يرغب من المرسل إليه استقباله وقبوله.⁽⁶⁾

وإذا كان الاتصال الشفوي يعتمد على الكلام والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة، فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسم والصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه. ولا تستغني المنظمات عن هذا الأسلوب بل تستعمله لحد كبير ومن وسائلها الخرائط والأشكال والرسوم البيانية، أيضاً الأفلام، الصور الثابتة.... وغيرها.

وهناك أسلوب آخر للاتصال أكثر تطوراً وهو أسلوب الاتصال الإلكتروني الذي ظهر مع ظهور تكنولوجيا الاتصالات التي فرضت نفسها في مستهل القرن الواحد والعشرين الذي يزخر بثورة معلوماتية جديدة في عصر جديد معلوم الأبعاد قوامه أدوات وتقنيات اتصالية جديدة مميزة.⁽⁷⁾

ولقد انتشر استخدام هذا الأسلوب الحديث في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وذلك بعد إدراك أن الأساليب المستعملة لم تعد كافية، مما جعل الإقبال نحوه والاعتماد عليه لتحقيق مختلف الحاجات والمطالب والأعمال. ولهذا الأسلوب تقنيات ووسائل إلكترونية موصولة

(1) إبراهيم عباس نتود، هنري ملبرز: مفاهيم أساسية في علم الإدارة، جامعة الظهران، المملكة العربية السعودية، 1980، ص

(2) خضير كاظم محمود: المرجع السابق، ص 126.

(3) مدني عبد القادر علاتي: المرجع السابق، ص 621.

(4) عبد الكريم درويش، ليلي تكلان: المرجع السابق، ص 490.

(5) مدني عبد القادر علاتي: مرجع سابق، ص 620.

(6) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 142.

(7) فضيل دليو: وسائل الاتصال وتكنولوجياه، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 135.

أساساً بالكمبيوتر يطلق عليها البعض إسم " التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال " (1) ولهذه الوسائل مميزات يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- الإفادة من التطورات في مجال الاتصال لزيادة القدرات الحسية.
- 2- قلة عدد القائمين بالاتصال إذ لا يزيدون عن فرد أو اثنين على الأكثر.
- 3- صغر حجم الجمهور المستقبل للرسالة وعدم تجانسه وتباعده مكانياً.
- 4- التجاوب الفوري بين طرفي عملية الاتصال ولكن بصورة أقل من الاتصال الشخصي.
- 5- إمكانية السيطرة على الظرف الاتصالي.
- 6- استقبال الرسالة يتم في نفس لحظة إرسالها من قبل المستقبل. (2)

ولجأت مختلف المنظمات إلى استخدام الأسلوب الإلكتروني ووسائله لتسهيل عملية الاتصال ب جماهيرها الداخلية والخارجية وتسيير أعمالها. والوسائل الإلكترونية للاتصال عبارة عن شبكات معلوماتية أهمها: **الإنترنت ² *Internet***: وهي عبارة عن شبكة ضخمة تضم بداخلها مجموعة كبيرة من الشبكات المعلوماتية العمومية والخاصة والمتصلة ببعضها البعض وتستخدم المؤسسات هذه التقنية والتكنولوجية الحديثة في تسيير أعمالها نظراً لما توفره من وقت وجهد وتحقيق السرعة في الاتصال وتسهيله بينها وبين جماهيرها، إضافة إلى الحصول على كم هائل من المعلومات والبيانات وتبادلها بين الطرفين وممارسة بعض الأنشطة والأعمال دون الاضطرار إلى التنقل.

إن هذه المزايا العديدة للإنترنت أدت إلى تطور استخدامها وتم ابتكار من خلالها شبكة خاصة بالمؤسسات منها: **الإنترانت *Intranet*** و**الإكسترانت *Extranet*** حيث ظهرت كل منهما في سياق شبكة الإنترنت، وهي شبكات معلوماتية خاصة ومحمية تستعملها الجماعات والمؤسسات لمعالجة معلومات توصلها الداخلي وأهمها:

الإنترانت ² *Intranet*: وتسمح هذه الشبكة بتبادل المعلومات داخل المؤسسة بصورة أسهل وأسرع وأرخص. وأهم وظائفها: البريد الإلكتروني، تسيير مختلف الفهارس (المعلومات، الخدمات ومختلف التطبيقات...) خدمة إدارة الشبكة (المراقبة والصيانة)، ندوات النقاش، برنامج العمل المشترك الأسئلة الشائعة بأجوبتها، مختلف أنواع المكتبات، تبادل الملفات، إنشاء صفحات إنترنتية خاصة بكل مصلحة.

إن استخدام هذه التكنولوجيات المعلوماتية من طرف المنشآت يؤدي إلى إدخالها في حركية شبكية جديدة تعزز وتدعم من توصلها الداخلي. فبفضل مثل هذه الشبكات تتمكن المنظمات من تنسيق

(1) المرجع نفسه، ص 141.

(2) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المدخل الأساسية للعلاقات العامة - المدخل الاتصالي -، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص ص (148، 149)

أنشطتها عن بعد والمحافظة على التواصل بين مختلف فروعها كما يضمن لها انسجاماً تنظيمياً يزيد من فعالية اتصالاتها الداخلية.⁽¹⁾

إن استخدام العلاقات العامة للأساليب الاتصالية السابقة داخل المؤسسة يكون من خلال وسائل تستعين بها لممارسة نشاطها الاتصالي الداخلي، ويوجد من بين هذه الوسائل التي تصدرها بنفسها وتقف على إعدادها. وتتخذ وسائل الاتصال العامة الداخلية أشكالاً متعددة فمنها الوسائل الشفوية والوسائل المكتوبة وأخرى مرئية. وكل منها يستخدم على أساس المادة الموضوعية المعالجة والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.⁽²⁾ ويمكن تقسيم وسائل الاتصال داخل المؤسسة إلى:

1) الوسائل الشفوية: وهي الوسائل المباشرة للاتصال فهي أكثر الوسائل استخداماً في عمليات الاتصالات الإدارية، كما أنها الوسائل الأكثر فاعلية وتأثيراً لأن الاتصال عادة يكون مباشراً وجهاً لوجه بمعنى أن ما يريد أن يقال أو ما يعطى من انطباعات من طرف المتصل سواء رئيس أو مرؤوس في المنظمة يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة وبسرعة وتأخذ هذه الوسائل الأشكال التالية:

أ- الاجتماعات: وهي وسيلة اتصال هامة في المؤسسة وأوضح طريقة وأكثرها فائدة، فقد يظم أعضاء مجلس الإدارة وممثلو العمال وهنا تتاح الفرصة للأفراد للملاقة والتقابل فيما بينهم فتناقش بذلك مختلف الموضوعات ويتم تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات ووجهات النظر والمعلومات.⁽³⁾ حول مسألة معينة أو عدة مسائل تطرح للنقاش الجماعي.

ويرى الكثير من رجال العلاقات العامة أن هذه الوسيلة أهم وأجدي من الوسائل المكتوبة لذلك يجب أن تعقد اجتماعات لعينة من أفراد الجمهور الداخلي من وقت لآخر كأن تعقد اجتماعات دورية بين مديري الأقسام المختلفة للمؤسسة أو بين موظفي قسم واحد من أقسامها لمناقشة مختلف القضايا.⁽⁴⁾

ب- المقابلات: وهي عبارة عن مواجهة بين شخصين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع معين لتحقيق غرض ما، وتعد المقابلة إحدى الوسائل الاتصالية الهامة التي تتيح الفرصة للأفراد للتقابل وجهاً لوجه فعن طريقها يتم التعرف على مشاعر وانفعالات الأفراد وتلجأ المؤسسات لاستخدام هذه الوسيلة لإزالة سوء التفاهم وحل المشاكل.⁽⁵⁾

وتعد أهم وسيلة بمجال العلاقات العامة إذ أنها تساعد على تكوين رأي من الطرفين، وإقامة العلاقات الطيبة، كذلك التعرف من خلالها على مدى استعداد الموظف لتولي مهام معينة وإثبات مهاراته فيها ولقياس الاتجاهات، والوقوف على مدى قابلية الموظف للتعلم والتدريب..... وغيرها من الأمور.⁽⁶⁾

1) فضيل دليو: مرجع سابق، ص ص (147، 148).

2) خيرى خليل الجميلي: مرجع سابق، ص 48.

3) حسن محمد خير الدين: مرجع سابق، ص 123.

4) عادل حسن: العلاقات العامة، ط 3، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984، ص 82.

5) خيرى خليل الجميلي: مرجع سابق، ص ص (159، 160).

6) عبد الكريم درويش، ليلى نكلا: مرجع سابق، ص 483.

ج- الندوات: هي إحدى وسائل الاتصال المباشر، حيث يجتمع العاملون والرؤساء فيها لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي ويتم ذلك في شكل خطاب معين لتوضيح فكرة معينة يرغب المسؤولين التعريف بها. وفي مثل هذه اللقاءات تتحقق الكثير من المناقشات والمجادلات التي تمثل نوع من الديمقراطية، وتقوم العلاقات العامة بترتيب هذا النوع من اللقاءات في المنظمة. وتنتهي الندوات بتوصيات حول موضوع الندوة تعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة.

د- الحفلات والدعوات: تقوم بعض المؤسسات بإقامة حفلات ترفيهية في بعض المناسبات خاصة بالجمهور المؤسسة الداخلي ويشارك في هذه الاحتفالات كافة موظفي المؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وقد تدعو المؤسسة أفراد مختارين من جمهورها الخارجي لحضور مثل هذه الاحتفالات ومن بين المناسبات: مناسبة تأسيس الشركة، أو انضمام مدير جديد لها أو بمناسبة إنتاج منتج جديد وغيرها من المناسبات الخاصة أو الوطنية.⁽¹⁾

ويدخل تنظيم الحفلات من اختصاص إدارة العلاقات العامة وتمثل هذه الحفلات نوع من الاتصال المباشر فيتم من خلالها التعارف بين كبار المسؤولين في التنظيم والمدعويين للحفل، ويتبادلون مع بعضهم البعض الحديث والمناقشات تجعل كل منهم أكثر تفهماً للآخرين وآرائهم واتجاهاتهم. وقد تكون الحفلات لأغراض التكريم أو الحفاوة أو لاستقبال زوار أجنبي.⁽²⁾

هـ- زيارات المسؤولين: ونعني بها زيارة المسؤولين لمكاتب الموظفين واللقاء معهم بغية حل المشاكل أو مراجعة الأداء والتعرف على المعلومات المرتردة لبعض الأقسام الإدارية أو المنظمة⁽³⁾ وهذا الأسلوب في الاتصال جد مهم حيث أنه يؤدي إلى إزالة الحواجز بين كل من الرؤساء والمرؤوسين، كما تعتبر نوع من التغيير في نمط الاتصال تلك الطريقة الروتينية والرسومية، إضافة إلى أنها ترفع من معنويات الأفراد إذ تنمي فيهم الشعور بالقيمة وأنه لا يوجد فرق بينهم وبين رؤسائهم في العمل.

و- نظام الباب المفتوح: وهي أسلوب لتحسين الاتصال الصاعد وتتمثل في قبول المدير مقابلة العاملين في أي وقت بهدف الاستماع إلى شكاوهم وآرائهم وتظلماتهم واقتراحاتهم أو طلباتهم. وهذا النظام يسهل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ويسمح للمدير معرفة ما يجري في منظمته أو وحداته التي يشرف عليها.⁽⁴⁾

ي- الهاتف: وهو وسيلة من وسائل الاتصال الشفوي غير المباشرة ويأتي في المرتبة الثانية من حيث السهولة في الاتصال بالمنظمات خاصة في مجال العلاقات العامة، ويفضل استخدام الهاتف في حالات عديدة منها سماع صوت الإنسان والنغمة التي يتحدث بها فيكون لها رد فعل قوي على نفسية

(1) زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام: مرجع سابق، ص 89.

(2) جميل أحمد خضر: مرجع سابق، ص 144.

(3) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 244.

(4) حبيب الصحاف: مرجع سابق، ص 112.

المتكلم معه ويسهل تبادل الآراء وإزالة سوء التفاهم في اقل وقت ممكن. وفي مجال العلاقات العامة يعتبر الهاتف الأداة الرئيسية للتوصل بين إدارات المؤسسات.⁽¹⁾

2) الوسائل المكتوبة: وتشمل الوسائل المكتوبة المستخدمة للاتصال بجماهير المؤسسة، هذه الوسائل التي عادة ما تكون وثائق إثبات لا يمكن الاستغناء عنها. فاتصالات المؤسسة لا يمكن أن تنحصر بما هو لفظي فقط بل لا بد أن يكون ما يدعمها كتابيا مع كل من له علاقة مع المنظمة. وبما أن دراستنا تركز على الاتصال داخل المؤسسة سوف نتناول الوسائل الكتابية الأكثر استخداما في الداخل وهي:

أ- التقارير: وهي عبارة عن عرض للحقائق والوقائع الخاصة بموضوع معين عرضا تحليليا بطريقة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل لها بالبحث والتحليل ويهدف إلى إعلام الغير بحقائق أمر ما، تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بوجهة نظر محددة وعرض مقترحات وتوصيات في ضوء النتائج بحث أو دراسة موضوع ما أو مشكلة معينة.⁽²⁾

ويعتبر التقرير وسيلة هامة فبدونه لا يمكن أن تعمل إدارة المؤسسة بفعالية وكفاءة فعن طريقه يحصل المديرون على المعلومات والحقائق التي يعتمدون عليها في رسم السياسات ووضع الخطط واتخاذ القرارات، واختيار الأسلوب المناسب للعمل داخل المؤسسة وتساعد على التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية حول الموضوعات والمشكلات الخاصة بالعمل.⁽³⁾

ب- المذكرات: هي تقارير صغيرة الحجم تستخدم في مختلف المستويات وعادة ما تعد لكي ترفع إلى من يشغلون المناصب الإدارية الأعلى حيث تقدم فيها اقتراحات حول مواضيع معينة مع تقديم الأسباب التي دفعته لتقديم الاقتراح، والإيجابيات التي تعود من وراء تطبيق هذا الاقتراح. ولها دور بالغ الأهمية لما تنقله من معلومات هامة ومفيدة وآراء تساهم في تطوير العمل أو حل مشكلة ما وعلى الرئيس استقبالها بصدر رحب وأن يقوم بدراستها ويقر بجهود أصحابها وعليه أن يشجع هذا النوع من الاتصال ويبعث لدى مرؤوسيه الهمة والتنافس لتقديم اقتراحات أفضل.⁽⁴⁾

ج- المراسلات: وهي عبارة عن رسائل متداولة بين جميع الأطراف والأعضاء في المنظمة سواء من الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم، تتناول مواضيع مختلفة وتطور بصفة خاصة حول العمل كذلك المعلومات التي يتم تبادلها بين الموظفين في المصالح الموجودة بالمؤسسة أو تلك التي ترسل من أعلى وتحتوي على تعليمات موزعة بنص موحد بعد استئناسها بالآلات وتوزع على الجميع ومنها أيضا رسائل الشاء والشكر الموجهة للعاملين.

(1) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص 174.

(2) محمد فتحي: مرجع سابق، ص 117.

(3) خيرى خليل الجميلي: مرجع سابق، ص 147.

(4) عبد الكريم درويش، ليلي نكلا: مرجع سابق، ص 490.

د- مجلة المنظمة: تعد المجلة التي تصدرها المؤسسة من أقدم وسائل الاتصال استخداما من طرف

المؤسسات. وقد تصدر هذه المجلة يوميا أو أسبوعيا شهريا أو سنويا، وتختلف أنواع مجلة المنظمة⁽¹⁾ وبما أنه ما يهمننا في دراستنا هو الجمهور الداخلي سنتناول المجلة الداخلية.

- مجلة المؤسسة الداخلية: وهذه المجلة موجهة لجميع العاملين بالمنظمة فاسمها يدل على اتجاهها.

والهدف من إصدار استخدام المجلة كوسيلة للاتصال هو:

* توجيه العاملين سياسيا وثقافيا وفنيا.

* إيضاح السياسة العامة والإدارية للمؤسسة.

* توضيح أهمية العاملين بالنسبة لإدارة المؤسسة، وواجب العاملين بدورهم اتجاه المؤسسة.

* خلق جو من النشاطات الاجتماعية تسوده الصداقة العائلية والألفة والشعور بالانتماء وروح الجماعة بين العاملين الذين تعتبرهم المؤسسة أفرادا لهم مصالحهم الشخصية والمشاركة.⁽²⁾

* نشر التفوق الذي يحرزه الأفراد اعترافاً بهم ورفعاً لروحهم المعنوية.

* حملات لنشر الثقافة بين المستخدمين والعمال فيما يخص نوع العمل الذي يؤديه وبطريقة الأداء.

* توجيه الأفراد إلى تحسين حالهم عن طريق وضع برامج تدريب معينة وتشجيعهم على الالتحاق بهذه الدراسات.

* شرح الارتباطات القانونية للأفراد في صورة مبسطة.⁽³⁾

ه- دليل العمل: وهو كتيب يوزع على جميع العاملين بالمؤسسة القدامى أو الجدد عند التحاقهم بالعمل

لتعريفهم بنظام المؤسسة وسير العمل بها والهيكل التنظيمي لها وما شابه ذلك.⁽⁴⁾ ويكون هذا الدليل في شكل كتيب مطبوع.

و- لوحة الإعلانات: والمقصود بها اللوحة التي تضعها المنشأة في مكان ظاهر، وتوضع عليها كافة

الإعلانات التي تستلزم قانون العمل تعليقها. كما تستخدم لنشر مختلف المعلومات إلى الأفراد

العاملين.⁽⁵⁾ وتعتبر لوحة الإعلانات من الوسائل الواسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت فلا

تكاد تخلو المؤسسة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إخبار العاملين أيضا

بنتائج اجتماعات مجلس الإدارة،⁽⁶⁾ وهي أيضا وسيلة لتأكيد البيانات التي يتم تداولها بين العاملين

ونقل الشائعات.

(1) عادل حسن: مرجع سابق، ص ص (68، 69).

(2) فخري جاسم سلمان وآخرون: مرجع سابق، ص (202 - 204).

(3) حسن محمد خير الدين: مرجع سابق، ص 244

(4) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العمل - انجليزي - فرنسي - عربي، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1988، ص 126.

(5) المرجع نفسه، ص 60.

(6) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص 161.

ي- صندوق الاقتراحات: أو نظام الاقتراحات يساعد هذا النظام كوسيلة اتصال مكتوب على تدفق الآراء والأفكار الجديدة من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه كما يتم استلام الإدارة العليا للأفكار والاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات الموضوعة في أرجاء المؤسسة دائمة.⁽¹⁾ وتعتبر هذه الوسيلة من الوسائل التي تستعملها المنشأة لتحفيز عاملها وإعطائهم شعور بأهميتهم وهي تشجيعهم على أن يدلوا باقتراحاتهم للإدارة.

وهناك وسائل أخرى مكتوبة إضافة إلى الوسائل السابقة تستعمل للاتصال الداخلي منها: الطلبات الخطية والتي غالباً ما توجه من طرف المرؤوسين إلى الرؤساء وتتضمن مواضيع مختلفة سواء طلبات إجازات أو طلبات تنقل، أو طلب للحصول على دورة تدريبية، كذلك طلبات لتزويد بمعدات أو وسائل وأجهزة للعمل وغيرها من المواضيع التي يتوجه بها المسؤولين. وهناك وسيلة أخرى وهي المستندات أي ملفات تحتوي على معاملات للمنظمة أو ملفات نظم وثائق خاصة بعمل كل قسم من الأقسام الموجودة بالمنظمة وعادة ما يتم تبادل هذه المستندات بين الموظفين عند الضرورة كأداء عمل معين أو للمراجعة ولحفظ فيها وثائق أخرى مهمة.

(3) الوسائل التصويرية (الرئية): وهذه الوسائل لا نقل أهمية عن الوسائل الشفوية والكتابية ولا تقف عنها بل توجد وسائل تصويرية ترتبط بحاسة البصر للمستقبل وما قد تقع عليه عينه من صور أو خرائط أو رسوم بيانية أو أفلام سواء كانت صامتة أو متحركة أو صور كاريكاتورية أو ملصقات وتفيد هذه الوسائل لأنها تستخدم فيها الملاحظة التي تبسط المعنى وتسهل نقله وعلى الأخص للأفراد الذين لا يجيدون القراءة الكتابة. من بين الوسائل التصويرية:

أ- الملصقات: الملصقات عبارة عن لوحات مصورة على صحائف كبيرة من الورق تلتصق داخل إطارات خشبية تعلق على جدران المؤسسة، وعادة ما تتضمن فكرة يعبر عنها بالرسم والكتابة بطريقة بسيطة وفعالة ومركزة تجذب الانتباه وتثير الاهتمام وتدفع لأداء عمل معين.⁽²⁾

وتوجد الملصقات في مكان ثابت شأنها شأن لوحة الإعلانات يتحرك إليها الأفراد بعكس وسائل الاتصال الأخرى التي تتحرك بنفسها إلى الأفراد وتعلق الملصقات داخل المؤسسة لتذكير العمال بواجباتهم أو تنبيههم إلى خطر تعرضهم للحوادث أو تحذيرهم من عدم استعمال ملابسهم الواقية... الخ ولعل أهم ميزة تتميز بها الملصقات أنها تذكر ما جاء فيها بسهولة لقلّة عدد الكلمات بها وكبر حجمها ولمرور الأفراد عليها عدة مرات إضافة إلى استعمالها الألوان.⁽³⁾

ب - الصور والرسوم: وهم أهم وسيلتين من الوسائل التصويرية ولها أهميتها من بين وسائل التعبير الأخرى في ميدان العلاقات العامة. فالصور تمثل أشياء ومناظر حقيقية، ومن أمثلتها صور منتج

(1) علي عجوة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص 33.

(2) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: مرجع سابق، ص 185.

(3) عادل حسن: مرجع سابق، ص ص (76، 77).

مؤسسة ما أو مراحل إنتاجه، أما الرسوم فهي تعبر عن معلومات تدل على كميات أو تعبر عن العلاقات بصورة مبسطة، ومن بينها الرسوم التوضيحية الموجودة في مداخل المنشآت موضوعة لتسهيل التعرف على المبنى.

وتعتبر الصور والرسوم من وسائل الاتصال الغير لفظية التي تخاطب حاستي السمع والبصر وتعتبر عن كثير من المواقف منها: الوقاية والأمن الصناعي، وإجراءات الأمان وقائمة أخطار العمل..الخ.⁽¹⁾ وهناك وسائل أخرى تصويرية كالأفلام وقد تكون أفلام عن المنظمة تتناول كل ما يخصها من معارف حول تأسيسها ويوضح فيها مقرها وأقسامها ونشاطها...الخ. وهناك أفلام تعليمية تعرض لعينة من الأفراد العاملين بهدف التعليم والتلقين لتقنيات جديدة في العمل.

إن الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة سواء كانت كتابية أو شفوية أو إلكترونية تساهم كلها في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد العاملين، وليس هناك ما يؤكد أفضلية كل منهما على الأخرى لأن كل واحدة لها مزايا خاصة بها ونقائص. لكن يبقى استخدام تلك الوسائل أو وسيلة دون الأخرى أحيانا يفرضه مراكز المرؤوسين من حيث السلم الهرمي.

2-8 معوقات الاتصال:

هناك مجموعة من العوامل التي تعوق الاتصالات الفعالة داخل مختلف المنظمات. وبالتالي فإنها تقلل من درجة فاعلية العلاقات العامة ذاتها، ويمكن تصنيف معوقات الاتصال داخل المنظمات إلى ثلاث مجموعات وهي: - معوقات شخصية (فردية). - معوقات تنظيمية - معوقات بيئية.⁽²⁾ أ- المعوقات الشخصية الفردية: وتقرن هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان المرسل أو المستقبل، حيث أن الخلفيات الفكرية والفروقات الفردية للعمال تلعب دورا أساسيا في عملية الاتصال سيما وأن هذا التباين الفردي يجعل إمكانية فهم واستيعاب المضامين التي تنطوي عليها الرسالة متباينة مما يجعل فاعلية الاتصال أقل كفاءة في تحقيق الأهداف وأهم هذه المعوقات:

1- التباين في الإدراك: إن التباين في المدركات لدى الأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية وانتماءاتهم البيئية المختلفة يؤدي إلى تجاهل المفاهيم والمعاني المختلفة بينهم وإعطاء أحكام مختلفة لها.⁽³⁾

2- الإدراك الانتقائي: تلقى الرسالة ضرب من ضروب السلوك الإدراكي، فالأفراد يتجهون إلى سماع وإدراك جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب ومن بينها الحاجة إلى تجنب أو تخفيف حدة التناقض المعرفي والذي يدفع الأفراد إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم.⁽⁴⁾

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المرجع السابق، ص (145 - 147).

(2) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 197.

(3) خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 131.

(4) أندرودي سيزلاقي، وليام جي والاس: مرجع سابق، ص ص (366، 367).

3- الاتجاهات السلبية: وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية اتجاه ذاته وتجاه الموضوع والمستقبل ومن

هذه الاتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالة السيكولوجية للمرسل (رئيس أو مرؤوس) ما يأتي:

- أ- الانطواء وتتمثل في عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم.
- ب- احتكار المعلومات للظهور بمظهر التميز والتفوق على الآخرين أثناء عقد الاجتماعات... الخ.
- ج- التظاهر بمعرفة كل شيء والتكلم عن أي شيء وكأنما يقوله أو يكتبه هو الشيء الوحيد المهم.
- د- تخطي حدود السلطة إذ يقوم بعض الرؤساء بتخطي مرؤوسيه ومخاطبة المستويات الدنيا من العاملين بأسلوب سيء الأمر الذي يسيء إلى العلاقات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين وحصول الكثير من المشاكل والعقبات المحرجة بين العاملين داخل المنظمة.⁽¹⁾ وهذا يعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة ويؤدي ذلك إلى صعوبة الاتصال.

ب- المعوقات التنظيمية: ولها دور في عرقلة سبل تحقيق الانسياب الفعال للمعلومات داخل المنظمة مما يؤثر على عملية الاتصال. ومن بين هذه المعوقات:

- 1- عدم قدرة إدارة المنظمة على تحديد هدفها بوضوح، أو تفصيل خطتها وإبلاغها للعاملين، أو شرح تعليماتها ولوائحها أو الإجابة عن أسئلة العاملين بشأنها.
- 2- عدم وضوح أو تحديد جهات الاتصال. فقد لا يعرف الأفراد الشخص الذي يمكن أن يستقو منه المعلومات اللازمة أو الجهة التي يجب أن يمدونها بالمعلومات التي بحوزتهم لومن ترفع شكواهم.
- 3- صعوبة التنسيق بين أسلوب التنظيم المتبع ونوع الاتصال الذي يجب استخدامه، فتعدد المستويات وتعقدها وتخصصها يتطلب أسلوبا خاصا للاتصال.⁽²⁾
- 4- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة والمنتالية خلال الفترات زمنية متقاربة من شأنه أن يخلق عدم توفر المناخ الملائم للاتصال، كما يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف العلاقات الاجتماعية القائمة بينهم مما يعرض الأسس الهادفة للاتصال الفعال إلى الضعف وصعوبة تحقيقها.⁽³⁾
- 5- عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات، موضوعة من جانب إدارة المنظمة يدفع العاملين إلى تفسير ذلك على أنه دليل على عدم رغبة الإدارة العليا في وجود نظام سليم للاتصالات.
- 6- قصور وسائل الاتصال، فعدم توافر المناسب من هذه الوسائل وانخفاض مستوى تشغيل المتوافر منها يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصالات ذاتها.
- 7- غيبة المسؤولية الوظيفية عن الاتصالات: ويقصد بالمسؤولية الوظيفية مدى وجود جهاز وظيفي متخصص ومسؤول عن عملية الاتصالات داخل التنظيم في شكل نظام للمعلومات.

(1) خضير كاظم محمود: المرجع السابق، ص 132.

(2) علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 327.

(3) خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص ص (133، 143).

8- خلل الهيكل التنظيمي، فإذا كان الهيكل التنظيمي يعبر عن مجموع علاقات السلطة والمسؤولية والمسائلة بين الوظائف والأقسام والإدارات. فإن أي خلل أو قصور في التحديد الدقيق لهذه العلاقات أو التجاهل للمبادئ السليمة للتنظيم أو الخروج عنها من شأنه أن يعوق عملية الاتصال.⁽¹⁾

ومما مر أعلاه يتضح أن الملامح التنظيمية على اختلاف أنواعها لها تأثيراً على نوعية الاتصالات السائدة، فسواء تعلقت بغموض الأدوار أو عدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف وتعدد المستويات الإدارية وطول المسافة بينها... وغيرها من المعوقات فكلها تؤدي على تشويش الاتصالات فيتحتم الرجوع إلى شخص واحد للحصول على المعلومات المطلوبة الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من احتمال ضياع المعلومات أو عدم صحتها بالإضافة إلى عملية تحريف وحذف وتشويه.⁽²⁾

ج- المعوقات البيئية: تشكل البيئة التي تعمل فيها المنظمة معوق اتصالي هام، فإذا كانت البيئة من الناحية الفنية وظروف السوق متحركة أو غير مستقرة نسبياً فإن هذا يعني أن تكون الاتصالات مستمرة ومحتوية على معلومات جديدة أو متجددة حتى يمكن أن تتغير الخطة أو تتعدل تبعاً للتغير الذي يحدث في السوق أو في النواحي الفنية. أما في المنظمات المستقرة نسبياً من الناحية الفنية، حيث يسير الإنتاج على نمط واحد. أو حيث يأخذ العمل الصبغة الروتينية أو المتكررة نجد أن المعلومات المتبادلة بين مختلف الأطراف غالباً ما تكون مكتوبة، وغالباً أيضاً ما تكون المستندات المستعملة نمطية.⁽³⁾ وهناك معوقات أخرى تؤثر في عملية الاتصال منها :

- ◆ اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها، فاللغة لا تتمثل في الكلمات ذاتها وإنما مدلولات تلك الكلمات. فهي تلعب دوراً أساسياً في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها.
- ◆ الموقع الجغرافي: إن التباعد الجغرافي (الإقليمي) بين مراكز اتخاذ القرارات للمنظمة ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي دون شك إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.
- ◆ الإفراط في طلب البيانات والمعلومات واستمراريتها من قبل أجهزة الرقابة مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال وتعطيلها وعدم تحقيقها للأهداف المتوخاة.
- ◆ عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة مما يساعد في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين وتحد عادة من سبل تعميق الاتصالات بينهم.⁽⁴⁾

هناك عامل آخر يعوق العملية الاتصالية في المؤسسة وهو **ضغط الوقت** يعتبر الوقت العملية النادرة التي يجب أن يستغلها الأفراد العاملين سواء رؤساء أو مرؤوسين لإجراء اتصالاتهم. فضيق الوقت

1) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص (200 - 202).

2) جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص 52.

3) علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص ص (328، 329).

4) خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص ص (134، 135).

غالبا ما يكون السبب في تحريف الاتصال، حيث يلجأ إلى اختصار القنوات الرسمية فتحدث نتائج غير مقصودة تؤدي إلى اللبس وعدم وضوح في تفسير الرسالة.⁽¹⁾

2-9 طرق تحسين الاتصال:

تعمل العلاقات العامة على تحسين عملية الاتصال في المنظمة للقضاء على المعوقات التي تحد من فاعليته، حيث يتم التعامل معها بمهارة في سبيل التغلب عليها أو التخفيف من حدتها. ومن العوامل الأساسية المساهمة في زيادة درجة فعالية الاتصال داخل المؤسسة كمنشآت جوهري للعلاقات العامة:

1- تنمية مهارات الاتصالات الفعالة لدى كافة العاملين بالمنظمة. وذلك من خلال تدريب الأفراد العاملين، على كيفية الاتصال - إعطاء المعلومات وتلقيها - وكيفية التعامل مع الغير.
2- التخطيط الجيد للاتصالات بحيث يكون هذا التخطيط مبنيا على بحوث ودراسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة وواقعية.

3- الإدراك الواعي بأهمية الاتصالات غير الرسمية، والاعتراف الناضج بضرورة وجودها والعمل على تدعيمها بما يحقق الصالح العام للمنظمة والأفراد.⁽²⁾

4- تطبيق مبدأ الاستثناء والحاجة إلى المعرفة لمعالجة مشكلة التضخم في المعلومات. وغالبا ما يطبق هاذين المبدأين في المنظمات النمطية التي تتصف المهام فيها بالبساطة والتكرارية نسبيا.⁽³⁾

5- المتابعة والتغذية العكسية وتسمح بإيجاد نظام رسمي أو غير رسمي يتمكن المرسل من خلاله التعرف على الطريقة التي تفسر بها رسالته، وتحول التغذية العكسية عملية الاتصال ذي اتجاهين.⁽⁴⁾

6- التغلب على المعوقات النفسية والذهنية التي تحيط بفهم المعلومات المتبادلة وكيفية تفسيرها وتأويل معانيها؛ بمعنى تحسين الأسلوب واللغة المستعملة وذلك بمراعاة دقة المعلومات ووضوحها، وتعلقها مباشرة بالموضوع، وبساطة اللغة المستعملة كي تتناسب مع المستوى الفكري والتعليمي للأفراد ومواقعهم في الهيكل التنظيمي. والتكرار في الشرح والتفسير إذا اقتضت الضرورة، كذلك اختيار الوقت المناسب لإرسال المعلومات حتى لا تهمل الأمور التي تم الاتصال من أجلها.⁽⁵⁾

7- العمل على توفير وسائل الاتصال المناسبة والحديثة، وتدريب الأفراد على حسن استخدامها بما يحقق الهدف منها.

8- اقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية الاتصالات ثلاثية الأبعاد (هابطة، صاعدة، أفقية) مما يساهم في خلق بيئة مواتية للإقناع والاقتناع المتبادل من خلال تداول المعلومات في كافة الاتجاهات.

(1) محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص 109.

(2) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص ص (203، 204).

(3) أندرودي سيزلاقي، ووليام جي والاس: مرجع سابق، ص 370.

(4) محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص 110.

(5) علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 330.

9- الحرص على الالتزام بالمصادقية في المعلومات المرسلة حتى تكون الرسائل مفهومة ومقبولة وبالتالي تزداد معدلات التجاوب السلوكي معها.⁽¹⁾

10- قيام الإدارة بتقييم دوري عن طريق إجراء استقصاء بين العاملين لتتعرف على نقاط الضعف والقوة في نظام الاتصالات في المنشأة والنواحي التي تحتاج إلى تحسين.⁽²⁾

2-10 الاتصال في الجزائر:

لقد ورثت الجزائر غداة الاستقلال إدارة تقليدية غير ملائمة كانت في فترة الاستعمار تعمل كجهاز للقمع والسيطرة بغية حماية الاستعمار وتعزيز نفوذه، فلم تكن هذه الإدارة خادمة للشعب الجزائري. لذلك لم يكن غريباً أن يجد هذا الوضع امتداداً طبيعياً بعد الاستقلال والذي ساعد على استمرار هذا الوضع الاستعماري وجود عناصر فاسدة ظلت تعمل في الهياكل الإدارية الموروثة التي كان هدفها تأطير اقتصاد ليبرالي تترك فيه الوظائف الإدارية والاقتصادية لمالكي وسائل الإنتاج من الأوروبيين والجزائريين المواليين للسياسة الاستعمارية. وفي هذا الإطار أكد ميثاق الجزائر على خطورة هذه العناصر وعرفقتها للتطور حيث يشير "...ولما كانت هذه البيروقراطية الإدارية والاقتصادية قد لعبت دوراً اقتصادياً في إطار الهياكل الإدارية الاستعمارية. فإنها قد تظهر أخطر بكثير من أية قوة اجتماعية أخرى بالنسبة للتطور الاقتصادي، ومرد ذلك أن الدولة الجزائرية احتفظت بالهياكل الإدارية التي أقامها الاستعمار."⁽³⁾

وكنتيجة لهذه الإدارة المتخلفة انتشرت مظاهر الفساد وسوء التسيير كالتبذير والتهاون، والإهمال والتهرب من المسؤولية والتفسير العقيم للقوانين أو التوجيهات المركزية، وعدم السماح للفئات الدنيا بالمشاركة في وضع وتنفيذ القرارات وتهميش الكفاءات إلى غير ذلك من المظاهر السلبية⁽⁴⁾ التي تتفاوت أخطاؤها من قطاع لآخر خاصة تلك المرتبطة بالتنظيم والاتصال باعتبارهما روح العلاقات الإنسانية وقوام كل عملية تنموية ناجحة فقد تمت بشكل مثير وزادت سلبياتها في القطاعات والمؤسسات الكبرى مما أدى إلى ضعف التفاهم والاتصال بين الإدارة والعمال.⁽⁵⁾ كما أصبحت العلاقات فيها جد رسمية ومقننة مما جعل اتصالاتهم وتعاملهم مباشر أمر صعب يقتضي جهداً ووقتاً كبيرين وأحيانا استعمال وسائل بيروقراطية معرقلة لحسن سير العمل الإداري والإنتاجي للمؤسسة مما زاد من صعوبة الاتصال فيها وجعله غير فعال.⁽⁶⁾

1) محمد العزازي أحمد إدريس: مرجع سابق، ص 204.

2) شفيقة سرار: مرجع سابق، ص 94.

3) علي سعيداني: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 48.

4) طاهر جعيم: مرجع سابق، ص 151.

5) طاهر جعيم: مرجع سابق، ص 143.

6) علي سعيداني: مرجع سابق، ص 48.

وقد أدركت الجزائر هذه السلبيات وحاولت تطوير أساليب العمل داخل المؤسسات على مختلف أنواعها خاصة في مجال الاتصال باعتباره عامل من عوامل نجاحها. فبذلت جهوداً لتطوير أساليبه ووسائله وذلك بتوفير ما أمكن من الإمكانيات اللازمة للاستقبال ونقل المعلومات داخل المؤسسات تقوم على تقنيات متقدمة في الاتصال مغايرة تماماً لما كانت عليه من قبل ويرجع ذلك إلى التضخم والتطور الصناعي الذي حدث والتركيب الاجتماعي المعقد، فتوجه المسؤولين إلى الاهتمام بتوفير شبكة قوية من الاتصالات في ظل إشراف ديمقراطي هادف. والعمل على تطوير نظام الاتصالات؛ بمعنى إعادة النظر في مفهوم العامل وتوسيع فن إطاره المعنوي ليظم الأولوية الهامة في المساهمة التنموية وتشجع صورة العامل الإيجابية في جميع القطاعات الأمر الذي دعى إلى تعزيز الرؤية أكثر للطبقات العمالية. وتتجلى مظاهر الاهتمام بتحسين الاتصال في المؤسسات تبني فكرة إشراك كل الأطراف المعنية بالمؤسسة للإدلاء بالاقتراحات والتوجيهات، وتهدف من وراء ذلك فتح قنوات الاتصال، وتسهيل عملية توحيد العلاقات بين جميع المستويات كما يثبتته الفكر التنظيمي الحديث لنجاح أي مشروع أو عملية إنتاجية ويمكن أن نلمس هذه الحقائق من خلال ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات وكل التدابير القانونية والتشريعية والتنظيمية الخاصة بتسهيل عملية الاتصال في التسيير والتخطيط، فوجود المجالس العمالية ولجانها الدائمة، ومجلس الإدارة دليل على التقليل من صلاحيات الإدارة التسلطية. ويفتح المجال للعامل من جانب آخر للعب الأدوار الرئيسية في تسيير أمور المؤسسة وخلق ظروف ملائمة تتماشى ومتطلبات كل الأفراد في التنظيم وذلك عن طريق الاتصال.⁽¹⁾ ويتضح ذلك جليا في **المادة 19** من القانون العام لعامل التي مفادها: " للعامل الحق في الإطلاع على نشاط المؤسسة التي تستخدمه ويجب على المؤسسة أن توفر الشروط الضرورية للإعلام الدائم لعمالها، وذلك في إطار الهيئات المنصوص عليها في القانون."⁽²⁾

تؤكد هذه المادة على ضرورة إيصال المعلومات الضرورية لكل العاملين، فليس هناك فروق بين العمال والإدارة في ممارسة العملية الاتصالية باستعمال أساليب اتصال مناسبة ماداموا ينتمون إلى تنظيم واحد يضبط مؤسستهم مما يتيح فرصة الالتقاء والاتصال في أي وقت سواء عن طريق ممثلي العمال، أو عن طريق اتصال جماعي في فترات دورية. أو بصورة فردية كلما دعت الحاجة إلى ذلك وبهذا الفعل تقل الحواجز البيروقراطية التي تجعل العمال في صراع مع المسؤولين والإدارة وتجعل قنوات الاتصال غير فعالة.⁽³⁾ ويسمح ذلك أيضا بكسر حواجز التعقيد، وفسح المجال لإتباع أنجع الطرق للاتصال بأي مستوى كان حسب القوانين المسطرة حتى تكون هناك طريقة نظامية في مناقشة كل المسائل المطروحة بنوع من الموضوعية دون تفضيل طريقة عن الأخرى.

(1) حسن بهلول: التجربة الجزائرية في التسيير الاشتراكي، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، الجزائر، 1983، ص 09.

(2) القانون العام للعمال: مرجع سابق، ص 43.

(3) طاهر جعيم: مرجع سابق، ص 164.

3- الحوافز:

لقد ساد في الفكر الإداري الغربي قديماً اتجاه تقليدي يعتقد أن الإنسان مخلوق كسول ضعيف الطموح قليل الذكاء، لا يحب العمل ولا يرغب في تحمل المسؤولية ولا تدفعه سوى الحاجات المادية للعمل، ثم جاء بعده اتجاه آخر عكسه تماماً يصف الإنسان بأنه مخلوق نشيط طموح ايجابي يحب العمل ويتقبل الواجب ويتحمل المسؤولية، لديه دوافع أخرى إلى جانب الحاجات المادية وهي الحاجات الاجتماعية والنفسية.

إن هذان الاتجاهان يميلان إلى التعميم على الناس جميعاً ويغفلان تأثير التنشئة والتربية والتعليم والظروف البيئية الأخرى، فمن غير المعقول وصف الإنسان بالكسل والخمول وقد أمدَّ بالعقل ووهب نعمة التدبير والتفكير. ومن جهة أخرى لا يمكن وصف كل الناس بالنشاط والجد والطموح فهناك فروق فردية بينهم. وهناك اختلافات في درجات الطموح والنشاط والرغبة في العمل..... ويؤرجع البعض هذه الاختلافات إلى التنشئة الأولى للفرد و إلى ظروف بيئية أخرى اقتصادية واجتماعية خلال المراحل المختلفة لحياته.

فالنظرة الواقعية تقول أن الإنسان يتكون من مجموعة من الطاقات والأفكار والاتجاهات وما يقع على عاتق إدارة المنظمة هو كيفية توجيه هذه الطاقات الوجهة الصحيحة، التي تحصل منها على النتائج المطلوبة وذلك أولاً بالتعرف على القدرات الموجودة عند موظفيها ثم توظيفها. وتوجيه الموظفين للعمل الجاد المنتج وأن تزيد من دوافعهم وتطورها محققة بذلك مصلحة العمل في صورة إنتاجية عالية، وكذلك مصلحة الأفراد في صورة إشباع للحاجات المختلفة التي يريدون إشباعها.⁽¹⁾ وبالتالي فإن مهمة الإدارة الأولى هي وضع الأهداف التنظيمية، أما مهمتها الرئيسية فتكمن في تحريك المؤسسة نحو بلوغ تلك الأهداف بشكل أكثر فعالية ويتحقق ذلك بتطبيق أساليب تحفيز للموظفين من أجل خلق بيئة عمل مادية ومعنوية صحية يسعى من خلالها الأفراد نحو العمل بحماس وشعور بالمسؤولية

والولاء وروح الفريق.⁽²⁾ وهذا من شأنه تحسين العلاقات داخل المنظمة.

إن البيئة الصحية للعلاقات داخل المؤسسة تشكل عنصراً هاماً لنجاحها. فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتجح دون أن يكون أداؤها وانجازها جيد ومتقدم وسوف تفشل إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها إذا كان العاملون لا يتمتعون بولاء المؤسسة التي ينتمون إليها. ويعد تطبيق أسلوب الحوافز في المؤسسة عاملاً هاماً من العوامل التي تساعد في توفير ظروف ملائمة لعمل العلاقات العامة داخل المؤسسة من أجل رفع درجة ولاء المستخدمين وانتمائهم وإحساسهم بتحقيق الذات والثقة في النفس والإحساس بالأمان وتلبية الحاجات.

(1) سعيد بس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص ص (341، 342).

(2) إيهاب صبيح، محمد زريق: مرجع سابق، ص 13.

فالعلاقات العامة تلعب دورا هاما في توفير ظروف ملائمة لخدمة الحاجات الإنسانية داخل المؤسسة وذلك بقيامها بدور هام يخدم الإدارة في مجال تحقيق الحوافز والرضا الوظيفي في المنشأة وذلك بتعزيز العلاقات فيها، وتنظيم الخدمات التي تساعد في زيادة انتماء الأفراد العاملين لها وإشباع حاجاتهم. ولفهم دور العلاقات العامة في التحفيز لا بد من التعرف على معنى الحوافز.⁽¹⁾ وجهة نظر المفكرين حولها وأنواعها.

1-3 تعريف الحوافز: هناك تعاريف عديدة للحوافز يمكن التطرق للبعض منها فيما يلي:

* تعرف الحوافز بأنها: " الفرص التي تتاح للعاملين لإشباع حاجاتهم الأساسية ودوافعهم لقاء قيامهم بأعمالهم بمعدل إنتاجي معين، أو نظير زيادة إنتاجيتهم أو تقابل الانتقال إلى مهن أو قطاعات معينة"⁽²⁾

* وتعرف أيضا: " فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها " ⁽³⁾

* وتتمثل الحوافز في " مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين مهما كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا " ⁽⁴⁾

من خلال هذه التعاريف يتبين أنها في مجملها تشير إلى نقاط متشابهة هي:

- استخدام مؤثرات ووسائل. - إثارة الدوافع لتحريك السلوك نحو فعل معين. - إشباع الحاجات.

* وهناك تعريف جامع لمختلف هذه التعاريف وهو: " الحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق كافة احتياجاته الإنسانية " ⁽⁵⁾

وبناء على التعاريف السابقة يمكننا تعريف الحوافز بأنها: " مختلف الطرق والوسائل المستعملة لتوجيه وإثارة دوافع الأفراد العاملين لانتهاج سلوك معين عن طريق إشباع حاجاتهم الأساسية والمختلفة لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد في آن واحد "

يتضح مما مر أعلاه أن هناك علاقة وترابط بين كل من الدوافع والحوافز، فالدوافع نابعة من داخل الفرد وهي قوة محركة لسلوكه نحو إشباع حاجات ناقصة يريدتها وتكون حسب درجة الأهمية أما الحوافز فهي ذلك الأسلوب أو المقابل أو الوسيلة التي تشبع هذه الحاجات.⁽⁶⁾ وهذا يعني أن الحوافز هي

(1) صالح خليل أبو إصبع: مرجع سابق، ص 131.

(2) زيدان عبد الباقي: مرجع سابق، ص 52.

(3) محمد وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 304.

(4) عادل جودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، د سنة، ص 15.

(5) كامل بربير: مرجع سابق، ص 102.

(6) سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 346.

شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه. وعليه يمكن وصف العلاقة بين الدافع والحافز كنتلك العلاقة بين المثير والاستجابة.

والطبيعة المعقدة للدوافع تشكل مهمة صعبة أمام المؤسسة في وضع نظام للحوافز يشبع دوافع العاملين، وحتى تستطيع الإدارة وضع نظام سليم للحوافز يحقق الأهداف التي ترغب في بلوغها يجب عليها أن تتحمل مسؤولية متابعة موظفيها، والتعرف على دوافعهم، ومدى تغيرها وأسباب هذا التغير وبناء على ذلك تقوم إدارة المنظمة بتطوير برامجها ووضع الوسائل للتحفيز تتلاءم مع دوافعهم وتغيراتها. والكفيلة في الوقت نفسه لإثارة دوافع أخرى وإشباع الحاجات.

3-2 أهمية الحوافز وأهدافها:

تلعب الحوافز دورا هاما في إدارة المنظمة، إذ تساعد لجذب الموظفين الملائمين للعمل والاحتفاظ بهم، واستقرارهم في المنظمة ومداومتهم على إشباع السلوك المرغوب وبلوغ مستويات الأداء المحدد لتحقيق أهداف معينة.⁽¹⁾

إن أهمية الحوافز تشمل كل من العامل والمنظمة؛ أي أنها لم تقتصر على العودة بالفائدة لأحد الأطراف بل إن الفائدة تكون عامة لجميع الأطراف. حيث تعتبر باعاً أساسياً ومحركاً لطاقتهم ورغبات الأفراد في العمل كونها تتيح للعامل مزيداً من المزايا المادية والمعنوية مما يؤدي إلى تحسين معيشته وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، فضلاً عن زيادة الإنتاج كماً ونوعاً وتخفيض التكاليف مما ينعكس على مردودية المؤسسة، فغياب الحوافز وعدم فعالية نظامها ينعكس سلباً على الحالة النفسية والاجتماعية للعامل، وتظهر هذه السلبيات في قلة الإنتاج وارتفاع نسبة الغيابات بين العمال... الخ.⁽²⁾

ولكي تتجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد للأفراد العاملين بها وإشباع حاجاتهم يجب أن تتبع نظام جيد للحوافز ينطبق مع مختلف الحاجات الإنسانية للعاملين المادية والمعنوية فيتعزز بذلك ارتباط

العامل بالمؤسسة وولائه لها فيعمل جاهداً لتحقيق أهدافها. ويمكن تلخيص مزايا الحوافز فيما يلي:

1. زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ.
2. تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خاصة ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
5. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
7. تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

(1) المرجع نفسه، ص ص (346، 347).

(2) نورة ديب: التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الوطني للحليب ومشتقاته، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 1988-1999، ص 2.

8. تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

9. تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين مما ينعكس ايجابيا على أدائهم.⁽¹⁾

وانطلاقاً من المزايا التي توفرها الحوافز يعتبر إتباع أسلوب التحفيز في أي منظمة أمر ضروري لأنه من الوظائف الإدارية الهامة، تختص بإقناع العاملين بالوحدة بين أهدافهم وأهداف المنظمة وتحقيق ما يسمى بالعلاقات المتجانسة، والتشجيع على التعاون وتبادل الآراء والاندماج في مجموعة، وتساعد أيضاً على خلق الظروف النفسية التي تجعل الأفراد يشبعون حاجات الانتماء وتحقيق الذات والحاجات الاجتماعية وغيرها،⁽²⁾ وكلها تساعد على نشوء علاقات إنسانية سليمة داخل المؤسسة بين جميع الأفراد العاملين. ومن خلال الحوافز تسعى المؤسسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين وهما:

أ- الهدف الاقتصادي: إن وضع نظام للحوافز في منشأة ما لا بد أن يعود عليها وعلى العاملين بالفائدة فعن طريق هذا النظام تسعى إلى الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تؤدي إلى زيادة إنتاجيتها. وتحسين منتجاتها أو خدماتها ونوعيتها.

ب- الهدف المعنوي: وهذا الهدف متعلق بالعامل مباشرة، حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر فهو المستهدف من وضع نظام للحوافز لإشباع رغباته وأحاسيسه ومشاعره التي لا بد من فهمها للتعامل معها.⁽³⁾ والغاية من الحوافز هو إشعار العاملين بالاهتمام بمصالحهم والحرص على سلامتهم، ورفع روحهم المعنوية وإنتاجيتهم في العمل.⁽⁴⁾

3-3 أسس منح الحوافز والعوامل المؤثرة فيها:

هناك أسس ومعايير تمنح على أساسها الحوافز في المنظمات وهي كالتالي:

أ - الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض، وهو يعني ما يزيد من المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو توفير في وقت العمل والتكاليف، أو توفير في أي مورد آخر. ويعتبر التميز في الأداء للعمل من أهم المعايير لحساب الحوافز.

ب- المجهود: من الصعب قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح كما هو في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، ويمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود على الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في بعض الأحيان.

(1) <http://www.shura.gov> : 2007/05/04، 15:50.

(2) سعيد عبد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 94.

(3) عادل جودة: مرجع سابق، ص 19.

(4) محمد وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 306.

ج - الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل. وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات غالبا لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في العمل الحكومي بشكل أكبر من العمل الخاص.

د - المهارة (الكفاءة): بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية. وهذا المعيار من الحوافز محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.⁽¹⁾

إن هذه الأسس تتبع كمعايير، وكطرق لمنح الحوافز للعاملين، أما فيما يخص نظام الحوافز في المنظمة فهو يتأثر بعدة عوامل منها:

1. نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرته على اختيار نظام الحوافز المناسب.
2. اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني.
3. نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.
4. المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز بالمؤسسة.
5. الواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل.
6. هيكل ونظام الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات.⁽²⁾

3-4 الحوافز حسب نظريات التنظيم:

لقد بُذلت مجهودات كبيرة ومختلفة من طرف الباحثين والمفكرين في مجال التنظيم لتحديد المتغيرات الخاصة التي من الممكن اعتبارها مصدرا مباشرا لتحفيز الموارد البشرية بالمنظمة. وكانت نتيجة هذه المجهودات وضع نظريات وتطوير نماذج لفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات المختلفة التي تسبب سلوكا معينا وأخرى تعدل سلوكا محددًا.⁽³⁾ وقد اختلف أصحاب الفكر التنظيمي في تناولهم لموضوع الحوافز ذلك أن هذا الأخير على درجة من التعقيد بسلوك الفرد ومن أهم هذه النظريات:

- النظرية الكلاسيكية: وممثلها *Taylor* الذي يرى أنه لكي يكون الفرد في المستوى النمطي المطلوب لا بد من اختيار أفضل الوسائل والأساليب المادية في إطار التنظيمات الرسمية، بحيث أن الأجور العالية تؤدي إلى بذل مزيد من الجهد وبالتالي زيادة الأداء.⁽⁴⁾ واعتقد بأن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، بمجهود وزمن قليلين، فقد أثبت أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، كما أن الحوافز المادية لا تمنح إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج

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

(2) عادل جودة: مرجع سابق ص (17 - 19).

(3) إيهاب صبيح، محمد زريق: مرجع سابق، ص 27.

(4) نورة ديب: مرجع سابق، ص 14.

أو يزيد عليها أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبيه أو نقله أو فصله من المنظمة.⁽¹⁾

إن **Taylor** ركز على الحوافز المادية بصفة شبه مطلقة ومبالغ فيها. ويرجع ذلك لاعتباره أن الإنسان "مخلوقا اقتصاديا" و في هذا انتهاك لكرامة الإنسان، حيث أهمل وتجاهل المتغيرات النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين. والتي تعتبر حوافز معنوية لها أثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل. وعليه فإن هذا الاتجاه المادي كان اهتمامه منصبا حول زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى ظهور نظرة مختلفة للحوافز مثلتها مدرسة العلاقات الإنسانية.

2- نظرية العلاقات الإنسانية: لقد اختلفت مدرسة العلاقات الإنسانية مع الإدارة العلمية في رؤيتها لطريقة تحفيز الموارد البشرية. فرأت أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى ارتفاع معدلات الأداء، وأن الأجر ليس هو كل ما يريد العامل أن يحصل عليه. فهناك حاجات أخرى يريد أن يحققها ودوافع ذات طبيعة معنوية يود أن يشبعها، وأكدت هذه المدرسة أن مهمة الإدارة لا تقتصر على دفع الأجور المجزية للعاملين فحسب، وإنما تمتد لإشباع حاجاتهم المعنوية ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال أهداف المنظمة التي يعملون فيها. فإذا أشبعت إدارة المنظمة الدوافع المعنوية لعاملها تضاعفت جهود هؤلاء وزاد إقبالهم على العمل.⁽²⁾

ومن بين الحوافز المعنوية التي تراها هذه المدرسة ضرورة داخل المنظمات منها: القيادة المشاركة، جماعات العمل، الاحترام والتقدير، الاعتراف بقيمة الفرد وتقدير مجهوداته، الاتصال الغير رسمي وغيرها من الحوافز المعنوية التي تؤدي إلى إثبات الذات وتحقيق الرغبات المختلفة.

3- نظرية سلم الحاجات Maslow: وقد قام بوضع نظرية حول الحاجات الإنسانية وحاول تطويرها سنة 1943 بصياغة تسلسل هرمي للاحتياجات الإنسانية. وتقوم هذه النظرية على أساس فرضين رئيسيين يتمثل الأول في أن للإنسان احتياجات كثيرة ذات طبيعة مختلفة تتراوح بين الاحتياجات البيولوجية على المستوى الأدنى إلى الاحتياجات السيكولوجية على المستوى الأعلى. والثاني أن الاحتياجات تحدث حسب ترتيب التسلسل الهرمي بمعنى أنه يجب إشباع الاحتياجات على المستوى الأدنى قبل أن تغدو الاحتياجات على المستوى الأعلى كحوافز دافعة.⁽³⁾ ويقسم **Maslow** الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات وهي:

1- الحاجات المادية أو الفسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي كالماء والهواء، والأكل والشرب، والنوم...، كما أنها تعمل

(1) كامل بربر: مرجع سابق، ص 103.

(2) علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص ص (74، 75).

(3) إيهاب صبيح محمد رزيق: مرجع سابق، ص 30.

على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، والوسيلة التي تستعملها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود في مختلف أشكالها.

2- حاجات الأمان والسلامة: ومن هذه الحاجات الرغبة في الحماية ضد الأخطار، والحماية من التدهور الاقتصادي، وتجنب المخاطر غير المتوقعة. وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل، بتوفير الأجر الكافي والتأمين ضد الشيخوخة والعجز والبطالة والحوادث.⁽¹⁾

3- الحاجات الاجتماعية: تظهر الحاجات الاجتماعية كدافع أساسي يوجه السلوك ومنها: - حاجة الانتماء إلى الآخرين. - دعم الآخرين للفرد. - الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية.⁽²⁾

4- حاجات الاحترام والتقدير: وتتمثل هذه الحاجات في الثقة بالذات واحترامها، واحترام الآخرين للفرد لما يؤديه من أعمال وهذا يؤدي إلى الشعور بأهميته والثقة أكثر في النفس ويدفعه لبذل جهود أكبر، ويعد احترام الذات تقدير داخلي بينما احترام الآخرين تقدير خارجي لشخص الفرد.

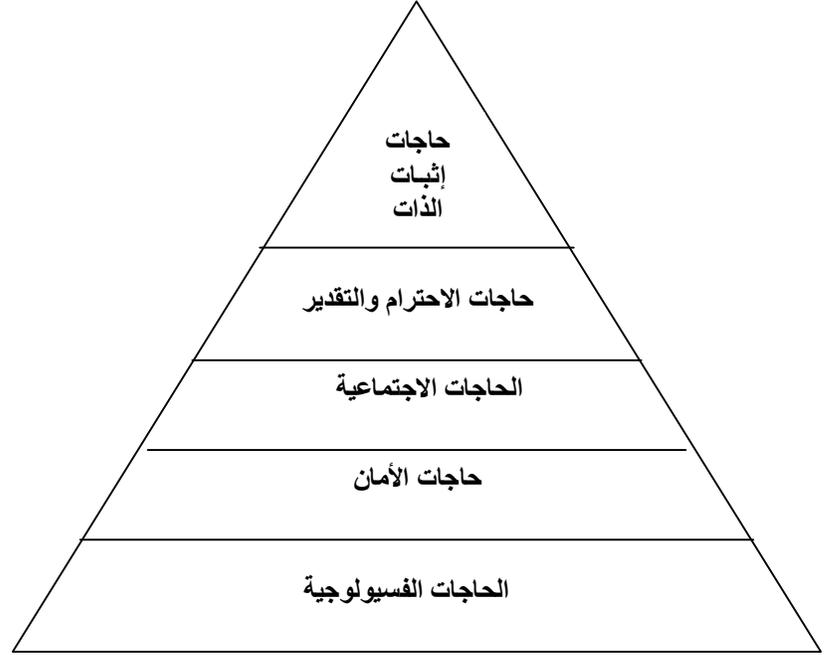
5- حاجات إثبات الذات: وتتضمن هذه الاحتياجات إدراك الفرد لقدراته والسعي نحو تطويرها إلى أقصى حد ممكن ويعد إشباع هذه الحاجات المستوى الأعلى في التسلسل الهرمي لـ *Maslow* وتتشأ كدافع بعد إشباع جميع الحاجات الأخرى. وفي مثل هذا المستوى يسعى الفرد إلى إثبات الذات في العمل أي تحقيق كل ما يتفق مع قدراته ومواهبه وكفاءاته وقبول التحدي وأداء المهام الصعبة التي تتيح له فرص الترقى والتقدم في العمل.⁽³⁾

(1) نورة ديب: مرجع سابق، ص ص(18، 19).

(2) كامل بربر: مرجع سابق، ص 104.

(3) إيهاب صبيح محمد رزيق: مرجع سابق، ص 31.

شكل رقم (04) يوضح هرم *Maslow* للحاجات الإنسانية.



المصدر: سعد بشاينية، مرجع سابق، ص 135.

إن النموذج الذي قدمه *Maslow* هو نموذج عام تتفاعل وتتداخل فيه كافة الاحتياجات إلى حد ما وهي دائمة التغيير والتنوع. فالحاجة الأكثر إلحاحاً هي التي ستفرض نفسها على سلوك الفرد الحالي. كما أن كل حاجاته لا تشبع حتى نهايتها بالكامل، فمجرد إشباعه لإحدى هذه الحاجات تقل شدة إلحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها أكثر إلحاحاً فيسعى لإشباعها، والعملية مستمرة.⁽¹⁾

4- نظرية ذات العاملين *Hertzberg*: تشكلت هذه النظرية من خلال البحث الذي أجراه *Hertzberg*

في إحدى المؤسسات في مدينة *بيتسبرج* الأمريكية على مئتي مهندس ومحاسب ويدور محتوى هذا البحث في الكشف عن العوامل التي تجعلهم راضين أو غير راضين عن عملهم. وقد توصل *Hertzberg* إلى حقيقة مؤداها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان ناتج عن عدم توفر بيئة عمل مناسبة. وأن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته.⁽²⁾ واستنتج أن هناك مجموعتين من العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين في العمل وتحقيق الرضى عنه وهي:

1. العوامل الوقائية: وتتشكل من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج في حالة عدم وجودها عدم الرضى عند العاملين، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين⁽³⁾ وتشمل:

- الأمان الوظيفي. - الراتب أو الأجر. - سياسة وإدارة المؤسسة. - نمط الإشراف.

(1) كامل بربر: مرجع سابق، ص ص (104، 105).

(2) علي غربي: مرجع سابق، ص 86.

(3) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 105.

- العلاقات بين الأفراد (الرؤساء والزملاء) -. ظروف العمل الفسيولوجية. - المركز الاجتماعي.

- التأثيرات على الحياة الشخصية. وقد سمي هذه العوامل الصحية أو عوامل الصيانة.

2. العوامل الدافعة أو الحافزة: وتشمل العوامل التالية:

- الشعور بالإنجاز. - الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه له.

- أهمية العمل نفسه وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي. - إمكانية التقدم في الوظيفة.

- المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤوليته عن الآخرين.

- التطور والنمو الشخصي.⁽¹⁾

إن هذه الحاجات تشعر الفرد بالرضا نحو عمله، وهي عوامل حافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء متميز مما يساعد على تثبيت أهداف المنظمة. ومن ثم فإن توفير هذه العوامل يحقق للمنظمة أثراً إيجابياً في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح.⁽²⁾

5- نظرية الإنجاز *Mac lelland*: الذي وضع بنية جديدة للحاجات تؤدي دوراً رئيسياً بالتأثير على الحوافز الذاتية للأفراد وهي: الحاجة للإنجاز، الحاجة للانتماء، الحاجة للقوة ويعتقد أن هذه الحاجات تحدث في إطار متماسك كلي بدون تسلسل وهي موجودة فنياً جميعاً بدرجات مختلفة.

1. الحاجة للإنجاز: من خلال التجارب التي أجراها *Mac lelland* تبين أن الأفراد الذين لديهم الحاجة إلى الإنجاز يتميزون بما يلي:

- يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم وفيها نوع من التحدي.

- لديهم رغبة في تحمل المسؤولية والعمل لساعات طويلة ومواجهة المشاكل المتوقعة ومحاولة حلها.

- يودون التحكم والسيطرة في الوسائل التي توصلهم لتحقيق أهدافهم، والاعتماد على النفس.

- يرغبون في الحصول على معلومات مرتدة، سريعة ومحددة تقدمهم لتحقيق أهدافهم.

وإذا تم إشباع كل هذه الحاجات يمكن تحفيزهم مادياً بالمال،⁽³⁾ (أجر ومكافآت). وينظرون إليها على أنها تعبيراً أو مقياساً لقدراتهم ونجاحهم ونموهم وتقدمهم.

2. الحاجة للقوة: إن الأفراد اللذين يتميزون بحاجاتهم للقوة فإنهم غالباً ما يتصرفون تجاه الآخرين برغبة كبيرة للحصول على مراكز القيادة ويتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء كما أنهم يودون غالباً الظهور في المناسبات العامة بصورة متميزة عن غيرهم.

3. الحاجة للانتماء: للأفراد رغبة في الانتماء، فغالباً ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يحبهم الآخرون ويسعون بشكل حثيث للتخلص من الرفض الاجتماعي والابتعاد عن الآخرين ويتسم سلوكهم غالباً

(1) جمال الدين لعويصات: مرجع سابق، ص (16، 17).

(2) كامل بريبر: مرجع سابق، ص 107.

(3) نورة ديب: مرجع سابق، ص 26.

بإقامة العلاقات الاجتماعية ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم بـصور مختلفة والسعي دوماً لحل المشاكل التي يعاني منها الآخرين.⁽¹⁾

إن إتباع هذه النظرية تمكن القائد والإداري المشرف على حث رؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء يمكنهم من التعرف على أوجه الضعف المختلفة لمؤوسيه، ثم تدريبهم وتمييزهم للقضاء على هذه الأوجه وبذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم، ويخلق الفرصة المناسبة لهم لوضع مستويات طموحهم عند نقاط أعلى، بما يمكن من الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف.⁽²⁾

6- نظرية *Douglas Mac Grregor Y. X*: يرى أن السلوك التنظيمي يتأثر بالفلسفة أو النظرية الإدارية التي تحكم السلوك، وهذا ما أدى إلى أن التنظيم في كثير من الأحيان يحاول إجبار الأفراد على سلوك طبقاً لإرادته دون الاهتمام بالسلوك الإنساني والطبيعة البشرية.⁽³⁾

وقد صنف *Mac Grregor* افتراضاته إلى نظريتين: الأولى والتي سميت بنظرية *X* والثانية نظرية *Y*. فنظرية *X* هي نظرة تقليدية متشائمة، تفترض أن الإنسان مخلوق كسلان غير طموح لا يتمتع بذكاء. ولا يود أن يعمل لأن العمل في نظره شيء فضيع أو غير مرغوب فيه، ولا يريد أن يتحمل المسؤولية أو يأتي بالمبادأة، وإنما يجب أن ينقاد وينفذ فقط ويقوم بأقل ما يمكن من مجهود وهو أيضاً أناني بالوراثة، أو يهتم بنفسه فقط. ولا يبالي بمصلحة الجماعة فالحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن فقط. ولا بد أن يرغب على العمل ويراقب بإحكام.

أما نظرية *Y* هي نظرة حسنة متفائلة عكس النظرية الأولى، حيث أنها تفترض أن الإنسان نشيط طموح إيجابي، يريد أن يعمل ويحب العمل إذا توفرت الظروف الملائمة. كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادأة والإبداع، ويرغب في تحمل مسؤولية الجماعة في تحقيق أهدافها. وأن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية فقط ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام وإثبات الذات، فهو ليس بحاجة لأن يرغب على العمل إرغاماً أو يُراقب بإحكام، فهو يملك رقابة ذاتية يستطيع أن يستعملها إذا أحسنت الإدارة معاملته.⁽⁴⁾

ويرى *Mac Grregor* أن أسلوب الضغط والشدة والرسمية والتهديد لتوجيه طاقات وتغيير سلوك الأفراد العاملين بما يتوافق وحاجات المنظمة الذي نادى به الإدارة التقليدية؛ أي تهديد وتخويف العامل بالعقاب والحرمان من أجره أو وظيفته، لا يصلح لإقناع الإنسان وتحفيزه على العمل، إضافةً إلى أنه لا يخلق الجو الصالح الذي يتيح للفرد حرية إشباع حاجاته أثناء العمل بل كل ما ستجنيه هو عداة

(1) خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص ص (67، 68).

(2) كامل بربر: مرجع سابق، ص 108.

(3) علي السلمي: مرجع سابق، ص ص (99، 100).

(4) علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 131.

العاملين وسلبيتهم ومقاومتهم للتغيير، وعدم اهتمامهم بمصلحة المنظمة، وإصرارهم على مزيد من الأجور والمكافآت المادية ولهذا يجب على التنظيم الرسمي القيام بتعديل فلسفة الإدارة وتنظيمها بما يتلاءم مع الطبيعة البشرية (الإنسانية).⁽¹⁾ ويؤكد أن الإدارة يجب أن تنظر للعاملين نظرة متفائلة (نظرية Y) للطبيعة البشرية وأن تحسن قيادتهم، بحيث تساعدهم على إظهار ملكات الخلق والإبداع التي يحوزونها، وتقابل دوافعهم الاجتماعية وذلك عن طريق:

- ◆ المشاركة الإدارية التي يتم بها توحيد العاملين والمنظمة، وتكامل مصالحهما وتحقيق أهدافهم.⁽²⁾
- ◆ تفويض السلطات فيما يتعلق بكثير من القرارات.
- ◆ توسيع وإثراء وظائف العاملين بجعلها أقل رقابة وتكرارية.
- ◆ زيادة التنوع في النشاطات والمسؤوليات.
- ◆ تحسين درجة تدفق الاتصال داخل المنظمة.⁽³⁾

7- نظرية العدالة أو المساواة *Adams*: تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يرغب في الحصول على معاملة عادلة، وتتمثل العدالة تبعاً لهذه النظرية في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين. في حين أن عدم العدالة هي اعتقاد الفرد بأن حقوقه مهضومة مقارنة بالآخرين (المقارنات الاجتماعية).

لقد وصف *Adams* عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المداخلات والمخرجات. بحيث تمثل المداخلات إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعليم، الخبرة، الجهد، والولاء. أما النواتج فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مداخلات مثل: الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية والمكافآت الداخلية (المعنوية)، ويتأسس تقديم الفرد لمداخلاته ومخرجاته مقارنة بمداخلات ومخرجات الآخرين. بالاستناد إلى بيانات موضوعية كمرتب الفرد أو مقارنة مستوى تقدير الآخرين ولا يتطلب إدراك العدالة أو الشعور بها أن تكون النواتج والمداخلات متساوية، ولكن تتطلب فقط أن تكون النسب متساوية. فإدراك الفرد للعدالة يحفزه ويدفعه إلى محاولة الإبقاء على الوضع القائم بمعنى أن الفرد سيستمر في تقديم نفس مستوى المداخلات إلى المؤسسة ما لم تقل نواتجه أو تتغير. مقارنة بمداخلات ونواتج المجموعة الأخرى. أما الفرد الذي يدرك أو يشعر بعدم العدالة أو المساواة، فإن سلوكه سوف يكون موجه أو مدفوع لتخفيض هذا الشعور. وكلما زادت العدالة كلما ارتفع مستوى الدافعية، إلى أن يرجع الفرد إلى حالة التوازن النفسي بتحقيق العدالة.

إن مضامين هذه النظرية وتطبيقاتها الإدارية ترتبط بالنسبة للمديرين بالمكافآت التنظيمية. ولأن المكافآت الرسمية الملموسة مثل الأجور وغيرها من السهل ملاحظتها أكبر من ملاحظة المكافآت الغير

(1) علي السلمي: المرجع السابق، ص 102.

(2) علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 134.

(3) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 96.

رسمية وغير الملموسة مثل الشعور الداخلي بالرضا والإحساس بالإنجاز فإنها تكون دائماً محور الإدراك للعدالة. وهذا ما يزيد من أهمية المقارنات الاجتماعية التي تعتبر عامل قوي في العمل.⁽¹⁾ لقد حاولت كل نظرية من النظريات السابقة أن تفسر الحوافز من زاوية محددة وذلك من خلال تطبيقها لبحوث على مجموعة من الأفراد العاملين. وعلى الرغم من بعض الاختلافات بينها إلا أنها ساهمت ولعبت دوراً كبيراً في دراسة السلوك الإنساني وتمخض عنها نتائج ايجابية في تطوير البناء التنظيمي لمختلف المنظمات الإنسانية.

3-5 الحوافز المعنوية:

كما أشرنا سابقاً أن الفرد العامل يندفع إلى المزيد من العمل والعطاء وتأييد والولاء للمؤسسة التي يعمل فيها من خلال الحوافز الممنوحة له في العمل. وتأخذ الحوافز داخل المنظمة صور مختلفة وتتعدد وفقاً لعدة معايير، فقد تكون الحوافز صوراً مادية ومعنوية متنوعة وقد تقدم الإدارة هذه الحوافز للموظفين فرادى لكل موظف على حدا، فهذا الموظف يحصل على علاوة وأخر على مكافأة أو تقدمها بصورة جماعية مثل: حصول جماعة معينة من الموظفين على مكافأة معينة تقسم بينهم بنسب معينة حسب مساهمة كل منهم في النتائج المحصلة. كما أنها تعطي لمستحقيها أو بصورة سلبية بمعنى تحذير من سحبها أو حرمانهم منها، أو توقيع العقاب عليهم لمن يستحق العقاب.⁽²⁾

والحوافز مهما كان شكلها طبيعتها أو جاذبيتها كلها تساهم بقدر معين في دفع الأفراد إلى بذل مجهودات أكثر وفي نفس الوقت إشباع الحاجات الإنسانية للمورد البشري فيتحقق له بذلك الرضى عن عمله ويكسب تأييده وولائه للمنظمة. وقد لجأت مختلف المؤسسات من قبل إلى تحفيز الأفراد العاملين عن طريق توفير الحوافز المادية لزيادة أدائهم ولضمان استقرارهم في المؤسسة لكن أهملت جانب آخر وهو الحوافز المعنوية التي تعود عليهم بالراحة النفسية والإحساس بالسعادة والحماس، ولا تقل الحوافز المعنوية في إثارتها لحماس البشر على العمل عن الدوافع المادية إذ لا يكفي لحث الموظف على أداء عمل معين وإقباله عليه أن تمنحه أجر عالي أو مكافأة تشجيعية أو أي عائد مادي فقط.⁽³⁾ فالحوافز المادية لا يمكن أن تحقق غايتها ما لم تكن مرتبطة بحوافز معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.⁽⁴⁾

وتعد فكرة الحوافز المعنوية الفكرة الأساسية التي انطلقت منها مدرسة العلاقات الإنسانية فبعد تجارب هاوثورن انطلق *Mayo* من فكرة أن الإنسان تدفعه حوافز معنوية وتؤثر فيه وأكثرها الحوافز التي تشبع حاجاته النفسية والاجتماعية بشكل يفوق تأثير الحوافز التي تشبع حاجاته المادية.⁽⁵⁾ ويرى

(1) علي غربي: مرجع سابق، ص (87-89).

(2) سعيد يس عامر، محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 349.

(3) علي الباز: مرجع سابق، ص 120.

(4) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 309.

(5) علي الباز: المرجع السابق، ص 121.

Mayo في هذا الصدد: " أن الأجر ليس هو كل ما يريد العامل أن يحصل عليه بل هناك حاجات أخرى يريد العامل أن يحققها ودوافع ذات طبيعة معنوية يود أن يشبعها، وتتركز هذه الدوافع المعنوية بصفة رئيسية في إثبات الذات واحترام النفس ومشاركة الآخرين والحصول على احترامهم".⁽¹⁾ وهذا المبدأ لجأت إليه فلسفة العلاقات العامة الداخلية وسعت لتطبيقه في المؤسسات حيث أصبحت تنظر لليد العاملة من زاوية جديدة فاعتبرتها من أولوياتها داخل نطاق العمل وخارجه واهتمت بالناحية المعنوية والروحية للأفراد وتعمل من خلال التعاون مع إدارة المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية لتقوية العلاقات الإنسانية والتي تعبر عن المناخ السائد داخل المنظمة فتقوم بما يلي:

1. توفير الفرصة للعاملين للتفاعل الاجتماعي بمنحهم فترات الراحة للشرب الشاي والغداء وغيرها من النشاطات الترفيهية.
2. خلق روح الفريق بالإشراف على جماعة العمل فيزيد تحليهم بروح الصداقة والدعم للجماعة.
3. إجراء لقاءات مع العاملين لمناقشة إنجازاتهم وتطور المؤسسة.
4. تصميم مهام متحديّة وتزويد العاملين برفع صدى إيجابي حول أدائهم.
5. الاعتراف بالأداء وتشجيع الإسهامات الجيدة للعاملين.
6. تفويض السلطة للأتباع.
7. إشراك الأتباع في وضع الأهداف وصنع القرارات.
8. توفير التدريب الملائم وتنفيذ برامج تنمية تساعد العاملين على تحقيق أهدافهم وزيادة كفاءتهم.
9. توفير بعض رموز الاحترام للعاملين مثل إعطائهم بعض الامتيازات والألقاب الإدارية والترقية والعلاوات... الخ.
10. إعطاء العامل فرصة لتشكيل وظائفهم بكل حرية، وقيامهم بعمل يتوافق مع قدراتهم.
11. إعطاء العامل فرصة حرية الاتصال بالمؤسسة وجعل قنوات الاتصال مفتوحة بين الجميع.
12. تشجيع الابتكارية وتطويرها لدى العاملين.
13. توفير الإحساس بالأمن والأمان في المؤسسة.⁽²⁾

وتأخذ الحوافز المعنوية أشكال عديدة ومختلفة تشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد وتعمل على إيجاد علاقات طيبة بين الإدارة والعمال (الرؤساء والمرؤوسين)، و فيما بين العمال وبناء جسور الثقة والمحبة بينهم وسنتطرق لبعض الحوافز المعنوية التي تساهم في ذلك ومنها:

1. العمل المناسب: ونعني به ملائمة طبيعة العمل وأعبائه لقدرات ومهارات الفرد باعتباره مجالاً مهماً يحقق من خلاله رغباته وطموحاته، فلا يمكن للإنسان أن يبلغ في عمله مستويات عالية من الإنجاز إلا إذا كان قادراً على أداء هذا العمل ومحباً له وراعياً في إنجازه ويتحقق ذلك في حالة ما إذا

(1) شفيقة سرار: مرجع سابق، ص 95.

(2) صالح خليل أبو إصبع: مرجع سابق، ص 104.

كانت الوظيفة ملائمة من حيث مسماها ومركزها وموقعها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالوظائف الأخرى.⁽¹⁾ بالإضافة إلى تناسبها مع المهارات والقدرات التي يملكها الفرد.

فتوافق العمل مع المهارات والقدرات لا يؤدي إلى بلوغ مستويات عالية من الإنجاز فحسب بل يؤدي إلى الرضا الداخلي للفرد وهو نتيجة لإشباع حاجات متعددة من خلال مزاولته عمله كحاجة إثبات الذات والشعور بالإنجاز بالإضافة إلى الاعتزاز بالعمل. وبالتالي الاندفاع إلى القيام بعمل بناء وزيادة إتقانه والإبداع والابتكار فيه أكثر بغض النظر عن المكافأة المادية التي تعود العائدة منه.⁽²⁾

كما يسمح أيضا العمل المناسب بإثبات الجدارة في القيام بالمهام الموكلة وتحمل مسؤولية القيام بها من البداية إلى النهاية، والاعتماد على النفس دون توجيه من المشرفين أو الاستعانة بالآخرين. كذلك إذابة الملل والروتين اللذان يشعر بهما الموظفون نتيجة ضيق مجال وظائفهم حيث أن تناسب العمل يفتح المجال أمامهم لتنوع أعبائهم وتوسيع نطاق أنشطتهم لأنهم أثبتوا جدارتهم وذلك بإتباع أسلوب الإثراء الوظيفي فنكون الفرصة متاحة لتنوع المهارات وتنمية القدرات مما يترتب عليه ترقية وانتقال إلى مراكز أعلى وفي الوقت نفسه يفيد العمل في ارتفاع مستويات الأداء.⁽³⁾ إضافة إلى القضاء على الخلافات التي قد تنشأ بين كل من الإدارة والعمال وتقاديبها وتدعيم بذلا من ذلك العلاقات الحسنة بين الطرفين إذ أن العمل في وظيفة لا تتناسب مع المؤهلات التي يملكها الفرد تؤدي إلى شعوره بالاضطهاد والإحباط وبعدم أهمية العمل الذي يؤديه فيفقد الاهتمام به، وبالتالي التهاون وعدم الانضباط في أدائه. وقد نادى أنصار العلاقات الإنسانية بضرورة تناسب العمل مع قدرات ومهارات الأفراد العاملين كحافز معنوي ودافع للعاملين ومن بينهم *Cris Argyris* الذي يقترح أن تهتم الإدارة بوضع عاملها في وظائف تناسب ما يملكونه من قدرات ومهارات وملكات الإبداع حتى يتمكنوا من إظهار قدراتهم وإشباع ما عندهم من حاجة للتوجيه والرقابة الذاتية، ويؤكد أن هذا لن يحدث أثراً حسنة على العاملين فحسب - أي تحقيق رضاهم - بل يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف المنشودة.⁽⁴⁾

ورأى من جهته *Eric From* الذي قسم الحوافز التي تجعل العاملين يُقبلون على عملهم إلى جانبين : داخلي وخارجي ومن بين الحوافز الداخلية طبيعة العمل الذي يؤديه العامل، فالعمل المناسب مع مؤهلات الفرد يعطيه مجالاً لإظهار قدراته وتحدي مهاراته ويجعله يقوم بعبء مسؤوليات وأعباء ويعد ذلك حافزاً كبيراً يدفع لإقبال العامل على عمله ورغبته في إجادته والتنافس في إتقانه.⁽⁵⁾

ولا بد أن ننوه إلى أن *Karl Max* يتحدث بدوره في حوافز العاملين قبل كل من مدرسة الإدارة العليا ومدرسة العلاقات الإنسانية عن طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد فقد رأى أن طبيعة العمل الذي

(1) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 350.

(2) صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 404.

(3) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 350.

(4) علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 150.

(5) المرجع نفسه، ص 289.

يؤديه الحرفي حافزاً مرضي حيث يشبع حاجاته من خلاله ويحقق له احترام النفس ويرضي عنده ملكة الخلق والشعور بأنه صاحب العمل الذي يقوم به لأنه يؤديه من البداية إلى النهاية وما يساعده في ذلك هو امتلاكه لكافة المهارات اللازمة لأدائه وبذلك يظهر ما أسماه *Karl Max* النشاط الذاتي النابع من داخل الفرد.⁽¹⁾

2. المعاملة الإنسانية: تعتبر المعاملة الإنسانية للأفراد العاملين حجر الزاوية في إقامة علاقات إنسانية سليمة بالمؤسسة. كما أنها أهم العوامل لتحسين البيئة الاجتماعية للعمل فهي تمثل الإدارة والرؤساء في أعين المرؤوسين (العمال) وتؤثر في سلوكهم وعلى روحهم المعنوية. فالمسؤول أو الرئيس في العمل بوسعه أن يجعل مرؤوسيه يشعرون بقيمتهم في المؤسسة من خلال عدله وإنصافه معهم والعمل على غرس القواعد والمعايير التي ينبغي للمرؤوسين الأخذ والتقييد بها، كذلك تشجيع العمال المجتهدين على جهودهم والاستمرار فيها وإشعارهم أنهم جزء متكامل في المؤسسة، بالإضافة إلى صبره وتسامحه الذي يؤدي إلى خلق جو احترام متبادل بينه وبينهم.⁽²⁾

ونظراً لأهمية هذا الحافز "المعاملة الإنسانية" في ميدان العمل لأنه يعود على كل من الفرد والمؤسسة بمزايا عديدة فبالنسبة للفرد تُحفظ كرامته ويشعر بقيمته وهذا يؤدي إلى الرضا النفسي أما فيما يخص المؤسسة فهي تحافظ من خلاله على رغبة الأفراد في العمل بها والولاء لها وبذل الجهود أكثر. ولهذا نجد البعض اندفعوا لإبراز أهمية معاملة العمال والموظفين معاملة جيدة، فنجد *Dimok* يقرر أنه في برنامج العلاقات العامة يجب التشجيع والإصرار على معاملة العاملين باعتبارهم بشراً وليسوا صورة من الوحدات الميكانيكية يجمعها اسم عام واحد هو الأفراد.⁽³⁾

وتطرق أيضاً إلى هذا الجانب كل من *Tiffin* و *Marc Cormik* في قولهم: " يجب معاملة العمال في الصناعة لا كما تعامل الآلات إذ أن العمال بشر تتفاعل فيهم عدة عوامل هي التي تُكون شخصيتهم، وتؤثر على تصرفاتهم وتوجه سلوكهم، ولهذا يجب على المؤسسات أن تعاملهم معاملة طيبة، ويجب أن يدرّب المشرفون في المؤسسات على أصول معاملة العمال..."

والمعاملة الحسنة تثبت في الفرد الرغبة في العمل والثقة في الرؤساء والتعلق بالعمل أكثر وقد أشار *John Hill* إلى " أن المحافظة على الجمهور الداخلي (العمال) من أهم واجبات الإدارة. فالإدارة الناجحة ينبغي أن تتجنب الوقوع في بعض الأخطاء مع العمال وإساءة معاملتهم"⁽⁴⁾ ولهذا يجب أن تكون معاملة الإدارة لهم معاملة إنسانية بمراعاة الفروق الفردية بين الأفراد وداخل الفرد نفسه هذا من

(1) المرجع نفسه، ص 75.

(2) زيدان عبد الباقي: مرجع سابق، ص 135.

(3) علي الباز: مرجع سابق، ص 121.

(4) محمد طلعت عيسى: مرجع سابق، ص ص (112، 113).

جهة، ومن جهة أخرى عليها أن تخلق المواقف التي تنتشطهم وترفع روحهم المعنوية وبالتالي الرغبة في العمل المثمر.⁽¹⁾ والتفاني فيه نتيجة للبيئة الحارة للعمل كما يرى *Gaston Bachlar* حيث قال:

إن البيئة الجيدة هي البيئة الحارة * فينبغي أن تعمل الإدارة على رفع الروح المعنوية للعاملين بواسطة إشباع حاجاتهم العاطفية ورغباتهم النفسية نظرا لما في ذلك من أهمية في زيادة الكفاية الإنتاجية.⁽²⁾ ومن بين العوامل المؤدية لذلك: العدل والمساواة بين جميع الأفراد، الاعتراف بمجهوداتهم وتقديرها ومكافئتهم عليها ماديا ومعنويا، إتباع أسلوب مرن ولين في توجيههم لأداء الأعمال والتسامح معهم في حالة ارتكاب أخطاء في العمل. فالمعاملة العادلة والمساواة بين الموظفين وعدم التمييز بينهم سواء كانوا حديثي العهد في المؤسسة أو القدامى، ومهما كانت مراتبهم الوظيفية يبعث في نفوسهم نوع من الاعتزاز والارتباط أكثر بالعمل في المؤسسة.

وعلاوة على العدالة والمساواة بين الأفراد هناك عامل آخر وهو الاحترام والتقدير من الرؤساء هاته الحاجة التي يلتمسها العامل في عمله باستمرار وتتمثل الحاجة إلى التقدير في حب الفرد للثناء الشكر ومكافأته على المجهودات التي بذلها فيزيد شعوره بأهميته في المؤسسة وتقديره لنفسه مما يؤدي بطبيعة الحال إلى رد فعل إيجابي وهو تلقي سلوك مشابه من قبل العاملين (احترام وتقدير) وانفتاحهم اتجاه رؤسائهم واستمرار العلاقات الطيبة معهم وتميزها مما يؤدي إلى تجاوز تلك الفروقات الإدارية والطبقية بين الطرفين العمال ورؤسائهم فينشأ عن ذلك خلق جو من الثقة والتفاهم وتنمية الولاء واستمراره.⁽³⁾ ولبلوغ ذلك يجب على إدارة المؤسسة أو المسؤولين العمل على إشعار العامل بأن جهوده موضع التقدير والاحترام وذلك بالاعتراف بأهمية عمله ونجاحه وإشعاره بأن ناتج عمله مهما حتى وإن كان طفيفا فإنه يساهم مع جهود غيره في إنتاجية العمل فشعور العامل بحيويته ودوره الإنتاجي ينجم عنه إنباء الشعور بالقيمة الشخصية وارتفاع الروح المعنوية.

وهناك عدة وسائل أو مظاهر تشير لتقدير مجهودات العاملين وإشباع هذه الحاجة لديهم ومن بينها:

- منح شهادات تقدير أو ثناءات الشكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الأداء.
- تسجيل أسماء العاملين الممتازين وصورهم في لوحات الشرف وتعلق في الأماكن العامة داخل المؤسسة وتتضمن أيضا لمحة موجزة عن نشاطهم وما حققوه من إنجازات.⁽⁴⁾
- تسليم درجات التقدير والكفاءة وكؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الأكفاء.⁽⁵⁾

(1) زيدان عبد الباقي: المرجع السابق، ص 136.

* يقصد بالبيئة الحارة الحرارة الإنسانية التي تشعل الحماس والرضا في نفوس العاملين.

(2) علي الباز: مرجع سابق، ص 122.

(3) موسى منصور المزيدي: هل أنت معنا في القمة - مفاهيم إدارية ونفسية واجتماعية -، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 119.

(4) شفيقة سرار: مرجع سابق، ص 95.

(5) نورة ديب: مرجع سابق، ص 59.

- ترقية العاملين، ومنح المكافآت المالية وعلاوات، كذلك الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

- إتاحة فرص التدريب المناسبة لمساعدة الموظفين على إنجاز أهدافهم بنجاح.⁽¹⁾

استنادا لما سبق يمكن القول أن تقدير مجهودات العامل يكون بأشكال مختلفة وما على الإدارة إلا استخدام كل الأشكال الممكنة لتبرهن على تقدير واعترافها بمجهودات مواردها البشرية، فهذا يثير نوع من المنافسة الشريفة داخل المؤسسة بين الأفراد العاملين أو بين مجموعات الأفراد، أو بين الإدارات التي يتكون منها المشروع، ويثير أيضا اهتمام الأفراد والإدارات بتحسين العمل وتطوير المؤسسة، كما ويؤدي إلى شعورهم بالأمن الاجتماعي لأن جهودهم وأنشطتهم قوبلت بالاستحسان من رؤسائهم والمشرفين عليهم في العمل وهذا من شأنه تعزيز العلاقات الودية بين الطرفين.

وتعكس المعاملة الحسنة للأفراد العاملين في المؤسسة إلى جانب التصرف بعدالة وإنصاف وتقدير المجهودات أسلوب تعامل رؤساء العمل أو المشرفين معهم والذين تقع على عاتقهم مسؤولية توفير مناخاً تنظيمياً يسوده الاحترام المتبادل بينهم وبين الموظفين وإشعارهم بقيمتهم كبشر والمحافظة على كرامتهم خاصة في حالة ارتكابهم لأخطاء في العمل أو بسبب تقصيرهم في أمر ما.

فالتصرف اللائق المرن والإنساني مع الموظفين يساهم بشكل فعال في تقوية الروابط بين الرؤساء والمرؤوسين ويزيد من الثقة بينهم. أما التصرف المتعسف والعنيف فستكون عواقبه وخيمة سواء على الفرد أو المؤسسة حيث يشعر الفرد بقلّة الاحترام وهدر كرامته مما يؤثر على نفسيته فيشعر بالإحباط والكره اتجاه رئيسه في العمل ويشيع بينهم التوتر والاضطراب والخلافات، وبطبيعة الحال كل هذا ينعكس سلباً على أدائه وعلى فاعلية المنشأة. وتفادياً للوقوع في مثل هذه المطبات يجب إتباع أساليب تتصف بالمرونة مع الموظف خاصة في حالة ارتكابه لأخطاء في العمل يحترم فيها كيانه، حتى يشعر بقيمته ويعمل على احترام نفسه واحترام الآخرين له.⁽²⁾

وهناك طرق متعددة يتصرف عن طريقها الرؤساء مع المرؤوسين في حالة وقوع مخالفات وأخطاء مهنية فمنها الإنذار: وقد يكون كتابياً أو شفويًا، التوبيخ، التوقيف عن العمل⁽³⁾ وكذلك التسامح مع المرؤوسين، التعريف بأخطائهم والمساعدة على تصحيحها. ونجد أن الأسلوبين الأخيرين من الأساليب اللينة التي تساهم في إثراء مشاعر الاحترام والود والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

3. التدريب: يعد التدريب من المقومات الأساسية لعملية تنمية الموارد البشرية وترسيخ العلاقات

الإنسانية في المؤسسة لأنه أساس اكتساب المهارات الفنية والسلوكية والوسيلة الأساسية لاستيعاب العلوم والمعارف التقنية والإنسانية والتكيف مع المستجدات البيئية.⁽⁴⁾

(1) إيهاب صبيح، محمد زريق: مرجع سابق، ص 34.

(2) صالح بن نوار: أسباب الاستقرار في العمل، مرجع سابق، ص 73.

(3) نورة ديب: مرجع سابق، ص 70.

(4) هيام رقيق: التدريب وتنمية الموارد البشرية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2006 - 2007، ص 55.

* ويعرف علي محمد عبد الوهاب التدريب بأنه: " عملية مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغيرات محددة: سلوكية، فنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها." (1)

وقد أصبح التدريب من أساسيات الإدارة الناجحة وعامل هام وضروري لبناء قوة فعالة مستقرة وتنافسية عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلها أثناء الأداء وتطوير قدراتهم. كما أنه يختصر المسار المهني للأفراد للوصول إلى الوظائف الأرقى. (2) ولهذا نادى به العديد من الاتجاهات منها الإدارة العلمية أقرت من جهتها بأهمية التدريب فمن الضروري تدريب العمال بعد تعيينهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الإنجاز وتحسين القدرات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتراكم الأرباح وارتفاع الأجور، ويحقق للمؤسسة النمو والاستقرار. وأولى من جهته *Fayol* صاحب نظرية التكوين الإداري وأهميته للتدريب المنهجي لكل من العمال والإداريين معاً لأجل تطوير الإنتاج وتحسينه وزيادة الكفاءة الإنتاجية. (3)

وينظر رواد العلاقات الإنسانية إلى التدريب على أنه وسيلة وطريقة مثلى للتأثير على السلوك التنظيمي وإقامة العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع أعضاء المنظمة؛ بمعنى أن التدريب لا يقتصر على الجوانب الفنية والتقنية فقط بل يشتمل زيادة على ذلك تطوير الجوانب النفسية والسلوكية بهدف تعديل الاتجاهات التي تمس الجو الاجتماعي للعمل كإكساب الأفراد مهارات التفاعل الاجتماعي من خلال دورات تحسيسية تنظمها إدارة الموارد البشرية لكل من العمال والقادة تنادى فيها على الموضوعية في تقدير الآخرين وتدعوهم إلى ضرورة الاتصال بين كل المستويات التنظيمية نظراً لدوره الفعال في بناء علاقات إنسانية طيبة وتقويتها وحفظها داخل المؤسسة، وتحت الرؤساء أيضاً على تغيير الاتجاهات السلبية القائمة على الخوف والعداء والشك وحلول بذلها اتجاهات ايجابية تبعد الضغط والانفعال وتوجد روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة على هذا تعمل على تشجيعهم وعلى مساندة المرؤوسين واحترام مشاعرهم والتجاوب مع حاجاتهم وأفكارهم وقيمتهم ومراعاة العدالة والموضوعية في معاملتهم دون التحيز لأحد والسعي لحل الخلافات التي تحدث وتسويتها والتخفيف من حدتها والمحافظة على تماسكهم. ويتم كذلك من خلال التدريب على العلاقات الإنسانية لغرس قيم التفاني والإخلاص في العمل، ومساعدتهم على مقاومة الضغوطات التي تستهدف تنازلهم عن قيمهم ومبادئهم. (4)

(1) علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير - مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات-، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص 19.

(2) علي غربي: مرجع سابق، ص 59.

(3) سعيد عيد مرسي بدر: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، مرجع سابق، ص 136.

(4) هيام رقيق: مرجع سابق، ص 65.

إن الغرض من التدريب بصفة عامة في معظم التنظيمات هو التنمية في كل شيء (تنمية المهارات، تطوير وتحسين معدلات، الرضا والاتصالات، والعلاقات الإنسانية) وعموما فإن كل برنامج تدريبي يسعى لبلوغ أهداف اقتصادية واجتماعية وإنسانية نوجزها فيما يلي:

- رفع الكفاية الإنتاجية وذلك من خلال مجموعة من الوسائل أهمها: زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد، والاستفادة من الموارد المتاحة من آلات ومواد.

- خلق والمحافظة على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات قادرا على أداء واجباته والالتزام بمسؤولياته.

- العمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين.⁽¹⁾

- التكيف مع متطلبات التغيير بإعداد أفراد القادرين على احتواء هذا التغيير، والعمل على الاستفادة منه بما يعود بالنفع على المؤسسة ونجاحها.

- توفير قوى عاملة احتياطية - عن طريق الترقية الداخلية - تغطي احتياجات المؤسسة من الأفراد المؤهلين، ذوي المهارات العالية، والقادرين على الوفاء بمتطلبات أعمالهم المستقبلية.⁽²⁾

وحتى ينجح التدريب في بلوغ هذه الأهداف يجب أن تكون هناك رغبة من طرف إدارة المؤسسات للاستفادة منه وإتاحة الفرصة أمام كل الأفراد بالمؤسسة من رئيس مجلس الإدارة حتى أصغر عامل لاستثمار مهاراتهم وقدراتهم تزيد عن قدراتهم على أدائهم لأعمالهم ويمكن أن يكون التدريب فعالا للموظفين إذا ما كان مبنيا على أسس سليمة.

4. الترقية: وتعني " تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن بذلك من نمو في الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات، ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة الأجر"⁽³⁾ إن هذا يبين أن ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة يصاحبه أثار مختلفة منها:

أ- زيادة في دخل الفرد الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

ب- منح العامل المرقى إلى منصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.

ج- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي إليها، ولا بد أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة المترتبة عن الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو كافة المزايا الأخرى.⁽⁴⁾

(1) علي غربي: مرجع سابق، ص 62.

(2) هيام رقيق: مرجع سابق، ص 67.

(3) محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص (22، 23).

(4) صلاح عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 293.

إن كل المزايا السالفة والمترتبة عن الترقية لها تأثير كبير على الفرد العامل فهي تتبع حاجاته النفسية والمادية، وعلى هذا الأساس نجد اختلاف في وجهات النظر حول الترقية فهناك من يصنفها ضمن الحوافز المادية وهناك من يعتبرها حافزاً معنوياً وفي حقيقة الأمر يمكن اعتبارها حافزاً مادياً ومعنوياً في آن واحد لأنها تتطوي على زيادة في الأجر وتمثل في نفس الوقت مصدراً للرضا النفسي نظراً لما تتطوي عليه من زيادة في المسؤولية وعلى القيام بأعباء إدارية وهذا يرضي الأفراد الطموحين الذين يتطلعون إلى احتلال مراكز قيادية.⁽¹⁾

وتمنح الترقية وفقاً لعدة أسس منها على أساس الأقدمية الشخص، وكفاءته في العمل أو الجمع بين الأقدمية والكفاءة معاً.

1- الترقية على أساس الأقدمية: يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد في المؤسسة، فقضاء الفرد فترة طويلة في وظيفته يكسبه خبرة أكبر وأعمق فتكون له أولوية الترقية إلى وظيفة أعلى شأغرة، وعادة ما يفضل البعض الترقية على هذا الأساس بدلاً من أساس الكفاءة لأن هذا الأخير يحتمل وجود تحيز بين العمال مما يثير التذمر لديهم على عكس الترقية على أساس الأقدمية فلا يوجد تحيز.

ويقول *Yoder* بخصوص تفضيل عامل الأقدمية: " إن أعضاء الإدارة العليا يعلنون في أغلب الأحيان أن الأقدمية تلعب دوراً أكبر في الترقيات بين المديرين والمشرفين في المستويات الأدنى وتفسير ذلك هو صعوبة الوصول إلى المقاييس الموضوعية للمفاضلة بين الأفراد مما يعطي وزناً أكبر لعامل الأقدمية" إلا أن *Yoder* من ناحية أخرى يقر بأن الأقدمية بعيدة عن الكمال كأساس للترقية.⁽²⁾

2- الترقية على أساس الكفاءة: تعني الكفاءة مجموعة عناصر وموصفات ذاتية في الفرد، منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والإدارية، وغيرها من الأمور التي تُترك للتقدير.

ومما لا شك فيه أن اعتماد معيار الكفاءة في الترقية يساهم في القضاء على روح الإتكالية والفوضى لدى العمال ويخلق لديهم نوعاً من الحماس والتفاني في مضاعفة جهودهم لرفع الإنتاجية فضلاً عن تحسين أدائهم ورفع مستواهم، فالترقية على هذا الأساس هامة إذا ما روعي عنصر الموضوعية والعدالة في تطبيقه.⁽³⁾

3- الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معاً: حتى لا يظلم كل من العمال القدامى والأكفاء في الحصول على ترقية يجب الوصول إلى حل عملي وسط يجمع بين كل من الكفاءة والأقدمية والاعتماد عليهما معاً، إلا أنه يجب أن يراعى عند استخدام هذا الأساس ضرورة التفريق بين الأهمية النسبية لكل من الكفاءة والأقدمية بالنسبة لكل مستوى إداري. ويكفل هذا الأساس إتاحة الفرصة للكفاءات لكي

(1) صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 408.

(2) صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 66.

(3) فوزي حبش: الموظف العام حقوقه وواجباته، مجلس الخدمة الحديثة، بيروت، 1992، ص 83.

تتطلب دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات الأقدمية، وفي نفس الوقت سيراقي اعتباري قدامى العاملين إذ سيكون لهم نصيب من فرص الترقى المتاحة.⁽¹⁾ وهناك أسس أخرى للترقية مثل: الترقية نتيجة لمراحل التدريب.

ومهما كانت معايير الترقية فعلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا لها فهي تعتبر حافظا مناسباً مفيداً للعمل وإثراء نتائجه كلما كانت مفتوحة أمام الموظفين وكانت شروطها واضحة والسبب إليها معروفة ومتاحة للأفراد الذين يستوفون هذه الشروط.⁽²⁾

5. العمل الجماعي:

عندما يلتحق الفرد لأول مرة إلى مؤسسة ما للعمل بها نادرا ما يجد من يعرفه داخل هذا المجتمع الصغير. لكن هذه الوضعية لا يمكن أن تستمر طويلا ويرجع ذلك لأن الإنسان بطبعه الاجتماعي يسعى باستمرار إلى إقامة صداقات وعلاقات طيبة مع الزملاء في العمل.⁽³⁾ فالهم الوحيد لدى الفرد لا يتمثل في إنجاز العمل فقط. بل لابد أن يوجد لنفسه جواً اجتماعياً مناسباً حتى يستطيع الاستمرار في أداء عمله. بالتالي الاستقرار داخل هذه المؤسسة.⁽⁴⁾

وبما أن كل مؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد والجماعات فإنه من المؤكد أن تنشأ بينهم علاقات يحتملها العمل ويستلزمها تنفيذ أدوارهم وأدائهم لوظائفهم. وتستمر هذه العلاقات وتقوى بمرور الأيام فتنشأ معها علاقات اجتماعية تصبغ للتنظيم بالصبغة الإنسانية. مما يسهل تكوين جماعات العمل.⁽⁵⁾ عن طريق العمل الجماعي وقد تكون جماعة العمل رسمية وغير رسمية.

وقد اختلفت وجهات نظر المفكرين الإداريين حول جماعة العمل حيث أنكرت الإدارة العلمية ضرورة قيام أو تكوينها داخل التنظيم وعملت على القضاء عليها؛ وهذا يعني إنكار العلاقات الاجتماعية بين الأفراد الناشئة نتيجة التفاعلات المستمرة بينهم. وفي المقابل يؤكد أصحاب العلاقات الإنسانية على أهمية المحور الاجتماعي في خلق دافعية للأفراد داخل محيط العمل من اتصالات وعلاقات رسمية وغير رسمية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن معظم الأعمال تتم في إطار اجتماعي لأن الفرد كما سبق وأن أشرنا بطبعه اجتماعي وبحاجة مستمرة للانتماء هاته الحاجة التي يتم إشباعها عن طريق جماعة العمل التي لها تأثيرات غير متوقعة على العامل الذي يعمل من خلالها فهي مصدر لإشباع حاجات العمال الاجتماعية كالحاجة إلى حب ومودة الآخرين والحاجة إلى

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 263.

(2) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 351.

(3) نورة ديب: مرجع سابق، ص 59.

(4) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 73.

(5) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص ص (293 ، 294).

الصدافة والاتصال. كما تعمل على حماية الفرد من تسلط المشرف، وتدعيم موقف الأفراد في مقاومتهم للضبط التنظيمي.⁽¹⁾

ومن بين مفكرين اتجاه العلاقات الإنسانية الذين نادوا بضرورة تكوين جماعات عمل داخل التنظيم نجد **Mary Parker Follet** التي رأت أن الفرد يجد طبيعته الحقيقية وحرية من خلال نشاط المجموعة التي هو عضو فيها فقط، وأن التكامل بين أفرادها يمثل حلاً لكافة المشكلات التي تعترض المنظمة والعمال ويتحقق ذلك خاصة بالتشجيع على العمل الجماعي.

أما **Chester Bernard** ركز على آليات المجموعة البشرية وذكر بأن الجماعة لها خصوصياتها تتميز بها حيث أن الأفراد بحاجة إلى التعاون للتغويض عن القيود والمحددات التي يعانون منها على المستوى الشخصي في العمل وعن طريق هذا التعاون ضمن الجماعة يستطيعون تحقيق ما أخفقوا في تحقيقه بمفردهم ومن ثم يعتبر **Bernard** المنظمة نظام تعاوني.

ويؤكد **Etzioni** على تحفيز الأفراد من خلال العناية بالجانب الاجتماعي للعمل فيقول: "إن الإدارة لا يجب أن تتعامل مع العمال كأنهم أجزاء منفصلة عما حولها، وإنما يجب أن تعاملهم على أنهم أعضاء في مجموعات عمل، يتأثرون بها ويؤثرون فيها."⁽²⁾

ونجد **Rensis Likert** من جهته يناهز بتكوين جماعة العمل، حيث يرى أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم يجب خلق جماعات عمل متماسكة تتسجم أهدافها مع أهداف التنظيم.⁽³⁾

ولم يكتفي أنصار العلاقات الإنسانية بتوضيح أهمية جماعات العمل في المنشأة بل عملوا على تهيئة الظروف الملائمة لتكوينها كالتشجيع على العمل الجماعي بين الأفراد، أيضاً تخطيط مراحل العمل لتسهيل ظهور روح الجماعة مثل وضع فترات راحة أثناء العمل وهي ذات أهمية مزدوجة إذ تقلل من التعب الجسماني للفرد وتقدم في نفس الوقت ميكانيزم يتفاعل الأفراد بواسطته مكونين جماعات اجتماعية غير رسمية.⁽⁴⁾

وللعمل الجماعي (جماعة العمل) مزايا عديدة ينعكس مردودها على كل من المنظمة ومواردها البشرية على السواء وتتمثل فيما يلي:

- إيجاد الروح المعنوية العالية والألفة والتعاون المتبادلين بين العاملين.
- مساعدة الفرد على التكيف والتعايش مع المتغيرات التنظيمية.
- تحقيق التفاعل الاجتماعي بأشكاله المختلفة التي تؤدي إلى تنمية اتجاهات مختلفة والتأثير على سلوك الأفراد.⁽⁵⁾

(1) سعيد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 180.

(2) علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليلي، مرجع سابق، ص 73.

(3) سعيد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 181.

(4) المرجع نفسه، ص 180.

(5) جمال الدين لعويصات: مرجع سابق، ص 28.

- التوافق الاجتماعي وجاذبية الزملاء وهو شعور الأفراد العاملين بترابطهم وحبهم لبعضهم الأمر الذي يسهل انسجام وتفاهم العاملين وتعاونهم وتضافر الجهود فيما بينهم مما يزيد من كفاءة العاملين في إجادة العمل وإتمامه. حيث يقال بهذا الصدد " إن العاملين يرفضون العمل أو لا يعملون بالجدية الواجبة تحت أية محفزات إذا لم يكن المحيط الاجتماعي مشبعا من وجهة نظرهم." (1)

- التعاون مع المسير أو رئيس العمل في التفكير وتقديم الاقتراحات والآراء بشأن تطوير العمل وتحسينه لبلوغ النتائج المحددة.

- العمل على إذكاء روح المنافسة بين الأفراد حيث يتسابقون لإجادة العمل وتحقيق المستويات المطلوبة للأداء فَيُنْتَبُتُ العمال المُجدون ذاتهم، ويحفز الأفراد ذوي الأداء الضعيف والمتوسط لتحسين أدائهم.

- التعاون مع الإدارة ومساعدتها على تنفيذ التغيير المراد إدخاله بنجاح خاصة إذا فهمته الجماعة جيدا وتعرفت على أهدافه والمزايا التي يحققها، وتقوم أيضا بتقديم أفكار بشأن هذا التغيير.

- تعد جماعة العمل وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الأفراد حيث يجدون فيها الفرصة لإثبات الذات والاحترام والتقدير والزمالة والصدقة، وتبادل الاهتمامات والهوايات ومختلف الأنشطة الاجتماعية. وإقبال الأفراد على العمل بنفس منسرحة فترتفع كفاءتهم وتريد إنتاجيتهم. (2)

وتأسيسا على ما سبق نستطيع القول أن العمل الجماعي حافزا إيجابيا لأنه يؤدي إلى تكوين جماعات العمل الملائمة، بمعنى تناسق واتفق أعضاء الجماعة الواحدة من حيث المؤهل والخبرات والدوافع. ويستوجب أيضا على المديرين والمشرفين في العمل على إدماج الأفراد بعضهم ببعض داخل المؤسسة ويقحمهم سويا للعمل كجماعة منتجة ومتعاونة من خلال الميول والأهداف المشتركة بينهم جميعا، وبهذا الفعل تبرز مجهودات الجماعة العاملة في تحقيق أهداف المنشأة.

3-6 الحوافز في الجزائر:

لقد اهتمت السلطة في الجزائر بالعنصر البشري في ميدان العمل بمختلف مجالاته سواء الصناعي أو الزراعي أو الاقتصادي حيث أن العامل لم يعد جزءا بسيطا في العملية الإنتاجية بل أصبح عنصرا أساسيا في مختلف مراحل العمل في أي تنظيم أو مؤسسة. ويظهر الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التشريعات التي أصدرتها الجزائر من أجل حماية القوة العاملة وتحسين أوضاعها المادية والاجتماعية حتى تؤدي دورها باطمئنان وبشكل فعال. (3)

وقد مرت تشريعات العمل بالجزائر بمراحل مختلفة تبعا لما أحاط بها من معطيات وعوامل سياسية واقتصادية في كل مرحلة إلى حين إصدار القانون العام للعامل رقم 90-11 المرتبط بالإصلاحات

(1) علي محمد عبد الوهاب: المرجع السابق، ص 284.

(2) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص ص (296 ، 297).

(3) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص د.

السياسية والاقتصادية. وقبله صدر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والقانون الأساسي العام للعامل، قانون علاقات العمل.⁽¹⁾ وقد تطرقت نصوص هذه التشريعات لعملية التحفيز في العمل حيث عالجت العديد من المواد مختلف أنواع الحوافز المادية أو المعنوية إيجابية أو سلبية ونجد أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية عالج مسألة الحوافز إلا أن المؤسسات الاقتصادية لم تأخذ به بل اضطرت في كثير من الأحيان أن تتولى بنفسها تحرير القوانين الأساسية لموظفيها وأن تزيد أكثر من غيرها في الفوائد المالية كي تتمكن من إغراء المستخدمين الأكفاء وتوظيفهم، وهذا يدل على اختلاف في أنظمة التحفيز المطبقة على عمال المؤسسات. وفيما يخص قانون التسيير الاشتراكي فقد احتوى على نفس النصوص التي جاءت في قانون الأساسي للوظيفة العمومية واحتوى أيضا على مواد لتكريس وإقامة نظام مشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية.⁽²⁾ وصدر بعدها القانون الأساسي العام للعامل وهو أهم القوانين في عالم الشغل وكونه أساسيا لأنه ينظم مختلف جوانب علاقات العمل، ولتطبيقه تم إصدار العديد من النصوص القانونية والتنظيمية في مختلف المجالات ومن بينها الحوافز المادية والمعنوية كالأجور والمرتبات الترقيية... الخ.⁽³⁾

ويؤكد بدوره القانون العام للعامل على ضرورة توفير الحوافز المختلفة سواء مادية أو معنوية التي تجعل العامل مستقرا وراضيا عن عمله. وعليه فإن مجمل تشريعات العمل التي أصدرت تطرقت إلى مجال الحوافز وضرورتها باعتبار أن العامل هو المتغير الأساسي في عملية الإنتاج هذا من جهة ومن جهة أخرى أن الحوافز خاصة المعنوية تساعد على ترسيخ العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، فلا بد من إدراك الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في العمل وبالتالي توفير الظروف المناسبة للعمل،⁽⁴⁾ وخاصة الاجتماعية منها وتوفير الحوافز على وجه الخصوص.

وبعد هذا العرض الموجز لقوانين العمل التي تم إصدارها، سنتطرق الآن إلى بعض نصوص ومواد التي استحوذت عليها خاصة تلك التي لها علاقة بالحوافز المعنوية والتي تم تناولها في دراستنا وسنوجزها فيما يلي:

2 العمل المناسب: بالنسبة لهذا الحافز (العمل حسب المؤهلات والقدرات) فقد نصت **المادة 101** من القانون الأساسي العام للعامل " بأنه يجب أن يكون توزيع العمل منسجما على مقاييس المهنة وأصولها، كما أن كل مؤسسة يجب أن تضع منصب العمل حسب التخصصات النوعية. وذلك بقصد ضمان الفعالية." وجاء أيضا في **المادة 106** من نفس القانون " بأنه يجب تحديد المقاييس المميزة

(1) محمد بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة ولاية قالمه، الجزائر، 1995، ص 35.

(2) نورة ديب: مرجع سابق، ص 74.

(3) أحمد سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل التشريعي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص (26، 27).

(4) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص د.

لطبيعة المهام المرتبطة بكل وظيفة ومن بين هذه المقاييس درجة المؤهلات.⁽¹⁾ ومن خلال هاتين المادتين يتضح أن القانون الأساسي العام للعامل يأخذ بالمؤهلات والقدرات كأساس لتحديد الأعمال وممارسة الأفراد للوظائف.

كما نصت **المادة 06** من قانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1991 يتعلق بعلاقات العمل معدل ومتمم حيث جاء فيها " بأنه يجب حماية العامل من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب على أهليتهم واستحقاقهم."⁽²⁾ ويعتبر هذا حق من حقوق العمال في إطار علاقات العمل.

2 المعاملة الإنسانية: وتضمنت **المادة 06** من نفس القانون حق آخر للعمال وهو جانب مهم حيث يعكس المعاملة الإنسانية للعمال وتمثل في احترام السلامة البدنية والمعنوية والمحافظة على كرامتهم.⁽³⁾ ولتوطيد العلاقات المهنية خاصة العلاقات العمودية تم وضع بعد أساسي للتنظيم والعمل وهو محاولة تثبيت وتحقيق العدالة الاجتماعية وتطوير العلاقات الاجتماعية بين العمال والإدارة (أو الرؤساء في العمل) قصد تحقيق الظروف الملائمة للعمل، وقد جاء في موثيق العمل بنود لحماية العامل وتحسين أحواله الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وفي هذا الصدد نجد **المادة 08** من القانون العام للعامل تنص على " ضمان حماية العمل أثناء ممارسة عمله أو القيام بمهامه من أشكال الإهانة والفظف والتهديد والضغط محاولة حمله على التثبيح والتبعية."⁽⁴⁾ كما يشير نص **المادة 17** من نفس القانون إلى عدم التمييز بين العمال في المؤسسة " تعد باطلية وعديمة الأثر كل الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية أو عقد العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى التمييز بين العمال، كيفما كان نوعه في مجال الشغل والأجرة أو ظروف العمل، على أساس السن والجنس والوضعية الاجتماعية أو النسبية والقرباة العائلية والقناعات السياسية والانتماء إلى نقابة أو عدم الانتماء إليها " وتؤكد **المادة 19** من نفس القانون على ضرورة المساواة بين العمال الجدد والقدامى واحتوى نصها على ما يلي: " يتمتع العامل الجديد أثناء مدته التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة ويخضع لنفس الواجبات ... "⁽⁵⁾

2 التدريب: إن العامل في أية تنظيم له الحق في التكوين والتدريب في المهنة التي يرغب مزاولتها. وقد تم الإشارة إلى هذا الحق في القانون الأساسي العام للعامل في **المادة 171** التي نصت على: " أن العمل التكويني هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال وضمان التنمية الاقتصادية للبلاد "

(1) علي زغودو: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، ط2، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987، ص ص (396، 397).

(2) قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1991 يتعلق بعلاقات العمل معدل ومتمم قانون العمل، سيرتي للطباعة، الجزائر، 2002، ص 408.

3) Recueils des textes législatifs : op cit, p 06.

(4) القانون العام للعامل: مرجع سابق، ص 40.

(5) القانون العام للعامل: قانون رقم 90-11 مؤرخ في 21 أبريل، 1990، ص ص (39، 40).

أما **المادة 172**: اعتبرت التدريب ذو فائدة وطنية، وألزمت به العامل والمؤسسة المستخدمة.⁽¹⁾ وهناك مواد أخرى جاءت في القانون العام للعامل تضمن الحق في التدريب والترقية المهنية بما يتلاءم والتطور التكنولوجي لوسائل ونظم العمل الحديثة.⁽²⁾ وجاءت **المادة 57** من هذا القانون بما يلي: " يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال حسب برنامج يعرضه كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الأفراد من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما " إن هذه المادة تبين ضرورة أن تتبع المنظمة المستخدمة سياسة للتدريب لتطوير مهارات موظفيها. ومن جهة ثانية تنص **المادة 58** على ضرورة متابعة العامل لدورات تدريبية حيث نصت على ما يلي: " يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات التدريبية أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى التي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها " ⁽³⁾

2 الترقية: إن الترقية في العمل حسب تشريعات العمل تخضع لمجموعة من القوانين وهي:
- الترقية بتعويض الخبرة وما يستفيد الموظف الذي لم تتغير رتبته طوال السنوات التالية لتاريخ توظيفه مكافأة له على أقدميته تقوم طبقا لأحكام المواد من **72** إلى **85** من رقم **59**.

ولم يربط القانون الأساسي العام للعامل الترقية بالأقدمية فحسب بل أكد على التكوين حيث نصت **المادة 162** على أن: " تكافأ الخبرة المهنية وكقاعدة عامة عن طريق الترقية ولاسيما إلى مناصب أعلى، ولا تكتسب الخبرة المهنية ذاتها بالأقدمية فحسب ولكن أيضا وعلى وجه الخصوص بالتكوين المهني للعامل وتحسين هذا التكوين في منصب عمله أو بالتعليم المناسب " ⁽⁴⁾ ومن خلال هذه المادة يتبين أن القانون الأساسي العام للعامل يربط نظام الترقية بالتكوين المهني. ويضمن القانون الأساسي العام للعامل حق العامل في الترقية حيث جاء في **المادة 06** من قانون رقم **90-11** " أنه يحق للعامل في إطار علاقات العمل الترقية في العمل " ⁽⁵⁾

وقد ربط قانون العام للعامل الترقية بدوره بكل من الأقدمية والكفاءة معاً، فقد جاء في **المادة 18** " يرقى العمال المثبتون للذين تتوفر فيهم ابتداء من تاريخ توظيفهم شروط الأقدمية المطلوبة إلى الدرجة الأولى بقطع النظر من إجراءات التسجيل في جدول الترقية " ⁽⁶⁾
ونصت **المادة 61** " تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي المهني وتكون حسب المناصب المتوفرة وتبعا لأهلية العامل واستحقاقه. " ⁽⁷⁾

(1) زغودود علي: مرجع سابق، ص 408.

(2) أحمد سليمان: مرجع سابق، ص 161.

(3) القانون العام للعامل: مرجع سابق، ص ص (33، 34).

(4) نورة ديب: مرجع سابق، ص 76.

5) Recueil des textes législatifs : op cit, P 06

6) Ibid: P 238

(7) القانون العام للعامل: المرجع السابق، ص 48.

² العمل الجماعي: وقد جاءت أيضا نصوص قانونية تؤكد على ممارسة العمل ضمن جماعة والمادة 28 من القانون الأساسي العام تشير إلى ذلك، حيث أوجبت على العامل أن يحرص دوما على الجهد الجماعي الهادف إلى دعم الاقتصاد الوطني وتنميته.⁽¹⁾

وتشير المادة 34 من نفس القانون إلى أنه " يتعين على العمال الذين يتولون مناصب المسؤولية أو التأطير أن يقوموا بكل المهام المرتبطة بمنصبهم ولا سيما العمل ضمن جماعة العمل بغية الوصول إلى أقصى ما يمكن من الفعالية " ⁽²⁾

وتبين المادة 99 من نفس القانون أن العامل يشغل عملا معيناً ضمن جماعة العمل وبصفة دائمة وهو ما جاء في نصها: " إن منصب العمل يعني مجموعة مهام معينة يقوم بها العامل بانتظام في إطار توزيع جميع المهام المناطة بجماعة العمل التي يكون ذلك العامل في عدادها " ⁽³⁾

وبعد التطرق للحوافز خاصة المعنوية كأسلوب من أساليب تعزيز وتقوية العلاقات الإنسانية بالمؤسسة يمكن اعتبارها إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لن تحقق كامل الأهداف فهي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه وعمله المتقن واحترامها له. ولا يمكن أن تحقق الحوافز أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة حتى ترسخ العلاقات الإنسانية الحسنة في العمل وبالتالي يزيد عطاء وولاء الأفراد للمؤسسة.

(1) زغودود علي: مرجع سابق، ص 408.

(2) القانون الأساسي العام للعامل: قوانين وأوامر، مرجع سابق، ص 35.

(3) زغودود علي: مرجع سابق، ص 395.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على أساليب العلاقات العامة الداخلية في تعزيز العلاقات الإنسانية وكانت هذه الأساليب متعددة. وقد انتقينا البعض منها وهي محور فرضيات الدراسة والتي ارتأينا أنها ضرورية ولها دور مهم في تلطيف جو العمل وترسيخ مبادئ التعاون والاحترام والارتباط والتواصل بين جميع الأفراد داخل المنظمة وغيرها من المبادئ التي تجعل المنظمة وغيرها من المبادئ التي تجعل المنظمة تتسم بطابع الإنسانية لا بطابع الآلية. ويتم من خلالها إشباع الحاجات المعنوية (النفسية والاجتماعية) للمورد البشر فترتفع روحه المعنوية فيبذل جهود أكثر لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها، فيتمسك أكثر بالعمل فيها.

وتعرضنا قبل ذلك إلى متغير العلاقات الإنسانية ودوره في التنظيم والاتجاهات المختلفة التي نادى بضرورته في التنظيم ذلك أن الفرد العامل تطورت طموحاته ولم يعد همه الوحيد الحصول على أجر عالي ومكافآت مالية من عمله فقط بل لإشباع حاجات لديه كت تحقيق وإثبات الذات، وتحسين مركزه الاجتماعي والأدبي في المنظمة من خلال ذلك . فهو يريد أيضا أن يعمل في وسط يسوده الود والتفاهم والتعاون يحس من خلاله بقيمته الإنسانية وبأنه عضه فعال في المؤسسة. وعليه فإن العلاقات الإنسانية لها أهمية كبيرة في تحسين وتطوير وتنمية السلوك التنظيمي.

المناهج الثاني

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

* تمهيد

أولاً : مجال الدراسة.

1- المجال المكاني.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

ثانياً: فروض الدراسة.

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

1- الملاحظة.

2- المقابلة.

3- الاستمارة.

* خلاصة.

تمهيد:

يعتبر البحث الاجتماعي وحدة متكاملة و مترابطة الحلقات، تتساند فيها الأطر التصورية والأطر التجريبية، ذلك أن الفائدة من البحث تكمن في تكامل كل من الجانب النظري والميداني فلا يمكن عرض التصورات الفكرية دون إدراك صلتها بالواقع ولا يمكن جمع البيانات الميدانية دون الرجوع إلى دلالتها النظرية.

وتكلمةً لخطوات الدراسة وتنسيقها وعلى ضوء ما طرح ونوقش في الفصول النظرية السابقة التي تناولت العلاقات العامة وأساليبها في تعزيز العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية. سنحاول تخصيص الفصلين الأخيرين للدراسة الميدانية، فسنتناول في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة الذي يعد العمود الفقري في تصميم البحوث العلمية، والذي يشير إلى الإجراءات الموجهة للباحث، إذ يتم من خلاله إبراز مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري والزمني)، وتوضيح فروض الدراسة والمنهج المعتمد، وأدوات جمع البيانات.

أولاً: مجال الدراسة :

1 - المجال المكاني:

1.1 التعريف بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية "نفطال" NAFTAL :

تعتبر "نفطال" *Naftal* مؤسسة اقتصادية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، وهي شركة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ **15650000.00** دينار جزائري. وهي كذلك فرع من مجموعة سوناطراك *Sonatrach*، تم إنشاؤها سنة **1984** حيث كانت تابعة للمؤسسة القابضة لتثمين المحروقات، ومن سنة **2000** عرفت مؤسسة " نفطال " إصلاحات وإعادة هيكلة على نطاق كل ولايات الوطن عبر كل وحداتها للتوزيع وتتوفر على **104** وحدة جهوية للصيانة.

* أهدافها: تهدف هذه المؤسسة إلى تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها على المستوى الداخلي للوطن.

* مهامها: وتتمحور مهامها فيما يلي:

- تفعيل الهيكلة الجديدة للمنظمة والمصادقة عليها.
 - تسير، تنظيم، ترقية وتطوير نشاط توزيع الوقود (العربات الأرضية، الزيوت، المواد الخاصة العجلات المطاطية).
 - السهر على احترام النظم السارية في كل مجالات النشاط (التقني، النقل، الأمن، التسويق، البيئة المالية، المحاسبة، التأمين، قوانين وعلاقات عمل).
 - تحليل حالة أسواق المنظمة مع اقتراح وتفعيل كل العمليات التي من شأنها دعم مواقع قسم الوقود والمؤسسة عموماً بالنسبة لباقي المنافسين.
- وتعد مؤسسة "نفطال" كما سبق الإشارة مؤسسة اقتصادية تتميز بالطابع التجاري، تساهم في اقتصاد الوطن بشكل كبير، كما أنها كغيرها من المؤسسات الوطنية مرت عبر إصلاحات مختلفة منذ نشأتها إلى وقتنا الحالي سواء فيما يخص هياكلها أو بالنسبة لنشاطها فحالياً فتحت المجال لبعض المؤسسات الأخرى لمشاركتها ومنافستها في بعض منتجاتها كالعجلات وبعض الزيوت.... الخ.

2.1 التعريف بالمديرية الجهوية لمقاطعة النفط والوقود بسكيكدة (مجال الدراسة):

إن الحقل الميداني الذي أجريت فيه دراستنا بالضبط يتمثل في المديرية الجهوية لمقاطعة النفط والوقود والمطاط بمدينة سكيكدة، وهذه المقاطعة تابعة هيكلية إلى قسم الوقود والزيوت والمطاط المتواجد على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة، ضمن مخططها الهيكلي والتي يرأسها مدير عام يربطه بالمؤسسة " نفطال " عقد نجاعة كما هو معمول به الآن في المؤسسة في إطار تطبيق اقتصاد السوق الحر.

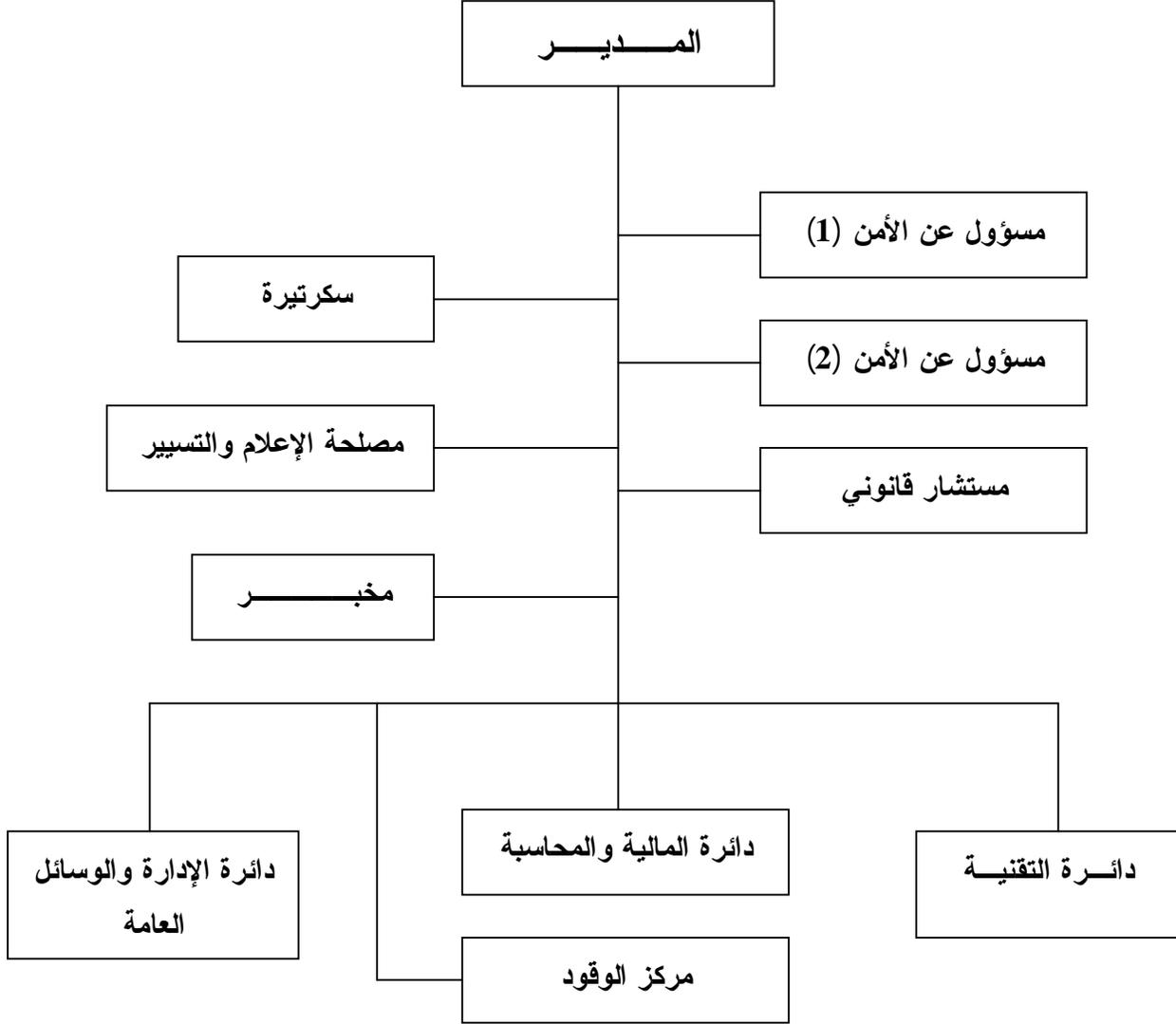
أما عن المهام التي تضطلع بها هذه المديرية الجهوية فيمكن تلخيصها أساساً في متابعة النشاطات المختلفة لمقاطعتها ومراكزها العملياتية المختلفة في مجال التسويق وذلك عن طريق عمليات الجرد

السنوية والشهرية والميزانيات الختامية والتي تمكن المديرية العامة من تسطير الأهداف على المدى القريب المتوسط والبعيد. وكذا وضع السياسة العامة للمؤسسة بالنظر إلى التحديات والرهانات المستقبلية لتعزيز مكانتها في السوق الداخلية وإعطائها الإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية حتى تستطيع مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على الاقتصاد العالمي الحر وتحضيراتها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وتضم مقاطعة النفط والوقود بسكيكدة إدارة عليا وثلاث دوائر ومركز للوقود حسب ما يوضحه

الشكل التالي:

شكل رقم (5): يبين الهيكل التنظيمي العام للمديرية الجهوية لمقاطعة النفط والوقود بسكيكدة (نقطال).



المصدر: دائرة التقنية (قسم الدراسات والانجازات).

وللمديرية مقرين الأول موجود بمدخل مدينة سكيكة وبالتدقيق بالمنطقة الصناعية الصغرى **B. P 435** ويظم هذا المقر مكاتب الإدارة العليا ومصلحة الإعلام والتسيير، المخبر، إدارة المالية والمحاسبة ومركز الوقود، أما المقر الثاني فهو بوسط المدينة في 78 شارع عبد النور - فيلا بردودي- ويظم دائرة التقنية ودائرة الإدارة والوسائل العامة.

وتقوم الدوائر التابعة للمؤسسة بمجموعة من المهام سنقوم باستعراضها كالآتي:

1) دائرة الفنيين الاستشاريين (STAFF) والتي تضم:

- مصلحة الأمن الصناعي. - مصلحة الإعلام والتسيير. - قسم الشؤون القانونية.
- خلية السكرتارية. - المخبر.

◆ **مصلحة الأمن الصناعي:** ويقومون بالتخطيط لإجراءات الأمن في المؤسسة والسهر على حمايتها من التعرض لأي أخطار.

◆ **مصلحة الإعلام والتسيير:** وتقوم بإعداد برامج عن طريق الإعلام الآلي خاصة بالمؤسسة ككل وخاصة بكل دائرة من الدوائر التابعة لها وتحتوي هذه البرامج على الأعمال التي تم إنجازها والأعمال التي ستقوم بها مستقبلاً وهذا يسهل عملية الرجوع إليها عند الضرورة كما تساعد على المحافظة على أسرار المؤسسة.

◆ **المستشار القانوني:** ويقوم بدراسة الحالة القانونية للمؤسسة وكل ما يتعلق بمعاملاتها في إطار القانون المسموح به.

◆ **المخبر:** ويتم في المخبر تحليل المواد الكيميائية وهذا يقلص على المؤسسة من تكاليف إجراء التحاليل خارجها والتي قد تكلفها مبالغ باهظة مما يؤدي إلى إرهاق ميزانيتها.

2) دائرة الإدارة والوسائل العامة: تضم هذه الدائرة ثلاث أقسام:

- القسم الإداري. - قسم الوسائل العامة. - قسم الموارد البشرية.

أما عن مهامها فتتخصر فيما يلي:

- ◆ تأمين وتسيير الوسائل العامة للمنظمة.
- ◆ تأمين تسيير الموارد البشرية.
- ◆ تنسيق ومراقبة كل عمليات التشغيل، التكوين والأجور.
- ◆ السهر على التطبيق الصارم للتنظيمات الداخلية والخارجية.
- ◆ إنشاء وتحليل مخططات ميزانيات الأفراد.
- ◆ القيام بمراقبة الأجور.
- ◆ إعداد ودراسة ملفات لجنة المستخدمين ولجنة التأديب.
- ◆ تأمين خدمات المصالح على مستوى النقل والمواصلات الهاتفية وغيرها من الوسائل.
- ◆ إعداد مخططات التمويل بالوسائل.

◆ إعداد برامج التكليف بالأشغال.

(3) دائرة المالية والمحاسبة: وتضم أربعة أقسام:

- قسم المحاسبة. - قسم الخزينة. - قسم المالية. - قسم الميزانية والكلفة.
وتتجلى مهامها فيما يلي:

◆ تتسيق وتتبع كل نشاطات المحاسبة، الخزينة، المالية، الممتلكات.

◆ تجميع وتحليل بيانات المحاسبة طبقا لتعليمات المخطط المحاسبي الوطني.

(4) دائرة التقنية والصيانة: وتحتوي على ثلاث أقسام:

- قسم الدراسات والإنجازات. - قسم الاستغلال والصيانة. - قسم التفتيش والتقنية.
ويتم في هذه الدائرة:

◆ إعداد مخططات الصيانة والوقاية والإصلاحية للتجهيزات، المخازن والقنوات وتتبع التنفيذ.

◆ تطبيق الإجراءات والمقاييس فيما يخص التسيير واستغلال منشآت التخزين والنقل بواسطة القنوات.

(5) دائرة التسويق: تضم هذه الدائرة أربع أقسام:

- قسم المحطات. - قسم الوقود. - قسم الزيوت. - قسم العجلات (الغازات *Pneumatique*).
وتقوم هذه الدائرة ب:

◆ تنفيذ وتطبيق السياسة التجارية المتبناة من قبل مديريات الموارد.

◆ إنشاء المخططات والميزانية التوقعية لبيع الموارد.

◆ تحليل الفوارق واتخاذ إجراءات التعديل.

إن هذه الدائرة لم تعد تابعة لمقاطعة النفط والوقود بمدينة سكيكدة وذلك ابتداء من شهر **جانفي 2007** بعد الإصلاحات التي أجريت على المقاطعة من طرف المديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتوزيع الموارد البترولية بالجزائر العاصمة. بل أصبحت تابعة لمقاطعة النفط والوقود بمدينة عنابة والسبب يرجع هو أن المؤسسة بصدد إجراء دراسات حول المجال التسويقي للوقوف على مدى الفائدة التي تعود على المؤسسة من التسويق هذا من جهة ومن جهة أخرى لأن المؤسسة ستأخذ مستقبلا اتجاه نحو الخصوصية. وهذه الإصلاحات أدت إلى تغيير تسمية المؤسسة من المؤسسة الوطنية لتوزيع وتسويق المواد البترولية إلى المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية.

(6) مركز الوقود: ويتكون من قسم التوزيع وتكمن مهمته في:

◆ توزيع وتزويد كل ولايات الشرق بالوقود ويتم التوزيع بثلاث طرق: عن طريق الشاحنات وعن طريق السكة الحديدية وعن طريق البواخر.

إن القانون المعمول به في مقاطعة النفط والوقود بولاية سكيكدة هو قانون **90-11** مؤرخ في **1990/04/21** المتعلق بعلاقات العمل وحقوق وواجبات العامل. ويهدف هذا القانون إلى تحديد ما جاء في القانون الأساسي العام للعامل وفقا لما جاء في الميثاق الوطني والدستور. ويحدد فيه حقوق العامل

والواجبات التي يضطلع لها مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه. وتستمد القوانين الأساسية النموذجية المطبقة على مختلف قطاعات النشاط من هذا القانون وتحدد بموجب كل مرسوم.

2- المجال البشري:

يعمل بالمؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية (مقاطعة النفط والوقود) بمدينة سكيكدة إلى غاية جانفي 2007، 163 موظفا موزعين على الدوائر التنظيمية للمقاطعة.

جدول رقم (01) : يوضح توزيع الموظفين على دوائر مقاطعة النفط والوقود بمدينة سكيكدة.

الدوائر	عدد الموظفين
دائرة الفنيين الاستشاريين Staff	09
دائرة الإدارة والوسائل العامة	25
دائرة التقنية	09
دائرة المالية والمحاسبة	22
مركز الوقود	98
المجموع	163

- المصدر: القسم الإداري

الجدول رقم (02): يوضح توزيع الموظفين حسب الفئات التنفيذية.

الدوائر	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
دائرة الفنيين الاستشاريين Staff	07	02	/	09
دائرة الإدارة والوسائل العامة	09	09	07	25
دائرة التقنية	06	01	02	09
دائرة المالية والمحاسبة	13	09	/	22
مركز الوقود	11	09	78	98
المجموع	46	30	87	163

المصدر: قسم الدراسات والإنجازات - دائرة التقنية-

3- المجال الزمني:

لقد استغرقت إنجاز دراستنا ثلاث سنوات من شهر أكتوبر 2004 إلى غاية شهر نوفمبر 2007 تبعاً للمراحل الآتية:

(1) المرحلة الأولى: وتم أثناء هذه المرحلة اختيار موضوع البحث، وتحديد إشكاليته، وبالإضافة إلى التردد على المكتبات الجامعية والمكتبات الخارجية للقيام بالبحث وجمع المادة العلمية، والاطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع بحثنا أو تلك التي نخدمه. وقد تمكنا بفضل القراءات في كل ما له علاقة بدور العلاقات العامة داخل المؤسسة وأساليبها في تعزيز العلاقات الإنسانية والمؤسسة الاقتصادية من كتب ومعاجم ورسائل ومجلات ووثائق وسجلات من إنجاز البطاقات البيولوجرافية وبطاقات قراءة ساعدتنا في الإحاطة والإلمام بموضوع الدراسة كما وفرت علينا الكثير من الجهد وجنبتنا البحث العشوائي، ودامت هاته الفترة 18 شهراً (من بداية شهر نوفمبر 2004 إلى نهاية شهر أبريل 2006). تلتها فترة صياغة وتحرير القسم النظري للدراسة بكل ما يحويه من فصول ومباحث واستغرقت سنة (من بداية شهر أبريل 2006 إلى نهاية شهر أبريل 2007).

(2) المرحلة الثانية: وهي مرحلة الدراسة الميدانية، حيث قمنا بزيادة استطلاعية إلى المديرية الجهوية للمقاطعة النفط والوقود بسكيكدة في بداية شهر أبريل 2007. بهدف الحصول على الإذن للقيام بالدراسة ودامت هذه الزيارة حوالي 15 يوماً حيث تم أثناءها إجراء مقابلات حرة مع بعض المسؤولين ورؤساء الأقسام كرئيس دائرة الإدارة والوسائل العامة، رئيسة قسم الموارد البشرية ورئيس مركز الوقود، ورئيسة دائرة المحاسبة والمالية. ومع بعض الموظفين الإداريين وتم خلالها استجوابهم حول مدى فهمهم لوظيفة العلاقات العامة كنشاط يمارس في المؤسسات. كذلك حول نظم العمل بالمؤسسة إضافة إلى بعض الأسئلة حول اهتماماتهم وتطلعاتهم في المؤسسة مما شكل علاقات حميمة معهم، هاته العلاقات التي ساعدتنا في ملئ الاستثمارات مع مجتمع الدراسة والحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولدوائرها، والحصول على عدد العمال وتوزيعهم على كل الوحدات والأقسام التابعة للمؤسسة، وتعرفنا أيضاً من خلال هذه الزيارة الاستطلاعية على مختلف دوائر وأقسام ومصالح المؤسسة وتخصصاتها ومهامها.

وتعد هذه المرحلة أصعب مرحلة ويرجع السبب إلى وجود بعض التناقضات في الإحصاءات الخاصة بالعمال، إضافة إلى غياب بعض المنشورات خاصة بالتعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي الأمر الذي أدى بنا إلى اللجوء إلى مصالح أخرى علنا نجد مبتغانا، وإلى بعض الموظفين اللذين مدوا لنا يد المساعدة للحصول على هذه المعلومات.

(3) المرحلة الثالثة: خلال هذه المرحلة تم ملئ الاستثمارات من طرف أفراد مجتمع الدراسة بحضورنا شخصياً لكن قبل ذلك تم تجريب الاستثمارة الأولية، حيث وزعت عشر استثمارات على المبحوثين في مختلف الدوائر بالمؤسسة بهدف التعرف على مدى استيعاب الموظفين للأسئلة وللتأكد من صدقها

وثباتها. واستغرقت فترة تجريب الاستمارة عشرة أيام.

وبعد التجريب قمنا بإدخال بعض التعديلات على الاستمارة وضبطها نهائياً بأسلوب يتلاءم ويناسب جميع الموظفين، وشرع في ملئ الاستمارة النهائية للبحث في بداية شهر ماي 2007 وكانت بداية الملئ أولاً في مقر المؤسسة المتواجد بوسط مدينة سكيكدة والذي يضم كل من دائرة الإدارة والوسائل العامة ودائرة التقنية وبعد الانتهاء من ملئ الاستمارات في الدائرتين تم النزول بعدها إلى المقر الثاني للمؤسسة بالمنطقة الصناعية لملئ الاستمارات مع أفراد مجتمع الدراسة في الدوائر المتبقية للمؤسسة ومركز الوقود. وقد دامت هذه المرحلة شهر ونصف، أي من بداية ماي 2007 إلى غاية 12 جوان 2007 .

4) المرحلة الرابعة: قمنا فيها بتنظيم المعلومات التي تحصلنا عليها من المقابلات. كما قمنا بتفريغ بيانات الاستثمارات وتصنيفها وتبويبها وجدولتها، لنشر بعد ذلك في معالجتها، إحصائياً وتحليلها كميّاً وكيفياً وتفسير نتائجها. ومحاولة فهم دلائلها على ضوء الفروض والإطار النظري للدراسة. ودامت هذه المرحلة من الدراسة ثلاث أشهر ونصف (من منتصف شهر جوان 2007 إلى بداية شهر أكتوبر 2007).

ثانياً: فروض الدراسة:

تعد مرحلة صياغة الفرضيات واختبار صحتها أو خطئها من أهم المراحل المنهجية عند تخطيط البحوث، وذلك لأن مجموعة الفرضيات ماهي في الحقيقة الأمر إلا صورة دقيقة للمشكلة بعد تحقيقها.⁽¹⁾

وما إن يحدد الباحث مشكلة دراسته ويصوغها بطرح مجموعة من الأسئلة ويحاول وضع فروض مبدئية للإجابة عن هذه الأسئلة ولحل مشكلة الدراسة. ولذلك فالفروض " هي حلول مؤقتة أو تفسيرات يضعها الباحث لحل مشكلة البحث. وبالتالي فهي إجابة محتملة لأسئلة البحث، وتمثل الفروض علاقة بين متغيرين متغير مستقل ومتغير تابع".⁽²⁾

وتساعد الفروض في تحديد الأساليب المناسبة لاختبار العلاقات المحتملة بين عاملين أو أكثر من خلال تقديمها تصورات نظرية (بداية ونهاية) للعلاقات بين العوامل المستقلة والتابعة، إضافة إلى التوجيه نحو الطرق السليمة لما يجب جمعه من معلومات أو بيانات لإنجاز أهداف الدراسة التي تم وضعها سلفاً لتحديد مسببات المشكلة أو الظاهرة موضوع الاهتمام.⁽³⁾

وبناءً على ما سبق حاولنا صياغة فرضيات قابلة للاختبار حتى تكون أداة توجيهية للحصول على

(1) محمد شفيق: البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة، ص 67.

(2) محمد عبيدات وآخرون: البحث العلمي - مفهومه، أدواته، أساليبه -، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، دس، ص 89.

(3) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات -، ط2، دائر للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص

البيانات والمعطيات والحقائق اللازمة لدراسة مشكلة البحث، فوضعنا فرضيات مباشرة بصيغة الإثبات للتأكيد على وجود علاقة موجبة بين متغيري العلاقات العامة الداخلية والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية. فالعلاقات العامة الداخلية وظيفة هامة في المؤسسات الاقتصادية إذ تلعب دوراً هاماً في جعل محيط العمل يتسم بالتفاعل الاجتماعي وخلق جو سليم للعمل تسوده علاقات جيدة بين جميع الأفراد العاملين مهما كانت مراتبهم الوظيفية وترسيخها مما يؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد للمؤسسة والذي يظهر من خلال حسن تمثيلها إزاء الجماهير الأخرى المتعاملة معها والتمسك بالعمل فيها. وكل ذلك بإتباع أساليب معينة.

وقد انطلقنا في هذه الدراسة من فرضية عامة اندرجت تحتها ثلاث فرضيات جزئية.

2 الفرضية العامة:

" تعمل العلاقات العامة الداخلية على تعزيز العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية " من خلال:

- تشجيع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.
- تفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- توفير الحوافز المعنوية للعمال.

2 الفرضيات الجزئية:

* الفرضية الأولى:

" تساهم المشاركة العمالية في صنع القرارات في تدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية "

■ مؤشرات الفرضية الأولى:

- إشراك المسؤولين العمال في عملية اتخاذ القرارات في مختلف المجالات.
- تجسيد المشاركة العمالية في المؤسسة بصورة مختلفة.
- الاهتمام من طرف العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تشجيع الإدارة أو الرؤساء في العمل العمال باستمرار على المشاركة في اتخاذ القرارات.

* الفرضية الثانية:

" يساهم الاتصال داخل المؤسسة في توطيد العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية "

■ مؤشرات الفرضية الثانية:

- سير الاتصالات داخل المؤسسة في مختلف الاتجاهات (نازلة، صاعدة، أفقية) مختلف الأمور.
- توفير الوسائل والأساليب المناسبة لسير العملية بالمؤسسة وتحقيق الفهم المشترك.
- الاستقبال اللائق للعمال من طرف المسؤولين.
- وجود الاتصالات الغير رسمية إلى جانب الاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين.
- العمل على تحسين وتفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.

* الفرضية الثالثة:

" تُساهم الحوافز المعنوية للعمال في ترسيخ العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية "

■ مؤشرات الفرضية الثالثة:

- ممارسة الأفراد لوظائف تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم.
- المعاملة الإنسانية للأفراد العاملين من طرف المسؤولين.
- فتح مجال الترقية أمام جميع العاملين.
- توفير فرص التدريب للموظفين.
- السماح بالعمل الجماعي داخل المؤسسة.

ثالثاً: منهج الدراسة:

تتنمي دراستنا الحالية إلى " البحوث الوصفية " هذه البحوث التي تهدف على اكتشاف الواقع ووصف الظواهر وصفاً دقيقاً وتحديد خصائصها تحديداً كميّاً أو كميّاً، وهي تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية، وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل وباختصار فهي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها ومستقبلها.⁽¹⁾

وحاولنا من خلال دراستنا هذه تدوين كل المعطيات والدلالات والبيانات والخصائص المتعلقة بالعلاقات العامة ودورها في تعزيز العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية، وتبين ارتباطات هذا الدور بمجموعة من التغيرات وهي المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، وعملية الاتصال داخل المؤسسة، وتوفير الحوافز المعنوية للعمال، معتمدين على منهج المسح الاجتماعي الذي يعتمد في جمع وتحليل البيانات على أدوات بحثية كالمقابلة والاستمارة والملاحظة من أجل الحصول على معلومات عن مجتمع البحث ويمكن أن يكون هذا المسح شاملاً أو بطريقة العينة.

رابعاً: عينة البحث:

يعد استخدام العينات من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواء الاجتماعية أو الطبيعية، والعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل المجتمع الأصلي للدراسة.⁽²⁾

ويعتبر اختيار العينة الممثلة للمجتمع المبحوث من أصعب الأمور التي تواجه الباحث. فأول شروط نجاح اختيار العينة هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث. وتعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة.⁽³⁾

(1) علي عبد المعطي محمد، محمد السرياقوسي: أساليب البحث العلمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1988، ص 133 .

(2) محمد عبيدات وآخرون: مرجع سابق، ص 83.

(3) بلقاسم سلطانية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2004، ص

وقد أجريت الدراسة مع عمال المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - مقاطعة النفط والوقود- بسكيكدة، وتم اختيار مجتمع العينة بطريقة قصديه ولذا نسمي عينة دراستنا "بالعينة المقصودة" أو الهدفية. وهي العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم لكون تلك الخصائص من الأمور الهامة للدراسة إضافة إلى أنه من خلالها توفرت البيانات اللازمة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.⁽¹⁾

وكانت عينة دراستنا نظم الموظفين الإداريين الذين ينقسمون إلى فئتين:

- فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم،

- وقد اتبعنا في تطبيق المسح الاجتماعي بتقنية المسح الشامل (أي مسائلة مجتمع الدراسة بأكمله) حيث بلغت مفردات الدراسة 76 مفردة، 46 إطار، و30 أعوان تحكم موزعين على دوائر التابعة للمؤسسة.

إن تركيزنا على كل من فئة الإطارات وأعوان التحكم واستبعاد فئة أعوان التنفيذ يرجع لعدة اعتبارات من بينها:

* لأنها الفئات التي تتوفر فيها خصائص الدراسة والتي من خلالها نستطيع الحصول على البيانات والمعطيات اللازمة التي تستخدم موضوع دراستنا وفرضياته.

* كون فئة التنفيذيين غير مؤهلين للإجابة عن أسئلة الاستمارة ويرجع ذلك إلى:

- مستواهم التعليمي لا يسمح لهم بذلك فقد تم توزيع الاستمارات عليهم لملئها فتعذر عليهم فهم محتوى الأسئلة، فحاولنا مرة أخرى ملئ الاستمارة بالمقابلة والسعي إلى تبسيط الأسئلة قدر المستطاع فلم نجد تجاوب من طرفهم، فهاته الفئة تمارس أعمال بسيطة لا تتطلب مستوى علمي عالي مثل: حراس أمن كذلك سائقين، المكلفين بملئ شاحنات الوقود فوظائفهم ثابتة لا تتغير وبعيدة تماما عن المجال الإداري.

- امتناع عدد كبير من هذه الفئة عن التعاون معنا لملئ الاستمارات أو لإدلاء بأرائهم معتقدين ذلك إفساء لأسرار المؤسسة. إضافة إلى تخوفهم من فقدان مناصب عملهم بالرغم من شرحنا لهم بأن ملئ هذه الاستمارات هو لغرض علمي لا غير وأن كل ما يتم الإدلاء به من معلومات سيبقى سري، لكن دون جدوى.

ويجدر بنا التنويه إلى أن عدد الموظفين في الفترة التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية كان 72 موظفا لأن موظفان من فئة الإطارات كانا في دورة تدريبية أحدهما من دائرة الفنيين الاستشاريين والآخر من مركز الوقود، وموظفة تحكم من دائرة المالية والمحاسبة، وموظف تحكم في دائرة الإدارة والوسائل العامة في إجازة مرضية.

وقد تعددت الوظائف التي تمارسها كل من فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

⁽¹⁾ محمد عبيدات وآخرون: مرجع سابق، ص93.

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظائف الممارسة بالمقاطعة.

عدد الموظفين	الوظيفة
05	رؤساء الدوائر
11	رؤساء الأقسام
10	رؤساء المصالح
04	إطارات الدراسات
10	إطارات تقنية
03	مهندسين
01	مستشارين قانونيين
14	مسيرين إداريين
02	مسؤولين عن الأمن
04	محاسبين
03	مخزني
05	سكرتيرات
72	المجموع

يتبين من خلال الجدول الموضح أعلاه اختلاف الوظائف الممارسة من قبل أفراد مجتمع الدراسة وذلك حسب المهام والأدوار الموكلة لهم، كما يلاحظ أن هناك تدرج في الوظائف سواء فئة الإطارات أو فئة أعوان التحكم الموزعين على دوائر المقاطعة، حسب اختصاصات كل دائرة.

خامسا: أدوات جمع البيانات:

يقصد بأدوات البحث العلمي مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث وتحليلها وهي متنوعة ويحدّد استخدامها على هدي احتياجات موضوع البحث العلمي، وبراعة الباحث وكفاءته في حسن استخدام الوسيلة والإبداع في ذلك.⁽¹⁾

وهناك العديد من الأدوات لجمع البيانات حول الظاهرة المراد دراستها في العلوم الاجتماعية، وفهم طبيعة هذه الظواهر ومتغيراتها، وارتباطاتها المختلفة، وقد يستعمل الباحث لبلوغ ذلك إما أداة تقنية

⁽¹⁾ صلاح الدين شروخ: منهجية البحث القانوني للجامعيين للعلوم القانونية - علوم اجتماعية -، دار العلوم للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص24.

واحدة أو أكثر من أداة لجمع المعلومات والبيانات التي تخص بحثه، وهذا الأمر مستحب لأنه يحقق نوع من الدقة العلمية ويُجنب العديد من الأخطاء كالتحيز، والذاتية وغيرهما.⁽¹⁾ وقد اعتمدنا في جمع البيانات والمعطيات لدراستنا الراهنة على: الملاحظة، والمقابلة، والاستمارة. الوثائق والسجلات.

1) الملاحظة: هي أهم أداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي ومصدراً أساسياً للحصول على المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة. وتعتمد أساساً على حواس الباحث، وقدرته على ترجمة ما لاحظته وتلّمسه إلى عبارات.⁽²⁾ وقد تم استخدام الملاحظة في شكلها البسيط لجمع البيانات التي تخدم موضوع بحثنا، وذلك أثناء زيارتنا المتعددة للمؤسسة وخلال تتقلنا بين دوائرها وأقسامها وأفادتنا هاته الأداة في ملاحظة العلاقات السائدة داخل المؤسسة، وكيفية تعامل الأفراد العاملين مع بعضهم البعض على مختلف مستوياتهم التنظيمية (رؤساء ومرؤوسين). أيضاً ملاحظة سمات أفراد مجتمع الدراسة خاصة أولئك الذين طبقت عليهم استمارة البحث. وسمحت لنا كذلك الملاحظة بملاحظة مواقع المؤسسة والظروف التي يعمل فيها الأفراد. الوسائل الاتصالية... الخ.

2) المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جميع المعلومات والبيانات حول الظاهرة التي يتم دراستها، وهي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مختلف البحوث الاجتماعية.⁽³⁾ واعتمدنا في دراستنا على المقابلة الحرة (الغير مقننه) لتمييزها بالمرونة، حيث يترك فيها الحرية للمبحوث للتعبير عن آرائه وأفكاره بحرية كاملة حتى لا يحس بأنه مقيد. وأجرينا مقابلات حرة مع بعض المسؤولين في المؤسسة كرئيس دائرة الإدارة، رئيسة قسم الموارد البشرية، رئيس المركز رئيسة دائرة المالية والمحاسبة، رئيس خلية الإعلام والتسيير، والمسؤولين عن المخبر، رئيس فرع الأجور، وتم خلال هذه المقابلات إجراء حوارات ومناقشات حول عدة أمور منها: العلاقات العامة إذ تم الحديث عن هذا النشاط ودوره المهم في المؤسسة، أيضاً العلاقات الإنسانية، كذلك طبيعة العمل السائد في المقاطعة ظروف العمل، الحديث عن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، نظام الاتصال، والحوافز المعنوية ومختلف المؤشرات التي وظفتها لقياس فرضيات البحث. وقد سمحت لنا هذه التقنية ب:

- ربط علاقات ثقة مع بعض المسؤولين والعمال.
- توضيح بعض الأمور الغامضة.
- اكتشاف الميدان ومعرفة مختلف دوائر وأقسام المؤسسة.

¹ مسعودة كنونة: ملاحظات حول الاستخدام الميداني لبعض تقنيات البحث السوسولوجي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 185.

² المرجع نفسه، ص ص (186، 187).

³ بلقاسم سلطنية، حسان الجيلاني: مرجع سابق، ص 307.

- التعرف على الوضع الذي يسود المؤسسة.
- الاطلاع على مواقف المسؤولين اتجاه نظام المؤسسة.
- الحصول على بعض التفسيرات الهامة التي تم استخدامها أثناء التحليل، حيث كونا من خلالها فكرة واضحة شكلت لنا خلفية عن الوضع القائم في المؤسسة وعن الظاهرة المدروسة.
- واعتمدنا أيضا على المقابلة خلال مرحلة ملئ الاستمارات مع أغلبية أفراد مجتمع الدراسة، لأن معظمهم لم يفهموا الأسئلة مما استوجب توجيه الأسئلة إليهم وتسجيل إجاباتهم.
- 3) الاستمارة:** تعتبر الاستمارة من الأدوات الأكثر استخداماً لجميع البيانات والحقائق في الدراسات المسحية لإمكانيتها من جمع البيانات ومعلومات يتعذر الحصول عليها. دون استطلاع الآراء والتعرف على المواقف. " فالاستمارة وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع المعلومات من البحوث، وتفرض عليه التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه ومسارته " (1)
- واقترضت الضرورة البحثية وطبيعة الدراسة الاعتماد على أداة الاستمارة والتي تم تصميمها وصياغة أسئلتها انطلاقاً من مشكلة الدراسة وحسب فرضياتها ومؤشراتها. وقد قمنا بإعداد استمارة أولية محاولين تغطية كل أبعاد من خلال الأسئلة التي تضمنتها. وأثناء صياغة الأسئلة حاولنا قدر المستطاع أن تكون اللغة سهلة والأسلوب المستعمل بسيط واضح ودقيق حتى لا يحدث إلتباس وغموض في فهم مضمون الاستمارة من قبل المبحوثين. وقبل أن يتم تجربتها حكمت من طرف الأستاذ المشرف والأستاذين: فضيل دليو وصالح بن نوار.
- وقد قمنا بتجربة الاستمارة على عشرة مبحوثين اختيروا عشوائياً من دوائر المقاطعة من فئة الإطارات وأعوان التحكم للتعرف على مدى فهم أفراد مجتمع الدراسة لأسئلة الاستمارة من حيث المستوى والصياغة وبعد التجريب تبين أن هناك بعض الأسئلة وجد المستجوبين بعض الصعوبات في فهمها والسبب يرجع لعدم تحكمهم الكبير في اللغة العربية على الرغم من أن معظمهم تعلموا بالمدرسة الأساسية، ويرجع هذا القصور باللغة هو كون اللغة المعمول بها في المؤسسة لتسيير الأعمال هي اللغة الفرنسية بصفة دائمة مما تعذر عليهم فهم معنى والمقصود من الأسئلة إلا القليل منهم. مما دفعنا الأمر إلى إدخال تعديلات على بعض الأسئلة وإعادة صياغة البعض الآخر بأسلوب أكثر تبسيطاً مع استبعاد بعض المصطلحات التي وجد أفراد مجتمع الدراسة صعوبة في فهمها، كذلك الاستغناء عن بعض الأسئلة التي تتشابه مع أسئلة أخرى بالإضافة إلى أسئلة أخرى لم تكن تخدم موضوع الدراسة.
- واشتملت الاستمارة في صورتها النهائية على 55 سؤالاً تتراوح بين أسئلة مغلقة ومفتوحة وتصنيفية، موزعة على أربع محاور يعبر كل محور عن بيانات معينة.
- * المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة ويظم أسئلة حول الجنس، السن المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية.

(1) حسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص 183.

* المحور الثاني: تتضمن بيانات عن مدى مساهمة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات في تدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية، وغطتها تسع أسئلة وهي الأسئلة رقم 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14. وتتنوع هذه الأسئلة بين الأسئلة المغلقة والأسئلة التصنيفية المفتوحة.

- الأسئلة المغلقة خاصة بالأسئلة رقم 6، 9، 10، 14 وينتج تحت هذه الأسئلة ستة أسئلة فرعية تصنيفية مفتوحة.

- الأسئلة التصنيفية المفتوحة، وهي الأسئلة رقم 7، 8، 11، 12، 13.

* المحور الثالث: اشتمل على بيانات عن مدى إسهام الاتصال داخل المؤسسة في توطيد العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية، غطتها سبعة عشر سؤالاً وتختلف بين الأسئلة المغلقة والتصنيفية المفتوحة. وبالنسبة للأسئلة المغلقة هي الأسئلة رقم 18، 29، 31، تلتها ثلاث أسئلة فرعية مفتوحة.

- أما الأسئلة التصنيفية المفتوحة هي الأسئلة رقم 15، 19، 22، 25.

- وبخصوص الأسئلة التصنيفية المفتوحة هي الأسئلة رقم 16، 17، 20، 21، 23، 24، 26، 27، 28، 30.

* المحور الرابع: احتوى على بيانات عن مدى إسهام الحوافز المعنوية في ترسيخ العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية، ويغطي هذا المحور عشرين سؤالاً من السؤال 32 إلى السؤال 51.

- الأسئلة المغلقة: هي الأسئلة رقم 32، 33، 35، 36، 38، 40، 43، 46، 47، 48، 50 وتبعت هذه الأسئلة سبع أسئلة فرعية تصنيفية مفتوحة للأسئلة رقم 32، 33، 35، 37، 38، 40، 47 وثلاث أسئلة فرعية مفتوحة خاصة بالأسئلة رقم 36، 43، 48. أما السؤالين 46، 50. أما السؤالين 46، 50 فهي أسئلة مغلقة دون أسئلة فرعية.

- الأسئلة التصنيفية: سؤال رقم 49.

- الأسئلة التصنيفية المفتوحة: اشتملت على الأسئلة رقم 34، 39، 41، 42، 44، 45، 51. وإلى جانب أسئلة المحاور الأربعة هناك أربع أسئلة إضافية وهي الأسئلة رقم: 52، 53، 54، 55. فالأسئلة الثلاث 52، 53، 54 الغرض منها معرفة ولاء الباحثين للمؤسسة مجال الدراسة ومنها الأسئلة المغلقة وهي السؤالين رقم: 52، 54 مرفقين بسؤالين فرعيين تصنيفيين مفتوحين وفيما يخص السؤال 53 هو سؤال تصنيفي مفتوح.

أما السؤال رقم 55 والسؤال الأخير فهو سؤال مفتوح الهدف منه هو ترك المجال للباحثين للإدلاء بأرائهم الخاصة حول الإجراءات التي يرونها ضرورية وملائمة لتحسين العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية (مقاطعة النفط والوقود) بسكيدة.

وفيما يخص التعديلات التي أجريت على الاستمارة تتمثل فيما يأتي:

* المحور الثاني:

- تحويل السؤال الفرعي التابع للسؤال رقم 7 (في حالة الإجابة بنعم ماهي المواضيع التي شاركت فيها؟) من سؤال فرعي تصنيفي مفتوح إلى سؤال تصنيفي مفتوح وضع محل السؤال رقم 7 (ماهي المواضيع التي تقدم فيها رأيا واقتراحا أثناء مشاركتك؟ أ- ظروف العمل. ب- تسيير العمل. ج- وضع السياسة العامة للمؤسسة. د- مشاكل العمل. هـ- إدخال تغييرات جديدة للمؤسسة. و- أخرى تذكر.....).

- تغيير صيغة السؤال رقم 9 التي كانت (هل تفضل المشاركة شخصيا؟) وجعلها (هل تفضل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالحضور الشخصي؟).

- إعادة صياغة السؤال رقم 10 فكان (هل تهتم بالمشاركة؟) فأصبح (هل يهمك أن تشارك في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟) وإرفاقه بسؤال فرعي تصنيفي مفتوح آخر في حالة الإجابة بلا ماهو السبب: (أ- عدم الأخذ برأيك. ب- لأن القرارات المتخذة في الأخير ترجع للمسؤولين. ج- لأنك لا ترغب في تحمل المسؤولية. د- لأن مشاركة العمال لا تأخذ في الحسبان. هـ- لا يهمك الأمر. و- أخرى تذكر.....).

- إلغاء السؤال التالي (هل تم تنفيذ اقتراحك الذي قدمته؟) ويرفقه سؤال فرعي (إذا كانت الإجابة بلا هل يرجع الأمر إلى: أ- تهاون المسؤولين. ب- عدم ملائمة الظروف. ج- توفر اقتراحات وآراء أخرى أكثر فعالية؟ هـ- أخرى تذكر.....).

- تحويل السؤال الفرعي التابع للسؤال رقم 14 (هل يشجع المسؤولون باستمرار العمال على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؟) من سؤال مفتوح (إذا أجبت بلا لماذا؟....) إلى سؤال تصنيفي مفتوح (إذا أجبت بلا هل يرجع السبب إلى: أ- رغبة المسؤولين بالإنفراد بسلطة اتخاذ القرارات ب- عدم الثقة في قدرات العمال وإمكاناتهم على اتخاذ القرارات. ج- لأن المسؤولين لا يعترفون بمبدأ المشاركة. د- لأن آراء واقتراحات العمال لا تخدم مصالح المسؤولين. هـ- أخرى تذكر.....).

* المحور الثالث:

- تحويل السؤال رقم 15 من سؤال مغلق، يرفقه سؤال فرعي تصنيفي (هل يتصل بك رئيسك في العمل؟) (في حالة الإجابة بنعم، هل يتم ذلك؟ أ- غالبا. ب- أحيانا. ج- نادرا). إلى (هل يتصل بك رئيسك في العمل؟ غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا).

- السؤال رقم 19: (هل تتصل برئيسك في العمل أو مسؤولين آخرين في المؤسسة؟) أدخلت عليه نفس التعديلات التي تم إجراؤها في السؤال رقم 15.

- إلغاء السؤال: (بمن تتصل في المؤسسة من مسؤولين؟ أ- مدير المؤسسة. ب- المسؤول الإداري. ج- ممثل العمال. د- الرئيس المباشر للمصلحة. هـ - أخرى تذكر.....).

- إلغاء السؤال التالي: (إذا رفض مسؤول ما استقبالك أو الرد عليك، ماهو السبب في رأيك؟) وهو سؤال مفتوح ولقد تم إلغاء هذين السؤالين لأنهما لا يخدمان الموضوع الدراسة كثيرا.
- تحويل السؤال رقم 25 من سؤال مغلق يتبعه سؤال فرعي تصنيفي إلى سؤال تصنيفي وأصبح (هل تتصل بزملائك من نفس المنصب الوظيفي بالمؤسسة؟ أ- غالبا. ب- أحيانا. ج- نادرا. د- أبدا.)
- إلغاء السؤال: (ماهو الاتصال السائد في مؤسستكم؟ أ- نازل. ب- صاعد. ج- أفقي. د- أخرى تذكر.....).

* الخور الرابع:

- تغيير صيغة السؤال رقم 35 التي كانت (هل تشعر أن هناك تميز بينك وبين زملائك من طرف المسؤولين؟) وبعد التعديل أصبحت (هل يميز رئيسك في العمل في المعاملة بينك وبين زملائك؟)
- إضافة سؤال فرعي تصنيفي مفتوح في حالة الإجابة بنعم على السؤال رقم 37 (إذا أنجزت عملا جيدا، هل تلقى اعترافاً وتقديراً من طرف رئيسك في العمل أو أي مسؤول آخر بالمؤسسة؟) وهو (في حالة الإجابة بنعم إلى ما يؤدي ذلك الاعتراف؟ أ- الشعور بالفخر. ب- الشعور بأهميتك في المؤسسة. ج- التفاني في العمل. د- زيادة الولاء للمؤسسة. هـ- أخرى تذكر.....).
- إضافة السؤال رقم 41 (على أي أساس تم اختيارك للتدريب؟ أ- بناء على اقتراح من رئيسك المباشر في العمل. ب- بناء على طلب منك. ج- بناء على قرار من الإدارة. هـ- أخرى تذكر...)
- تعديل في صيغة السؤال رقم 52 من (هل أنت راضي عن عملك في المؤسسة) إلى (هل أنت مرتاح في عملك بهذه المؤسسة وراضي عنه؟).
- إلغاء السؤال (هل تتغيب عن العمل؟ أ- غالبا. ب- أحيانا. ج- نادرا. د- أبدا.)، والسؤال (ماهي أسباب التغيب؟ أ- شخصية. ب- مهنية. ج- أخرى تذكر.....)
- ولجانا إلى تطبيق الاستمارة مع معظم الباحثين بطريقة الاستبار (استمارة بالمقابلة) حيث قمنا بالتدخل لملئ الاستمارات استنادا على أجوبة المبحوثين لأجل الحصول على المعلومات وشروحات حول بعض الأمور التي تخدم موضوع الدراسة.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها لإجراء موضوع بحثنا حيث تضمن تحديد مجال الدراسة بمختلف جوانبه (المكاني، البشري، والزمني)، كذلك فروض الدراسة والمنهج المختار للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الملاحظة والاستقصاء والتحليل والتفسير وهي تتوافق مع أهداف الدراسة أيضا تعرضنا لعينة البحث (أفراد مجتمع الدراسة) وأسباب اختبارها ومواصفاتها. وأخيرا الأدوات التي استخدمت لجمع البيانات التي تستخدم موضوع الدراسة وهي الملاحظة البسيطة، المقابلة الاستمارة. وتم كل ذلك في إطار إجراءات ركزت على التحليل الكمي والكيفي للبيانات بهدف تشخيص دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الخامس

دور العلاقات العامة الداخلية بالمديرية الجمهورية لمقاطعة النفط والوقود (نفطال) بسكينة.

* تمهيد.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

1- البيانات الشخصية.

2- إسهام المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات في تدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسة

الاقتصادية.

3- إسهام الاتصال في توطيد العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية.

4- إسهام الحوافز المعنوية في ترسيخ العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية.

ثانياً: عرض وتفسير النتائج.

1- النتيجة الخاصة بالفرضية الأولى.

2- النتيجة الخاصة بالفرضية الثانية.

3- النتيجة الخاصة بالفرضية الثالثة.

* خلاصة.

تمهيد:

اهتمت دراستنا الراهنة بتناول دور العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية، وقد طرحت مجموعة من التساؤلات نحاول الإجابة عليها في هذا الفصل من خلال عرض البيانات المحصل عليها من مجتمع الدراسة والتي تم تجميعها وتصنيفها بالاعتماد على الأسلوب الكمي والكيفي اللذان يعتبران إحدى الطرق لعرض البيانات وتفسيرها بشكل واف وعميق انطلاقاً من البيانات والمعلومات النظرية والميدانية على السواء الخاصة بفرضيات البحث وذلك الإلمام بدور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية والمتمثل حسب ما افترضناه في تعزيز العلاقات الإنسانية بإتباع أساليب معينة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

1- البيانات الشخصية:

يرتبط نجاح أي بحث ميداني على مدى مصداقية المعطيات الأولية أو المتغيرات الأساسية التي تميز مجتمع الدراسة مثل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، والأقدمية..... وغيرها من البيانات الشخصية التي تساهم في التعرف على خصائص أفراد مجتمع الدراسة، كما يعتمد عليها كإطار توجيهي خلال تحليل البيانات الميدانية.

وقد احتوت استمارة البحث على محور خاص بالبيانات الشخصية يضم خمس أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، ونوع الوظيفة.
جدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
ذكر	57	79.16
أنثى	15	20.84
المجموع	72	100

يوضح الجدول أن المؤسسة تضم فئتين من الجنس الإناث والذكور. ويلاحظ أن (79.16 %) من المبحوثين تمثل نسبة الذكور بينما تشير (20.84 %) إلى فئة الإناث. وبمقارنة النسبتين يتضح أن جنس الذكور أكثر من الإناث ويرجع السبب في ذلك إلى نوع النشاط الممارس في المؤسسة مجال الدراسة باعتبارها مقاطعة للنفط والوقود، وقد تم الاستفسار عن سبب قلة العضو النسوي في المؤسسة وفسر ذلك بتخوف النساء من العمل في مثل هذا النوع من المؤسسات لأنه قد يتعرضن للخطر خاصة في المنطقة الصناعية أين يوجد مركز توزيع الوقود. لكن لوحظ أن هذه الظاهرة بدأت في الاختفاء في المؤسسة مقارنة بالسنوات الفارطة وبدأ العضو النسوي يُقبل على العمل في هذا المجال دون تخوف. وبالفعل لاحظنا ذلك أثناء مرحلة تطبيق استمارة البحث إذ تم توظيف حديث لمهندسين في مجال الإعلام الآلي وقد سجل غالبية العنصر النسوي أكثر من الرجالي وهذا دليل على الاهتمام من الطرفين سواء من طرف الإدارة بتوظيف فئة الإناث أو من طرف المقدمات لطلبات التوظيف في المؤسسة.

جدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	فئات العمر
13.88	10	30 — 25
15.28	11	36 — 31
27.78	20	42 — 37
15.28	11	48 — 43
18.06	13	54 — 49
9.72	07	55 فأكثر
100	72	المجموع

تبعاً للنسب المئوية الواردة في الجدول رقم (05) يتبين أن الفئة العمرية الأكثر انتشاراً في مقاطعة النفط والوقود بمدينة سكيكة تتراوح ما بين [37-42] والتي تمثلها نسبة (27.78 %)، وتليها نسبة (18.06 %) التي تشير إلى الفئة [49-54] فهذه الفئة تضم الأفراد العاملين ذوي سنوات الخدمة الطويلة في المؤسسة. وتأتي نسبة (15.28 %) متساوية بين كل من الفئة العمرية التي تتراوح بين [31-36] والفئة العمرية [43-48]. أما الفئة ما بين [25-30] تقدر نسبتها (13.88 %) وبالنسبة لأصغر نسبة (9.72 %) فهي تمثل الفئة العمرية من 55 فأكثر.

جدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات
/	/	ابتدائي
20.84	15	متوسط
31.94	23	ثانوي
47.22	34	جامعي
100	72	المجموع

يظهر لنا في الجدول الموضح أعلاه أن المستوى الجامعي للموظفين في المؤسسة مجال الدراسة تمثله أكبر نسبة وهي (47.22 %)، وتأتي نسبة (31.94 %) ممثلة للمستوى الثانوي والمستوى المتوسط قدر بنسبة (20.84 %)، أما المستوى الابتدائي حسب المصادر الرسمية في المؤسسة يتواجد بنسبة كبيرة في مجال العمل التنفيذي داخل المؤسسة بحكم أن هؤلاء لا يزاولون أعمالاً إدارية أو مكتبية، كما أن الأعمال التي يزاولونها لا تتطلب مستوى تعليمي محدد بل هو عمل بسيط روتيني يمكن أن يقوم به أي كان، بينما نجد أن العمل في المجال الإداري يستوجب أن يكون له مستوى ونجد أن المستوى التعليمي المتوسط يوجد أكثر لدى العمال اللذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 و60 سنة هذه

الفئة التي لها أقدمية كبيرة في العمل كما أنها وظفت خلال السنوات الماضية في الوقت الذي لم يكن التوظيف خلالها يخضع لقوانين تشترط على طلب التوظيف حامل شهادة جامعية، وقد تبين لنا أن الموظفين الذين لديهم المستوى التعليمي المتوسط يمارسون وظائفهم كإطارات للدراسات أو ما يطلق عليهم في المؤسسة تسمية - *faux cadres* -

وفيما يخص المستوى الثانوي فهم موجودون بمختلف الفئات العمرية التي تم تصنيفها، فهي لا تقتصر على فئة معينة، وأغلبهم يمارسون وظيفة مسيرين إداريين، والعمل في مجال السكرتارية وفي المخزن..... وغيرهم. وبهذا يمكن الإشارة بأن العمل الإداري في المؤسسة يضم المستويات الثلاث المتوسط، الثانوي والجامعي بنسب متفاوتة.

جدول رقم (07): يبين توزيع الباحثين حسب سنوات الخدمة.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	10	13.88
5 ————— 15	28	38.88
16 ————— 25	15	20.86
26 ————— 35	19	26.38
المجموع	72	100

تشير النسب المئوية في الجدول رقم (07) إلى أن (38.88 %) هي نسبة الباحثين الذين تتراوح سنوات خدمتهم في المؤسسة من [5- 15 سنة]، وتتبعها نسبة (26.38 %) المعبرة عن الذين أقدميتهم في العمل بين [26-35 سنة] وهم العمال القدامى الذين ينسبون للفئة العمرية [49-54] وما فوق 55 سنة. ويمكن الإشارة إلى أن هؤلاء العمال لهم إطلاع واسع عن السياسات التي عملت بها المؤسسة وحتى المراحل التي مرت بها والتطورات والتعديلات التي أدخلت عليها أكثر من أية فئة أخرى. ثم تأتي نسبة (20.86 %) والتي تمثل الباحثين الذين لديهم أقدمية في العمل تتراوح بين [16-25] وأقل نسبة تظهر في الجدول (13.88 %) تشير إلى سنوات الخدمة الأقل من 5 سنوات وتمثل الباحثين الذين وظفوا منذ سنوات قليلة في العمل وهم إطارات جدد للدراسات وإطارات تقنية موزعين على مختلف دوائر ومصالح المؤسسة ويحملون شهادات جامعية وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المؤسسة بدأت تطبق فعلا في سياستها الوظيفية ضرورة اشتراط المستوى الجامعي لشغل مراكز وظيفية هامة للنجاح في أداء المهام والأعمال المكلف بها على أكمل وجه.

2- إسهام المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات في تدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسة

الاقتصادية:

تعتبر المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تجربة إنسانية ذات أهمية قصوى لنجاح المؤسسات وتطورها وتحقيق أهدافها بسهولة دون مواجهة عراقيل من طرف العمال تعوق سير العمل، وتنفيذ اللوائح والسير وفق القوانين الموضوعة.

فإشراك العمال في عملية صنع القرارات يضمن اندماجهم وقبولهم للقرارات المتخذة إضافة إلى تعاونهم أكثر مع بعضهم وبذل المزيد من الجهد في تحقيق أهداف ومصالح المؤسسة التي يعملون بها علاوة على تنمية الشعور لديهم بأهمية وجودهم في المؤسسة وبأنهم مسيرين ومنتجين في آن واحد مما يشبع لديهم حاجة تحقيق وإثبات الذات واحترامهم لأنفسهم والشعور بالعدالة، وتحسين العلاقات داخل المؤسسة والشعور بالانتماء والتوحيد بين المنظمة والعاملين فيها.

وبناءً على ما سبق سنتعرف على مدى مساهمة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات كأسلوب في تدعيم العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة مجال الدراسة.

جدول رقم (08): يبين ما إذا كانت هناك مشاركة للعمال في عملية اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات	
70.84	51	21.56	11	غالباً	نعم
		31.38	16	أحياناً	
		47.05	24	نادراً	
		100	51	المجموع	
29.16	21	لا			
100	72	المجموع			

يشير الجدول أعلاه إلى أن 51 مبحوثاً من أفراد مجتمع الدراسة يشاركون في عملية اتخاذ القرارات بنسبة (70.84 %) وهي نسبة كبيرة، أما اللذين لا يشاركون تقدر نسبتهم (29.16 %). وإذا تمعنا النظر في نسبة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بمؤسسة "تفطال" المقدرة بـ (70.84 %) تبين أن المشاركة فيها تكون نادراً بنسبة (47.05 %) ويمثلها الأفراد الذين يشغلون مناصب غير رؤساء الدوائر ورؤساء المصالح والفروع في المؤسسة؛ أي إطارات دراسات وإطارات تقنية.... وغيرها من شاغلي الوظائف التي تم ذكرها من قبل، وتليها مباشرة نسبة (31.38 %) للمبجوثين المشاركين أحياناً وهم رؤساء المصالح والفروع في المؤسسة، وفيما يخص المبحوثين المشاركين غالباً في عملية صنع القرارات بالمؤسسة مثلتهم أصغر نسبة (21.56 %) وهؤلاء المشاركون يحتلون مناصب وظيفية أعلى كرؤساء الدوائر، والفنيين الاستشاريين منهم المسؤولين عن المخبر وعن الأمن الصناعي، كذلك المستشار القانوني. إن هذه النسب المتفاوتة في درجة المشاركة تعكس حقيقة مؤداها أنها تتم وفق مسار وظيفي داخل المؤسسة أي من المهم إلى الأهم كل حسب مهامه المكلف بها. أما غير المشاركين فهم مزيج من المسيرين الإداريين، السكرتيرات وحتى بعض الإطارات.

ويجدر بنا أن ننوه إلى أنه على الرغم من أن المشاركة في المؤسسة مجال الدراسة تخضع للتسلسل الوظيفي فهذا لا يمنع من القول أن المؤسسة تسعى لعدم تهميش موظفيها ولم تعاملهم كآلات كما جاء في المدرسة العلمية والدليل أن الموظفين يساهمون في صنع القرارات في إطار عملهم وهو نوع من الاهتمام بالعنصر البشري، ويمكن أيضاً اعتباره تقويصاً للسلطة في نطاق العمل ودليل كذلك على أن هناك اتصال بين الأطراف المشاركة.

جدول رقم (09): يبين المواضيع المشارك فيها بالرأي من قبل المبحوثين أثناء اتخاذ القرارات.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
ظروف العمل	32	29.35
طرق تسيير العمل	28	25.68
وضع السياسة العامة للمؤسسة	03	02.76
مشاكل العمل	38	34.88
إدخال تغييرات جديدة للمؤسسة	08	07.33
المجموع	109	100

يوضح لنا الجدول رقم (09) المواضيع التي يشارك فيها 51 مبحوثا من مجتمع الدراسة بالرأي أثناء عملية اتخاذ القرارات. حيث أن أكثر المواضيع المشارك فيها من قبل المبحوثين هي حول مشاكل العمل وتبلغ نسبتها (34.88 %)، وتليها نسبة (29.35 %) الخاصة بالمشاركة في ظروف العمل، أما إبداء الرأي والمشاركة في طرق تسيير العمل تحتل المرتبة الثالثة وتقدر بـ (25.68 %)، وفيما يخص إدخال التغييرات الجديدة للمؤسسة فكانت المشاركة فيها بالرأي بنسبة ضئيلة (07.33 %) وأصغر نسبة موضحة في الجدول هي (02.76 %) وتخص المشاركة بالرأي في وضع السياسة العامة للمؤسسة. وإذا تمعنا النظر في النسب الثلاثة الأولى نجد أنه تأكيدا لما جاء في الجدول السابق (08) الذي تبين من خلاله أن المشاركة العمالية كانت حسب التسلسل الوظيفي، أي كل في مجاله وهذا ما أضافه المبحوثون في إجاباتهم عن هذا السؤال بمعنى أن اقتراحهم ورأيهم يبدى حول المجال الذي يعملون به فقط ولا يخرج عن هذا الإطار وهذا ما أشارت إليه نسب الاختيارات (مشاكل العمل، ظروف العمل وطرق تسيير العمل) وبالنسبة للمشاركة بالرأي في وضع السياسة العامة للمؤسسة أو إدخال تغييرات جديدة للمؤسسة فقد جاءت نسبها ضئيلة. فهذه الأمور حسب تصريحات معظم المبحوثين لا يشارك فيها إلا من يحتل مناصبا رئاسيا عالياً ولا يتم ذلك غالباً. ففي بعض الأحيان تتخذ القرارات بشأنها مباشرة من المديرية العامة بالجزائر العاصمة لمؤسسة " نפטال " وما على المديرية الجهوية إلا التنفيذ كما أن مناقشة القرارات المتخذة من هذا النوع لا تكون إلا في حالة عدم قدرة تنفيذها نظرا لوجود ظروف تمنع ذلك، حينها يعاد النظر في الأمر لإيجاد حل يسهل التنفيذ أو التغيير الجذري. وعليه يظهر لنا أن هذا النوع من المشاركة الذي يسود المؤسسة هي مشاركة محدودة المجال والتي نعني بها منح العمال سلطة اتخاذ القرارات والتسيير في إطار عملهم وحول المسائل التي تهمهم هذا من شأنه المساهمة في تحقيق التفاعل والانسجام بين الموظفين والرؤساء المباشرين.

جدول رقم (10): يبين كيفية مشاركة المبحوثين في عملية اتخاذ القرارات.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
بالحضور الشخصي	18	35.29
عن طريق ممثلي العمال	25	49.03
عن طريق النقابة	08	15.68
المجموع	51	100

للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات أشكال وصور مختلفة وذلك حسب درجة مشاركة الأفراد فمنها المشاركة التي تكون شخصياً؛ أي بالحضور الشخصي أو عن طريق ممثلي العمال أو لجان العمل وهذا حسب الطريقة أو الشكل المتبع في كل مؤسسة والقوانين المحددة فيها لشكل المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.

وبخصوص شكل المشاركة في المديرية الجهوية لمقاطعة النفط والوقود بسكيكدة تبين أن شكل المشاركة الأكثر شيوعاً فيها هو المشاركة عن طريق ممثلي العمال ونسبتها (49.03 %) وهي أكبر النسب ويمثلها المبحوثين المشاركين للذين يحتلون مناصب غير رئاسية في المؤسسة، و(35.29 %) من المشاركين في صنع القرارات تكون بالحضور شخصياً وهم رؤساء الدوائر ورؤساء المصالح، أي ذوي المسؤوليات والمراكز العليا، وبالنسبة للمشاركة عن طريق النقابة فهم ثمانية مشاركين بنسبة (15.68 %). وإضافة إلى هذه الصور من المشاركة العمالية أضاف بعض الباحثين أنه أحياناً يكون شكل مشاركتهم حسب الموقف أو الأمر الذي يشارك فيه وحسب الظروف المسموح بها في المؤسسة.

ويظهر لنا أن المؤسسة مجال الدراسة تتنوع فيها أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يعني أن المجال مفتوح أمام الأفراد للمشاركة بمختلف الطرق لإبداء الآراء والاقتراحات وإجراء مناقشات ومشاورات حول مختلف المواضيع التي تخص العمال والمؤسسة معاً. كما أن اختلاف الأشكال وتفاوت الدرجات دليل على أن الفكرة قبلت وبدأت يتوسع نطاق تطبيقها على مختلف المستويات بالمؤسسة مجال الدراسة. وبالتالي يمكن القول أن المشاركة العمالية في توسع وانتشار مستمرين بالمقاطعة.

جدول رقم (11): يبين ما إذا كان المبحوثين يفضلون المشاركة بالحضور الشخصي.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات	
94.12	48	27.5	22	للإطلاع على طريقة اتخاذ القرارات	نعم
		35	28	حتى لا يتم التلاعب في عملية اتخاذ القرارات	
		20	16	لترح قضايا ومشاكل العمال والعمل	
		08.75	07	لانعدام الثقة في ممثلي العمال	
		08.75	07	لتوصيل رأي أو وجهة نظر خاصة	
		100	80	المجموع	
5.88	03	/	/	عدم القدرة على طرح الآراء	لا
		66.66	02	ثقتك في ممثلي العمال	
		/	/	سوء العلاقة مع المسؤولين	
		33.34	01	عدم السماح بالحضور الشخصي	
		100	03	المجموع	
100	51	المجموع			

يبين الجدول رقم (11) أن 48 مبحوث من أفراد المجتمع المدروس الذين يشاركون في عملية صنع القرارات يرغبون أن تكون مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات بالحضور الشخصي بنسبة (94.12%) وفي المقابل نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لا يفضلون المشاركة بالحضور الشخصي (5.88%) ولكلا الحالتين أسباب تفسر تفضيلها .

وقد فسر المبحوثون اللذين يرغبون المشاركة بالحضور الشخصي السبب الأول كي لا يتم التلاعب في عملية اتخاذ القرارات وذلك بنسبة (35%) وهي أكبر نسبة ويرجع ذلك لقلة ثقتهم في نزاهة عملية اتخاذ القرارات وللتأكد من أن القرارات المتخذة تخدم كل الأطراف ولا تسير لتحقيق مصالح خاصة. وأرجعت نسبة (27.5%) من الآراء السبب للإطلاع على طريقة اتخاذ القرارات بمعنى أن هناك فضول من طرف المشاركين للتعرف على كيفية سير هذه العملية من مختلف الجوانب سواء بالنسبة للحاضرين، أو المواضيع المطروحة للمناقشة أو الحلول والقرارات التي تم التوصل إليها وهذا يدل على أن المبحوثين يهتمون بمعرفة ما يجري في المؤسسة التي يعملون بها، أما عن تفضيل المشاركة بالحضور الشخصي لترح قضايا ومشاكل العمال والعمل بلغت نسبتها (20%).

أما بالنسبة لانعدام الثقة في ممثلي العمال واحتمال توصيل وجهة نظر خاصة فقد تساوت بينهما نسبة (08.75%)، وأضاف عدد من المبحوثين إلى الأسباب السابقة أن سبب رغبتهم بالمشاركة الشخصية لتوصيل أفكارهم وآرائهم مباشرة للجهات المعنية دون واسطة سواء فيما يتعلق بشؤونهم الخاصة أو مشاكل العمال عموماً، أو حول شؤون العمل باعتبارهم الأكثر دراية والأقرب إلى الميدان بعكس

المسؤولين فهم بعيدون عن ما يجري في الوسط العمالي وكل ما يعلمونه مجرد معلومات بسيطة تصلهم من خلال التقارير المرفوعة لهم. هذا فيما يخص تفضيل المبحوثين للمشاركة بالحضور الشخصي، أما أولئك الذين لا يرغبون في المشاركة شخصيا فيرجع ذلك حسب آرائهم لتقتهم في ممثلي العمال وهو ما مثلته نسبة (66.66%)، وتليها نسبة (33.34%) التي دلت على احتمال عدم السماح بالحضور الشخصي أثناء المشاركة واستبعد المبحوثون الثلاث احتمال عدم القدرة على طرح الآراء واحتمال سوء العلاقة مع المسؤولين.

جدول رقم (12): يبين ما إذا المبحوثين يهتمون بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات	
86.12	62	24.80	30	تتيح لك الفرصة للتعبير عن آرائك	نعم
		27.28	33	تزيد شعورك بالمسؤولية الوظيفية	
		23.96	29	تحقق التضامن والتعاون بين العمال والمسؤولين	
		23.96	29	تزيد من انضباطك وإتقانك للعمل	
		100	121	المجموع	
13.88	10	14.28	03	عدم الأخذ برأيك	لا
		23.81	05	لأن القرارات المتخذة ترجع في الأخير للمسؤولين	
		19.05	04	لأنك لا ترغب في تحمل المسؤولية	
		23.81	05	لأن مشاكل العمال لا تؤخذ في الحسبان	
		19.05	04	لا يهتمك الأمر	
		100	21	المجموع	
100	72	المجموع			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (12) أن نسبة كبيرة من المبحوثين يهتمون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات 62 مبحوثا بنسبة (86.12%)، واللذين لا يهتمون بالمشاركة 10 مبحوثين بنسبة (13.88%).

وقد برر أفراد مجتمع الدراسة اهتمامهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات لأنها تزيد من شعورهم بالمسؤولية الوظيفية بنسبة (27.28%) إضافة إلى أنها تتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وهذا ما دلت عليه (24.80%)، والتعبير عن الرأي لا يكون حول العمل فقط بل كل ما يمكن أن يحقق مصالح العمال والمؤسسة معا، وبالنسبة لاحتمال تحقق التضامن والتعاون بين العمال في جميع المستويات، واحتمال زيادة الانضباط والإتقان في العمل فالنسبة متساوية بينهما ب (23.96%). ويمكن القول أن النسب المشار إليها أعلاه والتي تبين اهتمام المبحوثين بالمشاركة هي نسب متقاربة.

وبخصوص أسباب عدم الاهتمام بالمشاركة من قبل المبحوثين نجد أن (23.81 %) من الآراء ترى أن القرارات ترجع في الأخير إلى المسؤولين، ولأن مشاكل العمال لا تؤخذ في الحسبان والنسب متساوية بين هذين الاحتمالين. كما يتضح من خلال الجدول تساوي نسبة كل من احتمال عدم الرغبة في تحمل المسؤولية وعدم الاهتمام بالأمر وهي (19.05 %). ثم نسبة (14.28 %) تبين عدم الأخذ بالرأي المبحوثين أثناء اتخاذ القرارات.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن هناك اهتمام كبير من طرف أفراد مجتمع الدراسة بالمشاركة في عملية صنع القرارات وهو ما دلت عليه النسبة المبيّنة في الجدول مقارنة مع نسبة عدم الاهتمام بالمشاركة، وهذا ينفي وجهة نظر *Taylor* الذي يعتبر العامل إنساناً كسولاً لا يريد بذل الجهود والعمل وتحمل المسؤولية أو اتخاذ القرار بل كل ما يريده هو التنفيذ فقط هذا من جهة ومن جهة أخرى يثبت ما قدمه أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية من أفكار حول طبيعة سلوك العاملين في العمل والتي ترى عكس ما أتت به الإدارة العلمية، أي أن الفرد العامل إنسان طموح يجب أن يعمل ويساهم بالأفكار والآراء إذا ما تلقى تشجيعاً على ذلك واهتماماً به، كما أنه يرغب في تحمل المسؤولية والمساهمة في حل المشاكل المختلفة التي تواجه المؤسسة والعمال وهذا ما أثبتته نسبة (27.28 %) التي مثلت آراء المبحوثين في أن المشاركة تزيد شعورهم بالمسؤولية الوظيفية، كما أن المشاركة تزيد من شعور الأفراد بأهميتهم في المؤسسة فتزيد مجهوداتهم ويكونون أكثر ولاءً لها.

وإذا عادنا إلى رأي كل من *Marro* و *Bauzer* و *Sychoor* حول اهتمام الأفراد العاملين بالمشاركة حيث رأوا أن الفرد العامل في وظيفته لم يعد يكتفي بمجرد أداء المهام المكلف بها فقط بل له تطلعات أخرى أكثر اتساعاً، فهو يريد أن يفكر ويتخذ بعض القرارات مما يشعره بأنه محل ثقة واحترام. ويعتبر اهتمام أفراد مجتمع الدراسة بالمشاركة تأكيداً على صحة هذا الموقف ذلك أنهم يرغبون في الإحساس بأهميتهم. وقد رأى أيضاً *Mac Grregor* في نظرية "y" أن الفرد العامل لا يرغب في تحمل المسؤولية فقط بل يبحث عنها وهذا دليل على طموحه في تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (13): يبين رد فعل المبحوثين في حالة عدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
تستسلم للأمر	20	27.78
تتقدم بشكوى	07	09.72
تطالب بالمشاركة	42	58.34
تضرب عن العمل	/	/
تنتظر الفرصة الملائمة	03	04.16
المجموع	72	100

تعد المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات حق من حقوق العمال في أي مؤسسة، وقد عملت الجزائر على تطبيق هذا المبدأ في المؤسسات وجعله حق من حقوق العمال للحد من البيروقراطية التي سادت المؤسسات والتي خلفها الاستعمار مما جعل العلاقات بين العاملين تتميز بالجمود والرسمية إضافة إلى هضم حقوق العاملين وتهميشهم. وحاولت الدولة الجزائرية التقليل من هذه الظواهر بإدخال بعض الإصلاحات التي تضمن للعمال حقوقهم في العمل والتفكير والمشاركة في التسيير فاتبعت سياسة التسيير الذاتي، وبعدها أدخلت إصلاحات أخرى في الجانب الإداري للمؤسسات لتكريس مبدأ اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات. وقد تعاقبت الإصلاحات الواحدة تلو الأخرى التي تقر بضرورة إشراك العمال في التسيير وذلك من خلال التشريعات والقوانين والنصوص التي دلت على أن العامل هو منتج و مسير في آن واحد والدليل على ذلك ما أنتت به **المادة 07** من قانون التسيير الاشتراكي وتلتها مرحلة إعادة الهيكلة التي ظهر فيها القانون الأساسي العام للعمال الذي احتوى بدوره على بنود تنادي بالمشاركة العمالية منها **المادة 29**، وبعدها صدور قانون العمل **90-11** الذي رسخ المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال **المادة 05** التي تقر بحق العمال في المشاركة. واعتماداً على هذه المواد منح العمال الحق في المشاركة وفق الإطار المتاح لهم ضمن تلك القوانين، وفي حالة عدم السماح لهم بالمشاركة لهم الحق بالمطالبة أو الشكوى مستندين في ذلك على ما جاء في القوانين والنصوص السابقة.

وقد تبين أثناء إجراء الاستمارة بالمقابلة مع أفراد مجتمع الدراسة أن معظمهم على علم بأنهم يملكون حق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والقانون المعمول به في المؤسسة ينص على ذلك والذي يستمد لوائحه من قانون العمل **90-11**. ولهذا يظهر لنا من خلال الجدول (13) رد فعل المبحوثين في حالة عدم السماح لهم بالمشاركة حيث تبين أن هناك ردود أفعال مختلفة كل حسب آراء ومواقف المبحوثين. فنجد (58.34 %) يطالبون بالمشاركة لأنها حق لهم لا بد من مزاولته وليس هبة تمنح لهم. بينما يستسلم للأمر (27.78 %) وهؤلاء يكونون قد استغنوا عن حقهم في المشاركة سواء بدافع الخوف من الوقوع في مشاكل لكي لا تصبح مناصبهم مهددة بالفقدان، أو بدافع عدم الاهتمام بتاتاً بالمشاركة. وتمثل نسبة (09.72 %) من يتقدمون بشكوى، ويرى (04.16 %) من المبحوثين انتظار الفرصة الملائمة حتى يسمح لهم بالمشاركة، أما فيما يخص الإضراب عن العمل استبعد هذا الاحتمال تماماً وهو دليل على وعي المبحوثين واتجاههم لحل المشاكل بطرق سلمية أولاً كما صرح به. ومما مر نستطيع القول أن رد فعل المبحوثين من عدم السماح بالمشاركة يتصف بكونه:

1- رد فعل إيجابي من طرف المبحوثين ويتمثل في المطالبة بالمشاركة والتقدم بشكوى بخصوص هذا الأمر.

2- رد فعل سلبي من طرف بعض المبحوثين ويتمثل في الاستسلام للأمر وانتظار الفرصة وهذا يعني الاستغناء عن حق من حقوقهم ودليلا على ذلك موقف إحدى المبحوثات التي أضافت قائلة: " أهتم بعملتي فقط وليس لي وقت للمطالبة والإصرار".

جدول رقم (14): أثر عدم السماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات على المبحوثين.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
الشعور بالإقصاء والتهميش	59	45.04
تجاهل ضوابط وتعليمات العمل	24	18.32
زيادة الخلافات والمشاكل بين العمال والمسؤولين	48	36.64
المجموع	131	100

غالبا ما يؤدي عدم السماح للعمال بالمشاركة في عملية صنع القرارات إلى ظواهر سلبية تؤثر على المنظمة وعلى مواردها البشرية على حد سواء. فبالنسبة للمنظمة يعرقل تطورها ونموها وزيادة التوتر بداخلها. أما بالنسبة للأفراد العاملين فيؤثر ذلك عليهم نفسيا واجتماعيا.

ويتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن (45.04 %) من إجابات المبحوثين ترى أن عدم السماح لهم بالمشاركة يؤدي إلى شعورهم بالإقصاء والتهميش وهذا الإحساس يجعل الأفراد يشعرون بأنهم غرباء عن المؤسسة التي يعملون فيها كما يشعرون بعدم الاهتمام بهم وعدم الثقة في قدراتهم وإمكانياتهم مما يقلل من ثقتهم واحترامهم لأنفسهم ودفعهم إلى عدم اعتزازهم بعملهم؛ فمنعهم من المشاركة يعني عدم الاهتمام بإشباع حاجات الاحترام والتقدير التي حددها *Maslow* في هرمه للحاجات والتي وضعها في القمة باعتبارها حاجة أساسية من الحاجات الإنسانية الضرورية، وقد أكدها *Hertzberg* في نظريته المسماة ب "ذات العاملين".

وتمحورت (36.64 %) من الإجابات حول زيادة الخلافات والمشاكل بين العمال والمسؤولين فنشوء هذه الخلافات نتيجة حتمية لأن العمال يدركون أن حقوقهم هضمت وكونها أقل أهمية مقارنة مع حقوق الآخرين وهذا دليل على عدم المساواة فيسود التوتر وخلافات العمل داخل المؤسسة مما يؤثر على بيئة العمل الإنساني.

أما (18.32 %) رأت أن أثر عدم السماح لها بالمشاركة سيؤدي إلى تجاهل ضوابط وتعليمات العمل وعدم الالتزام بها من طرف المبحوثين نتيجة عدم توافقتهم مع المعايير المفروضة عليهم في العمل تلك المعايير التي لا يشاركون فيها بالرأي فيجدون أنفسهم مجرد هدف للترشيد التنظيمي.

وعلى العموم نستطيع القول أن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ينجم عنها ردود أفعال وتصرفات غير مرغوب فيها وغير مرضية كظهور ما يسمى بالجمود السلوكي، وتطور العلاقات الشخصية والإنسانية داخل المؤسسة، واحتكار سلطة اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين الكبار

وكل هذا يؤدي إلى ظهور ما يسمى بعدم الرضا في العمل لدى الأفراد نتيجة شعورهم بعدم الحرية وأنهم مجرد آلات في المؤسسة مثلما اعتبرهم *Taylor*.... وغيرها من المظاهر السلبية التي تؤدي إلى انخفاض كفاءة المؤسسة.

وهناك دراسات أخرى أثبتت أن عدم السماح للعمال بالمشاركة في التسيير يؤدي إلى عدة سلبيات منها: انخفاض معنوياتهم ودرجة رضاهم عن العمل. ويرى *Blauner* بأن عمال المؤسسات التي توجد بها فرص قليلة للمشاركة في التسيير واتخذ القرارات يعاني عمالها من الإحساس بالضعف. ولاحظ *Pearlin* بأن نقص المشاركة يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.⁽¹⁾

جدول رقم (15): يبين مزايا وفوائد المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات في نظر المبحوثين.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
التفويض السليم للقرارات المتخذة	35	13.72
تحسين مستوى القرارات المتخذة	34	13.34
تحقيق التعاون بين العمال والمسؤولين	51	20
تقليل الخلافات والمشاكل داخل المؤسسة	45	17.64
خضوع قواعد وإجراءات العمل للمراجعة باستمرار	22	08.63
تدعيم الجو الديمقراطي داخل المؤسسة	30	11.77
زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة	38	14.90
المجموع	255	100

إن المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تحقق مزايا وفوائد كثيرة لكل من المؤسسة وللأفراد العاملين بها فهي التي توجه حركة الحياة داخل المنشأة. كما أنها خطوة عظيمة نحو تحقيق علاقات عمالية سليمة وجيدة التي تتجسد بسيادة روح التسامح والصبر والقدرة على تقبل آراء الآخرين مهما كان مستواهم الوظيفي والحث على العمل المشترك، كذلك الاتصالات في مختلف الاتجاهات وكل هذا يساهم في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية للموارد البشرية من خلال المحافظة على حقوقهم والاهتمام بمشاركتهم عقليا وفكريا فيتأسس بذلك الاحترام المتبادل بين الجميع وتعم الثقة فكل هذا يساعد حتما على تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة .

ويظهر لنا الجدول آراء أفراد مجتمع الدراسة حول فائدة المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات حيث بلغت نسبة الإجابات التي ترى بأن المشاركة تحقق التعاون بين المسؤولين والعمال (20 %) وتعبها (17.64 %) من الآراء التي ترى أن الفائدة من المشاركة تكمن في التقليل من الخلافات والمشاكل داخل المؤسسة وحلول بدلا من ذلك حسن التفاهم بين جميع الأطراف. ويمكن

تفسير استحواذ هاذين الاحتمالين نسب عالية هو تأكيداً لوجهة نظر *Likert* المدعمة للمشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات عند حديثه عن نمط المشاركة الذي يؤدي إلى علاقات مترابطة ومتساندة في التنظيم يسودها التفاهم والتعاون بينهم وقد سماها *Likert* "العلاقات المتساندة" والتي تتكون نتيجة للتفاعلات المؤيدة ولسيادة روح التعاون مما يؤدي إلى تحقيق مصالح كل من الفرد والتنظيم.

وبينت أيضاً إجابات المبحوثين أن المشاركة تزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة بنسبة (14.90%) حيث أن إشراك العاملين يغرس فيهم الشعور بأنهم جزء حيوي وطرف هام في المؤسسة وأنهم ليسوا مجرد مأجورين بل مسيرين مما يؤدي إلى انفتاح شخصياتهم وازدهارها وتنمية وعيهم في جميع مجالات العمل بالمؤسسة إضافة إلى إشباع حاجات إثبات الذات وتطوير روح المبادرة لديهم فترتفع روحهم المعنوية ويزيد ارتباطهم وانتمائهم أكثر لبيئة العمل.

ونجد (13.72%) من الإجابات رأت أن مشاركة العمال في صنع القرارات تؤدي إلى التنفيذ السليم والالتزام بالقرارات المتخذة لأنها صادرة من جماعة متفاعلة وليس من شخص واحد فيكون التنفيذ دقيق لها نابع من قبول واستعداد العاملين لمتابعة قراراتهم الذاتية أكثر من التي تصدر عن الغير وهذا لانسجامها مع رغباتهم. واختار (13.34%) احتمال تحسين مستوى القرارات المتخذة لأنها تخضع للمناقشة والتشاور وتبادل وجهات النظر بين جميع الأطراف أي دراستها دراسة واقعية عميقة من خلال الإطلاع على جميع البدائل المتاحة وبعدها اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار بشأنه. أما بالنسبة لتدعيم الجو الديمقراطي فقد كانت (11.77%) من إجابات المبحوثين ترى أنها تؤدي إلى الحد من سيطرة البيروقراطية والتقليل من مركزية اتخاذ القرارات والمساعدة على قيام علاقات إنسانية سليمة، وحاز احتمال خضوع قواعد وإجراءات العمل للمراجعة باستمرار على (8.63%) مما يجعلها تتماشى وتتناسب مع ما قد تتطلبه بعض الظروف الطارئة ومع مختلف المعطيات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المحيطة بالمؤسسة فتصبح أكثر مرونة.

جدول رقم (16): يبين ما إذا كان هناك تشجيع باستمرار للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات
27.78	20	نعم
65.28	47	لا
06.94	05	لا أدري
100	72	المجموع
النسبة المئوية %	التكرار (ك)	إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟
28.58	28	رغبة المسؤولين بالإفتراد بسلطة اتخاذ القرارات
18.36	18	عدم الثقة في قدرات العمال وإمكاناتهم على اتخاذ القرارات
20.40	20	لأن المسؤولين لا يعترفون بمبدأ المشاركة
25.52	25	لأن آراء واقتراحات العمال لا تخدم المسؤولين
07.14	07	قلة الاتصال
100	98	المجموع

يجدر بنا الإشارة إلى أن 5 مبحوثين أجابوا عن هذا السؤال "بلا أدري"، وقد تم تبويب هذه الإجابات في الجدول. ويتبين من خلال النسب المئوية المدونة في الجدول رقم (16) أن 47 مبحوثاً ينفون تشجيع المسؤولين للعمال على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات باستمرار وذلك بنسبة (65.28 %) وهي نسبة كبيرة مقارنة مع أولئك الذين أقرروا بوجود تشجيع على المشاركة العمالية وهم 20 مبحوثاً بنسبة (27.78 %) والباقيين 5 أفراد من مجتمع الدراسة ونسبتهم (06.94 %) أجابوا باحتمال " لا أدري " أي عدم معرفتهم ما إذا كان هناك تشجيع العمال للمشاركة في اتخاذ القرارات أم لا ونفسر ذلك بأن إجاباتهم لهذا السؤال كانت محايدة.

ويلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أن (28.58 %) من إجابات المبحوثين تجمع بأن عدم التشجيع على المشاركة راجع لرغبة المسؤولين بالإفتراد بسلطة اتخاذ القرارات، بمعنى احتكار سلطة اتخاذ القرارات وكأنها ملكية خاصة وهم الوحيدون الذين لديهم الحق فيصنع القرارات ويعد ذلك إقصاء وتهميشاً للأطراف الأخرى. وأرجعت (25.52 %) من إجابات المبحوثين السبب إلى أن اقتراحات العمال لا تخدم مصالح المسؤولين بمعنى أنهم قد يرون في مشاركة العمال مساس بمراكزهم وتدخل في صلاحيتهم مما يشعرهم بالخوف من فقدان مناصب عملهم. فمشاركة الآخرين تمثل في اعتقادهم تهديداً لمراكزهم بالمؤسسة.

وركزت (20.40 %) من الإجابات على أن المسؤولين لا يعترفون أصلاً بمبدأ المشاركة، وغالبا ما نجد أن هذه الفئة لا تزال تتبع وتعتمد على الطرق القديمة في التسيير التي وجدوا سالفهم يتبعونها كما أنهم يخشون التغيير والتجديد لأنه قد يبرز كفاءات ومهارات أحسن من التي يمتلكونها. أما (18.36%)

من الإجابات رأت السبب أنه عدم الثقة في قدرات العمال وإمكاناتهم على اتخاذ القرارات، فهم ينظرون للعمال على أنهم كسالى لا يريدون بذل الجهد والتفكير ولهذا فكل ما يجب أن يقوم به هو الانصياع للأوامر والتنفيذ فقط. وإذا عدنا إلى مبادئ الإدارة العلمية نجد أن هذا الاعتقاد هو تجسيدا لرأي *Taylor* في عدم السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي يمكن القول أنه في المؤسسة مجال الدراسة لا تزال الأفكار التaylorية تسيطر على بعض العقول والدليل على ذلك ما جاء في إجابات المبحوثين.

واحتل سبب قلة الاتصال أصغر نسبة (07.14 %) وزيادة على هذه الأسباب أضاف المبحوثون الذين نفوا تشجيع المشاركة باستمرار أسباب أخرى منها الثقافة التنظيمية لمؤسسة " نפטال " بسكيدة أنها ثقافة مغلقة وثابتة غير متجددة ولا تفتح الأفاق لإدخال تغيرات جديدة بخصوص التسيير وحتى وإن حاولت التغيير أو التجديد فيكون ذلك في صورة تقليد للطرق التسيير الأجنبية دون دراسة ما إذا كانت هذه الطرق تنطبق مع إمكانياتها أو مواردها المادية والبشرية وظروفها. كذلك سرية بعض القرارات مما يتعذر مشاركة العاملين فيها وصدور القرارات الأساسية من المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المسؤولين في حد ذاتهم ليس لديهم حرية وسلطة كاملة في اتخاذ القرارات فما بالك العمال الآخرون ومن الأسباب أيضا عدم إعطاء أهمية لأراء واقتراحات العاملين.

وإذا رجعنا إلى الجدول رقم (08) نجد أن درجة المشاركة في اتخاذ القرارات بصفة دائمة تمثلها نسبة قليلة (21.56 %) مقارنة مع احتمال نادرا الذي بلغت نسبته (47.05 %) وهذا يدل على عدم التشجيع على المشاركة باستمرار. وقد أدلى كل من رئيس دائرة الأفراد ورئيسة دائرة المالية والمحاسبة ورئيس مركز توزيع الوقود أن التشجيع على المشاركة يعرف نوعا ما نقص والسبب أن الوعي بأهمية هذا الأسلوب لم يستوعب بعد إلا من طرف القليل من المسؤولين إلى جانب أن هذه المقاطعة (النفط والوقود) هي مقاطعة تنفيذية؛ أي تنفيذ لما يخطط ويقرر من المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة لذلك فالمشاركة فيها تكون حسب ما تستدعي الظروف وحسب المواقف التي تواجهها المؤسسة.

خلاصة:

تبين من البيانات التي تم عرضها وتحليلها إلى أن إتباع أسلوب المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات يساهم في تدعيم العلاقات الإنسانية داخل مقاطعة النفط والوقود بسكيدة، فأشراكهم سيؤدي إلى شعورهم بأهميتهم وبأنهم عضو حيوي في المؤسسة، كما تتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم إضافة إلى إحساسهم بالمسؤولية وتحملها والتقليل من المشاكل بين الرؤساء والمرؤوسين.

وقد بدأت مؤسسة نפטال (المديرية العامة بالجزائر العاصمة) إتباع هذه الطريقة للتسيير لأجل تحقيق مصالحها ومصالح الأفراد العاملين بها وذلك من خلال تفويض بعض السلطات في اتخاذ القرارات ومشاركة المعنيين بالأمر في حالة ما إذا كانت القرارات المتخذة من قبل المديرية العامة لا تتوقف مع طرق العمل ولا تتناسب مع إمكانيات مقاطعة - النفط والوقود - بسكيدة. وهذا ما صرحت به رئيسة دائرة المالية والمحاسبة استنادا لما يجري مؤخرا من إجراءات حديثة لتغيير سياسة العمل بالمؤسسة.

3- مساهمة الاتصال في توطيد العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية:

يعتبر الاتصال العصب الحيوي الذي تمارس المؤسسة من خلاله وجودها. فهو عنصر أساسي لحياتها وتعاملها مع جماهيرها الداخلية المؤسسة (مواردها البشرية). فمع التطورات الحديثة والنمو المتسارع وتعقد المنظمات وتزايد حجمها وتوسع نطاق أنشطتها أدى إلى زيادة الاهتمام بتفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة باعتباره الوسيلة التي تحقق التفاهم والتفاعل الاجتماعي.

وتعمل العلاقات العامة على تفعيل الاتصال داخل المنظمة سواء من حيث الكيفية أو الوسيلة أو الأسلوب لنقل وتبادل المعلومات والأفكار، الآراء، الانطباعات، الحقائق والمشاعر بين جميع أفراد التنظيم إضافة التشجيع على قيام اتصالات غير رسمية بهدف تحقيق التفاهم المتبادل والتأييد والتعاون المشترك وبالتالي بناء علاقات إنسانية سليمة.

وسنطلع من خلال تحليل الجداول المولية ما إذا كان نظام الاتصال السائد في المؤسسة مجال الدراسة يساهم في توطيد العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (17): يبين الاتصال النازل (من الرؤساء إلى المرؤوسين).

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
غالبًا	40	55.56
أحيانًا	30	41.66
نادرًا	02	02.78
أبداً	/	/
المجموع	72	100

يقضي المسؤولون جل أوقاتهم أثناء ساعات العمل في إجراء اتصالات مع مختلف أفراد التنظيم لأغراض مختلفة ويتبين من خلال الجدول رقم (17) أن اتصال الرؤساء بالمرؤوسين غالباً يحتل نسبة كبيرة تقدر بـ (55.56%)، بينما تمثل (41.66%) الاتصال بالمرؤوسين أحياناً، أما ندرة الاتصال فهي (02.78%) وهي نسبة ضئيلة.

يمكن الإشارة إلى أن اتجاه الاتصالات من أعلى إلى أسفل في المؤسسة مجال الدراسة موجودة وهذا دليل على اعتماد هذا النوع من الاتصالات في تسير أعمال المؤسسة وهذا النوع من الاتصال ضروري لا يمكن الاستغناء عنه. ويتوقف نجاحه وكفاءته على مدى قدرة ومهارة المسؤولين في توجيه الأوامر والتعليمات وشرح السياسات ومهما كان الطابع الذي تتميز به الإدارة في أي منظمة فلا يمكن الاستغناء عنه. وإذا عدنا إلى موقف الاتجاه التقليدي يرى أن هذا النوع من الاتصالات أحسن نمط لتنظيم العمل بعكس العلاقات الإنسانية التي ترى أنه يجب أن يدعم بالاتصالات الصاعدة.

ولكن إذا كانت الاتصالات في المؤسسة تسير في هذا الاتجاه وحده فهذا يجعلها ناجحة من الناحية الفنية لكنها فاشلة من الناحية الإنسانية والسبب هو انعدام التفاعل الاجتماعي وتجريد العاملين من روح المبادرة وعدم احتوائه على المرونة الكافية تسير في اتجاه واحد مما يؤثر على أداء العمل بالشكل المطلوب، كما أنها لا تسمح بتطوير العلاقات وتوطيدها بين الرؤساء والمرؤوسين. ذلك يجب دعم هذا الإتصال بفتح مجال الاتصالات من نوع ثاني وهو الاتصال الصاعد الذي يدعم الاتصالات النازلة من خلال التغذية العكسية.

جدول رقم (18): يبين سبب اتصال الرؤساء بالمرؤوسين.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات
48.20	67	تبليغك بأوامر وتعليمات لتنفيذ العمل وشرحها
06.47	09	لتحفيزك وتشجيعك على أداء العمل
22.30	31	تعريفك بالتغيرات الجديدة في المؤسسة
07.19	10	مساعدتك على حل المشاكل
04.32	06	إبلاغك بمستوى عملك
11.52	16	استشارتك في أمور العمل
100	139	المجموع

غالباً ما نجد الاتصالات النازلة الأكثر شيوعاً في المنظمات باعتبارها مهمة وتلعب دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة وفي سير العمل وتكون موجهة لأغراض عدة. ويظهر من النسب المئوية الواردة في الجدول الموضح أعلاه أن (48.20 %) من إجابات المبحوثين ركزت على الإتصال من الرؤساء إلى المرؤوسين موجهة للتبليغ بأوامر وتعليمات لتنفيذ العمل وشرحها، وتمحورت نسبة (22.30 %) حول التعريف بالتغيرات الجديدة في المؤسسة وهذا دليل على أنه يتم إخبار الأفراد بكل ما يجد من قوانين وتغيرات سواء الخاصة بالعمل أو فيما يخص شؤون العمال. أما بالنسبة لاحتمال الاستشارة في أمور العمل فهو بنسبة (11.52 %) وتعد هذه الاستشارة صورة من صور المشاركة ويثبت ذلك ما جاء في المحور السابق بخصوص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

ونجد (07.19 %) من إجابات أفراد مجتمع الدراسة ترى أن اتصال المسؤولين بالعمالين هو للمساعدة على حل مشاكلهم، وفيما يخص احتمال التحفيز والتشجيع على أداء العمل مثلته (06.97 %) من الإجابات، و(04.32 %) ترى أن الإتصال النازل يكون للإبلاغ بمستوى الأداء (تقييم) وهي نسبة قليلة فهذا العامل جد ضروري حيث أن تقييم أداء الموظفين يعتبر من أهم الإستراتيجيات التي يجب على المنظمة القيام بها لأجل أداء عمله على أحسن وجه ومقارنة مع ما يجب أن يكون نجد أن اتصال المسؤولين بالعمال للقيام بهذه العملية هو جد قليل وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين حول هذه المسألة بقولهم " لا يوجد لعملية التقييم للأداء في المؤسسة، ولا فرق بين الذي يؤدي عمله بإتقان والذي لا يبالي بعمله فكل شيء يأتي من أعلى، وحتى إن تمت هذه العملية فهي لا تتم على أسس موضوعية " وعموماً من خلال ما جاءت به النسب المئوية يظهر أن الإتصال النازل في المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية بسكيكدة موجه للقيام بأعمال فنية أكثر.

جدول رقم (19): يبين الأسلوب والوسائل المستعملة في الإتصال النازل.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات	
41.26	59	15.94	22	تقارير	الأسلوب الكتابي
		18.84	26	مذكرات	
		34.78	48	مراسلات	
		09.43	13	لوحة إعلانات	
		08.69	12	مجلة المنظمة	
		12.32	17	دليل العمل	
		100	138	المجموع	
48.96	70	36.74	54	مقابلات	الأسلوب الشفوي
		20.40	30	اجتماعات	
		31.98	47	هاتف	
		02.72	04	ندوات	
		08.16	12	زيارات المسؤولين	
		/	/	حفلات ودعوات	
		100	147	المجموع	
06.29	09	77.78	07	ملصقات	الأسلوب المصور
		/	/	رسوم بيانية	
		22.22	02	أفلام مصورة	
		100	09	المجموع	
03.49	05	40	02	الإنترنت	الأسلوب الإلكتروني
		60	03	الإنترنت	
		100	05	المجموع	
100	143	المجموع			

إن سير العملية الاتصالية لا يتم بطريقة عفوية بل بالاعتماد على الأساليب ووسائل ملائمة فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والآراء وفي نفس الوقت ضمان الفهم السليم لمضمونها. ولذلك يحتل الأسلوب والوسيلة مكانة مهمة بين عناصر عملية الإتصال داخل التنظيم، وتختلف الأساليب الاتصالية ووسائلها فمنها الشفوية والكتابية، المصورة والإلكترونية لكل منها بصمتها وتأثيراتها في تفعيل عملية الإتصال.

ويبدووا جلياً من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن (48.96 %) من إجابات المبحوثين ركزت على استخدام الرؤساء الأسلوب الشفوي للاتصال بالمرؤوسين، وقد تعددت وسائل هذا الأسلوب

حيث اتضح من خلال النسب المئوية المبينة أنه من أكثر الوسائل الشفوية استعمالاً هي المقابلة بنسبة (36.74 %) حسب إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر هذه الوسيلة بالغة الأهمية إذ أنها تسمح بالاتصال المباشر بين الطرفين مما يساعد على طرح وجهات النظر والاقتراحات وعرض المعلومات دون واسطة، وتسمح بالحصول على الرد مباشرة دون الانتظار وقت طويل بالإضافة إلى إزالة سوء الفهم. ويليه مباشرة الهاتف وقدرت نسبة الوسيلة (31.98 %) كما يرى الباحثين وقد أدلى معظم الباحثين أن الهاتف مستعمل بصفة دائمة خاصة في حال وقوع مشاكل طارئة فهي الوسيلة الأسهل والأسرع، وقد سبق وأن أشرنا إلى أن الهاتف يحتل المرتبة الثانية للاتصال في المؤسسات في الفصل الثالث المبحث الثاني (الصفحة 204) وفعلاً فقد ثبت ذلك ميدانياً. أما نسبة (20.40 %) تشير إلى احتمال الاجتماعات، وبالنسبة لاحتمال زيارات المسؤولين فقد قدرت بـ (08.16 %) وعلى الرغم من أن هذه النسبة ضئيلة إلا أن هذا دليل على أن المسؤولين يسعون لإزالة الحواجز بينهم وبين مرؤوسيه، وقد لاحظنا ذلك أثناء عملية ملئ الاستمارات فهناك بعض المسؤولين يبادرون بزيارة الموظفين في مكاتبهم لأسباب مختلفة سواء فيما يتعلق بالعمل أو العمال للتبليغ بقضية ما أو للاستفسار عن بعض الأمور وتمثل نسبة (02.72 %) الندوات وهي نسبة صغيرة جداً فنادرًا ما يتم عقد ندوات مع العاملين كما صرح الباحثين بالرغم من أن هذه الوسيلة لها فائدة كبيرة في تحقيق نوع من الديمقراطية نتيجة للمناقشات التي تجري أثنائها بين جميع الأطراف. وفيما يخص إقامة حفلات ودعوات للأفراد العاملين سواء كانت للتكريم أو في أي مناسبة فهي غير مستعملة حسب ما يظهر في الجدول عن الأسلوب الشفوي وأدواته.

أما الأسلوب الكتابي فهو الأسلوب المستعمل للاتصال النازل بعد الأسلوب الشفوي وهو ما دلت عليه إجابات الباحثين بنسبة (41.26 %) ونستطيع القول أن استعمال هذا الأسلوب يحتل المرتبة الثانية وهو تدعيماً وإثباتاً لما ينقل إلى الباحثين شفويًا لضمان وصول التعليمات والأوامر لجميع العاملين بصفة رسمية، وقد تعددت أيضاً وسائل هذا الأسلوب فقد ركزت إجابات الباحثين على المراسلات بنسبة (34.78 %) باعتبارها الأكثر استعمالاً من الرؤساء.

وتمحورت (18.84 %) من الإجابات حول المذكرات، ويليه احتمال استخدام التقارير وذلك بنسبة (15.94 %) ويستعمل دليل العمل بنسبة (12.32 %)، أما (09.43 %) فهي نسبة استخدام لوحة الإعلانات وقد لوحظ أن هذه الوسيلة موجودة في كل دائرة من دوائر المؤسسة لكن استعمالها قليل جداً وكل ما تتضمنه بعض الأوراق القديمة تحتوي على إعلانات مرت عليها مدة من الزمن. وبالنسبة لمجلة المنظمة تبين أنها مستعملة بنسبة (08.69 %) وحسب تصريحات الباحثين أن مجلة المنظمة يتم إصدارها من طرف المديرية العامة بالجزائر العاصمة، كما أنها لا توزع لجميع الأفراد بل يحصل عليها رؤساء الدوائر ورئيس مركز توزيع الوقود ويحصل عليها أيضاً قسم الإعلام والتسيير والمخبر ومدير المؤسسة.

وبخصوص الأسلوب المصور فتشير لنا إجابات المبحوثين بأن نسبة استعماله من طرف المسؤولين تبلغ (06.29 %) ويتضح هنا أن هذا الأسلوب قليل الاستعمال مقارنة مع الأسلوبين السابقين، ومن الوسائل المصورة نجد الملصقات مستعملة بنسبة (77.78 %) وتعقبها (22.22 %) تمثل الأفلام المصورة أما الرسوم البيانية فهي غير مستعملة تماماً. ولم تكن إجابات المبحوثين وحدها التي تبين عدم استعمال هذه الوسيلة فقد لاحظنا أنه لا يوجد رسوم بيانية أو لافتات في المقرين للمؤسسة سواء في مقر الإدارة والوسائل العامة ودائرة التقنية أو مقر المديرية بالمنطقة الصناعية، وكل ما لاحظناه هو وجود بعض الملصقات معلقة على جدران المكاتب وتتضمن صور لبعض منتجات المؤسسة. وفيما يتعلق بالأسلوب الإلكتروني للاتصال فهو مستخدم بنسبة ضئيلة جدا (3.49 %) وهذا دليل على أن نظام الإتصال في المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-مقاطعة النفط والوقود- بسكيدة لم يرقى بعد إلى إتباع وإدخال التكنولوجيا الحديثة لتسيير أعمالها بالرغم من أن استعمال هذا الأسلوب وما يحتويه من تقنيات كالانترنت والإنترنت والإكسترنات عرف استخدامها في التنظيمات توسعا كبيرا في الآونة الأخيرة كتقنيات متطورة لتنظيم أعمال المؤسسة نظرا لما توفره من وقت وجهد.

وتبين من الجدول أن (60 %) تشير إلى استخدام الانترنت و(40 %) من الإجابات تدل على استعمال الإنترنت ويكون ذلك في المقر الثاني للمديرية أين يوجد مكتب المدير وفي خلية الإعلام والتسيير وبالتالي فإن إمكانية استخدام هذا الأسلوب غير متوفرة لجميع الأفراد في المؤسسة.

وتأسيسا على ما سبق نستطيع القول أن الأسلوب الاتصالي الأكثر استعمالا في الاتصال النازل هو الأسلوب الشفوي من أي أسلوب آخر فهو يسمح بالاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين دون أداة وسيطة، كما أنه يتيح الفرصة لتبادل الآراء والمشاعر فهو من مقومات الدافعية كما ترى مدرسة العلاقات الإنسانية. وإذا عدنا إلى ما نادى به *Mary Parker Follet* حول أهمية الإتصال الشفوي المباشر حيث ترى أن إقامة علاقات تنظيمية يكون من خلال استعمال قنوات اتصال مباشرة بين الأفراد العاملين لأن هذا يساعد على التعليم وتسوية الخلافات في الآراء وتحقيق الانسجام والتفاهم داخل المنظمة، وانتشار الأسلوب الشفوي هو تأكيدا لما قاله *Denis Morfy* أن حوالي (90 %) من الأعمال في المؤسسات تتم بواسطة الإتصال الشفوي وأن (10 %) تتم بالكتابة.⁽¹⁾

(1) فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1966، ص 195.

جدول رقم (20): يبين مدى فهم المبحوثين (المرووسين) للأوامر والتعليمات النازلة من أعلى.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات
16.66	12	/	/	اللغة المستعملة
		35.29	06	غموض الأسلوب
		29.41	05	الوسائل غير مناسبة
		29.41	05	كثرة المعلومات وتداخلها
		05.89	01	التوقيت غير ملائم
		100	17	المجموع
83.34	60	لا		
100	72	المجموع		

يشير الجدول رقم (20) إلى أن 60 مبحوثاً بنسبة (83.34 %) يرون أنهم لا يجدون صعوبة في فهم ما يصل إليهم من أوامر والتعليمات من طرف المسؤولين مقابل 12 مبحوثاً بنسبة (16.66 %) يرون أنهم يلقون صعوبة الفهم.

وقد اختلفت إجابات المبحوثين الذين يجدون صعوبة في فهم ما يصل إليهم من المسؤولين حول الأسباب. فنجد (35.29 %) ركزوا على غموض الأسلوب بمعنى عرض الأفكار بأسلوب عام وغير واضح مما يؤدي إلى سوء الفهم وبالتالي التنفيذ السيئ، وحظي احتمال الوسائل غير مناسبة واحتمال كثرة المعلومات وتداخلها على (29.41 %) وهي نسبة متساوية بينهما. أما (05.89 %) من الإجابات ترى أن التوقيت غير ملائم، وفيما يخص اللغة يبدو أن اللغة المستعملة مفهومة لدى جميع المبحوثين ولا تشكل لديهم عائق، وتبين من خلال ما لاحظناه أن اللغة الفرنسية هي الأكثر استعمالاً في جميع المعاملات وفيما يتعلق بالوثائق والسجلات والمرسلات حتى القوانين واللوائح المعمول بها فهي باللغة الفرنسية وقليلاً ما تستعمل في معاملاتها ووثائق مكتوبة باللغة العربية.

وإذا تمعنا النظر في نسبة الفهم للأوامر والتعليمات (83.34 %) يرتبط بعامل أساسي وهو المستوى التعليمي للمبحوثين الذين أغلبهم جامعيين فهم من المفروض يملكون القدرة على الفهم والإدراك أيضاً عامل الأقدمية يلعب دوراً كبيراً حيث أن الخبرة في العمل تساعد الموظفين على التعود وإستيعاب الطرق والأساليب التي تستخدم لتسيير الأعمال ولتبليغ التوجيهات والتعليمات هذا من جانب ومن جانب آخر يتضح أيضاً أن الأساليب الاتصالية المستعملة من طرف المسؤولين هي أساليب تتسم بالبساطة والوضوح ومباشرة والدليل على ذلك ما جاء في الجدول رقم (19) الذي يبين كثرة استخدام الأسلوب الشفوي وهو أكثر فعالية في تحقيق الفهم وإلغاء اللبس والغموض عن طريق الشرح والتفسير.

جدول رقم (21): يبين الإتصال الصاعد (من المرؤوسين إلى الرؤساء).

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
غالباً	42	58.34
أحياناً	27	37.5
نادراً	03	04.16
أبداً	/	/
المجموع	72	100

إن اقتصار العملية الاتصالية داخل المنظمة على اتجاه واحد لا يكفي لنجاح وفعالية الإتصال ولهذا يجب أن يسير في اتجاه آخر إضافة إلى سيره من أعلى إلى أسفل وهو الإتصال الصاعد الذي يكون من أسفل إلى أعلى وهذا النوع من الإتصال له أهمية كبيرة سواء للمنظمة أو لمواردها البشرية ويمكن أن يحقق منه عدة فوائد إذا ما لقي تشجيعاً واهتماماً من طرف جميع المسؤولين في المؤسسة.

ويتبين من خلال الجدول أن هناك اهتمام بالاتصال الصاعد بدليل أن المرؤوسين على اتصال دائم برؤسائهم كما أشارت إليه النسب المئوية الموضحة أعلاه فنجد 42 مبحوثاً يتصلون غالباً برؤسائهم بنسبة (58.34 %) وأولئك الذين يتصلون أحياناً هم 27 مبحوثاً بنسبة (37.5 %) أما نادراً فهي نسبة ضئيلة جداً (04.16 %) يمثلها ثلاث مبحوثين، وفيما يخص احتمال أبداً فهو غير موجود بتاتاً.

ومن هنا يمكن القول أن الإتصال الصاعد سائر المفعول في مؤسسة "نفضال" بسكيدة مهما اختلفت درجاته، بمعنى أن المسؤولين يسمحون للمرؤوسين الإتصال بهم وأن المجال مفتوح أمامهم في أي وقت ومن شأن هذا القضاء على المناخ البيروقراطي الذي اعتادت عليه المؤسسات الجزائرية وإزالة العقبات والحواجز التي تقف بين كل من الرؤساء والمرؤوسين فترتفع روحهم المعنوية لمضاعفة جهودهم وأكد على ذلك **Chester Bernard** فهو يولي أهمية كبيرة للاتصال الصاعد لأن السلطة حسب وجهة نظره تأتي من القاعدة وليس من أعلى فالأفراد العاملون عنصر فعال في المؤسسة وفعاليتها تتوقف على مدى رغبتهم واستعدادهم للتعاون.

جدول رقم (22): يبين سبب اتصال المرؤوسين بالرؤساء.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
للاستفسار عن شؤون العمل	59	35.12
عرض مشاكلك الشخصية	10	05.96
تقديم اقتراحات وآراء	32	19.04
المطالبة بحقوق ما	16	09.52
تقديم شكاوي بخصوص العمل	21	12.5
رفع التقارير للمسؤولين	30	17.86
المجموع	168	100

يتصل عادة المرؤوسون بالرؤساء لعدة أسباب وأمور منها التي تكون بخصوص العمل ومنها التي تكون لأجل بعض الأمور الشخصية.

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن (35.12%) من إجابات أفراد مجتمع الدراسة ترى بأن الإتصال بالرؤساء يكون للاستفسار عن شؤون العمل. وكانت نسبة الجواب على احتمال تقديم اقتراحات وآراء (19.04%) يعني أن الموظفين هنا لهم نوع من الحرية لإبداء الرأي في مواضيع مختلفة لرؤسائهم في العمل أو مسؤولين آخرين ويعتبر ذلك تأكيداً وإثباتاً لما ورد في الجدول رقم (09) الذي يبين أن الأفراد العاملين يقدمون آراء واقتراحات في مواضيع مختلفة ، وأيضاً إذا عدنا إلى الجدول رقم (11) فيما يتعلق باهتمام المبحوثين بتوصيل وجهة نظرهم شخصياً دون وسيط كما يبين أيضاً أن المسؤولين يسمحون بطرح آراء وأفكار، ونفسر ذلك بداية إتباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة.

أما (17.85%) من الإجابات ترى أن الإتصال يكون لرفع التقارير إلى المسؤولين لمدهم بالمعلومات دقيقة وتفصيلية سواء عن حالة سير العمل أو عن العمال. ويرجع (12.5%) سبب الإتصال لتقديم شكاوي بخصوص العمل، ويتصل المبحوثين بنسبة (09.52%) للمطالبة بحقوق ما وتبقى (05.95%) لعرض المشاكل الشخصية.

جدول رقم (23): يبين الوسائل المستعملة في الإتصال الصاعد.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات	
42.97	55	42.69	38	تقارير	الأسلوب الكتابي
		20.23	18	مذكرات	
		37.08	33	طلبات خطية	
		/	/	صناديق الاقتراحات	
		100	89	المجموع	
53.90	69	32.54	41	مقابلات	الأسلوب الشفوي
		14.29	18	اجتماعات	
		26.19	33	هاتف	
		26.98	34	نظام الباب المفتوح	
		100	126	المجموع	
03.13	04	50	02	الإنترنت	الأسلوب الإلكتروني
		50	02	الإنترنت	
		100	04	المجموع	
100	128	المجموع			

إن الأفراد العاملين في المؤسسة ليس لديهم القدرة والاستعداد على استقبال الرسائل والأوامر والتعليمات فقط. فبحكم وظائفهم التي يمارسونها يحتم عليهم إرسال المعلومات من أسفل إلى أعلى ونقل ردود أفعالهم وآرائهم واتجاهاتهم وشكاويهم عن طريق استخدام قنوات ووسائل محددة .

وتشير النسب المئوية الموضحة في الجدول (23) إلى أن الأسلوب الشفوي هو الأكثر استعمالاً من طرف أفراد مجتمع الدراسة للاتصال بالمسؤولين وهو ما تبينه (53.90 %) من الإجابات واختلقت الوسائل الشفوية فركزت إجابات المبحوثين على المقابلات بـ (32.54 %) وهي أعلى نسبة للوسائل المستعملة وتليها (26.98 %) نسبة استعمال الهاتف، أما عن وسيلة الباب المفتوح فقد تحورت الإجابات حول هذا الاحتمال بـ (26.19 %) وهي متقاربة مع نسبة استعمال وسيلة الهاتف وقد أدلى معظم المبحوثين أن هذه الوسيلة مسموح بها في المؤسسة إذ أنهم يستطيعون مقابلة رئيسهم المباشر أو أي مسؤول آخر في المؤسسة مهما كان مركزه دون موعد مسبق سواء بخصوص العمل أو أمور أخرى، فهنا نستنتج أن المسؤولين يحاولون كسر وتخطي ذلك النمط الرسمي في الإتصال الذي يؤدي إلى خلق حواجز بين الرؤساء والمرؤوسين. فإتباع هذه السياسة في المؤسسة- مقاطعة النفط والوقود- بسكيدة يعد خطوة إيجابية للتخلص من القيود البيروقراطية التي طالما سيطرت على مؤسساتنا وهي إحدى المخلفات السلبية للاستعمار في إدارة المؤسسات الجزائرية. ونجد نسبة (14.29 %) من الإجابات تدل على احتمال الاجتماعات.

ويحتل استعمال الأسلوب الكتابي في الإتصال الصاعد المرتبة الثانية بعد الأسلوب الشفوي وهو ما توضحه (42.97%) من إجابات المبحوثين. ومن أكثر الوسائل الكتابية استعمالا التقارير (42.69%) وهي تلك التي ترفع لأعلى وتحتوي على معلومات وبيانات خاصة بأمر مختلفة بغية إعطاء صورة حقيقية عن مختلف الأمور وتزويد المسؤولين بمعلومات وبيانات معينة مما يساعد على اتخاذ قرارات وإتباع إجراءات معينة. وتستعمل أيضا الطلبات الخطية بنسبة (37.08%) حيث أن هذه الوسيلة الكتابية مستعملة بصفة دائمة فلا يمكن التصرف في أي من الأمور دون التقدم بطلب خطي للمسؤول وموافقته عليه. وتمثل (20.23%) من إجابات المبحوثين استخدام المذكرات، أما صناديق الاقتراحات فهذه الوسيلة غير مستعملة تماما حسب ما أكدته إجابات المبحوثين وما تم ملاحظته فلا يوجد صناديق موضوعة في أقسام أو دوائر المؤسسة ولا حتى في زاوية من زوايا المكاتب فهي غير معروفة سواء بالنسبة للمسؤولين أو الموظفين العاديين.

وبخصوص الأسلوب الإلكتروني بلغت نسبته (03.13%) وهي نسبة ضئيلة جدا ويرجع السبب إلى أن هذا الأسلوب لم يستعمل إلا حديثا في المؤسسة مجال الدراسة من جهة ومن جهة أخرى كما سبق وأن أشرنا سابقا أنه غير متوفر في جميع الدوائر والمصالح التابعة للمؤسسة ويتبين من خلال الجدول أن الوسائل الإلكترونية سواء الإنترنت أو الإنترنت مستعملتين بنسب متساوية (50%).

جدول رقم (24): يبين كيفية استقبال الرؤساء للمرؤوسين.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
استقبال جيد	19	26.38
استقبال عادي	53	73.62
استقبال سيء	/	/
المجموع	72	100

إن فعالية عملية الإتصال داخل المؤسسة لا تتوقف على الوسيلة أو الأسلوب المستعمل فقط بل هناك عوامل أخرى لها دور كبير في تفعيل الاتصال منها الكيفية التي يستقبل بها المسؤولين العاملين وطريقة التعامل معهم حيث أن ذلك يساهم في قيام علاقات إنسانية جيدة في المؤسسة، كما أنه يعزز الإتصال الصاعد الذي له أهمية عملية وشخصية وسلوكية.

ويبين الجدول الموضح أعلاه أن 53 مبحوثا رأوا أن استقبال المسؤولين لهم هو استقبال عادي بنسبة (73.62%) وهي نسبة مرتفعة في حين تدل (26.38%) على الاستقبال الجيد حسب ما يراه 19 مبحوثا الباقين. وبخصوص الاستقبال السيئ يتضح أن هذا الاحتمال غير وارد، بمعنى أن الرؤساء في المؤسسة لا يسيئون استقبال الموظفين، فالاستقبال السيئ من شأنه أن يعرقل السير الحسن للعمل

وينمي الشعور بالاستياء لدى الأفراد ويدل على انعدام الإحساس بمشاعر الآخرين وعدم الاهتمام بهم مما يؤدي إلى تفكيك الروابط وتشتت الصلات بين جميع العمال وتسوء العلاقات وبالتالي حدوث المشاكل والعراقيل وضعف روابط الانتماء.

وتفادياً لكل ذلك لا بد أن يكون استقبال المسؤولين للآخرين استقبالي لائق بغض النظر عن تسلسلهم الوظيفي، وأن يتميزوا بوسع البال وبالصدر الرحب إضافة إلى الإصغاء لكل ما يقولونه وأن يولوا اهتماماً للأمر التي قدموا لأجلها ومحاولة حلها إذا كان في مقدورهم. وكل هذا يؤثر في نفسية الأفراد كثيراً. فالفرد العامل قبل أن يكون عامل هو إنسان له مشاعر وأحاسيس ومراعاتها يرفع من روحه المعنوية فيختفي الشعور بوجود فرق بين من يشغل منصب وظيفي عالي والذي يشغل منصب أقل منه، كذلك كسر الحواجز بينهم فتنشأ الروابط المتينة التي تقوم على أساس من الثقة والتفاهم المتبادلين بين الطرفين وهكذا تحفظ الكرامة الإنسانية وتدعم العلاقات الإنسانية أكثر. وعليه يجب أن يمتلك المسؤولون ما يسمى " فن العامل مع البشر "

وإسناداً على ما ورد في الجدول من نسب حول كيفية الاستقبال نستنتج أن الرؤساء لا يسيئون معاملة المرؤوسين، وأن العلاقة بينهم يمكن القول عنها أنها علاقة حسنة " لا جيدة ولا سيئة " وصرح بذلك أيضاً المبحوثون.

وإذا عدنا إلى موقف **Bernard** بخصوص فاعلية الإتصال بالتنظيم نجده يؤكد على أن وظيفة المدير هي " إقامة وإدامة النظام الاتصالي لقيام علاقات إنسانية سليمة "

جدول رقم (25): يبين أسلوب الإتصال المفضل لدى المبحوثين.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات	
				الأسلوب الكتابي	الأسلوب الشفوي
44.8	56	21.28	20	يتميز بالدقة والوضوح	الأسلوب الكتابي
		12.76	12	يسهل نقل المعلومات علة نطاق واسع	
		10.64	10	الأسلوب الأكثر استعمالا في المؤسسة	
		47.88	45	وثيقة إثبات رسمية	
		07.44	07	يسمح بالتعبير أكثر عن الأفكار والآراء	
		100	94	المجموع	
40	50	20.31	26	يقلص من الوقت والجهد والتكاليف	الأسلوب الشفوي
		22.65	29	فهم الأوامر والتعليمات بشكل واضح	
		14.84	19	أكثر فعالية وكفاءة لنقل المعلومات	
		22.65	29	لمناقشة وتبادل الآراء ووجهات النظر	
		19.53	25	الحصول على رد فعل مباشر	
		100	128	المجموع	
02.4	03	40	02	يسمح بالحصول على المعلومات بسرعة	الأسلوب المصور
		20	01	يقضي على الالتباس والغموض	
		40	02	ينقل المعلومات إلى الذهن مباشرة	
		100	05	المجموع	
12.8	16	29.54	13	يتميز بالسرعة	الأسلوب الإلكتروني
		22.73	10	يتميز بالدقة والوضوح	
		22.73	10	أكثر تطورا	
		25	11	يسهل الإتصال دون انتقال	
		100	44	المجموع	
100	125	المجموع			

يعد استخدام أو تفضيل أسلوب معين للاتصال متوقف على عدة عوامل منها ما هو حسب الظروف المتاحة للأفراد وحسب نوع المادة أو الموضوع المراد نقله. وقد سبق وأن أشرنا أن الأساليب الاتصالية المستعملة في مؤسسة " نפטال بسكيكدة " متعددة، وبعد استجواب المبحوثين عن الأسلوب المفضل لديهم للاتصال تبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول (25) أن (44.8 %) من الإجابات فضلت الأسلوب الكتابي. وقد تعددت الأسباب لتفضيل هذا الأسلوب فقد حظي احتمال وثيقة إثبات رسمية على (47.55 %) حيث يمكن العودة مستقبلا لهذه الوثيقة مستقبلا وإظهار الدلائل

الملموسة على حدوث بعض الأحداث أو الاتفاقيات عند الحاجة وإثبات لبعض الحقوق والواجبات تجنباً لبعض المشاكل القانونية.

وتمحورت (21.28 %) من الإجابات حول تميزه بالدقة والوضوح للبيانات والمعلومات المدونة مما يؤدي إلى الفهم والتأكد. أما كونه يسهل نقل المعلومات على نطاق واسع فمثلته نسبة (12.76 %) بمعنى أنه يسمح لكل من المستقبل والمرسل بنقل مضمون رسالته لعدد كبير من الأفراد في المؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية وفي مختلف الدوائر والمصالح خاصة إذا كان الأمر يتعلق بقوانين أو لوائح تنظيمية تتطلب الالتزام بها من طرف الجميع أو حقوق ممنوحة لهم.

وبالنسبة لاحتمال الأسلوب الأكثر استعمالاً في المؤسسة بلغت نسبته (10.64 %) فمن غير المعقول أن تتم كل معاملات المؤسسة شفويًا ومن الضروري تدعيم ذلك كتابياً فهناك بعض المعاملات أو الإجراءات التي تقتضي القيام بها كتابياً. وجاءت (07.44 %) من إجابات المبحوثين التي ترى بأنه يسمح بالتعبير أكثر عن الأفكار والآراء فهناك بعض الأفراد لا يملكون قدرة ومهارة الحديث كما أنهم لا يستطيعون توصيل أفكارهم شفويًا لهذا يفضلون الكتابة للتعبير عن آرائهم بكل حرية دون حرج أو تردد.

وبخصوص تفضيل الأسلوب الشفوي فقد ركزت الإجابات على (40 %) ويظهر أن إجابات المبحوثين اختلفت حول أسباب هذا التفضيل فنجد (22.65 %) تساوت بين كل من احتمال فهم الأوامر والتعليمات بشكل واضح واحتمال مناقشة وتبادل الآراء، بمعنى أن الأسلوب الشفوي يزيل سوء الفهم للأوامر وكل ما هو مطلوب من الموظفين القيام به على أكمل وجه، أيضاً يتيح الفرصة للمناقشة في مختلف المواقف وتبادل وجهات النظر والمعلومات ومن هنا يتحقق التفاعل. وفضلت (20.31 %) من الإجابات الأسلوب الشفوي لأنه يقلص من الوقت والجهد والتكاليف؛ أي أنه يتصف بالسرعة ورأت (19.53 %) من الإجابات أنه يسمح بالحصول على رد فعل مباشر سواء من طرف الرؤساء أو المرؤوسين وهو ما يسمى "بالتغذية العكسية" المباشرة والسريعة دون الانتظار طويلاً. وفيما يخص احتمال الأكثر فعالية وكفاءة لنقل المعلومات قدرت نسبته (14.84 %) لأنه يسمح للمرسل بتحديد قدرة المستقبل على فهم وتقبل ما يصل إليه.

ويظهر من خلال الجدول أيضاً أن أفراد مجتمع الدراسة يفضلون الأسلوب الإلكتروني بالإضافة إلى الأساليب الأخرى على الرغم من كونه لم يحظى بعد بالاهتمام الكافي من قبل المؤسسة حسب ما بينته النسب المدونة في الجدول رقم (19) والجدول رقم (23) التي تشير إلى أن الأسلوب الإلكتروني مستعمل بنسب ضئيلة جداً.

وأظهر معظم المبحوثين أنهم يهتمون بهذا الأسلوب ويفضلون استخدامه وهو ما أشارت إليه (12.8 %) من إجاباتهم ويمكن تفسير هذا الاهتمام بأن أفراد مجتمع الدراسة يوظفون التغيير والتطوير حتى تتم عملية الإتصال بينهم بشكل أكثر فعالية وتقدماً ومواكبة التطورات التكنولوجية التي

تشكل عنصراً هاماً في تنظيم الأعمال وتحقيق التواصل عن بعد. وركزت إجابات المبحوثين على تفضيل الأسلوب الإلكتروني لأنه يتميز بالسرعة (29.54%)، ونجد (25%) من الإجابات تبين أنه يسهل الإتصال عن بعد دون تنقل، وتمثل نسبة (22.93%) بالتساوي بين احتمالي يتميز بالدقة والوضوح، وكونه أكثر تطوراً. وبالنسبة للأسلوب المصور كانت نسبته (02.04%) وهي أقل نسبة وأرجع المبحوثين السبب إلى كونه يسمح بالحصول على المعلومات بسرعة بنسبة (40%) وتتساوى هذه النسبة مع احتمال نقل المعلومات إلى الذهن مباشرة، أما كونه يقضي على الالتباس والغموض فقد حظي هذا الاحتمال بالاهتمام بنسبة (20%).

إن تفضيل أفراد مجتمع الدراسة لهذا الأسلوب بنسبة قليلة يمكن إرجاعه إلى أن هذا الأسلوب غير مستعمل في المؤسسة بشكل كافي كما أنه غير مهتم به على الرغم من أنه جد مهم وله مزايا عديدة فقد يعجز الأسلوب الكتابي أو الشفوي عن توصيل فكرة ما إلى الذهن بينما ينجح الأسلوب المصور في تحقيق ذلك بمجرد رمز أو صورة فيصل المعنى وتوضح الرؤية.

تعتبر الأساليب المستعملة للاتصال داخل المؤسسة سواء شفوية أو كتابية أو مصورة أو إلكترونية أساليب تساعد على تفعيل عملية الإتصال بين جميع الأفراد ولكل منها ميزات ونقائص ويبقى تفضيل استعمال أسلوب دون الآخر تفرضه المراكز والمستويات الوظيفية حسب السلم الهرمي في المنظمة كما أن التفضيل لأسلوب ما يرجع لما تعود عليه من أساليب مستعملة في المؤسسة.

فاختيار قناة معينة يقف على عدة مواقف وكما يقول *Marshall Macluhan*: "بأن الوسيلة هي الرسالة، ذلك أن اختيار وسيلة اتصال معينة دون غيرها يمكن أن يكون تعبيراً عن موقف المصدر (المرسل) اتجاه الرسالة نفسها ومستقبلها. ولأبعاد علاقة القائمين بالاتصال. كما أن اختيار قناة أو وسيلة معينة للاتصال يتم في غالب الأحيان من غير التخطيط له، بمعنى أنه لا ينظر إلى استخدام الوسيلة ذات الفاعلية الأعظم، بل يكون عرضياً متروكاً للفرصة أو لأنها الوسيلة الأكثر راحة" (1)

جدول رقم (26): يبين مزايا وفائدة الإتصال ذو الاتجاهين حسب وجهة نظر المبحوثين.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات
14.22	30	تعرف العامل على بيئة العمل المادية والاجتماعية
18.96	40	معرفة العامل لحقوقه وواجباته
18.96	40	تحقيق المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات
25.12	53	تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
22.74	48	حل مشاكل العمل
100	211	المجموع

يتخذ الإتصال الرسمي داخل المؤسسة اتجاهات مختلفة فمنها ما هو عمودي ومنها ما هو أفقي والاتصال العمودي هو كما تم الإشارة سابقا في المبحث الثاني في الفصل الثالث (أنظر الصفحة 193) يتخذ اتجاهين اتجاه نازل وآخر صاعد وكلاهما يساهمان في تعزيز وتدعيم العلاقات التنظيمية فالتركيز على أحدهما وإهمال الآخر يجعل العملية الاتصالية غير فعالة لأن كل منهما له دور محدد وفوائد وتكاملهما يؤدي إلى تحقيق ما يسمى بالاتصال ذو الاتجاهين، وقد نادى أنصار العلاقات الإنسانية بضرورة سير الاتصالات داخل التنظيم في اتجاهين حتى يسود جو عمل سليم.

وتشير النسب المئوية الموضحة في الجدول أعلاه أن للاتصال بين كل من الرؤساء والمرؤوسين فوائد ومزايا. وبينت إجابات المبحوثين أن هذا الإتصال يؤدي إلى تحسين العلاقات بين العمال والمسؤولين بنسبة (25.12 %) وهذا نتيجة للتفاعل الذي يكون من جراء الإتصال المستمر بين الطرفين فيتحقق التعاون في تنظيم العمل وتطويره.

وترى (22.74 %) من الإجابات أنه عن طريق الإتصال يتم حل المشاكل فبواسطته يتم عرض المعلومات والحقائق الخاصة بمشاكل معينة من المرؤوسين على الرؤساء حتى يكون كلا الطرفين على علم ويحاولان التعاون مع بعض لإيجاد الحلول المناسبة ومعالجتها قبل تفاقمها سواء كانت مشاكل تخص العمل أو العمال. أما احتمال معرفة العامل لحقوقه وواجباته أو احتمال تحقيق المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات فتساوت نسبتها (18.96 %) فعن طريق الإتصال يطلع العامل على الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها وفي إطار برامج وخطط موضوعة من طرف المؤسسة كذلك معرفته لمسؤولياته وصلاحياته ويستطيع أيضا التعرف على حقوقه فيما يخص الأجر والتعويضات والإجازات والمنح..... وغيرها.

وتكمن فائدة الإتصال العمودي أيضا في تعزيز المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وذلك من خلال المشاورات والمناقشات ومنح العمال حرية التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم فتزيد بذلك دافعية الأفراد إلى الخلق والإبداع والابتكار في أداء العمل وقبول القرارات المتخذة وتنفيذها بلا معارضة. وحاز احتمال التعرف على بيئة العمل المادية والاجتماعية على (14.22 %) بمعنى التعرف على المؤسسة التي يعمل فيها (نشاطها، سياستها، مكان العمل..). هذا فيما يخص بيئة العمل المادية أما البيئة الاجتماعية هم الأفراد الذين سيعمل معهم سواء رئيسه في العمل أو الزملاء وغيرهم من العمال.

جدول رقم (27): يبين الاتصال بين المبحوثين من نفس المنصب الوظيفي (الاتصال الأفقي).

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
غالباً	50	69.44
أحياناً	22	30.56
نادراً	/	/
أبداً	/	/
المجموع	72	100

يلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن الاتصال يسير في اتجاه أفقي؛ أي من نفس المنصب الوظيفي وهذا ما تؤكدته النسب المئوية الموضحة أعلاه حيث رأى 50 مبحوثاً أن الاتصال الأفقي يتم غالباً بنسبة (69.44 %) وهي نسبة عالية، ويرى 22 مبحوثاً أن الإتصال بالزملاء من نفس المنصب الوظيفي يتم أحياناً بنسبة (30.56 %). وفيما يخص احتمال نادراً وأبداً لم يتم الإجابة عليهما. ونستطيع القول أن النسب التي وردت في الجدول تعكس حقيقة مؤداها أن الاتصالات في المؤسسة مجال الدراسة لا يمكن أن تسير في اتجاه عمودي فقط بل يجب أن تسلك مسار أفقي حتى لا تكون هناك قطيعة أو حواجز بين المستويات التنظيمية المتقابلة وحتى تنشأ علاقات اجتماعية بين الأفراد في الأقسام أو المصالح المختلفة مما يؤدي إلى التكامل الوظيفي لهذا النوع من الاتصالات أهمية سواء للعمل أو لمواردها البشرية.

وإذا عدنا إلى رأي *Henry Fayol* نجد أنه يؤكد على ضرورة اللجوء إلى الإتصال الأفقي لتحقيق الاتصالات وعلاقات إنسانية سليمة، ويجب تدعيم الإتصال الرأسي بصورة أخرى من صور الاتصالات الأفقية وذلك للتقليل من صرامة البيروقراطية والتنسيق بين المجهودات داخل التنظيم.

جدول رقم (28): يبين أسباب المبحوثين من نفس المنصب الوظيفي.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات
31.38	48	لتبادل وجهات النظر والمعلومات
08.49	13	لقضايا شخصية
19.60	30	لحل مشاكل العمل
40.52	62	لتنسيق العمل
100	153	المجموع

غالباً ما تتم الاتصالات الأفقية بين الأفراد العاملين من نفس المنصب الوظيفي سواء بين المسؤولين أو بين رؤساء المصالح والأقسام أو بين العاملين في الإدارات المختلفة، ويتم اللجوء إلى هذا النوع من الإتصال لأسباب عديدة ولتحقيق أهداف معينة.

وتشير النسب المئوية الواردة في الجدول (28) أن (40.52%) من إجابات أفراد مجتمع الدراسة ركزت على سبب تنسيق العمل وذلك فيما يتعلق بالإجراءات والخطوات والتدابير التي يجب إتباعها للقيام بمهام معينة أو لحل بعض المشاكل العملية إضافة إلى وجود بعض الوظائف التي تكون مشتركة بين مصلحتين أو إدارتين ولأدائها يجب أن يكون هناك اتصال أفقي بين الموظفين في الإدارتين. وتمحورت (31.38%) من الإجابات حول تبادل وجهات النظر والمعلومات حيث يتم عرض وجهات النظر والآراء والأفكار بين الزملاء في العمل لمناقشتها ومقارنتها مع بعضها البعض حتى يتم الحصول على التأييد لواحدة منها فيجمعهم موقف واحد وقد سمي *Katz* و *Khan* هذا " بالتأييد الاجتماعي أو العاطفي " هذا من جانب، ومن جانب آخر يتصل الأفراد في العمل للحصول على المعلومات والبيانات التي قد يجدوا صعوبة في الحصول عليها من المستويات الأعلى خاصة المعلومات الجديدة.

ونجد (19.60%) من الإجابات ترجع سبب الإتصال بالزملاء لحل مشاكل العمل القائمة وذلك من خلال التشاور والمناقشة التي تحدث أثناء اللقاءات أو الاجتماعات ومحاولة حلها وهنا يستخدم ما يسمى بأسلوب عاصفة الأفكار كما يرى *Gerald Hold Haber* .

أما احتمال القضايا الشخصية قدرت نسبته (08.49%) من الإجابات؛ بمعنى أن الاتصالات القائمة بين الزملاء من نفس المستوى الوظيفي في مقاطعة النفط والوقود بسكيكة تركز على جانب العمل أكثر من المصالح الشخصية للموظفين لكن هذا لا يمنع من أن احتكاك الموظفين ببعضهم البعض في مجال العمل يؤدي إلى تحقيق الانسجام و الترابط و التساند الوظيفي.

جدول رقم (29): يبين الوسائل المستعملة في الإتصال الأفقي.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات	
33.93	38	11.86	07	تقارير	الأسلوب الكتابي
		13.56	08	مذكرات	
		22.04	13	مستندات	
		52.54	31	مراسلات	
		100	59	المجموع	
63.39	71	51.72	60	مقابلات	الأسلوب الشفوي
		35.34	41	اجتماعات	
		12.94	15	هاتف	
		100	116	المجموع	
02.68	03	66.66	02	الإنترنت	الأسلوب الإلكتروني
		33.34	01	الإنترنت	
		100	03	المجموع	
100	112	المجموع			

كما سبق وأن أشرنا أن استخدام أسلوب أو وسيلة معينة للاتصال يكون حسب الموقف وحسب الاتجاه الذي تسير فيه العملية الاتصالية وحسب قدرة المتصل على استعمال وسيلة دون أخرى، وقد تطرقنا للوسائل المستعملة في الإتصال النازل كما ظهر في الجدول (19)، وبعدها الوسائل المستعملة في الصاعد وسنتطرق الآن للوسائل المستعملة في الإتصال الأفقي.

وقد تبين من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أعلى (63.39 %) من الإجابات تشير إلى استخدام الأسلوب الشفوي في الإتصال الأفقي، ومن أكثر الوسائل الشفوية استعمالاً حسب إجابات المبحوثين هي المقابلة وذلك بنسبة (51.72 %) ثم تليها (35.34 %) من الإجابات التي تبين استخدام الهاتف والذي على الرغم من كونه وسيلة اتصال غير مباشرة إلا أن استعماله يحتل دائماً المرتبة الثانية في المؤسسة مجال الدراسة بعد المقابلة سواء كان اتجاه الاتصال صاعداً أو نازلاً أو أفقياً وهذا حسب النسب المئوية المدونة في الجداول. أما الاجتماعات فقد حظيت بنسبة (12.94 %) حيث يتم خلالها خلالها مناقشة مختلف المواضيع والمسائل إضافة إلى تبادل وجهات النظر وحل المشاكل.

ويستعمل أيضاً الأسلوب الكتابي من طرف أفراد مجتمع الدراسة إلى جانب الأسلوب الشفوي بنسبة (33.93 %)، واختلفت إجابات المبحوثين حول الوسائل الكتابية منها المراسلات التي تعد من الوسائل الأكثر تداولاً بين جميع الأطراف بين المسؤولين والموظفين في مختلف الدوائر والمصالح والأقسام بالمؤسسة، وقد أدلى المبحوثون بأن المراسلات تستعمل بنسبة (52.54 %) وتحتوي على

مواضيع مختلفة فمنها التي تحتوي على إجراءات وتعليمات للعمل، أيضا معاملات بخصوص العمل وقد تكون رد على أمر ما.....الخ.

وهناك وسيلة أخرى تستعمل بعد المراسلات وهي المستندات بـ (20.04 %) وقد لاحظنا أن هذه الوسيلة (المستندات) مستعملة بين بعض المبحوثين خاصة من طرف رؤساء الدوائر والمصالح. أما (13.56 %) من الإجابات دلت على استعمال المذكرات، والتقارير كانت بنسبة (11.86 %) وعن الأسلوب الإلكتروني فنسبة استخدامه ضئيلة جدا (2.68 %) أما الإنترنت بلغت (66.66 %) حسب إجابات المبحوثين، وفيما يخص الإنترنت فهي مستعملة بنسبة (33.34 %).

استنادا لما سبق يجدر بنا التنويه إلى أن الأسلوب الشفوي في الإتصال بين الموظفين من نفس المنصب الوظيفي هو الأكثر استعمالا، وهذا يدل على أن الإتصال يتم مباشرة أكثر من كونه يتم كتابيا بمعنى أن العلاقات تعدت حدود الرسمية بين المصالح والأقسام داخل المؤسسة كما أن الإتصال المباشر يؤدي إلى تدعيم الثقة والتعاون المشترك.

جدول رقم (30): يبين مزايا الإتصال الأفقي في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات
26.44	60	التنسيق والتوحيد بين أقسام المؤسسة
18.50	42	تنمية العلاقات الاجتماعية في العمل
14.54	33	سرعة نقل المعلومات ودقتها
23.34	53	الاستفادة من خبرات ومهارات الزملاء
17.18	39	أداء العمل على أحسن وجه
100	227	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن (26.44 %) من الإجابات ترى بين الزملاء من نفس المنصب الوظيفي يؤدي إلى التنسيق والتوحيد بين أقسام المؤسسة؛ أي تجميع جهود جميع الأفراد في الوحدات والأقسام مما يؤدي إلى التعاون بين جميع الأطراف فيصبحون فريقاً متكاملًا ومتربطاً لتحقيق أهداف المنظمة. وتليها مباشرة نسبة احتمال الاستفادة من خبرات ومهارات الزملاء (23.34 %) وهذا يغطي نوعا ما من سلبيات التقسيم الإداري.

أما احتمال تنمية العلاقات الاجتماعية في العمل تمحورت الإجابات حولها بنسبة (18.50 %) ذلك أن الإتصال الأفقي يساعد على إقامة علاقات قوية بين زملاء العمل وتنمو هذه العلاقات خارج المؤسسة فيتم عن طريقها القضاء على علاقات التسلط. وعليه نستطيع القول أن الإتصال الأفقي هو أقرب للإتصال الغير رسمي من الإتصال الرسمي.

وبينت (17.18 %) من إجابات المبحوثين على أنه يساعد على أداء العمل على أحسن وجه، فالعمل الجيد هو نتيجة لتضافر العديد من الجهود وليس جهد فرد واحد فقط حيث تكون الأفكار والمهارات والآراء متعاونة ومتجانسة فيما بينها مما يؤدي إلى الوصول إلى نتائج إيجابية تساهم في تطور واستمرار المؤسسة. وبلغت نسبة سرعة نقل المعلومات ودقتها (14.54 %) من إجابات المبحوثين أي أن المعلومات تنقل مباشرة بين أعمال المتوازنين في المستوى الوظيفي دون مرورها عبر وسطاء آخرين لأن هذا سيكون مضيعة للوقت كما أنه يؤدي إلى تشويه المعلومات والبيانات والرسائل المراد توصيلها. وإذا عدنا إلى المبحث الثاني من الفصل الثالث نجد موقف *Fayol* حول هذه النقطة بالذات نجده يقترح لنقادي وقوع هذا التشويه إقامة ما يسمى بالكبري *bridges* تجنباً للإرباك ولمشاكل ويسمح للأطراف في مستوى واحد من الإتصال مباشرة. (أنظر الصفحة 196)

وتبين من الدراسة التي أجراها *Gerald Hold Haber* أن هناك أربع أغراض للاتصال الأفقي:

- * التنسيق بين العمال وذلك عن طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين لمناقشة الكيفية التي سوف يعالجون أو تساهم بها كل إدارة في تحقيق أهداف المنظمة.
- * حل المشاكل عن طريق الاجتماعات التي تعقد لمناقشة مشاكل المنظمة مثل تخفيف بعض الميزانيات، وهنا تستخدم بعض الأساليب مثل أسلوب " إثارة عاصفة الأفكار "
- * تبادل المعلومات أثناء تبادل أعضاء الإدارات المختلفة لتبادل المعلومات الجديدة.
- * حل الصراع مثل: اللقاءات التي تعقد لمناقشة أوجه النزاع التي تنشأ داخل المنظمة سواء في الإدارة العليا أو في الإدارات المختلفة.⁽¹⁾

جدول رقم (31): يبين ما إذا كان هناك اتصال بين المبحوثين بمختلف مستوياتهم خارج أوقات العمل

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	
نعم	أمور ومصالح شخصية	22	22.22	72.22	
	قضايا عامة	36	36.36		
	أمور تتعلق بالعمل	41	41.42		
	المجموع	99	100		
لا				20	27.78
المجموع				72	100

إن اتصال الأفراد العاملين في المؤسسة ببعضهم البعض لا يتم في إطار رسمي فقط بل يتجاوز هذا الاتجاه أو هذا الإطار الذي تحدده اللوائح والقوانين الرسمية للمؤسسة وهي ما يسمى بالاتصالات غير الرسمية التي تتم إما داخل المنظمة أو خارج أوقات العمل، ويتم من خلالها إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للموظفين، إضافة إلى أنه يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

⁽¹⁾ محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص 107.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (31) إلى ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يؤكدون أن هناك اتصال بينهم على مختلف مستوياتهم خارج أوقات العمل (72.22 %) مقارنة مع أولئك الذين ينفون وجود اتصال بينهم بنسبة (27.78 %).

وقد يساعد الاتصال غير الرسمي على أداء العديد من الوظائف والمهام التي ربما قد يعجز أدائها عن طريق الاتصال الرسمي بمعنى أن الاتصال الغير رسمي هو جزء من حياة التنظيم. وتختلف المواضيع التي يتم تناولها فقد بينت إجابات المبحوثين أنه يتم تناول أثناء الاتصال ببعضهم خارج أوقات العمل عن أمور ومصالح شخصية بنسبة (22.22 %)، أما احتمال الحديث عن قضايا عامة فقد تمحورت الإجابات حوله بنسبة (36.36 %)، ونجد (14.42 %) من إجابات المبحوثين ركزت على أمور وقضايا تتعلق بالعمل وهنا تأكيداً لما نادى به *Simon* أن الاتصال غير الرسمي يساعد في تسير شؤون العمل إلى جانب الاتصال الرسمي ولذلك يجب الاهتمام بقنوات الاتصال الغير رسمية التي تكون غير مقننة. وعليه فإن الاتصال غير الرسمي لا يشكل ضرراً على المنظمة كما اعتقد أنصار الاتجاه التقليدي بل يمكن أن يكون مفيداً لها كما يرى أنصار العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (32): يبين مزايا الاتصال غير الرسمي من وجهة نظر المبحوثين.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات
19.88	31	القضاء على الروتين وتحقيق السرعة في الاتصال
28.84	45	نشوء علاقات شخصية بين جميع العاملين
25.64	40	التقريب بين وجهات النظر
25.64	40	التعبير عن الآراء بكل حرية دون حرج أو خوف
100	156	المجموع

للإتصال الغير الرسمي مزايا وفوائد عديدة ووجوده أمر ضروري لا مناص منه نظراً لما يحققه من توثيق للعلاقات الإنسانية بين أعضاء المنظمة من خلال تبادل المعلومات ووجهات النظر والمشاورات التي تتم بطريقة تلقائية وبعد هذا بمثابة تخفيف من حدة البيروقراطية الجامدة التي اعتادت المنظمات عليها في تسير أمور العمل والعمال التي تجرد المؤسسة من الاتصاف بالطابع الإنساني كما يمارس هذا الإتصال أدوار أخرى إيجابية تساهم في تطوير المنظمة وتنمية العلاقات بين أفرادها.

ويظهر لنا الجدول آراء أفراد مجتمع الدراسة حول فائدة الإتصال ببعضهم البعض خارج أوقات العمل (الإتصال الغير رسمي) حيث بلغت نسبة إجابات الذين يرون أن الإتصال غير الرسمي يؤدي إلى نشوء علاقات شخصية واجتماعية بين جميع العاملين (28.84 %) وهذا يعني أن الأفراد لا يرغبون في الانعزال عن بعضهم البعض فلا يريدون أن يكون تعاملهم أثناء العمل فقط بل يطمحون إلى أكثر

من ذلك وهي أن تمتد العلاقات بينهم إلى علاقات الزمالة والصدافة التي تقضي على الحواجز القائمة بينهم وتساوت نسبة (25.64 %) من إجابات المبحوثين بين كل من احتمال التقريب بين وجهات النظر واحتمال التعبير عن الآراء بكل حرية دون حرج أو خوف. فالأفراد العاملين عند الاتصال ببعضهم خارج أوقات العمل يطرحون آرائهم حول مختلف المواضيع ويشب بينهم النقاش والتحاور يتبادلون من خلاله المعلومات والبيانات على نحو مخالف تماما فما قد لا يقتنعون به مما يصلهم من الإدارة عبر قنوات رسمية وقد يقتنعون به عن طريق شبكة الاتصالات غير الرسمية التي لها دور كبير في تحقيق الإقناع لأنها لا تمارس تحت وطأة السلطة والضغط بل من خلال التجاوب والتفاعل بين جميع العاملين، ويقضي على التناقضات فيزداد الاهتمام بتطوير المؤسسة، كما يعطي للعمال نوع من الحرية في التعبير عما يجول بأفكارهم عن نظام المؤسسة دون قيد أو رقابة ممارسة عليهم أثناء أوقات العمل فيعبروا تلقائياً و عفويًا عن عدة قضايا مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالارتياح وإشباع نفسي داخلي لهم. أما (19.88 %) من الإجابات رأت أن الاتصال غير الرسمي يقضي على الروتين ويحقق السرعة في الاتصال؛ أي أنه يتعدى الخطوط الرسمية التي تستغرق وقتا طويلا كما أن المعلومات تكون وفيرة وغير مقيدة بعامل الوقت فيتحقق بذلك الفهم والإقناع أكثر مما هو عليه لأن الاتصال هنا يتم في إطار علاقات اجتماعية وشخصية وليس في إطار علاقات عملية وظيفية. وعلى العموم فإن الاتصال الغير رسمي يساعد على القضاء على الروتين أثناء الاتصال بين العمال، وتنمو من خلاله العلاقات الاجتماعية بينهم نتيجة التفاعل المتبادل بينهم ويساعد أيضا على تحقيق بعض الوظائف التي يعجز الاتصال الغير رسمي أدائها. فهو يؤدي وظيفة عملية واجتماعية نفسية.

جدول رقم (33): يبين ما إذا كان هناك اهتمام من طرف المؤسسة لتحسين عملية الاتصال الداخلي.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
نعم	استخدام الوسائل والأساليب الملائمة للاتصال الداخلي	14	23.34	51.38
	تقديم معلومات وافية ودقيقة عن كل ما يخص المؤسسة	17	28.34	
	تشجيع الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين	13	21.66	
	استخدام لغة مفهومة لدى جميع العاملين بالمؤسسة	16	26.66	
	المجموع	60	100	
لا	35	48.62		
المجموع	72	100		

إن تفعيل وتحسين عملية الاتصال داخل المنظمة أمر ضروري حتى يحقق الأهداف المنشودة من وراءه، ولا بد أن تعمل المؤسسة على تحقيق ذلك على أرض الواقع من خلال إتباع خطوات معينة واتخاذ إجراءات معينة. وبما أن الاتصال في المؤسسة هو جوهر العلاقات العامة فهي التي تتولى مهمة تفعيله بدءاً بالقضاء على المعوقات والتخفيف منها التي تقف في طريق نجاح هذه العملية وصولاً

إلى إتباع طرق حديثة كفيلة لإنجاح هذه العملية.

ومن خلال الجدول الموضح أعلاه سنحاول التعرف على ما إذا كانت مؤسسة " نפטال " بسكيدكة تعمل على تفعيل عملية الاتصال بداخلها. فنلاحظ أن (51.38 %) من المبحوثين يؤكدون أن هناك اهتمام من طرف المؤسسة لتحسين عملية الاتصال بينما تنفي ذلك (48.62 %).

وقد عللت المجموعة الأولى أن المؤسسة تقوم بتفعيل الاتصال عن طريق تقديم معلومات وافية ودقيقة عن كل ما يخص المؤسسة بنسبة (28.34 %) لجميع العاملين في كافة الإدارات والمصالح على اختلاف مستوياتهم التنظيمية دون أن يكون هناك تضخم في المعلومات لأن هذا سينعكس سلباً مما يؤدي إلى سوء الفهم والتأويل الخاطيء، فتوافر المعلومات الكافية على المستوى الإداري يساعد على سير الأعمال واتخاذ القرارات الصائبة أما على المستوى التنفيذي فالعمال بحاجة لمعرفة الكثير من المعلومات المتعلقة بسياسات وقوانين ولوائح التي تسير عليها المؤسسة حتى يتم التنفيذ على أحسن صورة. فمن حق الأفراد العاملين معرفة كل الظروف والوضعيات التي تتعرض لها حتى يكون لديهم إدراك للواقع فتزويد على إثر ذلك دافعيتهم للعمل والإبداع والابتكار في أداء الأعمال والتعاون أكثر مع بعضهم.

ويتم تحسين الاتصال أيضا عن طريق استخدام لغة مفهومة لدى جميع العاملين وهو ما ركزت عليه (26.66 %) من إجابات المبحوثين، فلا بد من مراعاة المستوى الفكري والتعليمي للأفراد واستعمال لغة بسيطة ذات ألفاظ سهلة وواضحة يستوعبها الجميع. أما (23.34 %) من الإجابات تمحورت حول استخدام الوسائل والأساليب الملائمة للاتصال بمختلف أنواعها التي يعزز من خلالها العلاقات الإنسانية من جهة وتعبر عن الحقائق من جهة ثانية كما هي وتحميها من التعرض للإشاعة والتشويه ويتم ذلك بجعل الرسائل مكتملة لبعضها البعض وليست بديلة لبعضها البعض.

وفيما يخص احتمال تشجيع الاتصال بالمؤسسة في مختلف الاتجاهات فقد حظي بنسبة (21.66 %) من إجابات المبحوثين فانسياب الاتصال باتجاهاته المختلفة (نازل، صاعد، أفقي) يساهم في توفير بيئة للإقناع والاقتران المتبادلين بين جميع الأفراد، ويبعث الثقة والمصداقية بالمنظمة، كما يساعد على امتصاص حالات عدم الرضا وتقليل الكثير من المشاكل الفنية منها والاجتماعية أو نفسية أو مادية التي تعترض سير العمل. وسبق أن نادى كل من *Jean Luc Charron* و *Sabine Separi* بوجود سير الاتصال بالمنظمة في اتجاهاته الثلاثة وهذا لضرورات مختلفة (أنظر الفصل الثالث - المبحث الثاني - الصفحة 186). والحقيقة أن طرق تحسين عملية الاتصال إضافة إلى ما تم ذكره متعددة منها:
- تنمية المهارات الاتصالية لجميع الأفراد العاملين رؤساء كانوا أو مرؤوسين عن طريق التدريب على الاتصال.

- نقادي الوقوع في مشكلة التضخم في المعلومات بانتقاء ما هو ضروري منها لتوصيله من خلال تطبيق " مبدأ الاستثناء " و " مبدأ الحاجة إلى المعرفة "

- اختيار الوقت المناسب لإجراء الاتصالات حتى لا يتم إهمال الأمور التي تم الاتصال من أجلها ومتابعة برامج الاتصال من حين لآخر وذلك بإجراء استقصاءات بين العاملين لتعرف على إيجابيات وسلبيات نظامها الاتصالي.
- التشجيع على الاتصال غير الرسمي والعمل على تدعيمه لتحقيق مصالح المنشأة وخلق الدافعية لدى الموارد البشرية.

خلاصة:

بناء على ما تم تحليله من بيانات يتضح أن النظام الاتصالي المتبع داخل المديرية الجهوية لمقاطعة النفط والوقود بسكيكدة يساهم في توطيد العلاقات الإنسانية وذلك من خلال وجود نمطين من الاتصالات الرسمية التي تسير في اتجاهاتها الثلاثة لأسباب مختلفة باستخدام وسائل وأساليب متعددة مباشرة وغير مباشرة لمزاولة هذه العملية وتحقيق الفهم المشترك والمتبادل بين جميع العاملين، علاوة إلى الاتصالات الغير رسمية مما يساعد على تحقيق التفاعل والتساند. وبالتالي توطيد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فتزيد الدافعية للعمل.

وحسب ما صرح به بعض المسؤولين في مؤسسة مجال الدراسة أن المؤسسة بصدد إجراء بعض الإصلاحات على الوحدات والمقاطعات التابعة لها وتكون هذه الإصلاحات نتيجة لدراسات علمية تتولاها المديرية العامة بالجزائر العاصمة والتي من بينها محاولة تحسين وتفعيل الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة للحد من النقائص التي تقف كعائق لنجاح الاتصال كالعامل على استخدام وسائل جديدة أو لم تكن مستعملة من قبل كإنشاء صناديق الاقتراحات توسيع استعمال كل من شبكة الإنترنت والإنترانت هذا الأسلوب الذي لم يعرف انتشاراً بعد في المؤسسة كما تبين لنا سابقاً بالإضافة إلى أن المديرية تعتزم إلى تأسيس مبنى جديداً خاصاً بمقاطعة النفط والوقود بسكيكدة لتجميع كل الدوائر والمصالح بدلاً من بقائها متباعدة عن بعضها مما يساهم في تحسين عملية الاتصال وتسهيلها بين جميع المستويات الوظيفية فتتوطد أكثر العلاقات ويزيد التلاحم.

4- إسهام الحوافز المعنوية في ترسيخ العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية:

تعد الحوافز المعنوية أحد الأساليب التي ترسخ من خلالها العلاقات الإنسانية داخل المنشأة الأمر الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الموارد البشرية، وعدم إشباعها ينعكس سلباً على نفسياتهم وعلى فعالية المؤسسة ومردوديتها .

فالحوافز المعنوية لها دور هام لتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها فوجودها يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتنمية الشعور بالانتماء أكثر للمؤسسة وزيادة الولاء، كما أنها تحقق ما يسمى بالعلاقات المتجانسة والاندماج في العمل وبالتالي تحقيق الأهداف الشخصية من خلال أهداف المنظمة.

ومن خلال تحليل الجداول التالية نتعرف على مدى مساهمة الحوافز المعنوية في مقاطعة النفط والوقود بسكيكدة في ترسيخ وتعزيز العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (34): يبين ما إذا كان العمل الذي يمارسه المبحوثون يتناسب مع مؤهلاتهم ومهاراتهم.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات
75	54	نعم
25	18	لا
100	72	المجموع
النسبة المئوية %	التكرار (ك)	إذا كانت الإجابة بلا
61.12	11	لا يوجد في المؤسسة وظائف تتناسب مع مؤهلاتك
27.77	05	التوظيف في المؤسسة لا يتم وفق قوانين وقواعد موضوعية
11.11	02	لأنك وظفت وفقا لاعتبارات شخصية
100	18	المجموع

يمارس الأفراد العاملون أعمالهم في المؤسسة لتحقيق أهدافهم الشخصية وتحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت ولهذا يجب أن يتناسب العمل مع ما يمتلكه المورد البشري من مؤهلات وقدرات ومهارات حتى ينجح في أداء عمله وتزيد دافعيته أكثر للعمل لأنه يتيح له الفرصة تحقيق طموحاته ورغباته.

يبدو جلياً من الجدول رقم (34) أن معظم المبحوثين يمارسون عمل يتوافق مع مؤهلاتهم وقدراتهم وهم 54 مبحوثاً بنسبة (75 %) في حين يبقى 18 مبحوثاً ونسبتهم (25 %) من الذين يمارسون عمل لا يتوقف مع مؤهلاتهم. وإذا تمعنا أكثر في النسبتين وبالتركيز أكثر على أعلى نسبة نستطيع القول أن طبيعة العمل الممارس يتوافق مع القدرات ومؤهلات الأفراد وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن عملية التوظيف بالمؤسسة مجال الدراسة لا تتم بطريقة عشوائية أو عفوية بل تخضع لقواعد وإجراءات محددة. فأتساءل مرحلة ملئ الاستمارات حظينا بفرصة التطلع على إجراءات التوظيف لمهندسين في الإعلام الآلي وكيفية سير هذه العملية والشروط اللازم إتباعها.

وتبين أن المؤسسة تعمل على إتباع " سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب " هذه القاعدة التي كانت مهمة فيما مضى وقد صرح أحد المبحوثين وهو إطار تقني بمركز الوقود في المؤسسة أن العمل في المكان المناسب أصبحت عملية دقيقة وكتجربة شخصية أنه لم يسمح له بالعمل في المخبر لتحليل المواد *Produit* لأنه ليس له إطلاع كافي ومعرفة واسعة بالمواد التي تحلل بالمقاطعة على الرغم من أن تخصصه في " الكيمياء الصناعية " .

وإضافة إلى ما سبق نجد أن المجموعة الثانية تغل عدم ممارستها لوظيفة تتناسب مع مؤهلاتها بأنه لا يوجد في المؤسسة وظائف تتناسب مع مؤهلاتهم وذلك بنسبة (61.12 %) وهي أعلى نسبة أما الاحتمال الثاني التوظيف في المؤسسة لا يتم وفقاً لقوانين وقواعد موضوعية (27.77 %) من إجابات المبحوثين. بينما لم تبلغ لأنك وظفت وفقاً لاعتبارات شخصية سوى (11.11 %).

جدول رقم (35): يبين ما إذا كان ممارسة عمل لا يتناسب مع المؤهلات يؤثر على أدائهم.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات
73.62	53	30.44	28	عدم الانضباط والإتقان في العمل
		31.52	29	الشعور بالملل والروتين
		38.04	35	عدم الرضا عن العمل
		100	92	المجموع
26.38	19	لا		
100	72	المجموع		

يختلف تأثير عدم ممارسة الأفراد لوظائف لا تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم من فرد لآخر فهناك من يرى أن ذلك يؤثر على أدائهم وهناك من يرى أن هذا لا يؤثر بناتاً على عملهم. ويتبين من خلال الجدول أن (73.62 %) من المبحوثين يوافقون على أن ممارسة وظيفة لا تتناسب مع قدراتهم المهنية يؤثر عليهم وعلى عملهم، أما الذين يرون عدم التأثير بلغت نسبتهم (26.38 %) وقد أضاف هؤلاء أن المدة التي قضوها في خدمة المؤسسة أكسبهم مهارات مختلفة في عدة مجالات ووظائف وجعلتهم يمارسون أي وظيفة يكفون بها دون صعوبة وعلى حد تعبيرهم أنهم *Des Travailleurs Polyvalents* متعددين الكفاءات، وهنا يبرز دور عامل الأقدمية في إكساب الأفراد مهارات متعددة.

وبخصوص كيفية التأثير نجد أن إجابات المبحوثين - المجموعة الأولى - ركزت على عدم الرضا بنسبة (38.04 %) ويؤثر ذلك كثيراً على فعالية المنظمة وعلى الأفراد في آن واحد حيث يشعر الأفراد أنهم مجبرون على أداء هذا العمل لأجل الحصول على لقمة العيش (الأجر) فقط وأن مهاراتهم وطاقتهم الحقيقية غير مستغلة ولم تستفيد منها المؤسسة، وعدم رضاهم ناتج عن عدم إشباع حاجة الشعور بالإنجاز لديهم والتي تعبر عن قيامهم بالأشياء التي يحبونها و يهتمون بها. وينجم عنه حالة عدم الرضا عن العمل لدى الأفراد ظواهر سلبية كالشعور بالملل والروتين وهو ما رأته (31.52 %) من إجابات المبحوثين حيث أن الموظفين يمارسون وظائف لا تحتاج إلى الخلق والإبداع بل أعمال روتينية متكررة باستمرار ضيقة المجال لا يعطى فيها مجالاً لإظهار قدراتهم وإثبات ذاتهم وبالتالي الشعور بأهميتهم في المؤسسة التي يعملون بها وهذا ما جاء في تصريح بعض المبحوثين " نشعر بالإحباط وكره العمل الممارس " لأن قدراتهم محدودة. ويمتد أثر الشعور بالملل من العمل إلى عدم الانضباط والإتقان في العمل وقد حظي هذا الاحتمال بـ (30.44 %) من إجابات المبحوثين الموافقين على تأثير أداء العمل غير مناسب مع القدرات فتظهر اللامبالاة عند الأفراد العاملين كالتأخر في أداء

المهام المكلفين بها، وزيادة ارتكاب الأخطاء، ارتفاع نسبة الغيابات وزيادة معدل دوران العمل ونطلق ونطلق على كل هذه الظواهر السلبية ما يسمى "عدم الإخلاص للعمل"
جدول رقم (36): يبين الفائدة من ممارسة المبحوثين لوظائف تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
أداء العمل بحب ورضا	52	29.55
تأكيد وإثبات الذات	40	22.73
توسيع نطاق أنشطة العامل	18	10.22
التحكم أكثر في العمل	66	37.5
المجموع	176	100

تعد ملائمة طبيعة العمل وأعبائه مع مهارات وقدرات الموظفين من أهم الحوافز المعنوية التي تشبع الحاجات النفسية خاصة حاجة إشباع الذات التي تؤدي إلى الشعور بالإنجاز وتزيد من إقبال العامل على عمله. ويحقق أيضا هذا العامل العديد من المزايا والفوائد، وتشير المعطيات الواردة في الجدول (36) إلى أن (37.5 %) من إجابات المبحوثين ركزت على التحكم أكثر في العمل؛ أي أن الأخطاء المرتكبة في أداء الموظفين لمهامهم تقل ويتحملون مسؤولية القيام بها وذلك لإحساسهم بأنهم أصحاب الأعمال التي يقومون بها. فيتم إظهار قدراتهم ومهاراتهم ، كما يخلق الرغبة في الإجابة والتنافس فيما بينهم زيادة على إتقان العمل والتحكم فيه فنقل على إثرها الخلافات والمشاكل بين الموظفين ورؤسائهم وتنسم تصرفاتهم بالإيجابية والاهتمام بالمبادأة والابتكار.

وتمحورت (29.55 %) من إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أداء العمل بحب ورضا وهذا عامل ضروري لدفع الأفراد على إجابة الأعمال إتقانها لأنه عن طريقها يثبتون قدراتهم وكفاءتهم فيقبلون عليه بشغف ويجدون متعة في إتقانه. أما احتمال تأكيد وإثبات الذات فقد بلغت نسبته (22.73 %) ذلك أن ملائمة الوظيفة لقدرات الأفراد يفتح المجال أمامهم للإبداع والابتكار والخلق وأداء العمل بحرية والاعتماد على النفس وبالتالي بلوغ أعلى مستويات الإنجاز. وإذا عدنا لرأي *Argiress* أن العمل المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات التوجيه والرقابة الذاتية وتحتل هذه الحاجات أعلى مستوى في التسلسل الهرمي لـ *Maslow*، والعوامل الدافعة عند *Hertzberg* أنظر المبحث الثاني الفصل الثالث (الصفحة 226). وأولاها أيضا *Mac tellend* اهتمامه في نظريته للإنجاز فيرى أن إشباع هذه الحاجة يحقق الفائدة للطرفين -المؤسسة والموارد البشرية-. فبالنسبة للموارد البشرية يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم أكثر ويفتح المجال أمامهم للصعود في السلم الوظيفي إلى مراكز وظيفية أعلى وبالنسبة للمؤسسة ترتفع مردوديتها وتتحقق أهدافها.

وبخصوص توسيع نطاق أنشطة العامل قد حظي هذا الاحتمال على نسبة (10.22 %) من إجابات المبحوثين ويعتبر ذلك نوع من التحفيز على العمل، حيث أن تنويع مهام الموظف يجعله يستغل قدراته ويحقق طموحاته فيقضي على الشعور بالملل والروتين لديه الذي يتكون نتيجة ضيق مجال العمل. وإذا عدنا إلى نظرية *Mac Gregor* لـ *Y* نجده ينادي بضرورة إثراء و تنويع وظائف الأفراد العاملين. تعد المعاملة الحسنة للأفراد العاملين من الحوافز المعنوية الهامة التي يجب على المؤسسة أن توليها اهتماماً إذا ما أرادت الاحتفاظ بمواردها البشرية وتمييزها. وغالبا ما تقع هذه المهمة على عاتق الرؤساء والمسؤولين الكبار في المؤسسة. فطريقة تعاملهم مع الموظفين هي التي تعكس صورة العلاقات السائدة بينهم وبين المرؤوسين، لذلك على كل مسؤول في موقع عمله أن يولي أهمية لهذا الحافز المعنوي. والفرد في عمله يريد أن يعامل كبشر وليس كألة فهو كتلة من المشاعر والعواطف والأحاسيس، ويتم إشباع هذا الجانب النفسي من خلال المعاملة الإنسانية التي تساهم في إيجاد نوع من الهدوء والاستقرار التنظيمي وتختلف مظاهر المعاملة الإنسانية منها: العادلة والمساواة بين الموظفين الاعتراف والتقدير للمجهودات المبذولة ومكافأتهم عليها، مساعدتهم على حل مشاكلهم واحترامهم فكل هذه العوامل تثبت الرغبة في العمل والتعلق به أكثر وزيادة الثقة بالرؤساء مما ينجم عن ذلك علاقات إنسانية جيدة.

جدول رقم (37): يبين ما إذا كان هناك تمييز في المعاملة بين المبحوثين من قبل الرؤساء.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات	
29.16	21	37.20	16	عدم تقدير مجهوداتك	نعم
		11.63	05	عدم الاهتمام بحل مشاكلك	
		25.58	11	عدم ترشيحك لمناصب الترقية	
		11.63	05	تكليفك بمهام لا تتوافق مع قدراتك	
		13.96	06	إساءة معاملتك	
		100	43	المجموع	
70.84	51	لا			
100	72	المجموع			

يتأثر سلوك الأفراد داخل المنظمات بطريقة تعامل المسؤولين معهم خاصة فيما يتعلق بالمعاملة العادلة فيما بينهم، حينها قد يكون سلوكهم إيجابياً كسعيهم لبذل جهود لخدمة أهداف المؤسسة أو يكون بالسلبية كأن يسود الإهمال والتراخي والإهمال وزيادة الخلافات والنزاعات بين العمال والمسؤولين ومعارضة أهداف المنشأة ولتجنب كل ذلك يجب أن تكون معاملة الأفراد معاملة تتصف بالمساواة والعدالة حتى يحس الأفراد بالتوازن النفسي وبتحقق العدالة.

وحسب النسب المئوية المبينة في الجدول رقم (37) يتضح أن 51 مبحوثا بنسبة (70.84 %) ينفون وجود تمييز المسؤولين في المعاملة بينهم وهي نسبة عالية مقارنة مع أولئك الذين يوافقون على وجود تمييز في المعاملة من قبل المسؤولين وهم 21 مبحوثا بنسبة (29.16 %).

وقد بينت إجابات 21 مبحوثا أن مظاهر التمييز في المعاملة تتمثل في عدم تقديرهم لمجهوداتهم بنسبة (37.20 %) ثم تليها نسبة (25.58 %) من الإجابات ترى أن المعاملة غير عادلة لعدم ترشيحهم لمناصب الترقية. وبخصوص إساءة المعاملة قد بلغت نسبتها (13.96 %). ورأت (11.63 %) من إجابات أفراد مجتمع الدراسة أن التمييز يظهر في عدم الاهتمام بحل مشاكلك وتكليفك بمهام لتتوافق مع قدراتك وهي نسبة متساوية بينهما.

وإذا عدنا إلى نظرية العدالة والمساواة لـ *Adams* نجده يدعو إلى ضرورة أن يعامل الفرد في المؤسسات معاملة عادلة متساوية مقارنة بالآخرين لأن هذا سيؤدي إلى الاستقرار النفسي والانسجام أكثر في العمل فينجم عن ذلك ارتفاع معدل الأداء التنظيمي وكسب ولاء الأفراد. ويتم ذلك من خلال الحصول على نفس الحقوق كالخدمات، المكافآت، فرص الترقى، العلاقات الاجتماعية، احترام وتقدير الآخرين، فيشبع جو من العلاقات الوطيدة بين الطرفين القائمة على الثقة والتفاهم والتعاون.

جدول رقم (38): يبين ما إذا كان التمييز في المعاملة يؤثر على أداء المبحوثين وعلى نفسيتهم.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
نعم	16	76.20
لا	05	23.80
المجموع	21	100

لا شك أن التمييز في المعاملة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة من طرف الرؤساء وعدم المساواة بينهم يؤثر على كل من العامل والعمل في نفس الوقت. وتشير النسب المئوية المبينة في الجدول الموضح أعلاه آراء الذين يرون أن هناك تمييز في المعاملة من طرف المسؤولين حيث وافق 16 مبحوثا بنسبة (76.20 %) على أن التمييز في المعاملة يؤثر عليهم وعلى عملهم وحسب ما أدلى به بعض المبحوثين أن ذلك يؤثر عليهم نفسياً كشعورهم بعدم الاحترام والتقدير فنقتل بذلك روح المبادرة لديهم إضافة إلى الشعور بالغضب اتجاه المسؤولين والتذمر عليهم فتسوء العلاقات بينهم، أيضا الشعور بعدم الارتياح في العمل وكرهه والنتيجة هي عدم التركيز والإلتقان وعدم الانضباط والتهاون في القيام بالمهام وقد يتطور الوضع إلى ترك الخدمة.

أما الذين ينفون تأثير التمييز عليهم وعلى عملهم بلغت نسبتهم (23.80 %) وقد عللوا إجاباتهم بأنهم لا يبالوا بمعاملة رؤسائهم في العمل، سواء عوملوا معاملة عادلة أو تم التمييز بينهم وبين زملائهم فهم موجودون بالمؤسسة لأداء وظيفة يجب القيام بها على أكمل وجه مهما كانت الظروف لأنهم

يتقاضون أجراً مقابل ذلك. إن التبرير الذي قدمه الخمس مبحثين يطابق وجهة نظر *Taylor* التي ترى بأن الفرد اقتصادي بطبعه لا تحركه سوى المادة، فالأجر هو الدافع الوحيد الذي يدفعه لعمل بمعنى أن أولئك المبحثين لا يولون أهمية للجانب المعنوي بقدر ما يهتمون بالجانب المادي.

• يمثل مجموع التكرارات 21 إجابات المبحثين اللذين يرون أن هناك تمييز في المعاملة من طرف المسؤولين.

جدول رقم (39): يبين ما إذا كان هناك اعترافاً و تقديراً لمجهودات المبحثين من قبل الرؤساء.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات	
59.72	43	20.38	21	الشعور بالفخر	نعم
		31.06	32	الشعور بأهميتك في المؤسسة	
		27.18	28	التفاني في العمل	
		21.35	22	زيادة الولاء للمؤسسة	
		100	103	المجموع	
40.28	29	لا			
100	72	المجموع			

يلتمس الفرد في عمله دائماً الحاجة إلى التقدير الاجتماعي سواء من طرف رئيسه المباشر في العمل أو من طرف مسؤولين آخرين في المؤسسة التي يعمل فيها، ويكون عن طريق الاعتراف بمجهوداته التي يبذلها فيولد عنده إدراك شخصي بأهميته وقيمة العمل الذي يؤديه ويشعره بأنه يساهم مع جهود غيره في تطوير المؤسسة.

وتبعاً للمعطيات الواردة في الجدول (39) نجد أن (59.72 %) من المبحثين رأوا أن هناك اعترافاً وتقديراً من طرف الرؤساء لمجهوداتهم في حين كانت نسبة الجواب بالنفي (40.28 %). وقد عللت المجموعة الأولى بأن الاعتراف والتقدير للمجهودات يؤدي إلى الشعور بالأهمية في المؤسسة وهو ما دلت عليه (31.06 %) من إجابات المبحثين، وبالنسبة لاحتمال التفاني في العمل فقد حظي بـ (27.18 %). أما (21.35 %) فهم الذين يرون أن الاعتراف يزيد من ولائهم للمؤسسة وتبقى (20.38 %) تمثل احتمال الشعور بالفخر والاعتزاز.

إن تقدير مجهودات العامل حافز بالغ الأهمية لأنه يؤدي إلى توحيد الجهود بين كل من المرؤوسين والرؤساء للوصول إلى تجسيد أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا المرؤوسين من خلال إشباع حاجات الاحترام والتقدير هذه الحاجة النفسية الاجتماعية التي وضعها *Maslow* في المرتبة الثانية في سلمه للحاجات الإنسانية وينتج عن إشباعها الشعور بقيمة الذات والثقة في النفس.

ويبين أيضا *Mac Grregor* في نظرية *Y* أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية من خلال التقدير والاحترام، ولتحقيق ذلك يجب على الرؤساء إشعار الفرد بأن جهوده موضع التقدير مما يدفعهم لرد فعل إيجابي اتجاه الرؤساء واستمرار العلاقات الطيبة معهم. وبالنظر إلى ما جاء في الجدول يتضح أن العلاقات في المؤسسة مجال الدراسة تتجاوز تلك الفروقات الإدارية التطبيقية بين الطرفين المرؤوسين والرؤساء.

جدول رقم (40): يبين ما إذا كان المبحوثين يكرمون و يكافئون على مجهوداتهم.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات	
18.06	13	35.29	06	ترقيتك لوظيفة أعلى	نعم
		05.88	01	إرسال رسائل الشكر والثناء	
		11.77	02	الحصول على مكافئة مالية	
		17.64	03	البعثات التدريبية	
		29.42	05	الميداليات	
		100	17	المجموع	
81.94	59	لا			
100	72	المجموع			

غالبا ما يجسد الاعتراف والتقدير لمجهودات الأفراد من خلال مكافئتهم وتكريمهم. وتتخذ المكافأة والتكريم شكل ملموس وغير ملموس فكلاهما يعد تحفيزا للعمال لبذل المزيد من الجهود. وكما يظهر من خلال الجدول أن معظم أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (81.94 %) ينفون تكريمهم ومكافئتهم على المجهودات التي يبذلونها مقابل (18.06 %) يؤكدون على تكريمهم. وبخصوص كيفية التكريم والمكافأة نجد أن (35.29 %) من إجابات المبحوثين قد ركزت على ترقيتهم إلى وظيفة أعلى وهي أعلى نسبة ويليهما تقديم الميداليات بنسبة (29.42 %) وقد صرح المبحوثين بخصوص هذا الاحتمال أنه يتم منح الميداليات في المؤسسة كل عشر سنوات للعمال كتقدير لمجهوداتهم.

أما (17.64 %) من الإجابات رأت أن مكافئتهم تكون من خلال إرسالهم لبعثات تدريبية بغية تنمية مهاراتهم وصقلها حتى يتم التحكم أكثر في العمل والإحاطة بكيفية أداء المهام على أكمل وجه. وفيما يتعلق بالحصول على مكافأة مالية بلغت نسبتها (11.77 %) من الإجابات، وحسب تصريحات المبحوثين أن المكافأة المالية نادرا ما يتم الحصول عليها. وأصغر نسبة (05.88 %) كانت لاحتمال التكريم والمكافأة عن طريق رسائل الشكر والثناء.

تأسيسا على ما تقدم نستنتج أن أسلوب التكريم والمكافأة على المجهودات في المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية - مقاطعة النفط والوقود - بسكيكدة يستعمل بنسبة ضئيلة جدا حسب ما بينته

إجابات المبحوثين وقد أكد معظم المبحوثين أن التقدير والتكريم يتم شفويًا، وعلى الرغم من أن هذا يحقق رضا نفسي عند الأفراد إلا أنه لا بد وأن يدعم بشيء ملموس يشعرهم بأنهم شاركوا وساهموا في بناء المؤسسة وتطورها ولو بجزء صغير مما يزيد احترامهم لنفسهم إضافة إلى الشعور بالفخر بالانتماء للمؤسسة.

جدول رقم (41): يبين موقف الرؤساء من المرؤوسين عند الخطأ في العمل.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
توبيخك أمام الزملاء	10	10.64
توقيفك عن العمل	03	03.19
التساهل معك ومسامحتك	16	17.02
تعريفك بأخطائك ومساعدتك على تصحيحها	52	55.32
التصرف حسب الخطأ المرتكب	10	10.64
إنذار	03	03.19
المجموع	94	100

تختلف معاملة الرؤساء للمرؤوسين أثناء ارتكاب خطأ في العمل، فمنهم من يتبع أسلوب لين ومرن ويتصرف بطريقة لا تهدر فيها كرامة الفرد العامل، ومنهم من يتبع أسلوب التهديد والعنف والقوة في مواجهة سلوك الأفراد وهذا الأسلوب غير مجدي للتحفيز على العمل بل يزيد من شدة التوتر وسوء العلاقات داخل المؤسسات، كما أنه لا يسمح بخلق جو صالح وسليم للعمل فينشأ بذلك جو غير ملائم تماما مفعم بالخلافات والنزاعات بين الموظفين ورؤسائهم في العمل.

ونلاحظ من خلال الجدول (41) أن الأساليب المستعملة من قبل الرؤساء متعددة، وحسب إجابات المبحوثين يتضح أن أكثر الأساليب استعمالا هو التعريف بالأخطاء والمساعدة على تصحيحها بنسبة (55.32%) وتليها (17.02%) تشير إلى احتمال التساهل معك ومسامحتك. ويتضح من خلال ما سبق أن الأسلوب المتبع في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب مرن ولين خالي من مظاهر القسر والعنف وبالتأكيد لذلك دور في دفع العاملين للعمل أكثر من جهة وخلق جو سليم للعمل من جهة ثانية. وبخصوص هذا الأمر نجد *Mac Grregor* ينادي بضرورة أن لا تتبع الإدارة أو المسؤولين أسلوب الشدة والعنف مع الأفراد لأن هذا لا يعالج الأمور ولا يحقق مصالح المؤسسة بل العكس سيزيد من عداة الأفراد وتذمرهم ومقاومتهم للتغيير والإهمال للعمل.

ونجد (10.64%) من الإجابات تمركزت بالتساوي بين كل من تصرف الرؤساء يكون حسب الخطأ المرتكب ولتوبيخ أمام الزملاء وإتباع هذا الأسلوب يهدر الكرامة الإنسانية للفرد ويقلل من احترام الآخرين له ويشعره بالإحباط فيؤثر على روحه المعنوية. أما أصغر نسبة (03.19%) من إجابات

المبحوثين تشير إلى كل من احتمال توقيفك عن العمل واحتمال الإنذار ويمكن أن يكون ذلك كتابيا أو شفويا.

ومما مر أعلاه يمكن القول أن الأسلوب السائد أو المستعمل من طرف الرؤساء في المؤسسة هو أسلوب إنساني أكثر من كونه أسلوب متشدد وهذا دليل على محاولة المسؤولين لتدعيم العلاقات الحسنة بينهم وبين العاملين من خلال المحافظة على كرامتهم، وقد نادى *Mayo* بعد قيامه بتجارب هاوثورن بضرورة عناية الرؤساء بالعلاقات مع العاملين لكي يتحقق الرضا للطرفين ولبناء علاقات أكثر إنتاجية ويقف دوران العمل ويتحقق التكيف أكثر.

ولهذا يجب التفكير في كيفية توجيه وتدعيم العلاقات لخدمة الفرد والمؤسسة ويكون ذلك عن طريق فهم المسؤولين ومعرفتهم للطبيعة البشرية للمرووسين وإتباع أنسب الطرق والوسائل للتعامل معهم بعدالة وإنصاف مع احترام كياناتهم والمحافظة على كرامتهم.

جدول رقم (42): يبين ما إذا كان المبحوثين استفادوا من دورة تدريبية خلال عملهم بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
نعم	06	06.06	40	55.56
	33	33.33		
	04	04.04		
	23	23.23		
	20	20.20		
	13	13.14		
	99	100		
المجموع				
لا	32	44.44		
المجموع	72	100		

يتميز العصر الحالي بالتطور والنقد التكنولوجي في مختلف المجالات الأمر الذي زاد من التخصص في المؤسسات ولم يقتصر ذلك على الوسائل المستعملة فقط بل شمل أيضا نظم وأساليب العمل عما كانت عليه من قبل، ولما كابت هذه التغيرات عملت المؤسسة على انتهاج سياسة تدريبية لمواردها البشرية لصقل مهاراتهم وطاقاتهم الكامنة من جهة ومن جهة أخرى إكسابهم معارف ومهارات فنية جديد عن طريق التدريب، والهدف من التدريب هو التنمية في كل المجالات كتطوير وتحسين معدلات الأداء والرضا والاتصالات والعلاقات الإنسانية خاصة فهو من أهم مقومات نجاحها وتعزيزها في المؤسسة.

ويظهر لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول (42) أن المبحوثين الذين استفادوا من دورات تدريبية خلال عملهم بالمؤسسة بلغ عددهم 40 مبحوثا بنسبة (55.56 %) أما أولئك الذين لم يستفيدوا

من أي دورة تدريبية هم 32 مبحوث ومثلتهم (44.44 %) وقد صرح البعض بأن وظائفهم لا تحتاج إلى تدريب، وآخرون صرحوا بأنهم حتى يستفيدوا من دورة تدريبية لا بد وأن تمر فترة معينة على خدمتهم بالمؤسسة. ونفسر ذلك بأن التدريب بالمؤسسة مجال الدراسة يرتبط بعامل آخر وهو عامل سنوات الخدمة (الأقدمية) ويتبين كذلك أن المؤسسة تحرص على تدريب موظفيها.

وبخصوص أسباب التدريب فقد اختلفت الإجابات حولها فنجد (33.33 %) من إجابات مجتمع الدراسة أجمعت على أن تدريبهم كان لإكسابهم معارف ومهارات جديدة ولأداء العمل وهذا التدريب هو تدريب أساسي والهدف منه هو تنمية المحددات الأساسية اللازمة لأداء العمل وفقا لمعايير محددة ونسبة أولئك الذين دربوا للتحكم في التكنولوجيا الحديثة بلغت (23.23 %) ويندرج هذا التدريب ضمن التدريب الإضافي. ومؤسسة "نفظال" كمثيلاتها من المؤسسات الأخرى بصدد إدخال تعديلات وإصلاحات على نظم التسيير وحتى الوسائل المستعملة كبدائية استخدامها لشبكة الإنترنت. وحسب ما أدلى به رئيس دائرة الإدارة والأفراد أن المؤسسة حاليا تقوم بإجراء دراسات على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة لإدخال تقنيات حديثة ومتطورة للعمل أكثر نجاعة من الطرق القديمة محاولة في ذلك استبعاد هذه الأخيرة لأنها تعيق تقدم وزيادة فعالية المؤسسة.

أما (20.20 %) من الإجابات ترى أنهم دربوا لأجل تعلمهم وظائف واختصاصات جديدة وهم ينتمون لفئة المهرة ونصف المهرة الذين يتلقون تدريباً بهدف إعدادهم ورفع مستواهم لأداء أعمال معينة وحاز احتمال التعريف بكيفية التعامل مع الآخرين والاتصال بهم (التدريب على العلاقات الإنسانية) على (13.14 %) وهذا من شأنه تشجيع السلوك اللائق للأفراد العاملين داخل المؤسسة فتدريب المورد البشري يجب أن لا ينحصر على الجوانب الفنية فقط بل من الضروري أن يدرّب لإكسابه مهارات التعامل مع البشر والتفاعل الاجتماعي مما يرفع من مستوى مهاراته الإنسانية وتهيئة مناخ تنظيمي سليم يسمح بتنمية وتفعيل العلاقات الإنسانية. في حين كانت نسبة الإجابة على احتمال إطلاعك على مهامك ومسؤولياتك (06.06 %) واحتمال ترقيةك لمناصب أعلى (04.04 %). وهي أصغر نسبة ويعليه فإن التدريب في المؤسسة مجال الدراسة غير موجه بنسبة كبيرة للترقية

جدول رقم (43): يبين أساس اختيار المبحوثين للاستفادة من دورة تدريبية.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
بناء على اقتراح من رئيسك المباشر	05	11.12
بناء على طلب منك	11	24.44
بناء على قرار من الإدارة	29	64.44
المجموع	45	100

تشير النسب المئوية الموضحة في الجدول أعلاه أن (64.66 %) من الإجابات ترى أن اختيارهم للتدريب تم بناء على قرار من الإدارة وهي أعلى نسبة ويعني ذلك أن المؤسسة تتبع سياسة التدريب كحافز للعمل كما يعكس اهتمام المؤسسة بالتدريب مظهر من مظاهر الرعاية والعناية بالعنصر البشري الذي شأنه شأن العناصر الأخرى المكونة للمؤسسة. ونجد (24.44 %) ترى أنهم أختيروا للتدريب بناء على طلب منهم وهو دليل على اهتمام الموظفين بتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم الوظيفية ولهم طموح

* يمثل مجموع التكرارات 45 مجموع الإجابات على احتمالات كيفية الاختيار للتدريب.

في التغيير ومواكبة التطورات والتغيرات المهنية ويبقى (11.12 %) من الآراء رأيت أن اختيارها كان بناء على اقتراح من الرئيس المباشر في العمل.

وتأسيسا على ما سبق يتضح أنه مهما كان الأساس الذي أُختير من خلاله المبحوثين للاستفادة من دورة تدريبية يتبن أن التدريب موضع اهتمام كل من الإدارة والموظفين ورؤسائهم في العمل لأنه أصبح حاجة ملحة وعامل أساسي لبناء كفاءة الأفراد في المؤسسة سواء الجدد عند التحاقهم بالعمل ولمعالجة الصعوبات التي تواجههم أو لتطوير قدرات عمال قدامى إضافة إلى أنه حق من حقوق العمال. ولهذا يجب أن تعمل مؤسسة " نفضال " على جعل التدريب عملية مستمرة ومنح فرصة التدريب لكل عامل مهما كانت وظيفته يكتسب من خلاله مهارات جديد بالإضافة إلى تطوير عاداته واتجاهاته. فالتدريب المتواصل كفيل بخلق موارد بشرية منتجة ذات كفاءات عالية يستند عليها في رفع قدراتها التنافسية.

جدول رقم (44): يبين الفائدة التي عادت على المبحوثين من التدريب.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
قلل من أخطائك	02	03.12
أكسبك مهارات جديدة	30	46.88
طور من قدراتك ومهاراتك	27	42.18
ساعدك في الحصول على ترقية	05	07.82
المجموع	64	100

يعتبر التدريب من أساسيات الإدارة الناجحة لأنه يساعد على تجاوز الأخطاء المهنية ويختصر المسار المهني في الوصول إلى الوظائف الأرقى وتنمية معارف الموظفين والنهوض بقدراتهم وتعديل أنماط سلوكهم إزاء الوظيفة وكل ما يتعلق بها وبمجتمع العمل من زملاء ورؤساء، وإزالة كل ما يعترضه من جوانب النقص والقصور مما يؤدي إلى تكوين قوى عاملة مؤهلة ذوي كفاءات تغطي احتياجات المؤسسة التي يتحقق من خلالها التفاعل والتضامن والتوحيد بين الأفراد.

وحسب المعطيات الواردة في الجدول (44) أن (46.18 %) من الإجابات ترى أن الفائدة التي عادت عليها من التدريب هو إكساب معارف جديدة، ونسبة أولئك الذين استفادوا منه بتطوير قدراتهم ومهاراتهم (42.18 %) لرفع مستواهم، أما الذين ساعدتهم في الحصول على ترقية بلغت نسبة إجاباتهم (07.82 %) بمقارنة هذه النسبة مع النسبتين السابقتين يتبين أن توجيه التدريب في مقاطعة النفط والوقود بسكيدة للترقية في السلم الوظيفي هو بنسبة ضعيفة فهو موجه أكثر لإكساب المهارات وإكساب المعارف الحديثة لتطوير القدرات بنسبة أكبر.

وتمثل نسبة (03.12 %) من إجابات المبحوثين الذين قلل من أخطائهم، وهي أصغر نسبة وقد أدلى بعض المبحوثين بأن الدورات التدريبية التي حصلوا عليها لم يستفيدوا منها شيئاً مما جعلهم يرفضون بعض الدورات فيما بعد، لأن التدريب الذي تلقوه لا يدخل في مجال تخصصهم ولا يفيد في تطوير وظائفهم التي يمارسونها بل أن هذه الدورات تطبق ضمن نظام رقمي تحدده المؤسسة فقط. وآخرون رأوا أن التدريب الذي تحصلوا عليه أفادهم من حيث زيادة مسؤولياتهم وصلاحياتهم الوظيفية.

جدول رقم (45): يبين ما إذا حصل المبحوثين على ترقية في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
نعم	41	56.94
لا	31	43.06
المجموع	72	100

تعد الترقية نظاماً للتحفيز يتمثل في تفاوت الأفراد في المراكز والوظائف التي يؤديونها عن بعضهم البعض ويستخدم هذا النظام في المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف تخص المؤسسة عموماً والعامل خاصة، فهي بمثابة حافز يتسنى له من خلالها تحقيق طموحاته واستقراره نفسياً واجتماعياً فيندفع لبذل قصارى جهده والتمسك أكثر بالعمل في المؤسسة.

ويظهر من خلال النسب المئوية المبينة في الجدول (45) أن (56.94 %) من المبحوثين حصلوا على ترقية خلال سنوات خدمتهم بالمؤسسة، أما (30.06 %) منهم لم يحصلوا على ترقية ويمكن إرجاع النسبة الأولى إلى عامل الأقدمية في العمل كما هو مبين في الجدول رقم (07) فمعظم أفراد العينة قضوا مدة زمنية معتبرة في خدمة المؤسسة وهو عامل أساسي للصعود في السلم الوظيفي.

وقد عللت المجموعة أسباب حصولها على ترقية في المؤسسة إلى عوامل مختلفة ومتعددة فمنهم من أرجع السبب إلى سنوات الخدمة بالمؤسسة، وآخرون حصلوا عليها نظراً لاملاكهم المؤهلات العلمية للمنصب المرقي إليه، وهناك من ترقوا لأنهم أثبتوا جدارتهم وكفاءتهم في أداء وظائفهم والالتزام بمهامهم على أكمل وجه فمنحت لهم كتقدير واعترافاً بمجهوداتهم المبذولة. وركي بعض المبحوثين بعد إجراء دورات تدريبية وهنا نلمس فائدة التدريب في الحصول على الترقية للقيام بالأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة، كما منحت لشغور المناصب الوظيفية، وبرر البعض حصولهم على الترقية بطلب منهم وصرح المبحوثين أن هناك ترقية أوتوماتيكية وتكون من مستوى وظيفي إلى آخر؛ أي من مستوى وظيفي أول إلى مستوى وظيفي ثاني حتى المستوى الثالث وهو آخر المستويات ويتم هذا النوع من الترقيات كل ثلاث سنوات بموجب القانون الذي تعمل به المؤسسة.

ومهما كانت الأسباب التي تمنح لأجلها الترقية تستخدم لاستغلال مهارات وقدرات الأفراد وتكوين روح التفاؤل بين العمال وهذا يرفع معنوياتهم ويحث أيضاً على التنافس الإيجابي بينهم للحصول على ترقية واختيار أكفأ العاملين لتولي مناصب ذات مستوى عالي، وتحسين الأداء وتنمية المهارات وزيادة الخبرة.

جدول رقم (46): يبين الأساس الذي تحتكم عليه الترقية في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
الأقدمية	30	28.58
الكفاءة	07	06.66
الأقدمية والكفاءة معا	41	39.04
اعتبارات شخصية	27	25.72
المجموع	105	100

يبين الجدول الموضح أعلاه الأسس التي تقوم عليها الترقية وتجمع (39.04 %) من إجابات الباحثين أن الترقية في المؤسسة تتم على أساس الأقدمية والكفاءة معاً، وهذا يكون حل وسط بين كل من عامل الأقدمية والكفاءة ويكفل هذا الأساس إتاحة الفرصة للذين يملكون كفاءات لشغل مناصب عليا أو الوسطى لأنها تخضع لشروط خاصة مما يسمح لهم بالانطلاق والإبداع والابتكار دون أن يحدها أو يعيقها عامل الأقدمية. وفي نفس الوقت مراعاة أقدمية العاملين وذلك بحصولهم على نصيب من فرص الترقية وهنا تتحقق العدالة والمساواة بين العاملين الجدد والقدامى.

وركزت (28.58 %) من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على معيار الأقدمية الذي يعني أن العامل له الحق في الحصول على ترقية بعد قضاء فترة معينة في خدمة المؤسسة ويتميز بطابع الموضوعية كما أنه يتناسب مع الوظائف الإدارية الصغرى الروتينية لا تتطلب كفاءة عالية مثل الترقية الأوتوماتيكية التي تتم كل ثلاث سنوات.

وتمحورت الإجابات حول الاعتبارات الشخصية (المحسوبية) بنسبة (25.72 %) ويعتبر هذا الأساس غير موضوعي وعملي وسيؤدي إلى خلق فوضى داخل المؤسسة، علاوة على نشوب النزاعات والخلافات بين الإدارة والعمال وحتى بين العمال فيما بينهم.

أما نسبة (06.66 %) من الإجابات رأت أن الترقية تتم على أساس الكفاءة وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع المعايير الأخرى، وتتم الترقية على هذا الأساس من خلال تقييم الكفاءة الفنية والإدارية للأفراد العاملين من طرف إدارة المؤسسة وتكون الترقية بهذا الشكل مكافأة للفرد المنتج النشط صاحب السلوك السليم. ويمكننا إرجاع سبب انخفاض نسبة الاعتماد على هذا المعيار إلى عدم وجود مقاييس موضوعية لتحديد وتقييم كفاءات الموظفين إلى جانب قلة إجراء الاختبارات لتحديد ما إذا كان الأفراد قابلين لتحمل أعباء المنصب الأعلى الذي سيرقى إليه.

ونستطيع القول أن المعايير المتبعة في سياسة الترقية متعددة والمعيار الأمثل هو الذي يقوم بالتوفيق بين كل من معيار الكفاءة والأقدمية على حد سواء حتى تتحقق العدالة والمساواة هذا من

جانب ومن جانب آخر محاولة القضاء على كل المعايير أو الأسس غير موضوعية التي تعيق العمل داخل المؤسسة وتؤدي إلى سوء العلاقات الإنسانية بين جميع الأطراف.

جدول رقم (47): يبين فائدة الترقية بالنسبة للمبحوثين.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات
26.94	59	زيادة في الأجر
17.36	38	تحسين المركز الأدبي والاجتماعي
08.22	18	استقرار وضمان وظيفي
20.54	45	زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات
17.36	38	تحقيق طموحات العامل
09.58	21	استخدام المهارات والخبرات
100	219	المجموع

إن أسلوب الترقية من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنمية قدراتهم فهذا العامل يحفزهم على العمل بحب ونشاط. وإعداد أكفأ المهارات الإدارية التي يمكن أن تعتمد عليها في المستقبل لشغل المناصب الشاغرة.

وترقي الفرد إلى وظائف يصاحبه عدة مزايا مادية ومعنوية. ويظهر لنا من خلال الجدول رقم (47) أن هناك تفاوت في آراء المبحوثين حول الفائدة التي تعود عليهم من الترقية حيث نجد أن (26.94 %) من الآراء قد تمحورت حول زيادة الأجر وهي أعلى نسبة ودليل على أن الأفراد يهتمون بالجانب المادي في العمل لتحسين مستوى معيشتهم، في حين بلغت نسبة الإجابة على الزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات (20.94 %) وذلك يسمح لعامل التصرف بحرية في أداء أعماله دون أن يكون مقيدا إضافة إلى أنه يسمح له بإبداء آرائه بعد توليه منصب أعلى، فالفرد هنا يريد أن يعمل ويتحمل مسؤولية العمل الذي يؤديه. وبرجعنا إلى نظرية *Y* نجد *Mac Grregor* يصف الإنسان بأنه طموح يريد أن يعمل ويتحمل المسؤولية ويشترك حتى يحس بأنه عضو فعال في المؤسسة.

أما نسبة (17.36 %) من إجابات المبحوثين فقد تساوت بين كل من احتمال تحقيق طموحات العامل واحتمال تحسين المركز الاجتماعي والأدبي فهنا تكون الفائدة معنوية فأعطاء الفرد صلاحيات أكثر أثناء ترقبته يفتح له المجال طموحاته التي لم يتمكن من تحقيقها في وظيفته السابقة. وفيما يخص تحسين المركز الاجتماعي والأدبي فقد لا يصاحب الترقية هنا زيادة في الأجر ومع ذلك يتم تنمية الشعور بالمكانة الاجتماعية المحترمة التي يتمتع بها داخل المؤسسة وخارجها.

وقد حاز استخدام المهارات والخبرات على (09.58 %) من إجابات أفراد مجتمع الدراسة فسواء كانت هذه المهارات يمتلكونها أو اكتسبوها عن طريق التكوين والتدريب لا بد أن تستخدم لخدمة

مصالح المؤسسة ومسايرة التطورات التي تتعرض لها. وتبقى (08.22 %) ترى أن فائدة الترقية تؤدي إلى استقرار وضمن وظيفي، والاطمئنان على مواصلة عملهم بالمؤسسة وتبث فيهم روح التفاؤل فيما يخص عدالة المؤسسة في تطبيق نظام للترقية وفي تقدير مستويات العمال وفقا لسياسات وبرامج موضوعية تمكن العمال من التقدم والارتقاء إلى مستويات مادية واجتماعية عليا وإشباع حاجة الشعور بالإنجاز الشخصي.

جدول رقم (48): يبين ما إذا كان يسمح للمبحوثين بالعمل الجماعي في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
نعم	61	84.72
لا	11	15.28
المجموع	72	100

غالبا ما تؤدي ممارسة الأفراد لعملهم وتنفيذهم لأدوارهم بالمؤسسات إلى نشوء علاقات بينهم تقوى بمرور الأيام وتنشأ معها علاقات اجتماعية وشخصية مما يؤدي إلى تكوين جماعات عمل تصبغ المنشأة بالصبغة الإنسانية، وتسعى لتحقيق أهداف مستويات معينة للأداء وإشباع رغبات معينة للأفراد لذا تعمل المؤسسات على إشاعة روح الفريق بين الموظفين والتشجيع على تكوين جماعات العمل ليث القيم البناءة ولتحسيس كل موظف بأنه فرد في الجماعة وليس غريبا عنها.

ويلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين (84.72 %) تجمع على أنه يسمح بالعمل الجماعي في مقاطعة النفط والوقود بسكيكدة، بينما نجد (15.28 %) من المبحوثين الذين أجابوا بالنفي وبرر البعض أن العمل المؤدى لا يستدعي العمل الجماعي.

وتعكس هذه النسب حقيقة مؤداها أن المؤسسة تعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين من خلال العمل الجماعي الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بصورة إيجابية ونجد من بين مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية التشجيع على تكوين الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم. ونادى بدوره *Bernard* بضرورة تشجيع العمل الجماعي لتكوين الجماعات الاجتماعية وفهم ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد. كذلك رأت بدورها *Mary Parker Follet* أنه من الواجب على إدارة المنظمة تشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات والعوائق التي تعترضها بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين الأفراد.

جدول رقم (49): يبين ما إذا كان المبحوثين يفضلون العمل في جماعة.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات	
88.88	64	08.92	10	الحاجة للصدقة	نعم
		17.86	20	الرغبة الشخصية للانتماء إلى جماعة	
		55.36	62	للانسجام والتعاون	
		17.86	20	الشعور بالأمن داخل الجماعة	
		100	112	المجموع	
11.12	08	لا			
100	72	المجموع			

نلاحظ من خلال الجدول (49) أن أغلب المبحوثين يفضلون العمل الجماعي وهم 64 مبحوثاً بنسبة (88.88 %) في حين نجد 8 مبحوثين بنسبة (11.12 %) لا يحبذون العمل في جماعة وقد أضاف هؤلاء أنهم يفضلون العمال الإنفرادي أحسن لأن العمل الجماعي في اعتقادهم يؤدي إلى الاختلاف في الآراء خاصة في مجال العمل يزيد من الاعتراضات والخلافات وأضافوا قائلين "نحن لا نحب الاختلاط" ونفسر ذلك بأن هذه الفئة يحاولون وضع بعد اجتماعي وحواجز بينهم وبين زملائهم.

وبالنسبة لتفضيل المجموعة الأولى للعمل الجماعي دليل على قدرتها على التكيف ورغبتها في أن تمارس وظائفها ضمن جماعة لأنها مصدر لإشباع حاجات العمال الاجتماعية كالحاجة إلى حب ومودة الآخرين، الحاجة إلى الزمالة والصدقة، حاجة الانتماء التي ما إن يتم إشباعها تظهر مشاعر طيبة لدى الأفراد كالشعور بالأمن وزيادة التعاون مع الزملاء الذين يجدون مع بعضهم البعض نوع من الحماية الاجتماعية.

وبخصوص الأسباب التي من أجلها يفضل المبحوثين العمل الجماعي ركزت (55.36 %) من إجابات المبحوثين على احتمال الانسجام والتعاون مع الغير ويندرج هذا ضمن المبادئ التي نادى بها *Fayol* وهو مبدأ روح التعاون الذي يؤكد على العمل الجماعي الذي يضمن التناسق والوحدة داخل الجماعة. ويرى أيضا *Bernard* " أن المنظمة نظام تعاوني حيث يعمل الناس فيها مع بعضهم البعض للتوصل إلى تحقيق هدف اجتماعي "

وتمحورت (17.86 %) من إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول احتمال الرغبة للانتماء إلى جماعة واحتمال الشعور بالأمن داخل جماعة؛ فالأفراد هنا لا يحبون العزلة بل يرغبون في تكوين علاقات مع الزملاء حتى يحسون بمساندة الجماعة والالتزام بمبادئها والمشاركة في مختلف النشاطات والتعاون

في أداء الوظائف على أكمل وجه، كما أن الجماعة توجه السلوك وتفتح الفرصة لتحقيق رغباتهم وأهدافهم وتحقيق مطالبهم الخاصة. فجماعة العمل بمثابة اليد القوية لمواجهة الإدارة والمسؤولين فيزيد الشعور بالأمن والطمأنينة وحظي احتمال الحاجة إلى الصداقة على (08.92 %) وهي أصغر نسبة. ومما مر أعلاه يؤدي العمل الجماعي إلى إشباع حاجات الأفراد على المستوى المادي والمستوى المعنوي، وقد أشار *Maslow* لهذه الحاجة الاجتماعية في مدرجه واعتبرها دافع أساسي بتوجيه السلوك الإنساني في المؤسسة، فالفرد بحاجة لدعم الآخرين واحترامهم ومساندتهم مما يحقق له الرضا والاستقرار في العمل وتدعيم العلاقات أكثر.

جدول رقم (50): يبين ما إذا كان المبحوثون يحرصون على تكوين علاقات مع بعضهم البعض.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
نعم	70	97.22
لا	02	02.78
المجموع	72	100

إن الفرد في حاجة ماسة لممارسة حياته المهنية في إطار الجماعة وهذا ما يبرز حرصه على إقامة علاقات مع غيره من العاملين في المؤسسة هذه العلاقات التي تنشأ عن طريق العمل الجماعي ففتح الفرصة للتفاعل الاجتماعي باعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، وهذا ينطبق عليه في جميع مجالات حياته والتي من بينها حياته العملية، فهو في العمل يريد أن يشارك الآخرين في الأفكار والمشاعر والأحاسيس والتعاون معهم لتطوير العمل وبالتالي بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة. ليس من خلال تنفيذ الأوامر والتعليمات فقط بل العمل سوياً على إيجاد طرق جديدة وتقديم اقتراحات وآراء مختلفة وأفكار حديثة.

وحسب النسب المئوية المبينة في الجدول في الجدول (50) يؤكد أغلب المبحوثين 70 مبحوثاً ونسبتهم (97.22 %) أنهم يحرصون على تكوين علاقات مع بعضهم البعض في حين نجد مبحوثين فقط بنسبة (02.78 %) لا يقيمون علاقات مع زملائهم وبرروا ذلك بأن موقع العمل بعيد عن الزملاء ونشير هنا إلى أن العامل المكاني له دور هام في نشوء العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الزملاء فالتقارب المكاني يسهل على الأفراد الانجذاب لبعضهم البعض كما يقضي على الشعور بالانعزال والوحدة عن باقي العاملين في المؤسسة لذلك فهو عنصر أساسي يجب توفره لحدوث الاتصال والتفاعل المستمر بين الأفراد.

وإذا عدنا إلى الجدول (49) نجد نسبة الذين يفضلون العمل الجماعي عالية (88.88 %) وهو تأكيداً على أن الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة يجذبون الانضمام إلى جماعة عمل والاندماج معها كذلك تأكيداً على حرصهم على تكوين علاقات مع بعضهم. ويوافق هذا أحد مبادئ مدرسة العلاقات

الإنسانية الذي ركز على البعد الاجتماعي للموارد البشرية وهو أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس أفراد منعزلين عن بعضهم البعض فالأفراد لا يستجيبون للمواقف المختلفة كأفراد منعزلين بل كأعضاء في جماعات لها اتجاهاتها ورغباتها وأهدافها و قيمها. جدول رقم (51): يبين ما إذا كان المبحوثون يستخلفون بعضهم البعض في العمل في حالة ظروف طارئة.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
غالباً	51	70.83
أحياناً	17	23.61
نادراً	04	05.56
أبداً	/	/
المجموع	72	100

يبين الجدول رقم (51) ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يحلون غالباً محل زملائهم في العمل في حالة تعرضهم لظروف طارئة وهم 51 مبحوثاً بنسبة (70.83 %) في حين نجد 17 مبحوثاً يقومون باستخلافهم أحياناً (23.61 %) وتبقى (05.56 %) التي تمثل الأربع مبحوثين الذين يقدمون هذه الخدمة لزملائهم نادراً، أما احتمال أبداً فلم يحظ بأي رأي من طرف المبحوثين.

وإذا تمعنا في النسب السابقة نستنتج أن العلاقات بين أفراد مجتمع الدراسة هي علاقات تتسم بالانسجام والتماسك والتعاون فيما يخص أمور العمل أو الأمور الشخصية وهذا دليل على امتداد العلاقات الشخصية الاجتماعية بينهم حتى خارج المؤسسة. فالعلاقات الجيدة بين العاملين تقوي علاقات الزمالة والصداقة وتقويها وتقضي على الخلافات والعداء بين الأفراد العاملين فتقل الأنانية بينهم والامتناع عن مد يد المساعدة لبعضهم البعض. كما أن العلاقات الوطيدة بين الزملاء تخفف عنهم بعض القيود التي تفرضها القوانين واللوائح التنظيمية وإذا عدنا لموقف **Bernard** نجده يرى بأن الأفراد بحاجة إلى التعاون للتعويض عن القيود والمحددات الموضوعة في العمل والتي يعانون منها على المستوى الشخصي.

جدول رقم (52): يبين ما إذا كان المبحوثين يساعدون بعضهم في حل المشاكل التي يواجهونها.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
نعم	69	95.83
لا	03	04.16
المجموع	72	100

يمكن الحكم على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة من خلال عدة عوامل والتي من بينها درجة التضامن والتساند بينهم وتدعيمهم لبعضهم البعض والتي تتجم عن تلك الألفة والمودة والتفاهم والتوافق مما يقوي الروابط ويرسخ العلاقات الإنسانية الجيدة في المؤسسة.

وتعتبر مساعدة الموظفين لبعضهم البعض في حل المشاكل التي يواجهونها مؤشر من المؤشرات التضامن والعلاقات السليمة بين الزملاء. وكما هو ظاهر في الجدول الموضح أعلاه أن معظم المبحوثين يؤكدون على أنهم لن يتأخروا في مساعدة أي من الزملاء في حالة مواجهته لأي مشكل وهم 69 مبحوث بنسبة (95.83 %) أما الذين يرفضون مساعدة زملائهم فهم ثلاث مبحوثين ونسبتهم (04.16 %) وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بأولئك الذين يقدمون المساعدة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الأفراد في - مقاطعة النفط و الوقود - بسكيكة متعاونين ومتضامنين الأمر الذي يقودنا إلى اعتبار العلاقات بين الزملاء علاقات حسنة يسودها التماسك والانسجام، ودليل على انتشار أحاسيس ومشاعر منفتحة بينهم. وأضاف المبحوثين أن مساعدتهم لبعضهم لا تنحصر في مجال العمل فقط بل حتى فيما يتعلق بالأمور الشخصية وأغلبهم رددوا عبارة " نحن نعيش كأسرة واحدة " .

جدول رقم (53): يبين مزايا العمل الجماعي حسب رأي المبحوثين.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
تشجيع روح الفريق والتعاون بين العمال	61	29.47
حماية العامل من تسلط المشرف	18	08.69
تنمية الشعور بالأمان والانتماء	21	10.15
زيادة القدرة على التعايش مع بيئة العمل	40	19.32
تشجيع روح المنافسة بين العمال	28	13.53
إتاحة الفرصة للزمالة والصدقة	39	18.84
المجموع	207	100

يعد انضمام الفرد إلى مجموعة من زملائه الموظفين في جماعة عمل أمر ضروري وهام حين يعود عليه بمجموعة من المزايا وكما مر معنا سابقاً أن العمل الجماعي يشبع حاجات اجتماعية ونفسية

لدى الفرد العامل مما يؤثر على روحه المعنوية وذلك بارتفاعها نتيجة إحساسه بالأمان والاستقرار في العمل.

ويظهر من خلال الجدول رقم (53) أن إجابات المبحوثين متفاوتة حول الفائدة التي يجنيها الأفراد من العمل الجماعي فركزت (29.47 %) من الإجابات على تشجيع روح الفريق والتعاون بين العمال ويكون هذا نتيجة للتفاهم والاتفاق في الميول والقيم والأفكار فيزداد التكيف والاندماج أكثر بين الأفراد فيعملون كفريق واحد تجمعهم الألفة والمحبة والاحترام، وهذه المشاعر مصدر للإشباع الاجتماعي والاستقرار النفسي للموارد البشرية، أيضا يؤدي إلى إجابة العمل المكلف به ويساهم في حل النزاعات سواء بين الموظفين أو بينهم وبين رؤسائهم، وتضافر الجهود.

أما زيادة القدرة على التعايش مع بيئة العمل بلغت نسبتها (19.32 %) من إجابات المبحوثين، فالعمل الجماعي يخفف من حدة التعب ويزيل الشعور بالملل في العمل لأنها يسمح للأفراد بالتغيير من روتين العمل عن طريق تبادل أطراف الحديث ووجهات النظر فتتسأ علاقاته ودية تخفف على الفرد من وطأة التعب في العمل والمشاكل التي تصادفه فيزيد تمسكه بعمله والإقبال عليه بنفس منسرحة.

وتمحورت (18.84 %) من الإجابات حول إتاحة الفرصة للزمالة والصدافة وهذه حاجة ضرورية يرغب الجميع في إشباعها سواء في حياتهم الخاصة أو الحياة العملية التي تسمح بتبادل الاهتمامات وممارسة الهوايات ومختلف الأنشطة الاجتماعية وقضاء وقت طيب مع بعضهم.

وبخصوص احتمال تشجيع روح المنافسة بين العمال حظي بنسبة (13.53 %) من إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وإنكأ روح المنافسة سواء للأشخاص المجدين أو ذوي الأداء الضعيف فالقوة الأولى يكون العمل الجماعي بالنسبة لهم مجالا لإثبات الذات أما الفئة الثانية فهو حافظا لهم لتحسين أدائهم والحصول على عائد إيجابي (سواء مادي أو معنوي). وإذا عدنا إلى أحد المبادئ التي يركز عليها مدخل الموارد البشرية وهو أن إطلاق الطاقات البشرية يتم بعدة طرق والتي من بينها توفير العمل الجماعي داخل المؤسسة لأن الإنسان يبدع أكثر حين يعمل ضمن فريق متجانس. أما احتمال تنمية الشعور بالأمان والانتماء قدرت نسبته ب (10.15 %) من الإجابات فالعمل ضمن مجموعة من الأفراد يتيح أمام الفرد العامل الشعور بالاستقلالية والأهمية، كما يمنحه الاعتراف والتقدير اللذان يجعلانه يحس بوزنه وقيمه وبالقوة وأنه مساند من طرف زملائه فيزيد تفاعلا مع الجماعة. لكن على عكس ذلك نجد أن الإدارة تنظر إليه على أنه مجرد موظف من مجموعة من الموظفين الموجودين لأداء عمل محدد فقط وهذا العمل اليومي لا يضيف عليه مكانة. وعليه فإن عدم انتماء الفرد إلى جماعة يجعله يشعر بأنه وحيد أمام الإدارة أو المشرف عن العمل مما يولد لديه الشعور بعدم الأمان ويصعب عليه مواجهتهما للمطالبة بحقوق ما أو لمناقشة بعض الأمور. ونجد *Mac Lellend* في نظريته للإنجاز الذي رأى أن الحاجة للانتماء من الحوافز الذاتية التي تؤثر على الأفراد حيث أنهم يشعرون

بالرضا والسعادة من وجودهم في وسط جماعة يتفاعلون فيما بينهم ويسود بينهم الإخاء والتعاون ويسعون بكل طاقاتهم للقضاء على رفض الآخرين لهم والابتعاد عنهم. وترى (08.69 %) من الإجابات فائدة العمل الجماعي فيما يخص حماية العامل من سيطرة المشرفون، إذ أن وجوده ضمن جماعة يدعم موقفه لمقاومة الضغط التنظيمي الذي يؤثر على روحه المعنوية وعلى أدائه.

وعلى أساس ما سبق نستنتج أن العمل الجماعي بالغ الأهمية ويلعب دوراً بارزاً في المؤسسات ولذلك من الضروري أن تعمل على تنمية العلاقات بين الموظفين والتشجيع المستمر للعمل الجماعي نظراً لما له من تأثير على الأفراد العاملين وعلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك وفقاً لما أشار إليه كل من *Kart Right* و *Lbtit* أن العمل ضمن جماعة له كيان سيكولوجي حيث يعمل ذلك بشكل كبير على تغيير سلوك الفرد العامل كما يعمل لأجل تحقيق مصالح المؤسسات لقبول أهداف المؤسسة من طرف الآخرين يتوقف على قبول هذه الجماعة لهذه الأهداف وعلى مدى إقناعها الآخرين لقبولها ولهذا يجب أن تكون أهداف الجماعة منسجمة مع أهداف المؤسسة.

جدول رقم (54): يبين ما إذا كان المبحوثون مرتاحين في أعمالهم بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
نعم	45	62.5
لا	27	37.5
المجموع	72	100

يلعب محيط العمل دوراً بارزاً في تحقيق رضا الأفراد عن العمل الذي يمارسونه وارتياحهم فيه فيعكس ذلك مدى ارتفاع روحهم المعنوية الأمر الذي يدفعهم إلى زيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

وحسب المعطيات الواردة في الجدول الموضح أعلاه يظهر أن 45 مبحوثاً بنسبة (62.5 %) يؤكدون بأنهم راضون ومرتاحون بعملهم في حين نجد 27 مبحوثاً بنسبة (37.5 %) غير مرتاحين في عملهم وغير راضون عنه.

وقد بررت كل من المجموعة الأولى والثانية أسباب الرضا والارتياح وعدم الرضا. فالنسبة للمجموعة الأولى أرجعت أسباب ارتياحها ورضاها عن العمل مايلي:

- § العلاقات الجيدة مع الزملاء في العمل.
- § ممارسة وظيفة تتناسب مع القدرات والمهارات.
- § المعاملة الحسنة من طرف المسؤولين.

§ التصرف بحرية في أداء الأعمال والمهام المكلفين بها دون رقابة أو توجيه مستمر من طرف رؤساء العمل؛ بمعنى أن هناك تفويض للسلطة.

§ الشعور بالارتياح والاطمئنان والاستقرار في مكان العمل.

§ اكتساب مهارات جديدة و زملاء جدد.

وإضافة إلى الأسباب السابقة الذكر برر آخرون أنهم يحسون بالارتياح لأنهم يحبون العمل الذي يقومون به رغم الصعوبات والمتاعب التي يواجهونها، والبعض يرون أنهم مرتاحون في عملهم بالمؤسسة لأنهم يتقاضون أجرا، وهناك من أرجع رضاه إلى أنه ليس هناك اختيار لديهم ففرص العمل نادرة في الوقت الحالي.

أما المجموعة التي لا تحس بارتياح والرضا عن عملها في مؤسسة " نفضال " بسكيكدة عللت إجاباتها على ذلك بمايلي:

§ مشاكل العمل منها عدم ملائمة ظروف العمل.

§ قلة تقدير المجهودات المبذولة و بعض الحقوق مهضومة.

§ المعاملة السيئة من طرف بعض المبحوثين.

§ العمل الممارس لا يتفق مع المؤهلات (بعيد عن التخصص) و كثرة أعبائه.

§ قلة الأجر.

§ لأن قدراتهم كامنة ليس بمقدورهم استغلالها لخدمة المؤسسة وتطويرها.

§ تداخل في المهام المكلفين بها.

§ قلة الحوار والمناقشات بين جميع الأفراد في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم.

وتبعاً لما ورد في الجدول من نسب نستطيع القول أن هناك الرضا الوظيفي في المؤسسة مجال الدراسة والتبريرات كلها تشير إلى أن جو العمل والعلاقات السائدة هي التي جعلتهم يرضون عن عملهم ويشعرون بالارتياح والتي يظهر بأنها علاقات سليمة وحسنة خالية من مظاهر التوتر والخلاقات سواء بين الموظفين أو بينهم وبين رؤسائهم هذا من جانب ومن جانب آخر يجدر التنويه إلى أن الجانب المادي ساهم أيضا في تحقيق الرضا.

جدول رقم (55): يبين موقف المبحوثين من انتقاد المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات
59.52	50	تدافع عنها
01.19	01	تؤيد ما قيل
15.48	13	تعارض
07.14	06	لاتبالي
16.67	14	التصرف حسب الموقف
100	84	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (55) أن (59.52 %) من إجابات المبحوثين وهي أعلى نسبة ترى أن موقفها إزاء انتقاد المؤسسة يكون بالدفاع عنها وأضاف المبحوثون أنه مهما كانت النقائص أو المشاكل التي تعاني منها المؤسسة فيجب عليهم الدفاع عنها وتقديمها في أحسن صورة لأنها مصدر رزقهم؛ أي أنه بفضل العمل في هذه المؤسسة يستطيعون الحصول على أجر ولأنهم عن طريقها اكتسبوا خبرة خلال مدة عملهم.

أما (16.67 %) رأت أن تصرفها يكون حسب الموقف بمعنى أنهم لا يستطيعون التأييد ولا الدفاع ولا الموافقة لأن الانتقاد الموجه قد يكون صحيحا فلا يمكن إنكار ذلك، وقد يكون خاطئا (إشاعة) فحينها سيتم الدفاع عنها والمعارضة.

وتمحورت (15.48 %) حول المعارضة. وبالنسبة لاحتمال لا تبالي بلغت نسبته (07.14 %) من إجابات المبحوثين أما أصغر نسبة كانت لاحتمال تؤيد ما قيل (01.09 %).

وعموما نستطيع القول أن هناك دفاع عن المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - مقاطعة النفط والوقود - بسكيدة من طرف الأفراد العاملين بها. وهذا يبين رغبتهم وإخلاصهم في تقديم المؤسسة بصورة إيجابية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وبالتالي فالأفراد يلعبون دورا هاما في تقديم الصورة الواقعية للمنشأة حسنة كانت أو سيئة من خلال تصرفاتهم ومواقفهم فيما يقدمها بصورة جيدة فيزيد تطورها وتقدمها، أو يسيء لسمعتها فيقلل من شأنها ولهذا يجب إتباع أساليب وطرق تزيد من ولاء الأفراد واندماجهم عمليا في المنظمة والإيمان العميق بأهدافها وقيمها. وتعمل العلاقات العامة جاهدة لتحقيق ذلك حيث أنه من مبادئها أن العلاقات العامة تبدأ من الداخل؛ أي أنها تحاول كسب تأييد جمهورها الداخلي (المورد البشري) قبل جمهورها الخارجي ويكون بتحسين المناخ الاجتماعي للمؤسسة عن طريق تقوية وتكريس العلاقات الإنسانية هذا العامل المعنوي الذي يزيد من إخلاص وتأييد وتقاني الموارد البشرية للمؤسسة وتمثيلها أحسن تمثيل.

جدول رقم (56): يبين ما إذا كان المبحوثون يتمسكون بعملهم في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار (ك)	النسبة المئوية %	التكرار (ك)	الاحتمالات	
62.5	45	17.02	08	المعاملة السيئة من طرف المسؤولين	نعم
		14.89	07	العمل ممل روتيني في المؤسسة	
		14.89	07	العمل المؤدى لا يتوافق مع المهارات	
		/	/	علاقاتك سيئة مع الزملاء	
		53.20	25	الأجر ضعيف	
		100	47	المجموع	
37.5	27	34.62	18	ولاء للمؤسسة	لا
		32.69	17	تربطك علاقة وطيدة بالزملاء	
		09.61	05	للمزايا والحوافز التي تقدمها المؤسسة	
		23.08	12	علاقاتك سيئة بالمسؤولين	
		100	52	المجموع	
100	72	المجموع			

إذا تأملنا النسب المئوية الواردة في الجدول (56) وقارنا بينهما نجد أن عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين يقبلون عرض عمل في مؤسسة أخرى هم 45 مبحوثا بنسبة (62.5 %) وأولئك الذين يرفضون ترك العمل في المؤسسة مجال الدراسة 27 مبحوثا بنسبة (37.5 %).

وقد بررت المجموعة الأولى سبب قبولها العرض لأن الأجر ضعيف وهو ما أشارت إليه (53.20 %) وهي أعلى نسبة وتليها مباشرة نسبة احتمال المعاملة السيئة من طرف المسؤولين (17.02 %)، ونسبة احتمال العمل ممل وروتيني في المؤسسة (14.89 %) وتبقى نسبة (14.89 %) تمثل احتمال العمل المؤدى لا يتوافق مع المهارات والقدرات. وأضاف المبحوثون الموافون على ترك العمل أنه من الأسباب التي تدفعهم لذلك هو الرغبة في تحسين وتطوير مستواهم الوظيفي ورفع كفاءتهم المهنية وتوسيع قدراتهم في ميدان العمل و تحقيق طموحاتهم أيضا استغلال طاقاتهم.

في حين تعلق المجموعة الثانية رفضها لمغادرة المؤسسة بولائها لها وهذا بنسبة (34.62 %)، أما الاحتمال الثاني تربطك علاقة وطيدة بالزملاء مثلته (32.69 %) وهو تأكيدا لما ورد في كل من الجدول (52) والجدول (53) اللذان يتبين من خلال النسب المئوية الواردة فيهما أن هناك تضامن وتعاون بين أفراد مجتمع الدراسة وهذا ما يزيد من تماسكهم، وبالنسبة لاحتمال علاقاتك جيدة بالمسؤولين فقد حظي بـ (23.08 %)، بينما (09.61 %) تمثل احتمال المزايا والحوافز التي تقدمها المؤسسة.

ويظهر أن كل من متغير الولاء للمؤسسة والعلاقات الوطيدة بين الزملاء هما السببان الأساسيان اللذان يمنعان المبحوثين من مغادرة المؤسسة.

واستنادا لما سبق يجدر بنا التنويه إلى أن ظاهرة دوران العمل من المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنظيم هذه الأخيرة التي تقوم أساسا على كفاءات ومهارات مواردها البشرية فتركهم للعمل يؤثر على العمل وبالتالي على بلوغ أهداف المؤسسة هذا من جانب، ومن جانب آخر يؤثر على تماسك الجماعة التي كانوا ينتمون إليها. وللتخفيف من ظاهرة دوران العمل في المؤسسة يجب احتواء جو العمل المحيط بالأفراد على جميع الظروف المواتية لزيادة تماسكهم واستقرارهم في المؤسسة حيث نجد أن ثبات الأفراد من بين المبادئ التي وضعها *Fayol*؛ أي انخفاض معدلات دوران العمل واستقرار العمال.

ونفسر رغبة المبحوثين في ترك الخدمة من المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية - مقاطعة النفط والوقود - بسبب مادي أكثر منه لأي سبب آخر وهو ضعف الأجر وهنا نرجع إلى ما جاء في نظرية *Maslow* حيث صنف الحاجات المادية في القاعدة على أساس أنها الحاجات الأساسية لموارد البشرية فالأجر هو الذي يشبع هذه الحاجات التي تحافظ على توازن الفرد واستمراره ودفعه للعمل أكثر. وعليه فإن الحوافز المعنوية وحدها لا تكفي لدفع الفرد أكثر للعمل بل هناك حافز مادي الذي يركز عليه الأفراد خاصة في وقتنا الحالي بغية تطوير وتحسين المستوى المعيشي. ولهذا يجب أن يتبع نظام متوازن من طرف المؤسسات للاحتفاظ بمواردها البشرية وكسب تأييدها وهو توفير كل من الجوانب المادية والمعنوية التي لإشباع حاجاتهم مما يدفعهم إلى الولاء أكثر.

خلاصة:

تأسيسا على البيانات التي تم عرضها وتحليلها نستطيع القول أن الحوافز المعنوية تساهم في ترسيخ العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية عن طريق فتح المجال للأفراد للعمل في وظائف تتناسب مع المؤهلات والقدرات، فهذا عاملا هاما للارتقاء بالمهارات الفنية للأفراد وإشباع حاجتهم لتأكيد وإثبات الذات. إضافة إلى المعاملة الإنسانية كعدم التمييز بين الأفراد سواء رؤساء أو مرؤوسين ومعاملتهم معاملة عادلة والاعتراف وتقدير مجهوداتهم المبذولة لأن هذا سيشعرهم بالأهمية فيزيد تفانيهم في العمل كذلك إتباع سلوك مرن وإنساني. أيضا تدريبهم وترقيتهم والتشجيع على العمل الجماعي داخل المؤسسة.

ثانيا: عرض وتفسير النتائج:

1 - نتيجة الفرضية الأولى التي مفادها أن المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات تساهم في تدعيم العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية.

استنادا إلى البيانات التي تم جمعها وتحليلها، تبين أن الفرضية الأولى تحققت وأن المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تساهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - مقاطعة النفط والوقود - بسكيكدة، وهذا ما تؤكدته النسب المئوية الواردة في الجداول رقم (08)، (09)، (10)، (11)، (12)، (14)، (15)، (16).

فيتضح من خلال الجدول رقم (08) أن (70.84 %) من المبحوثين قد أجمعوا على أنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وتختلف هذه المشاركة من حيث الدرجة وفقا للمسار الوظيفي للأفراد العاملين وهذا دليل على أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة مجال الدراسة تتم بصورة جماعية؛ أي بمشاركة معظم الأفراد لضمان احترام اللوائح والقواعد الرسمية وتطبيقاتها.

أما الجدول رقم (09) نجد أن مشاركة 51 مبحوثا في صنع القرارات تتم بنسبة كبيرة في مجال العمل وهو ما أشارت إليه (34.88 %) من الإجابات التي دلت على المشاركة في القرارات المتعلقة بمشاكل العمل و(29.35 %) حول ظروف العمل، أما نسبة (25.68 %) من الإجابات تدل على المشاركة في طرق تسيير العمل. والنسب السابقة هي تأكيد لما صرح به المبحوثون أن مشاركتهم لا تخرج عن نطاق أعمالهم أو الوظائف التي يؤديونها ومهما كان المجال أو نوع القرارات التي يشاركون فيها الأفراد فإن هذه المشاركة تقوي العلاقات بين كل من الموظفين والرؤساء المباشرين في العمل.

ويشير الجدول رقم (10) إلى شكل المشاركة فيتبين أن (49.03 %) من المبحوثين تتم مشاركتهم عن طريق ممثلي العمال و(35.29 %) منهم يشاركون شخصيا. كما يظهر الجدول (11) أن (94.12 %) من المبحوثين المشاركين يؤكدون على رغبتهم في المشاركة بالحضور الشخصي وذلك للإطلاع على طريقة اتخاذ القرارات وهذا بنسبة (27.5 %) بعد احتمال حتى لا يتم التلاعب في عملية اتخاذ القرارات (35 %) وهي أعلى نسبة وتليها (20 %) لطرح قضايا ومشاكل العمال والعمل. فالأفراد هنا يرغبون في تحمل المسؤولية وتوصيل الآراء والأفكار مباشرة مما يزيد من التواصل بينهم.

ويتبين أيضا من الجدول (12) أن (86.12 %) من المبحوثين يؤكدون على اهتمامهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة لأنها تزيد شعورهم بالمسؤولية الوظيفية بنسبة (27.28 %) كما تتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم (24.80 %) وتحقق أيضا حسب وجهة نظر المبحوثين المهتمين بالمشاركة التضامن والتعاون بين الموظفين ورؤسائهم بنسبة (23.96 %) وهذه النسبة هي نفسها نسبة احتمال "تزيد من الانضباط والإتقان في العمل" فالمشاركة هنا تعمل على تدعيم العلاقات من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وإشباع حاجة نفسية للأفراد وهي إثبات الذات بقدرتهم على اتخاذ

القرارات وتحمل مسؤولية ذلك، وزيادة الإلتقان في العمل.

يظهر من خلال هذه النسب أنها تأكيداً لما ورد في الجدول رقم (12) الذي يبين وجود الاهتمام بالمشاركة من طرف الأفراد العاملين ووعيهم بأهميتها هذا الاهتمام الذي يعد أحد العوامل المساعدة على ترسيخ مبدأ المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات ونجاحها والتي تعود بالمزايا والفوائد سواء على الأفراد أو على المؤسسة خاصة الجانب النفسي الذي يؤثر كثيراً على أدائهم وولائهم للمؤسسة.

وأكدت النسب المئوية لإجابات المبحوثين حسب ما يوضحه الجدول رقم (14) أن عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات له تأثير عليهم إذ يشعرون بالإقصاء والتهميش (45.04 %) وهذا ينقص من قيمتهم الإنسانية ويدفعهم للشعور بالإحباط ويؤدي إلى زيادة الخلافات بين العمال والمسؤولين بنسبة (36.64 %) فتتسم العلاقات بالتوتر والفتر، إضافة إلى تجاهل الضوابط وتعليمات العمل وقدرت نسبة هذا الاحتمال (18.32 %) ويرجع هذا التجاهل إلى عدم مشاركة العمال في هذه القرارات المتخذة بخصوص العمل فيشعرون بأنهم مقيدون لا يملكون حرية إبداء الرأي والاقتراحات التي تساهم في الارتقاء بمستوى المؤسسة. فتجاهل الضوابط أحد ردود الفعل السلبية التي يقدم عليها الأفراد وهي من عوائق سير العمل وتقدمه، وزيادة التوتر والخلافات داخل المؤسسة.

وتعد المشاركة العمالية في اتخاذ القرار عامل أساسي ومهم لإقامة علاقات إنسانية جيدة بالمؤسسة التي تكون نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين كل الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية، فيتحقق التعاون والانسجام بين الجميع، كما يظهر الجدول رقم (15) أن (20 %) من إجابات المبحوثين ترى أن المشاركة في صنع القرارات تحقق التعاون بين المسؤولين والعمال، وتعقبها (17.64 %) للتقليل من الخلافات والمشاكل داخل المؤسسة وزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة بنسبة (14.90 %) ومن خلال إجابات المبحوثين يتضح أنهم ينظرون إلى أن الفائدة من المشاركة هي تحسين العلاقات داخل المؤسسة وتحقيق التعاون بين جميع أفرادها مما يخلق جواً سليماً للعمل ذلك أن العلاقات الحسنة تؤدي حتماً إلى زيادة إلى التنفيذ والتقييد من قبل العمال بالقرارات المتخذة فيما يخص العمل أو العمال وهذا إحدى مظاهر الولاء والتأييد للمؤسسة.

وما نستطيع قوله في الأخير أن العلاقات العامة تعمل على تعزيز العلاقات العامة من خلال المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات فهذه الأخيرة تساهم بتدعيم العلاقات الإنسانية داخل مقاطعة النفط والوقود بسكيكدة وهو ما دلت عليه النسب التي تبين وجود مشاركة عمالية إلا أن هذا الجانب لا يزال يشهد بعض النقص في المؤسسة مجال الدراسة وهو ما بينه الجدول رقم (16) فيظهر من خلال النسب أن (65.28 %) من المبحوثين ينفون بتشجيع المسؤولين باستمرار العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، ويُرجعون الأمر إلى رغبة المسؤولين بالإنفراد بسلطة اتخاذ القرارات بنسبة (28.58 %)، و(25.52 %) لأن آراء واقتراحات العمال لا تخدم مصالح

المسؤولين، ولعدم اعتراف المسؤولين بمبدأ المشاركة (20.40 %) و(18.36 %) لعدم الثقة في قدرات وإمكانيات العمال على اتخاذ القرارات ولقلة الاتصال بنسبة (07.14 %).

وإذا تأملنا في النسب نجد أن عدم التشجيع على المشاركة يقف على نمط التفكير لدى المسؤولين وأسلوب العمل الذي اعتادوا عليه وهو الأسلوب التقليدي الذي يتسم بالتسلط والاحتكار والرغبة في كونهم هم المتحكمين بزمام الأمور، كذلك رفض التغيير لأنه يشكل خطراً على مناصبهم ، ولهذا نجد أن المشاركة العمالية موجودة ولكن نادرًا بنسبة (47.05 %) كما ظهر في الجدول (08) ويرجع السبب أيضا إلى أن المؤسسة مجال الدراسة هي مقاطعة تنفيذية وحتى تتحقق المشاركة أكثر مما هي عليه يجب أن يكون القرار مأخوذ به من المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة والافتتاح من هناك بضرورة تطبيق هذا المبدأ على الصعيد العملي حتى تدعم العلاقات الإنسانية في العمل التي فضلها يسهل تسير أعمال المؤسسة على أسس من التساند والتعاون بين الجميع.

وعليه كلما زادت مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات كلما تدعمت العلاقات الإنسانية أكثر في المؤسسة الاقتصادية.

2- النتيجة الخاصة بالفرضية الثانية والتي ترى أن الاتصال يساهم في توطيد العلاقات

الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية.

أظهرت الدراسة الميدانية أن الاتصال يساهم فعلا في توطيد العلاقات الإنسانية بالمديرية الجهوية لمقاطعة النفط والوقود بسكيكدة، وبهذا ثبتت صحة الفرضية الثانية.

فالالاتصال الفعال يكون من خلال الاتجاهات التي يسلكها داخل المنظمة والأساليب والوسائل المستعملة والمتاحة للاتصال سواء أثناء أوقات العمل أو خارجها بهدف نقل وتبادل المعلومات والأفكار، الآراء، الحقائق، ونقل وجهات النظر مما يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية طيبة، وهو ما دلت عليه النسب المئوية الظاهرة في الجداول رقم (18)، (19)، (20)، (21)، (22)، (23)، (24)، (25)، (26)، (27)، (28)، (29)، (30)، (31)، (32)، (33).

حيث يبين الجدول رقم (18) أن اتصال الرؤساء بالمرؤوسين يتم غالبا بنسبة (55.56 %) وأحيانا (41.60 %) ونادرا بنسبة (02.78 %) وتدل كل من النسبة الأولى والثانية أن الاتصال يسير في الاتجاه النازل في المؤسسة مجال الدراسة بصورة ملحوظة وذلك لعدة أسباب وكما يظهر من خلال الجدول رقم (19) أن الاتصال النازل يكون بنسبة (48.20 %) للتبليغ بأوامر وتعليمات لتنفيذ العمل وهي أعلى نسبة و(22.30 %) للتعريف بالتغيرات الجديدة في المؤسسة، وللاستشارة في أمور العمل (11.25 %).

ويشير الجدول (20) إلى أن الأسلوب الأكثر استخداما من طرف الرؤساء للاتصال بالمرؤوسين هو الأسلوب الشفوي (48.96 %) وتليها نسبة (41.26 %) التي تدل على استخدام الأسلوب الكتابي، أما الأساليب الإلكترونية فهي مستعملة بنسب ضئيلة مقارنة بالأسلوبين السابقين.

أما الجدول رقم (21) يبين أن (83.34 %) من المبحوثين أكدوا على أنهم لا يجدون صعوبة في فهم ما يصل إليهم من أوامر وتعليمات من قبل المسؤولين، فالفهم والإدراك لمضمون الرسائل الاتصالية التي يتلقاها الأفراد عاملاً أساسياً للحكم على أن نظام الاتصال داخل المؤسسة فعال ونفسر هذا الفهم بأن الأسلوب والوسيلة واللغة المستعملة من طرف الرؤساء ملائمة ومتوافقة مع مستوى الفهم والإدراك لدى الأفراد العاملين ومع موافقهم في الهيكل التنظيمي حتى لا يثار الغموض والالتباس وسوء الفهم للأمر الذي يعد أحد معوقات الاتصال.

والاتصالات داخل المؤسسة لا تتدفق من أعلى فقط (نازلة) بل تتخذ اتجاههاً آخر صاعداً من أسفل لأعلى ويظهر لنا الجدول رقم (22) أن هذا النوع من الاتصالات يتم في مؤسسة " نפטال " غالباً بنسبة (58.34 %) وأحياناً ب (37.5 %) بمعنى أن الاتصالات في المؤسسة تتم بصورة عمودية أي أنها ذات اتجاهين وليس ذا اتجاه واحد. ويبين الجدول (23) الاتصال في الاتجاه الصاعد (من مرؤوسين إلى الرؤساء) يتم لعدة أمور وأكثرها حول الاستفسار عن شؤون العمل (35.12 %) ولتقديم اقتراحات وآراء (19.04 %) ولرفع التقارير للمسؤولين (17.86 %) وتقديم شكاوي بخصوص العمل مثلتها (12.5 %).

ويستعمل الموظفون أساليب متنوعة للاتصال بالمسؤولين وبرؤسائهم في العمل ويظهر لنا ذلك في الجدول (24) فقد احتل الأسلوب الشفوي المرتبة الأولى من حيث الاستخدام وهو ما دلت عليه (53.90 %) وكانت وسائله متعددة وأكثرها المقابلات (32.54 %) ثم الهاتف (26.19 %) ونظام الباب المفتوح (98.19 %) وهذه الوسائل تحقق الاتصال المباشر وتسمح بالاحتكاك بين الطرفين خاصة وسيلتي المقابلات ونظام الباب المفتوح اللتان تساهمان في القضاء على أي لبس أو غموض لدى الرؤساء والمرؤوسين كما أنهما يمهدان الطريق لتحقيق التفاعل والانسجام والتساند فيما بينهم وتقوية الروابط وبالتالي قيام علاقات اجتماعية إلى جانب علاقات العمل. كذلك يستعمل كل من الأسلوب الكتابي بنسبة (42.97 %) والأسلوب الإلكتروني بنسبة صغيرة (03.13 %).

إن اتسام العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالثقة والمودة يتوقف على عدة عوامل وأهمها طريقة تصرف الرؤساء مع مرؤوسيهم وكيفية معاملتهم، فالمعاملة الحسنة الإنسانية يمكن الحكم عليها من خلال عدة مؤشرات ومن بينها طريقة استقبال الرؤساء للمرؤوسين ذلك أن الاستقبال الحسن له تأثير على الروح المعنوية وعلى دفع الأفراد للعمل أكثر وتقوية العلاقات وحسب ما يوضحه الجدول (25) أكد (73.62 %) من المبحوثين أن استقبال المسؤولين لهم هو استقبال عادي، أما (26.38 %) فهي تشير إلى الاستقبال الجيد وهذه النسب تبين أن المسؤولين في المؤسسة مجال الدراسة لا يسيئون استقبال الموظفين حيث أن الاستقبال السيء يؤدي إلى تفكيك الروابط وتشتت الصلات وانعدام الثقة وبالتالي تعكر صفو العلاقات الإنسانية.

أما بالنسبة لفائدة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بشكليه الصاعد والنازل يحقق العديد من المزايا التي كانت حسب وجهة نظر المبحوثين تبعا للنسب المئوية المبينة في الجدول (26) أنه يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المقام الأول بنسبة (25.12%) وتليها (22.74%) لحل المشاكل. كما تشير (18.96%) إلى معرفة العامل لحقوقه وواجباته وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات و(14.22%) تعرف على بيئة العمل المادية والمعنوية. ومن خلال هذه النسب يتبين أن المبحوثين يروا أن الاتصال ذي الاتجاهين له دور بالغ الأهمية وهو تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يرفع روحهم المعنوية.

وبخصوص سير الاتصالات في الاتجاه الأفقي بمقاطعة النفط والوقود بسكيكدة أكد (69.44%) من المبحوثين أنها تتم غالبا ومنهم (30.56%) رأوا أنها تتم أحيانا حسب ما يوضحه الجدول (27) وهذه الاتصالات مدعمة للاتصالات العمودية وتقف إلى جنبها لتسهيل سير الأعمال وتوطيد العلاقات الإنسانية بالمؤسسة ويجري هذا النوع من الاتصالات كما أشرنا سالفًا بين الأفراد العاملين من نفس المستوى الوظيفي في مختلف المصالح والأقسام التابعة للتنظيم لعدة أغراض أهمها حسب ما جاء في الجدول (28) أن (40.52%) قد أجمعوا على أن هذه الاتصالات تتم لتنسيق العمل بين الأفراد و(31.38%) من الإجابات لتبادل وجهات النظر والمعلومات فيما بينهم.

وتستعمل أيضا وسائل وأساليب أثناء إجراء هذه الاتصالات وحسب المعطيات المبينة في الجدول (29) يستعمل الأسلوب الشفوي بنسبة عالية (63.39%) مقارنة مع الأساليب الاتصالية الأخرى وتتمثل وسائله الأكثر استعمالا المقابلة (51.72%) والهاتف بنسبة (35.34%).

وبخصوص مزايا الاتصالات الأفقية كثيرة فهي تدعم الجوانب التعاونية بين الأفراد في الأقسام والمصالح المختلفة للمؤسسة والتي تقوم على أسس الثقة والتعاون المتبادل بينهم، ووسيلة أيضا للتنسيق بين الجهود للوصول إلى ما يسمى التكامل والتساند الوظيفي اللذان يوفران السند الاجتماعي والمعنوي للفرد العامل، وهو الأمر الذي تؤيده النسب المئوية الواردة في الجدول (30) الذي يبدوا من خلاله أن (26.34%) يروا أن هذا الاتصال يحقق التنسيق والتوحيد بين أقسام المؤسسة، ويسمح بالاستفادة من خبرات ومهارات الزملاء بـ (23.34%) وينمي العلاقات الاجتماعية في العمل بنسبة (18.05%) وكل هذه العوامل تساعد على توطيد العلاقات وتكريسها بالتماسك والترابط ما بين الأقسام والمصالح، والتلطيف من عيوب التقسيمات الإدارية التي تشكل عائق لقيام العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.

وقد تبين من خلال تحليل البيانات الميدانية أن الاتصالات بالمؤسسة مجال الدراسة لا تسير في اتجاه رسمي فقط بل تتجاوز هذا الحد لتكون هناك اتصالات غير رسمية (خارج أوقات العمل) سواء بين الرؤساء أو المرؤوسين من نفس المنصب الوظيفي حيث يشير الجدول رقم (31) إلى أن (72.22%) من المبحوثين أكدوا على وجود اتصال فيما بينهم خارج أوقات العمل يتم التطرق أثناءه

لعدة أمور منها أمور تتعلق بالعمل (41.42%)، و(36.36%) تتاولهم لقضايا عامة أما (22.22%) تدور حول أمور ومصالح شخصية. ويتبين أن الاتصالات غير الرسمية تساهم في إثراء الجانب العملي المؤسسة إلى جانب الاتصالات الرسمية ويظهر ذلك من خلال تصريح المبحوثين بتناولهم لأمر تتعلق بالعمل بنسبة عالية.

وينظر المبحوثين للاتصال (غير الرسمي) بأنه ذا فوائد عديدة وكما يظهر في الجدول (32) أن (28.84%) من الإجابات ترى أنه يؤدي إلى نشوء علاقات شخصية واجتماعية بين جميع العاملين. ويعقبها احتمال التقريب بين وجهات النظر واحتمال التعبير عن الآراء بكل حرية دون حرج أو خوف وبنسبة متساوية (25.64%) بمعنى أن الاتصالات غير الرسمية تنشأ من خلالها علاقات غير مقننة بضوابط رسمية أين يكون التعامل فيها يتصف بالجمود لا يخرج عن إطار العمل بل متخطية تلك الحدود وتتميز بالتفاعل والود فتشبع الحاجات الاجتماعية والنفسية للأفراد العاملين.

ومما مر واستنادا إلى النسب المئوية الموضحة سابقا يمكن القول أن العملية الاتصالية داخل المقاطعة عملية تنصف بالفعالية تساعد على تقوية العلاقات الإنسانية وما دفعنا الوصول إلى ذلك مايلي:

1- سير الاتصالات بشكل رسمي متخذة الثلاث اتجاهات (نازل، صاعد، أفقي) بمعنى أن الاتصالات لا تسير في اتجاه واحد وهذا يفتح المجال لظهور وقيام علاقات ودية بين جميع الموظفين في المؤسسة.

2- التطرق أثناء هذه الاتصالات إلى مواضيع وأمور عديدة تتعلق بالعمل والعمال.

3- استخدام أساليب ووسائل متنوعة للاتصال بين المبحوثين (رؤساء ومرؤوسين) وأهمها والأكثر استعمالاً في الاتصالات الرسمية هو الأسلوب الشفوي الذي يسمح بتبادل المعلومات والآراء والتعرف على ردود الفعل من خلال التفاعل وجهاً لوجه مباشرة وتحقيق الفهم المشترك للطرفين الرؤساء والمرؤوسين أكثر بفضل المناقشات والمشاورات التي تتم بين الأطراف المتصلة خلال المقابلات والاجتماعات أو الهاتف ويسمح أيضا بخلق جو عمل يتميز بالحرارة الإنسانية فالأسلوب الشفوي من أسس ممارسة العلاقات الإنسانية.

3- الاستقبال الحسن للمبحوثين من طرف المسؤولين، وهذا دليل على أن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين هي علاقات حسنة خالية من الخلافات والتوترات.

4- وجود الاتصالات غير الرسمية إلى جانب الاتصالات الرسمية ويعبر هذا عن رغبة الأفراد العاملين في عدم الانعزال عن بعضهم البعض وامتدادا للعلاقات والتواصل فيما بينهم خارج أوقات العمل وحتى خارج المؤسسة.

وانطلاقاً من هذه الوقائع نستطيع القول أن الاتصال الداخلي للمؤسسة مجال الدراسة هو اتصال يتميز بنوع من الفعالية لكن هذا لا يمنع من معاناته من بعض النقائص. وتسعى المؤسسة حالياً إلى تحسين وتفعيل عملية الاتصال الداخلي أكثر مما هي عليه الآن وهذا ما يشير إليه الجدول (33) حيث

أكد (51.38 %) من المبحوثين أن المؤسسة تبذل جهود لتفعيل عملية الاتصال وذلك باستخدام الأساليب والوسائل الملائمة للاتصال الداخلي وهذا ما أشارت إليه (23.34 %) متساوية بين كل من تشجيع الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين واستخدام لغة مفهومة لدى جميع العاملين. وهكذا فإن العلاقات العامة تساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الاقتصادية عن طريق الاتصال وكلما كان الاتصال فعالا كلما توطدت العلاقات الإنسانية أكثر فهو العمود الفقري والعصب الحيوي لقيامها واستمرارها.

3- النتيجة الخاصة بالفرضية الثالثة القائلة بأن الحوافز المعنوية تساهم في ترسيخ العلاقات

الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية.

أكدت الدراسة الميدانية أن الفرضية الثالثة تحققت كذلك، وأن الحوافز المعنوية تساهم حقا في ترسيخ العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية - مقاطعة النفط والوقود - بسكيدة. فالحوافز المعنوية تشبع الحاجات المتعددة للفرد العامل كحاجة الاحترام والتقدير وغيرها من الحاجات الاجتماعية والنفسية كما تلعب دوراً بالغ الأهمية في توطيد وترسيخ العلاقات الإنسانية مما يجعل الفرد متمسك بعمله وتعلقه بالمؤسسة التي يعمل فيها أكثر.

ويعد تطبيق نظام الحوافز المعنوية في المؤسسات أحد العوامل الهامة التي تنمي وتطور القدرات الإبداعية للموارد البشرية وتحقيق طموحاتهم وإثبات ذاتهم.

وبهذا الفعل تكون المؤسسة قد عملت على توجيه طاقاتهم الوجهة الصائبة لتحقيق أهدافها وأهدافهم في نفس الوقت وبالتالي خلق بيئة عمل معنوية صحية. وتختلف الحوافز المعنوية التي تشبع من خلالها الحاجات الإنسانية ويعد توافق العمل مع مؤهلات وقدرات المورد البشرية من أهم الحوافز المعنوية التي تشبع لديه حاجة نفسية مهمة وهي إثبات الذات، حيث يبين الجدول (34) أن (75 %) من المبحوثين قد أجمعوا على أنهم يمارسون وظائف تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وهذا يبين أن المؤسسة تنتهج طرقاتاً معيارية لتشغيل الأفراد كل حسب قدراته ومؤهلاته محاولة بذلك السير على القاعدة القائلة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا بمثابة وقاية من الوقوع أو نشوء المشاكل والخلافات بين إدارة المؤسسة والموظفين حتى لا تتميز عندها العلاقات بالتوتر والاضطراب بدلا من السلم والاتزان وتظهر نتيجة إحساس الأفراد العاملين بأن حقوقهم مهضومة ويخضعون لإجراءات تعسفية من طرف الإدارة، ويؤثر ذلك على الموظفين من الناحية العملية والنفسية وأكد هذا (73.62 %) من المبحوثين حسب ما يوضحه الجدول رقم (35) ويكون هذا التأثير بعدم الرضا عن العمل ب (38.04 %)، وتشير (31.52 %) إلى شعورهم بالملل والروتين والنتيجة تكون عدم الانضباط والإلتقان في أداء مهامهم بنسبة (30.44 %) لأنهم مرغمون على القيام به ولا يحققون طموحاتهم وإثبات ذاتهم من خلاله. وعلى عكس من ذلك يرى المبحوثون أن قيامهم بأعمال تتناسب مع مهاراتهم يحقق مزايا والتي تؤكد النسب الواردة في الجدول (36) الذي يبدو من خلاله أن (37.5 %) من

إجابات الباحثين ترى أن عملهم وفقاً لما يملكونه من قدرات وكفاءات يجعلهم يتحكمون أكثر في العمل، وأداء العمل بحب ورضا (29.55%)، أما نسبة (22.73%) فهي تبين تأكيد وإثبات الذات مما يجعلهم يشعرون بالإنجاز لأنهم أبدعوا وابتكروا في أعمالهم معتمدين في ذلك على أنفسهم دون توجيه من الآخرين.

وهناك حافظ معنوي آخر له دور في ترسيخ العلاقات الإنسانية وهو المعاملة الحسنة التي تؤثر كثيراً على الجانب النفسي للعامل ويشكل عاملاً ضرورياً لاستقرار العامل في عمله ونحكم على العلاقات داخل المنظمة من خلال الطريقة التي يعامل بها الرؤساء المرؤوسين وهذا الأمر يتضح لنا من خلال النسب المئوية الواردة في الجداول (37)، (38)، (39)، (40).

حيث يشير الجدول رقم (37) إلى (70.84%) من أفراد مجتمع الدراسة ينفون التمييز في المعاملة من قبل رؤسائهم في العمل وبالتالي فإن معاملة الرؤساء للمرؤوسين هي معاملة عادلة ومتساوية وهذا سيزيد من الانسجام والتكيف في العمل والشعور بالارتياح والاطمئنان والتوازن النفسي لدى العاملين، وتزيد أيضاً روح المبادرة والانضباط لأن العلاقات مع الرؤساء هي علاقات ودية تتميز بالاحترام. وعليه فإن المساواة بين الأفراد أمر ضروري لا مناص منه ذلك أن التمييز بينهم يؤثر على العمال وعلى أدائهم وهو الأمر الذي تؤكد النسب المئوية الواردة في الجدول (38) التي تشير إلى أن (76.20%) من الباحثين يرون أن التمييز في المعاملة يؤثر عليهم وعلى أعمالهم.

وتعكس المعاملة الحسنة أيضاً من خلال الاعتراف بمجهودات الموارد البشرية للمؤسسة وتقديرها ويظهر الجدول (39) أن (59.72%) قد أجمعوا على أنهم يتلقون اعترافاً وتقديراً سواء من طرف رؤسائهم في العمل أو من طرف مسؤولين آخرين. وإلى جانب الاعتراف والتقدير يجب أن يبدي الرؤساء احتراماً للمرؤوسين والمحافظة على كرامتهم مهما كانت مرتبتهم الوظيفية وتفاذي استخدام أساليب العنف والتهديد والقوة خاصة عند ارتكاب خطأ في العمل لأن تلك الأساليب ستزيد الطين بلة فيشب النزاع والخلافات بينهم وتسوء العلاقات. ويتبين لنا من خلال الجدول (40) أن تصرف الرؤساء مع المرؤوسين عند ارتكاب خطأ في العمل هو تصرف يتميز باللين وهو ما دل عليه احتمال تعريفك بأخطائك ومساعدتك على تصحيحها الذي بلغت نسبته (55.32%) واحتمال التساهل معك ومسامحتك (17.02%).

أما الجدول (42) فيشير إلى أن (55.56%) من أفراد مجتمع الدراسة استفادوا من دورة تدريبية خلال مرحلة عملهم بالمؤسسة بناء على قرار من الإدارة بنسبة (64.44%) حسب ما يوضحه الجدول (43).

ويتضح من الجدول رقم (44) أن الباحثين الذين تحصلوا على تدريب قد استفادوا منه حيث ساعدهم على اكتساب معارف جديدة (46.88%)، كما طور من قدراتهم ومهاراتهم (42.18%).

إن النسب المئوية السالفة تبين أن مؤسسة " نفضال " بسكيدة تولي أهمية لحافز التدريب الذي يلعب دوراً هاماً في تنمية المورد البشري بصقل مهاراته وتطويرها وبناء كفاءاته هذا من جهة ومن جهة ثانية يساهم في بناء علاقات إنسانية، فالتدريب لا ينحصر في المجال العملي والتقني فقط بل يكون أيضاً على العلاقات الإنسانية وهو وسيلة لتشجيع السلوك الجيد لأنه يساعد على تهيئة المناخ التنظيمي الذي تسوده العلاقات الطيبة عن طريق إكساب الأفراد مهارات التعامل والتفاعل الاجتماعي وغرس مشاعر التعاون في نفوسهم، وحل النزاعات التي تحدث بين الموظفين أو بينهم وبين رؤسائهم. علاوة على ذلك يساعد التدريب على تعزيز الروح الجماعية لديهم وتنمية العمل الجماعي وبناء علاقات مفعمة بالتفاهم والاحترام بين جماعة العمل ويدعم تساندها وتعاونها لتحقيق الأهداف والمصالح العامة. ويسمح أيضاً بالاحتكاك والتواصل المباشر بين الموظفين وبينهم وبين المشرفين عليهم وهذا يقوي الروابط والعلاقات أكثر.

وتساهم العلاقات العامة الداخلية أيضاً في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الاقتصادية بالإضافة للحوافز السابقة من خلال حافز الترقية التي تسمح للمورد البشري بتحسين أدائه وإرضاء طموحه والتطلع من خلالها إلى تحسين مستوى معيشته ومكانته الوظيفية والاجتماعية، علاوة على أن الاهتمام بتنمية المسار المهني للأفراد بإتباع سياسة عادلة للترقية بحيث يمنح الجميع فرصة الصعود في السلم الوظيفي فيشعر الموظفون بأن حقوقهم لم تهضم من طرف الإدارة بل أتيحت لهم الفرصة في هذا المجال كغيرهم من الزملاء في العمل فلا ينقمون على الإدارة ولا على الزملاء مما يؤدي إلى ترسيخ العلاقات السليمة في المؤسسة بين جميع الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة وتسود مشاعر الثقة والمحبة وتؤكد النسب المئوية الواردة في الجدول (45) ذلك حيث أجمع (56.94 %) من المبحوثين على حصولهم على ترقية خلال فترة خدمتهم بالمؤسسة، كما يظهر الجدول (46) أن الترقية في المؤسسة مجال الدراسة تتم بنسبة (39.04 %) على أساس الأقدمية والكفاءة معا؛ بمعنى أن المبحوثين حصلوا على ترقية سواء كانوا ذوي كفاءات أو ذوي الأقدمية فكلاهما يتمتع بهذا الحق. وزيادة على مساهمة الترقية في تحقيق طموح الفرد في تحسين مستوى معيشته فهي تدفعه أيضاً إلى الاهتمام بتنمية مهاراته الذاتية وتعميق خبراته بما يشبع حاجاته الإنسانية كحاجة الأمان تحسين المركز والشعور بالذات وحاجة إثبات الذات، فإشباعها يؤدي إلى رفع روحه المعنوية فيزداد رضاه ويستقر في عمله فيندفع إلى تحسين مستوى أدائه أكثر.

علاوة على الحوافز السابقة هناك حافز معنوي آخر يلعب دوراً مهماً في تعزيز العلاقات الإنسانية وترسيخها وهو العمل الجماعي وقد أشار الجدول (48) إلى أن (84.72 %) من المبحوثين تؤكد على أنه يسمح بالعمل الجماعي وهذا يشبع الحاجات الاجتماعية لهم وينمي العلاقات داخل المؤسسة بصورة إيجابية نظراً للتفاعل الاجتماعي المستمر الذي يكون بين الأفراد أثناء القيام بوظائفهم. والاهتمام بالعمل الجماعي لم يكن من طرف المؤسسة فقط بل نجد أن المبحوثين بدورهم يهتمون بالعمل الجماعي وهو

ما أكدته النسب المئوية الموضحة في الجدول رقم (49) الذي يبدو من خلاله أن (88.88 %) وافقوا على أنهم يفضلون العمل في جماعة وذلك بدافع الانسجام والتعاون بنسبة (55.36 %) تليها (17.86 %) بالتساوي بين احتمال الرغبة في الانتماء للجماعة واحتمال الشعور بالأمن داخل الجماعة و(08.92 %) للحاجة إلى الصداقة.

ويحقق العمل الجماعي ما يسمى بالتساند والتضامن الوظيفي بين أعضاء الجماعة والرغبة الملحة في تكوين علاقات فيما بينهم الأمر الذي تؤيده النسب المئوية المبينة في الجداول (50)، (51)، (52). فالجدول (50) يظهر أن (97.22 %) من المبحوثين يحرصون على تكوين علاقات مع بعضهم البعض وهذا يرجع للطبيعة البشرية فالإنسان كائن اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده بعيدا عن الآخرين فهو يرغب في تكوين علاقات للتعايش والتكيف أكثر مع العمل وإشباع حاجة الانتماء. أما الجدول (51) فيشير إلى استخلاف المبحوثين لبعضهم البعض في العمل أثناء مغادرته لظروف طارئة وذلك غالبا (70.83 %) والجدول (52) يبدو من خلاله أن معظم المبحوثين يساعدون بعضهم البعض في حل المشاكل التي يواجهونها بنسبة وهو ما أشارت إليه (95.83 %).

إن هذا التماسك بين أفراد مجتمع الدراسة دليل على أن العلاقات بينهم يسودها الانسجام والتماسك إضافة إلى نمو مشاعر الصداقة والزمالة وهذا سيزيد من ارتباطهم والتخفيف من القيود الرسمية المفروضة عليهم بالمؤسسة.

ولا يخفى ما للعمل الجماعي من مزايا للفرد والمؤسسة معا حيث يتم من خلاله وكما هو مبين في الجدول (53) فيرى (29.47 %) من إجابات المبحوثين أنه يشجع روح الفريق والتعاون بين العمال ويتيح الفرصة للزمالة والصداقة ب (18.84 %) مباشرة بعد احتمال زيادة القدرة على التعايش مع بيئة العمل (19.32 %) وتشجيع روح المنافسة بين العمال بنسبة (13.53 %) كما ينمي الشعور بالأمان قدرت نسبته ب (10.15 %) وحماية العمل من تسلط المشرف (08.69 %).

إن كل هذه النسب تدل على إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة للأفراد العاملين (حاجة الانتماء والأمان والإنجاز) من خلال الانضمام للعمل في جماعة بشكل كبير.

ومن ما مر أعلاه نستنتج أن الحوافز المعنوية تساهم بدورها في ترسيخ العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية ، وكلما توفرت هذه الحوافز كلما ترسخت العلاقات الإنسانية أكثر.

ومن خلال النتائج المحصل عليها والتي تبين تحقق الفرضيات الثلاث للدراسة اتضح أن العلاقات العامة الداخلية عملت فعلاً على تعزيز العلاقات الإنسانية في مقاطعة النفط والوقود بسكيكدة. وجعلت جو العمل يتميز بالتساند والتعاون والانسجام مما زاد من رضا المبحوثين عن عملهم بالمؤسسة وهو ما دلت عليه نسبة (62.5 %) الواردة في الجدول (54) وقد اختلفت أسباب رضاهم والتي حسب ما أدلى به المبحوثين كانت عوامل معنوية بالدرجة الأولى ثم تليها عوامل مادية في المرتبة الثانية.

ونستطيع القول أن رضا المبحوثين عن عملهم خلق لديهم ولاء للمؤسسة، وتبين ذلك من خلال موقف أفراد مجتمع الدراسة إزاء انتقاد المؤسسة والذي كان بالدفاع عنها حيث أشارت (59.52 %) إلى ذلك في الجدول (55) ونفسر ذلك بأن 50 مبحوث الذين مثلوا هذه النسبة يحاولون تقديم صورة حسنة وجيدة عن المؤسسة مهما كانت النقائص والمشاكل التي تعاني منها.

وتأسيساً على ما جاء في الجدول (54) و(55) يظهر أن تعزيز العلاقات العامة للعلاقات الإنسانية في المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية بسكيدة ساهم وساعد على تحقيق رضا الأفراد دفعهم لتقديم صورة ذهنية حسنة، أما فيما يخص مساهمتها في الحد من دوران العم ليبقى نسبي والسبب يرجع إلى وجود عامل آخر مهم حسب وجهة نظر المبحوثين وهو الجانب المادي (الأجر) وظهر من خلال إجابات المبحوثين عن قبولهم لعرض العمل في مؤسسة أخرى حيث تبين في الجدول (56) أن (62.5 %) من الاجابات تدل على قبولها للعمل بمؤسسة أخرى وترك العمل في المقاطعة، ولم يرجعوا السبب إلى العلاقات السيئة مع الزملاء أو المسؤولين ولا لطبيعة العمل الذي يمارسونه بل أرجعوا السبب لضعف الأجر. ومن هنا يتبين أن الأفراد يهتمون إلى جانب المعنوي بالجانب المادي (الأجر) فهو يوافق على ما جاء به ماسلوا في نظريته التي تبين أن الحاجات المادية للإنسان تأتي في القاعده؛ أي في المرتبة الأولى لأنها تشبع حاجاتهم البدنية وتساعدهم على تحسين مستوى معيشتهم.

وعليه فإن محافظة المؤسسة على الموارد البشرية الذين يملكون مهارات وقدرات عالية يكون بتنميتهم من الجانب المادي والمعنوي معاً، فالتركيز على جانب واحد وإهمال الآخر لا يكفي فهما متكاملات لأنهما يشبعان الحاجات الإنسانية النفسية والاجتماعية والاقتصادية مما يؤدي إلى شعور وإحساس الأفراد العاملين بالاطمئنان في العمل والشعور بالاهتمام الأمر الذي يدفعهم إلى التمسك أكثر بالعمل وهذا يكسب المؤسسة القدرة على التفوق والاستمرار ومواجهة مختلف الضغوطات والتحديات التي تواجهها من الخارج.

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل معالجة وتبويب وتحليل البيانات الخاصة بدور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- مقاطعة النفط والوقود- بسكيدة وأساليها في تعزيز العلاقات الإنسانية انطلاقاً ما جاء في المعطيات النظرية للدراسة منها: المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، الاتصال داخل المؤسسة والحوافز المعنوية.

وتم قياس كل فرضية فرعية على حدى مستخدمين الأسلوب الكمي من خلال عرض البيانات في شكل جداول تتضمن نسب مئوية منها البسيطة المتعلقة بالإحصاءات بمؤشر واحد للفرضية وأخرى مركبة خاصة بمؤشرين للدراسة، ثم استخدام الأسلوب الكيفي الذي يعتمد على وصف الجداول والتعليق عليها من خلال استنتاج الأرقام وربطها بالمعطيات النظرية واستخلاص دلالتها العلمية. ومن خلال تحليل البيانات وتفسيرها توصلنا إلى النتائج حاولنا ربطها بمنطلقات دراستنا والأسس التي بنيت عليها تساؤلات مشكلة البحث ثم مناقشتها للخروج بنتائج عامة تحقق أهداف الدراسة.



الخلاصة:

انطلقت هذه الدراسة من هدف رئيسي يتمحور حول دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، وكذا الوقوف على الأساليب التي تستخدمها في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل محيط العمل. وجعلها تتميز بالتعاون والتفاعل والانسجام.

وتأسيسا على المعطيات والمعلومات التي جاءت في القسم النظري والبيانات والإحصائيات التي جمعت من ميدان الدراسة (المديرية الجهوية لمقاطعة النفط والوقود بسكيكدة) أثبتت أن العلاقات العامة الداخلية تعمل فعلا على تعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية من خلال المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات، وعملية الاتصال داخل المؤسسة، وتوفير الحوافز المعنوية للأفراد العاملين فتقوية العلاقات الإنسانية يستوجب إتباع أساليب تساعد على ذلك وتساهم في تدعيم الجانب الإنساني بالعمل لتقريب المسافات بين الأفراد وجعل بذلك جو العمل يتسم بالاحترام والتعاون والتفاهم والتساند المتبادل فتشبع بذلك الحاجات الاجتماعية والنفسية للأفراد وتحل مشاعر الود والتعاطف محل الحقد والكراهية فيزول التناقض بين الأفراد العاملين اللذان يجعلان العلاقات الداخلية تتميز بالتوتر والجمود الأمر الذي يعيق السير الحسن للعمل وينقص من معنويات الأفراد مما يؤثر على أدائهم وعلى زيادة فعالية المؤسسة كما يعكس صورة سيئة عنها لدى الجماهير الخارجية.

وحتى تحقق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المزيد من التقدم والتطور عملت على تفعيل طاقاتها البشرية بتدعيم عمليات تطويرها وتميئتها للرفع من كفاءاتها الوظيفية والسلوكية في العمل، وبذلت أيضا مجهودات لتحسين وترشيد العلاقات الداخلية كي تجعل جو العمل يتسم بالإنسانية لا بالميكانيكية. فالاهتمام بتدعيم الجانب الإنساني أمر ضروري للمحافظة على قواها العاملة فذلك يشعرها بقيمتها الشخصية والاطمئنان والاستقرار النفسي فتتضاعف الجهود أكثر لتحقيق الأهداف المسطرة وتقوم بحسن تمثيل المؤسسة وإبراز صورة ذهنية مشرقة عنها لدى المتعاملين معها من الخارج. وعليه فإن نجاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في أداء أعمالها ومزاولة نشاطها على أكمل وجه يكون بالاستعانة والاستناد على تعاون وتأييد وتعاطف ومواردها البشرية بالدرجة الأولى. لذا يجب توطيد العلاقات معهم.

وتتولى العلاقات العامة الداخلية مهمة تحسين العلاقات، فهي نشاط ضروري وحيوي وقوه هائلة نظرا لما تحتويه من أسس المعاملة الحسنة الإيجابية للقوى العاملة، وتدعيم كل ما من شأنه الحفاظ على العلاقات الطيبة وترسيخها وإزالة كل ما يعكر صفو التفاهم داخل العمل، كما تعمل على خلق روح الولاء والالتزام اتجاه المؤسسة فهذه الأخيرة بأمس الحاجة لمساندة ثروتها البشرية لأنها مفتاح تطورها وفعاليتها وتعد أيضا العمود الفقري الذي ترتكز عليه لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والمورد الأساسي الذي تحقق عن طريقه التميز والريادة في المجال الاقتصادي خاصة بصفة ومجال الأعمال

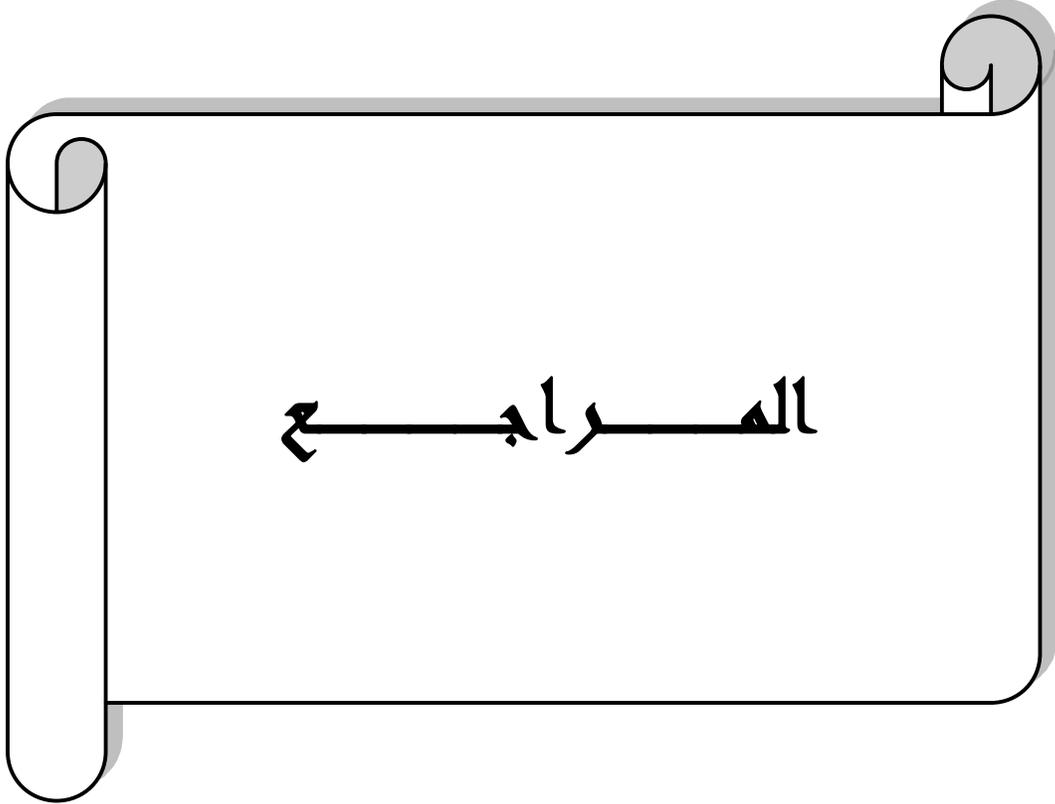
بصفة عامة لاسيما وأن المؤسسات الوطنية تتعرض لتغيرات وتطورات متسارعة خاصة في الآونة الأخيرة، الأمر الذي أثر على طرق تسيير وتنظيم أعمالها فاندفعت إلى تطبيق برامج ومعايير عالمية حديثة لمواكبة والتكيف مع تلك التحولات والاستجابة للتحديات التي تتعرض لها فتكون بذلك قادرة على تحقيق الجودة والتفوق والتميز. وتعد العلاقات العامة أحد المعايير التي اتبعتها المؤسسة الاقتصادية لإحراز التفوق الذي يكون قوامه العلاقات الحسنة في الداخل والخارج.

وأدركت المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية بسكيكدة - مقاطعة النفط والوقود- أن العلاقات العامة الداخلية مطلباً ضرورياً وأساسياً لتحسين علاقاتها مع مواردها البشرية كما أنها تساهم في تميمتها. فعملت على تطبيق هذه السياسة حتى وإن لم يكن ذلك بطريقة مباشرة أو معلن عنها؛ بمعنى أنه لم يكن هناك مكتب أو إدارة متخصصة للقيام بهذه الوظيفة، ومع ذلك تبين أن هذه المهمة تمارس من قبل الإدارة العامة ومصحة الموارد البشرية. وعليه فالعلاقات العامة الداخلية مهمة لأنها تعمل على تحقيق التوازن في العمل بتكريس علاقات إنسانية سليمة بين جميع الموظفين مستخدمة لأجل ذلك عدة أساليب. ويرى الموظفون في المقاطعة أن هذا الأمر ضروري لأنهم يرغبون بالعمل في جو يسوده السلام والاحترام والتماسك والتساند حتى يستمروا في العطاء ويزيد لديهم دافع الخلق والإبداع لتطوير مؤسستهم وإنجاحها فتكسب بذلك مكانة رائدة في السوق.

ويطالب معظم المبحوثين في المديرية من الإدارة وجميع المسؤولين بالاهتمام بتحسين العلاقات الإنسانية أكثر ويظهر ذلك من خلال مجموعة الاقتراحات التي قاموا بتقديمها والتي تتمثل فيما يلي:

- 2 تفويض السلطات في أداء المهام وعدم التدخل في صلاحيات الأفراد.
- 2 احترام وتقدير العاملين وتحسيسهم بأهمية دورهم في المؤسسة.
- 2 عدم التمييز بين العاملين وتحقيق العدالة بينهم فيما يخص الحقوق والواجبات.
- 2 فتح قنوات الاتصال المباشر بين جميع دوائر ومصالح وأقسام المؤسسة.
- 2 وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (التوظيف على أساس القدرات والمهارات).
- 2 حل مشاكل العمل والعمال والنزاعات داخل العمل.
- 2 تشجيع المبادرات الحسنة وتنمية مؤهلات وقدرات جميع الموظفين (الدورات التدريبية).
- 2 تشجيع الرياضة الجوارية وخلق نشاطات ثقافية داخل المؤسسة.
- 2 إنشاء مجلة أو جريدة خاصة بالمؤسسة تهتم بانشغالات العمال.
- 2 تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية.
- 2 المعاملة الإنسانية الحسنة للعمال واعتبارهم بشر وليس آلات، والتعامل معهم بالأخلاق الحسنة النابعة من الوازع الديني. وتمكين كل العمال من حقوقهم.

التشجيع على العمل الجماعي بصفة مستمرة. تجميع جميع دوائر المؤسسة في مقر واحد كي تتوطد العلاقات أكثر ولا يزيد التشتت بين الأفراد.



قائمة المراجع

1- المراجع بالعربية:

الكُتب:

- 1- إبراهيم عباس نتود، هنري ملبرز: مفاهيم أساسية في علم الإدارة، جامعة الظهران، السعودية، 1980.
- 2- إبراهيم الغمري: السلوك الإنساني والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1972.
- 3- إبراهيم إمام: العلاقات العامة والمجتمع، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1981.
- 4- أحمد الشناوي: القيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1967.
- 5- أحمد سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل التشريعي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 6- أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي - المؤادمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية-، ط 2، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965.
- 7- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 8- أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 9- إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة - أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 10- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 4، دار المعارف، مصر، 1973.
- 11- أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ت جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991.
- 12- إيهاب صبيح، محمد زريق: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 13- باك دانكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ت محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991.
- 14- بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2004.
- 15- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات في أدبيات المؤسسة، دار النشر *clé* تونس، 1996.
- 16- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.

- 17- جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر، عمان، 1998.
- 18- جيوفاني بوسينو: نقد المعرفة في علم الاجتماع، ت محمد عرب صاصيل طه، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، د س.
- 19- حسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1982.
- 20- حسن الحكاك: نظرية المنظمة، ط2، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1975.
- 21- حسن الحلبي: مبادئ في العلاقات العامة، دار منشورات عويدات، بيروت، 1980.
- 22- حسن بهلول: التجربة الجزائرية في التسيير الاشتراكي، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، الجزائر، 1983.
- 23- حسن محمد خير الدين: العلاقات العامة- المبادئ والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
- 24- حمدي عبد الحارث البخشونجي: العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 25- حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
- 26- حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، د س.
- 27- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 28- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 29- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الإسكندرية، مصر، 1999.
- 30- زياد الشрман، عبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 31- زيدان عبد الباقي: علم اجتماع المهني اجتماعيات العمل، دار الفكر العربي، القاهرة، 1976.
- 32- سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
- 33- سعد بشاينية: علم اجتماع العمل- الأسس والنظريات والتجارب، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
- 34- سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

- 35- سعيد عيد مرسي بدر: الأيدولوجيا ونظرية التنظيم - مدخل نقدي-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 36- سعيد عيد مرسي بدر: عملية العمل- مدخل في علم الاجتماع الصناعي-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992.
- 37- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.
- 38- سمير حسين وآخرون: إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991.
- 39- سهير جاد: وسائل الإعلام والاتصال الإقناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2003.
- 40- صالح خليل أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 41- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 42- صلاح الدين شروخ: منهجية البحث القانوني للجامعيين للعلوم القانونية -علوم اجتماعية-، دار العلوم للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 43- صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 44- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 45- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف-، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1999.
- 46- صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 47- طلعت إبراهيم لطفي: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
- 48- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، شركة عكاظ للنشر والتوزيع، السعودية، 1982.
- 49- عادل جودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، دون سنة.
- 50- عادل حسن: العلاقات العامة، ط 3، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984.
- 51- عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- 52- عبد الحليم عبد العال: نموذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 1989.
- 53- عبد الحميد عبد السلام: دراستان في مجال الاتصال واتخاذ القرارات في الإدارة التعليمية، المجلد السادس عشر، الشركة الحديثة للطباعة، الدوحة، 1985.

- 54- عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريبية منهج العلاقات العامة والإعلام - العلاقات العامة - الأسس والمبادئ-، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.
- 55- عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريبية منهج العلاقات العامة والإعلام - العلاقات العامة - النظرية والتطبيق-، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.
- 56- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 57- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 58- عبد الغفور يونس: التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، د س.
- 59- عبد الكريم بن أعراب: تسيير المنشأة، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 60- عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976.
- 61- عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن وإبداع، دار الهلال للطباعة والنشر، بيروت، 2001.
- 62- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 63- علي الباز: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2003.
- 64- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 65- علي زغدود: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، ط2، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987.
- 66- علي سعيداني: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 67- علي عبد المعطي محمد، محمد السرياقوسي: أساليب البحث العلمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1988.
- 68- علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، مكتبة عالم الكتب، القاهرة، 1985.
- 69- علي عجوة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
- 70- علي عجوة: مقدمة في العلاقات العامة، جامعة القاهرة، مصر، 1999.
- 71- علي غربي: تنمية الموارد البشرية، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 72- علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير - مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات-، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
- 73- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد - منهج تحليلي-، ط 4، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.

- 74- عمار عوابدي: مبدأ الديمقراطية الإدارية وتصنيفاتها في النظام الإداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 75- عمار عوابدي: نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 76- غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996.
- 77- غريب محمد سيد أحمد: علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 78- غياث بوفلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 79- فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1966.
- 80- فخري جاسم سلمان وآخرون: العلاقات العامة، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981.
- 81- فريد زاعف، محمد النجار: السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1976.
- 82- فضيل دليو: وسائل الاتصال وتكنولوجياته، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
- 83- فضيل دليو: اتصال المؤسسة - إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 84- فضيل دليو وآخرون: الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003.
- 85- فضيل دليو وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 86- فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
- 87- فوزي حبش: الموظف العام حقوقه وواجباته، مجلس الخدمة الحديثة، بيروت، 1992.
- 88- قباري محمد إسماعيل: مدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ومشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1988.
- 89- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1977.
- 90- قيس محمد لعبيدي: التنظيم-المفهوم، النظريات، المبادئ-، مطبعة روايال، الإسكندرية، 1977.

- 91- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 92- محمد العزازي أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة، كلية التجارة جامعة الزقازيق، 4004.
- 93- محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
- 94- محمد بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة ولاية قالمة، الجزائر، 1995.
- 95- محمد بهجت، جاد الله كشك: منظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1992.
- 96- محمد جودت ناصر: الدعاية، الإعلان، العلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، 1998.
- 97- محمد شفيق: البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة.
- 98- محمد طلعت عيسى: العلاقات العامة كأداة للتنمية، ط 4، دار المعارف، مصر، 1970.
- 99- محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية - أسس ومبادئ، المعهد العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1994.
- 100- محمد عبيدات وآخرون: البحث العلمي-مفهومه، أدواته، أساليبه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، د.س.
- 101- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دائر للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- 102- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 103- محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 104- محمد فريد الصحن: العلاقات العامة- المبادئ والتطبيق، دار الجامعة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 105- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المدخل الأساسية للعلاقات العامة- المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- 106- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المدخل الأساسية للعلاقات العامة- المدخل الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- 107- محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، 2000.
- 108- محمد ناجي الجوهر: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الراشد العلمية، عمان، 2000.

- 109- محمد نجيب توفيق، عبد الله بازرة: العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1966.
- 110- محمود الشكري: إدارة المشاريع الصناعية- الإدارة الصناعية-، ج2، مطابع دار الكتاب، بيروت. 1968.
- 111- محمود محمد الجوهري: الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1971.
- 112- محمود محمد الجوهري: العلاقات العامة بين الدعاية والإعلان، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986.
- 113- محي الدين الأزهرى: العلاقات الإنسانية و إدارة الأعمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979.
- 114- مختار التهامي، إبراهيم الداوقى: مبادئ العلاقات العامة فى البلدان النامية، كلية الآداب، بغداد، 1980.
- 115- مدني عبد القادر علاتي: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامة جدة، السعودية، 1982.
- 116- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 117- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 118- موسى منصور المزيدي: هل أنت معنا فى القمة - مفاهيم إدارية ونفسية واجتماعية-، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 119- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 120- نبيل صادق: طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، مصر، 1983.
- 121- هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية - أسس نظرية ومجالات التطبيق-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 122- هوارد والدن كتلر: الأهداف والمقاصد، ت: وديع فلسطيني وحسن خليفة، دار المعارف، القاهرة، 1959.
- 123- ياسين عامر: الاتصالات والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.

≈ المجلات:

1- بن دريدي فوزي: نحو إستراتيجية لتطوير ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيوولوجية: العدد الأول، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2006.

2- عباس عبد المهدي، سناء جودت، محمد علي اليبسي: "استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 02، المجلد 20، جامعة مؤتة، عمان، 2005.

3- ميلود سفاري: الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 06، جامعة قسنطينة، 1995.

المعاجم والموسوعات:

1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العمل - إنجليزي - فرنسي - عربي، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1988.

2- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية - إنجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.

3- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

4- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الإعلام - إنجليزي، فرنسي، عربي، ط 2، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1994.

5- بودون وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ت سليم حداد، أرض الفولف، القاهرة، دون سنة.

6- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية - شؤون العاملين - إنجليزي، عربي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003.

7- عبد الرحمن العيسوي: موسوعة ميادين علم النفس - علم النفس الإداري - المجلد التاسع، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2004، ص. 175.

8- عبد الفتاح مراد: موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات - إنجليزي، فرنسي، عربي، شرعي، الهيئة القومية لدار الكتب والوثائق المصرية، الإسكندرية، د.س.

9- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.

10- محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.

11- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

الرسائل الجامعية:

1- بولحية عبد الكريم: العجز المالي ومشكل التمويل في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 1998-1999.

- 2- رؤوف كعواش: تفويض السلطة و أداء الموظف، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية"، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2003-2004.
- 3- زكية العمرابي: العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2003-2004.
- 4- سعد بشاينية: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1984-1985.
- 5- شفيقة سرار: العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي في الإدارة العامة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002.
- 6- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع الصناعي جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2004-2005.
- 7- صالح بن نوار: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1994-1995.
- 8- طاهر جعيم: أساليب الاتصال وعلاقاتها باتجاهات العامل نحو عمله في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1992-1993.
- 9- عبد المجيد لبصير: البيروقراطية والتسيير الاشتراكي للمؤسسات، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1984-1985.
- 10- عزيز شعلال: تنظيم عملية العمل واستخدام اليد العاملة في المؤسسة الصناعية الخاصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 1988-1989.
- 11- فتاش نورة: اتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002.
- 12- لحر عبد الحميد: صراع الأدوار في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 1995-1996.
- 13- لطفي دنبري: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002.
- 14- ناجي بن حسين: نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية - تخصص إدارة أعمال-، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 1996-1997.
- 15- نجية هبوب: أساليب الاتصال -مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002.

- 16- نورة ديب: التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الوطني للحليب ومشتقاته، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 1988-1999.
- 17- هامل مهدية: الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002.
- 18- هيام رقيق: التدريب وتنمية الموارد البشرية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2006 - 2007 .

القوانين الحكومية:

- 1- القانون العام للعامل: قانون رقم 90 - 11، مؤرخ في 21 أبريل، 1990.
- 2- جبهة التحرير الوطني: القانون الأساسي العام للعامل - قوانين وأوامر -، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1987.
- 3- 5-جبهة التحرير الوطني : الميثاق الوطني، الديوان الوطني للنشر والتوزيع، الجزائر، 1976.
- 4- قانون رقم 90- 11 المؤرخ في 21 أبريل 1991 يتعلق بعلاقات العمل معدل ومتمم قانون العمل، سيرتي للطباعة، الجزائر، 2002
- 5- مرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

2- المراجع غير العربية:

≈ Ouvrages :

- 1- Ac Martinet et G Pett : L'entreprise dans le monde de changement, Initiation, Edition ouvrière, édition du senil, Paris, 1982.
- Communication Interne, les clés d'un renouvellement, _2- Alex Mucchielli, La Armand Colin, Paris, 2000.
- Pierre lanzel : Administration des entreprises, Edition Siery, Paris, 1971. 3-
- 4- Jean Luc Charron, Sabine Sépari: Organisation Et Gestion De L'entreprise (Manuel Et Application), Epreuve n° 3, 2^{ème} Edition.,Dunod.Paris.2001.
- 5- Pierre Morin: le développement des organisations et la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition. Bordas, Paris, 1976.

≈ Dictionnaires et encyclopédies :

1- Bernard Lamizet, Ahmed Silem : Dictionnaire Encyclopédique Des Sciences De L'information Et De La Communication, Ellipses, Editions Marketing s.a, Paris, 1997.

, Corpus, 1995. " Etrusques"A " Egypte " 2- Encyclopédie Universalis :Vol 8

3- Thomas Suavet: Dictionnaire –Economique, Social – ^{5^{ème}} Edition, Revue 26 Mille, Les Editions Ouvrières, Paris, 1962.

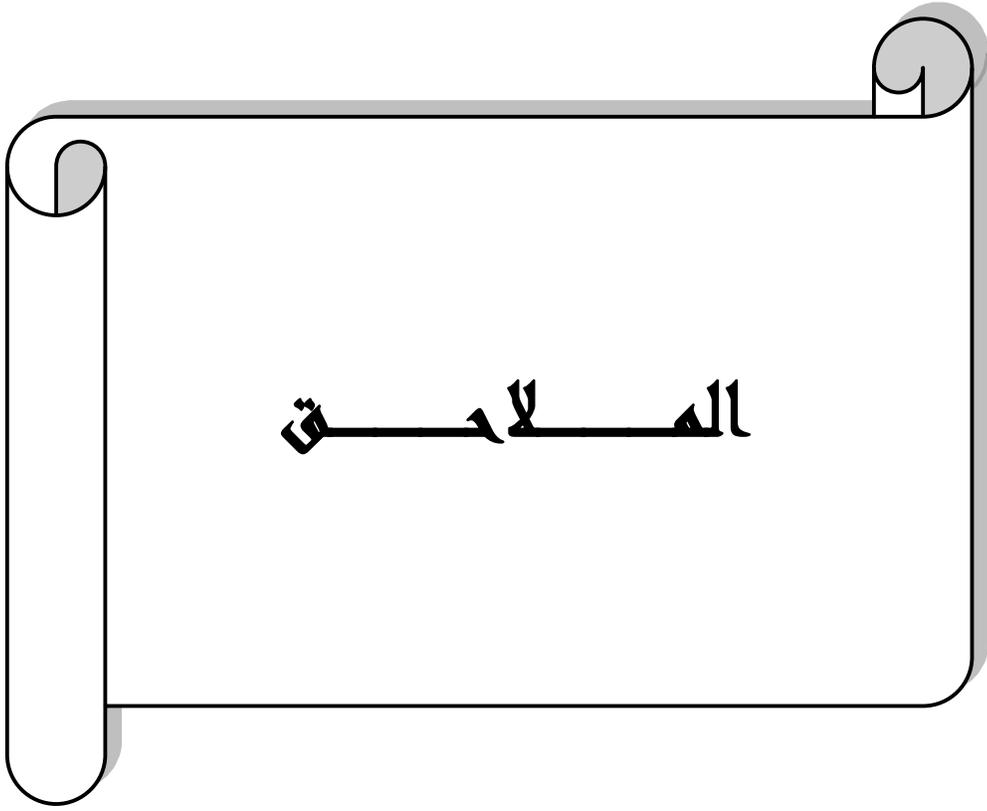
≈ **Codes :**

1- Recueil De Textes Législatifs Et Règlementaire Sur Le Travail, « Code De Travail », Bert Edition, Alger, 2002

≈ **Site Internet :**

1- [http:// www.minshawi.net](http://www.minshawi.net)

<http://www.shura.gov2->



جامعة منتوري - قسنطينة -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علة الاجتماع والديمغرافيا

استمارة بحث

دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية
حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية
- مقاطعة النفط والوقود - بسكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

د. يوسف عنصر.

إعداد الطالبة:

بلباش وداد.

ملاحظة: إن معلومات هذه الإستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية
نرجو منكم أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بكل عناية ودقة
وذلك عن طريق وضع علامة X في الخانة المناسبة

- البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: سنة
- 3- المستوى التعليمي: - ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي
- 4- الوظيفة:.....
- 5- الأقدمية سنة
- 6- إطار - عون تحكم - عون تنفيذي

2- بيانات عن مدى إسهام المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات في تدعيم العلاقات الإنسانية

بالمؤسسة الاقتصادية

- 6- هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟
في حالة الإجابة بنعم، هل يتم ذلك:
- أبدا - غالبا - أحيانا - نادرا
- 7- ماهي المواضيع التي تقدم فيها رأيا أو اقتراحا أثناء مشاركتك في اتخاذ القرارات؟
- أ- ظروف العمل
- ب- طرق تسيير العمل
- ج - وضع السياسة العامة للمؤسسة
- د- مشاكل العمل
- هـ- إدخال تغييرات جديدة للمؤسسة
- و- أخرى تذكر.....
- 8- كيف تكون مشاركتك في اتخاذ القرارات؟
- أ- بالحضور الشخصي
- ب- عن طريق ممثلي العمال
- ج- عن طريق النقابة
- د- أخرى تذكر.....
- 9- هل تفضل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالحضور الشخصي؟
- نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟
- أ- للإطلاع على طريقة اتخاذ القرارات
- ب- حتى لا يتم التلاعب في عملية اتخاذ القرارات
- ج- لطرح قضايا ومشاكل العمال

د- لانعدام الثقة في ممثلي العمال

هـ- أخرى تذكر.....

-إذا كانت الإجابة بلا، هل السبب هو؟

أ- عدم قدرتك على طرح آرائك

ب- ثقافتك في ممثلي العمال

ج- سوء علاقتك مع المسؤولين

د- عدم سماح للعمال بالحضور الشخصي

هـ- أخرى تذكر.....

10- هل يهملك أن تشارك في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، هل لأنها؟

أ- تتيح لك الفرصة للتعبير عن آرائك

ب- تزيد شعورك بالمسؤولية الوظيفية

ج- تحقق التضامن والتعاون بين العمال

د- تزيد من إنضابك وإتقانك لعملك

هـ- أخرى تذكر.....

- في حالة الإجابة بلا، ماهو السبب؟

أ- عدم الأخذ برأيك

ب- لأن القرارات المتخذة في الأخير ترجع للمسؤولين

ج- لأنك لا ترغب في تحمل المسؤولية

د- لأن مشاكل العمال لا تؤخذ في الحسبان

هـ- لا يهملك الأمر

و- أخرى تذكر.....

11- إذا أردت المشاركة في اتخاذ القرارات ولم يسمح لك بذلك، ماذا تفعل؟

أ- تستسلم للأمر

ب- تتقدم بشكوى

ج- تطالب بالمشاركة

د- تضرب عن العمل

هـ- أخرى تذكر.....

12- إلى ما يؤدي عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات؟

- أ- شعور العمال بالإقصاء والتهميش
- ب- تجاهل الضوابط وتعليمات العمل
- ج- زيادة المشاكل والخلافات بين المسؤولين والعمال
- د- أخرى تذكر.....

13- برأيك ماهي مزايا وفوائد مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات ؟

- أ- التنفيذ السليم للقرارات المتخذة
- ب- تحسين مستوى القرارات المتخذة
- ج- تحقيق التعاون بين العمال والمسؤولين
- د- تقليل الخلافات والمشاكل داخل المؤسسة
- هـ- خضوع قواعد وإجراءات العمل للمراجعة باستمرار
- و- تدعيم الجو الديمقراطي داخل المؤسسة
- ي- زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة
- ز- أخرى تذكر.....

14- هل يشجع المسؤولين العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات باستمرار؟

- نعم لا
- في حالة الإجابة بلا، لماذا؟
- أ- رغبة المسؤولين بالإنفراد بسلطة اتخاذ القرارات
- ب- عدم الثقة في قدرات العمال وإمكاناتهم على اتخاذ القرارات
- ج- لأن المسؤولين لا يعترفون بمبدأ المشاركة
- د- لأن آراء واقتراحات العمال لا تخدم مصالح المسؤولين
- هـ- قلة الاتصال
- و- أخرى تذكر.....

3 - بيانات عن مدى إسهام الإتصال داخل المؤسسة في توطيد العلاقات الإنسانية بالمؤسسة

الاقتصادية:

اتصال نازل: من (الرؤساء إلى المرؤوسين)

- 15- هل يتصل بك رئيسك في العمل؟
- غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا

16- ماهو سبب الإتصال بك ؟

- أ- تبليغك بأوامر وتعليمات لتنفيذ العمل
- ب- لتحفيزك وتشجيعك على أداء العمل

ج- تعريفك بالتغيرات الجديدة في المؤسسة

د- مساعدتك على حل المشاكل

هـ- إبلاغك بمستوى عملك

و- أخرى تذكر.....

17- كيف يتم الاتصال بك؟ عن طريق

أ- الوسائل المكتوبة:

- تقارير - مذكرات - مرسلات - لوحة الإعلانات

- مجلة المنظمة - دليل العمل - أخرى تذكر.....

ب- الوسائل الشفهية:

- المقبلات - الاجتماعات - الهاتف - محاضرات

- زيارات المسؤولين - حفلات ودعوات - أخرى تذكر.....

ج- الوسائل المصورة:

- ملصقات - صور كاريكاتورية - أفلام مصورة

- أخرى تذكر.....

د- الوسائل الإلكترونية:

- الإنترنت Internet - إنترنت intranet

18- هل تجد صعوبة في فهم ما يصل إليك من أوامر وتعليمات؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك إلى:

أ- اللغة المستعملة

ب- غموض الأسلوب

ج- الوسائل غير مناسبة

د- كثرة المعلومات وتداخلها

هـ- التوقيت غير ملائم

و- أخرى تذكر.....

اتصال صاعد: (من المرؤوسين للرؤساء)

19- هل تتصل بالمسؤولين في المؤسسة أو رئيسك في العمل؟

- غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا

20- ماهي الأسباب التي تدفعك للاتصال بالمسؤولين؟

أ- للاستفسار عن شؤون العمل

ب- عرض مشاكلك الشخصية

ج- تقديم اقتراحات وآراء

د- المطالبة بحقوق ما

هـ- تقديم شكاوي بخصوص العمل

و- رفع التقارير للمسؤولين

ز- أخرى تذكر.....

21- ما هو الأسلوب الذي تستخدمه للاتصال بالمسؤولين؟

أ- أسلوب مكتوبة:

تقارير - مذكرات - طلبات خطية

صناديق الاقتراحات - أخرى تذكر.....

ب- أسلوب شفوية:

الهاتف - نظام الباب المفتوح - الاجتماعات - المقابلات

مكتب التظلمات والشكاوي - أخرى تذكر.....

ج- أسلوب إلكتروني:

إنترنت Internet - إنترانت intranet

22- كيف يستقبلك المسؤولين؟

استقبال جيد - استقبال عادي - استقبال سيء

23- ما هو الأسلوب الذي تفضله للاتصال بينك وبين المسؤولين؟

1- أسلوب كتابي: لأنه

أ- يتميز بالدقة والوضوح

ب- يسهل نقل المعلومات على نطاق واسع

ج- الأسلوب الأكثر استعمالاً في المؤسسة

د- وثيقة إثبات رسمية

هـ- يسمح بالتعبير أكثر عن الأفكار والآراء

و- أخرى تذكر.....

2- أسلوب شفوي: لأنه

أ- يقلص من الوقت والجهد والتكاليف

ب- فهم الأوامر والتعليمات بشكل واضح

ج- أكثر فعالية وكفاءة لنقل المعلومات

د- لمناقشة وتبادل الآراء حول الموقف

هـ- الحصول على رد فعل مباشر

و- أخرى تذكر.....

3- أسلوب مصور: لأنه

أ- يسمح بالحصول على المعلومات بسرعة

ب- يقضي على الالتباس والغموض

ج- ينقل المعلومات إلى الذهن مباشرة

د- أخرى تذكر.....

4- أسلوب إلكتروني: لأنه

أ- يتميز بالسرعة

ب- الدقة والوضوح

ج- أكثر تطورا

د- يسهل الاتصال دون تنقل

هـ- أخرى تذكر.....

24- برأيك ، ماهي فائدة الإتصال بين العمال والمسؤولين ؟

أ- تعرف العامل على بيئة العمل المادية والاجتماعية

ب- معرفة العامل لحقوقه وواجباته

ج- تحقيق المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات

د- تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

هـ- حل مشاكل العمل

و- أخرى تذكر.....

إتصال أفقي: من مرؤوس إلى مرؤوس (أي بين العمال)

25- هل تتصل بزملائك من نفس المنصب الوظيفي في المؤسسة؟

- غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا

26- ما هي الأسباب التي تدفعك للاتصال بهم ؟

أ- لتبادل وجهات النظر والمعلومات ب- لقضايا شخصية

ج- لحل المشاكل د- لتنسيق العمل

هـ- أخرى تذكر.....

27- كيف تتصل بزملائك من نفس المنصب الوظيفي ؟ عن طريق

أ- الوسائل المكتوبة:

- تقارير - مذكرات - مستندات - مرسلات

- أخرى تذكر.....

ب- الوسائل الشفوية:

- مقابلات - الهاتف - الاجتماعات - أخرى تذكر.....

ج- الوسائل الإلكترونية:

- الإنترنت Internet - إنترانت intranet

28- برأيك، فيم يساعد الإتصال بين الزملاء داخل المؤسسة ؟

أ- التوحيد والتنسيق بين أقسام المؤسسة

ب- تنمية العلاقات الاجتماعية في العمل

ج- سرعة نقل المعلومات ودقتها

د- الاستفادة من خبرات ومهارات الزملاء

هـ - أداء العمل على أحسن وجه

ز- أخرى تذكر.....

اتصال غير رسمي: (خارج أوقات العمل).

29- هل تتصل بالمسؤولين أو الزملاء في المؤسسة خارج أوقات العمل ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، ماهي المواضيع التي تتناولونها؟

أ- أمور ومصالح شخصية

ب- قضايا عامة

ج- أمور تتعلق بالعمل

د- أخرى تذكر.....

30- حسب رأيك، ماهي فائدة الإتصال بالمسؤولين والزملاء خارج أوقات العمل ؟

أ- القضاء على الروتين وتحقيق السرعة في الإتصال

ب- نشوء علاقات شخصية واجتماعية بين جميع العاملين

ج- التقريب بين وجهات النظر

د- التعبير عن الآراء بكل حرية دون حرج أو خوف

هـ- أخرى تذكر.....

31- هل يعمل المسؤولون في المؤسسة أو الإدارة على تحسين عملية الإتصال داخل المؤسسة ؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، على ما تحرص ؟

أ- استخدام الوسائل والأساليب الملائمة لعملية الإتصال داخل المؤسسة

ب- تقديم معلومات وافية ودقيقة عن كل ما يخص المؤسسة

ج - تشجيع الاتصال بين العمال والمسؤولين

د- استخدام لغة مفهومة لدى جميع العاملين بالمؤسسة

هـ - أخرى تذكر.....

4- بيانات عن مدى إسهام الحوافز المعنوية في ترسيخ العلاقات الإنسانية بالمؤسسة

الاقتصادية:

- العمل المناسب:

32- هل الوظيفة التي تمارسها حاليا تتناسب مع مؤهلاتك وقدراتك؟

نعم لا

-إذا أجبت بلا، ماهو السبب؟

أ- لا يوجد في المؤسسة تتناسب مع تخصصك

ب- لأن التوظيف في المؤسسة لا يتم وفقا لقواعد وقوانين موضوعية

ج- لأنك وظفت في المؤسسة وفقا لاعتبارات شخصية

د- أخرى تذكر.....

33- هل يؤثر ممارستك لوظيفة لا تتناسب مع مؤهلاتك وتخصصك عليك وعلى مستوى عملك؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، فيما يظهر ذلك؟

أ- عدم الإنضباط والإتقان في العمل

ب- الشعور بالملل والروتين

ج- عدم الرضا عن العمل

هـ- أخرى تذكر.....

34- برأيك، ماهي الفائدة من ممارسة العمال وظيفته في مجال التخصص (أي حسب مؤهلاته)؟

أ- أداء العمل بحب ورضا

ب- تأكيد وإثبات الذات

ج- توسيع نطاق أنشطة العامل ومهامه

د- التحكم أكثر في العمل

هـ- أخرى تذكر.....

- المعاملة الحسنة:

35- هل يميز رئيسك في العمل في المعاملة بينك وبين زملائك؟

لا نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يكون هذا التمييز؟

أ- عدم تقدير مجهوداتك

ب- عدم الاهتمام بحل مشاكلك

ج- عدم ترشيحك لمناصب الترقية

د- تكليفك بمهام لا تتوافق مع قدراتك

هـ- إساءة معاملتك

و- أخرى تذكر.....

36- هل يؤثر هذا التمييز على عملك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك؟.....

.....

37- إذا أنجزت عملا جيدا، فهل تلقى اعترافا وتقديرا من طرف المسؤولين؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، إلى ما يؤدي ذلك الاعتراف؟

أ- الشعور بالفخر

ب- الشعور بأهميتك في المؤسسة

ج- التقاني في العمل

هـ- زيادة الولاء للمؤسسة

و- أخرى تذكر.....

38- هل يتم تكريمك ومكافئتك على مجهوداتك التي تبذلها في المؤسسة في المؤسسة؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف يكون ذلك؟

أ- ترقيةك إلى وظيفة أعلى

ب- إرسال رسائل الشكر والثناء

ج- الحصول على مكافئة مالية

د- البعثات التدريبية

هـ- أخرى تذكر.....

39- عندما تخطئ في العمل كيف يكون موقف رئيسك في العمل اتجاهك؟

أ- توبيخك أمام الزملاء

ب- توقيفك عن العمل

ج- توقيفك عن العمل

د- التساهل معك ومسامحتك

هـ - تعريفك بأخطائك ومساعدتك على تصحيحها

و- إنذار

ي- أخرى تذكر.....

- التدريب:

40- هل استفدت من دورة تدريبية بالمؤسسة؟

نعم لا

- إذا أُجبت بنعم، هل كان هذا التدريب بسبب؟

أ- إطلاعك على مهامك ومسؤولياتك

ب- إكسابك معارف ومهارات جديدة

ج- ترفيتك لمناصب أعلى

د- التحكم في التكنولوجيا الحديثة

هـ- تعليمك وظائف واختصاصات جديدة

و- تعريفك بكيفية التعامل مع الآخرين والاتصال بهم

ي- أخرى تذكر.....

41- على أي أساس تم اختيارك للتدريب؟

أ- بناء على اقتراح من رئيسك المباشر في العمل

ب- بناء على طلب منك

ج- بناء على قرار من الإدارة

هـ- أخرى تذكر.....

42- فيم أفادك هذا التدريب؟

أ- قلل من أخطائك

ب- أكسبك مهارات جديدة

ج- طور من قدراتك ومهاراتك

د- ساعدك في الحصول على ترقية

هـ- أخرى تذكر.....

- الترقية:

43- هل حصلت على ترقية خلال سنوات خدمتك بهذه المؤسسة؟

نعم لا

..... في حالة بنعم ما هو سبب حصولك عليها؟

44- إلى أي أساس تحتكم الترقية في مؤسستكم؟

أ- الأقدمية ب- الكفاءة

ج- الأقدمية والكفاءة معا

د- اعتبارات شخصية

..... هـ- أخرى تذكر

45- برأيك، ماهي الفائدة التي تعود على العامل من الترقية؟

أ- زيادة في الأجر

ب- تحسين المركز الاجتماعي والأدبي

ج- استقرار وضمان وظيفي

د- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات

هـ- تحقيق طموحات العامل

و- استخدام مهاراتك وخبراتك

..... ز- أخرى تذكر

- جماعة العمل:

46- هل يسمح بالعمل الجماعي في المؤسسة؟

نعم لا

47- هل تفضل العمل في جماعة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، يسأل هل هي؟

أ- الحاجة للصدقة

ب- الرغبة الشخصية للانتماء إلى جماعة

ج- للانسجام والتعاون

د- الشعور بالأمن داخل الجماعة

..... هـ- أخرى تذكر

48- هل تحرص على تكوين علاقات مع زملائك في العمل؟

نعم لا

..... في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

49- إذا تعرض زميلك في العمل لظرف طارئ واضطر لمغادرة العمل هل تحل محله؟

غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا

50- إذا واجه أحد الزملاء في العمل مشكلة، هل تساعد في حلها؟

نعم لا

51- برأيك، هل العمل في جماعة يساهم في:

أ- تشجيع روح الفريق والتعاون بين العمال

ب- حماية العامل من تسلط المشرف

ج- تنمية الشعور بالأمان والانتماء

د- زيادة القدرة على التعايش مع بيئة العمل

هـ- تشجيع روح المنافسة بين العمال

و- إتاحة الفرصة للزمالة والصدقة

ي-أخرى تذكر.....

52- هل أنت مرتاح في عملك بهذه المؤسسة وراضي عنه؟

نعم لا

- في الحاليتين، لماذا؟.....

53- كيف يكون موقفك إزاء انتقاد مؤسستك من طرف أشخاص آخرين؟

أ- تدافع عنها

ب- تؤيد ما قيل

ج- تعارض

د- لا تبالي

هـ- التصرف حسب الموقف

و- أخرى تذكر.....

54- إذا عرض عليك فرصة عمل أحسن في مؤسسة أخرى ، هل تترك عملك بهذه المؤسسة ؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك إلى:

أ- المستقبل الوظيفي غير مضمون

ب- المعاملة السيئة من طرف المسؤولين

ج- العمل ممل ومتعب في المؤسسة

د- العمل الذي تؤديه ليس من اختصاصك

هـ- علاقتك سيئة مع الزملاء

و- الأجر ضعيف

.....ز- أخرى تذكر.....

- في حالة الإجابة بلا، هل السبب هو؟

أ- ولاء للمؤسسة التي تعمل بها

ب- تربطك علاقة وطيدة بالزملاء

ج- للمزايا والحوافز التي تقدمها المؤسسة

د - علاقتك جيدة بالمسؤولين

.....ه- أخرى تذكر.....

.....55- ماذا تقترح لتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؟.....

.....

الملخص:

من المعروف أن العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة بمجالاتها كافة وأساس هذه النهضة هو نمو المشروعات الحديثة وظهور المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فيشهد بذلك المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها مظاهر الرقي والتطور. ومع كبر المؤسسات وتضخمها زاد تعقد وتشابك العلاقات بينها وبين الفئات التي تتعامل معها خاصة الداخلية؛ أي مواردها البشرية حيث انقطعت العلاقات الشخصية المباشرة فيها بين مختلف المستويات الإدارية وأصبحت العلاقات تتميز بالفتور والجمود والتوتر، وهذا يقف دون شك كعائق في وجه تطورها وتقدمها واستمرار مشاركتها في عمليات التنمية خاصة وأنها تواجه عدة تحولات وتطورات التي لها تأثير قوي عليها الأمر الذي يجعلها مضطرة للعمل على التكيف معها ومواكبتها كي تحافظ على مكانتها في السوق من جهة وتحقيق التفوق والتميز من جهة أخرى، ولا يتأتى ذلك إلا بامتلاكها لقوى عاملة فعالة تتمتع بقدرات ومهارات وتملك شعور قوي بالولاء للمؤسسة التي تعمل فيها. وتختلف العوامل التي يتحقق عن طريقها ولاء الأفراد العاملين ولعل أهمها توفر جو صحي للعمل الذي تتميز العلاقات فيه بالود والتفاهم والتساند بين الجميع في مختلف المستويات الوظيفية. ويحقق ذلك تنمية للموارد البشرية من الناحية المعنوية إذ تشبع من خلالها الحاجات الاجتماعية والنفسية لها. فالأفراد في العمل يقومون بتكوين علاقات مع بعضهم البعض، ويسعون لإدامتها وجعلها تتسم بمستويات مختلفة ومتباينة من التفاعل والترابط الاجتماعي.

وتعد العلاقات العامة الداخلية وظيفة ضرورية وأساسية لأي مؤسسة لأنها تعمل على رعاية وتنظيم العلاقات الداخلية حتى تحافظ على مواردها البشرية، ولكسب تأييدها وتعاطفها مستعينة في ذلك على أسس العلاقات الإنسانية التي تساعد على إقامة صلات طيبة بين الأفراد العاملين فيزيد بذلك الاستقرار الوظيفي وتزيد الثقة في المؤسسة.

وقد زادت الحاجة إلى ممارسة العلاقات العامة الداخلية في المنظمات باختلاف أنواعها في الآونة الأخيرة عما كانت عليه من قبل، ذلك أن العلاقات قبل التطور الصناعي وقبل الدخول في عصر العولمة كانت بسيطة وعادية لكن مع النمو المتسارع للتطورات والتحويلات التي شهدتها العالم تعقدت العلاقات مما أدى إلى ظهور العلاقات الإضافية بين الأفراد والجماعات الأمر الذي ألزم المؤسسات إتباع سياسة العلاقات العامة لإحداث التوازن والتكيف الاجتماعي.

وعلى غرار المؤسسات في العالم، واجهت ولا زالت تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تطورات وتغيرات عديدة من جراء العولمة وهذا الوضع فرض إدخال تعديلات وأنماط جديدة على وظائفها واستراتيجياتها في العمل وحتى على أهدافها للتكيف مع تلك التحويلات وتحسين علاقاتها خاصة مع الأفراد العاملين بها.

وانطلاقاً مما سبق حاولنا إبراز دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي

تعتبر النواة والركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي للبلاد، بالتأكد ما إذا كانت تقوم بتعزيز العلاقات الإنسانية داخلها من خلال المشاركة العمالية في عملية صنع القرارات، وعن طريق عملية الاتصال داخلها، وتوفير الحوافز المعنوية للأفراد فيزيد بذلك رضاهم عن العمل واستقرارهم فيه وبالتالي تقديم صورة مشرقة عن المؤسسة التي يعملون فيها؛ فأجرينا دراسة ميدانية في المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية بسكيكدة (مقاطعة النفط والوقود) لاختبار فرضيات بحثنا التي تمثلت فيما يأتي:

الفرضية العامة:

تعمل العلاقات العامة الداخلية على تعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

- 1- تساهم المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات في تدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية.
 - 2- يساهم الاتصال داخل المؤسسة في توطيد العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية.
 - 3- تساهم الحوافز المعنوية في ترسيخ العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية.
- واعتمدنا على منهج المسح الاجتماعي - المسح الشامل - مستخدمين عدة أدوات منها: الملاحظة البسيطة، المقابلة الحرة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.
- وقد تحققت الفرضيات الثلاث، وتؤكد أن العلاقات العامة الداخلية تعمل حقا على تعزيز العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية (المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية بسكيكدة) وهي ونشاط مهم لرعاية العلاقات الداخلية للمؤسسة وتحسينها.

Résumé:

Il est connu que l'époque actuelle est celle de l'évolution totale dans tous les domaines. Celle-ci se base sur le développement du projet récent et l'apparition des différentes organisations qui contribuent au développement économique et social de tout société.

L'agrandissement et le multiplication des entreprises a rendue complexes leurs relations avec les catégories opératrices, en particulière les catégories internes. Autrement dit, leurs ressources humaines .En effet on assiste a une repture des relations personnelles et directes entre les différents niveaux administratifs. Ces dernières sont devenues figées et tendues. Cette situation constitue alors un véritable obstacle devant le développement et l'épanouissement des entreprises, aussi devant leur contribution aux opérations de progrès surtout qu'elles connaissent diverses transformations qui ont un impact notable sur elle.

De ce fait, les entreprises se trouvent obligées de s'accommoder avec les changements afin de préserver d'une part, leur statut au niveau du marché, et d'autre part pour aboutir à l'excellence et à la distinction. Cela ne peut se produire que si les entreprises possèdent un personnel actif ayant des capacités ainsi que des habilités et éprouvent le sens d'appartenance à l'établissement dans lequel il travaille. Le dévouement des travailleurs est dû à plusieurs facteurs dont le plus important est celui de l'existence d'un climat sain de travail, où les relations entre les membres des différents niveaux font preuve d'affection, de compréhension et de soutien.

En conséquence, on note un progrès des ressources humaines d'un point de vue psychique. En ce sens que les membres, dans un travail, nouent entre eux des relations et en sorte qu'elles soient durables.

Les relations public internes jouent un rôle nécessaire et important dans toute société. Elles leur permettent, en organisant les relations internes, de préserver leurs ressources humaines et gagner leur adhésion et leur sympathie. Cela se fait en se basent sur les principes des relations humaines qui aident à établir de bonnes relations entre les fonctionnaires, ce qui crée une stabilité au niveau du travail et assure la confiance en la société.

Dernièrement, le besoin d'exercer des relations public internes a augmenté par rapport à ce qu'il a été avant. Ceci revient au fait que les relations avant le développement industriel et la mondialisation, étaient simples et ordinaires mais avec la progression rapides développement et les transformations qu'a connu le monde, elles sont devenues complexes ce qui a permis l'apparition de relations supplémentaires entre les individus et les groupes. Cela a obligé les entreprises à opter pour la politique des relations publiques pour crée un équilibre et une accommodation sociale.

A l'instar des entreprises du monde, l'entreprise algérienne économique algérienne a connu et continu à connaître des développement et des

changements divers à cause de la mondialisation. Cette situation l'a obligé à introduire des modifications nouvelles et des modes nouveaux au niveau de ses fonctions et de sa stratégie de travail voire sur ses principes dans le but de s'adapter à ces transformations d'une part, et d'autre part pour améliorer ses relations, particulièrement avec son personnel.

Nous avons essayé, suite à ce qui a été exposé, de démontrer le rôle des relations public internes dans l'entreprise algérienne, considérée comme le noyau et le support principales de l'activité économique du pays, en s'assurant que celle-ci renforce les relations humaines à travers la participation ouvrière dans les décisions et au niveaux de l'intercommunication, ceci sans oublier les motivations morale qui aboutiraient à la satisfaction et à la stabilité ce qui reflétera une bonne image de leur société. Ainsi, nous avons effectué une étude sur terrain au niveau de la direction régionale de la société nationale de commercialisation et la distribution des produits pétroliers à Skikda (division pétrole et essence) pour vérifier nos hypothèses qui se présent comme suit :

Hypothèse générale :

- Les relations public internes renforcent les relations humaines dans l'entreprise économique.

Hypothèse secondaires :

1- la participation ouvrière contribue lors de la prise de décision an niveau des relations humaines dans l'entreprise économique.

2- la communication interne participe à renforcer les relations humaines dans l'entreprise économique.

3- les motivations morales jouent un rôle dans la consolidation les relations humaines dans l'entreprise économique.

Nous nous sommes basé sur le balayage sociale (totale) en utilisant des outils comme : l'observation, l'interview, le questionnaire, les document et les registres.

Il a noté que ces trois hypothèses ont été réalisées, affirment que les relations public internes jouent réellement un rôle favorable dans le renforcement des relations humaines dans l'entreprise économique.(la direction régionale de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers à Skikda (division pétrole et essence) qui reflète une activité importante dans le suivi et l'amélioration des relations internes dans les entreprises

Abstract:

It is known that the present age undergoes a multi-faceted renewal which could be regarded as a renaissance reaching out to various fields of life. At the basis of this renaissance is the wide development of modern projects and the emergence of multiple organizations which participate in economic and social growth. The activities of these organizations contribute to the refinement of the societies where they exert.

However, the growth of the companies resulted in complicating relationships with partners and particularly their human resources. With above all, a rupture of personal and direct relationships at all administrative levels. Consequently, cordial relationships prevailed and this undoubtedly stands as a great obstacle to its development and advancement. This constitutes a serious nuisance as they face a number of changes and developments of great impact subsequently; this situation contrives these companies to face these obstacles in order to preserve their positions on the market on the one hand and to realize their success on the other hand. This could only be achieved if they have an effective and skillful man power.

Among the ways to reach this end, the most important is to provide a healthy environment which favours the cordial relationships at the different levels of occupation, and would lead to improvement of human resources from the moral point of view, through the satisfaction of their social and psychological needs. The internal public relations are considered as a necessary and essential function for any company. They help in the organization of the company's relationships in order to preserve its human resources and gain their sympathy. The need for exercising the internal public relations in the various organizations in the late times increased compared to the past. Before industrial development and globalization age the relationships were simple and ordinary. However, the fast development and transformations in the world complicated the emergence of additional relationships between individuals and groups. This was the reason why companies were obliged to follow a policy of internal public relations to realize a social balance.

As all the companies in the world, the Algerian economic company is still facing the multiple developments and changes caused by globalization. This new situation obliged Algeria to insert new reforms, new functions and strategies and even to put new objectives to cope with its human resources. From all what proceeded, we tried to show the importance of general relationships in the Algerian economic company, which is considered as the economic activity of the country. To do so, we have to check if the basis for the company provides moral encouragements to its workers, and this increases their motivation for work, and bring stability. As a result, this will improve the image of the company. We have carried out an ongoing study at the regional

management office of the national company for the distribution of petroleum products at Skikda to test our research hypotheses which can be summed up as follows:

The General hypotheses:

- The internal public relations contribute to the reinforcement of human relationships within the economic company.

The sectorial hypotheses:

- 1- The worker's participation in decision making contribute to the improvement of human relationships in the economic company.
- 2-
- 3- Internal communication contributes to the improvement and strengthening of human relationships in the economic company.
- 4- Moral encouragements participate in establishing good human relationships in the economic company.

We have used several devices such as observation, free meeting, summoning, documents and registers.

The three hypotheses proved true and we got confirmation that the internal public relations have an impact on the improvement of human relationships inside the company.