



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص: إدارة الموارد البشرية
تحت عنوان:

دور العلاقات العامة في تحسين المناخ التنظيمي داخل المنظمات في الجزائر

تحت إشراف الدكتور:

- ميلود وضاحي

إعداد الطالبتين:

- سناء برهوش

- فتيحة عين قادة

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	عليان بوزيان
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	وضاحي ميلود
مناقشا	أستاذ محاضر أ	سعيد توفيق

الموسم الجامعي: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى الذين قال فيهما الله عز وجل

﴿وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّنُوبِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا ۝٢٤﴾

إلى الصدر الحنون، لمن أفنت عمرها لأجلي

أمي الغالية

إلى أغلى ما أملك في هذا الوجود

والدي العزيز

إلى إخواني وعائلي، إلى كل الأساتذة وإلى كل من ساهم وساعد

وشجع من قريب أو بعيد

سناء برهوش

إهداء

إلهي لا يطيب الليل والنهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك أنت الله جل جلالك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أبي العزيز... إلى من سكنت روحه روحي، إلى ملاكي في الحياة وغنى الحب والحنان

إلى من كان دعاؤه سرّ نجاحي

أمي الحبيبة... إلى من ساندتني طوال مسيرتي الدراسية، إلى من علمتني أن الحب ليس له عمر وأن العطاء

ليس له حدود

أمي الغالية... إلى من قدموا لي يد العون وكانوا مصدر سعادتي، إخوتي

حفظهم الله ورعاهم

إلى كل صديقاتي

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

فتيحة عين قادة

شكر وتقدير

بعد إنجاز هذا العمل لا يسعنا إلا أن نحمد الله عز وجلّ الذي أمدّنا بالقوة والصبر لمواصلة هذا البحث وإتمامه.

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير للأستاذ المشرف **وضاحي ميلود** لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة وتعاونه الكامل، وندين بالشكر إلى كل أساتذة وموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة ابن خلدون تيارت.

ولا يفوتنا أن نعبر عن تقديرنا الخالص وإمتناننا إلى كل من أمدّنا بيد المساعدة والتشجيع لإعداد هذا البحث.



مقدمة

مقدمة

لقد أصبح للعلاقات العامة أهمية بارزة على كافة الأصعدة، حيث ظهرت مؤسساتها العلمية المتخصصة، وأصبح تدريسها في العديد من التخصصات أمرا ضروريا لإعداد الخريجين لميدان العمل وتزويدهم بما يساعدهم على النجاح فيه والقيام بمتطلبات مهامه.

ويكون بذلك الاعتقاد السائد أن العلاقات العامة هي مجرد إعداد للنشرات وإصدار للكتيبات وإلقاء للخطب اعتقادا خاطئا، ولا يعدو إلا أن يكون أحد جوانبها المتعددة المتمثلة في؛ دراسة الجماهير والتعرف على آرائها حول المؤسسة أو السلعة أو الخدمة التي تقدمها ثم نقل هذه الاتجاهات والآراء إلى إدارة المؤسسة، حتى تستعين بها في تعديل سياستها وبرامجها بما يتناسب مع هذه الاتجاهات.

ما تعلق بالدراسة

إن العلاقات العامة بهذا الدور الذي تقوم به أصبحت وظيفة حيوية مهمة من وظائف المؤسسة الحديثة تستلزم الاهتمام بها، وكذا إعطاءها مكانة داخل المؤسسة، ولتدعيم هذا الاهتمام، ارتأيت أن أتناول موضوع العلاقات العامة لإثرائه ولتوضيح الوظائف الحقيقية لها، وكذا الوقوف على بعض المشاكل التي تحد من فعاليتها،

الفصل الأول: يتناول موضوع الدراسة، وفيه سأبين مبررات اختياري لهذا الموضوع وأهميته وأهدافه ومن ثم طرح الإشكالية، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم، والنظرية الوظيفية كنموذج إرشادي في دراسة العلاقات العامة والدراسات السابقة، ثم سأعرض إلى فرضيات الدراسة.

سأتناول العلاقات العامة من حيث النشأة والتطور والطبيعة، والتعريف بها والتطرق إلى بعض المفاهيم المشابهة، وعوامل الاهتمام بها والأسس التي تقوم عليها وتناولت الوظائف حسب التقسيمات التي وضعها بعض المهتمين بها، كما سأتطرق فيه إلى أهدافها ثم إلى أهميتها.

الفصل الثاني سأتناول إدارة العلاقات العامة في المؤسسة من حيث؛ موقعها ضمن الهيكل التنظيمي، كما سأتطرق إلى صفات رجل العلاقات العامة والوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا، وكذا إلى جمهور العلاقات العامة وإلى الرأي العام ثم كيفية التخطيط لبرامجها ثم المشاكل التي تحد من فعاليتها.

أسباب اختيار الموضوع

مما لا ريب فيه أن كل دراسة علمية لا تبنى اعتباطاً، ولا عفويًا بل تخضع لأسباب عدة موضوعية كانت أو ذاتية، فالعلاقات العامة أصبحت موضوع الساعة ونقطة اهتمام الباحثين كونها الشريان الذي يصل المؤسسة بجمهورها من خلال الانشغالات والقضايا والأنشطة التي تقوم بها.

ومن جملة الأسباب التي دفعتني لدراسة هذا الموضوع نقاط احصرها في ما يلي:

دوافع موضوعية: دراسة هذا الموضوع تدخل ضمن تخصصي الشخصي، ألا وهو العلاقات العامة داخل المؤسسات، لذا يكون من الموضوعي أن اختار دراسة تتماشى وهذا التخصص.

أهمية البحث

إذا تأملنا في مشكلة البحث قيد الدراسة، فإننا سنجدتها تتمحور حول إشكالية كبيرة تكمن في سوء فهم جوهر العلاقات العامة، وعدم فهم نشاط إدارة العلاقات العامة في اغلب الأحيان سواء كان هذا النشاط على المستوى الداخلي للمؤسسة أو الخارجي.

يكتس بهذا البحث أهميته من أهمية العلاقات العامة، خاصة وان إدارة العلاقات العامة هي الشريان بين المؤسسة وجمهورها، وهو ما يثبتته فشل المؤسسات التي لا تنزل إدارة العلاقات العامة منزلتها المناسبة داخل هيكلها التنظيمي، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على جدوى وفاعلية هذه الإدارة، كما تكمن الأهمية القصوى للبحث في تعرضه لموضوع العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية كونه حديث من حيث الدراسة والتناول. خاصة وإننا نرى في وقتنا الحالي أن معظم المؤسسات إن لم نقل كلها، بأمر الحاجة إلى إدارة للعلاقات العامة، شرط أن تنزلها المؤسسة منزلتها المستحقة، وتوكل إليها مهامها الجوهرية.

أهداف البحث

إن الأهداف بالنسبة للدراسة، كالأركان بالنسبة للبناء، لذلك فإن لكل دراسة أو بحث علمي أهداف يسعى للوصول إليها وتحقيقها، ومنه وجب على كل باحث في أي مجال كان أن يسطر الخطوط العريضة لبحثه يضعها نصب عينه طمعا في تحقيقها، ومن هذا المنطلق حصرت أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على مكانة إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة وكيفية عملها، وكذا مختلف الأساليب والوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها في نشاطها.
- محاولة تشخيص المعوقات التي تعرقل نشاط إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.
- إزالة الغموض وتوضيح الصورة، وذلك بإبراز الدور الحقيقي للعلاقات العامة ومكانتها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الإشكالية

مع زيادة عدد المؤسسات وتنوع نشاطها، ازدادت طبقاً لذلك الجماهير التي تتفاعل معها من جمهورها الداخلي المتكون من جماعات العمال والمسؤولين داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى جمهورها الخارجي المتكون من مساهمين وعملاء وموزعين ومستهلكين وغيرهم، مما دفع مختلف المؤسسات إلى ضرورة تفعيل اتصال دائم بينها وبين جمهورها. هذا الجمهور الذي عرف نقلة نوعية، من الجمهور الذي ينتظر ما تجود به المؤسسات من معلومات إلى الجمهور الذي يطالب بها، وأصبح بذلك لا يكتفي بمعلومات سطحية عن السلع والخدمات، وعن المؤسسات أيضاً، وإنما يلج في جزئياتها وتفصيلاتها، كما لا يقف عند حد استعمال المعلومات آنياً فقط بل يطمح إلى اكتساب خبرات تمكنه من معرفة سلعة أو خدمة معينة وتمييزها واكتشاف محاسنها من مساوئها، ومن ثم المقارنة بينها وبين أخرى، فكلما كان نصيبه من المعلومات أوفر عن مؤسسة معينة أو حول سلعة أو خدمة معينة، كلما زادت طبقاً ثقته بها وزادت بذلك معقولة ومصداقية المؤسسة.

ومن هنا وجب تقليص هذه الهوة التي تساهم في اتساعها نشاطات المؤسسة المتعددة من جهة، وتغير طبيعة الجماهير وكبر حجمها من جهة أخرى باعتبار أن المؤسسة لا تستطيع أن تعيش بعيدة عن جمهورها. ولا يتسنى لها هذا إلا إذا أحدثت إدارة للعلاقات العامة تعمل على خلق جو من التكيف والتفاهم بينها وبين جماهيرها، وإعلامهم بسياساتها ومشروعاتها المستقبلية وأوجه نشاطاتها المختلفة، وفق تخطيط علمي مدروس، هذا الأخير الذي يعمل على توطيد العلاقات بين المؤسسة وجماهيرها، وإنجاز بحوث ميدانية تدرس فيها هذا الجمهور وتطلعاته ورغباته وحاجاته وأفكاره وتقييم تفاهم متبادل بتفعيل اتصال ثنائي دائم بينه وبين المؤسسة من أجل تحقيق النجاح والاستمرارية.

وبالرغم من أهمية العلاقات العامة، ودورها الفعال داخل مختلف المؤسسات، إلا أنها كمفهوم لم تحظى بالدراسة والاهتمام الكاف، حيث شاب مفهوم العلاقات العامة النقص ونقصته الدقة والفعالية في التطبيق، نتيجة سوء الفهم الذي لطالما اعترى هذا المفهوم وطبيعته، وهذا ما كون لدى بعض المهتمين بهذا المجال ولو حديثا الرغبة في الاهتمام به أكثر خصوصا في البحوث ذات الطابع السوسولوجي وتخصص علوم الإعلام والاتصال.

لقد استخدمت العلاقات العامة بمعناها الحديث في بداية القرن العشرين واعتبرت سمات المجتمعات المتقدمة والمتحضرة وأسلوبا للعمل المنظم البناء، ومن هنا كان الفهم الصحيح والتطبيق العلمي لها هو مفتاح النجاح لأي بناء أو تنظيم اجتماعي كان. أما من ناحية هذا المفهوم كعلم وتطبيق، في المجتمعات النامية فقد عد حديثا إلى حد ما، وقد شاب هذا المفهوم فيها الفهم غير الدقيق لمغزاه والتطبيق غير السديد، ومرد ذلك إلى أن العلاقات العامة نشأت في تلك المجتمعات كاستجابة للمتطلبات التنموية، ومن ثم انحصرت دورها في جوانب ضيقة قد تكون جزءا هامشيا من مضمون قيمتها ودورها الهام في تحريك عجلة التنمية والتقدم، وهذا ما دفع بعض الحكومات في هذه الدول إلى محاولة الاهتمام أكثر بهذا الموضوع، حتى لو كان بعيدا عن المفهوم الصحيح للعلاقات العامة.

هذا الوضع لم يكن اقل سوءا منه في الدول العربية التي لم تهتم فعلا بميدان العلاقات العامة إلا مؤخرا، وكان ذلك في النصف الثاني من القرن العشرين وكان اهتمام العديد من إدارات المؤسسات العربية بالعلاقات العامة على اعتبارها نشاطا مكملا لها وفي هذا الصدد يقول الدكتور سعادة راغب الخطيب: "يثور في النفس شعور بالخيبة حين سماع أحد كبار رجال الإدارة في العالم العربي يقول بأن العلاقات العامة التي أصبحت من المصطلحات المألوفة والمتداولة في لغة الإدارة العصرية لم تتجاوز في المؤسسات العربية صفة أنها مهنة من لا مهنة له من موظفي المؤسسة، وأنها تكاد تكون عديمة الاعتبار، إما لعدم إلمام المسؤولين الموكلين بأساسياتها والإمكانيات التي يجب أفرادها. لمتولي هذه المسؤولية".

وخلال العقود الثلاثة الأخيرة من نهايات القرن العشرين باتت العلاقات العامة نشاطا تتزايد فعالياته في حياة المؤسسات، وأصبحت للعلاقات العامة أهميتها كنشاط إداري يسهم في نجاح المؤسسات والمنظمات، سواء كانت تجارية أم حكومية أم مؤسسات غير ربحية ولم تعد مجرد مجال لموهبة الفرد وقدراته الاتصالية، فلم يعد بالتالي بد من إهمالها ولا اعتبارها نشاطا مكملا، فقد ركزت المؤسسات الحديثة على الموارد بشكل عام،

وعلى العلاقات العامة كإدارة بشكل كبير، واعتبر نجاح المؤسسة مرهون بنشاط إدارة العلاقات العامة، وأصبح من المستحيل إهمالها أو اعتبارها نشاطا مكملا أو مقتصرًا على أفراد معينين. فبرنامج العلاقات العامة الواسع الذي يضع كمخطط تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة أو الإستراتيجية بعبارة أخرى، تكون ناجحة إذا ركزت على شد الانتباه والمساعدة على تأسيس جهد منسق ومركز تقوم بتحويل الأمور المرغوب فيها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ. تركز إستراتيجيات العلاقات العامة على كسب أكبر عدد من الجمهور وتحفيزه للاحتفاظ به، ومن أجل احتوائه تضع إدارة العلاقات العامة إستراتيجية على المدى الطويل تراعي فيها مختلف التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية السائدة في فترة معينة، كإعادة هندسة الإدارة، وكذا المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وكيفيات التنافس، إضافة إلى التغير الذي يطرأ على اتجاهات ورغبات الجمهور. وتعد المؤسسات التي تقدم خدمات من أخصب المجالات التي تنشط فيها إدارة العلاقات العامة، من بينها المؤسسات الصحية باعتبارها واحدة من المؤسسات الخدمائية التي هي بأمرس الحاجة إلى العلاقات العامة.

فإذا كان الدافع لوجود إدارة للعلاقات العامة هو حاجة المؤسسة الماسة للتعريف بنفسها في المجتمع بصفة عامة، وخصوصا في ظل التحولات المستمرة كشخصية متميزة عن غيرها، تمنحها القدرة على كسب تأييد جماهيرها ومنافسة باقي المؤسسات الأخرى. يبرز التساؤل الرئيسي الذي سيحدد المسار العام للدراسة في جانبها النظري والميداني والذي مؤداه - هل يوجد اهتمام خاص بالعلاقات العامة داخل المؤسسة موضوع الدراسة؟

شهدت الآونة الأخيرة من القرن العشرين تغيرات وتحديات ملحوظة نتج عنها تطور اقتصادي وتقدم علمي وتكنولوجي سريع، وكون المنظمات تعمل في بيئة متقلبة وسريعة التغير تأثرت بهذه التحولات وعرفت الكثير من المفاهيم والمصطلحات الحديثة..

ويعد مفهوم العلاقات العامة مفهوما علميا واجتماعيا حديثا في وقتنا الحالي، وأصبحت العلاقات العامة ضرورة حتمية في كافة المنظمات على اختلاف أنواعها نظرا لأهميتها في تحقيق أهدافها. كما يعد المناخ التنظيمي أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار الفكر الإداري المعاصر وحظي باهتمام واسع في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي.

كما تظهر أهمية المناخ التنظيمي في عملية التطور الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجيهاتهم نحو المستقبل وهذا يتصدى في وصف وتحديد العلاقات العامة داخل المنظمة وتوفير الأجواء النفسية والإنسانية لعمال بما يعزز رضاهم الوظيفي ويحفز إمكانياتهم الإبداعية ويساعد في مواءمة فاعلة بين مختلف العناصر التنظيمية الرئيسية.

العلاقات العامة وظيفة إستراتيجية تقوم بنشاط اتصالي داخل المنظمة، ولها تأثير فعال على مختلف علاقات العمل وجمهورها الداخلي. فهي لم تعد مجرد علاقات عابرة اعتيادية وإنما هي علاقات ذات أسس ومبادئ وقواعد مهنية، وهمزة وصل بين الموظفين والإدارة العليا تساهم بشكل فعال في تحسين المناخ التنظيمي، وبالتالي تعمل على تحقيق فعالية الأداء التنظيمي والكفاءة الإنتاجية فإهمال المنظمات للدور الداخلي لعلاقات العمل يؤثر سلبا على المناخ التنظيمي بالمنظمة.

وعليه نهدف من خلال دراستنا على إبراز دور العلاقات العامة في تحسين المناخ التنظيمي في المنظمات الجزائرية.

والإشكالية التي تتناولها هذه الدراسة تتمثل في:

انعكاس واقع العلاقات العامة في تحسين المناخ التنظيمي؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية نجملها في الآتي:

- ما هو واقع العلاقات العامة بالمؤسسات؟
- ما هي الوسائل المبنية على الدور الفعال للعلاقات العامة؟
- ما هو تأثير العلاقات العامة على المناخ التنظيمي في حال غيابها؟
- هل هناك متخصصون قائمون على نشاطات العلاقات العامة؟
- ما هي مختلف الأساليب والوسائل الاتصالية المستعملة في أدرة العلاقات العامة؟

حدود الدراسة

الإطار الزمني

ما تعرفه كل المؤسسات من وجود فروع وأقسام للعلاقات العامة بما في ذلك خلايا الإعلام والاتصال والإصغاء.

الإطار المكاني

البنية الداخلية للمناخ التنظيمي للمؤسسة

الفرضيات

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتعمق في الدراسة ينبغي اقتراح مجموعة من الفرضيات التي تؤدي إلى تحديد معالم الموضوع والمتمثلة في:

- تسعى المؤسسة بمناخها التنظيمي إلى خلق علاقات طيبة مع الموظفين والجمهور والمحافظة عليها مما يساعدها على تحقيق أهدافها.
- تعتمد كل مؤسسة على الإتصال الفعال والإيجابي داخليا وخارجيا عن طريق إدارة العلاقات العامة مما يؤدي إلى تنمية أدائها وضمان استقرارها واستمرارها.
- تمارس المؤسسة مختلف وظائف العلاقات العامة مما يساهم في تنمية ادائها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للعلاقات العامة

في المنظمات

تمهيد

فرض الأتساع في الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المجتمعات نموًا كبيرًا في مؤسساتها وزيادة حاجة بعضها إلى البعض الآخر، وضرورة التنسيق بينها.

تعد ظاهرة اجتماعية تتمتع بجاذبية مميزة لدى المتخصصين والعامة، فهي فطرة في الإنسان وفرضت نفسها على مستوى تعامل الأفراد فيما بينهم، أو المؤسسات الخاصة والعامة.

وبما أن العلاقات العامة لا بد لها أن تتطور بتطور المجتمعات فإن ذلك نتيجة للاحتكاك الاجتماعي بين أفرادهم ومؤسساتهم وهيئاتهم.

وبناء عليه، بدأت الإدارة العليا في معظم المنشآت باعتماد وقبول فكرة إقامة علاقات طيبة وكسب الثقة والتأييد الجماهير المتصلة بها، ومن ثم زادت أهمية العلاقات العامة ودورها في رسم سياسات واستراتيجيات المؤسسة، وارتفعت مكانتها إلى مستوى الإدارة العليا.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم العلاقات العامة وتاريخ نشأتها وإعطاء بعض المفاهيم المشابهة لها الخاصة بوظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسة من حيث وظائفها ودوافع الاهتمام بها وذلك من خلال دراسة الباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

المبحث الثاني: وظائف العلاقات العامة ودوافع الاهتمام بها

المبحث الثالث: البناء الإداري للعلاقات العامة.

المبحث الأول: العلاقات العامة والمحددات التنظيمية

المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة

لقد استخدم مصطلح العلاقات العامة في أواخر القرن 19، إلا أنه أصبح شائعاً بمعناه الحديث في منتصف القرن 20، وذلك من الناحية النظرية والتطبيقية، وقد تمثل ذلك في العديد من الدراسات والمؤلفات العربية والأجنبية وفي إتساع ممارسة هذا النشاط من قبل المؤسسات العامة والخاصة في أنحاء العالم.

إن العلاقات العامة هي محاولة تشكيل إنطباع جيد عن المؤسسة لدى جمهورها دون إهمال أهدافها، وللتعرف أكثر إلى نشاطاتها وجب التطرق إلى تعريفها ونشأتها وكذا وظائفها ودوافع الاهتمام بها داخل المنظمة.

أولاً: المفهوم العلمي

يختلف تعريف العلاقات العامة حسب المهمة الوظيفية للعلاقات العامة، وحسب رأي القائم بالتعريف ونظرته لمهمة العلاقات العامة الوظيفية، فتركز بعض تعاريف العلاقات العامة على الجانب الإتصالي، بينما يركز بعضها على الجانب الإداري، وبعضها يركز على الجانبين معا في آن واحد.

يهدف إلى رعاية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع وكسب تأييد الجمهور وضمان التفاهم التام بين المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأنواعها، كما يمكن القول أن نشاط العلاقات العامة يهتم بالكشف عن الأسس والمبادئ التي تساعد على إقامة الروابط المادية والسليمة بين فئات الجماهير من ناحية وتلك المؤسسات من ناحية أخرى¹.

فالعلاقات العامة هي النشاط الذي يقوم على توطيد الثقة والتفاهم المتبادل بين طرفين، الحاكم والمحكوم، القائد وشعبه، الحكومة والجماهير، المؤسسة وجمهورها بين أية مؤسسة باختلاف أنواعها سواء كانت حكومية أو تجارية أو سياسية أو دينية أو رياضية من جهة وبين فئات الجماهير ذات العلاقة مع تلك المؤسسة سواء كانوا عاملين أو مستهلكين².

¹ إبراهيم إمام، "العلاقات العامة والمجتمع"، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1975، ص 289.

² إبراهيم إيمان، المرجع نفسه، ص 38.

1- لغة

هي مفهوم مركب من كلمتين: "العلاقات" و "العامة" وحسب ما ورد في المنجد الأبيدي، فالعلاقات العامة هي مصدر علائق ومعنى الصلات والروابط، والاتصالات التي تتم بين هيئة أو مؤسسة ما، والجماهير التي تتعامل، ولفظ كلمة عامة هي مؤنث ذكرها "عام" و "جمعة" و "عوام" والعامة هي ما خالف الخاص¹.
ويضم مصطلح العلاقات العامة مفهومين وهما:

أ- **العلاقات:** وتعني التواصل الناجم عن تفاعل فردين أو أكثر، إذ أن العلاقة بين أفراد المجتمع تتحقق بعد حدوث سلسلة من ردود الأفعال الناجمة عنهم، وهذا ما يسمى بالتفاعل، قد يكون هذا التفاعل إيجابياً فتكون النتيجة علاقات اجتماعية قائمة على التعاون والارتباط بين الأفراد، وقد يكون سلبياً ما يؤدي إلى حدوث علاقات متوترة يعبر عنها بالصراع ويؤدي هذا إلى التفكك والاختلاف بين الأفراد².

ب- **العامة:** وتعني الجمهور والناس، ونشمل العلاقات هنا كل عمليات التفاعل مع الجمهور في المجتمع³.

2- إصطلاحاً

رغم الامتداد التاريخي للعلاقات العامة كالنشاط الإنساني، ورغم البحوث والمساعي الرامية إلى رسم جذور لمفهوم العلاقات العامة، إلا أنه لم يتوصل إلى إيجاد تعريف جامع ومانع لهذا المفهوم، ولعل ما يفسر ذلك الاختلافات الكبيرة بين التعريفات التي قدمت من طرف العلماء والباحثين والدارسين، وقد تم الإعتماد في هذا البحث على ترتيب التعاريف بالشكل التالي:

3- تعريف بعض الباحثين الغربيين

• تعريف أيفي لي (رائد حركة العلاقات العامة بأمريكا)

يعرف بأنها: "مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على إصلاح وإعلام الناس بذلك، مهمتها مزدوجة، تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام، ونصح المؤسسات بتغيير خططها وتعديل سياساتها

¹ نصير رزيقة، "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، 2006/2007، ص54.

² محمد حربي حسين، "العلاقات العامة-المفاهيم والتطبيقات"، دار الحكمة للطباعة والنشر، العراق، 1991، ص 21.

³ محمد حربي حسين، المرجع نفسه، ص22.

لخدمة المصلحة العامة ثم إعلام الناس بما تقوم به المؤسسات من أعمال تهمهم وتخدم مصالحهم (جميل أحمد خضر، 1998، ص22).

- ركز الباحث إيفي لي على الجانب الوظيفي للعلاقات العامة من خلال 3 نقاط أساسية:
 - الجانب الإعلامي.
 - التركيز على وظيفة البحث والتخطيط.

● وفي رأي Cutlipet Center

فإن العلاقات العامة هي الجهد المخطط للتأثير في الآراء والاتجاهات من خلال أداء جيد مسؤول إجتماعيا، وأيضا إتصال جيد ذي طريقتين، من المنظمة إلى جماهيرها، ومن الجماهير إلى المنظمة¹.

● ويرى Frank Jufkins فرانك جوفكينس

أن العلاقات العامة تتكون من كافة نماذج وأشكال الإتصال المخطط -خارجيا وداخليا- بين المنظمة وجماهيرها بغرض تحقيق أهداف محددة مرتبطة بالفهم المتبادل بين الطرفين².

- عرفت الجمعية الدولية هذه الوظيفة بأنها وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تنتهي بها المؤسسات العامة والخاصة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها، والحفاظ على إستمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس الرأي لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها أو أنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة³.

- وتعرفها جمعية العلاقات العامة الفرنسية بأنها: هي الطريقة للسلوك، وأسلوب الإعلام والإتصال، يهدف إلى إقامة علاقات مفعمة بالثقة والمحافظة عليها، وتقوم هذه العلاقة على المعرفة والفهم المتبادل بين المؤسسة ذات الشخصية الإعتبارية والتي تمارس وظائف وأنشطة بين الجماهير الداخلية والخارجية التي تتأثر بتلك الأنشطة والخدمات⁴.

¹ محمد عبد الحافظ، "العلاقات العامة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009، ص 18.

² محمد عبد الحافظ، المرجع نفسه، ص 19.

³ نجاة كراس، "جودة العلاقات العامة وأثرها على الأداء الإقتصادي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، 2006-2007، ص 13.

⁴ جميل خضر، "العلاقات العامة"، دار الميسرة، عمان، الأردن، 1998، ص 23.

- وها هو قاموس ويبستر Webster's new collegiatedictionary يعرف العلاقات العامة بأنها مجموعة من النشاطات يقوم 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 وحملة الأسهم وكذلك الجمهور بوجه عام وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه¹.
 - يرى كانفلد Canfield أن العلاقات العامة هي فلسفة اجتماعية للإدارة تصاغ في سياسات وأفعال ترمي إلى ضمان تحقيق الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها من خلال عملية اتصالية ذات اتجاهين².
 - وقد استخلص روبنسو Robinso Eduard في كتابه Communication and Public Relation، ومن خلال الدراسة التي أجراها التعريف التالي:
 - قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمؤسسة.
 - مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المؤسسة والجماهير وقبول هذه الجماهير لمنتجات المؤسسة وخططها وسياستها، والأفراد العاملين بها.
 - تحقيق التوازن بين الأهداف الخاصة بالمؤسسة واحتياجات الجماهير المتعلقة بها.
 - تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضا الجماهير وتفهمها³.
- وهذه التعاريف التي قصدنا الإطالة في عرضها، إنما تعتبر أبلغ تعبير من اختلاف مفهوم العلاقات العامة من نظرة إلى أخرى، تعبر بالتالي عن مدى مرونة وغموض ذلك المصطلح والفكرة الرئيسية للعلاقات، عموماً هي (كما يقول جان شومبلي): "إعمل جيداً وعرف بما تعمل"، وفي نفس المعنى يعبر إدوارد بينز بقوله أن العلاقات العامة الطيبة يمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:
- الأداء الجيد + الإعلام الصادق = علاقات عامة طيبة..**

كما أن وضع تعريف للعلاقات العامة أمر يكتنفه العديد من الصعاب وذلك للأسباب التالية:

¹ حسين رشوان، "العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع"، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة 4، مصر، 2003، ص114.

² محمد نجيب الصرايرة، "العلاقات العامة-أسس ومبادئ"، مكتبة الرائد العلمية، الأردن، 2001، ص13.

³ نجاة كراس، مرجع بق ذكره، ص15.

- 1- إن العلاقات العامة علم وفن حديث التكوين.
- 2- عدم القدرة على تحديد مضمون الألفاظ حيث يشير مصطلح العلاقات العامة إلى ثلاث معانٍ مختلفة، كما قد يستخدم كبديل لها، وهذه المعاني هي: الإعلام، الإتصال والأمور العامة.
- 3- إن مصطلح العلاقات يتضمن ركنين أساسيين هما:
 - أ- المفهوم النظري: وهو كون العلاقات العامة فلسفة للإدارة.
 - ب- المفهوم التطبيقي: أي الوسائل المتبعة لتحقيق تلك الفلسفة.
- 4- أن المفهوم التطبيقي للعلاقات العامة يتضمن أكثر من معنى:
 - أ- فهو قد يعني السياسات والإجراءات التي تحافظ عن طريقها المنظمة على رضا وتأييد جماهيرها.
 - ب- وهو قد يعني أيضا: النشاط الإعلامي الموجه إلى كسب تأييد جماهير المنظمة لها عن طريق شرح وتوضيح أعمالها¹.

وعليه فإن العلاقات العامة هي حلقة الوصل بين المؤسسة والجمهور، فالمؤسسات اليوم تبذل كل جهدها لتكون سمعتها جيدة لدى جمهورها ولكسب رضاه وتعاونه معها².

ثانيا: العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة

هناك عدد من المفاهيم التي يشيع استخدامها بين العاملين بمجال العلاقات العامة وبين الباحثين، وعليه سنقوم بانتقاء عدد من هذه المفاهيم المتشابهة مع العلاقات العامة حتى يسهل على الباحث المهتم بتصفح أوراق هذه المادة العلمية.

1- العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية

دعنا نتفق من البداية على كون العلاقات العامة هي ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة للتخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة علاقتها النظرية والعلمية بالبيئة المباشرة، وذلك بهدف إقامة واستمرار التفاهم والثقة المتبادلة بينها وبين تلك البيئة.

¹ محمد عبد الحافظ، مرجع سبق ذكره، ص14.

² سمير حسن، "العلاقات العامة"، مجلة عالم الصناعة، العدد 11، 1973، ص78.

أما علاقة العلاقات الإنسانية فهي عملية حفز الأفراد لتكون مجموعات عمل تحقق حاجاتهم وتساهم في الوقت نفسه في تحقيق أهداف المنظمة "وجوهر العلاقات الإنسانية هي إعراف الإدارة بالجانب المعنوي والنفسي للفرد والإهتمام بتحقيق رفاهيته وسعادته عن طريق خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين"¹.

2- العلاقة العامة والعلاقات الصناعية

إذا كانت العلاقات العامة هي تلك الجهود الإدارية التي تبذل على أساس التخطيط وبصفة مستمرة بهدف إقامة ودعم التفاهم بين المنشأة وجمهورها، فإن العلاقات الصناعية هي تلك الصلات التي تنشأ بين صاحب العمل وعماله بسبب الحقوق والواجبات كالنقابات العمالية والمهنية².

3- العلاقات العامة والدعاية

يقصد بالدعاية السيطرة على عقول الجماهير ودفعها إلى سلوك معين يخدم أغراض الجهة التي تقوم بالدعاية دون أن تراعي مصلحة تلك الجماهير، في حين أن العلاقات العامة تعتمد على الإعلام الصادق أي نشر الحقائق والمعلومات بأمانة ودقة فهي تتجه إلى عقول الجماهير وتعمل على تنويرها والإرتقاء بها، بينما تعمل الدعاية على تخدير الجماهير وشل تفكيرهم.

4- العلاقات العامة والإعلان

عرفت لجنة التعاريف التابعة لجمعية التسويق الأمريكية الإعلان بأنه الجهود غير الشخصية التي يدفع عنها مقابل عرض أفكار أو سلع أو خدمات وترويجها بواسطة شخص معين³.

يلاحظ أن كل من الإعلان والعلاقات العامة يقومان بمهمة إعلامية، غير أن الإعلام دائما يعرض حقائق بشكل يجعلها أكثر جاذبية وإغراء فهو يركز على المحاسن والمزايا ويتغاضى عن العيوب، أما العلاقات العامة

¹ عجي زكي صالح، "علم النفس في الصناعة"، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 283.

² محمد عبد الحافظ، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ عبد الرزاق محمد الدليمي، "العلاقات العامة والعمولة"، ص 53.

فإنها تقوم على حقائق كاملة فهي تظهر المحاسن بجانب العيوب حتى يمكن القول أن العلاقات العامة هي مرآة المنظمة التي تعكس صورتها للجمهور وصورة الجمهور عنها للإدارة العليا فيها¹.

5- العلاقات العامة والإدارة العامة

تستخدم العديد من المؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى عدد من الممارسين لمهنة العلاقات العامة مصطلح الإدارة العامة أو الشؤون العامة، وهذا ما تستخدمه أيضا بعض الحكومات العربية مثل الأردن والعراق ومصر، والواقع أن الوظائف التي تؤديها أقسام الشؤون العامة، تقع ضمن مفهوم العلاقات العامة.

فالشؤون العامة تشمل العلاقة بين المجتمع والحكومة، والذي يتمثل في تواصل الموظفين الحكوميين مع المجتمع المحلي، كما يشمل العمل مع السلطة التشريعية وجماعات الضغط المختلفة كالمستهلكين وغيرهم².

ثالثا: خصائص العلاقات العامة وأهميتها

1- خصائص العلاقات العامة داخل المنظمة

في ضوء تحديدنا لمفهوم العلاقات العامة يمكننا القول أهم خصائصها هي:

- أن العلاقات العامة تعتبر فلسفة للإدارة، وهذه الفلسفة تفترض أن أي منظمة لا تنشأ لتحقيق الأهداف التي ينص عليها قانونها فحسب وإنما ينبغي أيضا أن تلعب دورا اجتماعيا ولهذا فعليها أن تضع صالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة.
- أن العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية، بل تشكل عنصرا أساسيا في أنشطة المنظمات فهي ضرورة تفرضها طبيعة المجتمع الحديث.
- أن العلاقات العامة وظيفة إدارية، فهي نشاط تمارسه كل إدارة وتستخدمه وجوبا في كل ما تقوله وتفعله.

¹ محمد عبد الحافظ، مرجع سبق ذكره، ص26.

² أمين عبد العزيز، "إدارة الأعمال وتحديات القرن 21"، دار قباء، مصر، 2001، ص55.

- أن العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما المؤسسات والجماهير التي تتعامل معها سواء الداخلية للمؤسسة أم الخارجية وكلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت، ومن ثم فإن العلاقات العامة تتسم بالديناميكية والحيوية والاستمرارية وقوة الفاعلية بين الطرفين.
- يجب على إدارة العلاقات العامة أن تضع من السياسات ما يعكس خدمة الصالح العام.
- القصدية: فالعلاقات العامة نشاط مخطط مرسوم لإحداث تأثير مرغوب في وقت محدد وأسلوب معين مختار.
- العلاقات العامة هي همزة الوصل بين فلسفة المشروع والجمهور، هذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة.
- تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام، وكسب موافقة الجماهير، أي أنها تدير بمهارة الأسلوب التأثيري الصاعد والهابط من أجل إحداث التوافق والتكيف والتعاون¹.
- تركز العلاقات العامة على حقيقة علمية هي أن الإنسان اجتماعي بطبيعته ولا يمكن أن يعيش في عزلة عن المجتمع، والأمر سواء بالنسبة للمؤسسات، فهي بدورها لا تستطيع أن تعيش في عزلة عن المجتمع.
- تركز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية وطرق البحث العلمي التي تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة آرائها واتجاهاتها وتحسس مشكلاتها...، ونقل هذه الدراسات بأمانة وصدق إلى المستويات العليا.
- العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة.
- تتصف العلاقات العامة بالشمولية فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر، بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية... الخ، وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها، كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة.
- العلاقات العامة ليست نوعاً من السحر يشفي العلل ويداوي العيوب، وليست وظيفة للدفاع عن أخطاء المؤسسة...، وإنما السمعة الحسنة تتبينها لا يمكن بناؤها إلا مع مرور الزمن وعن طريق الأداء الطيب أولاً والإعلام الجيد عنه بعد ذلك.

¹ عبد المحيي محمود صالح وآخرون مرجع سابق، ص: 54

- العلاقات العامة جوهرها الاتصال بالمفهوم العلمي، فهي تستخدم وسائل الاتصال المختلفة لكي تنشر المعلومات والأفكار وتشرحها وتفسرها للجماهير.
- تركز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها.
- العلاقات العامة نشاط علمي قائم على التخطيط وهذا يعني أنها ليست نشاطا عشوائيا وليست نشاطا وقتيا يبدأ حين تقع المؤسسة في أزمة وينتهي بانتهاء الأزمة وذلك لأن أنشطتها طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر.
- العلاقات العامة نشاط موقوت بمعنى، أن اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين من برامج العلاقات العامة أمر ضروري وحيوي لنجاح هذا البرنامج، بل أن التقصير في توفير هذه القاعدة قد يعني فشل البرنامج كله أو ضعف أثره ونتائجه¹.

2- أهمية العلاقات العامة داخل المنظمة.

إن مراجعة المفاهيم والتاريخ ومراحل التطور المختلفة للعلاقات العامة يبين لنا مالها من أهمية قصوى في علمنا المعاصر في شتى المجالات فهي بصورتها الحالية أشبه بالإخطبوط الذي يضرب تارة في الصناعة وطورا في التجارة أو الخدمات الاجتماعية والثقافية والصحية وإذا كانت تلك الأهمية قد جاءت في متن متناولنا سلفا، في الصفات السابقة فان أفراد مساحة خاصة لها بهدف إبرازها يعد مطلباً ضروريا في هذا الصدد وذلك على النحو التالي:

أ- إن حاجة المجتمع تعد من الأسباب الهامة التي أنشئت من أجله المؤسسات والهيئات والمنظمات وغيرها وإن استمرار وجودها مرهون في المقام الأول بقدرتها على تحقيق أهدافها ومن ثم إرضاء ميول الجماهير ولا يتم ذلك إلا من قبل العلاقات العامة والتي تعمل على شرح أهداف المؤسسة وفلسفتها وتوضيح خدماتها وفي ذات الوقت اكتشاف رغبات ومقترحات هذه الجماهير للعرض على إدارة المؤسسة والعمل على الأخذ بها، وذلك من خلال وجود قنوات اتصالية تتسم بالوضوح والسهولة وكل هذه العوامل من شأنها دعم فرص البقاء والنجاح والهيئات والمؤسسات.

¹ عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص- ص: 33

ب- متابعة مجريات وعوامل التغيير والتقدم من خلال تهيئة الرأي العام لتقبل الأفكار والآراء التحديثية ومن ثم فإن الهيئة أو المنظمة تجد من يساندها ويدعمها ويعمل على حثها الدائم لتحقيق التغيير والابتعاد عن النمطية ومما لا شك فيه أن دعم الروابط وتعميق أواصر التعاون بين الهيئات والمنظمات وجماعيتها إنما ينعكس بدوره على تماسك المجتمع وتكامل مؤسساته وأفراده¹.

ج- تأكيد أهميه النهج العلمي في التعرف على نبض المجتمع واتجاهات ورغبات أبنائه من خلال القيام بالبحوث الميدانية التي تتوافر لها المصدقية ودقة النتائج التي يعتمد عليها في رصد الواقع من أجل السعي إلى تغييره للأفضل.

د- تأكيد قيمة الإنسان واحترام رغباته والسعي إلى إشباع احتياجاته المتعددة من خلال التعرف عليها ونقلها إلى المؤسسات والمنظمات والهيئات ومن ثم يتبع ذلك خطوات عملية إجرائية تتعلق بالتغيير في السياسات والخطط بما يتماشى مع ما سبق ذكره الأمر الذي يساعد على نجاح هذه المؤسسة والمنظمات والمؤسسات والهيئات من جانب وتحقيق رغبات وإشباع احتياجات الجماهير من جانب آخر، لتكون محصلة كل ذلك مجتمع يتضمن مؤسسات ناجحة وأفراد مشبعين يدركون أهميتهم وقيمتهم في مجتمعهم بما يدعم من انتمائهم وولائهم له.

هـ- إبراز أهمية الجمهور الداخلي للمؤسسة والسعي لتقديم خدمات إنسانية متعددة إليهم بما يعود عليهم بالنفع ويساعد على نشر روح الاطمئنان داخلهم من خلال مبادئ العدالة التامة وفي إطار مظلة الرعاية الاجتماعية المتكاملة بما يؤدي إلى دعم انتمائهم لمؤسساتهم وهيئاتهم وثم القيام بمهامهم وأدوارهم المنوطة والتأكيد على استحقاقهم لما يحصلون عليه من مميزات من خلال التفوق المستمر في العمل بما يدعم في النهاية من نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهداف ودعم علاقاتها بالجمهور الخارجي.

و- تأكيد أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية لدى الجماهير من خلال مشاركتها في عمليات التعديل والتغيير الأمر الذي يدعم من قدرة المجتمع وتنظيماته للتغلب على المعوقات والصعوبات المختلفة التي تواجهها، وهذا الأمر قد يبدو صعبا في ظل عزلتها عن الجماهير.

¹ عبد الكريم راضي الجابري، العلاقات العامة إبداع تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة، بيروت، دار التيسير، 2001، ص- ص

وإذا كان ما طرح يمثل رؤية عامة لأهمية العلاقات العامة في شتى أنحاء العالم فإن تلك الأهمية تتعاضد في الدول المتطلعة لتحقيق التنمية في ظل سمات وخصوصية تتمتع بها تتطلب تضافر العديد من الجهود من أجل إحداث تغييرات جوهرية في بعض الاتجاهات السائدة التي أوجدها المستعمر في نفوس أبناء هذه المجتمعات ومن أجل إيقاظ الوعي والشعور بالمسؤولية ودعم القدرة على العمل الجماعي والتعاون والابتعاد عن التمسك بالمألوف والتقديم ومقاومة التغيير والتحديث.

ومن خلال ما سبق يمكن إبراز أهمية العلاقات العامة في الدول النامية من خلال النقاط الثلاثة التالية:

أ- أيجاد أنسب الطرق الفاعلة لإيجاد قنوات اتصالية متاحة ومؤثرة للوصول الو أبناء هذه المجتمعات ولذلك من أجل:- الوقوف على اتجاهاتها المختلفة. - تغيير الاتجاهات السلبية إلى اتجاهات إيجابية. - تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والتخلص من بعض السلوكيات المعرقة والتي في إطارها الإتكالية والسلبية والأناية. - تغيير الأفكار غير الإيجابية عن الأجهزة الخدمية والمتعلقة بتخلف هذه الأجهزة وعدم كفايتها مثل (ذلك العلاج في المستشفيات الحكومية... الخ)، وسوء معاملة الموظفين الحكوميين وتعاليمهم وتمسكهم بالروتين الإداري.

ب- الإعلام والتوعية بما يلي: رؤية الحكومية وأهدافه التنموية من أجل تحقيق الفهم المشترك من جانب الجماهير ومن ثم الفناعة بها والتعاون في تحقيقها التعرف على الاتجاهات العامة والرغبات والاحتياجات الخاصة بأبناء المجتمع حتى يمكن وضع السياسات والمشروعات لها والموائمة لها.

ج- عودة الثقة بين الحكومة وأبناء الشعب ونسيان الفترة الماضية والتي كانت تتضمن التعقيم على أحداث ومشكلات داخلية وخارجية أو التهويل من بعضها والتضخيم من البعض الآخر طبقاً لظروف معينة¹.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الاتجاه السائد حالياً يؤمن بأن العلاقات العامة تؤدي وظيفة هامة وحيوية في كافة المؤسسات والتنظيمات التي تمارس فيها ولم يعد من الممكن إهمالها أو النظر إليها كنشاط ثانوي أو فرعي².

¹ سمير حسن منصور: مرجع سابق، ص- ص: 50-52.

² محمد مجت كمشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص 52.

أ- دور العلاقات العامة في وضع الرؤية الإستراتيجية

أن الإسهام الذي يمكن أن تقدمه العلاقات العامة لعملية وضع الإستراتيجية إسهاما مضاعفا: أولا: المساعدة جمع والتفسير المعلومات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، ثانيا: توصيل الرؤية الإستراتيجية .

ب- دورها مع الجمهور الداخلي

إن الجمهور الداخلي هو نقطة البدء في العلاقات العامة ، فهي لا بد أن يبدأ من الداخل وتتجه نحو الخارج حيث أن الجمهور الداخلي يكون أكثر اهتماما و تأثيرا بالتطورات الحاصلة في المؤسسة ، وهو بتداخله وانتسابه إلى جماعات كثيرة في المجتمع ينقل الاهتمام و التأثير إلى الخارج ، استنادا إلى نتائج البحوث و الدراسات أكدت أن الظروف العمل المادية ليست الأسلوب الوحيد لتنمية ارتباط العاملين بالمؤسسة ، بل تصنف المطالب على النحو التالي¹:

- توافر الشعور بالأمان و الاطمئنان للمستقبل .
- المعاملة الإنسانية ووضوح خطوات الترقية والترتب .
- شعور العاملين بتقدير المجتمع للدور الذي يمارسونه في خدمته .

ج- فوائد وجود إدارة خاصة للعلاقات العامة في المنظمة

إن إنشاء إدارة مستقلة تخص العلاقات العامة في أية مؤسسة يتميز عن الطرق الأخرى لممارسة العلاقات العامة بشكل كبير لأنه يحقق لها فوائد كثيرة نذكر منها²:

- الإحاطة بردود الفعل
- تسهيل عملية الحصول على البيانات و الحقائق .
- توفر الوقت و الخبرة مما يسمح بتوجيه الجمهور .
- المساعدة في تخطيط و الاتصال .
- التوفير في النفقات لأن لأجور عمال إدارة العلاقات العامة أقل بكثير من أتعاب المكاتب الاستشارية .

¹ السيد عليوة، "تنمي مهارة العلاقات العامة في ظروف المنافسة"، ص98.

² محمد جودت ناصر، "الدعاية والإعلام والعلاقات العامة"، ص203.

- المساهمة في تكوين الإطارات نتيجة الاحتكاك الدائم بالعمال .

المطلب الثاني: وظائف العلاقات العامة وأهدافها

إن استخدام وسائل الإعلام الحديثة أتاح فرصة واسعة للعلاقات العامة لتصل إلى جماهير المؤسسات في فترة زمنية قصيرة، الأمر الذي يجعل هذا النشاط قوي التأثير على الرأي العام، فاستمرار أي مؤسسة في عملها بنجاح مرهون بمدى قبول الجمهور لها وقوة بناء جسور التواصل مع بيئتها وتأسيسها لما تقدمه وظيفة العلاقات العامة.

أولاً: وظائف العلاقات العامة

تختلف الوظائف التي تمارسها إدارات العلاقات العامة في المؤسسات وذلك استناداً إلى العوامل المختلفة كطبيعة عمل المؤسسة وحجمها ومجال عملها وحجم الجماهير التي تتعامل معها وحجم الموارد المتاحة والمخصصة لإدارة العلاقات العامة، وطبيعة المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعمل فيه إدارة العلاقات العامة، وإدراك الإدارة العليا للمؤسسة لمفهوم العلاقات العامة.

يشير الدكتور محمد فريد الصحن أن هناك من يرى أن العلاقات العامة تقوم بمجموعات من الوظائف التي يمكن بيانها من خلال ثلاثة محاور أساسية هي¹:

- وظائف بالنسبة للجمهور بصفة عامة كالتعريف بالمؤسسة وإنتاجها وأعمالها وشرح سياساتها، ومساعدة الجمهور على تكوين رأي سليم.
- وظائفها بالنسبة للمؤسسة ككل كتزويد المؤسسة بالتطورات الحاصلة على مستوى الرأي العام وحمايتها من أي هجوم يقع نتيجة نشر إدعاءات.
- وظائفها بالنسبة لإدارة المؤسسة وذلك ببحث وتحليل جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ومساعدتها على الإتصال بين المستويات الإدارية الأخرى.

¹ محمد فريد الصحن، "العلاقات العامة-المبادئ والتطبيقات"، ص 34 35.

ويرى بيرنيس **Bernays** بأن للعلاقات العامة ثلاثة وظائف تاريخية هي¹: إعلام الناس وإقناعهم وإدماجهم، مما يؤدي إلى تكيفهم مع الجماعات وهذا مهم في ظل روح المنافسة.

أما فيليب ليزلي **P.Lisly** فيحدد هذه الوظائف في أربع محاور هي:

- 1- النصح والمشورة.
- 2- الإعلام.
- 3- الأبحاث والتحليل.
- 4- بناء الثقة الشاملة ودعمها.

ويقسم كانفيلد **Canfield** هذه الوظائف إلى²:

- 1- البحث.
- 2- التخطيط.
- 3- التنسيق.
- 4- الخدمة الإدارية.
- 5- خدمة المجتمع المحلي.
- 6- التوجيه الإداري.

ثانياً: أهداف العلاقات العامة

إن تعقد المشاكل وتشابك العلاقات والمتغيرات قد أدى إلى ظهور مجالات فرعية لإدارة الأعمال يمارس المتخصصون مهامهم في مواجهة الصعاب، والعلاقات العامة واحدة من العلوم الإدارية التي ظهرت حديثاً، وهي كباقي العلوم تستند في ممارستها وتطبيقاتها على العديد من الأسس والمرتكزات.

ويرى الدكتور محمد عبد الله عبد الرحيم أن هناك عدداً من العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية العلاقات العامة وجعلها عملية متخصصة تحظى باهتمام الإدارة، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين³:

¹ صالح خليل أبو أصعب، "العلاقات العامة والاتصال الإنساني"، ص 99.

² محمد حجاب، سحر حمد وهب، "المدخل الأساسية للعلاقات العامة"، ص 55.

³ محمد عبد الله عبد الرحيم، مدحت مصطفى راغب، "إدارة العلاقات العامة"، الشركة العربية للنشر، مصر، 1992، ص 35.

المجموعة الأولى: تشمل التغيرات التي طرأت على المناخ التنظيمي وبيئة العمل.

المجموعة الثانية: تشمل التغيرات التي طرأت على الفكر الإداري في نظرتة لطبيعة التفاعل بين المؤسسة والمناخ التنظيمي المحيط بها.

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كالنشاط الإداري المتخصص يحظى باهتمام الإدارة العليا في معظم المشروعات ويلاحظ أن هذه العوامل متداخلة في طبيعتها وتأثيرها على تزايد أهمية هذا النشاط، نذكر من بينها:

- ظهور الأنظمة الديمقراطية.
- الثورة الصناعية وظهور الإنتاج الكبير.
- المنافسة الحادة بين الشركات.
- إنتشار التعليم وتزايد الوعي الجماهيري.
- الثورة الهائلة في عالم الاتصالات.
- مكانة إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة.
- إتساع العلاقات الإعتمادية في التعاملات.

المطلب الثالث: أسس ومبادئ العلاقات العامة

للعلاقات العامة مجموعة مبادئ يلتزم بها المتخصصون في عملهم بتلك العمليات العلمية المخططة والمرسومة والمبدأ هو: "قاعدة أساسية لها صفة العمومية يصل إليها الإنسان عن طريق الخبرة والمعرفة والمنطق أو باستخدام الطرق العلمية كالتجريب والقياس".

وعلى الرغم من الاتفاق على المبادئ التي يلتزم بها العاملون بالعلاقات العامة إلا إنها تختلف في أساليب تطبيقها تبعا لعدة اعتبارات أهمها:

- طبيعة نشاط المؤسسة: فالمؤسسات التي تشتغل بأعمال المرافق العامة أو التي تقوم بإنتاج وتوزيع السلع الاستهلاكية الأساسية تحتاج إلى نوع معين من التنظيم الإداري لإعمال العلاقات العامة وطبيعة ونوعية ممارستها داخل التنظيم¹.
- حجم ونوعية الجمهور الذي يتصل بالمؤسسة: سواء كان هذا الجمهور داخلي أو خارجي بالنسبة للمؤسسة، ومدى القدرة على التأثير فيه ومدى استجابتهم ونوعية الأدوات والوسائل المستخدمة مع الجمهور.
- مدى إيمان المؤسسة بأهمية المسؤوليات والالتزامات الاجتماعية الملقاة على عاتق جهاز العلاقات العامة بها نحو مصالح الجماهير المختلفة المتصلة بها.
- شخصية خبير العلاقات العامة بالمؤسسات: من حيث استعداداته ومهاراته وخبرته وإعداده وقدرته على التعامل مع جمهور المؤسسة.

وتستند العلاقات العامة على مجموعة من الأسس أدمجها "ادوارد ليرنيز" في قاعدتين أساسيتين هما: الأداء النافع أولاً والأخبار الصادقة على نطاق واسع ثانياً، وأوضح أن القاعدة الثانية مكتملة للأولى²، وفي ضوء ذلك نوضح هذه الأسس والمبادئ فيما يلي:

1- **العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة:** إن نجاح أي مؤسسة مرده تلك العلاقة المبنية على أساس التعاون والتفاهم المتبادل بينها وبين جميع الأفراد العاملين بها، فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام³، لذلك وجب عليها أولاً خلق الروح الجماعية وجو من التعاون بين أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية بكافة الوسائل المتاحة ثم نشر بعد ذلك في تنمية وتوطيد العلاقات الطيبة بينها وبين جمهورها الخارجي⁴، فالصورة التي تطبع في أذهان الجمهور الخارجي عن أي مؤسسة هي تلك التي يراها في موظفيها وعمالها وطريقة معاملتهم للناس، وأدائهم لواجباتهم وفي ذلك ما يبرز أن العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة⁵، فلا يمكن لأي مؤسسة

¹ عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص: 38.

² عبد المحيي محمود صالح: مرجع سابق، ص: 40

³ هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، أسس نظرية ومجالات تطبيقية، مرجع سابق، ص: 41

⁴ سمير حسن منصور: مرجع سابق، ص: 52

⁵ محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص: 24

تريد أن تهيمن وتهيمن دائرة جمهورها الخارجي إلا إذا انطلقت من قاعدة صلبة ومتمينة مبنية على جمهور داخلي يسوده التفاهم والتعاون، إذ أن هذا الأخير هو محك كل مؤسسة ومرآتها العاكسة لصورة المؤسسة، فهم ينقلون الانطباع الحسن للجماهير الخارجية و كلما زاد رضا الجمهور الداخلي، زاد طبقاً رضا الجمهور الخارجي وبالتالي الاستمرار والازدهار للمؤسسة.

2- ضرورة مراعاة الصدق والأمانة: من الضروري أن تتسم أعمال المؤسسة بالصدق والأمانة، وأن تتقيد بالعدالة، وأن تعمل على تنمية الثقة والاحترام المتبادل بينها وبين جماهيرها فيجب أن تتسم برامج العلاقات العامة بالصدق والبعد عن وسائل الغش والخداع والتضليل والدعاية المزيفة، ففي المؤسسات الإنتاجية مثلاً تفسر المؤسسة لجمهورها أسباب زيادة الأرباح أو العجز فيها، وفي مؤسسات الخدمات توضح أسباب النجاح أو الفشل في الخدمات التي تقدمها وهذا يؤكد عنصراً أساسياً في الهدف الأخلاقي للعلاقات العامة باعتبارها أداة قوية في تنمية الضمير الاجتماعي¹.

3- إتباع سياسة البحث العلمي: إن العلاقات العامة لا تعتمد في برامجها على الارتجال والعشوائية، ولكنها تعتمد على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية وطرق وأساليب البحث العلمي، إذ يعتبر إتباع الأسلوب العلمي في حل مشكلة من المشكلات من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة، و مما هو معروف أن الأسلوب العلمي يعد: خريطة تركز على المنطق وتحاول الوصول إلى النتائج عن طريق التحليل العلمي الدقيق والبعد عن التحيز والذاتية. ويبدأ هذا الأسلوب بتعريف وتحديد المشكلة، ومتى أمكن تحديدها أصبح من السهل جمع البيانات التي تفيد في حلها وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها. وبالتالي الوصول إلى الحلول المفترضة والبدايل وأساليب الوصول إليها والإمكانات والموارد المطلوبة لتحقيقها².

4- إتباع سياسة الإفشاء وعدم إخفاء الحقائق: وذلك بتقديم المعلومات الصادقة الأمانة³، إذ أن الأساس السليم في العلاقات العامة هو نشر الحقائق التي تهم الجماهير⁴، حيث أننا لو قمنا بتدقيق النظر في أعمال المؤسسات والهيئات والمنظمات بصفة عامة لوجدنا أنه ليس هناك داع لإخفاء الحقائق عن

¹ سمير حسن منصور: مرجع سابق، ص: 52

² نفس المرجع، ص-ص: 52، 53

³ محمد منير حجاب، سحر وهي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص: 46

⁴ هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص: 42

الجمهور الداخلي ولا الخارجي، ما عدا تلك الأسرار التي تخص عمليات الإنتاج والتي تميز مؤسسة عن أخرى من تركيبات وخلافه¹، وسياسة عدم إخفاء الحقائق كفيلة بأن تقضي على الشائعات الضارة التي تمحو الثقة، وتكبح جماح الأقاويل الكاذبة التي يستعملها بعض المغرضين لإلحاق الضرر بالمؤسسة، كما تبني جسرا من التفاهم والتعاون المشترك².

5- **مساهمة المؤسسة في رفاة المجتمع:** تعد المساهمة في رفاة المجتمع من طرف المؤسسة مسؤولية اجتماعية، باعتبار المؤسسة ككيان جزء من هذا المجتمع³، وأصبح الاهتمام بالمجتمع و تقدم أفراده أكبر من مجرد تحقيق أكبر كسب مادي، وهذا يعمل على كسب تأييد الجمهور داخل المؤسسة و خارجها فقد أصبح لزاما على إدارة المؤسسة العمل على أن يكون لها دورا هاما و مؤثرا في المجتمع يساهم في تحقيق تقدمه ورفاهيته، فلم يعد الآن هدف أي مشروع هو تحقيق أكبر كسب مادي للمؤسسة بل أصبح الهدف هو تحقيق رفاة المجتمع ولاسيما في المجتمعات الاشتراكية فالمشروع الناجح في النهاية هو الذي يعتمد على تأييد الجماهير له داخل المؤسسة وخارجها⁴.

6- **نشر الوعي بين الجماهير:** من المهام التي أصبحت تقع على عاتق العلاقات العامة هي القيام بشرح سياسة الدولة وخطط وبرامج تنميتها ودور المؤسسة في ذلك، وهذا من خلال السعي لاستشارة اهتمام المواطنين بشؤون بلادهم، وذلك عن طريق توضيح الأهداف والاتجاهات العامة للدولة والمشاركة في مناقشة خطط الحكومة ومشروعاتها. كما تقوم بحملات التوعية بمختلف صورها من أجل تبصير المواطنين بمشكلات بلادهم والعمل على زيادة الاهتمام بتلك المشكلات، كما تهدف العلاقات العامة في جانبها السياسي إلى وضع الحقائق والبيانات عن النشاط الحكومي أمام الجمهور، لتكوين رأي عام حقيقي حيالها⁵.

7- **كسب ثقة الجماهير:** يعتبر كسب ثقة الجماهير هدفا أساسيا من أهداف العلاقات العامة، وهذا يعني أن أنشطة المؤسسة لا يمكن أن تنجح إلا إذا حقق رضا جماهيرها عنها و لذلك يجب أن يكون هناك

¹ سمير حسن منصور: مرجع سابق، ص: 53

² هناء حافظ بدوي : مرجع سابق، ص: 42

³ غريب عبد السميع : مرجع سابق، ص: 62

⁴ سمير حسن منصور: مرجع سابق، ص: 54

⁵ سمير حسن منصور: مرجع سابق، ص- ص: 52، 53

تدريب للعاملين بالمؤسسة - الجمهور الداخلي - حتى يتمكنوا من القيام بواجبهم لكسب ثقة الجماهير على أكمل وجه وهذا بحسن أدائهم لعملهم واحترامهم لجماهيرها. تعاون الهيئة مع الهيئات الأخرى: من الصعب علينا أن نتصور أن تنجح أي مؤسسة في المجتمع في تأدية رسالتها بمعزل عن المؤسسات الأخرى لذا يجب أن يكون التعاون هو أحد أسس النجاح، بل أن هناك قولاً مميّزاً من قبل المهتمين والمتخصصين في هذا المجال مؤداه: "أن التعاون والتكامل بين مؤسسات المجتمع يعد شرطاً أساسياً لتقدمه وتحقيقه لأهدافه"، ولذا يصبح التعاون هو أحد الأسس الهامة للنجاح، فلا يمكن أن تمارس المؤسسة نشاطها وتوطد علاقاتها بجماهيرها وتعمل تعاونها مع المؤسسات الأخرى، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين المؤسسات وبعضها للاتفاق على أسس التعاون بينها لاسيما في برامج العلاقات العامة¹.

8- إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة: يعد هذا المبدأ أساساً لممارسة نشاط العلاقات العامة، والأخذ به لا يدع مجالاً لدكتاتورية القلة أو سيطرتها، فتسود المؤسسة روح معنوية عالية وتتاح الفرص للابتكار وعرض الاقتراحات، ولا يستطيع المدبرون فرض سياستهم الذاتية دون إشراك هيئة الإدارة والعاملين في تحمل المسؤولية... مما يجعل سياسة المؤسسة لا ترسم إلا نتيجة لأفكار العملاء، وكصدي لما يبده الأخصائيون من مشورة ومقترحات، وهذا تشجيعاً للديمقراطية ودعم للمبادئ الإنسانية السليمة².

هذا ويضيف الدكتور أحمد كمال بعض العناصر والتي يعدها من بين المبادئ و الأسس التي تركز عليها العلاقات العامة وأهمها ما يلي:

الديناميكية والحيوية وقوة التفاعل بين القائمين على العلاقات العامة في إدارة المؤسسات وبين الجماهير، وتلعب وسائل الاتصال والإعلام دوراً هاماً في الربط بين الطرفين وفي زيادة التفاعل، وهذا ما يمكن من التغلب على العقبات والصعاب التي تعترضها.

لا يقتصر عمل العلاقات العامة في مجالات محددة وأنواع معينة، بل يتسع نشاطها ليشمل ميادين التجارة، الصناعة والإدارة وغيرها، كما تشغل القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى تواجدها في المجتمعات النامية والمتقدمة فهي تدخل في جميع المؤسسات والتنظيمات.

¹ نفس المرجع، ص: 53

² عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص - ص: 42، 43

ترتكز العلاقات العامة على أسس ودعائم اجتماعية، كتدريب العمال على تحمل المسؤولية الاجتماعية بعد إعلامهم بجهود المؤسسات وكذا العقبات والصعاب التي تواجهها، وما ينتظر من الجماهير من تأييد وتحمل المسؤولية.

ضرورة تناسب برامج العلاقات العامة مع الظروف لمقابلة حاجات المجتمع، ومن هنا تكون مهمة القائم بالعلاقات العامة هي دراسة أنسب الأساليب والطرق التي لها فعل مناسب ومطلوب من طرف الجماهير، علما أن هذه الأخيرة تحتاج إلى التشويق والافتناع، وعليه فان برامج العلاقات العامة تتصف وجوبا بالتجديد في الأساليب والطرق لأن التجديد من وسائل الإغراء والجدب¹.

وتعد هذه المبادئ بمثابة خطوات نحو مزيد من الثقة والمصداقية في دارة العلاقات العامة وممارستها، كما تحقق لإدارة العلاقات العامة النجاح والفعالية في جهودها.

¹ محمد مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص - ص : 52،48

المبحث الثاني: العلاقات العامة كممارسة داخل المنظمة

العلاقات العامة ليست نشاطا عشوائيا يبدأ مع المشكلة وينتهي بانتهاؤها، بل هو نشاط طويل المدى يحتاج إلى تخطيط مسبق وتحديد للأهداف، ونتاجها بعيدة الأثر، مما يستدعي ضرورة تنظيم هذه الوظيفة داخل الهيكل العام للمؤسسة وتبني برامج جادة ومدروسة، ومن ثم يتم تنفيذها.

المطلب الأول: التخطيط للعلاقات العامة

التخطيط في العلاقات العامة هو أهم خطوة، لأنه يساعد على الاستخدام الأمثل لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية معلومة، والمقصود بالتخطيط هو رسم سياسة للعلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة عن طريق تحديد الأهداف وتصميم البرامج وتوقيتها وتوزيع الاختصاصات على الخبراء وتحديد ميزانيتها.

أولاً: مفهوم التخطيط في العلاقات العامة

هو عملية تحديد الأهداف التي يسعى خبير العلاقات العامة لتحقيقها، والبرامج اللازمة لذلك مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والقيود المحيطة بهذه العملية¹.

فأي نشاط هادف للعلاقات العامة لا يمكن أن يتحقق إلا باعتماده على التخطيط الناجح لمقاصده فلا بد من رسم خطة إذا ما كان الهدف هو الاستثمار الأمثل للعلاقات العامة.

ويعرفه الدكتور علي عجوة أنه ذلك النشاط العقلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل طريقة استخدام لكل الموارد المتاحة بغية الوصول إلى تحقيق أغراض معينة. يحقق التخطيط لأنشطة العلاقات المزايا التالية²:

- تنفيذ برامج متكاملة تتوحد من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز الأهداف.
- كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.
- العمل على الجانب الإيجابي بدلا من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة.
- حسن اختيار الموضوعات والأوقات والأساليب الأكثر فعالية في التنفيذ.

¹ محمد عبد الفتاح محمد، "العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية"، الطبعة 2، المكتب العلمي للكمبيوتر، مصر، 1994، ص112.

² علي عجوة، مرجع سبق ذكره، ص119.

- تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول إلى الجماهير المستهدفة.

ثانيا: مقومات التخطيط الناجح للعلاقات العامة ومراحلها

يرى خبراء العلاقات العامة أن هناك مجموعة من الأسس تجعل التخطيط ناجحا هي¹:

- وجود هدف محدد تتضمنه الخطة.
- استخدام وسائل الاتصال والإعلام المناسبة.
- وجود مجموعة من الأهداف المترابطة.
- التزام التخطيط بالإمكانيات المتاحة.
- توفر الخبرة والمهارات المهنية لدى القائمين على التخطيط.
- شمول الخطة وارتباطها بأهداف وسياسة المؤسسة.
- الاعتماد على التقييم.
- المرونة بمواجهة المستجدات.
- التعاون والتنسيق بين جميع المختصين.

المطلب الثاني: تنظيم إدارة العلاقات العامة داخل المنظمة

يمثل تنظيم العلاقات العامة أهم العوامل التي تحدد فعالية هذه الوظيفة، ويختلف تنظيم هذه الوظيفة حسب طبيعة المؤسسة ومدى تقديرها لأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة فيها.

أولاً: الإدارة العليا

كنقطة البداية تحدد الإدارة العليا للمؤسسة نقاط ومكان ودرجة فعالية جميع الوظائف، ووظيفة العلاقات العامة تتوقف على درجة فائدتها للإدارة على مدى رغبتها في استغلال هذه الوسيلة الاتصالية، فإن كانت نظرة الإدارة إلى العمليات وأنشطة هذه الوظيفة محدودة، فإنها ستحتل مكانا محدودا وستكون مساهمتها محدودة كذلك، أما إذا نظرت إليها على أنها مهمة فستحتل مكانا بارزا وستكون مساهمتها محسوسة، وعلى الرغم من ضرورتها الواضحة في هذا العصر، فإن الوظيفة تتفاوت ارتفاعا وانخفاضاً من حيث المكانة في بعض المؤسسات، وبالعكس هذا عدة عوامل مثل اختلاف قيم المديرين، والطبيعة غير الملموسة لنتائج

¹ محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص114.

العلاقات العامة، والحاجات المتغيرة للمؤسسة وكذلك تفاوت قدرات وكفاءات رجال العلاقات العامة، ويتغير دور هذه الوظيفة من حيث النطاق والتعريف، كالإستجابة للتغيرات في حاجات المؤسسة، وقد أخلصت إحدى الدراسات التي تناولت تغير مكانة إدارة العلاقات العامة في شركة عالمية إلا أن أهم العوامل المؤثرة في ذلك هي¹:

- إتجاهات الإدارة العليا.
- قدرات وشخصيات رجال العلاقات العامة.
- الهيكل التنظيمي العام والسياسي.
- تقاليد المؤسسة وأهدافها.
- طبيعة المنتجات.
- المشروع وأسواقه.
- حجم المشروع وموقعه.

إن تأثير الإدارة العليا في المؤسسة على إدارة العلاقات العامة يتخذ عدة أشكال منها²:

- فلسفة الإدارة العليا إتجاه الجمهور.
- مدى تفهم الإدارة لطبيعة مخرجات العلاقات العامة.
- سياسة العاملين.
- السياسة الإعلامية للمؤسسة.

وظيفة العلاقات العامة الحديثة كتخصص، ولذلك لا يزال يرافقها عدم تحديد واضح لمفهومها، ومن جهة الأكاديمين والخبراء ما يزالون مختلفين على ماهية الوظائف التي تؤديها هذه الإدارة، وهناك عدة مخاطر تنجم عن عدم التحديد الواضح لأنشطة إدارة العلاقات العامة في المؤسسة، هذه المخاطر هي³:

1- إعتبار نشاط العلاقات العامة فرعي غير هام في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

¹ مدحت مصطفى راغب، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² جميل خضر، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³ محمد ناصر، "الدعاية والإعلام"، ص 210.

- 2- إقتصار نشاطها على تأدية المهام الفرعية المتعلقة بالاستقبالات وإقامة الحفلات، دون الوصول إلى الجوهر الذي يساهم في صمود المؤسسة وشهرتها وتحقيق أهدافها.
- 3- الخلط بين نشاط العلاقات العامة وبين النشاطات الأخرى كالدعاية والإعلام والترويج، لدرجة خلق صراعات ونزاعات بين إدارة العلاقات العامة وبين الإدارات الأخرى كإدارة التسويق والمبيعات، حول مدى أحقية كل منهم في ممارسة السيطرة والرقابة على هذه الأنشطة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في اختيار الشكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة

لا توجد خطة موحدة لهيكل ونطاق الأنشطة التي تمارسها العلاقات العامة داخل المنظمات. ومن بين هذه المؤثرات نذكر ما يلي:

- 1- القطاع.
- 2- الحجم.
- 3- الجماهير.
- 4- مرحلة التنمية

ثالثا: ميزانية العلاقات العامة

وتشمل النظر إلى الأهداف والتقديرية المالية، وتحديد ما يعود بالنفع على المؤسسة مقابل هذه التكاليف، على أن يضاف إلى إجمالي الميزانية قدرا من المال لمواجهة البرامج الطارئة بالرغم من أن هذا الإجراء قد لا يقبل في بعض الإدارات، إلا أنه ذو قيمة فائقة لكل من مدير العلاقات العامة والمؤسسة، ما دامت العوامل التي تؤثر في سمعة المؤسسة كثيرة، لذا لا بد أن يكون له زمام المبادرة، وتبوء هذه المصروفات في الصورة التالية¹:

1- المصروفات الإدارية

- أجور.
- مصروفات إدارية.
- مواصلات.

¹ أليسون فيكر، "دليل العلاقات العامة"، ص78.

- إتصالات.
- السفر.
- الإقامة.
- الوسائل الترفيهية.

2-المشتريات

- أدوات كتابية.
- أجهزة الإعلام الآلي.

3-خدمات خارجية

- الإستشارة.
- بحوث.
- إعلان.
- معارض.
- بريد.
- معاونات مؤقتة.

رابعاً: تنظيم إدارة العلاقات العامة في المنظمة

هذا الدور يوكل إلى الإدارة المختصة في التنظيم وهي إدارة العلاقات العامة المختصة في الفنون الإتصالية، وقد تكون إدارة أخرى كإدارة التسويق مثلاً.

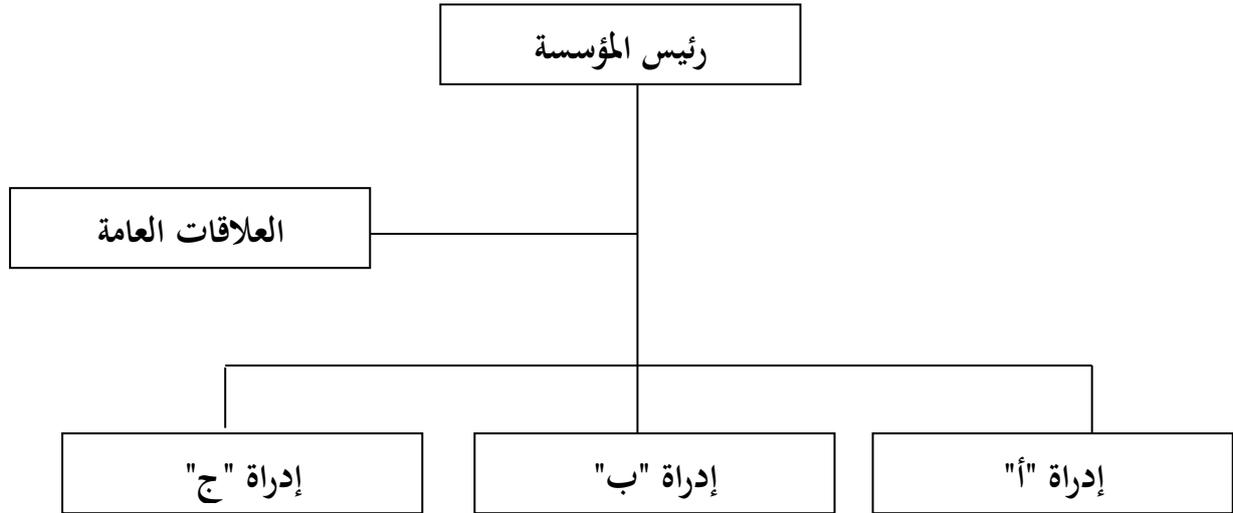
1- نماذج التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة

إن متابعة النماذج التنظيمية السائدة في معظم المؤسسات المعاصرة على إختلاف أنشطتها وإمكاناتها، تكشف عن وجود أكثر من نموذج تنظيمي لموقع العلاقات العامة فيها.

ومن أهم النماذج ما يلي¹:

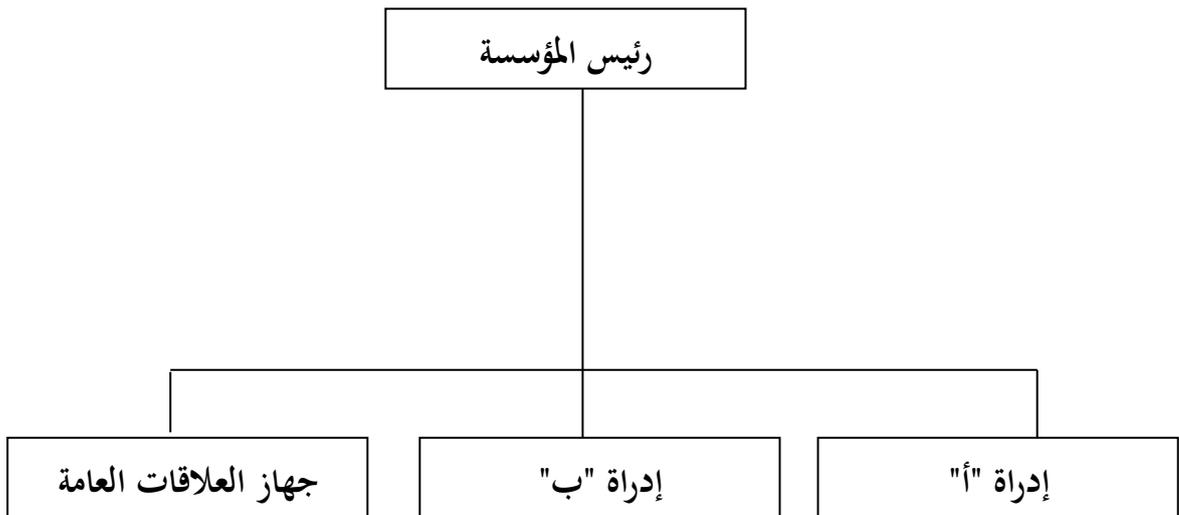
- **النموذج الأول:** ويسند فيه وظيفة العلاقات العامة إلى إدارة مستقلة متمتعة بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة، والمرتبطة تنظيمياً برئيس المؤسسة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 1: ارتباط مباشر بالإدارة العليا



المصدر: محمد ناجي الجوهري، العلاقات العامة المبادئ و التطبيقات، مرجع السابق، ص155

- **النموذج الثاني:** وتسند وظيفة العلاقات العامة إلى إدارة مستقلة ومرتبطة مع نائب الرئيس وهذا حسب ما يوضحه الشكل أدناه، ومسؤول العلاقات العامة يقع في موقع تنظمي يتوازى مع مدبري إدارات الأخرى.
- الشكل 2: ارتباط بمستوى الإدارات الأخرى.



¹ عبد المعطي عساف، محمد صالح، "أسس العلاقات العامة"، ص43.

المصدر: محمد تاجي الجوهري، العلاقات العامة المباديء و التطبيقات، مرجع سابق ص 156.

خامسا: الأنماط التنظيمية لإدارة العلاقات العامة

تتأثر الطريقة التي تدار بها العلاقات العامة تأثير جذريا استنادا إلى نمط المؤسسة التي تعمل في إطاره ويمكن تصنيف النظم بمستوى التفاعل مع البيئة، ويبرز هنا تطبيق منهج العلاقات العامة على أنه "رد فعل" أو "سبق الفعل".

1- العلاقات العامة ذات النظم المغلقة

العلاقات العامة ذات رد الفعل هي انعكاس للنظم المغلقة و توصف بأنها "غرفة بريد الشركة المتنوع" تقيس النجاح بحجم المخرجات بدلا من النتائج ، و تنحصر مسؤولية ممارستها في تبليغ القرارات التي لم يكن لهم في وضعها أية مشاركة ، وهم مهتمون أساسا بكيف يقال الأشياء ، وغرضها محدود بإحداث التغيير في البيئة و الواقع يقول عكس ذلك .

2- العلاقات العامة ذات النظم المفتوحة

العلاقات العامة ذات السبق إلى الفعل هي حليفة لمنهج النظم المفتوحة ، يتضمن دورها إحداث التغيير و التأثير على كل من البيئة و المؤسسة ، و التركيز هنا على التبادل في الاتصال مع الجماهير ، ويتمثل غرض هذا المنهج في أن أهداف المؤسسة تكون مقبولة و مدعمة تبادليا ، وعندما يكون هناك اختلاف في الأهداف ، يمكن المبادرة بإحداث التغيير قبل وقوع الأزمات ، مما يجعل ممارسي العلاقات العامة جزء من التحالف السائد ، وهو جوهري في وضع الاستراتيجيات و التعاون في عملية اتخاذ القرار .

المبحث الثالث: واقع العلاقات العامة كممارسة داخل المنظمة

هناك العديد من الاعتبارات التي تحدد مكانة العلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي لكل منظمة حيث أن إدارة العلاقات العامة تعتبر الإدارة المتخصصة في الاتصال فهي مسؤولة عن مساعدة الإدارات الأخرى على التعامل السليم و الفعال مع الجماهير التي تتعامل معها وهذا التعامل له تأثير على موقف هاته الجماهير و اتجاهاتها نحو المنظمة و أن إدارة العلاقات العامة لا يقف دورها عند حدود المساعدة فقط. ويمتد دور العلاقات العامة إلى مراقبة الإدارات الأخرى حتى لا يحدث شيء يقلل من فاعلية التأثير المطلوب لأنشطة العلاقات العامة و أن تقارير إدارة العلاقات العامة حول العلاقة بين جماهيرها الداخلية و الخارجية في المنظمة و حول مواقف هذه الجماهير وردود الفعل وما يحدث لها من تغيرات و نقد كلها أمورهم الإدارة العليا بالدرجة الأولى وما تشير به العلاقات العامة .

وهناك أهمية بالغة في رسم السياسات و الخطط ووضع القرارات و الإجراءات ،من ثم يجب أن ترفع هذه التقارير إلى الإدارة العليا مباشرة و بناء على هذه الاعتبارات التي كلها تتصل بطبيعة العلاقات العامة كوظيفة إدارية اتصالية اقناعية يصح من الضروري أن توضع داخل إطار المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي لكل منظمة بحيث تتبع مباشرة اعلى سلطة إدارية في المنظمة ،حيث تستطيع من هذا الموقع أن تباشر وظائفها التي تخدم بها الإدارة العليا.

المطلب الأول: المورد البشري و أثر العلاقات العامة في تحسين المناخ التنظيمي

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي للمنظمة ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل. ونظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم و التطوير إلا في المتغيرات القابلة لسيطرة عليها و لذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها وخلق المناخ الملائم في قوتها¹.

¹ محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الأعمال لكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص20.

وتجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخ تنظمي يناسبها من حيث أهداف و طبيعة أعمالها و فلسفتها ولذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي و هذا يعني التحكم بأبعاد و عناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه.

وللتفضيل في هذا المطلب و معرفة العلاقة التأثيرية بين المورد البشري و العلاقات العامة تحسين المناخ التنظيمي علينا أن نعرض أولاً على

أولاً: المورد البشري

هاته التسمية تعد الأكثر شيوعاً خلال العقد التسعينيات و التي لا تزال تحظى بالانتشار و القبول لدى الباحثين و الدارسين لهذا الحقل، وقد يرجع ذلك إلى إبراز الموارد البشرية كطاقة و كمورد أساسي في المنظمات تفوق أهمية الموارد المادية و الاقتصادية التي تدخل في عملية الإنتاج. كما يوسع مضمون القوى العاملة بشمول طاقات البشرية إضافة إلى إسهام هذا المصطلح في توظيف المعرفة المتاحة للبشر و دوافعهم و سلوكياتهم و سبل تعديلها و تطويرها كما أن مصطلح الموارد البشرية يبرز العمالة على مختلف القطاعات و المنظمات.

وهناك من يفرق بين الإدارة الموارد البشرية و بين تنمية الموارد البشرية مفضلاً المصطلح الأول الذي يدل على حركية مستمرة و تطوير دائم بخلاف المصطلح الأول الذي يدل على الكون و على الوظائف الإدارية للطاقات البشرية من منظور الإنتاجية و التكلفة.

التعريف و الأهمية: أن التعريف بإدارة الموارد البشرية يتلزم البدء أولاً بتعريف إدارة الأفراد التي تطور مضمونها بتطوير الاتجاهات الفكرية المتعاقبة عبر عقود القرن العشرين فإدارة الأفراد في ظل حركة الإدارة العملية كانت تعرف بأنها الإدارة التي تحصل على العاملين و تحافظ عليهم وهو تعريف مقتضب يؤكد على وظيفة الاختيار و المحافظة .

مع تطور العلاقات الإنسانية أعطيت لإدارة الأفراد تعريفات أخرى ففي عام 1945 عرفها معهد إدارة الأفراد البريطاني بأنها تلك الجانِب من الإدارة المرتبط بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة¹.

ومع ظهور الفكر الوظيفي خلال خمسينات القرن الماضي تمت إعادة النظر في التعريفات فأصبحت إدارة الأفراد في ظل هذا الفكر على التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لكافة عمليات التوظيف و التطوير

¹ محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 30 31.

والدفع و التوحيد العاملين وخدمتهم من اجل تحقيق الأهداف المرسومة . أما التعاريف الحديثة فأشارت إلى أن إدارة الموارد البشرية هي تلك السياسات هو ما تطرحه القوانين و النظم و المؤثرة في أداء العاملين و سلوكياتهم و اتجاهاتهم و المقصود بالسياسات هو ما تطرحه القوانين و النظم و اللوائح الرسمية من نصوص تتعلق بحقوق العاملين و مزاياهم و بواجباتهم و التزاماتهم نحو الوظيفة و الخطوط العريضة المرشدة لطرق لسير وضعيتهم الوظيفية.

أما التطبيقات فهي الأنشطة التنفيذية المترجمة للسياسات و التي تمارسها عادة الإدارات المتخصصة بشؤون العاملين .

ولأن دور إدارات الموارد البشرية قد تحول من مجرد القيام بالأعمال الروتينية اليومية إلى وضع الخطط و رسم الاستراتيجيات و التصدي للاحتتمالات و توقعات المستقبل ،فإن مؤهلات العاملين والقياديين لهاته الإدارات قد تغيرت هي الأخرى لتصبح أكثر تنوعا وتعقيدا و تخصصا.

ثانيا: أثر العلاقات العامة في تحسين المناخ التنظيمي

وغما الذكر أنها فإن الموارد البشرية هي من تصنع العلاقات العامة ومن ثمة فهي من لها القدرة على التأثير في المناخ التنظيمي لأن المنظمات فيها العصرية منها تحتاج إلى هذا التوجه الاستراتيجي تفكيرا و تخطيطا و بقيادات تكون قادرة على ترجمته على أرض الواقع لان البشر هم العنصر الحي الوحيد الذي يبحث الحياة في كل الأشياء و المعدات و المواد والوسائل و المواد المادية و أن أعدادهم و تأهيلهم و انتقاءهم للوظائف يستلزم دراية و المعرفة و يتطلب مهارات و يستغرق أوقات ،و يحتاج لموازنات هاته العناصر مجتمعة ويتعذر تهيئتها و التعامل معها بدون إستراتيجية و رؤى مستقبلية واضحة المعالم .

وتظهر جليا العلاقة الثلاثية بين الموارد البشرية و تحسين المناخ التنظيمي عن طريق علاقة تأثيرية فما يلي :

- تقوية ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون فيها .
- تحقيق أعلى درجات الرضا و الإنتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين .
- ربط المهام و الواجبات بالأهداف و الأغراض و النتائج المرغوبة .

ولتحقيق هاته الأهداف لابد من آليات إستراتيجية تساعد في أدائها لمهامها ومن هاته الآليات نذكر :

- اعتماد معايير و مؤشرات محددة ومتفق عليها لتقويم الإنجاز المحقق.

- ربط معدلات الإنجاز بالجوائز والمكانات
- تمكين العاملين و مشاركتهم كأفراد و جماعات في مناقشة الأمور المهمة في المنظمة.
- توفير فرص التدريب و التطوير وفقا لمساراتهم الوظيفية¹.
- الشفافية و الوضوح بين الإدارات والأقسام

ثالثا: العلاقة التأثيرية بين المورد البشري و تحسين المناخ التنظيمي

لا إفتكاك بين المتغير الأول و الثاني فوجودهما معا أمر إلزامي فلا مناخ تنظيمي دون مورد بشري و يصح العكس في كل الحالات لان العنصر البشري في المنظمات يعد بمثابة الرأسمال الفكري الذي يفكر و يتنبأ و يخطط و يدير و يؤثر في كل العمليات و الأنشطة و هو من يرسم استراتيجيات الإدارة و أنشطتها المختلفة ولتحقيق ذلك لابد من تحديد رسالة المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات و لرسم الاستراتيجيات المتعلقة بالمورد البشرية لابد من تحليل الداخلية و الخارجية و تحليل الوظائف كما يستلزم وضع السياسات المتعلقة بالترقيات و التعويضات و الخدمات التي تساعد على الحفاظ على العمال و تحفيزهم و تقوية ولائهم لنجاح أي منظمة و تعايشها مع مختلف الظروف التي سيتعاظم تأثيرها مع العقود القادمة.

خلاصة

من هنا يمكن القول أن توافر الدعائم السابقة يتطلب توافر إدارة الموارد البشرية تكون مخططة و مصممة و منفذة لمجموعة من السياسات المتكاملة و المتداخلة التي يشرك فيها الجميع من أجل الحصول على قوة عمل مناسبة قادرة على الآراء و راغبة فيه و محافظة على استمرارها و تنمية قدراتها و معارفها بما يحقق أهداف المنظمة و أهداف العاملين بها.

المطلب الثاني: دور العلاقات العامة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

دعونا قبل أن نلج لهذا المطلب نصوغه بطريقة أكثر جاذبية ويكون الطرح على النحو التالي:

- ماهي انعكاسات غياب إدارة العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات؟
- من ها هنا سننطلق، أي أن غياب إدارة العلاقات العامة سيزيد من حدة الصراع التنظيمي كيف ذلك؟

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص35.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

بصفة عامة الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة كما أنه يحدث في المواقف التي يمكن أن يؤدي تصرف أحد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبعض أو كل العاملين أو التدخل معها أو مقاومتها أو تعارضها مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة.

كما يعرفه البعض الآخر على أنه صورة التفاعل الذي يتم بين الأفراد أو الجماعات أو الإدارات أو المنظمات و الناجم عن عدم الاتفاق في وجهات النظر أو الأهداف و القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة و الممارسات بما يؤدي إلى آثار ضارة تعوق أو تمتع فعالية المنظمة من تحقيق أهدافها¹.

ثانياً: طبيعة الصراع التنظيمي

يسعى العاملون على كافة المستويات الإدارية بالمنظمات المختلفة إلى تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية و الأهداف التنظيمية المرتبطة بالوظائف التي يستغلونها في هذه المنظمات من ناحية أخرى وفي سبيل ذلك فإنهم يتفاعلون باستمرار مع بعضهم البعض إلا أن هذا التفاعل المستمر بين العاملين قد يسفر عن اتفاق في بعض المواقف و تعارض البعض الآخر منها و الذي غالباً ما يؤدي إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي.

ولما كان الصراع يشكل الآن ظاهرة طبيعية في أية منظمة فإنه يمكن اعتباره سلاح ذو حدين يؤثر بشكل كبير إيجابياً و سلبياً على كافة العاملين فرادى وجماعات ويمكن استعراض أهم النتائج المترتبة على وجوه الصراع بالمنظمات المختلفة على النحو التالي²:

1- أهم النتائج السلبية المترتبة عن وجود صراع

- التقليل من نطاق التعاون بين الأفراد و الجماعات.
- تخفيض الرضا الوظيفي للعاملين.
- تبديد الموارد و الإمكانيات المتاحة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، "المدير والتحديات المعاصرة"، ص142.

² محمد محمد إبراهيم، "السلوك التنظيمي وتطبيقاته في منظمات الأعمال"، الولاء للطبع والتوزيع، 1995، ص ص 261

- زيادة معدلات الغياب ودورات العمل.
- انخفاض مستوى الإنتاجية.

2- أهم النتائج الإيجابية المترتبة عن وجود الصراع

- المساعدة على إحداث التغيير المستهدف
- تشجيع المنافسة الإيجابية و الإبداع و الابتكار
- المساهمة في بلوزة الاختلاف في الآراء و الأفكار و ذلك من خلال ما يكمن أن يتيح الصراع من فرص لظهور الحماس الفكري.

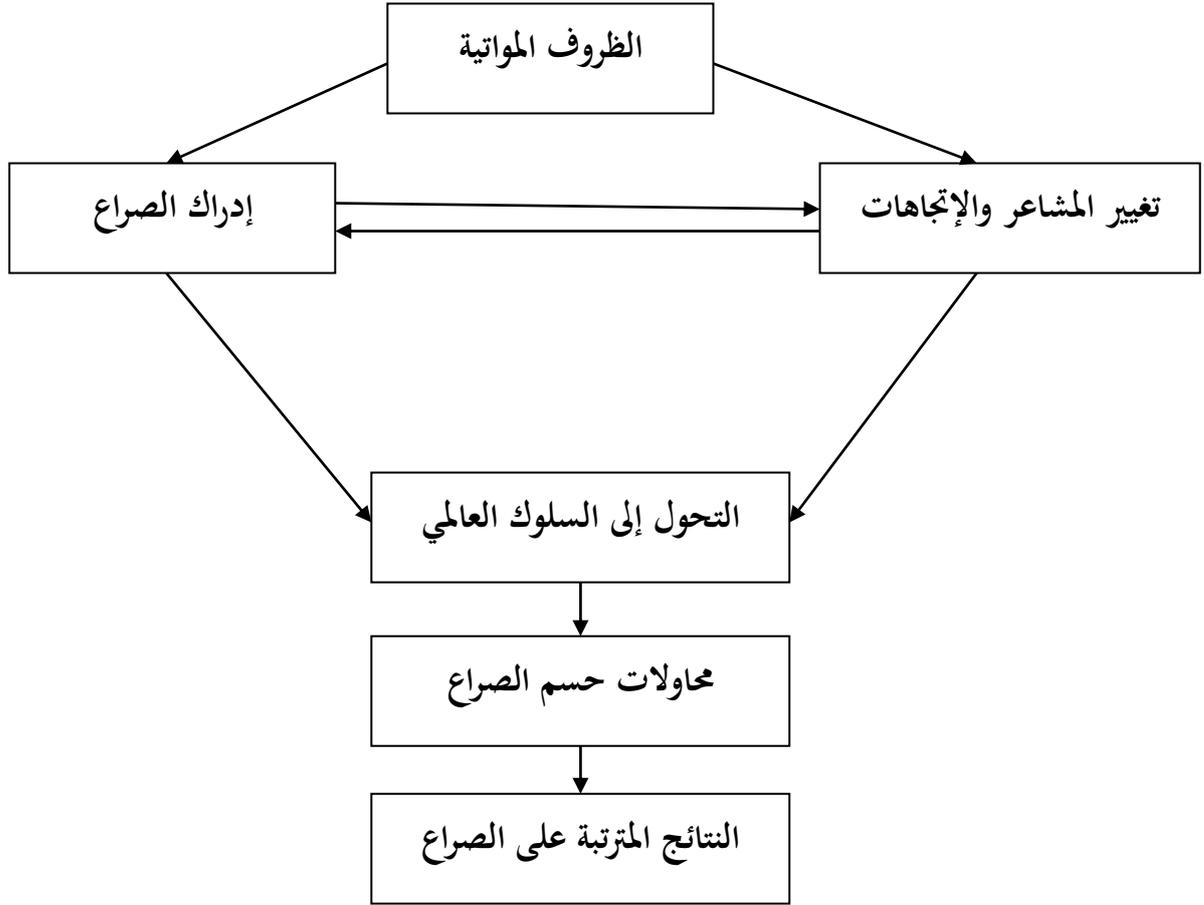
ثالثا: العلاقات العامة والصراع التنظيمي

هناك مجموعة من جوانب الالتقاء بين العلاقات العامة و الصراع التنظيمي و التي تمثل أرضية مشتركة بينهم - يمكن للعلاقات العامة أن تمارس دورها من خلالها و أهم هاته الجوانب هي¹:

- 1- أن مواجهة الصراع كانت هي الدافع وراء ظهور العلاقات العامة كأسلوب مناسب للتعامل في ثورة الرأي العام في البيئة الاجتماعية، خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر بالولايات المتحدة الأمريكية و كذلك الاضطرابات التي قام بها العاملون آنذاك و سبب ظروف العمل السيئة .
- 2- إذا كان الاختلاف في الأهداف والاختلاف في الإدراك من أهم أسباب حدوث الصراع فإن العلاقات العامة ما هي إلا تفاعل منظم بين الجماعات كما أنها أسلوب متطور لتحقيق التكيف والتوافق بين الأفراد والجماعات وبالتالي تحسين المناخ التنافسي للمنظمات المعاصرة.
- 3- إذا كان هناك بعض النتائج الإيجابية لوجود صراع فإن للعلاقات العامة قدرات كبيرة على تقليل النتائج السلبية المترتبة على وجود الصراع وكذلك تدعيم واستثمار النتائج الإيجابية المترتبة على وجود صراع.
- 4- إذا كانت كل مرحلة من مراحل التي تمر بها عملية الصراع تؤدي إلى الأخرى و تصل بالصراع إلى درجة أعلى و بالتالي تحوله من الحدود غير الآمنة، فإن العلاقات العامة بوسائلها وأساليبها يمكنها اختيار السياسة الإدارية المناسبة ، كما تستطيع أن تحكم تطور المراحل الأولى داخل أثارها ونتائجها المرغوبة هذا ويمكن توضيح المراحل التي تمر بها عملية الصراع من خلال الشكل رقم 1 التالي:

¹ محمد محمد البادي، "العلاقات العامة-وظائف الإدارة العليا"، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1992، ص ص 149-

الشكل 3: مراحل عملية الصراع



المصدر: من إعداد الطلبتين بالإعتماد على ما سبق.

- 5- إذا كان الصراع في جوهره ومضمونه موقفا صعبا يواجه الإدارة فإن تاريخ العلاقات العامة وتطورها وأساليبها ووسائلها تثبت أنها مهنة المواقف الصعبة أي المهنة تواجه بها المنظمات المعاصرة المواقف الصعبة التي تمر بها داخليا وخارجيا.
- 6- إذا كان الصراع يحتاج إلى مواجهة باستخدام بعض الأساليب مثل إثارة الصراع أو عدم التدخل فيه أو التدخل أو التقليل منه أو منعه ز القضاء عليه في حالات محدودة فإن العلاقات العامة بما لها من قدرات على الاتصال والإقناع يمكنها ممارسة دور فعال في انتقاء و تطبيق الأسلوب المناسب من الأساليب البديلة لمواجهة الصراع¹.

¹ زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد، "إدارة العلاقات العامة"، دار اليازوري، عمان، ص103.

رابعاً: دور العلاقات العامة في ترشيد إدارة الصراع التنظيمي

استناداً إلى جوانب الالتقاء السابق سنتناولها بين العلاقات العامة والصراع التنظيمي فإنه يمكن تحديد طبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة فيما يتعلق بترشيد إدارة عملية الصراع التنظيمي وذلك من خلال المجالات التالية.

1- يمكن للعلاقات العامة أن تقدم للإدارة وسائل تنظيمية للتنبؤ بتطورات الصراع وإدراكه على حقيقته والنتائج المتوقعة المترتبة على كل مرحلة من مراحلها وبالتالي تقديم توصيف وتشخيص دقيق لمواقف الصراع المحتملة، وتقديم المقترحات المناسبة لطبيعة كل موقف منها، وذلك استناداً إلى مناهج بحث متعددة والمتطورة مثل منهج الاستقصاء ومنهج تحليل الاتجاهات لجماعات العمل بصفة عامة والجماعات المتصارعة بصفة خاصة للتعرف على الآراء والاتجاهات النفسية الكاملة بين أفرادها كما يمكن تطبيق منهج تحليل المضمون على الرسائل المتبادلة بينها خلال شبكات الاتصال داخل المنظمة التي ينتمي إليها، كما يمكن تطبيق منهج التاريخي على سجلات المنظمة وتقاريرها والمعلومات المخترنة عليها للتعرف على إمكانية وجود الأسباب والظروف التي أدت إلى ظهور الصراع .

2- تصميم برامج العلاقات العامة في مواجهة الصراعات الكامنة والتي تعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية هي¹:

- التعبير بأمانة من مصالح الجماعات المتصارعة تصارعا واقعيا ومحتملا.
- التعبير عن المصالح المنظمة التي تنتمي إليها العلاقات العامة.
- التعبير عن مصالح المجتمع الذي يجمع المنظمة وجماعاتها داخل إطار من المصالح المشتركة للأطراف الثلاث.

3- تصميم و صياغة الرسائل الإقناعية التي تترجم الأهداف المشتركة وتعلم الأساليب الإقناعية المناسبة مثل الإعلام والدعاية والتعليم والتثقيف مع مراعاة فنون الإقناع الرئيسية ومنها:

- التأثير على الصور الذهنية عند الجماعات العمل بصفة عامة وجماعات المتصارعة بصفة خاصة.
- التأثير على الاتجاهات النفسية والمشاعر العاطفية.
- التأثير على أنماط السلوك غير المقبولة وتدعيم أنماط السلوك المقبولة.

¹ زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص ص 104 106.

- تغيير الآثار السلبية للظروف الداعية للصراع بالقناع المضاد.
- 4- انتقاء الوسائل والقنوات الاتصالية المناسبة للرسائل الإقناعية وقد تكون هناك وسيلة أو أكثر من الوسائل التالية الأكثر مناسبة لنقل الرسالة الإقناعية.
 - الوسيلة الشفهية أو الكتابية.
 - الوسيلة اللفظية أو الوسيلة غير اللفظية.
 - الوسيلة المباشرة أو الوسيلة غير المباشرة.
- 5- تقوم العلاقات العامة بإجراء تقييم متميز لكافة النتائج التي تتحقق أولاً بأول والتي سيفرغها برنامج إدارة الصراع وإدخال التعديلات اللازمة بما يحقق الهدف النهائي (تجنب الصراع / أو إثارة الصراع).
وبهذا فإنه يمكن للعلاقات العامة من خلال هاته المجالات أن تقدم أسلوباً مخططاً ومتكاملاً يقوم على الإقناع ويستند إلى منهجية عملية متصلة ومستمرة بعيداً عن الاجتهادات والمحاولات التجريبية والخطأ.
من هنا فإن العلاقات العامة تنظر الصراع على أنه ظاهرة واقعية لها أسبابها ومستوياتها وتعطي لكل حالة ما يناسبها داخل إطار خطة متكاملة تقوم على برامج وقائمة وعلاجية متواصلة ولا تقف مترددة بين الإحجام والإقدام.
كما هو الحال بالنسبة للأساليب التقليدية لإدارة الصراع حيث يمكن أن يزيد التردد في مواجهة الصراع من صعوبة بل وتعقيد الموقف موضع الصراع، وهنا فإن العلاقات العامة تقدم نفسها على أنها إحدى الأساليب التقليدية لإدارة الصراع بل وتزيد من درجة فعاليتها.
يقودنا كل ما ذكر للولوج إلى صلب طرح آخر يتعلق بمدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.
ومما لا شك فيه أن المناخ التنظيمي الذي يهتم ببناء علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم أساسه الاحترام والتقدير يوفر بيئة مساندة لفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين¹.

¹ الربيق محمد إبراهيم، "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية"، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2004، ص 79.

خامسا: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

الهيكل التنظيمي هو أحد أهم العناصر المكونة للمناخ التنظيمي والمؤثر في فاعلية الأداء الوظيفي بالمنظمة من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرة على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسيابية في القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الدنيا منها، ومع استيفاء احتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، كما يسهم المناخ التنظيمي إيجابيا في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة، وأدى كما أسلفنا في بداية حديثنا ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بها¹.

ومن أجل أن يحدث الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في انجاز المهام لابد أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية بالإضافة إلى حاجة المناخات التنظيمية بمحاكمتها المرنة، بحيث بإمكانها استيعاب التقلبات التنظيمية الناجمة عن مختلف التغيرات الداخلية والخارجية إلى جانب ذلك استشعار التغيرات المستقبلية والتحضير لها دون الإخلال أو الارتباك في العمل.

هناك أيضا معاملا أساسيا في توازنات المناخ التنظيمي ويتعلق الأمر بالاتصال: حيث لا يمكن بأي شكل من الأشكال إلغاء دور الاتصال في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه بصورة فعالة، فالإتصال بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي.

ففي وجود اتصال فعال يمكن أن نخلق مناخا تنظيميا ملائما للإبداع والمساهمة في اتخاذ القرار. لأن الإتصال هو من يخلق التفاهم بين الأفراد وبالتالي تحقيق الأداء المستهدف، وبالتالي فإن الإتصال يعتمد على طبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة فهي تتأثر وتتأثر فيه.

¹ فهد خالد الموسى، "الهيكل التنظيمي في تفعيل المنظمات"، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995، ص 80.

خلاصة

من هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو الإطار المشكل لشخصية المنظمة بكل أبعادها ونجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد والذي بدوره أن يخلق أجواء عمل تعنون للثبات واستقرار الأفراد. فالعاملون في أي منظمة لا يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار إلا من خلال البنية التنظيمية الفاعلة. كما يشعرون ذلك بالثقة وبالتالي توطيد الأوامر بين الإدارة والعمال. وقد حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء صورة عامة عن ماهية المناخ التنظيمي لأن من خلال استعراض مختلف الجوانب المفاهيمية وتبيان أهمية المناخ التنظيمي. والرؤية للمناخ التنظيمي تترجم أداء الأفراد وانعكاساته على المنظمات انطلاقاً من هاته الفكرة أولت الدول المتطورة اتجاهاتها إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي ورفع مستويات الإنتاج. وسنحاول إسقاط كل ما تناولنا على الواقع العلمي و الذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي "الدراسة الميدانية".

الفصل الثاني

تحسين المناخ التنظيمي داخل

المنظمات

تمهيد

تسعى كافة المنظمات والهيئات للتنافس والتواجد القوي على المستويات المحلية والعالمية، لتحقيق أهدافها والمشاركة الجادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، وذلك من خلال توفير مناخ وبيئة استثمار مناسبة، ولكن رأس المال المادي وحده لا يؤدي إلى نتائج تنموية ما لم يتوافق مع ارتفاع في الكفاءات والقدرات البشرية، الأمر الذي حذا بالمعنيين بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة إلى طرح الجدلية "بناء الحجر أم بناء البشر".

ولظروف العصر وتحدياته وتعقيداته التي بدأت ملامحها بالظهور مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين على كافة المنظمات، أصبحت إدارات شؤون العاملين مسئولة عن مهام وأدوار جديدة لم تظهر من قبل، وفي مقدمة هذه المهام وجوب التعامل مع البشر العاملين فيها وأولئك المتعاملين معها بعناية ودراية على أنهم موارد بشرية تتفوق بأهميتها وتتصدر بقضاياها على قضايا الموارد المادية والنقدية التي كانت تحظى بالاهتمام والأولوية في ظل الفكر الإداري التقليدي.

واتجاه عصري كهذا يؤكد من جديد أن التقدم المادي والتكنولوجي الذي تميزت به حضارة العصر قد أعادها إلى وعيها لتدرك أن الإنسان سيظل وحتى قيام الساعة الطاقة الحية الوحيدة وراء كل الانجازات المتحققة على سطح هذه الأرض أن فهمه واستيعاب قدراته و تطوير سلوكياته ووضعها في المكان المناسب وتوفير الأجواء النفسية والمستلزمات المادية التي يتطلبها عمله ستهم بالضرورة في إثراء المنظمات وتقدم المجتمعات وستظل الموارد البشرية الهدف والوسيلة التي تتنافس الأمم والحضارات على كشف طاقتها والبحث عن طرائف وأساليب جديدة لإدارة شؤونها وحل مشكلاتها.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

تزايد الاهتمام بالمنظمات في العصر الراهن وأصبحت تلك الأهمية تشكل محورا كبيرا لدى مختلف الباحثين والمفكرين والاختصاصيين إذا المنظمة كظاهرة إنسانية عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة يعيش الفرد في إطارها منذ اللحظة الأولى لوجود في الحياة ويمارس من خلال تواجده فيها أنواعا متباينة من النشاطات والفعاليات المختلفة... ولما لتلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية والأداء فلقد أضحي من واجبات الإدارة أن تحاول جهودها المستطاع لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستويي الآن والسلوك الإداري معا.

المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي

من أبسط التعاريف للمناخ التنظيمي أنه مكان العمل. كما أنه كيان حركي تفاعلي بمعنى أن عناصره ومكوناته البشرية والغير بشرية تتفاعل مع بعضها ضمن عملية تأثير وتأثر.

فيعرف فيلد وايلسون المناخ التنظيمي على أنه: "المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة¹ في عملية انصهارية بين الفرد و المجموعة".

كما يعرفه الطجم والسواط: "بأنه عبارة عن موجز الانطباع الشخصي عن بنية العمل داخل المنظمات وهذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى مستوى الجماعي"².

وفي وجه آخر يعرفه الفريوتي: "أنه انعكاس لخصائص بنىو التنظيم في الوعي ولا وعي العاملين فيه مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات ويجدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي"³.

¹ محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص331.

² طجم عبد الله، عبد الغاني السواط طولقي، "السلوك التنظيمي"، عمان، دار الحفاظ للنشر والتوزيع، الطبعة 2، 2012، ص255.

³ محمد القيروتي، "المناخ التنظيمي في الجماعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة البحوث والدراسات الجامعية، عدد5، 05، 1994، ص215.

مما أسلفنا فالمناخ التنظيمي وفيما توحدت حوله التعريفات السابقة هو مجموعة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعينها أفرادها وكما يفسرونها ويحللوها عبر عملياتهم الإدراكية المستنتجة للمواقف والاتجاهات والمسارات المحددة للسلوك.

فالمناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز هاته المنظمة عن تلك.

كما أن المناخ يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة ويتأثر بنوعيه القوة البشرية (الموارد البشرية) داخل المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي

تختلف أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي باختلاف بنية العمل للمنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة وذلك أن هناك عدة تقسيمات لعناصر المناخ التنظيمي¹، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال العناصر الآتية:

أولاً: عناصر المناخ التنظيمي

تتكون عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض والتي تشكل البنية التداخلية للمنظمة ويمكن إيجار أهم عناصره فيما يلي:

1- الهيكل التنظيمي

ويقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للمنظمة، حيث يوضح جملة التقسيمات والتنظيمات والمعدات الفرعية التي تؤدي إلى مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها وتحديد طرف سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة².

¹ شهاب محمد علي، "السلوك الإنساني في التنظيم"، مصر، دار الفكر العربي، د ت ن، ص: 60.

² ابن حبتور عبد العزيز، "الأداء الوظيفي وعلاقته بالأداء التنظيمي"، عمان، دار وائل للنشر، ط2، 2004، ص: 192.

وهو الإطار الذي يحدد الإيرادات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة فمن خلال تقسيم خطوط السلطة وانسيابها بين الوحدات والوظائف الإدارية المختلفة التي تعمل معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها¹.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها أتعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، فقدوته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلامة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا على الإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا بمساهمته في تحقيق هاته الأهداف تتجلى في أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يسهم سلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصرا معوقا².

2- الاتصالات

يعرف الاتصال بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين الوحدات المختلفة، وهو العملية التي تتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا وتبادل الأفكار والتجارب فيما بينهم³.

وهو التفاعل المباشر بين اثنين أو أكثر من الناس باستعمال وسائط تقنية مثل الهاتف، التلفون، الراديو، المعلوماتية وما توفره هاته الوسائط من صوت، صورة، معلومة عن الشيء المتصل من أجله⁴.

وبالتالي هي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، أنه من الواضح أن موضوع الاتصالات من الموضوعات الهامة التي يجب أن يهتم بها المسؤولون بالمنظمات وتعتمد نجاح المنظمة على

¹ أثير حسو اسحاق، "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة فيتو، جامعة تكريت، العراق، ع26، 2012.

² فاروق عبده نعلبه، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية في اليمن"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2006، ص: 296.

³ محمد عبد الغني حسن هلال، "المهارات النوعية والإقناع"، الأردن، مركز التوجيه والتنمية، 1988، ص: 09.

⁴ عبد الله سنومي، "الإتصال في عصر العولمة-الدور والتحديات"، بيروت، دار النهضة العربية، 2001، ص: 49.

شبكة الاتصالات الموجودة بها، فكلما كانت الاتصالات شاملة لكل أنواعها من اتصال صاعد واتصال هابط واتصال أفقي واتصال رأسي عمودي وهكذا كلما ساعد ذلك على انسياب وتدفق المعلومات والبيانات وكذلك سير العمل وأدائه بشكل إيجابي ومحقق للأهداف.

3- نظم وإجراءات العمل

هي سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما أو في عدة إدارات وتصمم لأجل التأكد من العمليات المتكررة، تعالج بطريقة موحدة¹ القرارات والأوامر التعليمية الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة وعلى سبيل المثال، فإنه نظم العمل وإجراءات تبين كيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام إنتهائه و الإجازات الأسبوعية وشؤون المواطنين والعاملين والتعامل مع المراجعين كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها. ويشير العديد من الباحثين في مجال الإدارة إلى نظم العمل وإجراءاته في السنة الإدارية العربية بشكل عام تتحول إلى هدم المناخ التنظيمي قبل أن تتحول إلى وسيلة بناء معظم العمل وإجراءات غالباً يتحول من منهج مثالي يهدف إلى تحقيق المنظمة لأهدافها على وجه الأمثل إلى وسيلة لتعقيد سير العمل ووضع العقبات أمام تحقيق المنظمة لأهدافها وتنفيذها لمهامه².

4- طرق منع القرار

إن عملية صنع القرار تبحث في العديد من البدائل المتاحة وتحسب تكلفة كل بديل وعائد منها لتختار البديل الأنسب وفي الوقت المناسب وبالتالي فإنها تتطلب حلولاً ابتكارية بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة المشاكل والمساهمة في حلها وتحمل المخاطر التي يتم عن طريقها تقرير شؤون المنظمة والعاملين فيها.

5- نظام الحوافز

إنها مجموعة العوامل التي تهينها الإدارة للعاملين بتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد كفاءة أدائهم³.

¹ اللوزي موسى، "التنظيم وإجراء العمل"، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص: 98.

² خالد محمد أحمد الوزان، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأجنبية، المملكة السعودية، ط2006، ص: 18.

³ ناصر محمد العبيلي، "السلوم التنظيمي في الإدارة العامة"، السعودية، 1982، ص: 14.

ويرى معظم المفكرون والباحثون أن الحوافز عبارة عن مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في القطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشد إلى سلوك معين احتل حوافز العمل مكانا بارزا وجليا منذ بدء اهتمام بحث الأفرهد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة.

والحوافز هي النظام الذي تتجه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكفآت والتشجيع العاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية محكمة كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤشرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه على الإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك معين رغبة في الحصول على حافز مادي أو معنوي والحافز بدوره يترتب عليه إشباع حاجته النفسية أو الاجتماعية.

وأن الحوافز متعددة منها الإيجابية مثل الترقية زيادة الأجور والمشاركة في اتخاذ القرار ومنها السلبية التي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات و اللوائح السائدة تفاديا العقابية مثل الإنذار والخصم من الراتب الشهري وحجب الترقية.

كما أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يحقق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجعهم للإبداع الحد من سلوكياتهم السلبية ويشجع روح تحمل المسؤولية لديهم¹.

6- تكنولوجيا العمل

تطبيق الإجراءات المستمرة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات والمكان فقط أنها الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري في الحركة التي تتناولها.

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي فإذا كانت تقوم على تشغيل الآلي بشكل كبير فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على الإبداع والتفكير وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تطوير وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الآلي².

¹ مؤيد الساعدي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، عمان، الأوراق للنشر والتوزيع، ط01، 2010، ص: 100.

² زاهد محمد الديري، "السلوك التنظيمي"، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص: 96.

7- البنية الخارجية

لقد اهتمت المنظمات المعاصرة بالبنية المحيطة بالمنظمة وأعطتها أهمية كبيرة سيما في مجال الاستقرار التوازن والتكيف. كما أكدت أن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في المنظمة لا بد أن تأخذ دور الظروف البنينة لعين الاعتبار لأن إهمالها من شأنه أن تقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أدائها والمحافظة على البقاء والتنافس، فعلى سبيل المثال في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة قد تستغني المنظمة عن جزء من العمال وهذا يؤدي إلى أن بقية العمال يتصورون المناخ التنظيمي غير مستقر وقلق هذا التصورات تؤثر على نمو المؤسسة وتطورها وعلى أداء العاملين وإبداعهم.

ثانيا: نمط القيادة

هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز مهام محددة لكل حماس وإخلاص، وتشير القيادة في قاموس الأعمال إلى قدرة الشخص على تنظيم قيادة مجموعة من الناس وتأسيس رؤية واضحة ثم مشاركتها مع الآخرين. وهي عمليات إيجابية أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام آلي ومثابر لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم¹.

المطلب الثالث: أنواع التنظيم بالمؤسسة

مثلما تعددت التعاريف حول مكونات المناخ التنظيمي فأن تصنيفات المناخ التنظيمي وأنواعه هي الأخرى قد تعددت هناك من المفكرين من يميز بين مناخين أساسيين هما: المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وآخرون ينعنون المناخ بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعلق، وفريق آخر يذهب إلى نعوت أخرى مناخ تنظيمي صحي ومناخ تنظيمي مريض. وطبعا إلى هاته النعوت والتعاريف تعود إلى بنية هذا المناخ مع تحديد الزمان والمكان لأن الاختلاف في هاته المقاييس هو من يحدد نوع المناخ.

ويمكن توضيح بعض أنواع المناخ التنظيمي فيما يلي:

المفكرين ميلين و كروف (halyim and cript) يميزان بين أنواع من المناخ التنظيمي وهي: المناخ المفتوح - مناخ الإدارة الذاتية، المناخ الموجه، والمناخ العائلي، المناخ الأبوي والمناخ المغلق.

¹ زاهد محمد الديري، المرجع نفسه، ص 101.

أولاً: المناخ المفتوح

يمكن أن يكون مناخاً ديمقراطياً بحيث يتمتع بالروح المعنوية العالية التي تغلب على أفراد المنظمة بالإضافة إلى وجود قيادة ديمقراطية داعمة مع تشاركيه في اتخاذ القرار وضع مستوى عالي من الأهداف. حيث وفي هذا النمط تحديداً يكون مستوى الرضا والانتماء مرتفعاً كما أن القائد أو المدير يلعب دوراً تكاملياً إذ يعمل بجانب العاملين من جهة ويمثل القدوة بمرونته في تناول الأمور والقدرة على التحكم في المواقف¹.

ثانياً: مناخ الإدارة الذاتية

البارز في هذا النوع من المناخات التنظيمية أن إنجاز العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية ولا يمارس المدير إلا قدراً بسيطاً من السيطرة على العاملين حيث أن الظاهر هو الانتماء والألفة والغالب هو التركيز على تحسين مستوى الأداء².

ثالثاً: المناخ الموجه

يكاد هذا النوع أن يكون نقيض النوع الأول والمرسوم بالمناخ المفتوح. والفارق بين السيطرة والمرونة فالمناخ الموجه يتصف فيه سلوك المدير بالسيطرة وانخفاض مستوى المرونة بالإضافة إلى الميل والعزلة وانخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد مما يعمل على وضع المسؤولية في نطاق ضيق والارتقاء بالعمل على حساب الأفراد³.

ويتسم هذا النوع بارتفاع درجة انتماء العمال للمؤسسة وكثرة الإعاقات من الإدارة وأن الإدارة تهتم بالإنتاج دون الاستفادة من رأي العمال.

¹ صالح شامي، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس"، مذكرة ماجستير في تدبير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص39.

² إيهاب محمد عياش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص21.

³ محمد حسن رسمي، "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، مصر، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة 1، 2004، ص42.

رابعاً: المناخ العائلي

يعرف هذا النوع من المناخات بارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية وكذا مستوى التماسك وتجانس الجماعة بالمقابل ينخفض مستوى أداء العمل. أي ارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية¹.

خامساً: المناخ الأبوي

من المصطلح الأبوية يتبادر إلى الأذهان أن الأمر بيد شخص معين. لذا فهذا النوع يكون فيه تركيز السلطة في يد المدير وبالتالي هو يحاول دون ظهور رأي مبادرات فردية بين العاملين معه أما انعكاسات هذا السلوك تكون غالباً سلبية حيث لا يسمح بالسير الحسن للعمل، وتسود روح المعنوية منخفضة لعدم تحقيق قدرة مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية وتنخفض كل من الإعاقة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج².

سادساً: المناخ المتعلق

هو نقيض المناخ المفتوح يتميز هذا النوع بشيء من العثور و ذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجتهم الاجتماعية وكذلك عدم إحساسهم بالرضي اتجاه انجاز العمل. فالمدير لا حاجة له بالعمال وحجاتهم مما يفسح المجال أمام روتين العمل مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية حيث يقتل الاهتمام بالعمل ويركز فقط على الإنتاج مما يؤدي إلى:

- خنق روح المبادرة في أوساط العمال.
- لا وجود للجماعة العمال لا يدلون بجماعة وليسوا راضين.
- الروح المعنوية منخفضة.
- المدير عديم الفاعلية حيث لا يكون المدير قدوة حسنة ومثلاً أعلى في العمل جراء عدم الاهتمام.

¹ هيثم عبد الله أبو خديجة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة-دراسة ميدانية على شركات التأمين العامة في الأردن"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص13.

² إيهاب محمود عياش، مرجع سبق ذكره، ص22.

المبحث الثاني: المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي حظيت باهتمام الباحثين في مختلف التخصصات وكان لتعدد العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه درجة تأثير كل منها على مستواه فالأداء يعتبر البيئة الأساسية في تركيب المؤسسات وهو العنصر الذي ترتقي به المؤسسة أو العكس.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

إن مضمون عملية الأداء الوظيفي يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء الموظف لمهامه بحيث أنها تساعد على تحليل زفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك الموظف من خلال قيامه لمهامه أي تقدير مستوى كفاءته الفنية والعلمية لتنفيذ الواجبات و المهام التي يتضمنها عمله.

وعرف على أنه: "درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الآراء و الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الآراء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.

كما يعرف الأداء: "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال"، فالأداء سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه آخرون أو قام بها بحد ذاته².

¹ راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية-الرؤية المستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 209.

² عبد الحكيم الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين تقييم الأداء"، ج01، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، مصر، دت، ص: 19.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الإهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظراً لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة.

● **بالنسبة للعاملين:** يعد أداء الفرد انعكاساً لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما لأن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها وأن اهتمام الفرد بمحتوى أدائه ينعكس إيجاباً كما يلي :

- إذا ما ارتبط ذلك بأنظمة تقييمه لقياس كفاءة الأداء الفردي يصبح العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية و النقل و التكوين والانتداب لمناصب العليا .

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهو الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

- نظراً لارتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الاهتمام بعمله وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من أجور ومرتببات الأداء.

● **على مستوى المؤسسة:** يحظى موضوع الأداء بأهمية كبيرة لدى المسؤول على المؤسسة حيث يمثل أحد العوامل أو أحد المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها.

لذلك نجد أن معظم المسؤولين يولوك أهمية بالغة لأداء العاملين في المؤسسات كون أن الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مراحل الظهور مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والضمير، مرحلة التميز، مرحلة الزيادة) إذ أن قدرة على بقائها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها¹.

كما لا تتوقف أهمية أن الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطأ التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 212.

المطلب الثاني: القيادة والاستقرار الداخلي للمنظمة

يهتم الناس في مواقف مختلفة بظاهرة القيادة وسواء كان هؤلاء الناس من العلماء والمديرين أو العاملين أو السياسيين أو الطلبة أو المحاضرين أو غيرهم من الناس، وقد يختلف هؤلاء الناس في وضع تعريف للقيادة يرضي جميع الأطراف ويقبله الناس جميعاً.

كما يصعب أخذ جوانب عملية القيادة جميعها من القائد والمرؤوسين (أو الأتباع) إلى الهدف المشترك بين القائد ومرؤوسه وإلى الموقف والبيئة المحيطة بالقيادة وإلى التفاعل والاتصال بين القائد والمرؤوسين وإلى آثار عملية القيادة على سلوك المرؤوسين.

وستتناول في هذا المطلب ظاهرة القيادة من خلال التعرف على مفهوم وأهمية القيادة ومدى مساهمتها في الاستقرار الداخلي للمنظمة.

أولاً: ماهية وأهمية القيادة

يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي، ومن هذه التعريفات ما يلي¹:

- القيادة هي التأثير في سلوك المرؤوسين.
- القيادة هي تمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثراً على الآخرين.
- القيادة هي في أنها ظاهرة محورها التأثير في الآخرين وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية وهو ما يطلق عليه بالقائد.

ثانياً: شخصية القائد

عندما نتحدث عن أحد القادة الناجحين قد يستدعي انتباهك تمتع هذا القائد بصفات شخصية فريدة ويدفعك هذا إلى التساؤل ما هي تلك الصفات والسمات الشخصية التي يتمتع بها القائد؟ لهذا ظهرت نظرية السمات THEORYTRAIT في القيادة.

وتطورت نظرية السمات في القيادة تاريخياً من مفهوم القائد أو الرجل العظيم GREATMAN إلى مفاهيم ونظريات أخرى وبين مفهوم الرجل العظيم أن العظماء عن القادة هم عظماء لأنهم قد ولدوا

¹راوية حسن، المرجع نفسه، ص 220.

بصفات محددة تجعلهم عظماء ومن أشهر الدراسات شيوعاً دراسة جيسيلي GHIOELLI التي تمت على 300 مدير و90 منظمة في أمريكا ولقد استطاع أن يكشف أن الناجحين من المدراء يتمتعون بصفات شخصية هي:

- القدرة على الإشراف .
- الذكاء
- الحسم
- الثقة بالنفس
- دافع عالي الإنجاز
- دافع عالي لتحقيق الذات .

لتليها بعد ذلك نظريات أخرى منها النظريات الموقفية أو النظرية الشرطية حيث حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف والتي تشمل العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم فيها والإفتراض بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف والتوائم في ظل الظروف المتغيرة فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الشرطية أي الموقفية هما: القائد، الجماعة، الموقف. فمتغير الموقف لأهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.

وعلى الرغم من ذلك فإن هاته النظرية لم تعط حتى الآن إجابات كافية عن آثار المتغيرات بشكل يدعم افتراضاتها النظرية ولا زالت تحتاج إلى ثبات علمي للعديد من الجوانب النظرية التي انطوت عليها نظرية الموقف إذ أن جميع المحاولات فيها اتجهت نحو تحليل العناصر الموقفية التي تحيط بالظاهرة القيادية ثم معرفة إذا ما كان النمط القيادي فعالاً أو غير فعال وفقاً لطبيعة الموقف التي تبرز فيه ظاهرة القيادة.

1- النظرية الوظيفية¹

تقوم هاته النظرية على افتراض منطقي مفاده أن القيادة تسعى لتحقيق أهداف الجماعة وإلى تماسكها وترابط أعضائها من خلال عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة لمواجهة المواقف المتعددة لمصلحة

¹ خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية، طبعة 01، 2010، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان. ص 58.

الجماعة والمنظمة ولذا فإن عملية القيادة بهذا المفهوم لا تقتصر على فرد واحد بل أنها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة وغالبا ما يظهر هذا الاتجاه في إيضاح أبعاد القيادة بشكل كبير في إطار الجماعات الديمقراطية إذ أن طبيعة القرارات المنبثقة من خلال تفاعلاتهم الوظيفية في انجاز المهام تنطبق من روح المشاركة و التفاعل البناء لاحتواء المواقف عن وجهات نظر متعددة وبالتالي يتحقق البعد الحقيقي للظاهرة القيادية من خلال الروح الديمقراطية والتشاركية في مسؤولية اتخاذ القرار وانجاز المهام المختلفة.

2- نظرية التفاعل

تقوم هاته النظرية على مفهوم يتجاوز تركيز النظريات السابقة على عامل واحد من العوامل المؤثرة في ظاهرة القيادة، إذ أن نظرية التفاعل وفقا لإطارها الفكري عبارة عن عملية التأثير المتبادلة بين العوامل ذات الأثر على ظاهرة القيادة وهي (القائد، الجماعة، الموقف). من هنا يتضح أن القيادة عبارة عن عملية تفاعلية مشتركة بين القائد والجماعة (التابعين) والموقف، إذ أن القائد يؤثر في الجماعة ويمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة، وهكذا نجد أن هذه النظرية أخذت مختلف العوامل التي تؤثر في ظاهرة القيادة، ولذا فإن نظرية التفاعل لم تحمل نظريتي السمات أو الرجل العظيم ونظرية الموقف بل أنها حاولت خلق صورة تفاعلية لإيثار كل منهما مع البيئة وأثارها على تحديد الاتجاهات القيادية ذات الأثر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ومواصلة نجاحها في ظل المتغيرات المختلفة¹.

ثالثا: أنماط القيادة

لقد أسهمت العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة و أنواعها بشكل مستفيض ولذا فإن أنماط القيادة وأثرها في سلوك العاملين قد حددت في ثلاث أنماط قيادية عادة تكون أكثر بروز في السلوك الفردي للقائد وهي:

1- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية)

تتسم القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية الاستبدادية بالنزعة الفردية شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في اتخاذ القرارات والإحجام عن تفويض الصلاحيات ووضع السياسات وتحديد أوجه الأنشطة والفعاليات بشكل فردي وليس على أساس النزعة الجماعية في التعامل مع الآخرين، إذ تتجلى لدى القائد الأوتوقراطي النزعة

¹ محمد حسن رسمي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الفردية في التعامل مع الآخرين وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي. إذا غالبا ما يشرف القائد الأوتوقراطي إشرافا مباشرا على القرارات وتفصيلاتها وصيغ تنفيذها، ويتسم بالتقيد الحلم بالقوانين والأنظمة والتعليمات ولا يدع مجالاً للمرونة في تنفيذها ويمارس الضغط على العاملين من أجل الالتزام بها وزيادة الإنتاج والإنتاجية.

ومن الجدير بالذكر أن هذا النمط القيادي غالبا ما ترافقه بروز الظواهر الآتية¹:

- 1- بروز النزعة العدائية بين أفراد المنظمة وضعف التماسك و الارتباطات الاجتماعية وانعدام الود والمحبة بينهم، وتظهر بوادر الصراعات الإدارية و التنظيمية بين العاملين في المنظمة بشكل أكثر وضوحا.
- 2- ضعف التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة والعاملين فيها.
- 3- عدم القدرة على تنفيذ الأعمال إلا من خلال الإشراف المباشر على العاملين في المنظمة، وينعدم الوازع الذاتي بالأداء.
- 4- تتسم الجماعة العاملة في غياب القائد بشيوع ظاهرة التفكيك و بروز الفوضى.
- 5- تتصف الجماعة العاملة بانخفاض المعنويات وارتفاع نسب الغياب و التمارض والصراعات داخل العمل.
- 6- ضعف قنوات الاتصال بين الأفراد وظهور الروح السلبية.
- 7- بروز ظاهرة عدم الانتفاع الذاتي للعمل أو الاهتمام به، كما ينعكس أثره واضحا على انخفاض الإنتاجية وضعف المعنوية وعدم تحقيق الرضا.

2- القيادة الديمقراطية

يتسم هذا النمط من القيادة في قيام القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المناطة بآدائهم، إذ أن القائد الديمقراطي يتيح للآخرين (التابعين) الإسهام في إبداء الرأي والمشاركة فيه ويؤكد على أهمية الفرد والجماعة في المنظمة والسعي لرفع معنوياتهم ويتيح فرص التعامل بروح الفريق الواحد، ولذا فإن هذا النمط القيادي يتسم بالسمات التالية²:

- 1- تحديد السياسات العامة للمنظمة وفق أسلوب المنافسة الحرة بين الأعضاء أما القرار عادة ما يصدر من القائد بتمازج الآراء واحتوائها.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² خضير كاظم حمود، المرجع نفسه، ص 71.

- 2- موضوعية القائد في إنشاء النقد ومحاولة تقييم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- 3- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المباشر والمستمر معهم.
- 4- يتمتع القائد الديمقراطي بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهام بالمشاركة الهادفة لجماعات العاملة في المنظمة.
- 5- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوي العالية مما ينعكس أثره على زيادة وتحسين الأداء والإنتاجية.
- 6- بروز القيم الإيجابية وظهور ثقافة منظمية قائمة على تعزيز السلوك الإيجابي والهادف لنجاح المنظمة وقدرتها على الاستقرار والاستمرار.

3- القيادة الفوضوية (غير الموجهة)

تتسم القيادة الفوضوية (غير الموجهة) على الاعتماد على أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد عن دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويصح دوره بحكم المستشار إذ تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهامه وبتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد، إذ يفقد القائد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم وأداء مهامهم ولذا فإن هذا النمط القيادي يتسم بالصفات التالية:

- 1- إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين أو العاملين في إنجاز المهام المنوطة بهم دون أدنى تدخل من القائد.
 - 2- عدم إعطاء العاملين أية معلومات حينما يطلبها القائد وغالبا ما تكون محدودة جدا.
 - 3- عدم المساهمة أو مشاركة مع العاملين في أداء مهام عملهم أو تقديم التوجيهات أو الإرشادات لهم.
 - 4- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا ولذا يبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف الإنتاجية.
 - 5- ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد وخسارة سبل الاتصالات الفعالة بينهم.
 - 6- ضعف التماسك وانعدام الروح الاجتماعية بينهم وهبوط الروح المعنوية وعدم الثقة والتعاون في إنجاز المهام والأنشطة المطلوبة.
- هذا يقودنا للتساؤل كيف يمكن للقيادة أن تضمن الاستقرار الداخلي للمنظمة.

بعد متابعتنا للقيادة أهميتها وأمطها و النظريات التي شملها كيف يمكن أن تصنع القيادة الاستقرار داخل المنظمة.

ما معنى الاستقرار الداخلي للمنظمة؟ أو بمعنى الاستقرار التنظيمي ضرورة للعملية الإدارية الناجحة تمثل عملية التنظيم واحدة من النشاطات أو العمليات الإدارية الرئيسية في أية منظمة وفي الواقع فإن التنظيم يعتبر مهما حتى على المستوى الفردي، وتزداد الحاجة إلى التنظيم كلما تعقدت وتشابكت العلاقات والأمور وزادت الأعباء وكبر حجم الموارد والمصاريف وعدد الأفراد العاملين فلا بد من التنظيم الواضح والدقيق الذي يوضح العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة.

إن وجود تنظيم ناجح وفعال هو من الشروط الرئيسية لنجاح أية منظمة أو مؤسسة ويتجسم ذلك إلى عدد من الفعاليات والأنشطة مثل تقسيم العمل، إعداد هيكل تنظيمي يحدد المهام والمسؤوليات، تفويض السلطات والصلاحيات، اختبار الأشخاص المناسبين لشغل المناصب الإدارية والوظائف المبينة على الهيكل التنظيمي إلى غير ذلك.

بالمقابل، فإن كلامنا هذا لا يعني أن تقوم المنظمة بين الحين وآخر وبمناسبة أو بدون مناسبة بإجراء تغييرات دورية ومستمرة على تنظيمها وهيكلها فهذا يفقدها العنصر الأخر الضروري وهو الثبات والاستقرار. والواقع فإن الثبات والاستقرار التنظيمي هو المحور الرئيسي فكل تنظيم يجب أن يبني بتأني، وأن تدرس المنظمة الغابات الأساسية من إنشائها بعمق لكي تكون الترجمة إلى إنشاء تنظيم فاعل وناجح ومستقر ومرن بنفس الوقت يستجيب للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويتفاعل معها بنجاح ممارسا النشاطات المختلفة للعملية التنظيمية من تشكيل الهيكل إلى تحديد المهام والاختصاصات إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ووضع وتحديد السياسات والإجراءات وغيرها.

إذا، فإن الإستقرار التنظيمي يمثل شرطا و معيارا مهما لنجاح التنظيم والمنظمة وهو يساعد المنظمة على أن تتفرع إلى نشاطاتها وأعمالها الرئيسية وأن تمارسها من باب الثقة في أن تنظيمها متماسك وقوي وفعال. أن الاستقرار في التنظيم في وجود قيادة رشيدة يساعد على بناء الخبرة لدى العاملين وهذا سيقود بدوره إلى الإبداع و التفوق كما يساعد على بناء هيكل سليم للتخطيط والمتابعة والمراقبة على مستوى المنظمة.

بالطبع عكس ما قلناه سينتج العكس فعدم الاستقرار والثبات وضعف القيادة سيؤدي إلى تذبذب في المستوى الأداء وخلل تنظيمي، يؤدي إلى انخيار واضح في المستوى الأداء مما يؤدي إلى إجهاض جهود التطوير والتخطيط وبث الارتباك في العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الموظفين وخلل في بناء وإنضاج الخبرة

لديهم وهذا يؤدي إلى خلل عام على مستوى المنظمة يجعلها عاجزة عن أداء المهام والواجبات وتحقيق الأهداف والغايات المحددة.

المطلب الثالث: مشاكل الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينية

على اعتبار أننا قدمنا سابقاً مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته فهناك محددات ومعايير للأداء الوظيفي تسمح لنا بمعرفة معوقات العمل وإجراءات تحسينية وهو محور هذا المطلب.

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

انطلاقاً من اعتبار أن الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وأن ذلك يعتبر سلوكاً فإن لهذا السلوك عناصر مكونة له وهذا الأخير عرضه للتأثر سلباً وإيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، وهذه العوامل عادة ما تسمى بمحددات وتنقسم إلى عوامل تؤثر على العامل كشخص وتسمى محددات داخلية وأخرى تتعلق بالبيئة المحيطة وتسمى محددات خارجية.

1- المحددات الداخلية

أ- **الجهد:** هو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

ب- **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفاءات أو بالسمات الشخصية وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء الوظيفي.

ج- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال أي توجه جهد العامل بمعنى يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها حيث يتضمن بهذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته¹.

2- المحددات الخارجية

¹ راوية جسن، المرجع السابق، ص 210.

حيث يشير الواقع إلى أن هناك محددات خارج سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في:

أ- **متطلبات العمل (الوظيفية):** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب- **البيئة التنظيمية (الموقف):** تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيه وتشمل عادة كلا من مناخ العمل، الإشراف، توفر المواد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب وجميع هاته العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

ج- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كإنخفاض الرواتب والحوافز والمكفآت واختلاف الرتب عن مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حال تدينها وإيجابيا في حال ارتفاعها، وبالتالي فإنه تتأثر كل من متطلبات العمل أو المهارات وبنية التنظيم بالعوامل الخارجية أو إيجابا¹.

يقودنا هذا إلى الحديث عن عملية لا تقل أهمية عن مما سبق ذكره وتتعلق بقياس وتقييم الأداء والتي هي عملية إدارية تقوم بها جهة مختصة بشكل منظم ومستمر مبني على أساس ومعايير أداء معينة ينتج عنها قرارات وأحكام وتقييم نتائج أداء الموظف حاليا وكيف يمكن جعل أدائه لوظيفة بكفاءة أعلى في المستقبل كما يحدد القدرات والمواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تظهر أهمية عملية تقييم الأداء من خلال المجالات التي يستخدم فيها و التي هي كالتالي:

1- تخطيط الموارد البشرية

أن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية فيها، وأن المؤسسة تعتمد مقاييس الأداء دوريا سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية.

¹ سهيلة محمد عباس و علي حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار وائل للنشر، 1999، ص442.

2- تحديد الاحتياجات التدريبية

من خلال التقييم يتم تحديد احتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية وتستخدم تقارير قياس الكفاءة في ضوء ذلك يتقرر مدى حاجتهم إلى التدريب ونوع البرنامج التدريبي الذي يلائمهم ومدته ومكانه.

3- تحسين الأداء و تطويره

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لابد لهم من معرفة مستوى التقسيم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإدارة. فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في مجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر في الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي لتطويرها وتحسينها مما ينعكس أثره إيجابا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

4- انجاز عمليات النقل و الترقية

قبل ترشيح أي فرد للترقية من الضروري العودة إلى سجل التقسيمات التي حصل عليها في السنوات السابقة فالترقية تعني تغيير وتوسيع في المسؤوليات مما يتطلب التأكيد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة واحدة من الطرق المهمة للتأكد من تمتع المرشح للترقية بهذه المؤهلات له العودة إلى ملف تقسيماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها وقد ينطبق ذلك على قرارات نقل الموظف إلى دائرة أخرى.

5- تحديد مشاكل ومعوقات الأداء الوظيفي (العمل)

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح السياسية والبرامج والإجراءات والتعليمات ... إلى المطبقة في العمل من الناحية ومعرفة الضعف أيضا في

¹ راوية حسن، المصدر نفسه، ص 215.

المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن المؤسسة من تحسين وتطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفعالية و كفاءة عالية.

6- رفع الروح المعنوية للعاملين

إن جو التفاهم والعلاقة الحسنة يسود بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأديتهم للعمل محل تقدير واهتمام الإدارة وأن هدف الإدارة من قياس الأداء هو معالجة نقاط الضعف فيه من خلال مقابلة يقوم بها الرؤساء لشرح هاته النقاط للعاملين على أساس ودي و صريح ووضع الخطة التي سيسلكها الفرد لمعالجتها كما أن العاملين يشعرون بأن القرارات الإدارية المتعلقة بهم كالترقية أو منح المكافآت لا تتم أيضا إلا على أساس الكفاءة والجهد المبذول في تأدية العمل وبالتالي فإن قياس تقييم الأداء سيؤدي إلى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس من التفاهم بين الإدارة والعاملين كما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم.

7- تحديد المكافآت الشخصية ومنع العلاوات

إذا عن طريق تقييم الأداء وما يظهر عن نتائج يتم تحديد من يستحق منحة أو علاوة أو مكافآت تشجيعية للنشاط وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز¹.

8- الإنضباط و المعاقبة

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبت ذلك في ملفه ومراجعتها في تقييمه السنوية فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها، وتعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة الماضية إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها خلال السنة بالإضافة إلى أنه إذا رفعت على فرد ما ستكون جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقسيمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة و إذا اثبت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبة بتجميد ترقيته أو التنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها .

¹ مهدي حسن زويلي، "إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، دار الصفا للنشر، 2003، ص: 248.

فقبل أن تتخذ المنظمة قرارا حاسما كهذا تحتاج العودة لأي ملف الفرد لتحديد فيهما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر وكذلك لتقدير مدى تمتعه لمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى، وتكون هاته المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة.

المبحث الثالث: أثر الاتصال الفعال على البنية التنظيمية للمنظمة

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك استنتاجاتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل الفرد والطريقة الملائمة لإنجازها، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر إنجازه وزيادة معدلات الحوادث والإصابات وزيادة الفقد سواء من الوقت العمل أو المواد المستخدمة.

يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة ففي كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنفيذيين وأعضاء الإدارة العليا والاستشاريين، المشرفين والملاحظين والعاملين تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والحساسات والإنطباعات بين الأفراد بعضهم وبعض وبين الجماعات لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة ترتبط كل أعضاء التنظيم بعضهم بعض، ففي مجال الإتصال المباشر بين المدير والفرد فإنه ينبغي على المدير نقل الأفكار والآراء والمشاعر والقرارات طالما أنه يخطط وينظم ويوجه ويقوم بالرقابة والتوضيح ما يجب إنجازه أو يكتب مذكرة ومقابلة أحد طالبي العمل الأخطار بإجماع مع المدير العام، سماع شكوى أو مظلمة من أحد الأفراد، فكل هذه الجوانب تستلزم الاتصال¹.

ولا شك أن أخبار وإعلان الأفراد نشاط المنظمة سياستها والمقاصد والغايات مما يؤدي إلى وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصال ويتزود الأفراد في المنظمات بالمعلومات بعدد من الطرق والأساليب والتي منها المذكرات والتقارير، التنبؤات وشبكات الاتصال بالكمبيوتر ؟؟؟؟؟ استخدم في السنوات الأخيرة نظام المعلومات عن طريق الكمبيوتر ويعرف بإسم أنظمة المعلومات الإدارية ومن المؤلف أن يوجد بالمنظمة أكثر من نظام المعلومات الإدارية حيث توجد أنظمة معلومات خاصة بالنواحي المالية وأنظمة معلومات خاصة بالإنتاج أو أي مجالات أخرى وفي حالة تعدد هذه الأنظمة فتسمى بأنظمة المعلومات الفرعية منبثقة من نظام المعلومات الكلي الخاص بالمنظمة.

¹ مهدي حسن زويلي، المصدر نفسه، ص 250.

المطلب الأول: الأثر النفسي للاتصالات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية

أولاً: فاعلية الاتصال

يتولد عن أي عملية إنتاجية عنصريين هما المنتج والمعلومات وإذا ما تم تبادل المعلومات فهذا يعني أنه حدث اتصال، وقد دلت مختلف التقديرات أن ما يتراوح ما بين 85؟ و90؟ من الوقت يقتضيه الفرد في المتوسط في استقبال وإرسال المعلومات.

ثانياً: مفهوم الاتصال COMMUNICATION

عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر فالمكونات الأساسية لهذا التعريف حدوث التبادل وأن يتم بين شخصين أو أكثر ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما، ويتضح من هذا الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما الإرسال والاستقبال، فلا يتحقق الاتصال عن اتجاه واحد وإنما يتضمن مشاركة طرق أخرى فإن الاتصال يحقق أغراضه بفاعلية¹.

ثالثاً: أغراض و أهداف الاتصال

من وجهة نظر مدير المنظمة ذو المسؤوليات المتعددة اتجاه العاملين والمساهمين والمجتمع والعملاء الاستعلام والتحري _الإخبار_ التأثير حيث يجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومة اللازمة (الاستعلام) وتزويد الآخرين بالمعلومات وتنمية وتوسيع الفهم والمعرفة (إخبار)، ويدعم الاتجاهات والتصرف (التأثير).

فقد يكون الاتصال رسمي أو غير رسمي شفوي أو كتابي وهذه هي الأهداف الأساسية للاتصال، وفيما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين فإن المدير الذي ينجز الهدف يتمكن من تكوين فريق لعمل تصبح المعادلة الإعلام أو الأخبار + التأثير؟ العمل الجماعي (فريق عمل).

1- أنواع الإتصال

رغم وجود العديد من التصنيفات للإتصال إلا أنه يكفي هنا أن تذكر بأن الإتصال قد يكون رسمياً أو غير رسمي.

أ- الإتصال الرسمي

¹ مهدي حسن زويلي، المصدر نفسه، ص 255.

الإتصال الرسمي هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها ويتخذ هذا النوع من الاتصالات عدة أشكال والتي من أهمها:

■ الاتصال اللغوي

قد يكون الاتصال لغويا إذا تم تبادل للمعلومات بين الطرفين أما شفويا أو كتابيا، وتعتبر المحادثات أهم أشكال هذا النوع أما الاتصال الكتابي يأتي في المرتبة الثانية بعد المحادثات كماً نماذج بيانات لإبلاغها، التقارير، النشرات والمطبوعات فهذه اتصالات رسمية شفوية قائمة على استخدام الألفاظ والكلمات.

■ الاتصال غير اللغوي

يأخذ هذا النوع من الاتصالات مركز الوسط بين الاتصال الكتابي والشفوي، فليس كما يعتقد العامة أن الكلام والتخاطب هما الوسائل الخاصة بالاتصال المباشر بين الأفراد، فالسكوت والإنصات والحركة وإيماءة الرأس، التدريب العلمي وسائل فعالة ومباشرة للاتصال¹.

ب- الاتصال غير الرسمي

الاتصال غير الرسمي هو استقبال غير مباشر ويأخذ الشكل العنقودي ويتلازم وجوده مع الاتصال الرسمي، فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال فهو يحقق السرعة في تبادل المعلومات وأيضا يمر عبر المستويات التنظيمية ويتصف بالفاعلية، أما الجوانب السلبية لهذا النوع من الاتصال فقد يسبب إحداث شقاق وخلاف وسوء الفهم للرسالة وخاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معمة ليست من مصدر الرسمي.

2- أغراض الإنصال

ومن هنا يمكن القول أن الاتصال يعمل كوظيفة رقابية لخدم عدة أغراض هي:

- توفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية والضرورية لتقييم النتائج في الوقت المناسب.
- توفير المعلومات للإدارة المنظمة بحيث تتمكن من إدارة مختلف الموارد بفاعلية.
- تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي بما في ذلك المؤشرات الخارجية التي تؤثر على منتجات المنظمة وخدماتها.

¹ مهدي حسن زويلي، المصدر نفسه، ص 256.

- توفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة في الشركة واستمرارها والتي تساعد على التوصل إلى انطباع فعلي وسليم من الشركة.
- إعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط حيث لا تساعد التقارير الرسمية والمكتوبة في تحقيق ذلك.

لا يمكن إلغاء دور الاتصالات في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه بصورة فعالة، تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلافاً في المناخ التنظيمي فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي.

بوجود أنماط اتصال فعال يمكن أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً للإبداع والمساهمة في اتخاذ القرار لأن الاتصال وسيلة اجتماعية تساهم في خلق التفاهم بين الأفراد وعملية نقل المعلومة والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف.

وبالتالي كفاءة الاتصال تعتمد على طبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة فهي تتأثر وتؤثر فيه.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

أولاً: الثقافة التنظيمية

هي إحدى الآليات المستخدمة لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف المنظمة وتتبع أهميتها من أهمية العنصر البشري الذي يعتبر أهم الركائز في عملية الإنتاج لما يبذله من جهود وفعالية تساهم في رفع مستوى في المؤسسة وكفاءتها وسلوكه يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المؤسسة¹.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

شهد هذا المفهوم عدة محاولات لتعريفه حيث تم تناوله من زوايا مختلفة ونذكرها:

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 244.

- هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والتفسيرات العقلية والرموز والإيديولوجيات وما شابه من منتجات عقلية¹.
- هي بطاقة تعريف منظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء.
- تعرف كذلك بأنها مجموعة القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية المتعلقة بهذه الدراسة هي مجموعة القيم والمبادئ والأفكار والمفاهيم والعادات والتقاليد والتي تؤدي إلى كسب ولاء العاملين بها من أجل تحقيق أهدافها.

2- مظاهر الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية بمثابة إدراك عام ومشارك لدى أعضاء التنظيم اتجاه ما يجب عمله في المواقف المختلفة وعليه، فإنه في المتوقع أن يظهر الأفراد في المواقف التنظيمية المختلفة أنماط سلوكية متشابهة في المؤسسة الواحدة، ويمكن الاستدلال على مظاهر الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال جوانب هي:

- **فلسفة العمل الجماعي:** وتظهر من خلال سيادة روح الفريق وروح المودة والنظام والشعور بالمساواة بين العاملين فهناك ثقافة التعاون والتعايش والمساعدة وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار.
- **القدرة على التكيف:** من خلال مرونة الإدارة والاعتقاد بجمالية التعبير واستعداد العاملين لإحداث التغيير والاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر والاتصالات المفتوحة.
- **القدرة على الابتكار:** مدى تشجيع التفكير الإبداعي وجدية التغيير واحترام الرأي الآخر والاستعداد لتحمل المخاطر والاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.

3- أهمية الثقافة التنظيمية

- تساهم الثقافة التنظيمية في تماسك الجماعة فهي المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة ويظهر ذلك من خلال العلاقة بينها وبين مختلف النشاطات التي تديرها وتتأثر بها:
- تحقيق المؤسسة الهوية وتجمع بين أعضائها وتميزها من سواهم.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.

¹ سمير سعيد الحجازي، "معجم المصطلحات الحديثة"، ط01، لبنان، دار الكتب العلمية، 2007، ص 131.

- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- التنبأ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- تحديد معايير لما يجب أن يفعله أو يقوله العاملون.
- توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

ثانياً: الولاء التنظيمي

أما الولاء التنظيمي فهو بمثابة منهج حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى إنشاء قاعدة صلبة من العمال المخلصين وقد بينت الدراسات الحديثة ضرورة وجود الولاء التنظيمي داخل المؤسسة لضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها تأسيساً لما سبق ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة في تحديد اتجاهات القادة والمسيرين والعاملين فيها وتشجيعهم على تحقيق أهداف المؤسسة من أجل ضمان الاستمرارية.

1- مفهوم الولاء التنظيمي

هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء المنظمة الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص ولأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها، ويعرفه "ستيوز" بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسة ومساهمته الفعالة بها¹.

ويرى مفكرون آخرون "بأنه حالة يمثل لها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

¹ سمير سعيد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

من هنا يمكن القول أن الفرد الموظف على مستوى مؤسسة نشأ به من شعور اتجاهها نتيجة ما تقدمه له من تحفيزات وتلبية رغبات فيتولد لديه شعور بصدى قيمته وأهميته فيسعى إلى تلبية أهدافها ويشعر بالافتخار لانتمائه لها.

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتمام واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة فهو يحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لما له من علاقة بفعالية هذه الأخيرة ودرجة انجاز العمل فيها كما يمثل العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية.

2- أهمية الولاء التنظيمي

لكل منظمة مهما كان نوعها هدف تسعى إلى تحقيقه ولو على المستوى البعيد وهذا لا يتحقق إلا من خلال تكاتف الجهود وتوحيد الهدف، وعليه فإن الولاء التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تساهم في استقرار المنظمة وبقائها وللولاء التنظيمي أهمية كبرى تتمثل فيما يلي¹:

- للولاء التنظيمي أهمية في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها قصد دفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- ارتباط الولاء التنظيمي بعدة عوامل ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب الفعالية في العمل كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وتقدمها وذلك إيماناً منهم بأي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.

من هنا يمكن القول أن العنصر البشري هو أهم ركيزة أساسية والتي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه، فهو بمثابة العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة فإذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال أساليب فعالة والتي تعتبر كسياسة تنتهجها المؤسسة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم

¹ سمير سعيد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

أداء راقى، والقيمة الحقيقية للولاء التنظيمي تتجلى من خلال قدرة القائد على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: الاتصال الفعال كمدخل لاستقرار الأفراد والجماعات (مقاومة التغيير والصراع التنظيمي)

تعتبر عملية الاتصال من بين أهم العمليات التي تحرص كل المنظمات على ضمان فعاليتها و هذا لما لها أهمية كبيرة في ضمان توفير مختلف المعلومات للمنظمة (داخليا و خارجيا) مما يسمح بترشيد القرارات المتخذة كما أن ضمان الاتصال المستمر وفي كل الاتجاهات داخل المنظمة يسمح بتحسين أداء المورد البشري بها و كذا تحفيزه على الإبداع و تنمية قدراته و مساهمته في اتخاذ القرارات بالمنظمة. حيث تكسي عملية الاتصال الداخلي بين مختلف الأفراد العاملين بالمنظمة أهمية بالغة في تحسين نوعية تسيير مختلف الأنشطة و المهام بهذه المنظمة ،حيث يعتبر الاتصال بمثابة عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر داخل المنظمة بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما ، كما أن الاتصال الداخلي هو عملية تبادل الأفكار و الآراء والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة بين جميع الأفراد في المنظمة¹.

أولا: أهداف الاتصال المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة

يهدف الاتصال داخل المنظمة إلى تسهيل تدفق المعلومات في هيكل إداري إلى آخر من أجل المساهمة في انجاز المهام والوظائف في الوقت المطلوب وبالذقة اللازمة، ويكون ذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب. حسب الخطة والأهداف التي تعدها المؤسسة، كما أن للاتصال الداخلي بالمؤسسة دور أساسي آخر وهو المساعدة في إعداد واتخاذ القرارات على مستوى الهياكل والمصالح الإدارية المختلفة بالإضافة إلى أن عملية الاتصال الداخلي تحفز الأفراد العاملين على بذل جهودات في سبيل إتقان المهمة من خلال إحساسهم بالمسؤولية، يمكننا تلخيص أهم الأهداف المتعلقة بالاتصال الداخلي بالمنظمة (بين الأفراد العاملين) في النقاط التالية²:

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 215.

² سمير سعيد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 213.

- الإخبار الإعلام ويتم ذلك عن طريق ملصقات ونشريات تهتم أساسا بنقل المعلومات داخل المنظمة والسهر على إعلام الموظفين بالمستجدات الطارئة وأهم القرارات المتخذة.
 - الإعداد لتقبل التغيير بحيث أن القائد حينما يرغب في التغيير فإنه يلجأ للإعلام الموظفين بذلك بغرض إعدادهم لتقبل هذا التغيير والمشاركة فيه.
 - توضيح أو تصحيح الآراء.
- غير أن عملية الاتصال تتعرض كغيرها من أنشطة المنظمة لمجموعة من المعوقات:

ثانيا: معوقات الاتصال

1- المعوقات الشخصية

- يوجد مجموعة من المعوقات قد توجد في المؤسسات والمجتمعات في صورة شخصيات قد تسبب سلوكها معوقات لاتصال ومنها:
- الشخص الذي لا يقوم بأداء مهام منصبه و دوره في العمل.
 - الشخص الذي يتسبب في ضياع وقته ووقت الآخرين من زملاء.

2- المعوقات التنظيمية

تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمؤسسة تجدد:

- عدم وجود هيكل تنظيمي ملائم يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات
- عدم الاستقرار التنظيمي المتتالية في فترات منقارية لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

3- المعوقات البنية

- تنجم عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها وأهم هاته المعوقات:
- اللغة: أن طبيعة اللغة المستعملة قد تشكل عائق في عملية الاتصال بين الأفراد.
 - التشتت الجغرافي: أن بعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب و بالطريقة المناسبة.

ثالثاً: مقاومة التغيير و الصراع التنظيمي

الصراع أو النزاع التنظيمي ظاهرة لا تخلو منها المنظمة من المنظمات، فهي تحدث بداخلها في الشكل متعددة من خلال أو جدال كرد فعل لتلك التفاعلات و سطها، والمنظمة جهاز له أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها في البيئة الاجتماعية التي توجد بها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والمهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات حيث توجد داخل بناء محدد له معايير وقوانينه ونظمه.

ومن خلال نشاطها تتولد عمليات تفاعلية ينتج عنها ظهور الصراع التنظيمي، ولعل عن أهل مصادره هو حدوث إعادة تشكيل أو تغيير عناصر المنظمة بما يحقق أهدافها مما يفرض على الأفراد وجماعات العمل إيجاد طرق وأساليب تكيف واندماج مع الواقع الجديد وأعباء وتكاليف إضافية وأنماط سلوكية معينة للحفاظ أو الدفاع على المكتسبات المحققة أو البحث عن مكتسبات جديدة غير أن المعطيات الجديدة للتغيير لا تسمح للفرد بتحقيق هذه الأهداف في الكثير من الأحيان مما يدفعه إلى التعبير عن عدم رضاه أو عدم قبوله أو عدم تأديته بشكل جزئي أو كلي لهذه المعطيات أي مقاومتها أو رفضها، مما يفتح المجال لإمكانية وجود تناقضات واختلافات تدرج من الاختلاف في وجهات النظر إلى أشكال أكثر حدة تظهر في صورة صراع أو نزاع ولكل أثاره ونتائجه¹.

1- مفهوم التغيير وأهدافه

نكاد لا نرى اتفاقاً يوجد حول مفهوم واحد متفق عليه للتعبير، فيرى البعض أن التغيير: هو عملية التحول من نقطة أو حالة في الفترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل ويراه البعض بأنه التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال مدة زمنية معينة، وأن أداة التغيير هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بفعالية لك حول من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن وأفضل وقت وأقل جهد كما أشار آخرون إلى أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستخدمة يحمل في طياته وعودا وأحلام البعض وندم وآلام البعض الآخر وقد حدده البعض بأنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوقف مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية أو أن التغيير هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من

¹ سمير سعيد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

- تحقيق أهدافها بشكل أفضل، كما أن آخرون أشاروا إلى التغيير بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين:
- ملاءمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم.
 - أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات.

2- أهداف التغيير في المنظمة

تتضح هاته الأهداف في حالتين هما¹:

- حرص المنظمة على التكيف مع الظروف الخارجية والاستجابة لضغوط المنظمات والتكتلات والقوى التي تقع في البيئة الخارجية. ومن الأمثلة على ذلك: التغيير في أذواق المستهلكين والقيود القانونية والتشريعية التي تفرضها الحكومات على المنظمات.
 - الرغبة في تعديل سلوك الموظفين، فالمنظمة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية الموظفين لكي تتمكن من مواجهة التغييرات الكبيرة التي تحيط بها من آثار البنية الخارجية.
- ومن الجدير بالذكر أن أي تغيير ترمي إليه المنظمة يجب أن يكون تغيير إنسانيا أولا وقبل كل شيء، وأن فهم العاملين في المنظمة له أمر أساسي وضروري.

3- أنواع التغيير

أ- التغيير الشامل والتغيير الجزئي

يشمل التغيير الشامل مختلف قطاعات التنظيم وجوانبه أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة مما يحدث نوعان من عدم التوازن بين قطاعات التنظيم وبالتالي الحد من فعالية التغيير².

ب- التغيير المادي و التغيير المعنوي

التغيير المادي هو التغيير التكنولوجي كتغيير الأجهزة والمعدات أما التغيير المعنوي فينصب سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي وطرق أداء العمل.

¹ سمير سعيد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 143.

ج- التغيير السريع و التغيير التدريجي

يعتمد هذا النوع من التغيير على درجة السرعة التي يحدث بها التغيير إذ يلاحظ أن التغيير البطيء و التغيير التدريجي يكون أكثر رسوخا من التغيير السريع.

د- التغيير المتوقع و التغيير غير المتوقع

يحدث الأول بعد أن تكون قد تنبأت المنظمة به واستعدت له في حين يحدث الآخر من غير أن تنبه له المنظمة وتستعد له.

هـ- التغيير التلقائي و التغيير المخطط

يمثل التغيير التلقائي أو غير المخطط الاستجابة التلقائية للمؤثرات الخارجية بفعل العوامل الطبيعية التي تحدث بشكل عفوي وتلقائي وهو الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطويرها المتوقعة.

هذا يقودنا إلى مفهوم **مقاومة التغيير**: إن ردود فعل الأعضاء نحو عمليات التغيير قد تكون سلبية أو ايجابية وذلك وفق توقعاتهم لنتائج التغيير التنظيمي سمة أساسية في حياة المنظمة وتعبيرا عن ديمومتها وتفاعلها مع البيئة فإن مقاومتها حتمية إذ أنه بقدر ما يحتمله التغيير من تجاوب فإنه يحتمل أيضا ردود أفعال مضادة وبقدر ما يسعى التغيير لتحقيق التكيف الإيجابي وصولا للتوازن والتكامل فإنه يثير مواقف لعدم التكامل والاختلال في المنظمة¹.

رابعاً: الصراع التنظيمي

نتناول في هاته الفقرة الظاهرة المناقضة لظاهرة التماسك وهي ما نطلق عليه بظاهرة الصراع أو التعارض أو النزاع، فالصراع ينشأ ويبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الجماعة وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الأفراد والتي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد وبين الآخرين.

¹ سمير سعيد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 240.

1-أسباب الصراع

ينشأ الصراع للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، وفيما يلي نوجز هاته الأسباب¹:

● الأسباب الشخصية للصراع: وترجع الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي أهمها :

- الشعور بالحققد والضعيفة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- سوء إدراك الفرد لظروف ودوافعه وسوء تفسيره للأمور.
- الاتصال البيئي بين الفرد وبين الآخرين.
- العلاقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين.
- خصائص الفرد وصفاته.

● الأسباب التنظيمية للصراع: وترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وأهمها:

- المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة.
- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.
- إتمادات الإدارات والأقسام الداخلية (أو جماعات) على بعضها البعض في إنجاز بعض الأعمال أو المهام.
- رغبة الإدارات أو الأقسام في التميز عن غيرها.

2-أنواع الصراع

أشرنا إلى أن الصراع قد يكون داخل الفرد أو بين أفراد الجماعة أو بين الجماعات.

أ- الصراع داخل الفرد

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 133.

يعاني الفرد داخل الجماعة من الشعور بالتعاون أو النزاع بين قوى عديدة داخل نفسه ويرجع ذلك للعديد من أسباب منها شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية إشباع لحاجاته من خلال الجماعة وشعوره بالتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

- تعارض الدور: "ينتج من الفرق بين ما يجب أن يؤديه الفرد داخل وظيفته وبين ما يستقر أنه يجب أن يؤديه و لتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال حيث يؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو ؟؟؟؟؟ أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.
- عدم إشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين.
- تعارض الأهداف: يقابل الفرد عدة أهداف للجماعة لكنه يلاحظ أن بعض هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض.
- مشاكل العمل: يشعر الفرد بتعارض ونزاع داخلي بنفسه نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل.

ب- الصراع بين الجماعات (أو الجماعة)

قد ينشأ خلاف أو نزاع بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة ومن ويظهر ذلك سبب تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومن أسباب الصراع بين الجماعات ما يلي:

- الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل على الموارد المتاحة كالأموال .
- التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف من ورائها إلى تميز أدائها عن أداء باقي الجماعات .
- الاختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها لأمر بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها.
- الصراع بين الإدارات وظيفياً: تتنازع بين الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها.

- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة وقد يمتد الأمر إلى قيام الاستشاريون بتقديم شيء أكثر من النصح والمشورة شيئاً قد يشابه القرار أو التصرف.

خلاصة

يجب على كل منظمة أن تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي صحي وسليم من شأنه أن يهيئ بنية عمل مريحة وفتح آفاق جديدة أمام المورد البشري و يتيح له فرصة التنسيق والتعاون ويراعي ظروفه ويسمح له بتحقيق رغباته وإشباع حاجاته، وهذا ما يساعد في رفع روحه المعنوية وزيادة دافعيته لأداء مهامه على أكمل وجه. ولقد تراوحت أنماط أو أنواع المناخ التنظيمي بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية المختلفة وبين الاستئثار بالمسؤوليات واتخاذ القرار بشكل فردي، وأنها تتفاوت في تركيزها على كل من العلاقات الإنسانية والإنتاجية.

أن المناخ التنظيمي يسمح بدرجة من المخاطر المحسوبة بالمشاركة في صنع القرار وفي مواجهة المشكلات التنظيمية وتحديد الأهداف التنظيمية أيضا وأن هذه المشاركة تمنح العاملين الثقة بالنفس وبالقيادة وتشجعهم على تحمل المسؤوليات في أعمالهم وتمنحهم نوما من المرونة في العمل.

الخاتمة

خاتمة

في ختام هذا البحث وكإجابة على المشكلة البحثية المطروحة آنفا حول دور العلاقات العامة هي تحسين المناخ التنظيمي، فإنه يمكن القول أن العلاقات العامة تعتبر العصب الرئيسي للعملية الإدارية ككل حيث يقترن وجودها بمدى سلاسة وإيجابية المناخ التنظيمي داخل المنظمة وهو ما يعكس نجاح أي تنظيم من خلال العملية التأثيرية التي تحدثها العلاقات العامة في عدة جوانب من مواقع العمل من بينها الأداء الوظيفي الذي يعتبر معيار ومقياس النجاح أو فشل أي منظمة.

فبالنسبة للفرضية الأولى نجد أن المناخ التنظيمي الايجابي يعزز من ثقة الموظفين داخل المنظمة وخاصة فيما يتعلق بطريقة التعامل معهم وتحسين مستواهم للقيام بتحقيق أهداف المنظمة من خلال مناخ صحي يهتم بالأفكار مما يزيد من رغبة الموظفين في القيام بمجهود أكثر في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة أدائهم الوظيفي (وبالتالي تعتبر الفرضية الأولى صحيحة).

أما الفرضية الثانية والمتعلقة بالجانب الاتصالي ومدى تنميته للأداء وضمان الاستقرار والاستمرار، فهنا وكما استدليناه عليه في بحثنا فإن الاتصال هو الحلقة الأولى التي تتبعها حلقات أخرى من أجل رص علاقة إيجابية بين الفاعلين في المنظمة من الرؤساء (الإدارة) ومرؤوسين (الموظفين) مبنية على الإقدام، تبادل الأفكار تشاركيه القرار مما يسمح بالإبداع وبالتالي استقراءات مستقبلية تقي من التعثرات الممكنة (وبالتالي الفرضية الثانية صحيحة).

أما الفرضية الثالثة وتلك التي تشير إلى كل مؤسسة أو منظمة تمارس مختلف وظائف العلاقات العامة للمعني قدما في تنميتها والرفع من أدائها، فإنه اتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين تحسين المناخ التنظيمي والعلاقات العامة من خلال الإشارة إلى أن هاته الترابطية والتي تعود إلى اهتمامات المنظمة ضمن أهدافها ومخططاتها أن تنجح المنظمة فإن أول ما تفكر فيه هو تصويب كل الإختلالات والتي يتقدمها اهتمامات الموظفين ومدى إشباع رغباتهم، من خلال مناخ جيد يرضي الجميع وبالتالي فإن العلاقات هي السبيل الأوحده لتحقيق ذلك بوضع الكل في خط متساو من الإصغاء والإشراك في القرار وغيرها من العوارض التي تصادفها المنظمات (وبالتالي فالفرضية الثالثة صحيحة).



قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب

أ- الكتب باللغة العربية

- إبراهيم إمام، "العلاقات العامة والمجتمع"، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1975.
- ابن حبتور عبد العزيز، "الأداء الوظيفي وعلاقته بالأداء التنظيمي"، عمان، دار وائل للنشر، ط2، 2004.
- إسماعيل مصطفى سالم، "العلاقات العامة في الخدمة الإجتماعية"، مطبعة هشام بكفر الشيخ، مصر، 1999.
- أليسون فيكر، "دليل العلاقات العامة".
- أمين عبد العزيز، "إدارة الأعمال وتحديات القرن 21"، دار قباء، مصر، 2001.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، "المدير والتحديات المعاصرة".
- جميل خضر، "العلاقات العامة"، دار الميسرة، عمان، الأردن، 1998.
- حسين رشوان، "العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع"، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة 4، مصر، 2003.
- خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية، طبعة 01، 2010، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية-الرؤية المستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- زاهد محمد الديري، "السلوك التنظيمي"، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد، "إدارة العلاقات العامة"، دار اليازوري، عمان.
- سمير حسن، "العلاقات العامة"، مجلة عالم الصناعة، العدد 11، 1973.
- سمير سعيد الحجازي، "معجم المصطلحات الحديثة"، ط01، لبنان، دار الكتب العلمية، 2007.
- سهيلة محمد عباس و علي حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار وائل للنشر، 1999.
- السيد عليوة، "تنمية مهارة العلاقات العامة في ظروف المنافسة".
- شهاب محمد علي، "السلوك الإنساني في التنظيم"، مصر، دار الفكر العربي، د ت ن.
- صالح خليل أبو أصبع، "العلاقات العامة والاتصال الإنساني".

- طجم عبد الله، عبد الغاني السواط طولقي، "السلوك التنظيمي"، عمان، دار الحفاظ للنشر والتوزيع، الطبعة 2، 2012.
- عبد الحكيم الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين تقييم الأداء"، ج01، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، مصر، دت.
- عبد الرزاق محمد الدليمي، "العلاقات العامة والعملة".
- عبد الكريم راضي الجابري، "العلاقات العامة إبداع تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة"، بيروت، دار التيسير، 2001.
- عبد الله سنومي، "الإتصال في عصر العملة-الدور والتحديات"، بيروت، دار النهضة العربية، 2001.
- عبد المعطي عساف، محمد صالح، "أسس العلاقات العامة".
- علي عجوة، "الأسس العلمية للعلاقات العامة"، عالم الكتب، القاهرة، 1988.
- فاروق عبده نخليه، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية في اليمن"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2006.
- فهد خالد الموسى، "الهيكل التنظيمي في تفعيل المنظمات"، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995.
- اللوزي موسى، "التنظيم وإجراء العمل"، عمان، دار وائل للنشر، 2002.
- محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
- محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2005.
- محمد جودت ناصر، "الدعاية والإعلام والعلاقات العامة".
- محمد حجاب، سحر حمد وهب، "المداخل الأساسية للعلاقات العامة".
- محمد حربي حسين، "العلاقات العامة-المفاهيم والتطبيقات"، دار الحكمة للطباعة والنشر، العراق، 1991.
- محمد حسن رسمي، "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، مصر، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة 1، 2004.
- محمد عبد الحافظ، "العلاقات العامة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009.

- محمد عبد الغني حسن هلال، "المهارات النوعية والإفناع"، الأردن، مركز التوجيه والتنمية، 1988.
- محمد عبد الفتاح محمد، "العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية"، الطبعة 2، المكتب العلمي للكمبيوتر، مصر، 1994.
- محمد عبد الله عبد الرحيم، مدحت مصطفى راغب، "إدارة العلاقات العامة"، الشركة العربية للنشر، مصر، 1992.
- محمد فريد الصحن، "العلاقات العامة-المبادئ والتطبيقات".
- محمد محمد إبراهيم، "السلوك التنظيمي وتطبيقاته في منظمات الأعمال"، الولاء للطبع والتوزيع، 1995.
- محمد محمد البادي، "العلاقات العامة-وظائف الإدارة العليا"، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1992.
- محمد منير حجاب، سحر وهي، "المدخل الأساسية للعلاقات العامة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
- محمد ناجي الجوهر، "العلاقات العامة-المبادئ والتطبيقات"، دار القلم، الإمارات العربية المتحدة، 2004.
- محمد ناصر، "الدعاية والإعلام".
- محمد نجيب الصرايرة، "العلاقات العامة-أسس ومبادئ"، مكتبة الرائد العلمية، الأردن، 2001.
- مهدي حسن زويلي، "إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، دار الصفا للنشر، 2003.
- مؤيد الساعدي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، عمان، الأوراق للنشر والتوزيع، ط01، 2010.
- ناصر محمد العبيلي، "السلوم التنظيمي في الإدارة العامة"، السعودية، 1982.
- يحيى زكي صالح، "علم النفس في الصناعة"، دار النهضة العربية، القاهرة.

ب- الكتب باللغة الفرنسية

- Jean Chaumely, « des relatins publiques », P.U, Paris. 1962.
- Lyon H : Land L Vancenich M,J, Anescploraty inversutation of organization climatte of jobs satisfction in hospital, 1992.

2- المقالات

- أثير حسو اسحاق، "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة فيتو، جامعة تكريت، العراق، ع26، 2012.
- محمد القيروتي، "المناخ التنظيمي في الجماعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة البحوث والدراسات الجامعية، عدد05، 1994.

4- الرسائل الجامعية

أ- أطروحات الدكتوراه

- المنبع محمد ابراهيم، "التطور التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة السعودية-تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، 1428هـ.
- هيثم عبد الله أبو خديجة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة-دراسة ميدانية على شركات التأمين العامة في الأردن"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007.

ب- رسائل الماجستير

- إيهاب محمد عياش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- خالد محمد أحمد الوزان، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأجنبية، المملكة السعودية، ط2006.
- الربيق محمد إبراهيم، "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية"، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2004.
- صالح شامي، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس"، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الأعمال لكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

- نـجـة كـراس، "جـودة العـلاقات العامة وأثرها على الأداء الإقتصادي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، 2006-2007.
- نصير رزيقة، "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية"، مذكرة ماجستير، 2006/2007.



فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

أ مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعلاقات العامة في المنظمات

9 تمهيد

10 المبحث الأول: العلاقات العامة والمحددات التنظيمية

10 المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة

10 أولا: المفهوم العلمي

14 ثانيا: العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة

16 ثالثا: خصائص العلاقات العامة وأهميتها

22 المطلب الثاني: وظائف العلاقات العامة وأهدافها

22 أولا: وظائف العلاقات العامة

23 ثانيا: أهداف العلاقات العامة

24 المطلب الثالث: أسس ومبادئ العلاقات العامة

30 المبحث الثاني: العلاقات العامة كممارسة داخل المنظمة

30 المطلب الأول: التخطيط للعلاقات العامة

30 أولا: مفهوم التخطيط في العلاقات العامة

31 ثانيا: مقومات التخطيط الناجح للعلاقات العامة ومراحلها

31 المطلب الثاني: تنظيم إدارة العلاقات العامة داخل المنظمة

31 أولا: الإدارة العليا

33 ثانيا: العوامل المؤثرة في اختيار الشكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة

33 ثالثا: ميزانية العلاقات العامة

34 رابعا: تنظيم إدارة العلاقات العامة في المنظمة

36	خامسا: الأنماط التنظيمية لإدارة العلاقات العامة
37	المبحث الثالث: واقع العلاقات العامة كممارسة داخل المنظمة
37	المطلب الأول: المورد البشري و أثر العلاقات العامة في تحسين المناخ التنظيمي
38	أولا: المورد البشري
39	ثانيا: أثر العلاقات العامة في تحسين المناخ التنظيمي
40	ثالثا: العلاقة التأثيرية بين المورد البشري و تحسين المناخ التنظيمي
40	خلاصة
40	المطلب الثاني: دور العلاقات العامة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي
41	أولا: مفهوم الصراع التنظيمي
41	ثانيا: طبيعة الصراع التنظيمي
42	ثالثا: العلاقات العامة والصراع التنظيمي
44	رابعا: دور العلاقات العامة في ترشيد إدارة الصراع التنظيمي
46	خامسا: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي
47	خلاصة

الفصل الثاني: تحسين المناخ التنظيمي داخل المنظمات

49	تمهيد
50	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
50	المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي
51	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي
51	أولا: عناصر المناخ التنظيمي
55	ثانيا: نمط القيادة
55	المطلب الثالث: أنواع التنظيم بالمؤسسة
56	أولا: المناخ المفتوح

56	ثانيا: مناخ الإدارة الذاتية
56	ثالثا: المناخ الموجه
57	رابعا: المناخ العائلي
57	خامسا: المناخ الأبوي
57	سادسا: المناخ المتعلق
58	المبحث الثاني: المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي
58	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
58	أولا: مفهوم الأداء الوظيفي
59	ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي
60	المطلب الثاني: القيادة والاستقرار الداخلي للمنظمة
60	أولا: ماهية وأهمية القيادة
60	ثانيا: شخصية القائد
62	ثالثا: أنماط القيادة
66	المطلب الثالث: مشاكل الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينية
71	المبحث الثالث: أثر الاتصال الفعال على البنية التنظيمية للمنظمة
72	المطلب الأول: الأثر النفسي للاتصالات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية
72	أولا: فاعلية الاتصال
72	ثانيا: مفهوم الاتصال COMMUNICATION
72	ثالثا: أغراض و أهداف الاتصال
74	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي
74	أولا: الثقافة التنظيمية
76	ثانيا: الولاء التنظيمي

المطلب الثالث: الاتصال الفعال كمدخل لاستقرار الأفراد والجماعات (مقاومة التغيير والصراع التنظيمي)	78
أولاً: أهداف الاتصال المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة	78
ثانياً: معوقات الاتصال	79
ثالثاً: مقاومة التغيير و الصراع التنظيمي	80
خلاصة	86
الخاتمة	87
قائمة المصادر والمراجع	89