



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
شعبة: علوم الإعلام و الاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

الموضوع :

السلوك الاتصالي للمسير و أثره على العلاقات العامة داخل المؤسسة
دراسة ميدانية ببلدية هليوبوليس

إشراف الأستاذة:

بن زرارة أمينة

إعداد الطلبة:

- شيماء غزالي
- إسحاق رحال
- بسام شنيشن

شكر و تقدير شكر و تقدير

قال رسول الله ﷺ قال رسول الله ﷺ:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا فكافنوه فان لم

تستطيعوا فأدعوه له "

وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل نحمد الله عز وجل حمدا كثيرا أن وفقنا على إتمام هذا العمل

الحمد لله حتى يرضى

والحمد لله إذا رضي

والحمد لله بعد الرضى

ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة بن زرارة أمينة الذي رافقتنا في هذا البحث وأمدتنا بالنصائح، و لم تبخل علينا وحاولت دائما مساعدتنا راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاها ويحقق مناها وجزاها الله كل الخير.

و لا ننسى المسؤولين بمكتبة الكلية الذين نكن لهم احتراما خاصا ونشكرهم جزيل الشكر على مساعدتهم لنا، جزاهم الله كل الخير.

كما ونخص بجزيل الشكر عمال بلدية هليوبوليس الذين استقبلونا رغم بعض الظروف وخاصة السيد رئيس البلدية السيد عمار درابلة و السيد ورفله وليد الذين حاولوا قدر الإمكان تيسير الأمور لنا .

إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين
أهدي ثمرة جهدي إلى من تاهت الكلمات و الحروف في وصفهما، ويعجز القلم
عن كتابة أي

شيء عنهما، و الذين كانوا سندا لي في حياتي

"أمي و أبي"

اللذان عبدت دعواتهما طريق الخير و التوفيق و اللذان تحملا معي كل متاعبي

فألّهم اجعلهم ممن قلت فيهم " سلام عليكم فادخلوها خالدين "

أدامهما الله سندا لي في حياتي

إلى أخواتي (ابتسام ، إلهام ، أمينة ، زهرة ، ملاك)

و إلى أبنائهن و بناتهن (غفران ، أسيل ، تقوى ، إيلاف ، أنيس ، وجدان ، طه
محي الدين ، بهاء الدين ، أنسام ، ميلينا)

إلى عائلتي و أصدقائي و صديقاتي و أحبتي وكل من يتوقون لنجاحي إلى كل من

أمدني بكلمة طيبة

أهدي لهم هذا العمل

إهداء

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي و الذي ألهمنا الصحة و العافية و العزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا

أهدي هذا العمل إلى أمي و قرّة عيني التي لولاها ما كنت في مكانتي هذه ، التي تعبت و استنفدت صحتها من أجلي خسرت كل شيء لأكسب أنا و أصبح رجلا لا تهزمه الحياة ...

أحبك أمي

إخوتي و أخواتي زملائي و أحبتي أنتم الأحق بالشكر لولاكم أنتم ما كنت أكتب هذه الكلمات أحبكم والله يعلم ما في قلبي أتمنى لكم الخير في حياتكم و أن ينعمكم الله بالراحة في الدنيا قبل الآخرة و أسأل الله أن يطيل محبتنا و يجمعنا في ساعة الخير.

بسام

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ بِفَضْلِ اللَّهِ

أتمت هذه الدراسة والتي كانت هدفي الذي وصلت له بعد طريق طويل

أشكر الله الذي جعل لي النصيب أن أعيش هذه اللحظة

أما بعد أهدي هذا العمل إلى روح أبي الغالي رحمه الله الذي طالما كان يتمنى أن يكون معي

في هذا اليوم

وإلى أُمي العزيزة التي منحتني القوة و الإرادة ووضعتني في الطريق الصحيح

إلى أخي الوحيد كريم

إلى أخوتي الذين ساندوني في أصعب أوقتي.

إسحاق

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير السلوك الاتصالي للمسير على العلاقات العامة داخل المؤسسة حيث أجريت الدراسة الميدانية ببلدية هليوبوليس، وقد تضمنت هذه الدراسة ثلاث جوانب: الجانب المنهجي، الجانب النظري و الجانب التطبيقي، معتمدة على خطوات المنهج الوصفي و ذلك بالاعتماد على العينة ألقصديه حيث بلغ عدد أفراد العينة 50 مبحوث و لجمع معلومات أكثر عن موضوع الدراسة بأدوات جمع البيانات التالية: اعتمدنا على المقابلة حيث قمنا بمقابلة مباشرة مع مسيرين المؤسسة كما استعنا باستمارة الإستبيان و التي تضمنت 19 سؤالاً موزعة على 04 محاور. بعد القيام بالمقابلة و توزيع الاستمارات و جمع المعلومات و البيانات و تبويبها في الجداول و تحليها كما و كيفاً وكذا تحليل أجوبة المقابلة كيفياً توصلنا إلى النتائج التالية:

- قدرة المسير على التواصل مع الموظفين .
- حرص المسير على أخذ آراء الموظفين أثناء الاجتماعات و أخذ القرارات.
- توصلت الدراسة إلى أن المسير يشعر الموظفين بالراحة ويزيد من رغبتهم في تحسين أدائهم الوظيفي.
- تمتع المسير بنمط اتصالي محفز .
- حرص المسير على وجود علاقات عامة جيدة داخل المؤسسة
- توصلت الدراسة إلى أن المسير يتمتع بسلوك اتصالي جيد.
- توصلت الدراسة أن مسير هذه المؤسسة ديمقراطي.

Résumé :

Cette étude vise à révéler l'impact du comportement communicatif de la marche sur les relations publiques au sein de l'institution, où l'étude de terrain a été menée dans la commune d'Héliopolis. Cette étude comprend trois aspect : l' aspect méthodologique ,l'aspect théorique et l'aspect pratique. Cette étude comprenait trois aspects : basé sur les étapes de l'approche descriptive, en fonction de l'échantillon intentionnel, où le nombre de l'échantillon a atteint 50 répondants et de recueillir plus d'informations sur le sujet de l'étude à l'aide des outils de collecte de données suivants: Nous nous sommes appuyés sur l'entretien, où nous avons interrogé directement les directeurs de l'entreprise , Nous avons également utilisé le questionnaire, qui comprenait 19 questions réparties sur 04 axes. Après avoir mené l'entretien , distribuer des formulaires, collecter des informations et des données, les tabulant dans des tableaux, on analysant en quantité et en qualité, ainsi que l'analyse qualitative des réponses à l'entretien, nous sommes parvenus aux résultats suivants :

- La capacité du gestionnaire à communiquer avec les employés.
- L'empressement du manager à prendre l'avis des salariés lors des réunions et à prendre des décisions.
- L'étude a révélé que le gestionnaire met les employés à l'aise et augmente leur désir d'améliorer leur rendement au travail.
- Le chemin a un modèle de communication stimulant
- Le souci du gestionnaire d'avoir de bonnes relations publiques au sein de l'entreprise.
- L'étude a conclu que l'animateur a un bon comportement communicatif.
- L'étude a révélé que le gestionnaire de cette entreprise est démocratique.

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	نموذج السلوك الفردي	01
20	نموذج سلوك الجماعة	02

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	يبين متغير الجنس	01
52	يبين متغير المؤهل التعليمي	02
53	يبين متغير المنصب الوظيفي	03
54	يبين متغير الأقدمية	04
54	يوضح تقديم المسير الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل	05
55	يوضح اهتمام المسير بالمدح كأسلوب تحفيز	06
55	حرص المسير على أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار	07
56	يبين قدرة المسير على الموازنة بين جهات ذات مصالح مختلفة	08
57	يبين قدرة المسير على التعامل مع مشاكل الموظفين	09
57	يوضح إذا كان المسير يسمح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات	10
58	يوضح تأثير النمط الاتصالي للمسير على الموظف	11
59	يبين إذا كان المسير يعمل على وضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء الوظيفي	12
59	يوضح إذا كان المسير يشعر الموظف بالراحة أثناء أداء العمل	13

60	يبيّن سماح المسير للموظف بالتفاعل مع مشكلات و محاولة إيجاد حلول لها	14
60	يوضح رؤية الموظف للسلوك الاتصالي للمسير	15
61	يوضح رؤية الموظف لصفات التسيير و القيادة في شخصية المسير	16
61	يبيّن قدرة المسير على التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة	17
62	يوضح نظرت الموظف لنمط القيادي للمسير	18
63	يوضح مقترحات الموظفين فيما يتعلق بالسلوك الاتصالي للمسير	19

الفهرس

	شكر وعرفان
أ	الملخص
ب	قائمة الأشكال
ج	قائمة الجداول
هـ	الفهرس العام
2-1	مقدمة
3	إشكالية
4	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	أسباب اختيار الموضوع
5	المقاربة النظرية
6	الدراسات السابقة
10	الإطار المفاهيمي للدراسة
الإطار النظري	
الفصل الأول : مدخل عام للسلوك الاتصالي للمسير	
16	المبحث الأول : السلوك الاتصالي
16	I . مدخل عام إلى السلوك الاتصالي
19	II . العوامل المؤثرة في السلوك الإتصالي
20	III . نماذج السلوك الإتصالي

21	المبحث الثاني: أساسيات حول المسير
21	I. وظائف المسير
22	II. أدوار المسير
25	III. سمات شخصية للمسير
الفصل الثاني: العلاقات العامة داخل المؤسسة	
29	المبحث الأول: استراتيجية العلاقات العامة داخل المؤسسة
29	I. مبادئ و وظائف العلاقات العامة
32	II. العلاقات العامة و الجمهور الداخلي
33	III. وسائل الاتصال في العلاقات العامة
33	المبحث الثاني: تأثير المسير على العلاقات العامة داخل المؤسسة
33	I. علاقة المسير مع الموظف
34	II. أنواع القيادة و تأثيرها على النمط الاتصالي داخل المؤسسة
37	III. الشروط الواجب توفرها في العلاقات العامة داخل المؤسسة
الإطار التطبيقي	
الفصل الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة	
42	I. المنهج
42	II. مجتمع البحث
43	III. العينة
44	IV. أدوات جمع البيانات

45	V . الإطار المكاني و الزماني
الفصل الثاني : عرض النتائج و تحليل البيانات	
49	تحليل و تفسير نتائج الدراسة
66	النتائج العامة لدراسة
68	الاقتراحات و التوصيات
71	خاتمة
72	قائمة المراجع
77	الملاحق

إن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد تم تأسيسها من أجل تحقيق أهداف خاصة مثل أهداف اقتصادية و خدماتي حيث تعمل على مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي وتقسيم الأدوار و تنظيم العلاقات بين أعضائها، و لا يتم هذا إلا من خلال أحد الأنساق الفرعية المتواجدة بالنسق العام للمؤسسة ألا وهو السلوك الاتصالي، حيث يعمل على تسيير و تنظيم العمليات الإدارية الموجودة في المؤسسة حسب الترتيب الهرمي و كيفية تأثير المسيرين على الموظفين ، وكذلك طريقة الاتصال بين مختلف المصالح و الوحدات الموجودة بالمؤسسة، كما يعمل السلوك الاتصالي للمسيرين على تحسين العلاقات العامة الداخلية و الجمع بين مختلف المصالح ، و تزداد أهمية السلوك الاتصالي للمسير في المؤسسة في تحقيق الرفاهية و توفير احتياجات المجتمع الداخلي المتزايدة دوما لمواجهة كل تحديات الجديد و التي تتطلب السرعة و الدقة و التخطيط الجيد في نقل الأوامر والتعليمات من المسيرين إلى الموظفين لتسيير مهام المؤسسة، كما يساعد الاتصال الجيد و الفعال في إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه الموظفين للحد منها و علاجها، كما يعمل على رفع روح الجماعة المعنوية للموظفين و يقلل من سوء التفاهم و الاختلاف في أوجه النظر.

ونظرا لأهمية الاتصال أو بالخصوص السلوك الاتصالي للمسير و زيادة الحاجة لفهم هذا الموضوع ومدى حاجة المؤسسات لتحسين السلوك الاتصالي وتبعا لفعاليتها في نجاح المؤسسة سوف نتناول في هذه الدراسة موضوع "السلوك الاتصالي للمسير و أثره على العلاقات العامة داخل المؤسسة " و ذلك وفق الخطة التالية :

قمنا بتحديد موضوع الدراسة من حيث تحديد الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، عرض الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها، تحديد النظرية المناسبة و المتمثلة في:

الفصل الأول: المعنون بمدخل عام للسلوك الاتصالي للمسير و جاءت عنصره على النحو التالي : المبحث الأول : السلوك الاتصالي وقسمناه إلى 3 عناصر مدخل عام للسلوك إلى السلوك الاتصالي ، العوامل المؤثرة في السلوك الاتصالي ، نماذج السلوك الاتصالي أما المبحث الثاني : أساسيات حول المسير : مقسم ل 3 عناصر هي : وظائف المسير، أدوار المسير ، سمات الشخصية للمسير .

الفصل الثاني : المعنون بالعلاقات العامة داخل المؤسسة و جاءت عنصره على النحو التالي: المبحث الأول : إستراتيجية العلاقات العامة داخل المؤسسة وقسمناه إلى 3 عناصر مبادئ ووظائف العلاقات العامة ،العلاقات و الجمهور الداخلي ، وسائل الاتصال في العلاقات العامة أما المبحث الثاني : تأثير المسير على العلاقات العامة داخل المؤسسة مقسم إلى 3 عناوين هي : علاقة المسير مع الموظف ،أنواع القيادة و تأثيرها على النمط الاتصالي داخلا لمؤسسة ،أساليب الارتقاء بالعلاقات العامة داخل المؤسسة

ثم يأتي الإطار التطبيقي مقسم إلى فصلين

الفصل الأول : بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة مقسم إلى 5 عناوين هي : المنهج، مجتمع البحث

، العينة ، أدوات جمع البيانات ، الإطار الزمني و المكاني

الفصل الثاني: بعنوان النتائج و تحليل البيانات وقد تضمن عرض وتحليل و تفسير النتائج العامة للدراسة، وعرض الاقتراحات والتوصيات.

الإشكالية :

تعد المؤسسة بنية يتفاعل فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والخبرات، والفرد بانضمامه إليها لا يتجرد من قيمه واتجاهاته، وإنما يحملها إليها، كما أنه لن يجد تلك المؤسسة مجرد كيان مهيكّل وفارغ، وإنما يشمل أفراد يشتركون في مجموعة من العادات والقيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وتفكيرهم وتطبعهم بطابعها المتميز.

وكلما تعمقنا في هذا الاتجاه، نجد أن لكل مؤسسة أسلوب اتصالي خاص بها، فليس هناك قواعد أو طرق عامة تسمح لها بالوصول إلى التميز، وإنما لكل مؤسسة بيئة، مهنة وطموحات خاصة بها. فقوتها لا تكمن في الموارد الطبيعية والاقتصادية فقط بل تكمن وقيل كل شيء في الموارد البشرية ذلك الرصيد البشري من المعرفة والمهارة الاتصالية والثقافة وقدرته على تحويلها إلى طاقة وأفكار وأساليب عمل جديدة متميزة لا تنفذ حتى بزواله والتي تستطيع من خلالها المؤسسات مواجهة التحديات والتغيرات التي تؤثر على حركة المؤسسة، فالسلوك الاتصالي يعتبر العصب الرئيسي للعملية الإدارية، لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها و من ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات ، باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل و تبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتغيير أو التعديل فيها وكذلك تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات العامة داخل المؤسسة وبناءا على ذلك تشكل قنوات اتصالية عديدة تعمل على ضمان السير الحسن للمؤسسة في إطارها الداخلي، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها وإنما على التعاون القائم بينهم و تحقيق العمل الجماعي ففي كل المستويات الإدارية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات و البيانات بين الأفراد و الجماعات ومن هنا يمكن القول أن السلوك الاتصالي هو احدي الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية، فالعمليات الإدارية كالتخطيط التنظيم والتنسيق الرقابة لا يمكن إنجازها و إرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل اتصال إداري ناجح و مخطط له وفق أساليب علمية سليمة على أعلى المستويات، و مبنيا على أساس إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوك الاتصالي و ليس مجرد إعطاء المعلومات و الأخبار و التعليمات و الأوامر داخل المؤسسة ولا يمكن أن يتم هذا إلا بوجود العنصر الأساسي في المؤسسة والذي يسعى إلى تنظيم كل ما سبق ذكره وهو المسير هذا الأخير الذي يلعب دورا كبيرا في تنمية سلوك العاملين داخل المؤسسة لأنه يكيفها باستمرار مع الظروف المستجدة، فأسلوب الاتصال الذي يعتمد المسير في نقل التعليمات والبيانات، وكذلك نوعية المعلومات وكميتها، تؤدي إلى فهم العاملين للأهداف و السياسات المنتهجة واستيعابهم لها، كذلك الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات واقتراحات العمال يهدف إلى إعطاء الفرصة للعمال في إيصال المعلومات لمسيريهم، هذا ما يساهم في زيادة التفاهم والثقة مما يعكس بالإيجاب على العاملين الأمر الذي ينمي قدراتهم على

التفكير كما يعمل على تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة وكذا لتفعيل العلاقات العامة الداخلية فالمسير يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات الخدمائية كونه يحقق لها جملة مهمة من الأهداف ، ويساعد علي اتخاذ القرارات المناسبة و يعطي الفرصة لمواردها البشرية للتعبير عن آرائهم أفكارهم، واتجاهاتهم كما أنه قد يساهم في إزالة التوتر و الغموض داخل التنظيم و عليه فإن هذه الدراسة جاءت بغية التطرق إلى السلوك الاتصالي للمسير وفيما إذا كانت تعمل على بناء سلوك اتصالي جيد للمسيرين وإذا كان يؤثر على العلاقات العامة داخل المؤسسة لهذا توجهنا إلي دراسة ميدانية ببلدية هليوبوليس- قائلة لمعرفة السلوك الاتصالي للمسير و أثره على العلاقات العامة داخل المؤسسة وهذا ما دفعني ل طرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يؤثر السلوك الاتصالي للمسير على العلاقات العامة داخل المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي مظاهر السلوك الاتصالي للمسير داخل المؤسسة ؟
2. ما مدى إدراك الموظفين للسلوك الاتصالي للمسير ؟
3. كيف يقيم الموظف السلوك الاتصالي للمسير ؟
4. ما هي مظاهر تأثير للسلوك الاتصالي للمسير على الموظفين داخل المؤسسة

أهمية الدراسة :

بعد المشاكل التي وقعت على عاتق المؤسسات بسبب الظروف الاقتصادية والاجتماعية في العالم أجمع أصبح على عاتق المسير التقليل من هذه المشاكل داخل مؤسسته و تغيير نظرت الموظفين اتجاه العمل والظروف الحاصلة وذلك لتحسين صورة المؤسسة من جهة ولعب دور فعال داخل المجموعة من جهة أخرى .

أهداف الدراسة :

- التعرف على السلوك الاتصالي للمسير .
- الكشف عن تأثير السلوك الاتصالي للمسير على الموظفين .
- الكشف عن نظرة الموظفين للسلوك الاتصالي للمسير .

أسباب اختيار الموضوع :

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص اتصال وعلاقات عامة .
- جدية الموضوع و أهميته لأنه دون اتصال لا يمكن أن يكون هناك فعالية.
- الاهتمام الشخصي بالموضوع و الفضول العلمي .

- قلة الدراسات التي تتناول موضوع السلوك الاتصالي للمسير و أثره على العلاقات العامة داخل المؤسسة .

المقاربة النظرية:

نظرية القيادة الإدارية:

النظرية الوظيفية:

عرفت النظرية الوظيفية تسميات عدة مثل النظريات البنائية الوظيفية نظريات التحليل الوظيفي النظريات المحافظة ، وغيرها من التسميات الأخرى.

أما عن مفهوم البنائية الوظيفية فهي مركبة من جزأين:

البناء: وهو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع.

الوظيفية : و يشير هذا المصطلح إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار و توازن المجتمع.¹

فروض النظرية :

- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة ، و تنظيم نشاط هذه العناصر بشكل متكامل .
- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن ، و مجموع عناصره تضمن استمرار ذلك ، بحيث أنه عندما يحدث أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
- كل عناصر النظام و الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده ، و هذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته.²

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:

- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه .

¹محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص31.

²محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 131 .

- مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة .
- الايدولوجيا: يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة .
- الخبرة: القائد كخبير "خبرة إدارية وفنية ومعرفة".
- الإدارة و التنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.
- الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
- الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة .
- النموذج: نموذج يحتذي ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- الرمز: رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد.¹

في هذه الدراسة حاولنا التعرف لمتغير السلوك الاتصالي للمسير كمتطلب أساسي أصبح يفرض نفسه على المؤسسات ، خاصة الدور الذي يلعبه السلوك و الذي يحمله المسير من أسلوب اتصال، نمط السلطة ونمط الرقابة في بناء هذا السلوك، حيث أصبحت هذه المؤسسات مطالبة بالاهتمام بالموارد البشري خصوصا من أجل زيادة الإنتاجية إن وظيفة الموضوع تستدعي في مقارنته من منظور بنائي وظيفي فالنظرية في مضمونها تحث على العمل الجماعي و على دور الذي يلعبه القائد أو المسير في ربط هذه المجموعة وكونه مثل أعلى للسلوك الاتصالي لتلك المجموعة ويعتبر الحاكم و الوسيط بين هؤلاء الأفراد و رمزا للجماعة و استمرارها في تأدية مهامها .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تقرت- مذكرة مكملة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - سوداني رجاء, عبودة رجاء- 2012/ 2013 .

كانت إشكالية الدراسة كالتالي : كيف يمكن للمسير ن خلال المهام و الوظائف الإدارية أن يطبق ويطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟

بحيث اعتمدوا على المنهج الوصفي في دراستهم .

¹ تحليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهر ، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص221

من أهم نتائج الدراسة مايلي :

- المؤسسة تحتوي على مصالح جد هامة مثل "مصلحة الموارد البشرية التي تهتم بكل صغير و كبيرة تخص العامل من بداية التوظيف إلى التقاعد . مصلحة الوقاية و الأمن التي تقوم بتحسيس العمال من الخطر و التدخل حالة وقوع الحادث ، و الوقاية منه. أما مصلحة الاستغلال فتوفر المادة الأولية و الوسائل و مراقبة وضعية المولدات و نسبة الانبعاثات" ، وكلها تسعى لتبني و تطوير المسؤولية الاجتماعية.
- حيث تكتفي المؤسسة بالطابع الإلزامي واحترام القوانين دون الطابع الطوعي للمسؤولية الاجتماعي.
- يبرز دور المسير في تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة و سعيه لتطويرها من خلال غرس المسؤولية الاجتماعية كهدف لدى الجميع حتى العمال و خلق ثقافة التنظيمية تساعد على ذلك كتفويض السلطة ، الإدارة بالأهداف ، اللامركزية في اتخاذ القرار و الشعور بالانتماء و روح الجماعة ، غياب الرسمية الشديدة . وهذا ما يشجع على تطوير المسؤولية الاجتماعية¹

أوجه الاستفادة من الدراسة الأولى:

- ✓ دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- ✓ ساعدتنا في بناء الإطار النظري والتطبيقي .
- ✓ ساعدتنا في طريقة تفريغ البيانات و إستخلاص نتائج الدراسة .

الدراسة الثانية :

دور ثقافة المسير في بناء السلوك الإبداعي للعامل - دراسة ميدانية كوندور برج بوغريج - مذكرة
مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل - جامعة المسيلة - قريقة أسماء - 2012 /
2013

كانت إشكالية الدراسة كالتالي :هل تعمل ثقافة المسير من اتصال وسلطة ورقابة على بناء سلوك إبداعي
للعامل؟

اعتمدوا على المنهج : الوصفي

أهم نتائج الدراسة :

- أظهرت نتائج الدراسة أن المسير يعتمد على نمط مركزي للسلطة يقوم على عدم مشاركة العمال

¹ سوداني رجاء ، عودة رجاء، دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الليسانس في علوم التسيير ،
جامعة قاصدي مباح ، 2012-2013 ، ص44 .

في اتخاذ القرارات إلا أن هذا لا ينفى تركيز المسير في عملية اتخاذ القرارات بالمحافظة على العلاقة الجيدة مع العمال، مما يسمح بإعطاء العامل فرصة لإبداء رأيه حول ظروف .

- العمل هذا الذي يجعله يقدم مشاركة فعالة في التنظيم و لو بتقديم رأي. ومن خلال نمط السلطة المتبع من قبل ثقافة المسير فإنه يلعب دورا هاما في كيفية مواجهة العامل للمشكلات المهنية فيلجأ إلى المعلومات العلمية التي اكتسبها عن طريق مؤهله العلمي لحلها و لا يلجأ إلى المسير، هذا ما يغرس فيه روح تحمل المسؤولية والتي تجعله مع مرور الزمن يبادر في حلها بنفسه معتمدا على أفكاره الخاصة .
- إن المسير يقوم بتفويض و لو جزء قليل من سلطته للعامل و التي تتمثل في تكليفه إجراء الرقابة وإزالة بعض العراقيل المستعجلة التي تعترض التنفيذ وهذا بغية تعويد العامل على تحمل المسؤولية .
- ما عن قيام هذا العامل بالمبادرة في حل مشكل معين فحسب نتائج الدراسة فإن المسير يهتم بهذا السلوك باعتباره يحقق تخفيض ولو بدرجة صغيرة على مستوى التكاليف. و أبرزت نتائج الدراسة أن القواعد و الأنظمة الرسمية تتسم بالمرونة و بالتالي تؤثر على مستوى إبداع الأفراد، و هذا لاعتبار أنها تتسم بالوضوح من جهة و احتكامها إلى الأساليب العلمية من جهة أخرى كذلك تمتع العامل بالأخلاق المهنية تجعله يلتزم بها، و باعتبار المسير أداة رقابية فهو يركز على احترام أوقات العمل وعدم التهرب من أداء الأعمال الموكلة، هذا ما يحق لديهم ولاء للمؤسسة التي يعملون بها ليكون لهم حظ أوفر في تقديم حلول إبتكارية للمشكلات التي تواجهه .
- و فيما يخص طرق التحفيز التي يعتمدها المسير و المتمثلة في التحفيز المعنوي الذي يقوم على التشجيع و الثناء على العامل فهي التي توفر له ظروف عمل مناسبة للإبداع .
- أما عن الأمور التي يركز عليها المسير عند مراقبته لأداء العامل فإنه يهتم بمتابعة مدى الإنجاز لدوره الإنتاجي، أي أن ما يهم المسير بدرجة كبيرة أن يقوم العامل بإنجاز ما يسند إليه من مهام، و معنى هذا أن المسير لا يحاسب العامل على الطريقة التي ينجز بها العمل و إن ما يهمه الكم وهذا ما يعمل على توفير بيئة تفتح المجال أمام العامل لأداء عمله بحرية أكبر.¹

¹فريقة أسماء ، دور ثقافة المسير في بناء السلوك الإبداعي للعامل ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع وتنظيم العمل ، جامعة المسيلة ، 2012-2013 ، ص 73-104-105 .

أوجه الاستفادة من الدراسة الثانية :

- ✓ ساعدتنا في كيفية إعداد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية .
- ✓ ساعدتنا في صياغة أسئلة استمار الإستبان .

الدراسة الثالثة :

عنوان الدراسة : دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية- دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر فني علوم الإعلام و الاتصال تخصص : علاقات عامة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - أحلام كحلوش - 2016/2015 ,

كانت الإشكالية الدراسة كالتالي : ما هو دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات بلدية أم البواقي ؟ اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي

أهم نتائج الدراسة :

- توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة يعتمدون على الاتصالات الشفوية في الاتصال برؤسائهم بنسبة 55,47% في حيث بلغت نسبة الذين يستعملون الاتصال الكتابي 86,39% وهذا ما يوضح أهمية الوسيطتين في المؤسسة .
- تشير النتائج أن أغلب المبحوثين يرون الوسائل التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات مناسبة بنسبة 5,62% وهذا يرجع إلى حسن اختيار الوسيلة من قبل المسؤولين و إدراكهم لمدى فعاليتها سرعتها في توصيل المعلومات .
- كما بينت الدراسة أن 80% من أفراد العينة يؤكدون أن الاتصال التنظيمي يساهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال، حيث يعمل على تنمية روح التعاون والمشاركة بينهم.¹

أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة الثالثة:

- ✓ أشارت الدراسة إلى دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية
- ✓ ساعدتنا في صياغة وبناء الإشكالية وتساؤلات البحث .
- ✓ ساعدتنا في طريقة تحليل البيانات و تفسيرها

¹ أحلام كحلوش ، دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال تخصص علاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2015 - 2016 ، ص 40 - 133 .

الإطار المفاهيمي للدراسة :

مفهوم السلوك

لغة: السلوك أصله من مادة سَلَكَ بمعنى دخل ، والمسَلَكُ ، هو الطريق الذي يسير فيه الإنسان جاء على لسان العرب " السُّلُوكُ مصدر سَلَكَ طريقاً ؛ وسَلَكَ المكان يسَلُكُهُ سُلُكاً و سُلُوكاً ، و سَلَكَه غَيْرَهُ وفيه و أسَلَكه إياه وفيه و عليه والسَّلَكُ، بالفتح : مصدر سَلَكَتُ الشيء في الشيء فأَسَلَكْتُه أي أدخلته فيه فدخَلَ " وسَلَكَ يَدَهُ في الجَيْبِ و السَّقَاءِ و نحوهما يَسَلُكُهُما: أدخلهما فيهما¹

ومنه سلوك الإنسان أي " سيرة الإنسان ومذهبه و اتجاهه يقال : فلان حسم سلوك، أو سى السلوك"²

اصطلاحاً:رد معنى سلوك في قاموس أكسفورد النفسي بأنه النشاط البدني للكائن الحي بما في ذلك الحركة الجسدية العنقية والعمليات الغدديةالداخلية و الجسدية الأخرى و التي تشكل مجموع استجابات الكائن الحي للبيئة من حوله و في موسوعة علم النفس جاء تعريف السلوك في مجمل الاستجابة الكلية على الصعيدين الحركي و الغددي التي تصدر عن كائن عضوي إزاء أي وضع أو موقف يواجه هذا الكائن و يدعوه إلى القيام بردة فعل ما³

إجرائياً: السلوك هو كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن المسير سواء كانت ظاهرة ام غير ظاهرة كالنشاطات الفسيولوجية والحركية ام نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر والشعور بحيث يتفاعل مع بيئته ويحاول التكيف لها

مفهوم الاتصال

الاتصال لغة :اتصل الشيء- بمعنى التام- ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يقال : اتصل به بخبر بمعنى علمه.⁴

و يعرف قاموس أ" كسفورد" الاتصال:على انه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات.⁵

¹ محمد بن مكرم ابن منظور الأنصاري ،لسان العرب، ط2، ج6، دار الكتب العلمية ،بيروت ، 2013،ص 53

² إبراهيم مصطفى ،أحمد الزيات ،حامد عبد القادر ،محمد النجار ،المعجم الوسيط ، ط5، مكتبة الشروق الدولية ، 2011 ،ص 463

³أسعد زروق ، مراجعة : عبدالله عبد الدائم ،موسوعة علم النفس، ط3، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت،1998،ص 138

⁴معجم : مجاني للطلاب ، دار المجاني ، بيروت ، 2001،ص1028

⁵عين محمد عياصرة ، مروان محمد بني أحمد القايدة ، الرقابة والاتصال الإداري، دار حامد ، 2005 ، ص 162.

اصطلاحاً: نجد أن لفظ الإتصال إختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ فهناك من تناوله على أنه: "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر"¹

يعرف "فليبو" : الاتصال بأنه تلك العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب .²

ويرى " جي ميلير": أن الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر .³

إجرائياً:

الاتصال الذي يعتمد على المسير هو اتصال لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات داخل المؤسسة بصفة رسمية أو غير رسمية و يتنوع حسب نوع الاتصالي بين أفقي و عمودي و إتجاه ذو مستوى واحد .

مفهوم المسير

لغة : المسير اسم فاعل، و صفة تطلق على من قام بممارسة أسلوب معين في التسيير والتنظيم .⁴

اصطلاحاً: المسير هو الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط وادارة وتنظيم ورقابة فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية في تحقيق أهداف المؤسسة .

ويرى شومبيتر أن دور المسير هو السعي للإبداع والتجديد مدفوعاً بالمنافسة لتحقيق أهدافه .⁵

إجرائياً: هو الشخص الذي يتحلى بمجموعة من الصفات والتي تتمثل في تشجيع تبادل الرأي وتقديم الاقتراحات، إعطاء فرصة للمبادرة ، استخدام أساليب التفكير الحديثة والمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تحفيز الموظف عند قيامه بإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد والتي تلعب دوراً هاماً في بناء سلوك اتصالي جيد للموظف داخل المؤسسة .

¹ جمال الدين المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، 2002 ، ص 601

² محمد أبو سمر ، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009 ، ص. 9.

³ فضيل دليو ،الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000 ، ص. 15.

⁴ حمد، العايد و اخرون، المعجم الأساسي لاروس، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، بيروت، 1989 ، ص70

⁵ علي الشرفاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 الإسكندرية ، ص105.

مفهوم العلاقات العامة

لغة: هي مفهوم مركب من كلمتين " العلاقات " و " العامة " وحسب ما ورد في المنجد الأبيدي فالعلاقات العامة هي مصدر علائق وتعني الصلات والروابط والاتصالات التي تتم بين هيئة أو مؤسسة ما والجماهير التي تتعامل معها¹

ولفظ كلمة عامة هي مؤنث مذكوره "عام" وجمعه "عوام" والعامة هي ما خالف الخاصة ويقصد بها مجموعة الجماهير التي يتصل عملها أو يرتبط مصالحها ونشاطها بالهيئة أو المنظمة أو الشركة، ويمكن القول انه في معظم الأحيان هناك جمهور خاص لكل هيئة خدمات أو إنتاج ويتكون من مجموع المتعاملين أو المستفيدين أو المهتمين بنشاط المنظمة أو الهيئة أو الشرك².

اصطلاحا: العلاقات العامة هي النشاط الذي يقوم على توطيد الثقة و التفاهم المتبادل بين طرفين، الحاكم والمحكوم، القائد و شعبه، الحكومة و الجماهير، المؤسسة و جمهورها بينأية 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 مستهلكين و أو مساهمين أو أفراد المجتمع المحيط بالمؤسسة بشكل عام³

تعتبر العلاقات العامة حلقة الوصل بين المؤسسة و الجمهور , فالمؤسسات اليوم تبذل كل جهدها لتكون سمعتها جيدة لدى جمهورها ولكسب رضاه وتعاونه معها⁴

إجرائيا: العلاقات العامة وظيفة إدارية ونشاط مستمر ومخطط ومجموعة من السياسات والنشاطات المختلفة تهدف المؤسسة من خلالها إقامة التفاهم المستمر بين المؤسسة و جمهورها الداخلي و يكون ذلك عن طريق مسير المؤسسة .

مفهوم المؤسسة

لغة: وحسب القاموس الشامل فالمؤسسة كلمة مشتقة من فعل أسس يؤسس، مؤسسة، جمعها مؤسسات تعني جمعية أو شركة أو معهد⁵.

¹ لمنجد الأبيدي، ط8، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، بيروت، ص60

² سمير حسن منصور، منهاج العلاقات العامة ، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ،2005، ص13

³ إبراهيم إمام ، العلاقات العامة والمجتمع ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ،1975، ص38

⁴ سمير حسن ، العلاقات العامة، مجلة عالم الصناعة ، العدد 11 ، سنة 1973 ، ص78

⁵ القاموس العربي الشامل الأداء، ط 1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، ص517

اصطلاحاً: عرفت المؤسسة من الناحية السسيولوجية: "مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة التي تحدد العلاقات الاجتماعية في المجتمع

ويعرفها علم الاجتماع بأنها: أساليب للعمل والإحساس والتفكير متبلورة وإلى حد ما ثابتة ملزمة مميزة لمجموعة اجتماعية.¹

أما عمر صخري عرفها بأنها: الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به كالتخزين، الشراء، البيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها.²

إجرائياً: من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العمليات في الهيكل التنظيمي تضم الموارد المادية والبشرية وتقوم على أساس العمل الجماعي للموظفين فيها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

¹ نيكز ميشل، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ط 1، 1986، ص 947

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط 1، 1986، ص 479

الجانب النظري

الفصل الأول : مدخل

عام للسلوك

الاتصالي للمسير

الفصل الأول : مدخل عام للسلوك الاتصالي للمسير

مقدمة:

يكتسي التسيير أهمية بالغة في نجاح أو فشل المؤسسات بمختلف أشكالها. و المبني على كفاءة العنصر البشري في القيام بنشاطات التسييرية بكفاءة. مما يفرض على المسير الناجح التزويد بمجموعة من المهارات كالاتصال، التوجيه ، القدرة على تحمل المسؤولية ، اتخاذ القرار، التفاوض ، حل المشكلات و كذا الحصول على المعارف ، الخبرات و المعلومات من أجل الارتقاء إلى التسيير الناجح للمؤسسة لضمان أحسن أداء و هنا تظهر أهمية دور المسير ، حيث أصبح السلوك الاتصالي للمسير من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين و أصحاب المؤسسة . و العولمة جعلت الكثير من المؤسسات يزداد اهتمامها اتجاه المجتمع و مواردنا البشرية بصفة خاصة باعتبارها أهم مورد .

على ضوء ما سبق تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : السلوك الإتصالي

المبحث الثاني : أساسيات حول المسير

المبحث الأول : السلوك الاتصالي

I. مدخل عام للسلوك الاتصالي

1-1 خصائص السلوك الاتصالي :

- يعتبر السلوك الاتصالي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددا من الموضوعات التنظيمية الأساسية .
- يؤثر العاملون بسلوكياتهم الاتصالية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف الاتصالية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة .
- ينظر للسلوك الاتصالي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء، وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم .
- يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك الاتصالي مثل الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات و الإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي .
- يوجد اتفاق فيما يتعلق بالموضوعات والمجالات التي يتكون منها السلوك الاتصالي، بينما لا يزال هناك قدر من النقاش والحوار حول أي الموضوعات تحظى بقدر أكبر من الأهمية يمكن تصور وفهم .
- السلوك الاتصالي كحقل قائم على المنهج العلمي، و بذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية تقوم على معادلة المؤثر والسبب¹.

1-2 أهداف دراسة السلوك الاتصالي :

- تحدد أهداف دراسة السلوك التنظيمي بالعديد من الجوانب المتعلقة بالأفراد والجماعات والتفاعل الذي يتم داخل المنظمة ولعل أهمها مايلي:
- زيادة الفاعلية التنظيمية وربما يكون هذا هو الهدف الأساسي أو النتيجة النهائية لدراسة السلوك التنظيمي، رغم أن هناك عناصر أخرى غير بشرية تسهم في الفاعلية التنظيمية كالهياكل، والأموال، والتكنولوجيا والبيئة وغيرها.

¹د. عبدالله بن عبد الغني الطحيم، السلوك التنظيمي " المفاهيم - النظرية - التطبيقات " ط 4، دون بلد النشر، 2003، ص 24 .

- الوصول إلى مبادئ عامة أو نظريات أو تعميمات بخصوص السلوك التنظيمي الإنساني في المنظمات, مما يساعد على فهم ذلك السلوك والتنبؤ به والتأثير فيه من اجل تحقيق الفاعلية المنشودة .
- التعرف إلى حاجات الأفراد المختلفة ولا سيما حاجات النمو والتقدم والإنجاز. بما ينسجم مع تطلعات المنظمة وأهدافها وإمكاناتها .
- معرفة تأثير البيئة التنظيمية في سلوك العاملين, وتشخيص أبعاد هذا التأثير. بما يقي المنظمة من الأخطار المحتملة ويحفظها لاقتناص الفرص المنتظرة .
- تحسين المناخ التنظيمي. بما يؤدي بالتالي إلى تحسين أداء العام ورفع مستوى الإنتاجية بوجه عام .
- الاختيار السليم للأفراد للعمل في المنظمة وتوفير الوظائف والنشاطات التي تلائم قدراتهم وقابليتهم العقلية والبدنية. و ذلك أنالاختيار الرشيد للأفراد العاملين من شأنه أن يسهم في زيادة مستوى الرضى الوظيفي, بما ينعكس أثره في تحسين الإنتاجية ويؤدي بالتالي إلى تحسين سمعة المنظمة وتعزيز مكانتها .
- المساعدة على بناء أنظمة الحوافز وبرامج التدريب وتخطيطها, وتنمية الموارد البشرية في المنظمة. تعزيز دور الإدارة في تحسين سبل الاتصال الفاعل بين الأفراد والجماعات وبناء علاقات إنسانية قادرة على إطلاق طاقات الأفراد ومواهبهم في مجالات العمل والنشاطات المختلفة في المنظمة.
- الإلمام بالأنماط السلوكية للأفراد والجماعات داخل المنظمة وكذا المعتقدات والاتجاهات والقيم التي تشكل ذلك السلوك .

هذه الجوانب وغيرها تعد ميدان دراسة السلوك التنظيمي والبحث فيه فضلا عن أنها أهداف لا بد من تحقيقها من أجل سلوك إداري سليم يحقق الرضا لدى العاملين, ويرفع روحهم المعنوية. بما يقضي الى استقرار المنظمة واطراد نموها¹.

1 - 3 أهمية السلوك الاتصالي :

يمكن تلخيص أهمية السلوك الاتصالي في بعض النقاط هي:

- الموارد البشرية للمنظمة يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة و فهم سلوك الأفراد. بما لهم من تأثير على فعالية المنظمة.

¹ بوغازي أحمد، أثر السلوك التنظيمي على المؤسسة " مذكرة ماستر "، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017، 2018، ص 4-5 .

- تعتبر النظره الي الموارد البشرية جذب الانتباه في ضرورة الاهتمام بتنمية و تطوير هذه الموارد.
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم و تحليل هذه الاختلافات للوصول إلي طرق تعامل متميزة تناسب مع هذه الاختلافات و هذه الزيادة للتأثير و التحكم في هذا السلوك .

أهمية السلوك من :

- من الناحية العلمية : إمكانية تطوير نمط الشخصية القائدة من خلال الاستفادة من النتائج و الدراسات التي اهتمت بإيجاد العلاقات بين نمط القيادة و المتطلبات و الموقفية و يستخدم أيضا السلوك التنظيمي في اختيار الأسلوب الملائم لتقييم أداء العاملين كما يرشدنا في اختيار الوسائل المناسبة لجذب الأفراد اللذين يتمتعون بمواهب خاصة للعمل بالمنظمة و العمل على تنميتها .
- أهمية النمو الشخصي للأفراد : إن فهم السلوك يعد إنجازا و مكسبا شخصيا حيث تزداد معرفة و إدراك الفرد لذاته و يعد ذلك أحد أشكال القدرة على فهم الآخرين و العمل بفاعلية مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين أمرا ضروريا لتحقيق التقدم في العمل و شغل الوظائف القيادية.

تنقسم أهمية السلوك الاتصالي إلى :

- التوضيح والتفسير: بعد التغير من أسباب حدوث ظاهره أهداف دراسة السلوك الاتصالي مثلا العاملين يتركون وظائفهم للعديد من الأسباب منها عدم ملاءمه الأجر والملل الوظيفي المديرون اتخاذ الإجراءات التي تغير ذلك السلوك في المستقبل .
- التنبؤ: يتنبأ المديرون بالتوقع النتائج والأحداث والمستقبلية اتخاذ القرار أو تصرفات ويمكن للمدير تنبؤ بالاستجابة السلوكية للأفراد وذلك بناء على معلومات مستمرة من علم السلوك الاتصالي كما يمكن اختيار المدخل الملائم لتنفيذ التغير المناسب لضمان مقاومة العاملين .
- السيطرة: معرفة الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات يساعد بما لايقبل السيطرة على السلوك العام للعاملين من داخل المنظمة فالمعرفة المسبقة للمواقف الاتجاهات السلوكية تمكن المنظمة على تحقيق الرقابة والسيطرة¹

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص 14- 15 .

II. العوامل المؤثرة على السلوك الاتصالي في المؤسسة :

وتمثل هذه المؤثرات أو المتغيرات معالم يمكن من خلالها تعريف عدة عناصر متداخلة هي الفرد، الجماعة، التنظيم والبيئة وهي عناصر تؤثر ككل على سلوك العاملين في المؤسسة.

● **الفرد:** فهو نواة المنظمة، أي تنظيم أو منظمة يتكون من أعضاء والفرد هو أساس السلوك التنظيمي، وعنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو لمؤثرات بيئية فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل. ولما كانت حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم أو المنظمة غير متوافقة فقد يؤدي هذا إلى إحباط له وصراع مع آخرين، إنها مهمة الإدارة، أن تهيب بيئة عمل توفر إشباعا لحاجات الفرد جنبا إلى جنب مع تحقيق الأهداف التنظيمية .

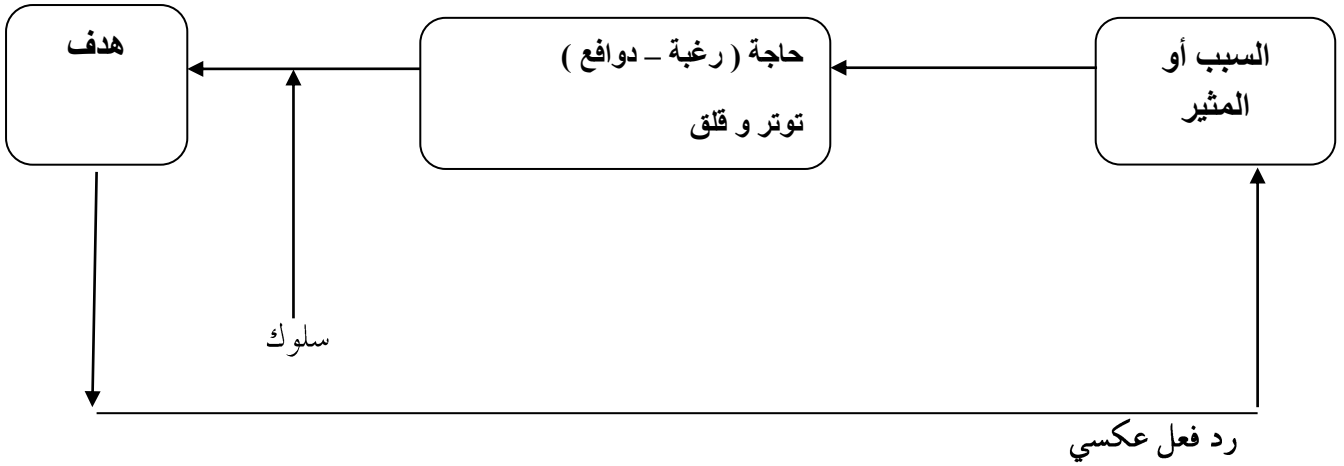
● **الجماعة:** أما الجماعة فستتواجد في كافة المنظمات، كعنصر أساسي في تكوينها وانجاز أعمالها، فالمنظمة، فالمنظمة تتألف من جماعات من الناس، كما أن أي فرد في المنظمة أو التنظيم هو في الغالب عضو في جماعة أو أكثر، والجماعة قد تكون رسمية ممثلة في قسم أو إدارة يضمها الهيكل التنظيمي أو فريق عمل شكل بقرار رسمي، أو تكون غير رسمية حيث تنشأ من انسجام عدة أفراد يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر تلبية لحاجات اجتماعية يرغبون إشباعها كعاملين في التنظيم . ويؤثر الناس في الجماعات على بعضهم البعض بطرق كثيرة، كما أن الجماعات يمكن أن تطور هياكلها وتنظيماتها وقادتها . ويمكن أن تلعب ضغوط الجماعة دورا كبيرا في التأثير على سلوك وأداء أعضائها من الأفراد لذلك فان فهم هيكل الجماعة وسلوكها يكمل هيكل معرفتنا عن السلوك الضروري ويضيف بعدا جديدا إلى السلوك التنظيمي

● **تنظيم:** يتفاعل الأفراد و الجماعات مع هيكل التنظيم الرسمي. هذا الهيكل الذي تنشئه الإدارة لترسي علاقات بين الأفراد و الجماعات، وتهيئ نظما لتوجيه جهود المنظمة في نشاط لتحقيق الأهداف ومن خلال هيكل التنظيم الرسمي يؤدي العاملون أنشطتهم التنظيمية حتى يحققوا الأهداف المخططة ويتأثر السلوك بأنماط كل من الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا (التجهيزات وطرق العمل المستخدمة) والقيادة ونظم الإدارة التي تعنى بتخطيط وتوجيه ومراقبة العمليات التنظيمية. ومن ثم يتركز الانتباه على اثر الهيكل التنظيمي و تصميمه، وأنماط الإدارة على سلوك الناس في التنظيم

● **البيئة:** تعمل المنظمة ضمن بيئة خارجية تضمنها وتؤثر فيها من جوانب متعددة اقتصادية و اجتماعية وثقافية

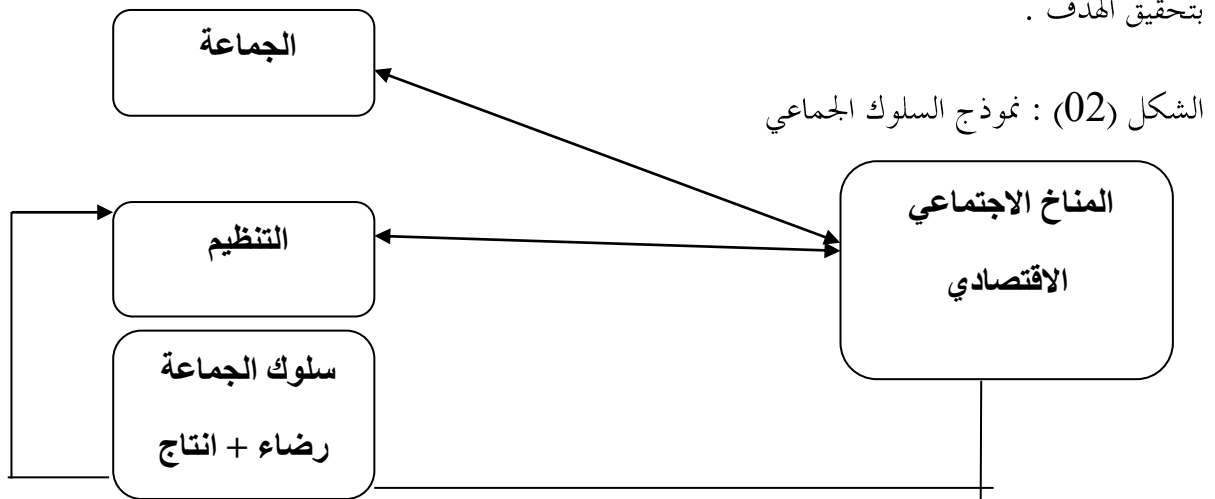
وسياسية وعلمية فنية (تكنولوجيا) كما تؤثر المنظمة في بيئتها الخارجية من خلال جهود الإدارة في اقتناص ما تتجه البيئة من فرص والتعامل مع ما تفرضه من قيود و تهديدات من خلال مدى حسن تحقيقه لأهدافه، من حيث تقديم ما تحتاجه هذه البيئة من منتجات وفرص عمل وضرائب تدفع لتمويل الخزانة العامة للدولة وما إلى ذلك¹

III. نماذج السلوك الاتصالي : الشكل (1) : نموذج السلوك الفردي



المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي، سلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 38 .

لكل سلوك الفرد سبب وهذا السبب ناجم عن الحاجات أو الرغبات أو الدوافع وينتهي السلوك الإنساني بتحقيق الهدف .



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي سلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر دار الجامعة الإسكندرية 2003، ص 39.

¹ محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي ، تخصص علم النفس و العمل و التسيير و موارد بشرية ، دون اسم الجامعة ، دون السنة ، ص 14.

في نموذج سلوك الجماعة نجد أن سلوك الفرد مرتبط بالجماعة بحيث يتفاعل مع أعضائها و مع المؤسسة التي توجد فيها الجماعة و يتأثر بالمناخ الاجتماعي و الاقتصادي، وهذا ماينجم عنه سلوك إيجابي أو سلبي.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسير

I. وظائف المسير:

يتفق المنظرون للفكر الإداري منذ "هنري فايول" حتى الآن على أن الإدارة تتضمن أنشطة يطلق عليها وظائف المسيرين، تحدد بوضوح الأطر التي يعمل فيها المسيرون في المنظمات المختلفة وتمثل في :

- **التخطيط:** هو الوظيفة الإدارية التي تختص بدراسة المستقبل من أجل الوصول إلى أهداف محددة مع وضع الترتيبات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، والتخطيط لا بد له من هدف أو أهداف محددة يراد تحقيقها في زمن المستقبل ووسائل علمية محددة توصلنا لهذه الأهداف المستقبلية . إلا أن أهمية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستوى التنظيمي، فتظهر أهميتها في المستويات العليا، وتنخفض كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، فالتخطيط ضروري لتحديد الأهداف، والتي على ضوءها تتم وظيفة الرقابة، والرقابة ضرورية للتخطيط، لأن التخطيط يعتمد على نتائج الرقابة في وضع الخطط الجديدة، أو تعديل الخطط القائمة.¹
- **التنظيم:** هي وظيفة تحديد واجبات أو مسؤوليات وسلطات العاملين، كما أن هذه الوظيفة تعمل على تنسيق الجهود البشرية في منظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، فضلا على أنها تعمل على تجميع وتقسيم أعمال و أوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية وطبقا لمبادئ وأسس معينة وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعلاقات الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فاعلية وكفاءة.²
- **التوجيه:** وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية التي تختص بإصدار الأوامر والتعليمات، والتي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول إلى أهداف التنظيم، فيتولى المسيرون في هذه الوظيفة عملية إرشاد العاملين وتحفيزهم وقيادتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن

¹ محمد الصيرفي، وظائف المدير العام، ط2، دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، 2007، ص 13

² محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 154-156

الوصول إلى الأهداف، كما يتطلب التوجيه توفير قنوات للاتصال بين المراكز المختلفة، حتى يمكن وصول التعليمات للعاملين، بشأن ما يجب عليهم عمله، وضمان فهمهم للتعليمات. وترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف الإدارية الأخرى، لأن التوجيه يحتاج إلى بيان الواجبات والمسؤوليات، التي توفرها وظيفة التنظيم، كما يحتاج إلى وسائل للاتصال وتوضيح العلاقات، ومكافأة المجدين وعقاب المخالفين وهي وظيفة الرقابة .

● **الحفز:** تختص هذه الوظيفة بإقناع العاملين بالوحدة بين أهدافهم وأهداف المنظمة والحاجة إلى وجود علاقة متجانسة وتشجيعهم على التعاون وتبادل الآراء، والاندماج في المجموعة وترتبط وظيفة الحفز بباقي الوظائف الإدارية الأخرى فالتنظيم ضروري لوظيفة الحفز، لأنه يوفر أطر العلاقات الجماعية الفعالة، وبالتالي يساعد على خلق الظروف النفسية التي تجعل الأفراد يشبعون حاجات الانتماء وتحقيق الذات، والحاجات الاجتماعية وغيرها .

● **الرقابة:** إن هذه الوظيفة تختص بالتأكد من أن الأهداف والخطط والبرامج، تتم على حسب المعايير المحددة، وأن الانحرافات عن هذه المعايير يتم اكتشافها، ويتم تحديد المسؤولين عنها، وتتخذ الإجراءات لتصحيحها، وهي تتطلب وضع المعايير والقيام بالقياس وتقييم النتائج و إجراء الضبط اللازم. وتتطلب وظيفة الرقابة إزالة المعوقات التي تعترض التنفيذ، وتعديل الظروف المحيطة، بحيث لا تتكرر الانحرافات السلبية وتأكيد عدم حدوثها . وهذه الوظيفة شأنها شأن باقي الوظائف الإدارية وتتصف بالشمول والترابط، فهي وظيفة المسيرين في كل المستويات التنظيمية، حيث يتولاها المسير في الإدارة العليا كما يتولاها المسير في الإدارة التنفيذية، غير أن وظيفة الرقابة تزايد أهميتها في المستويات الدنيا، وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات العليا.¹

II. أدوار المسير :

يعبر الدور عن مجموعة السلوكيات التي يتوقع من الفرد الذي يشغل وظيفة معينة تأديتها، والمسيري يقوم بمجموعة من الأدوار والتي تتمثل في :

¹ علي الشرفاوي، العملية الإدارية : وظائف المديرين، الأزاريطة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 112 - 106

➤ الدور الإنساني: ونشأت عنه ثلاثة أدوار فرعية :

الدور الأول هو أن المدير رأس المنظمة والشخص البارز فيها، فهو بهذا يمثل منظمته في جميع الأمور، فهو يقوم بعدد من الواجبات وكلها تتطلب نشاط إنساني.

الدور الثاني وهو دور الرباط أو ضابط الارتباط، فهو يتفاعل مع زملائه والآخرين خارج المنظمة ليكسب ودا ومعلومات تفيد المنظمة، ودوره كرابط أو نقطة اتصال يتعلقبأهمية علاقاته المتداخلة مع الأفراد والمنظمات خارج المنظمة .

الدور الثالث هو دور القائد وهذا دوره مع رؤوسيه وما يتعلق بهذا الدور من مهام ، وفي هذا الدور هو الذي يهيأ الجو والمناخ المناسب الذي تعمل فيه المنظمة، فهو المثل والقدوة، وهو الذي يوظف ويكافئ ويعاقب ويحفز ويدرب ويرقي .

هذه الأدوار الإنسانية الثلاث وضعت المسير في موضع مميز وفريد، فأعطته مهام ومركزية ونقطة المعلومات.

➤ الدور الإعلامي: هو نقطة الاتصال وهو عصب المعلومات ومحورها الأساسي وكل المعلومات غير

الروتينية لا يمكن الحصول عليها إلا منه، وينقسم إلى ثلاثة أدوار :

الدور الأول: هو دور المنبه الذي يعمل على التقاط المعلومات التي تقيده في تسيير شؤون وحدته، ويقوم بحفظها وتحليلها، فهذا الدور يجعله دائما يبحث عن المعلومات، التي تقيده في فهم ما يجري حوله في المنظمة وما يجري في البيئة، وهذا ما يساعده في التعرف على المشاكل¹.

الدور الثاني: هو دور المرسل الذي ينقل ويبث المعلومات التي يريد أن يفصح عنها لأعضاء المنظمة، فدوره يمكنه من إرسال المعلومات الخارجية لمؤوسيه، والمعلومات الداخلية من مؤوس إلى مؤوس، وهذه المعلومات تتحقق بحقائق وضوابط وإما تتعلق بقيم وعقائد وترتبط بصناعة القرار وبأهميته .

الدور الثالث: هو دور المتحدث فهو كمركز للمعلومات من دون شك فيقوم بإعطاء المعلومات عن المنظمة وعن نشاطها وأهدافها وخططها .

¹محمد رفيق طيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات التسيير والتنظيم و المنشأ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2006 ص 38

فوجود المسير على رأس المنظمة ودوره الاجتماعي ودوره الإعلامي وسلطته ودوره القيادي جعله رجل القرار والإستراتيجية، و أخطر عمل للمسير هو استحوادها على المعلومات و هذا بدوره يلعب دورا هاما في مقدرته على اتخاذ القرارات.

➤ دور صناعة القرار: وينقسم هذا الدور إلى أربعة أدوار :

الدور الأول هو دور المنظم أو دور المباشر فهو من يبدأ بالتغيير وهذا ما يتطلب منه المبادرة بأن يكون السباق والمتحكم في المتغيرات .

والمهم هنا هو القرار المدروس العلمي الناتج عن حقائق ومعلومات دقيقة صحيحة، فدوره المنظم يجتمع في تفويض الصلاحيات و يمنح السلطات ويجيزها ثم يقوم بالإشراف عليها .

الدور الثاني ألا وهو دور المتحكم أو القابض على الاضطرابات و التعكيرات، فأى شيء يهدد المنظمة وأعمالها هو المسئول عنه وعن إيقافه وحله، فهو كمتحكم للتحولات يتعامل مع تغيرات مفاجئة، متغير اتغير متوقعة وكذلك متغيرات ناتجة عن مشاكل .

الدور الثالث هو دور الموزع أو المخصص للموارد ، فتقع عليه مسؤولية وضع الموارد فهو كالقلب في المنظمة و إستراتيجيتها ومن يعطي المنظمة الخيار في اتجاهاتها ومستقبلها ، لهذا فإن القرار يجب أن يتخذ لحماية هذه الموارد ، وتوزيع الموارد يتطلب :

- جدولة الوقت وخاصة وقته هو كمدير.
- توزيع وتنظيم الأعمال على المرؤوسين .
- منح الصلاحيات والسلطات.
- تقرير الميزانية .

الدور الرابع دور المفاوض الذي يتعامل مع المواقف التي يشعر أنه مضطر أن يدخل فيها لصالح المنظمة ، وتشمل المفاوضات الجهات الحكومية أو ظروف شراء منشأة أخرى أو بيعها، وفي مثل هذه الحالات

تعطى المفاوضات أهمية وجدية وثقلا أكبر ، باعتبار أن المسير هو رأس المنظمة المتحدث عنها و المسئول عن تحقيق أهدافها.¹

III. السمات الشخصية للمسير

السمات الشخصية للمسير المعاصر: لا توجد في الوقت الحاضر سمات مثالية ، يمكن أن يتحلى بها المسير ، فكل موقف يواجهه يتطلب منه نموذج معين للشخصية والسلوك ، إلا أنه هناك بعض السمات التي يتعين على المسير محاولة اكتسابها وهي :

- **المعرفة:** يجب أن يبحث المسير عن المعرفة أيا كان مصدرها ، والمسير الذي يكتسب المعرفة بالتعلم فقط لا تكتمل له أسباب النجاح وإنما يجب استغلال هذه المعرفة في التفكير الذي يساعده على اكتساب المهارات الإدارية و التي تؤدي بصاحبها إلى الموضوعية وتجنب المحاباة، وتشجيع العمال ورفع روحهم المعنوية.
- **الخيال:** يجب أن يتحلى المسير بالمقدرة على التخيل وترجمة هذا التخيل إلى واقع ، وهذا لن يكون إلا بعد تدريب الفكر على التمييز بين الحقيقة والوهم.
- **المخاطرة:** تنطوي على مواجهة المجهول بالأسلوب العلمي، ويجب على المسير أن يكون قادرا على المخاطرة وتحمل نتائجها، كما يجب أن يتخلى عن الطرق التقليدية لأداء الأشياء والإقدام على ما هو جديد .
- **التفكير:** يجب أن يتمتع المسير بالمقدرة على التفكير العلمي، لأن التفكير العلمي يساعده على التحليل والتقييم وإصدار الأحكام الصائبة، ويتطلب ذلك منه تحديد الميادين التي يستطيع التفكير فيها ، لأن المسير لا يمكنه امتلاك سمة التفكير العلمي في كل الميادين.
- **الحسم:** يجب أن يتسم المسير بالحسم، في الوقت المناسب ، وهذه السمة تظهر أهميتها عند الإقدام على اتخاذ القرارات ، فعندما تتضح له نواحي القوة والضعف في نتائج أي قرار ، وتظهر له احتمالاتها لا بد له من حسم المواقف.²

¹علي الشراوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، مرجع سابق، ص 287 - 290

²محمد عبد العزيز عجمية و مدحت العقاد ، مقدمة في الثانوية و التخطيط ، دار النهضة، بيروت، 1983، ص 77 - 78

خاتمة :

إن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان ، فلا يمكن للمسيرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل مؤسسة ، وما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم ، فالمؤسسة التي تطمح للرفي والازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي ، وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية ، لأن إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها، لذا فمن الواجب الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة .

**الفصل الثاني: العلاقات
العامّة داخل
المؤسسة**

الفصل الثاني: العلاقات العامة داخل المؤسسة

مقدمة:

تعتبر العلاقات العامة في المؤسسة العمومية موضوعا جديرا بالبحث والدراسة يرجع ذلك إلى تعاضم أهمية كسب ثقة الجمهور وتأييده في نجاح أية منظمة أو مؤسسة، وبصرف النظر عن نوع نشاطها كما يرجع ذلك إلى نمو شعور الإدارة العليا بمسئوليتها وضرورة أخذ وجهة النظر العامة للعلاقات كتغير رئيسي مؤثر عند اتخاذ قراراتها، فالعلاقات العامة لم تعد عبارة عن وظيفة يقوم بها موظف على أساس مواهبه وقدراته المهنية ولا على أساس الغموض والاستعمال الغير المناسب لها على حساب المهام الحقيقية العلمية والتي ترقى بها لتحقيق الأهداف المنوطة على أكمل وجه، ومن هنا كانت أهمية العلاقات الطيبة بين المؤسسة العمومية وجمهورها الداخلي والخارجي بما يكفل دعم وثقة الجمهور في المؤسسة عن طريق إطلاعه على الحقائق و المعلومات وأهداف المؤسسة وسياستها وبرامج خططها وإنجازاتها وإقناع الجمهور بأهمية الجهود التي تبذلها المؤسسة لخدمة الموظفين و الدور الذي يقوم به الموظفين العاملين في هذا المجال. فالعلاقات العامة اليوم تتطلب عملا جادا وعمليا مبينا على التخطيط الاستراتيجي وعلى الاتصال المتكافئ و المتوازن بين المؤسسة والجمهور.

وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: إستراتيجية العلاقات العامة داخل المؤسسة

المبحث الثاني : تأثير المسير على العلاقات العامة داخل المؤسسة

المبحث الأول : إستراتيجية العلاقات العامة داخل المؤسسة

I. مبادئ و وظائف العلاقات العامة :

1-1 - مبادئ العلاقات العامة :

تقوم العلاقات العامة كغيرها من النشاطات على مجموعة من المبادئ، كما أن رجل العلاقات العامة أثناء دراسة آراء واتجاهات الأفراد يستند هو الآخر إلى مجموعة من المبادئ ولذا سنقوم بالتعرض لكل من هذه المبادئ على حدا .

حين يقوم رجل العلاقات العامة بدراسة آراء واتجاهات الأفراد والجماعات ودوافع السلوك يستند إلى مجموعة من المبادئ الرئيسية كما يلي :

- المبدأ الأول: قابلية الاتجاه للتعديل الذي يضم الاتجاهات، شخصية الفرد، وانتمائه الجماعي .
- المبدأ الثاني: إن تغيير الاتجاه يكون عن طريق المزيد من المعلومات الإضافية وشكلها ومفهومها وعلى العوامل الفعالة في المواقف ومصدرها، أما تغيير الانتماء الجماعي للفرد والتعديل الإجباري للسلوك لا يكون إلا عن طريق وضع بعض الإجراءات التي من شأنها إحداث تغيير أساسي في الشخصية.
- المبدأ الثالث: تأثير الانتماء الاجتماعي الجديد يتوقف على خصائص الجماعة وطبيعة عضوية الفرد فيها.
- المبدأ الرابع: الوصول إلى تعديل الاتجاه وذلك عن طريق وضع الفرد في مجرى اتصال وثيق بموضوع الاتجاه، أ و عن طريق إعطاء إجازة الفرد على فعل شيء ما من خلال العرف، وهذا ما يجعل الفرد يتصرف في الحال كأن له اتجاهات غير اتجاهاته الشخصية .¹

أما فيما يتعلق بالعلاقات العامة فهناك من يرى أن نشاط العلاقات العامة يقوم على مجموعة من المبادئ والتي من أهمها :

- ممارسة العملية الإدارية: العلاقات العامة وظيفية إدارية مستمرة تحتاج إلى ممارسة العملية الإدارية كالتخطيط والبحث العلمي والتنظيم والتنسيق... الخ .
- وجود طرفين: تقوم العلاقات العامة بين طرفين، ويكون كلاهما مؤثر ومتأثر في الوقت نفسه، فالعلاقات العامة تقوم على الأخذ والعطاء والفهم والاستجابة الايجابية ما بين الطرفين .

¹الدليمي عبد الرزاق محمد، العلاقات العامة والعمولة، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ، ص 43.

- شمولية العلاقات: لا تقتصر على مؤسسات معينة، بل أنها تشمل جميع المنظمات الحكومية والخاصة تجارية كانت أم صناعية، أم اجتماعية .
- العنصر الأخلاقي في ممارسة العلاقات العامة: يتضمن فلسفة المنظمة، إحساسها بالمسؤولية الاجتماعية، التزامها وصدقها، وتنمية الثقة والاحترام بينها وبين الجمهور .
- وجود المعرفة بالأساليب النظرية والعلمية: و هذا يكون من أجل تشكيل الاتجاهات وتغييرها أو تعديلها .
- ارتباط نشاط العلاقات العامة بالرأي: يرتبط هذا النشاط بالرأي العام للجماهير، فلا وجود لهذا النشاط دون وجود الجمهور .
- جعل العلاقات العامة مسؤولية الإدارة العليا: وهذا ما يستوجب ضرورة تطابق برامج العلاقات العامة مع أغلب سياسات المنظمة، كما أنه يجب أن لا تتعارض هذه البرامج والسياسات مع مصالح الجمهور¹.

1-2 - وظائف العلاقات العامة :

شهدت العلاقات العامة تطورا هائلا بعد الحرب العالمية الثانية، وبذلك أصبحت وظيفة إدارية حديثة يمارسها خبراء ومختصون في ذلك المجال , وتهدف العلاقات العامة في أي مؤسسة إلى خلق التفاهم والثقة مع الجمهور، وبناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الجماهير المختلفة وكذا تسعى لزيادة الإقبال على خدماتها ومنتجاتها لضمان استقرار واستمرارية المؤسسة، ولنجاح المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف فإنها تقوم بعدة وظائف .

وذهب الكثير من الباحثين والدارسين إلى تحديد خمسة وظائف رئيسية للعلاقات العامة وهي:

- البحث :ونعني به القيام بمجموعة الدراسات المتعلقة بقياس الرأي العام من جماهير داخلية وخارجية وجمع البيانات والمعلومات الخاصة بذلك، ومن ثم الوقوف على مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية.
- التخطيط : ويقصد به تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى والتي تعمل المنظمة على

¹علي عجوة، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، دون دار نشر، 2005 ، مصر، ص14 - 13 - 12 .

تحقيقها، و رسم سياسة العلاقات العامة وتحديد الميزانية

- **الاتصال:** وهو تحديد الوسائل الاتصالية الإعلامية وأسلوب الاتصال بال جماهير المستهدفة بهدف تنفيذ الخطط المرسومة
- **التنسيق:** وهو تحقيق الانسجام و التنسيق مع كافة أنشطة الإدارات الأخرى بالمؤسسة وأنشطة العلاقات العامة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة عالية .
- **التقويم:** أي مقارنة نتائج برامج العلاقات العامة مع ما تم التخطيط له , وتحديد النقائص والأخطاء من أجل تصحيحها والوصول إلى الأهداف المنشودة.¹

أما التقسيم الذي جاء به كل من "كاتليب"، "سنتر" و"بروم"لوظائف العلاقات العامة فقد كان كالآتي:

- تحليل وتفسير اتجاهات الرأي العام، ودراسة القضايا المؤثرة على خطط وسياسات المنظمة.
- تقديم النصح والتوجيه لإدارة المؤسسة فيما يتعلق باتخاذ القرارات .
- الاستمرار في البحث و إعداد البرامج الاتصالية، والعمل على تنفيذها .
- المساهمة في وضع الخطط، وتحديد الأهداف والميزانيات، وتدريب الأفراد .

وحدد علي عجوة ثلاث وظائف للعلاقات العامة وهي :

1- الوظائف الإعلامية : وتتمثل في :

- توعية الجمهور بالسلع والمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومساعدته على كيفية الانتفاع بها .
- خلق التفاعل الإيجابي مع جماهير المؤسسة، من خلال تطوير تقنيات الأنشطة الاتصالية الإعلامية
- العمل على رفع كفاءة استخدام وسائل الإعلام المتاح.

2 – الوظائف الاستعلامية: وتتمثل في:

- استمرار في إجراء البحوث المسحية للجماهير أو الرأي العام .
- تحليل مواقف الجماهير لمعرفة ما هو إيجابي، ومعالجة ما هو سلبي .
- تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور.

¹ أحمد محمد موي، العلاقات العامة من المنظور الاجتماعي، ط1، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2008، ص 30-29

3- الوظائف التنسيقية : وتمثل في :

- ربط خطط العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى .
- منع التدخل والتعارض من خلال برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى.
- التنسيق لعمليات المتابعة والمراقبة لبرامج الإدارة .¹

II. العلاقات العامة و الجمهور الداخلي :

تعد العلاقات العامة الداخلية ذات أهمية كبرى في أية مؤسسة عموماً، حيث تتوقف فعالية العلاقات العامة على المستوى الداخلي في المؤسسة على الإدارة الموضوعية، و مدى إدراك الإدارة لقيمة ، و أهمية الاتصال بالعاملين في المؤسسة، و مدى ما تتمتع به إدارة العلاقات العامة من طاقات مادية و بشرية و خاصة الخبرة و الإلمام بالتكنيكات الاتصالية الحديثة. كما تقوم العلاقات العامة بجمع وتحليل وبحث ودراسة اتجاهات جماهير المؤسسة حتى يمكن الحصول على حقائق صحيحة، كما تقوم ببحث وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا .²

فالعلاقة الطيبة و الاستقرار مع الجماهير الداخلية تكون من خلال وسائل الاتصال الداخلي الدائمة للمؤسسة، الأمر الذي يترتب عليه تبني هذه الجماهير لسياسات المؤسسة و أهدافها و الدفاع عنها و التحمس لها، وتتكون هذه المشاعر والأحاسيس لدى الجماهير الداخلية للمؤسسة نتيجة المعاملة الإنسانية وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية و المادية لتلك الجماهير، والعمل على رفع معنوياتها وتحقيق تماسكها وكسب تأييدها ورضائها .³

يعتمد تطبيق العلاقات العامة داخل المنشأة على مجموعة من المبادئ المهمة، وهي :

- عدم تعارض الأفكار المرتبطة بالعلاقات العامة مع ثقافة وأفكار المجتمع .
- المحافظة على الصدق، الأمانة في التعامل مع العملاء .
- الالتزام باحترام كافة المعلومات الخاصة و الشخصية للأفراد الذين يتعاملون مع الشركة .

¹عبد الناصر أحمد جرادات، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، ط 1، دار البازوري، عمان، 2009، ص 26- 25 .

²عبد المحي محمد صالح و آخرون، العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص 38-39-40.

³عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 55.

- توفير كافة الوسائل التي تساعد في رفع المستوى العلمي للمنشأة.¹

III. وسائل الاتصال في العلاقات العامة :

هناك من يتسم وسائل الاتصال إلى أربعة مجموعات هي :

- وسائل مقروءة: ومنها الصحف والمجلات والنشرات والملحقات
- وسائل مسموعة: وهي الوسائل التي يمكن سماعها دون الحاجة إلى القراءة مثل الإذاعة والندوات والتلفزيون
- وسائل مرئية: والتي يمكن رؤيتها بالعين منها التلفاز المعارض الصور.
- وسائل اللغة الصامتة: في الاتصال لا تعتمد على القراءة أو الاستماع أو المشاهدة بل الإشارة والحركات الجسدية.

وهناك من يقسمها حسب درجة التأثير مثل:

- وسائل الاتصال الداخلية: موجهة للجماهير الداخلية للمؤسسة مثل مطبوعات كتيبات لوحة الإعلانات الداخلية والاجتماعات مجلة المنظمة
- وسائل الاتصال الخارجية: موجهة إلى جماهير المنظمة مثل صحف، مجلات راديو تلفزيون²

المبحث الثاني: تأثير المسير على العلاقات العامة داخل المؤسسة

I. علاقة المسير مع الموظف

إن لثقافة المسير داخل المؤسسة دوراً مباشراً و قوياً في بناء سلوك إبداعي للعامل ، و من خلال ذلك يسعى للإبداع و التجديد مدفوعاً بالمنافسة لتحقيق أهدافه ، فالعامل يتم بناءه من خلال ثقافة المسير و يكون ذلك عن طريق تشجيعه و إعطائه الحرية في إبداء رأيه و تقديم الاقتراحات و المشاركة و غرس الثقة بالنفس و التي تقوم برفع روحه المعنوية و التي تمكنه من إدراك جوانب النقص في الأشياء و مواجهة المشكلات التي تعترضه أثناء القيام بعمله . إن سماح المسير للعامل بتقديم أفكار جديدة و مشاركته في اتخاذ القرارات تعتبر مؤشر دال يتفقدان

¹ إسماعيل محمد عامر، العلاقات العامة و تطور رقمي، دون دار النشر، 2021، ص8-7

² محفوظ أبو جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، ط 4، دار زهران للنشر والتوزيع، والأردن، 2007، ص 178، 179 .

على نجاح المؤسسة إن علاقة المسير مع العامل مبنية على التفاهم و الاحترام و أن كلاهما يحتاج للآخر ،فهى علاقة تكامل و ترابط و التى من شأنها أن تسهل العملية الاتصالية داخل المؤسسة و الارتقاء بها و نجاحها فالموظف أيضا يعتبر مسئول عن العلاقات التى "ينسجها" فى المكتب، ومنها كيفية التفاعل مع مدير العمل و يمكن ذلك فى :

احترام المواعيد: هناك بعض الظروف التى قد تعذر فيها عن تأخر، ولكن احترام المواعيد، خاصة دوام العمل حفظ الأسرار: تتطلب غالبية الشركات قدرًا مُعيّنًا من السريّة، حتى تحافظ على قدرتها التنافسيّة. وبالتالي، تبدو الثقة واحدة من أثن الخصال التى يمكن أن يتمتع الموظف بها تجنب المقاطعة: حتى لو كنت تعرف أكثر مما يعرفه المدير أو العكس ، فعندما تناقش أمرًا ما فى اجتماع أو فى لقاء فردي، امنحه الفرصة لإنهاء ما يقوله. وإذا كان عليك التحدث، فقم بذلك بطريقة مهذبة.

فضيلة الاعتذار: وجوب الاعتذار عند ارتكاب الأخطاء من طرفين سواء المسير أو الموظف

ومن هذا يمكن القول أن العلاقة بين المسير و الموظف هى علاقة عمل تتضمن احترام المتبادل بين الطرفين و كذا احترام القوانين الداخلية للمؤسسة

II. أنواع القيادة داخل المؤسسة و تأثيرها على النمط الاتصالي داخل المؤسسة :

هناك العديد من الدراسات التى تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هى دراسة "رونالد لبيت" و"والف وايت" فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة فى حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسى للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، واثّر تغيير هذه الأساليب فى نطاق الجماعة .

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختبرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع. ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة¹:

القيادة الديمقراطية: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشاكل اتخاذ القرارات.²

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة.³

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل و يفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي.⁴

القيادة الأوتوقراطية: ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من إن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الداري يتمشى مع افتراضات النظرية X وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها.⁵

¹عبد الكريم درويش ولبلى نكلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، القدس، 1976، ص4

²صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 221 .

³عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 221.

⁴محمد المناشوي وآخرون، النشأة الاجتماعية للعقل، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص164.

⁵عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998، ص585 .

وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم ، وهو وحده الحكم ومصدرا لثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء .

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه وهو يتدخل في المعظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية.¹

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة , وكانوا غير مدربين وغير مهرة .

وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في النفوس المرؤوسين, ويشعر الانفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا, كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد.

القيادة الفوضوية : "الحرية" وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو التنفيذ.²

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف, كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة.

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي , كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة, كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية, ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد, أما في الجو الديكتاتورية فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد

¹محمد شفيق، العلوم السلوكية ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص117

²محمد شفيق، مرجع سابق، ص119

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي اغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته.¹

-تقييم القيادة الفوضوية :

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم.²

III. الشروط الواجب توافرها في العلاقات العامة داخل المؤسسة:

هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في المشتغلين بالعلاقات العامة سواء ممارس أو أخصائي أو مدير أو مستشار، والتي تضمن لهم نجاحاً وفعاليتاً في أعمالهم، والارتقاء بالعلاقات العامة ذاتها، إلى مرحلة الاقتناع بها وبدورها المعاصر، والبعد بها عن مخاطر الدخول في غياب التجاهل والنسيان وأهم الشروط هي :

- توافر الأخلاقيات التي تكفل ممارسة العلاقات العامة على أسس سليمة وتتسع الأخلاقيات لتشمل الصدق والأمانة، والسلوك القويم والسمة الطيبة، وغيرها من القيم والمعايير الأخلاقية التي تبعث على الاقتناع والأمان والاطمئنان والثقة والمصادقية في التعامل.
- موضوعية في الأقوال والأفعال، والحكم على الأمور استناداً إلى الحقائق المدعمة بالبحوث والدراسات التجريبية التي تؤدي إلى تفسيرات علمية، والبعد عن التحيز الشخصي وكذلك البعد عن كافة صور الانحراف أو التقصير لتحقيق منافع أو أغراض ذاتية .
- المرونة والقدرة على التصرف والتأقلم مع متطلبات التكيف ومع المتغيرات وهذا بدوره يتطلب توافر سرعة البديهة والفتنة والقدرة على تحليل المواقف والتقدير السليم للأمور.

¹عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص 229-230

²صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 226-228

- قوة وتكامل الشخصية، ويتضمن ذلك الاستقرار العاطفي والاتزان العقلي والقدرة على الفهم وحسن التعبير، والقدرة على التأثير في الآخرين، والهدوء وعدم الانفعال والقدرة على تكوين صداقات والدبلوماسية في التعامل،القدرة على عرض المعلومات بطريقة سليمة، والأمانة والصدق في عرض هذه المعلومات ضمن الحقائق المؤكدة أن العلاقات العامة مزيج من السلوك السليم والأخبار الصادقة .
- توافر ثقافة عامة وعريضة من مختلف مجالات بحيث يكون على علم بما يجري داخل المؤسسة سواء في مجال التمويل أو التسويق أو الإنتاج أو الأفراد أو النواحي التكنولوجية وغيرها كما يجب أن يكون لديه خلفية عريضة عن سياسات المؤسسة بأهدافها وعن خصائص مستشاريه ورجال الإدارة العليا .
- المظهر الحسن والتفاؤل والبشاشة حيث يساعد ذلك على جذب اهتمام وتقدير وثقة الجماهير التي يتعامل معها، وهذا يتطلب أن يكون ممارس العلاقات العامة ذو شخصية اجتماعية جذابة.
- توفر مهارات الاتصالات الفعالة مثل القدرة على التحدث، والقدرة على الاتصالات والقدرة على حسن تنظيم وإدارة الوقت، والقدرة على التفكير المنظم وغيرها.
- توفر روح الالتزام بالجدية والانضباط في العمل، بما يجعله قدوة لغيره من المتعاملين بالمؤسسة والمتعاملين معها. من حيث السلوك الوظيفي القويم .
- توافر روح المبادرة والمبادرة، للمواقف والأحداث الحالية والمستقبلية وعدم الانتظام والترقب لأدوار يفرضها عليه الآخرون بل التنبؤ بالأحداث والمواقف والاستعداد للتعامل معها واختراق الحواجز، لصبر وحكمة وثقة، للتأكيد على حقيقة الدور المعاصر للعلاقات العامة العصرية، التي تعتمد على التوقع والتفاعل مع الأحداث والمواقف المتنوعة .¹

¹ لقصير رزيقة ، دورة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية " رسالة ماجستير " ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006-2007 ص

خاتمة

العلاقات العامة لم تعد في حاجة إلى تأكيد بعد التطور الكبير الذي حققته منذ منتصف القرن العشرين، ورغم ذلك لا يزال المصطلح غامضاً لدى الكثير من الخبراء والممارسين، مما يؤدي إلى اختلاف وظائف العلاقات العامة وتنظيمها وأهدافها من مؤسسة لأخرى، ومما يزيد هذا الغموض اتجاه عدد من الباحثين والخبراء إلى وضع تعريفات متعددة للعلاقات العامة تتسم بالتفاوت والتباين، وهكذا فمن الضروري الوصول إلى مفهوم موحد وشامل وحديث للعلاقات العامة، يصلح كأساس لتحديد وظائف العلاقات العامة وأنشطتها وأهدافها، وكمعيار لقياس مدى قيام المؤسسات بالأداء السليم للعلاقات العامة .

و يرتبط نجاح العلاقات العامة في بناء أو تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة على إعطاء الاهتمام لكل من العلاقات العامة والصورة الذهنية معا وعلى السواء، فالعلاقات الإنسانية بالجماهير تشكل شريان الحياة بالنسبة للمؤسسات، وإذا كان المهم لهذه المؤسسات هو تحقيق الصورة المرغوبة والحسنة فيبقى الأهم كيفية الحفاظ على هذه الصورة إن لم نقل تطويرها .

الإطار التطبيقي

الفصل الأول :
الإجراءات المنهجية
للدراسة

الفصل الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة :

تخضع عملية البحث العلمي إلى طرق وإجراءات وأساليب علمية وعملية منطقية صارمة ودقيقة يجب احترامها والتقيد بها وإتباعها بدقة وعناية حتى يتمكن الباحث من إعداد بحثه بصورة سليمة وناجحة، فالباحث مطالب بالاختيار الدقيق للمنهج العلمي الملائم والأدوات المناسبة لجمع المعلومات، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيه من أجل الوصول إلى نتائج ذات دلالة، وفي هذا الفصل سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي انتهجتها في الدراسة من أجل الحصول على نتائج عملية يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية .

وتم تقسيم الفصل إلى العناصر التالية :

I. منهج الدراسة

II. مجتمع البحث

III. العينة

IV. أدوات جمع البيانات

V. الإطار الزماني و المكاني

I. منهج الدراسة :

المنهج هو الوسيلة التي يستخدمها الباحث لتناول الظاهرة من حيث ملاحظتها والتحدث عنها بما يساعد على فهمها وتفسيرها وهو مجموعة من الخطوات التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، وعليه فإن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث تبني منهج معينو إتباع خطوات منهجية للوصول إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة ، فالمنهج هو " الأساليب والمداخل المتعددة للباحث التي يستخدمها في جمع البيانات اللازمة في بحثه ، والتي يصل من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو تنبؤات"¹.

وتوجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث وهي تختلف باختلاف المواضيع لأن الدراسة تفرض المنهج الذي يجب استخدامه، ونظرا لطبيعة موضوعنا السلوك الاتصالي للمسير وأثره على العلاقات العامة والمشكلة المدروسة فإننا نتبع المنهج الوصفي، فهو ساعدنا على تطوير دراستنا كميًا عن طريق جمع المعلومات بدقة وتصنيفها كما ساعدنا على وصفها كميًا عن طريق التحليل والتفسير بشكل منظم إلى أن وصلنا إلى الأهداف المحددة إزاء مشكلة البحث كما ساعدنا في معرفة السلوك الاتصالي للمسير داخل المؤسسة وكيف يؤثر سلوكه على الموظفين وكذا على العلاقات العامة الداخلية .

يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرًا كميًا وتعبيرًا كميًا ، فالأول يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الثاني فيعطيها وصفا رقميًا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى².

II. مجتمع البحث:

لكل دراسة هدف معين وهدف هذه الدراسة هو جمع أكبر عدد ممكن من البيانات الميدانية لمعرفة السلوك الاتصالي للمسير وأثره على العلاقات العامة داخل المؤسسة ، وعليه فإن تحديد مجتمع وعينة الدراسة للباحث مرحلة مهمة وصعبة، إذ يجب اختياره بدقة لتكون جميع المفردات تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها.

¹ لويس كوهين، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و التربوية ، ت: كوثر حسين كوجك، القاهرة ، دار العربية للنشر، 1995 ، ص 129

² عمار بوحوش و محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ، ص 129.

" يعد المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة " ¹ . بمعنى جميع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها ويمثل "المجتمع الكلي أو المجموع الأكبر الذي يستهدف دراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته، إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف، فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه أو الاقتراب منه لجمع البيانات" ² إلا أنه في دراستنا تمكنا من الوصول إلى الجزء الأكبر من هذا المجتمع .

يمثل مجتمع الدراسة من المنظور الإحصائي جميع المفردات التي تمثل ظاهرة موضوع الدراسة، وتشارك في صفة أو أكثر، و مجتمع البحث في دراستنا هم موظفين ببلدية هليوبوليس حيث توفرت فيهم شروط البحث ويشتركون في أكثر من صفة.

III. العينة :

العينة : هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة يختارها الباحث لإجراء دراسته عليها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً ³

وتعرف العينة أيضاً أنها جزء من مجتمع يتم اختيارها لدراساتها والوصول إلى بعض الاستنتاجات عن المجتمع حيث يلجأ الباحث إلى العينة حين يكون من الصعب الوصول إلى كافة أفراد المجتمع و يكون فيه تبديد في المال و الجهد ⁴ وقد اعتمدنا في سياق الدراسة على عينة قصديه من الموظفين والمسيرين للمجلس الشعبي البلدي بهليوبوليس قالمه نظر لمدى قدرة هذا النوع من العينات على تمثيل الدراسة إذ بلغ تعداد فئة الباحثين 56 مبحوث تم استرجاع 50 استبيان من التعداد الكلي بعد أن تضمنت استبيان 6 مبحوثين إجابات ناقصة.

والعينة القصدية : وفيها يقصد الباحث اختبار عينته بحيث يتحقق في كل منهم شروط معينة ويعتقد الباحث عند اختياره هذه العينة أنها تمثل المجتمع خير تمثيل أي يختار الوحدة أو الوحدات التي تكون مقاييسها مماثلة أو مشابهة لمقياس المجتمع الأصلي ⁵ .

¹ سامية محمد جابر ، منهجيات البحث الاجتماعي والإعلامي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة، ص 405.

² عبد العزيز السيد ، مناهج البحث العلمي ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 2007 ، ص 169.

³ رحيم بولس وكرو العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي ، ط 1 ، دار دجلة ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 161 .

⁴ رحيم بولس ، المرجع السابق ، ص 182 .

⁵ المرجع نفسه ، ص 173 .

IV. أدوات جمع البيانات

المقابلة :

المقابلة و التي تعرف بأنها " استبيان شفهي مباشر وجه لوجه أو غير مباشر ، عن طريق الهاتف أو الأرقام الصناعية أو محادثة الانترنت " ¹

" أو هي فاعل لفضي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية" ².

وقد اعتمدنا في دراستنا على تقنية المقابلة من أجل الوصول لمعلومات إضافية ، ومعرفة مدى إلمامهم بموضوع الدراسة و معرفة استعدادهم لتطوير من سلوكهم الاتصالي وذلك بمقابلة بعض المسؤولين ببلدية هليوبوليس حيث تم خلال هذه المقابلة إجراء حوارات ومناقشات حول عدة أمور منها الوسائل المعتمدة للتواصل ومدى وضوح خطوط التواصل ومدى اهتمامهم بالعلاقات العامة الداخلية و كيفية استقبال آراء و شكاوى الموظفين وجملة من الأسئلة الأخرى التي توصلنا لمعرفة السلوك الاتصالي للمسير و أثره على العلاقات العامة داخل المؤسسة .

استمارة الاستبيان:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما في العلوم الاجتماعية ، وهي الأداة الرئيسية في بحثنا وتعرف بأنها " عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين." ³

وقد تم بناء الاستمارة وفقا للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث ، واحتوت على أربعة محاور تضمنت 19 سؤالا، احتوى المحور الأول على البيانات الشخصية لوصف عينة الدراسة من حيث الجنس والمؤهل التعليمي والمنصب والأقدمية في العمل ، مثلة في الأسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 04.

¹ بنجتي إبراهيم ، الدليل المنهجي في إعداد و تنظيم البحوث العلمية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2007 ، ص 10 .

² إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف الجزائر ، 2006 ، ص 93 .

³ محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 1999 ، ص 55 .

أما المحور الثاني والذي يضم مجموعة أسئلة حول مدى إدراك الموظفين للسلوك الاتصالي للمسير انطلق من السؤال رقم 05 إلى السؤال رقم 10 ، والمحور الثالث من السؤال رقم 11 إلى السؤال رقم 14 والتي تدور حول مظاهر التأثير السلوك الاتصالي للمسير على الموظفين ، أما عن تقييم الموظفين للسلوك الاتصالي للمسير فإنها تندرج تحت الأسئلة التالية من رقم 15 إلى 18، وجاء السؤال الأخير رقم 19 ليرز فيه الموظف اقتراح فيما يتعلق بالسلوك الاتصالي للمسير.

وقد راعينا في بناء الاستمارة التسلسل المنطقي للأسئلة وسهولة تحديد الإجابة الملائمة للسؤال ، والتقليل من عدد أسئلة البحث لمستوى لا يخل بمتطلبات البحث من جهة ولا يدفع المبحوث للملل من جهة أخرى.

V. الإطار الزماني و المكاني

الإطار المكاني :

يشير المجال المكاني إلى المكان أو البيئة التي يقوم الباحث بتحديدتها، و هذا المجتمع قد يكون مجتمع جغرافي أو منطقة جغرافية من مناطق هذا المجتمع، و قد تم إجراء دراستنا الميدانية ببلدية هليوبوليس قالمة .

التعريف بالبلدية :

البلدية هي مجموعة إقليمية إدارية لامركزية محلية في النظام الإداري الجزئي تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي و تحدث بموجب قانون يشكل مجلسها الشعبي البلدي في إطار التعبير عن الديمقراطية محليا و يمثل قاعدة لامركزية و مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية .

نشأت البلدية بموجب قانون يعين حدودها الإدارية من طرف الجمهورية وذلك بناء على تقرير من وزارة الداخلية.

مهام البلدية :

- الحفاظ على الحقوق و الحريات العامة.
- الحفاظ على النظافة و الصحة.
- تتكفل بمجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن، في حدود إمكانياتها و طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بها، بتهيئة المساحات الخضراء و وضع العتاد الحضري و تساهم في صيانة فضاءات الترقية.

الموقع الجغرافي :

تقع بلدية هليوبوليس بحجى خميسيتي محمد تبعد عن ولاية قالمة ب 5 كلم رمزها البريدي 24180 ورقم هاتفها 037134346 .

هذه المؤسسة يحددها من الشمال دار الضرائب ومسجد عبد الله بن عباس وعيادة متعددة الخدمات ، و من الجنوب المركز الثقافي ، و من الشرق متوسطة أحمد شيهب ، و من الغرب بريد الجزائر و مجمعات سكنية .

الإطار الزمني :

هي تلك الفترة التي استغرقها الباحث في دارسته من بداية جمع المعلومات و البيانات الأساسية حول موضوع الدراسة منذ أن كان فكرة مجردة إلى نهاية إنجازها في شكلها النهائي.

وقد بدأ التفكير في موضوع تأثير السلوك الاتصالي للمسير على العلاقات العامة داخل المؤسسة منذ شهرديسمبر 2021 و بدأنا العمل فيه بعد موافقة الإدارة عليه حيث استوفى الشروط المنهجية و المتمثلة في :

✓ قابلية الموضوع للإنجاز.

✓ وفرة المراجع و المصادر.

✓ إمكانية إنجازه في الوقت المناسب مراعاة الفترة الزمنية المطلوبة.

و قد انقسمت هذه الفترة الزمنية إلى قسمين:

الجانِب النظري: استغرق البحث عن المادة النظرية حوالي 03 أشهر من شهر جانفي 2022 إلى أواخر شهر مارس 2022

الجانِب التطبيقي: استغرق الجانب التطبيقي حوالي شهر من أوائل شهر أبريل إلى أوائل شهر ماي 2022 .

حيث قمنا بزيارة استطلاعية ببلدية هليوبوليس بهدف التعرف والكشف عن الواقع الميداني، كما تم تصميم استمارة استبيان و عرضها على لجنة التحكيم و اختبارها على مجموعة من الباحثين، و قد استغرق توزيعها على الباحثين 03 أيام من 17أفريل إلى 19 أفريل 2022 لتأتي بعدها مرحلة تفرغ البيانات في جداول ثم تحليلها و تفسيرها و التعليق عليها و الوصول إلى نتائج نهائية في ...أفريل .

خاتمة :

لقد تمت دراسة موضوع السلوك الإتصالي للمسير وأثره على العلاقات العامة داخل المؤسسة من أجل توضيح دوره في تسييرها ، لأنه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها على أكمل وجه ، إذ أن عدم فعالية قنوات الإتصال بين المسيرين والموظفين يسبب الكثير من المشاكل و الاضطرابات داخل المؤسسة ، فالسلوك الإتصالي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلا يمكن القيام بعلاقات عامة دون وجود سلوك إتصالي ، وهو ما فرض على المؤسسات العمل على تحسينه ووضع إستراتيجية اتصال داخلية ، وكل هذا من اجل نجاح العملية الاتصالية من جهة ، وتحقيق الأهداف الاتصالية من جهة أخرى.

الفصل الثاني : تحليل البيانات

الفصل الثاني : تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تحليل المقابلة :

تم إجراء المقابلة مع رؤساء مصالح البلدية التي أعمارهم ما بين 35 و 60 سنة و التي خبرتهم تفوق 5 سنوات مستواهم دراسي ما بين ثانوي و جامعي وكانت المقابلة من نوع المباشر بتاريخ 19 أفريل 2022 حيث أردنا أن نصل من خلال أسئلة المقابلة إلى معرفة مظاهر السلوك الاتصالي للمسير داخل المؤسسة وتحصلنا على الإجابات التالية :

السؤال الأول : ماهي الوسيلة التي تعتمدها في إيصال المعلومات ؟

الإجابة الأولى : حسب المبحوث الأول قال بأنه يوصل معلوماته للموظفين عن طريق الأمين العام وأما المبحوث الثاني و الثالث فهم يعتمدوا الاتصال المباشر أما المبحوث الرابع فهو يعتمد على الوسائل الالكترونية كالإيميل .
اختيار الوسيلة المناسبة في إيصال المعلومات من طرف المسير يعتبر من الأساسيات في نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة .

السؤال الثاني : مامدى وضوح خطوط لاتصال في المؤسسة ؟

الإجابة الثانية : حسب المبحوث الأول و الثاني و الثالث فأجابوا بأن خطوط الاتصال واضح بأنواعها أما المبحوث الرابع فأجاب بأنها واضحة لكن ليست بالمستوى المطلوب لكن دائما ما نسعى لتطويرها .
حسب إجابات المبحوثين فإن خطوط الاتصال تعتبر واضحة داخل المؤسسة والمؤشر الجيد أنهم يحاولون قدر الإمكان من أجل إيصالها للمستوى المطلوب .

السؤال الثالث : هل تعتبر أسلوبك الاتصالي ناجحا في إدارة الأعمال و توجيه الموظفين ؟

الإجابة الثالثة : يقول المسير الأول بأنه لا يستطيع أن يحكم على أسلوبه رغم تعيينه في هذا المنصب إلا أنه مازال يفكر تفكير موظف أما المبحوث الثاني فهو يرى بأن أسلوبه ناجح لكن عليه الوقوف على الموظفين من أجل إنجاز أعمالهم أما المبحوث الثالث يقول بأن أسلوبه ليس بالمستوى المطلوب أو بالدرجة المرموقة لكن أعماله تصل في وقت أما المبحوث الرابع فهو يرى بأن أحيانا ما يكون أسلوبه الاتصالي ناجح .

السؤال الرابع: كيف تقابل آراء الموظفين حول القرارات و الاجتماعات الخاصة بالمؤسسة ؟

الإجابة الرابعة : حسب المبحوث الأول يقول بأنه يتقبل آراء الموظفين عادي وفي حال ما حدثت مشكلة نفصل بالقانون أما المبحوث الثاني فإنه يحاول أن يوفر الانسجام بين الآراء المختلفة أما المبحوث الثالث فهو يعتمد على رأي الأغلبية أما الرابع فيعتمد على الشورى حول القرارات و الاجتماعات الخاصة بالمؤسسة .

من النتائج السابقة نستنتج بأن مسيرين المؤسسة يعتمدون على النقاش و الاجتماعات و الاستماع لآراء الموظفين في ما يخص قرارات المؤسسة .

السؤال الخامس : هل تسمح للموظفين بإبداء آرائهم أثناء الاجتماعات ؟

الإجابة الخامسة : المبحوث الأول يقول بأنه يسمح للموظفين بإبداء آرائهم من أجل ترتيب العمل وتحقيق الرضا الوظيفي وكذا زيادة الإنتاجية أما المبحوث الثاني يقول بأنه يتناقش مع منتخبين الهيئة التنفيذية من أجل أخذ آراء الجميع بعين الاعتبار أما المبحوث الثالث و الرابع فقالوا بأنهم يسمحوا للموظفين بإبداء آرائهم.

حسب إجابات المبحوثين فيمكن القول أن السماح للموظفين بإبداء آرائهم يعتبر من الأشياء المهمة لتحقيق السلوك الاتصالي المطلوب داخل المؤسسة .

السؤال السادس : هل تهتم بالعلاقات العامة داخل المؤسسة ؟ وكيف تسعى لتطويرها ؟

الإجابة السادسة: حسب المبحوث الأول يرى بأن العلاقات العامة تكون داخل إطار العمل ويسعى لتطويرها من خلال تقديم المساعدة للموظفين و تحفيزهم أما المبحوث الثاني فهو يهتم بالعلاقات العامة ويسعى لتطويرها خارج إطار العمل أما المبحوث الثالث يرى بأن العلاقات العامة هي أساس بناء المؤسسة ويحاول و يسعى دائما من أجل تطويرها بشتى الطرق أما المبحوث الرابع فهو الآخر يهتم بالعلاقات العامة ويسعى بتحسينها ويقول بأن الموظفين هنا ليسوا مجرد موظفين بل نعتبر عائلة .

حسب آراء المسيرين نرى بأنهم يهتمون بالعلاقات العامة داخل المؤسسة و يعملون على تطويرها حتى تظهر المؤسسة بصورة جيدة .

السؤال السابع : ما رأيك في إنشاء العلاقات العامة بين و مع الموظفين داخل المؤسسة ؟

الإجابة السابعة : حسب المبحوث الأول يقول بأن العلاقات يجب أن تكون لها حد و غير مفتوحة لأنك تتعامل مع فئة كبرى ويجب أن تكون في إطار الاحترام أما المبحوث الثاني يقول بأنها شئ جيد و يسمح للموظفين بالتقرب من بعضهم من خلال إنشاء الرحلات و الحفلات وغيرها أما المبحوث الثالث فهو يرى بأنه من الواجب العلاقات العامة حتى نحسن من الاتصال داخل المؤسسة أما المبحوث الرابع فهو راضي على العلاقات العامة داخل المصلحة التي يسيرها لكن يرى بأنه هنا مشاكل في المصالح الأخرى و معها .

نرى من الإجابات السابقة بأن العلاقات العامة يجب أن تكون في إطار العمل ولا تتعداها و أحيانا لا تتعدى حتى للمصالح للأخر رغم اجتماعهم في مؤسسة واحدة .

السؤال الثامن : كيف تستقبل شكاوي الموظفين ؟

الإجابة الثامنة : حسب المبحوث الأول نستقبل شكاوي الموظفين بموضوعية و نحكم عليها حسب القانون إذا تحتم الأمر أما المبحوث الثاني فيراها نوعين شكاوي كتابية تمر عن طريق الأمين العام و الثانية شفوية يحاولون إهزاء المشكل شفويا و إذا اضطر الأمر نطلب من الموظف كتابة تقرير أما المبحوث الثالث و الرابع فكانت إجابتهم متشابهة حيث قالوا نتقبل المشكل ونحاول إهزاءه في إطار الصلاحيات المخولة لنا و إذا المشكل كان أكبر من صلاحياتي نوجهه للأمين العام.

نرى من الإجابات السابقة بأن المبحوثين لا يستطيعون حل جل مشكلات الموظفين وكثيرا ما تتعداهم إلى الأمين العام والسلطة الأكبر .

السؤال التاسع : ماهي الطريقة التي تعتمدوها في تحقيق الرضا و التفاهم بين الموظفين ؟

الإجابة التاسعة : يرى المبحوث الأول بأن تحقيق الرضا و التفاهم بين الموظفين يكون عن طريق تطوير العلاقات الشخصية والعمل الجماعي أما المبحوث الثاني فيرى بأن الرضا مرهون بتطبيق القوانين و المهام في مجال اختصاص كل فرد في مؤسسة أما المبحوث الثالث يقول بأنه دائما يسعى لتحقيق الرضا و توفير الراحة للموظفين من أجل التفاهم فيما بينهم أما المبحوث الرابع فقال حسب تجربتي و الأقدمية في المجال دائما أحاول أن أرضى و أتفهم الجميع ولو على مصلحتي و حسب المصلحة التي أترأسها فمشاكلنا كلها مع المواطنين.

النتائج العامة للمقابلة:

حسب نتائج المقابلة توصلنا إلى أن أغلب المسيرين المسيرين يفضلون الاتصال المباشر .

توصلت الدراسة إلى أن خطوط الاتصال داخل المؤسسة واضحة .

حسب نتائج الدراسة و مقابلة المبحوثين توصلنا إلى أن أغلبهم يعتبر أسلوبه الاتصالي ناجح .

توصلت الدراسة إلى أن المسيرين يتقبلون آراء الموظفين بشكل عادي اي بموضوعية .

توصلت الدراسة إلى أن المسير يسمح للموظف بإبداء رأيه في الأمور التي تخص المؤسسة .

حسب النتائج فإن أغلب المبحوثين يهتمون بالعلاقات العامة داخل المؤسسة ويسعون لتحسينها .

حسب النتائج فالمسيريون يسعون إلى إنشاء العلاقات العامة داخل المؤسسة عن طريق الاتصال الغير رسمي .

حسب النتائج المتحصل عليها فالمسيريون يحاولون حل مشاكل الموظفين حسب صلاحيتهم و

إذا تجاوزت قدرتهم ترفع إلى من هم أعلى منهم .

نرى من خلال النتائج أن تحقيق الرضا و التفاهم داخل المؤسسة من الأشياء التي يسعى لها المسيرين وذلك لزيادة

الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة

تحليل استمارة الاستبيان :

المحور الأول : محور البيانات الشخصية

الجدول رقم (01) : يبين متغير الجنس

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	11	22 %
أنثى	39	78 %
المجموع	50	100 %

التحليل و التفسير:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت من نصيب الإناث حيث قدرت نسبتهم ب 78% أي ما يعادل 39 أنثى ، فيما بلغت نسبة 22% الذكور أي ما يعادل 11 ذكر في المؤسسة يعتبر متغير الجنس من المتغيرات الأساسية التي تؤثر على إبراز صورة المؤسسة و كسب ثقة الزبائن و لهذا نجد أن نسبة الإناث أكبر نسبة من الذكور و هذا راجع إلي الطابع الإداري المعتمد بالبلدية، و كذلك طبيعة عملية التوظيف التي تتبعها البلدية، كما يعود السبب إلى أن المتخرجين من الجامعات في الجزائر نجد نسبة الإناث أكبر من الذكور، كذلك أصبحنا نجد في المؤسسات الخدمائية النساء أكبر من الرجال و يعود السبب إلى كون المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل و فرضت نفسها في الكثير من المجالات.

الجدول رقم (02): يبين متغير المؤهل التعليمي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	3	6 %
ثانوي	11	22 %
جامعي	36	72 %
المجموع	50	100 %

التحليل و التفسير:

يشير الجدول رقم (02) إلى المستوى التعليمي حيث وجدنا بأن نسبة عمال بلدية هليوبوليس من خريجي الجامعات ذلك ما عكسته نسبة 72% أي ما يعادل 36 موظف أما المستوى الثانوي فقد قدر ب 22% أي ما يقدر ب 11موظف أما المستوى المتوسط يتمثل بأقل نسبة وهي 6% ما يعادل 3 موظفين .

من خلال النسب السابقة يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين في المؤسسة متحصليين على شهادات جامعية و من هنا نستنتج أن للمستوى التعليمي دورا هاما في تشغيل مناصب العمل و هذا يبين أن أصحاب المستوى الجامعي لهم مؤهلات علمية و كفاءات عالية و هذا مؤشر وظيفي جيد .

الجدول رقم (03) : يبين متغير المنصب الوظيفي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
رئيس	2	4 %
نائب	4	8 %
موظف	44	88 %
المجموع	50	100 %

التحليل و التفسير:

من النتائج التي جاءت في الجدول رقم (03) يتضح أن هناك تنوع في المهام المسندة إلى الموظفين ببلدية هليوبوليس ، وقد مثلت أعلى نسبة بـ 88% من أفراد العينة المبحوثة لمهنة موظف عادي و التي تتمثل بـ 44 موظف وهذا استجابة لطبيعة عمل المؤسسة التي تقوم على توفير خدمات للمواطن ، ولهذا فإن تواجد هذه الفئة بنسبة عالية أمر طبيعي و لا بد منه، من أجل ضمان السير الحسن و النوعي للخدمات المقدمة للمواطنين أما باقي المهام فتمثل في النواب بنسبة 8% أي ما يعادل 4 نواب أما رؤساء البلدية فتمثلت نسبة بـ 4% أي ما يعادل رئيسين .

إن توزيع المهام في المؤسسة يخضع إلى عدة معايير لا بد من احترامها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة و من بين هذه المعايير التخصص، الكفاءة و الخبرة في العمل، التوزيع العادل لهذه المهام داخل المؤسسة، و الذي يكون كل حسب تخصصه مما يجعل العمال أكثر تخصصا وفهما لمهنتهم، مما يلعب دورا هاما في مجال إبداع العاملين باعتبار أن العامل لا يبدع في مجال غير متمكن منه .

الجدول (04) : يبين متغير الاقدمية في العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	36 %
من 5 إلى 10 سنوات	15	30 %

أكثر من 10 سنوات	17	34 %
المجموع	50	100 %

التحليل و التفسير:

توضح معطيات الجدول أعلاه متغير الأقدمية في العمل حيث تمثلت نسبة الأفراد التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات ب 36% أي ما يعادل 18 موظف ، ونرى أيضا بأن أغلبية أفراد مجتمع البحث تفوق خبرتهم المهنية السنة و تتجاوز 10 حيث تمثل نسبة الموظفين التي تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ب 30% أي ما يعادل 15 موظف في حين قدرت نسبة الأقدمية للعاملين في فئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 34% أي ما يعادل 17 موظف

من خلال النسب السابقة يتبين لنا أن أغلبية عمال بلدية هليوبوليس لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات و هذا راجع إلى أن المؤسسة تميل إلى التجديد في مواردها البشرية لكي تستفيد من الطاقات الفكرية التي لديها و المهارات و التي تكون أكثر قابلية للعمل و أكثر مسايمة للتطورات الحاصلة داخل أو خارج المؤسسة، كما أنه يوجد عمال تتجاوز خبرتهم المهنية 05 سنوات و كذلك أكثر من 10 سنوات و هذا لأنهم يشغلون مناصب هامة و حساسة في المؤسسة نظرا لمعرفتهم بطبيعة العمل كما تجدر الإشارة إلى أن الخبرة الطويلة تتيح للعمال القدرة على معرفة شؤون المؤسسة المتعلقة بالعمل

المحور الثاني : مدى إدراك الموظفين للسلوك الاتصالي للمسير

جدول رقم (05) : يوضح تقلص المسير الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل .

النسبة المئوية	التكرار	إعطاء فرصة للمرؤوسين للاعتماد على قدراتهم
50 %	25	نعم
10 %	5	لا
40 %	20	أحيانا
100 %	50	المجموع

التحليل و التفسير:

تشير المعطيات الكمية للجدول رقم (05) أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم على إعطاء المسير الفرصة لهم للاعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل و تتمثل النسبة ب 50% أي ما يعادل 25 موظف في حين اختار البعض الأخر الإجابة بأحيانا بنسبة 40% أي مايعادل 20 موظف أما أقل نسبة و التي تتمثل ب10% أي ما يعادل 5 موظفين و بتصريح إحدى المبحوثات قالت " هو ما يمدلناش فرصة بصح حنا نقولوا بلي يمدها "

الجدول السادس : يوضح اهتمام المسير بالمدح كأسلوب تحفيز

النسبة المئوية	التكرار	المدح كأسلوب تحفيز
28%	14	نعم
26%	13	لا
46%	23	أحيانا
100%	50	المجموع

التحليل و التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول (06) اهتمام المسير بالمدح كأسلوب تحفيز حيث يرى المبحوثين بأن المسير أحبانا ما يمدحهم و ذلك بنسبة 46% أي ما يعادل 23 موظف وتاليها الذين أجابوا بنعم بنسبة 28% أي ما يعادل 14 موظف و الذين أجابوا ب لا نسبتهم كانت 26% أي ما يعادل 13 موظف .

إن مدح المسير للموظفين سواء دائما أو بين الحين و الأخر يساهم في زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة وإحساس العمال بأنهم أشخاص و ليسوا عبيد أو مجرد آلات بشرية فالتحفيز سواء معنويا أو ماديا له آثار ايجابية كبيرة على المؤسسة .

جدول رقم (07) : يبين حرص المسير على أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار

النسبة المئوية	التكرار	حرص مسير على أخذ آراء الموظفين
74 %	37	نعم
26 %	13	لا
100 %	50	المجموع

التحليل و التفسير :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) حرص المسير على أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار و أكبر نسبة من الباحثين أجابوا بنعم 74% أي ما يعادل 37 موظف و الذين أجابوا ب لا نسبتهم كانت 26% أي ما يعادل 13 موظف .

بلا أي عدم توفير المسير فرص لهم ويمكن الأخذ بعين الاعتبار قول عدد من الباحثين " عندنا التمييز هنا " .

رغم هذا إن قبول المسير للآراء التي يقدمها الموظفين من المؤشرات الدالة على بناء السلوك الاتصالي لهذا الموظف،و التي تتمثل في إعطائه فرصة للمبادرة ، ويتأثر هذا المتغير بعلاقة المسير بالموظف في المؤسسة و التي من شأنها أن تسهل العملية الاتصالية، الأمر الذي يعمل على اغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل و الاحترام مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية، فكلما كانت علاقة المسير بالموظف مبنية على التفاهم و الاحترام كلما قام المسير بقبول الاقتراحات التي يقدمها

العامل و ذلك من أجل إعطائه فرصة للمبادرة .

الجدول (08) : يبين قدرة المسير على الموازنة بين جهات ذات مصالح مختلفة .

النسبة المئوية	التكرار	قدرة المسير على الموازنة بين جهات مختلفة
60 %	30	نعم
6 %	3	لا
34 %	17	أحيانا
100 %	50	المجموع

التحليل و التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) قدرة المسير على الموازنة بين جهات ذات مصالح مختلفة حسب آراء الموظفين فإن النسبة الأكبر توافق على قدرة المسير على الموازنة و ذلك بنسبة 60% أي ما يعادل 30 موظف و تليها نسبة 34 % أي ما يعادل 17 موظف والذين رأو بأنه أحيانا ما يستطيع الموازنة بين جهات أما أقل نسبة فهم ممن يرون بأن المسير لا يستطيع الموازنة فتتمثل نسبة ب 6% أي ما يعادل 3 موظفين .

نظرا لوجهات النظر المختلفة بين الموظفين حول قدرة المسير على الموازنة بين جهات ذات مصالح مختلفة فإن قدرته هذه تمكن من السير الحسن و ربط الموظفين ببعضهم مما يؤدي إلى تحسين السلوك الاتصالي داخل المؤسسة .

الجدول (09) : يبين قدرة المسير على التعامل مع مشاكل الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	قدرة المسير على التعامل مع مشاكل الموظفين
48 %	24	الاستماع
10 %	5	التجاهل
36 %	18	تقديم الملاحظات
6 %	3	اتخاذ قرارات صارمة
100 %	50	المجموع

التحليل و التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) قدرة المسير على التعامل مع مشاكل الموظفين و حسب المبحوثين فإن أعلى نسبة تمثلت في استماع المسير لمشاكلهم وقدرت ب 48% أي ما يعادل 24 موظف و تليها في مرتبة الثانية تقدم الملاحظات بنسبة 36% أي ما يعادل 18 موظف ثم تجاهل المشاكل بنسبة 10% أي ما يعادل 5 موظفين و آخر رد فعل من المسير هو اتخاذ قرارات صارمة بنسبة 6% أي ما يعادل 3 موظفين.

يجب توفير عنصر الاستماع من قبل المسير لمشاكل الموظفين من أجل تحسين السلوك الاتصالي داخل المؤسسة و كذا تقديم الملاحظات للموظفين من أجل عدم تكرار مثل هذه المشاكل أما في المشاكل الكبر يجب اتخاذ قرارات الصارمة حسب قوانين المؤسسة حتى لا تظهر المؤسسة و مسيرها بصورة نمط قيادي فوضوي أو متساهل مما يجعل الفوضى تعم داخل المؤسسة .

الجدول (10): يوضح إذا كان المسير يسمح للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات .

النسبة المئوية	التكرار	سماح المسير للموظف بالمشاركة
18 %	9	إطلاقاً
72 %	36	أحياناً
10 %	5	دائماً
100 %	50	المجموع

التحليل و التفسير :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) سماح المسير للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات تمثل أعلى نسبة من المبحوثين تجيب بأنه أحياناً ما يسمح لهم بالمشاركة ب 72% أي ما يعادل 3 موظف و تليها في المرتبة الثانية نسبة المبحوثين الذين أجابوا بإطلاقاً ب 18% أي ما يعادل 9 موظفين و أخيراً نسبة الذين أجابوا بأنه دائماً ما يشاركونهم في اتخاذ القرارات تمثل في 10% أي ما يعادل 5 موظفين .

يجب على المسير أن يسمح للموظفين بالمشاركة في قرارات المؤسسة من أجل جعل الموظف يشعر بقيمته و المشاركة تزيد من تحسين السلوك الاتصالي بين الموظفين والمسير داخل المؤسسة مما يرجع ذلك بالإيجاب على المؤسسة .

المحور الثالث : مظاهر تأثير السلوك الاتصالي للمسير على الموظفين

الجدول رقم (11) : يوضح تأثير نمط الاتصال للمسير على الموظف

النسبة المئوية	التكرار	أثر النمط الاتصالي للمسير على موظف
12 %	6	كبت الأفكار و التحفظ عليها
10 %	5	الرغبة في الإبداع و الابتكار
22 %	11	التوتر والقلق
6 %	3	تحفيز و مشاركتك في اتخاذ القرارات
50 %	25	تحسين أدائك في العمل
100 %	50	المجموع

التحليل و التفسير :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) طريقة تأثير النمط الاتصالي للمسير على الموظف تتمثل أعلى نسبة ب 50% أي ما يعادل 25 موظف والذين يرون بأن نمط الاتصال للمسير يعمل على تحسين أدائهم تليها من يشعرون بالتوتر و القلق بنسبة 22% أي ما يعادل 11

ثم تليها نسبة الذين يشعروهم بكبت الأفكار و التحفظ عليها بنسبة 12 % أي ما يعادل 6 موظفين ثم تليها 10% بالنسبة للذين يشعرون بالرغبة في الإبداع و الابتكار أي ما يعادل 5 موظفين و آخر عنصر هو تحفيز و مشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 6% أي ما يعادل 3 موظفين .

حسب التحليل السابق و قرأت النتائج تعتبر كمؤشر جيد مما يسمح لنا برؤية سلوكيات اتصالية جديد و إبداع وظيفي يحسن من المر دودية و الإنتاج داخل المؤسسة و كذا رؤية عامل التفاهم الواضح بين المسير و الموظفين .

الجدول رقم 12 : يبين إذا كان المسير يعمل على وضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء الوظيفي .

النسبة المئوية	التكرار	وضع المسير لأفكار و أنماط سلوكية جديدة
76 %	38	نعم
24 %	12	لا
100 %	50	المجموع

التحليل و التفسير:

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ إذا كان المسير يعمل على وضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء الوظيفي فحسب المبحوثين فإن أعلى نسبة أجابوا بنعم وذلك ب 76 % أي ما يعادل 38 و تمثلت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا ب 24 % أي ما يعادل 12 موظف .

تعتبر الأفكار و الأنماط سلوكية الجديدة و المبكرة من طرف المسير أحد أهم الأسباب التي تساعد الموظفين على الإبداع أثناء العمل و زرع روح الابتكار و النشاط وسط المؤسسة مما يرج ذلك بالإيجاب عل الأهداف التي سطرهما المؤسسة .

الجدول رقم (13) : يوضح إذا كان المسير يشعر الموظف بالراحة أثناء أداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	شعور الموظف بالراحة أثناء أداء العمل
82 %	41	نعم
18 %	9	لا
100 %	50	المجموع

التحليل و التفسير :

حسب النتائج الجدول رقم (13) فأعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أجابوا بنعم على أن المسير يشعر الموظف بالراحة أثناء أداء العمل تمثلت في 82% أي ما يعادل 41 موظف والذين كانت إجابتهم لا نسبتهم 18% أي ما يعادل 9 موظفين .

و من خلال تحليل النتائج يعتبر هذا مؤشر جيد على توفير المسير الراحة للموظفين أثناء أداء عملهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تحسين السلوك الاتصالي داخل المؤسسة و كذا تحسين أداء العمل للموظفين .

الجدول رقم(14) : يبين سماح المسير للموظف بالتفاعل مع المشكلات و محاولة إيجاد حلول لها .

النسبة المئوية	التكرار	سماح المسير للموظف بالتفاعل
36 %	18	نعم
12 %	6	لا
52 %	26	أحيانا
100 %	50	المجموع

التحليل و التفسير :

حسب النتائج الجدول رقم (14) فأعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أجابوا بأحيانا على أن المسير يسمح للموظف بالتفاعل مع المشكلات و محاولة إيجاد حلول لها تمثلت في 52% أي ما يعادل 26 موظفو تاليها نسبة الذين أجابوا ب لا ب 36% أي ما يعادل 18 موظف و آخر نسبة كانت للموظفين الذين كانت أجابوا بلا نسبتهم 12% أي ما يعادل 6 موظفين .

و من خلال تحليل النتائج نرى بأنه يجب على المسير أن يسمح للموظف بالمشاركة و التفاعل مع المشكلات التي تواجه المؤسسة و السماح له باقتراح حلول لهذه المشاكل حتى يشعر الموظف بأنه غير منبوذ داخل فالتفاعل مع المشاكل بصفة و خاصة يعمل على تحسين السلوك الاتصالي داخل المؤسسة .

المحور الرابع :تقييم الموظفين للسلوك الاتصالي للمسير .

الجدول رقم 15 : يوضح رؤية الموظف للسلوك الاتصالي للمسير .

النسبة المئوية	التكرار	تقييم سلوك اتصالي للمسير
% 68	34	محفز
% 32	16	محبط
% 100	50	المجموع

التحليل و التفسير :

حسب النتائج الجدول رقم (15) فأعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أجابوا بأن السلوك الاتصالي للمسير محفز تمثلت في 68% أي ما يعادل 34 موظف ونسبة الذين كانت إجابتهم بأن سلوك الاتصالي محبط تمثلت 32% أي ما يعادل 16موظف .

و من خلال تحليل النتائج يعتبر هذا مؤشر جيد لان تحفيز الموظفين سواء معنويا أو ماديا شئ لا بد منهم داخل المؤسسة حيث يساهم هذا الأخير في نجاح المؤسسة و تحقيق الأهداف التي تعمل من أجلها .

الجدول رقم 16 : يوضح رؤية الموظف لصفات التسيير و القيادة في شخصية المسير .

النسبة المئوية	التكرار	توفر صفات تسيير و القيادة في شخصية المسير
% 72	36	نعم
% 28	14	لا
% 100	50	المجموع

التحليل و التفسير :

حسب النتائج الجدول رقم (16) تمثلت أعلى نسبة للمبحوثين الذين أجابوا بنعم على أن شخصية المسير تتوفر فيها صفات التسيير و القيادة و ذلك ب 72%أي ما يعادل 36 موظفوالذين كانت إجابتهم لا نسبتهم 28% أي ما يعادل 14 موظف .

الفصل الثاني : عرض النتائج وتحليل البيانات

و من خلال تحليل النتائج يمكن القول بأن صفة التسيير و القيادة التي يتمتع بها المسير ترجع إلى الموظفين و البيئة و المؤسسة الذين جعلوا منه قائدا و رسخوا فيه صفات القيادة لأنه بدون الأشياء إلى سبق ذكرها لن يكون مسيرا أو قائدا .

الجدول رقم 17 : يبين قدرة المسير على التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	قدرة المسير على التواصل
8 %	4	سيئة
68 %	34	متوسطة
24 %	12	جيدة
100 %	50	المجموع

التحليل و التفسير :

حسب النتائج الجدول رقم (17) فأعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أجابوا بأن قدرة المسير على التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة متوسطة ب 68% أي ما يعادل 34 موظف و تاليها نسبة الذين أجابوا بأنها جيدة ب 24% أي ما يعادل 12 موظف و آخر نسبة كانت للموظفين الذين كانت أجابوا بأنها سيئة ب 8% أي ما يعادل 4 موظفين .

يجب على المسير أن يعزز من قدرته على التواصل مع الموظفين في العمل وذلك بابتكار أساليب الاتصال الجديدة مباشرة وغير مباشرة لتوصيل الرسالة إلى الموظفين بشكل واضح.

الجدول رقم 18 : يوضح نظرة الموظف لنمط القيادي للمسير

النسبة المئوية	التكرار	نمط القيادة
46 %	23	ديمقراطي
18 %	9	ديكتاتوري
36 %	18	متساهل
100 %	50	المجموع

التحليل و التفسير:

حسب النتائج الجدول رقم (18) فأعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين يرون بأن نمط القيادة الديمقراطي ب 46% أي ما يعادل 23 موظف و تاليها نسبة الذين أجابوا بأهمتسا هل ب 36% أي ما يعادل 18 موظف و آخر نسبة كانت للموظفين أجابوا بأنه ديكتاتوري ب 18% أي ما يعادل 9 موظفين .

يجب على المسير أن يكون ديمقراطي في العمل حيث يقوم بمهامه وتسيير الأمور داخل المؤسسة بشكل قانوني عادل مع جميع الموظفين لتوفير ظروف عمل ملائمة.

الجدول رقم (19) : يوضح مقترحات الموظفين فيما يتعلق بالسلوك الاتصالي للمسير:

النسبة	التكرار	اقتراحات الموظفين
12 %	6	الاستماع
14 %	7	المساواة
16 %	8	الصرامة
8 %	4	التحفيز
6 %	3	سلوكه اتصالي جيد
12 %	6	إعطاء الفرص للموظفين
18 %	9	لا شيء
14 %	7	الاحترام
100 %	50	المجموع

التحليل و التفسير :

حسب الجدول (19) كانت أعلى نسبة إجابة بخصوص اقتراحات السلوك الاتصالي للمسير هي لا شيء بنسبه 18 % أي ما يعادل 9 موظفين وتاليها الذين أجابوا بأنه من واجب المسير التحلي بالصرامة بنسبة 16 % أي ما يعادل 8 موظفين في حين تساوت النسب بين إجابة المبحوثين الذين أجابوا بالمساواة والاحترام بنسبه 14% أي ما يعادل 7 موظفين كما تساوت أيضا بين إجابة الاستماع وإعطاء الفرص للموظفين بنسبه 12%

كما كانت الإجابة بالتحفيز بنسبه 8% وأي ما يعادل 4 موظفين وفي الأخير كانت الإجابة سلوك اتصال جيد بنسبه 6% أي ما يعادل 3 موظفين .

هذا يؤكد أن معظم الموظفين غير راضين على السلوك الاتصالي للمسير مما يجب على المسير أخذ آرائهم بعين الاعتبار حتى يرتقي للمستوى المطلوب .

النتائج العامة للدراسة :

أولا : عرض النتائج العامة:

بعد تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة في ضوء الإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج مبنية على حقائق علمية من معطيات الواقع الميداني :

- توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة يعطيهم المسير الفرصة للاعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات بنسبة 50%.
- تشير النتائج إلى أن أغلبية الباحثين يرون بأنه أحيانا ما يمدحهم المسير و ذلك بنسبة 46%.
- كشفت الدراسة أن نسبة 74% أفراد العينة يحرص المسير على أخذ آرائهم بعين الاعتبار .
- توصلت الدراسة أن نسبة 60% من الباحثين يرون بأن المسير له القدرة على الموازنة بين جهات ذات مصالح مختلفة .
- بينت الدراسة أن طريقة التي يتعامل بها المسير مع مشاكل الموظفين هي الاستماع بنسبة 48%.
- كما بينت أن نمط الاتصال للمسير يحفز على تحسين أداء العمال بنسبة 50% .
- كشفت الدراسة أن نسبة 76% من أفراد العينة يرون بأن المسير يضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء الوظيفي .
- توصلت الدراسة إلى أن المسير يشعر الموظفين بالراحة أثناء أداء عملهم و ذلك بنسبة 81%.
- توصلت الدراسة إلى أن المسير يسمح للموظف بالتفاعل مع مشكلات التي تطرأ في العمل و إيجاد حلول لها بنسبة 36%.
- تشير نتائج الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن السلوك الاتصالي للمسير محفز وذلك بنسبة 68%.

- تشير النتائج إلى تمتع المسير بصفات التسيير و القيادة وذلك بنسبة 72 %.
- توصلت النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن قدرة المسير على التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة متوسطة بنسبة 68 %.
- توصلت النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون على أن قائدهم شخص ديمقراطي بنسبة 46 % بينت النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يقترحون على المسير أن يعطيهم الفرصة بنسبة 18% أن يتمتع بعنصر المساواة بنسبة 14% أن يوفر عنصر الاحترام بنسبة 14% كذلك .

ثانيا : عرض النتائج في ضوء تساؤلات الفرعية :

1. ما هي مظاهر السلوك الاتصالي للمسير داخل المؤسسة ؟

تم الإجابة على هذا السؤال من خلال دليل المقابلة وحسب نتائج المقابلة تبين أن مظاهر السلوك الاتصالي للمسير تظهر من خلال الاتصال المباشر مع الموظفين و يعتبر هذا الاتصال ناجح و واضح كما يؤكد على تقبله لأراء و لشكاويهم و اهتمامه بالعلاقات العامة داخل المؤسسة ويسعى دائما لتطويرها كما يسعى لخلق جو من التفاهم بين ومع الموظفين و يرى بأنه من واجب المسير إعطاء فرصة للموظف من أجل إثبات نفسه في ميدان العمل و يحث و يحرص على العمل الجماعي .

2. ما مدى إدراك الموظفين للسلوك الاتصالي للمسير ؟

يساعد إدراك الموظفين للسلوك الاتصالي للمسير في تحسين العلاقات و خلق جو من التفاهم مع المسير و ذلك ما تأكده نتائج الجدول رقم (08) و (09) كما يتبين لنا من خلال الجداول رقم (05) و (06) و (07) و (10) أن المسير يسمح لهم بالمشاركة في ما يخص قرارات المؤسسة و يأخذ بأرائهم أثناء المشاكل التي تواجه المؤسسة من خلال النتائج يتضح بأن الموظفين على إدراك تام بالسلوك الاتصالي للمسير .

3. ما هي مظاهر تأثير السلوك الاتصالي للمسير على الموظفين داخل المؤسسة ؟

يلعب تأثير السلوك الاتصالي للمسير على الموظفين دورا هاما و هذا ما تأكده نتائج الجدول رقم (11) و (13) حيث أن كافة الموظفين بحاجة إلى سلوك اتصالي جيد يشعروهم بالراحة أثناء أداء عملهم كما يسمح لهم بالإبداع و تحسين الأداء الوظيفي لرفع من مستوى المؤسسة.

4. كيف يقيم الموظف السلوك الاتصالي للمسير؟

حسب نتائج الجداول رقم (15) و (16) و (17) و (18) و (19) فإن الموظفين يرون بأن السلوك الاتصالي للمسير محفز و ديمقراطي وتوفر فيه صفة القيادة مع زيادة بعض الصفات حسب المبحوثين كالصرامة و المساواة و التحفيز وإعطاء فرص أكثر للموظفين .

ثالثا : عرض النتائج في ضوء الأهداف :

• التعرف على السلوك الاتصالي للمسير:

من خلا دراستنا الميدانية نستنتج أن السلوك الاتصالي للمسير جيد وفعال و هذا ما تثبته نتائج الجداول رقم (06) و (07) و (09) و (10) كما يتضح هذا في معاملة المسير للموظفين و طريقة إنجازهم للأعمال و حثه على العمل الجماعي ما يوضح أن نمط سلوكيه ديمقراطي.

•الكشف عن تأثير السلوك الاتصالي للمسير على الموظفين:

إن الكشف عن تأثير السلوك الاتصالي للمسير على الموظفين تظهر في نتائج الجداول رقم (11) و(13) حيث نرى من خلال نتائج الجداول أن المسير يَأثر بالإيجاب على أداء الموظفين و يشعروهم بالراحة أثناء أداء عملهم .

•الكشف عن نظرة الموظفين لسلوك الاتصالي للمسير:

أما فيما يتعلق بنظرة الموظفين لأداء المسير تظهر النتيجة في الجداول رقم (15) و (16) و (17) و (18) حيث يرون بأنه محفز تتوفر فيه صفات القيادة و التسيير وقدرته على التواصل متوسطة أيضا يعتبرونه قائد ديمقراطية .

الاقترحات و التوصيات:

يتوقف مردود المؤسسة وتسيير الأحسن، سواء كان ذلك داخل المؤسسة ككل أو داخل المصلحة الواحدة على المسير فهو العضو الذي تتوجه له كل الأصابع و الأنظار فيما يتعلق بصورة المؤسسة سواء كانت جيدة او سيئة من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى بعض الاقتراحات والتوصيات التي نأمل أن تساعد المسير في تحسين العلاقات العامة الداخلية و كذا تحسين و الرفع من الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

- الحرص على المساواة بين الموظفين
- أن يكون مسير ديمقراطي مع الموظفين سواء في إصدار التعليمات أو الاجتماعات أو في طريقة استقبال شكاوي الموظفين.
- وضع بعض الحوافز سواء مادية أو معنوية لتحسين مردود المسيرين .
- على المسير أن يوفر الفرصة للموظف من أجل إثبات نفسه .
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة التي يأتي بها الموظف لتحسين الأداء الوظيفي .
- الصرامة مع غيابات الموظفين الغير مبررة .
- الحرص على وضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة حتى لا يمل الموظف و كذا تحسين ورفع من الأداء الوظيفي للمستوى المطلوب مما يساعد على زيادة الإنتاجية .
- الحرص على تحسين العلاقات العامة الداخلية بين ومع الموظفين .
- خلق جو من التفاهم بين ومع الموظفين .
- السماح للموظف بالمشاركة في قرارات التي تخص المؤسسة .

خاتمة

خاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع دور السلوك الاتصالي للمسير وأثره على العلاقات العامة داخل المؤسسة و الذي انطلقت من هدف يتمحور حول فعالية سلوك الاتصالي المسير في تسيير العمليات الإدارية وتطوير العلاقات العامة داخل المؤسسات ، حاولنا إبراز دور وأهمية السلوك الاتصالي للمسير و أثره على العلاقات العامة داخل المؤسسة، فالسلوك الاتصالي يلعب دورا هاما و حاسما من أجل الوصول إلى انسجام داخل المؤسسة لتحقيق كفاءة و فعالية قسوة تضمن البقاء والاستمرارية فهذا الأخير هو العصب الرئيسي للعملية الإدارية، فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط و تنظيـم و تنسيق و رقابة و كل هذا لا يتم إلا من خلال عملية الاتصال، ففي كل المستويات الإدارية يتم الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات و الأفكار والاتجاهات بين الأفراد، و من هنا يمكن القول أن السلوك الاتصالي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية فهو الذي يعمل علي نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة و بين المؤسسات ذات الصلة بنشاطها.

و باختصار فقد حققت هذه الدراسة كشفا أوليا لدور السلوك الاتصالي للمسير وأثره على العلاقات العامة داخل المؤسسة ، و ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها وبالاعتماد على السلوك الاتصالي المتواجد بالمؤسسة أي في محل الدراسة وبالاعتماد على طريقة نقل المعلومات و البيانات المختلفة بين أفراد المؤسسة، إضافة إلى وجود اتصالات رسمية و غير رسمية مع كافة المستويات الإدارية والتي ساهمت في ظهور و تطور العلاقات العامة الداخلية وكذا السلوك الاتصالي الذي يتمتع به المسير و يدركه الموظف من إعطاء فرصة لهم للتعبير والإبداء عن آرائهم و التحفيز و بث الراحة في نفوس الموظفين بالإضافة إلى النمط الديمقراطي السائد داخل المؤسسة وقدرة المسير على الموازنة بين جهات ذات مصالح مختلفة واستماعه للشكاوي الموظفين و تمتعه بصفات التسيير والقيادة إلا أنه تظل هناك نقائص في السلوك الاتصالي للمسير يراها الموظف و أحيانا يراها المسير هو الآخر لكن بما أن الخدمات و القرارات و المعلومات تصل وتنفذ في الوقت وهناك إنتاجية ومردود يمكن القول بأن المسير يتمتع بسلوك اتصالي جيد .

تعتبر نتائج هذه الدراسة قد أضافت إلى نتائج الدراسات السابقة قيمة علمية و عملية، وما هذه الدراسة إلا جزء من البحث العلمي الذي يبقى بحاجة ماسة لدراسة مثل هذه المشكلات، كما تبقى نتائج هذه الدراسة ذات قيمة علمية رغم نسبتها .

قائمة المصادر و المراجع :

قائمة الكتب:

1. احمد محمد موي ،العلاقات العامة من المنظور الاجتماعي،ط1 ، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2008.
2. أسعد رزوق ، موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية لدراسة و النشر ، ط3، بيروت ، 1998.
3. إبراهيم إمام ،العلاقات العامة و المجتمع ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، 1976.
4. القاموس الشامل الأداء ، ط1 ، دار الراتب ، بيروت، 1997.
5. إبراهيم مصطفى، أحمد الزيات و آخرون ، المعجم الوسيط ، ط 5 ، مكتبة الشروق ، دون بلد النشر ، دون سنة النشر .
6. إسماعيل محمد عامر ،العلاقات العامة والتطور الرقمي ،دون دار النشر، دون البلد، 2021.
7. بنجي إبراهيم ، الدليل المنهجي لإعداد و تنظيم البحوث العلمية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2007.
8. جمال الدين المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2000.
9. حمد العايد و اخرون ، المعجم الأساسي لاروس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، بيروت ، 1989.
10. حمد بن مكرم إبن منظور الأنصاري ، لسان العرب ،ط2، دار الكتب العلمية ،بيروت، 2013.
11. خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهر ، ط1 ، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع، 2000.
12. د ، عبد الله بن عبد الغني الحجم ،السلوك التنظيمي "المفاهيم النظرية التطبيقات ، ط4 ، دون بلد النشر ، 2003 ،
13. رحيم بولس وكرو العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي ، ط 1 ،دار دجلة ، عمان الأردن ، 2008.
14. سامية محمد جابر ، منهجيات البحث الاجتماعي و الإعلامي، ط1 ،دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة ، دون سنة النشر .
15. سمير حسن منصور، منهاج العلاقات العامة ، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الرحمن العيسوي ، دراسات في علم النفس المهني و الصناعي، ط 1، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.
17. صلاح الدين عبد الباقي ، سلوك تنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002.
18. عبد الناصر أحمد جرادات ، أسس العلاقة العامة بين النظرية و التطبيق ، ط1، دار البازوري ،عمان ،2009.
19. عبد الرزاق محمد الدليمي ، العلاقات العامة في التطبيق ، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005.
20. عبد الرحمان العيسوي ، دراسات في علم النفس المهني والصناعي ، ط1، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.
21. عمر الصخري ، إقتصاد المؤسسة، ط ،1 دون دار النشر ، دون البلد، 1986.
22. عبد العزيز السيد ، مناهج البحث العلمي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2007.
23. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 1998.
24. عمار بوحوش ومحمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1995.
25. علي، الشرقاوي ، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002.
26. علي عجوة ، إدارة وتخطيط العلاقات العامة ، دون دار النشر، مصر، 2005.
27. عين محمد عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة و الاتصال الإداري ، دار حامد ، 2005.
28. فيصل دليو ، الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000.
29. لويس كوهين ، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية ، ت: كوثر حسين كوجك ، القاهرة ، دار العربية للنشر ، 1995.
30. لمنجد الأبجدي ، ط8 ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري ، بيروت ، دون سنة النشر .

31. محفوظ ابو جودة ، العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات ، ط4 ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2007.
32. محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي ، ط 2 ، عمان دار وائل للطباعة و النشر، الأردن ، 1999.
33. محمد شفيق ، العلوم السلوكية ، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 1999.
34. محمد المنشاوي وآخرون ، النشئة الاجتماعية للعقل ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،الأردن، 2001.
35. محمد عبد العزيز عجمية ومدحة العقاد ، مقدمة في الثانوية والتخطيط ، دار النهضة ،، بيروت، 1983.
36. محمد رفيق طيب ، مدخل لتسير : اساسيات ، وظائف ، تقنيه التسيير والتنظيم والمنشأ ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
37. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
38. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000 .
39. محمد الصيرفي ، وظائف المدير العام ، ط2، دار الكتاب القانوني ، الإسكندرية، 2007.
40. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ، ط1، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن ، 2016.
41. محمد بن مكرم ابن منظور الأنصاري ، لسان العرب ، ط2، ج6، دار الكتب العلمية، بيروت ، 2013 .

قائمة المحاضرات :

محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي ، تخصص علم النفس والعمل والتسيير موارد بشرية ، دون اسم الجامعة ، دون السنة.

قائمة الصحف والمجلات :

سمير حسن ، العلاقات العامة، مجلة عالم الصناعة , العدد 11، سنة 1973.

قائمة الدراسات:

1. أحلام كحلوش ، الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتي الجزائرية ، المكمله للنيل شهادة الماستر في علوم الاتصال تخص علاقات عامه، جامعه العربي بن مهدي ام البواقي ، 2015-2016 .
2. إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمار ، جامعة محمد بوضياف الجزائر ، 2006.
3. بوغازي أحمد ، أثر السلوك التنظيمي على المؤسسة " مذكرة ماستر " ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2018،2017، ص 4-5 .
4. سوداني رجاء ، عودة رجاء ، دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الليسانس في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، 2005.
5. قريقة أسماء ، دور ثقافة المسير في بناء السلوك الإبداعي للعامل ، مذكرة مكمله لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع وتنظيم العمل ، جامعة المسيلة ، 2012_2013.
6. لقصير رزيقة ، دورة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية "رسالة ماجستير" ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006-2007.

الملاحق

دليل المقابلة:

1. ما هي الوسيلة التي تعتمد عليها في إيصال معلوماتك؟
2. ما مدى وضوح خطوط الاتصال في المؤسسة؟
3. هل تعتبر أسلوبك الاتصالي ناجحاً في إدارة الأعمال وتوجيه الموظفين؟
4. كيف تقابل آراء الموظفين حول القرارات و الاجتماعات الخاصة بالمؤسسة؟
5. هل تسمح للموظفين بإبداء آرائهم أثناء الاجتماعات؟
6. هل تهتم بالعلاقات العامة داخل المؤسسة؟ وكيف تسعى لتطويرها؟
7. ما رأيك في إنشاء العلاقات العامة بين ومع الموظفين؟
8. كيف تستقبل شكاوي الموظفين؟
9. ما هي الطريقة التي تعتمد عليها في تحقيق الرضا و التفاهم بين الموظفين؟

جامعة قلمة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علوم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات

تخصص إتصال علاقات عامة

إستمارة مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر إتصال وعلاقات عامة



العنوان

السلوك الاتصالي للمسير و أثره على العلاقات العامة داخل المؤسسة

نرجو من سيادتكم التعاون للإجابة على أسئلة استبيان بتحديد رأيكم بالنسبة لكل عبارة وذلك بوضع إشارة (*) في الخانة التي تعبر عن مدى واقعية كل عبارة في وجهة نظركم .

ونحيطكم علما بأن الإجابات التي تدلون بها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية هذه الاستمارة تحتوي على عدد من الأسئلة وإجاباتكم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي لذا نرجو منكم الصدق والموضوعية .

ملاحظة : البيانات المقدمة لا تستخدم إلا لأغراض علمية

إشراف الدكتورة :

من إعداد:

أمنية بن زرارة

غزالي شيماء

رحال إسحاق

شنيشن بسام

السنة الجامعية : 2022/2021

المحور الأول : محور البيانات الشخصية

الغرض من هذا المحور هو معرفة المتغيرات الشخصية والوظيفة الخاصة بكم .

الرجاء وضع علامة x أمام المربع المناسب لك:

1 الجنس :

ذكر أنثى

2 المؤهل التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي

3 المنصب الوظيفي :

رئيس نائب موظف

4 الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : مدى إدراك الموظفين للسلوك الاتصالي للمسير

5 هل المسير يعطي فرصة للمرؤوسين للاعتماد على قدراتهم في حل مايقابلهم من مشكلات في العمل ؟

نعم لا أحيانا

6 هل يهتم بالمدح كأسلوب تحفيز ؟

نعم لا أحيانا

7 هل يحرص المدير على أخذ آراء الموظفين بعين الإعتبار ؟

نعم لا

8 هل المدير يتمتع بالقدرة على الموازنة بين جهات ذات مصالح مختلفة ؟

نعم لا أحيانا

9 كيف يتعامل المدير مع مشاكل الموظفين ؟

الاستماع

التجاهل

تقديم الملاحظات

اتخاذ قرارات صارمة

10 هل يسمح لك بالمشاركة في إتخاذ القرارات ؟

إطلاقا أحيانا دائما

المحور الثالث : ماهي مظاهر تأثير سلوك الإتصالي للمدير على الموظفين ؟

11 كيف أثر نمط الإتصال للمدير عليك:

كبت الأفكار و التحفظ عليها

الرغبة في الإبداع و الابتكار

التوتر و القلق

تحفيز مشاركتك في إتخاذ القرار

تحسين أدائك في العمل

أخرى:.....

12 هل المسير يضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء الوظيفي ؟

نعم لا

13 هل يشعرك المسير بالراحة أثناء أداء عملك ؟

نعم لا

14 هل يسمح لك كموظف بالتفاعل مع المشكلات و محاولة إيجاد حلول لها ؟

نعم لا أحيانا

المحور الرابع : كيف تقييم الموظفين السلوك الاتصالي للمسير

15 كيف ترى سلوك الاتصالي للمسير ؟

محفز محبط

16 هل ترى صفات التسيير والقيادة في شخصية المسير ؟

نعم لا

17 كيف تقييم قدرة المسير على التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة ؟

سيئة متوسطة جيدة

18 هل تعتبر مسيرك قائد :

ديمقراطي

ديكتاتوري

متساهل

19 ما هي مقترحاتك فيما يتعلق بالسلوك الاتصالي للمسير:

.....

.....

.....

المقابلة الأولى

المستجوب : مكتب رئيس البلدية

تاريخ إجراء المقابلة : 2022/5 /19

المكان : المجلس الشعبي البلدي – هليوبوليس

1. ما هي الوسيلة التي تعتمد عليها في إيصال معلوماتك ؟

أتواصل مع الموظفين عن طريق الأمين العام و أحيانا أتواصل مباشرة مع الموظف .

2. ما مدى وضوح خطوط الاتصال في المؤسسة ؟

اعتبر خطوط الاتصال واضحة سواء كانت تقنية أم شفوية .

3. هل تعتبر أسلوبك الاتصالي ناجحا في إدارة الأعمال وتوجيه الموظفين ؟

ليس بالمستوى المطلوب غير ذلك فالموظفين هم من بإمكانهم الحكم على أسلوبي .

4. كيف تقابل آراء الموظفين حول القرارات و الاجتماعات الخاصة بالمؤسسة ؟

نقابلهما بكل رحب و نحاول نسمع آراء الكثير منهم ثم نفصل بينهم بموضوعية .

5. هل تسمح للموظفين بإبداء آرائهم أثناء الاجتماعات ؟

بالطبع أسمح لهم فنحن نتناقش مع هيئة المنتخبين و الهيئة التنفيذية في ما يخص المؤسسة ونخرج بقرارات

ترضي الجميع .

6. هل تهتم بالعلاقات العامة داخل المؤسسة ؟ وكيف تسعى لتطويرها ؟

بالطبع فهي الأساس و دائما ما نسعى لي لتطويرها.

7. ما رأيك في إنشاء العلاقات العامة بين ومع الموظفين ؟

أسمح و أحث على إنشاء العلاقات العامة الداخلية حتى يتحسن الأداء .

8. كيف تستقبل شكاوي الموظفين؟

نستقبلها عن طريق الأمين العام توجد حالة تكون فيها شكاوي كتابية و حالات تكون شكاوي شفوية
وتحل شفويا.

9. ما هي الطريقة التي تعتمدها في تحقيق الرضا و التفاهم بين الموظفين؟

نسعى دائما لتحقيق الرضا وخلق جو من التفاهم بين ومع الموظفين .

المقابلة الثانية

المستجوب : مكتب الأمين العام

تاريخ إجراء المقابلة : 2022/5 /19

المكان : المجلس الشعبي البلدي – هليوبوليس

1. ماهي الوسيلة التي تعتمدها في إيصال معلوماتك؟

وسيلة إلكترونية : الإيميل

2. مامدى وضوح خطوط الاتصال في المؤسسة؟

لا توجد صعوبات كثيرة

3. هل تعتبر أسلوبك الاتصالي ناجحا في إدارة الأعمال وتوجيه الموظفين؟

ليس بالدرجة المرموقة لكن بما أن الأعمال تنجز و تصل في الوقت يمكن القول بأنه ناجح.

4. كيف تقابل آراء الموظفين حول القرارات و الاجتماعات الخاصة بالمؤسسة؟

نحاول دائما على أخذ آراء الأكثر أو ننسق بين الأفكار .

5. هل تسمح للموظفين بإبداء آرائهم أثناء الاجتماعات؟

أسمح للموظفين بإبداء آرائهم .

6. هل تهتم بالعلاقات العامة داخل المؤسسة؟ وكيف تسعى لتطويرها؟

أکید نسعی لتطویرها خارج إطار العمل خلال الرحلات و الحفلات و.....

7. ما رأيك في إنشاء العلاقات العامة بين ومع الموظفين؟

أوافق على إنشائها لأن نجاحها يساهم في زيادة الإنتاجية للمؤسسة .

8. كيف تستقبل شكاوي الموظفين؟

أستقبلها بموضوعية و أفصل فيها بالقانون .

9. ما هي الطريقة التي تعتمدها في تحقيق الرضا و التفاهم بين الموظفين؟

الرضا الوظيفي بمرهون بتطبيق القوانين و المهام .

المقابلة الثالثة

المستجوب : مكتب رئيس مصلحة التنظيم و الشؤون العامة

تاريخ إجراء المقابلة : 2022/5 /19

المكان : المجلس الشعبي البلدي – هليوبوليس

1. ماهي الوسيلة التي تعتمدها في إيصال معلوماتك؟

اتصال مباشر: الاجتماعات، المناقشة.....

2. مامدى وضوح خطوط الاتصال في المؤسسة؟

لا توجد مشاكل .

3. هل تعتبر أسلوبك الاتصالي ناجحا في إدارة الأعمال و توجيه الموظفين؟

ناجح لكن حتى ينجح أضطر للوقوف فوق رأس الموظف حتى ينجز مهامه .

4. كيف تقابل آراء الموظفين حول القرارات و الاجتماعات الخاصة بالمؤسسة؟

أقبلها بشكل أعادي و أفصل بالقانون .

5. هل تسمح للموظفين بإبداء آرائهم أثناء الاجتماعات؟

نعم أسمح لهم بإبداء آرائهم بكل ديمقراطية .

6. هل تهتم بالعلاقات العامة داخل المؤسسة؟ وكيف تسعى لتطويرها؟

بالطبع أهتم بالعلاقات العامة لكن في إطار العمل فقط

7. مار أيك في إنشاء العلاقات العامة بين ومع الموظفين؟

أسمح بإنشائها لكن على شرط أن يكون لها حد غير مفتوح.

8. كيف تستقبل شكاوي الموظفين؟

أستقبلها في إطار الصلاحيات المخولة لي وأحاول أن أجد حل لها و إذا لم أستطيع ترفع للأمين العام.

9. ماهي الطريقة التي تعتمدها في تحقيق الرضا و التفاهم بين الموظفين؟

أن أفر جو من الاحترام و المحفزات كتقديم عطل أو تحفيز لفظي

المقابلة الرابعة

المستجوب : مكتب مصلحة التقنيات

تاريخ إجراء المقابلة : 2022/5 /19

المكان : المجلس الشعبي البلدي – هليوبوليس

1. ماهي الوسيلة التي تعتمدها في إيصال معلوماتك؟

اتصالا مباشرا أو عن طريق الهاتف.

2. مامدى وضوح خطوط الاتصال في المؤسسة؟

واضحة مادمت الأعمال تصل في الوقت

3. هل تعتبر أسلوبك الاتصالي ناجحا في إدارة الأعمال وتوجيه الموظفين؟ أحيانا

4. كيف تقابل آراء الموظفين حول القرارات و الاجتماعات الخاصة بالمؤسسة ؟

إذا اختلفت الآراء نقوم بالمشاورة

5. هل تسمح للموظفين بإبداء آرائهم أثناء الاجتماعات ؟

أؤكد أسمح لهم

6. هل تهتم بالعلاقات العامة داخل المؤسسة ؟ وكيف تسعى لتطويرها ؟

نسعى دائما لتحسين العلاقات العامة من خلال الحوار و التواصل لأننا بمثابة عائلة.

7. مار أيك في إنشاء العلاقات العامة بين ومع الموظفين ؟

دائما أحاول إنشاء علاقات عامة داخل المصلحة التي أترأسها لأنه توجد مشاكل في إنشاء العلاقات العامة مع المصالح الأخرى .

8. كيف تستقبل شكاوي الموظفين؟

أستقبلها بصورة عادية إذا كان بإمكانني حلها نحلها إذا لا نرفعها للمسئول .

9. ماهي الطريقة التي تعتمد عليها في تحقيق الرضا و التفاهم بين الموظفين ؟

حسب تجربتي و الأقدمية نحاول دائما أرضي و أتفاهم مع الجميع.