

# Public relations programs and its role to enhance the morale of employees in the Ministry of Transportation

## A survey study on the State land Transport Company

Yamama Fahmi Abbas<sup>1a</sup>      Fatima Abdel Kazem Al-Rubaie<sup>1b</sup>

<sup>1</sup> Department of Public Relations, College of Mass Communication, University of Baghdad, Baghdad, Iraq.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### Abstract

This research aims to learn about public relations programs and their role to enhance the morale of the State land Transport Company employees. The researcher relied on the survey method and use a questionnaire and scale tools to collect information from workers in the Department of Relations and Media and employees in all departments.

The research reached several conclusions, including:

1. Public relations seek to increase workers' confidence in senior management and motivate them to improve their production, as well as their relentless endeavor to bring workers closer by following multiple and varied forms of communication with them.
2. The results of the study showed that there was a negative indication of the morale prevailing among the workers of the State land Transport Company.

**Keywords:** Programs; Public Relations; Morale; The State land Transport Company.

OPEN  ACCESS

**a Corresponding author:** E-mail address: [yamamacolombe.yfa@gmail.com](mailto:yamamacolombe.yfa@gmail.com), +964 7709444694

**b Co-author:** E-mail address: [drfatimaabdulkadhim@comc.uobaghdad.edu.iq](mailto:drfatimaabdulkadhim@comc.uobaghdad.edu.iq), +964 7903473064

DOI: <https://doi.org/10.33282/abaa.v15i59.955>

Received: 11/1/2023, Accepted: 22/1/2023, Published: 18/4/2023

## برامج العلاقات العامة وتعزيز الروح المعنوية للعاملين في وزارة النقل دراسة مسحية للشركة العامة للنقل البري

يمامة فهمي عباس<sup>١</sup> فاطمة عبد الكاظم الربيعي<sup>١</sup>

<sup>١</sup> قسم العلاقات العامة، كلية الإعلام، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

### مستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة «البرامج التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة ودورها في تعزيز الروح المعنوية للعاملين في الشركة العامة للنقل البري»، وقد استندت الباحثة على المنهج المسحي واستعانت بأداتي الاستبانة والمقياس لجمع المعلومات من العاملين في قسم العلاقات والإعلام والموظفين في الأقسام كافة.

وتوصل البحث الى جملة من النتائج اهمها:

١. سعي العلاقات العامة الى زيادة ثقة العاملين بالإدارة العليا، وتحفيزهم لتحسين إنتاجهم، فضلا عن سعيها الدؤوب للتقرب من العاملين عن طريق اتباعها أشكالاً متعددة ومتنوعة للاتصال بهم.

٢. وبينت نتائج المقياس أن هناك مؤشراً سلبياً للروح المعنوية السائدة لدى العاملين في الشركة العامة للنقل البري.

**الكلمات المفتاحية:** البرامج؛ العلاقات العامة؛ الروح المعنوية؛ الشركة العامة للنقل البري.

### مقدمة

إن جوهر العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة يرتكز على الجانب الإنساني والإيمان بقيمة الفرد واحترام حقوقه، فالأفراد محور نجاح المؤسسة ونقطة انطلاق برامجها الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين سمعتها لدى جمهورها، وتبنى هذه السمعة الطيبة على أساس إعداد برامج العلاقات العامة بشكل علمي مخطط ومنظم، قائم على الصدق والعدالة والسلوك القويم والأداء الجيد وعلى تحقيق التفاهم والاحترام بين المنظمة وجمهورها، ولأن الجمهور الداخلي هو المرآة التي تعكس واقع المؤسسة للجمهور الخارجي، فأصبح من الضروري أن تقتزن البرامج المضمون الجيد والمفيد الذي يعمل على تدعيم الروابط الداخلية بين الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين، ومن هنا فإن توفير برامج لرفع الروح المعنوية للعاملين

كالبرامج التثقيفية والترفيهية والاجتماعية والرياضية والعلاج الطبي وتحسين ظروف العمل للعاملين والسعي لتدريبهم وأشراكهم في الإدارة، وإتاحة الفرص أمامهم للخلق والابتكار وغيرها باتت ضرورية ومهمة في المؤسسات، ولأسيما الخدمية منها وذلك لتحفيز العاملين وزيادة كفاءة أداءهم الوظيفي، لذا أهتمت الباحثة بدراسة برامج العلاقات العامة المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين في الشركة العامة للنقل البري إحدى تشكيلات وزارة النقل الخدمية، والتي تعمل بنظام التمويل الذاتي، ويشكل العاملون فيها رأس مال الشركة الحقيقي الذي يمكن عن طريقه أن تحقق الشركة أهدافها.

## الإطار المنهجي

### أولاً: مشكلة البحث

إن التطور الذي تشهده المؤسسات الحديثة جعل العلاقات العامة تحظى بمكانة متميزة فيها، وذلك لدورها الإداري والإتصالي والإنساني الفعال في مد جسور الثقة والتفاهم بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية، وقدرتها على بناء سمعة طيبة وصورة مشرقة للمؤسسة عن طريق برامجها الإعلامية والاتصالية والتثقيفية والترفيهية والخدمية، وغيرها من البرامج الجيدة القائمة على الصدق والأمانة وتحقيق العدالة بين العاملين بما ينشر روح الاستقرار والأطمئنان في نفوسهم ويجعل حياة العمل أكثر إنسانية، مما يساعد على نجاح برامج العلاقات العامة في تحقيق رسالتها المنشودة.

إن إدراك المؤسسات الحديثة لأهمية الأفراد وعدمهم اللبنة الأساسية التي تتكون منها أي مؤسسة وأنهم ليسوا مجرد آلة تنتج وتتوقف بحسب أهواء الإدارة العليا، لذا أصبحت هذه المؤسسات تهتم بالعلاقات الإنسانية وتتبع المنهج السلوكي الذي يركز على أساليب السلوك الإنساني وأنماط العلاقات بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة والوصول بالعاملين الى إحراز إنتاجية عالية في ظل جو من التكيف والرضا النفسي والاجتماعي والمادي، وعمدت إدارات العلاقات العامة الى إعداد الخطط والبرامج الخاصة برفع الروح المعنوية لترسيخ أسس الانسجام وضوابطه بين العاملين جميعاً في المؤسسة وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

لذا تبوأ الأفراد في المؤسسات ذات التمويل الذاتي كما هو الحال في الشركة العامة للنقل البري العائدة لوزارة النقل أهمية كبيرة لدورهم الفاعل في نمو الخدمات واتساعها التي تقدمها الوزارة بشكل عام والشركة بشكل خاص في مجال الخدمة العامة وفي رفد الدولة العراقية بالامكانات المدربة والعالية الهمة لدعم اقتصاد البلد وتنشيطه، من هنا جاءت مشكلة البحث والتي يمكن تلخيصها بالتساؤل الرئيس الآتي:

((ما البرامج التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة ودورها في تعزيز الروح المعنوية للعاملين في الشركة العامة للنقل البري)).

### ثانياً: أهمية البحث

تتأتى أهمية البحث من إدراكنا أهمية العلاقات العامة وبرامجها في المؤسسات على اختلاف أنواعها، لأنها علم يهتم بآراء الناس واتجاهاتهم وميولهم ومواقفهم مع كل جماعة أو تنظيم، وسعيها لتحقيق التماثل والتكيف بينها وبين جماهيرها التي تتعامل معها، إذ يوفر هذا التماثل والتكيف في المؤسسات الحديثة جوا نفسيا أكثر مواءمة لتطورها تطوراً سليماً مستقراً، وبهيئى للجماهير المتعاملة معها حياة اجتماعية أفضل (يوسف، ٢٠٠٨، صفحة ٧١).

إن فلسفة العلاقات العامة واستراتيجيتها جعل من برامجها مصدرا للقوة والطاقة المؤثرة في أي مؤسسة ترعى مصالحها بشكل موضوعي هادف، ومن هنا فإن برنامج رفع الروح المعنوية أصبح مطلوباً بإلحاح في الشركات ذات التمويل الذاتي لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية. إن انتهاج شركات التمويل الذاتي الأسلوب الديمقراطي السليم في برامج العلاقات العامة يعمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين، وبين العاملين أنفسهم ويزيد من تلاحمهم، فيسود في الشركة رضا وظيفيا وشعورا بالطمأنينة، يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويحفزهم على زيادة الإنتاج وازدهاره، لذلك فإن أهمية هذا البحث تأتي من تركيزه على محاور متعددة يمكن إيجازها بالآتي:

١. أهمية برامج العلاقات العامة في العمل على زيادة تقدم الشركة ونجاحها والاهتمام بالعاملين ودعمهم وتطوير قدراتهم وخبراتهم وبما يخدم عمل الشركة.
٢. أهمية العلاقات الإنسانية والاهتمام بالأفراد والعاملين في الشركة وبما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين، والعمل بروح الفريق الجماعي والابتعاد عن المشاحنات وزيادة حيوية العمل.
٣. التأكيد على أهمية الروح المعنوية في نجاح الشركة لأنها من أهم العوامل المؤثرة في سلوك العاملين والمحفزة لهم وتشكل قوة نفسية فعّالة في زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وتؤجج شعورهم بالانتماء الى الشركة.

### ثالثاً: أهداف البحث

- في ضوء مشكلة البحث وأهميته، تم تحديد أهداف بحثنا بالآتي:
- معرفة اهداف برنامج الروح المعنوية في الشركة العامة للنقل البري.
  - الكشف عن الروح المعنوية السائدة لدى العاملين في الشركة العامة للنقل البري.
  - معرفة الأساليب التي تتبعها إدارات العلاقات العامة من أجل تنفيذ برنامج الروح المعنوية للعاملين فيها.

- معرفة طرائق الإتصال بين الإدارات والعاملين في الشركة العامة للنقل البري.
- البحث عن وسائل الإتصال التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة في الشركة للاتصال بالعاملين فيها.
- معرفة مدى الاعتماد على البحث العلمي في التخطيط لبرنامج الروح المعنوية.
- الكشف عن تقييم برنامج العلاقات العامة في الشركة العامة للنقل البري.

#### رابعاً: نوع البحث ومنهجه

يعد هذا البحث من البحوث الوصفية، لذا اعتمدت الباحثة على المنهج المسحي والذي يعد من أهم المناهج كفاءة وقدرة على دراسة الكثير من الظواهر الاجتماعية، ويعرّف بأنه « تجميع البيانات والحقائق عن الظاهرة المبحوثة أو مجتمع البحث، وعادة تتضمن البيانات تحليل للظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية لمجتمع البحث بقصد معالجة مشاكل المجتمع، ويتم جمع البيانات عن طريق الاستثمارات، وإذا كان مجتمع البحث صغيراً، فتوزع الاستثمارات على كافة أفراد المجتمع، أما إذا كان كبيراً ويصعب علينا دراسته ككل، فعلياً أن نختار عينة جهد الإمكان تكون ممثلة لأفراد المجتمع » (الدباغ، ٢٠١٣، صفحة ٨٩).

#### خامساً: مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في الشركة العامة للنقل البري، أما عينة البحث فقد اعتمدت الباحثة الحصر الشامل للعاملين في قسم العلاقات العامة والإعلام البالغ عددهم (١١) مبحوثاً، فضلاً عن اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين في أقسام الشركة كافة والبالغ عددهم (٥٨٤) موظفاً وموظفة، إذ تم اختيار عينة بنسبة (١٠٪) منهم ليصبح عدد العينة المطلوبة (٥٨) مبحوثاً لغرض معرفة الروح المعنوية السائدة لديهم.

#### سادساً: أدوات البحث

اعتمدت الباحثة في دراستها لبرامج العلاقات العامة وتعزيز الروح المعنوية على أداتي الاستبانة والمقياس، لكي تتمكن من تحقيق أهداف بحثها، إذ صممت استبانة خاصة بالعاملين بقسم العلاقات والإعلام في الشركة العامة للنقل البري تضمنت (١٦) سؤالاً للتقصي على متغير البحث الأساس (برامج العلاقات العامة). أما المقياس فقد تمت صياغته لقياس الروح المعنوية للعاملين في الشركة العامة للنقل البري متكون من (٢٥) فقرة، وقد راعت الباحثة التوازن بين الفقرات السلبية والإيجابية، بحسب مقتضيات البحث وللخروج بأفضل النتائج فقد تم استخدام المقياس الثلاثي (أوافق، غير متأكد، لا أوافق).

### سابعاً: صدق أداة البحث وثباتها

بعد إكمال أدوات البحث (الاستبانة ومقياس الروح المعنوية)، لجأت الباحثة الى طريقة الصدق الظاهري ويعرف أيضاً بـ (صدق المحكمين)، وذلك بعرض أداة البحث على مجموعة من الأساتذة والمختصين في مجال الإعلام والعلاقات العامة، وقد حصلت استمارة الاستبانة على نسبة قبول بلغت (٨٩,٨%) وهي نسبة جيدة تجيز تطبيق الاستمارة ميدانياً، وحصل مقياس الروح المعنوية للعاملين على نسبة قبول بلغت (٩٢,٥%) وهي نسبة جيدة، أما ثبات الأدوات فقد تم احتسابها عن طريق معامل الفا للاتساق الداخلي، وتم استخراج معامل الألفا كرونباخ باستخدام برنامج (SPSS) فكان معامل الارتباط لاستمارة الاستبيان (٠,٨٨)، في حين كانت نسبة ثبات المقياس (٠,٨٥) وهما معاملتا ثبات جيدين.

### الإطار النظري

#### الروح المعنوية ودور برنامج العلاقات العامة في تعزيزها أولاً: تعريف الروح المعنوية وأهميتها وشروطها:

تعد الروح المعنوية الدلالة البائنة عن التطورات الحديثة في الإدارة والمفاهيم السلوكية، وقد أهتم خبراء الإدارة في هذا المجال (عباس و علي، ١٩٩٩، صفحة ٢١٥)، لذا فقد تنوّعت التعاريف تجاه مفهوم الروح المعنوية فهناك من بيّن أنها «محصلة المشاعر والانفعالات التي يتعرض لها العاملون، نتيجة مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية، وتظهر بشكل ردود أفعال سلوكية إيجابية أو سلبية، تمثل الموقف الداخلي الذي يتخذه العاملون نحو العمل وبيئته والفريق والمنظمة» (عمار و سليمان، ٢٠١٦، صفحة ٣٠٢)، وعرفت أيضاً بأنها «ذلك الشعور المتصل بالفرح أو الحماس، كما أنه يشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا كان العمال متحمسين ومتفانين تجاه الأعمال التي يقومون بها، وإذا كانت روح الصداقة والألفة تسود بينهم، فإن ذلك يشير إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، وبالعكس فإذا كان العمال متشائمين وقلقين وتسود بينهم روح البغض والكراهية والانتقاد وعدم الارتياح، فإن ذلك يعني أن الروح المعنوية لديهم منخفضة» (الحريري، ٢٠١٧، صفحة ٢٩٣).

ومما تمّ تعريفه في أعلاه يتبين أن الروح المعنوية للعاملين لها علاقة بثلاثة عوامل رئيسية:

• حالة العاملين العاطفية والنفسية وأحاسيسهم تجاه عملهم وولائهم له. (عاصي، ٢٠٠٩، صفحة ١٣٥).

• اعتماد العاملين على بعضهم البعض ونشر روح المساعدة فيما بينهم.

• قناعة العاملين وثقتهم بالإدارة العليا.

أما أهمية الروح المعنوية فتكون عن طريق قابليتها على التصرف والتحكم بكمية الإنتاج والعمل للفرد في حالات ارتفاعها أو انخفاضها، وهذه النسب في كمية العطاء الشخصي وحجمه لها أهمية

كبيرة في حياتنا الحديثة، لأنها ستؤثر في سلوكه ومعاملاته، فيؤدي ارتفاعها ورفقها إلى نمو إنتاج الشخص ورفقيته، وزيادة تكيف الفرد النفسي مع عمله الذي يؤديه ومع الأفراد الذين يعمل معهم، أما نقصانها وتقليلها فتؤدي إلى نقصان في مقدار إنتاج الشخص وعدم تكيفه النفسي مع عمله وعدم انتظام سلوكه وأفعاله.

إن إدارة أي مؤسسة تعمل على أساس مبادئ الديمقراطية ومبادئ العلاقات الإنسانية الصحيحة فأنها ترفع من معنويات العاملين لديها وتزيد من صحتهم النفسية مما يؤدي الى غزارة جهدهم وإنتاجهم وتحد من غيابهم عن العمل وتحد من نسبة إفسادهم الزمن وتبيده العمل، وإذا كان مقياس ارتفاع كفاءة العمل وانخفاضها متعلق بالمعنويات فإن على الإدارة العليا في أي مؤسسة والمسؤولة عن العمل والمنافع الحكومية أن يهتموا بشكل كبير بالمشاكل الصحية والنفسية للعاملين وروحهم المعنوية، ومعرفة المشاكل التي يشكون منها وأسبابها التي أدت إلى سخطهم وانخفاض روحهم المعنوية، وإيجاد الحلول التي تساعد على تحسين وضعهم النفسي ووضع الخطط العملية لتلك الحلول وتنفيذها بشكل يحقق تحسين أوضاع العاملين بمستوياتهم كافة وإلى رفع روحهم المعنوية (البدري، ٢٠٠١، الصفحات ٢٢٣-٢٢٤).

يعتمد مستوى الروح المعنوية للجماعة على ما يحيط بها من جو معنوي ومادي واجتماعي أي أن رضا الجماعة يتوقف على تلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، فالروح المعنوية مرهونة بعوامل وظروف عدة أهمها ما يأتي: (موسى، ٢٠١٣، الصفحات ١٠٠-١٠٣).

١. **العوامل السيكولوجية:** إن الذي يحدد صنف الروح المعنوية ومستواها هو الجو السيكولوجي الذي يعيشه العامل، فالترقيات المادية قد تسبب رفع الروح المعنوية أو خفضها، ولكن هذا يتوقف على فكرة العاملين واحساسهم تجاهها، فإن اعتقدوا إن هذه الترقيات لخدمتهم وراحتهم فإن روحهم المعنوية ستتغير نحو الأفضل وعلى العكس من هذا إذا شكوا بأنها لنمو الإنتاج فقط، فهذا يعني أن روحهم المعنوية ستبقى كما هي، والحقيقة إن العاملين غالباً لا يعانون من الظروف السيئة ولكنهم يعانون من عدم عناية الإدارة بهم وتقديرها معهم وهي القادرة على تغيير هذه الظروف نحو الأفضل، وإن العاملين أفراداً أو جماعات أكثر تأثراً بالمحيط السيكولوجي من المحيط المادي، فالكلمة الهوجاء أو النظرة المستهزئة أو العبارة ذات المعاني والمذلولات السيئة تخفض الروح المعنوية أو القدرة الإنتاجية.

٢. **الأجور المنصفة العادلة:** لنظام الأجور علاقة وثيقة بالروح المعنوية للجماعة، فالعاملون ينتظرون إجورا عادلة، والعدل في منح الأجور وتوزيعها أمر نسبي، فمن العدل ان تتقارب أو تتماثل إجور العاملين الذين يؤدون العمل نفسه، ومن العدل أيضا أن تتناسب الأجور مع أرباح المؤسسة، ومهما يكن فإن نظام الأجور يجب أن يعتمد على أساس سليم أو على أساس

علمي، أي أن يعتمد على شهادة العامل واختصاصه وصعوبته وأهميته وما يتوجب من خبرة أو تدريب وما يلزمه من واجبات ومسؤوليات وإمكانات.

ومما سبق يتضح لنا مدى أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية والمادية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم وبما يحقق الرضا الوظيفي لهم، إذ يعد التحفيز أحد الأساليب المهمة لرفع الروح المعنوية (العلاق، ٢٠١١، صفحة ١٨٩)، والمحققة للرضا الوظيفي، وتعد الروح المعنوية أيضاً عنصراً أساسياً في إنشاء العلاقات الإنسانية في داخل المؤسسة وبيئة العمل لأنها تمثل ضمير الفرد وعقله تجاه عمله (الجحني، ٢٠٠٦، صفحة ٧٥)، وعليه فإن كلاً من الروح المعنوية والرضا الوظيفي والتحفيز مفاهيم مكملة أحدهما للآخر، ويقعون جميعهم تحت مظلة ومفهومها العلاقات الإنسانية.

### ثانياً: برنامج العلاقات العامة وأهميته في رفع الروح المعنوية للجمهور الداخلي:

يعد برنامج العلاقات العامة مطلباً أساسياً لكل مؤسسة لترسيخ الاتصال بينها وبين جمهورها، الذي له القدرة على إقناعه بأن مصالحهما مشتركة، (شبيب، ٢٠١٢، صفحة ٤٦) وإن نجاح أنشطة العلاقات العامة يبدأ من برامجها التي يجب أن تكون مخططة ومنظمة على أسس واضحة الأطر، تصميمها إدارة العلاقات بالتنسيق مع الأقسام الأخرى في المؤسسة، ويُعرف البرنامج أنه «خطة صغيرة تتضمن تحديداً للنشاط النوعي الذي تتوي الإدارة تنفيذه مع تحديد وقت التنفيذ المناسب وفئات الجمهور المستهدفة، وقد يشتمل البرنامج على حملة إعلامية منظمة تستهدف جمهوراً معيناً عن طريق اختيار النص المناسب للرسالة وتحديد الوسيلة الإعلامية القادرة على إيصال الرسالة بأقل تكلفة ممكنة» (درة و المجالي، ٢٠١٠، صفحة ٢٥٩).

تكمن أهمية برنامج العلاقات العامة عن طريق اهتمامها ورعايتها الافراد وعد رفاهيتهم وتحقيق طموحاتهم وآمالهم حقاً مشروعاً لهم، ويتوجب على كل مؤسسة أن تسعى لتحقيقه، وذلك عن طريق الخدمات التي تقدمها لهم والمُلبّية لطموحاتهم (ناصر، ٢٠٠٨، صفحة ٢٢٧)، فضلاً عن أن البرنامج يجعل عمل العلاقات العامة واضحاً وغير مشوش، ولأن بدون البرنامج سيتم أنجاز جزء بسيط من عمل العلاقات العامة بطريقة صحيحة، فضلاً عن أنه لا يمكن معالجة نتائج العمل إذا لم يخطط لها بنجاح برنامج العلاقات العامة ليس برنامجاً عابثاً قصير المدى، وإنما برنامج بعيد المدى، يخطط له بعناية فائقة حتى يقدم أفضل النتائج المحددة (هنسلو، ٢٠٠٦، صفحة ٨٩).

تتفد العلاقات العامة برنامجاً يؤدي الى رفع الروح المعنوية بين الفئات العاملة جميعها في المؤسسة (الدليمي، ٢٠٠٥، صفحة ١٠٩)، لما لها من تأثير فاعل في حياة العمّال ومستوى أدائهم وبقائهم للعمل ضمن المؤسسة، وفي ترقيةهم للخدمات المقدمة، كذلك للروح المعنوية دور كبير في نسبة الحوادث والإصابات التي تحدث للعمال في داخل المؤسسة، (العالول، ٢٠١٠، صفحة ٥٢).



العاملون مهما كان عملهم أو درجتهم الوظيفية فهم يؤثرون في مكانة المؤسسة وسمعتها عبر حواراتهم مع الأصدقاء ومع الجمهور الخارجي، ومن هنا تبرز أهمية كسب ثقة العاملين في المؤسسة ولعل من أبرز الطرائق لنيل ثقتهم هي رفع معنوياتهم عن طريق تثبيت أسس العلاقات الإنسانية الصحيحة في مجال إدارة الموارد البشرية، والعامل الإنساني هو الصفوة الذي تُبنى عليه الإدارة السليمة للقوى العاملة، فالعاملون بشر لهم قلوب وقيم وأحاسيس وليسوا الآتا تحركها قوى مختلفة من داخل المؤسسة وخارجها، لذا لا بد للإدارة ومسؤولها من الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين ونشر روح التآزر والتكاتف والفريق بين العاملين (هاشم، ١٩٩٠، صفحة ٢٢٢).

ثالثاً: أهداف برنامج العلاقات العامة في الاتصال بالجمهور الداخلي:

**The goals of the public relations programs in communicating with the internal audience.**

من أجل أن يكون برنامج العلاقات مع العاملين ناجحاً، لا بد من وجود اتصالات فعّالة باتجاهين بين الإدارة والعاملين، وأن هذه الاتصالات تحقق أهدافاً عدة أهمها (جودة، ٢٠١١، الصفحات ١٩٠-١٩١):

- توضيح سياسات المؤسسة وقراراتها وتفسير القوانين والتعليمات الجديدة الخاصة بسير العمل.
- إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنظمة وعمالها وإقناعهم، (نعمان، ٢٠٠٨، صفحة ١٥٥) بأن منفعة الإدارة ومنفعتهم واحدة ومتطابقة، فمساندهم الإدارة سوف يحقق نمواً في أرباح المؤسسة ومن ثمّ وفرة في الحوافز ووفرة في المكافآت.
- رفع الروح المعنوية للعاملين مما يسهم في تقليل معدلات التغيب عن العمل وإلى نمو إنتاجية العاملين وانتمائهم للمؤسسة وكذلك نقصان في معدلات دوران العمل.
- محاولة شدّ العاملين الكفؤين وأصحاب الخبرات العالية للعمل في المؤسسة وذلك عن طريق بناء سمعة طيبة عن المؤسسة في السوق.
- المدح بإنجازات العاملين وإبداعاتهم ومشاركاتهم في مجال العمل، مما يسهم في إشباع حاجات العاملين النفسية.
- تشجيع العاملين بالإفصاح عن أفكارهم وميولهم.

الإطار التحليلي  
أولاً: نتائج الاستبيان

جدول يبين توزيع المبحوثين بحسب الجنس

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٨	٧٢,٧
أثنى	٣	٢٧,٣
المجموع	١١	١٠٠%

توضح البيانات في الجدول أعلاه إن النوع الاجتماعي للعاملين في العلاقات والإعلام قد بلغ (٨) مبحوثين من الذكور وبنسبة بلغت (٧٢,٧%)، في حين بلغ عدد الإناث (٣) مبحوثات وبنسبة (٢٧,٣%) من مجموع العاملين الكلي.

جدول يبين أهداف برنامج رفع الروح المعنوية للجمهور الداخلي في الشركة

الأهداف	التكرار	النسبة المئوية
زيادة ثقة العاملين بالإدارة العليا	٨	٧٢,٧%
تحفيز العاملين وتحسين إنتاجهم	٨	٧٢,٧%
زيادة التفاعل والتعاون بين العاملين	٧	٦٣,٦%
تقديم الخدمات التي تساعد على إشباع حاجات العاملين	٥	٤٥,٤%
بث روح الاعتزاز للعاملين في الشركة	٥	٤٥,٤%
توضيح سياسة المؤسسة وقراراتها والتعليمات الخاصة بسير العمل	٥	٤٥,٤%

تشير بيانات الجدول السابق والذي يبين رؤية ملاك قسم العلاقات والإعلام أهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها برنامج رفع الروح المعنوية، إن هدف زيادة ثقة العاملين بالإدارة العليا وهدف تحفيز العاملين وتحسين إنتاجهم حصلاً على أعلى نسبة بلغت (٧٢,٧%)، تلاهما هدف زيادة التفاعل والتعاون بين العاملين بنسبة (٦٣,٦%)، في حين حصل هدف تقديم الخدمات التي تساعد على إشباع حاجات العاملين وهدف بث روح الاعتزاز للعاملين في الشركة وهدف توضيح سياسة المؤسسة وقراراتها والتعليمات الخاصة بسير العمل نسبة (٤٥,٤%) من مجموع أفراد العينة.

جدول يبين الأساليب التي تتبعها الإدارة العليا في رفع الروح المعنوية للجمهور الداخلي

المجموع	أبدأ		نادراً		أحياناً		دائماً		الأساليب	
	العدد	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن		ت
١١	١١	%١٨,٢	٢	٠	٠	%٢٧,٢	٣	%٥٤,٤	٦	إقامة ورش تطويرية للعاملين
١١	١١	%٩,١	١	%٢٧,٣	٣	%٤٥,٤	٥	%١٨,٢	٢	تتبع الإدارة العليا أسلوب الحوار الصريح البناء مع العاملين
١١	١١	%٩,١	١	%٢٧,٣	٣	%٤٥,٤	٥	%١٨,٢	٢	إطلاع العاملين على كل ما يدور في الشركة
١١	١١	%١٨,٢	٢	%٣٦,٣	٤	%٣٦,٣	٤	%٩,١	١	توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بعدالة
١١	١١	%٠	٠	%١٨,٢	٢	%٥٤,٥	٦	%٢٧,٣	٣	النظر في الشكاوى التي يتقدم بها العاملين الى الإدارة العليا
١١	١١	%٩,١	١	%١٨,٢	٢	%٢٧,٣	٣	%٤٥,٤	٥	القيام بنشاطات وفعاليات عامة للعاملين (احتفالات، مناسبات... الخ)
١١	١١	%٥٤,٥	٦	%٠	٠	%٠	٠	%٤٥,٤	٥	التعاون مع العاملين في بعض المشاريع الاجتماعية كالإسكان والتأمين الصحي... الخ
١١	١١	%٢٧,٣	٣	%١٨,٢	٢	%٢٦,٣	٤	%١٨,٢	٢	معرفة إتجاهات العاملين تجاه نشاط الشركة وسياستها
١١	١١	%٢٧,٣	٣	%١٨,٢	٢	%٢٧,٣	٣	%٢٧,٣	٣	إيفاد العاملين المتميزين إلى الخارج لزيادة خبرتهم وقدراتهم
١١	١١	%١٨,٢	٢	%١٨,٢	٢	%٤٥,٤	٥	%١٨,٢	٢	توفير أجواء مريحة للعمل داخل المؤسسة
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	أخرى تذكر

تدل بيانات الجدول السابق على أن الإدارة العليا تنفذ أسلوب إقامة ورش تطويرية للعاملين بشكل دائم وبعدها بلغ (٦) مبحوثين وبنسبة (٥٤,٤%)، في حين أشار (٣) مبحوثين الى ان الإدارة العليا أحياناً ما تستخدم هذا الأسلوب وبنسبة (٢٧,٣%)، في حين لم تحصل نادراً على اختيار،

وأبداً كانت بعدد (٢) مبحوثين وبنسبة (١٨,٢٪)، وهذا يعني أن نصف أفراد العينة أكدوا على استخدام هذا الأسلوب، أما فيما يتعلق بأسلوب الحوار الصريح البناء مع العاملين أجاب (٢) مبحوثان دائماً وبنسبة (١٨,٢٪)، وأشار (٥) مبحوثين الى أن الإدارة أحياناً ما تستخدم هذا الأسلوب وبنسبة (٤٥,٤٪)، في حين أشار (٣) مبحوثين الى أن الإدارة العليا نادراً ما تستخدمه وبنسبة (٢٧,٣٪) وأشار (١) مبحوث وبنسبة (٩,١٪) الى أن الإدارة أبداً لا تستخدم هذا الأسلوب في رفع الروح المعنوية للعاملين، وهذا يعني أن الإدارة أحياناً ما تستخدم هذا الأسلوب، وفيما يخص أسلوب إطلاع العاملين على كل ما يدور في الشركة فقد كانت نفسها نتائج تحليل الفقرة السابقة وعن أسلوب توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بعدالة، أشار (١) مبحوث الى الإدارة تتبعه بصورة دائمة وبنسبة (٩,١٪)، وأشار (٤) مبحوثين وبنسبة (٣٦,٣٪) الى أن هذا الأسلوب أحياناً ما كان يستخدم، وأيضاً أشار نادراً (٤) مبحوثين وبنسبة (٣٦,٣٪)، وأشار (٢) مبحوثان وبنسبة (١٨,٢٪) أبداً وهذا يبين أن هناك عدم عدالة في توزيع المهام على العاملين، أما عن إتباع الإدارة العليا أسلوب النظر في الشكاوى التي يتقدم بها العاملون الى الإدارة العليا فقد أشار (٣) مبحوثين وبنسبة (٢٧,٣٪) الى أنه يتم استخدامها دائماً، وأشار (٦) مبحوثين وبنسبة (٥٤,٥٪) الى أنه لا يتم استخدامها إلا أحياناً، في حين أشار (٢) مبحوثان وبنسبة (١٨,٢٪) الى أنه نادراً ما تستخدم، ولم يؤثر أي من المبحوثين على أبداً وهذا يدل على أن الإدارة أحياناً ما تستعمل هذا الأسلوب، أما أسلوب القيام بنشاطات وفعاليات عامة للعاملين (احتفالات، مناسبات.. الخ)، فقد أجاب (٥) مبحوثين وبنسبة (٤٥,٤٪) دائماً، وأشار (٣) مبحوثين أحياناً وبنسبة (٢٧,٣٪)، في حين أشار (٢) مبحوثان الى نادراً وبنسبة (١٨,٢٪)، وأشار (١) مبحوث الى وبنسبة (٩,١٪) وهذا الأسلوب يبين أن الإدارة دائماً ما تقوم بهذا الأسلوب، وفيما يتعلق بأسلوب التعاون مع العاملين في بعض المشاريع الاجتماعية كالإسكان والتأمين الصحي... الخ فهناك اختلاف واضح في إجابة عينة البحث، فقد أشار (٥) مبحوثين الى دائماً وبنسبة (٤٥,٤٪) ولم يؤثر أي من المبحوثين على أحياناً ونادراً، فيما أشار (٦) مبحوثين وبنسبة (٥٤,٥٪) على أبداً، وعن أسلوب معرفة اتجاهات العاملين تجاه نشاط الشركة وسياستها، فقد أشار (٢) مبحوثان وبنسبة (١٨,٢٪)، فيما أشار (٤) مبحوثين وبنسبة (٣٦,٣٪) الى أحياناً، وأشار نادراً (٢) مبحوثان وبنسبة (١٨,٢٪) وأشار أبداً بعدد (٣) مبحوثين وبنسبة (٢٧,٣٪) وهذا الأسلوب يدل على ان الإدارة أحياناً ما تتبع هذا الأسلوب، وفيما يخص أسلوب إيفاد العاملين المتميزين إلى الخارج لزيادة خبرتهم وقدراتهم، فقد أشار (٣) من المبحوثين الى ان الإدارة دائماً تتبع هذا الأسلوب وبنسبة (٢٧,٣٪)، وهي ذات العدد والنسبة لأحياناً، في حين أشار نادراً (٢) مبحوثان وبنسبة (١٨,٢٪)، وأشار (٣) مبحوثين الى أبداً وبنسبة (٢٧,٣٪)، وأجاب (٢) مبحوثان أن أسلوب توفير أجواء مريحة للعمل في داخل المؤسسة تتبعه الإدارة العليا بصورة دائمة وبنسبة (١٨,٢٪)، في حين أجاب (٥) مبحوثين وبنسبة (٤٥,٤٪) أن

هذا الأسلوب أحياناً ما تتبعه الإدارة العليا، وأجاب (٢) مبحوثان أنه نادراً ما يتم إتباعها وبنسبة (١٨,٢٪)، وهي النسبة نفسها للذين أجابوا أنه أبداً لا يتم إتباع هذا الأسلوب، وهذا أيضاً يدل على انه أحياناً ما تتبع الإدارة العليا هذا الأسلوب.

### جدول يبين الأشكال الاتصالية للشركة مع جمهورها الداخلي

الأساليب	دائماً		أحياناً		نادراً		أبداً		المجموع
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
الندوات	٦	٣	٣	٢	٢	٢	٠	٠	١١
الزيارات	٦	٢	٢	٢	٢	٢	١	١	١١
المؤتمرات	٦	٤	٤	٣	٣	٣	٠	٠	١١
الحفلات	٧	٣	٣	٣	٣	٣	٠	٠	١١

أظهرت نتائج الجدول السابق أن الطرائق الاتصالية التي تستخدمها الشركة مع جمهورها الداخلي متعددة ومتنوعة إذ بيّن (٦) مبحوثين أن الندوات من الطرائق الاتصالية التي تستخدم دائماً وبنسبة (٥٤,٥٪)، وبيّن (٣) مبحوثين أن استخدامها أحياناً وبنسبة (٢٧,٣٪)، وبيّن (٢) مبحوثان أن نادراً ما يتم استخدامها وبنسبة (١٨,٢٪)، ولم تحصل أبداً على إجابات، وهذا يعني أنه دائماً يتم اعتماد هذه الطريقة، أما موضوع الإتصال عن طريق الزيارات فقد أجاب دائماً على أنها تستخدم (٦) مبحوثين وبنسبة (٥٤,٥٪)، وأجاب أحياناً ما تُستخدم (٢) مبحوثان وبنسبة (١٨,٢٪)، وأجاب (٢) مبحوثان أن استخدامها نادراً وبنسبة (١٨,٢٪) وأخيراً أجاب (١) مبحوث أنها أبداً لا تستخدم وبنسبة (٩,١٪) وهذا يدل أيضاً اعتماد الشركة هذه الطريقة الاتصالية بشكل دائم، وأشار هنا أيضاً (٦) من أفراد عينة البحث وبنسبة (٥٤,٥٪) الى ان المؤتمرات من الطرائق الاتصالية التي تُستخدم بصورة دائمة، في حين أشار (٤) مبحوثين الى ان استخدامها أحياناً وبنسبة (٣٦,٣٪)، وأشار (١) مبحوث الى ما يتم استخدامها وبنسبة (٩,١٪)، في حين لم تحصل أبداً على إجابة، أما الحفلات فقد شكّل فيها الذين أجابوا عن أن هذه الطريقة دائماً ما تُستخدم نسبة (٦٣,٦٪) بواقع (٧) مبحوثين محققة بذلك أعلى نسبة من بين بقية الفئات، إذ شكّلت أحياناً نسبة (٢٧,٣٪) بواقع (٣) مبحوثين، في حين شكّلت نادراً وبنسبة (٩,١٪) بواقع (١) مبحوث، في حين لم تُشكّل أبداً نسبة.

### جدول يبين وسائل الإتصال التي تُستخدم لتنفيذ برامج الروح المعنوية

وسائل الإتصال	دائماً		أحياناً		نادراً		أبداً		المجموع
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
النشرات الداخلية	٦	٣	٣	٣	٣	٣	١	١	١١

الملصقات	٦	%٥٤,٥	٤	%٣٦,٣	٠	%٠	١	%٩,١	١١	%١٠٠
لوحة الإعلانات	٧	%٦٣,٦	١	%٩,١	٢	%١٨,٢	١	%٩,١	١١	%١٠٠
المجموعات المغلقة في مواقع التواصل الاجتماعي	٧	%٦٣,٦	١	%٥٤,٥	٢	%١٨,٢	١	%٩,١	١١	%١٠٠
الكتب الرسمية	٧	%٦٣,٦	٣	%٢٧,٣	٠	%٠	١	%٩,١	١١	%١٠٠
المذكرات	٧	%٦٣,٦	٣	%٢٧,٣	٠	%٠	١	%٩,١	١١	%١٠٠
صندوق الشكاوي	٥	%٤٥,٤	١	%٩,١	٠	%٠	٥	%٤٥,٤	١١	%١٠٠
الاتصالات الهاتفية	٣	%٢٧,٣	٥	%٤٥,٤	١	%٩,١	٢	%١٨,٢	١١	%١٠٠

تدل بيانات الجدول السابق على أن الإدارة العليا تهتم بعدد من الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها في عملية الإتصال عند تنفيذ برنامج لرفع الروح المعنوية لدى جمهورها الداخلي، فقد اجاب (٦) مبحوثين وبنسبة (%٥٤,٥) أن النشرات الداخلية تستخدم بصورة دائمة، في حين أجاب (٣) مبحوثين وبنسبة (%٢٧,٣) أنهم أحياناً ما يستخدموها، وأجاب عدد (١) مبحوثاً وبنسبة (%٩,١) أنه نادراً ما يستخدمها، وهي النسبة نفسها للذين أجابوا أبدأً، واما فيما يخص الملصقات فإن (٦) مبحوثين وبنسبة (%٥٤,٥) أشاروا الى استخدامهم هذه الوسيلة الاتصالية بشكل دائم، في حين أشار (٤) مبحوثين وبنسبة (%٣٦,٣) الى أنهم أحياناً ما يستخدمونها، ولم يؤشر المبحوثون على نادراً ما يستخدمونها، في حين أشار (١) مبحوث وبنسبة (%٩,١) الى انه أبدأً لا يستخدمها، وعن لوحة الإعلانات بيّن (٧) مبحوثين وبنسبة (%٦٣,٦) أنهم يستخدموها بصورة دائمة، وبيّن (١) مبحوث وبنسبة (%٩,١) أنه أحياناً ما يستخدمها، في حين (٢) من المبحوثين وبنسبة (%١٨,٢) بيّنوا أنهم يستخدمونها بشكل نادر، في حين بيّن (١) مبحوث أيضاً وبنسبة (%٩,١) أنه لا يستخدمها أبدأً، وفيما يتعلق بالمجموعة المغلقة في مواقع التواصل الاجتماعي بينت الإجابة أن فئة دائماً أجاب (٧) مبحوثين أنهم يستخدمونها وبنسبة مئوية (%٦٣,٦)، وفئة أحياناً أجاب (١) مبحوث وبنسبة (%٩,١) على استخدامها، في حين أجاب عدد (٢) مبحوثان وبنسبة (%١٨,٢) على فئة نادراً، وأخيراً أجاب على فئة أبدأً (١) مبحوث وبنسبة (%٩,١)، وأشار (٧) مبحوثين وبنسبة (%٦٣,٦) من مجموع عينة الدراسة إلى استخدامهم الكتب الرسمية بصورة دائماً، في حين أشار (٣) مبحوثين وبنسبة (%٢٧,٣) الى أنهم يستخدمونها أحياناً، ولم يؤشر المبحوثون على أنهم نادراً ما يستخدموها، في حين أشار (١) مبحوث وبنسبة (%٩,١) الى انه لا يستخدمها أبدأً، أما المذكرات فقد أكد (٧) من أفراد عينة البحث وبنسبة (%٦٣,٦) أنهم يستخدمونها بصورة دائماً، وأكد (٣) مبحوثين وبنسبة (%٢٧,٣) أنهم يستخدمونها أحياناً، في حين لم يؤكد أفراد العينة على استخدامها نادراً، في حين

أكد (١) مبحوث وبنسبة (٩,١%) على عدم استخدامها أبداً، وعن استخدام صندوق الشكاوي، أجاب (٥) مبحوثين وبنسبة (٤٥,٤%) أنهم دائماً ما يستخدموها، وأجاب (١) مبحوث وبنسبة (٩,١%) أنه أحياناً ما يستخدمها، ولم يجب المبحوثون على استخدامها نادراً، في حين أجاب (٥) مبحوثين وبنسبة (٤٥,٤%) أنهم لا يستخدموها أبداً، وأخيراً كانت الإجابة عن الاتصالات الهاتفية، فقد بيّن (٣) مبحوثين وبنسبة (٢٧,٣%) أنهم دائماً يستخدموها، وبيّن (٥) مبحوثين وبنسبة (٤٥,٤%) أنهم أحياناً ما يستخدموها، وكان (١) مبحوث وبنسبة (٩,١%) بيّن أنه نادراً ما يستخدمها، في حين بيّن (٢) مبحوثان وبنسبة (١٨,٢%) أنهم أبداً لا يستخدمونها.

### ثانياً: نتائج المقياس

#### جدول يبين الروح المعنوية السائدة لدى العاملين

المجموع	لا أتفق		غير متأكد		أتفق		الفقرات	
	العدد	ن	ت	ن	ت	ن		
١٠٠%	٥٦	%٥٠,٠	٢٨	%١٩,٦	١١	%٣٠,٤	١٧	توزّع المهام على العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بصورة عادلة
١٠٠%	٥٦	%٣٠,٤	١٧	%١٩,٦	١١	%٥٠,٠	٢٨	نظام الاتصال بين الادارة والموظفين غير فاعل
١٠٠%	٥٦	%٦٦,٠	٣٧	%١٤,٤	٨	%١٩,٦	١١	يحصل جميع العاملين على الارباح والحوافز بصورة متساوية
١٠٠%	٥٦	%٣٩,٣	٢٢	%٢٥,٠	١٤	%٣٥,٧	٢٠	لا تولي الشركة اهمية للمناسبات الاجتماعية للعاملين
١٠٠%	٥٦	%٢٣,٢	١٣	%١٧,٩	١٠	%٥٨,٩	٣٣	تسود بين العاملين علاقات طيبة قائمة على الاحترام
١٠٠%	٥٦	%٥١,٨	٢٩	%٢٥,٠	١٤	%٢٣,٢	١٣	تتعامل الادارة بشكل قسري مع العاملين
١٠٠%	٥٦	%٥٠,٠	٢٨	%٣٥,٦	٢٠	%١٤,٤	٨	يتم اشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة
١٠٠%	٥٦	%٣,٦	٢	%١٢,٥	٧	%٨٣,٩	٤٧	هنالك عدم رضا ازاء الضمانات الصحية والاجتماعية للعاملين
١٠٠%	٥٦	%٥٠,٠	٢٨	%١٤,٤	٨	%٣٥,٦	٢٠	يتم اطلاع العاملين في حالة حدوث أية ازمة تواجه المؤسسة
١٠٠%	٥٦	%٨,٩	٥	%١٩,٧	١١	%٧١,٤	٤٠	عدم فاعلية القوانين في حماية العاملين من بعض القرارات المجحفة
١٠٠%	٥٦	%٢٨,٦	١٦	%٢٥,٠	١٤	%٤٦,٤	٢٦	يحصل العاملين على حوافر معنوية (مديح ، كتب شكر) عن انجازهم المهام الموكلة لهم
١٠٠%	٥٦	%٤٤,٦	٢٥	%٢٦,٨	١٥	%٢٨,٦	١٦	نظام العمل في الشركة يسبب ارهاقا للعاملين

برامج العلاقات العامة وتعزيز الروح المعنوية للعاملين في وزارة النقل

١٥	٢٦,٨%	١٨	٣٢,١%	٢٣	٤١,١%	٥٦	١٠٠%	بيئة العمل مريحة وتساعد على انجاز المهام بسهولة
١٣	٢٣,٢%	١٩	٣٣,٩%	٢٤	٤٢,٩%	٥٦	١٠٠%	نظام الاجور لا يتناسب ونوعية العمل الذي يمارسه العاملون
٢١	٣٧,٤%	١١	١٩,٧%	٢٤	٤٢,٩%	٥٦	١٠٠%	تمنح الادارة العليا لعاملها فرصة للتطور العلمي والمهني
٢٧	٤٨,٣%	١٩	٣٣,٩%	١٠	١٧,٨%	٥٦	١٠٠%	لا تولي الادارة العليا اهمية لاقتراحات واءراء العاملين في الشركة ولا تتعامل بجدية معها
٣٢	٥٧,١%	٦	١٠,٨%	١٨	٣٢,١%	٥٦	١٠٠%	يوفر لك عمك الشعور بالأمان والاستقرار والتفؤل
٣٨	٦٧,٨%	١٠	١٧,٨%	٨	١٤,٤%	٥٦	١٠٠%	لا يتم تقدير الضغوطات واعباء العمل التي يعاني منها العاملون
٢٧	٤٨,٢%	١٣	٢٣,٢%	١٦	٢٨,٦%	٥٦	١٠٠%	يحقق العمل الذي تمارسه في الشركة المكانة الاجتماعية المرغوبة
٤٥	٨٠,٣%	٤	٧,٢%	٧	١٢,٥%	٥٦	١٠٠%	لا يتم اطلاع العاملين على السياسة المالية للشركة
١٧	٣٠,٤%	٢٥	٤٤,٦%	١٤	٢٥,٠%	٥٦	١٠٠%	تشعر بالولاء والانتماء للشركة التي تعمل بها
١٧	٣٠,٤%	٢٥	٤٤,٦%	١٤	٢٥,٠%	٥٦	١٠٠%	عدم كفاءة وقدرة الادارة في اداء المهام المناطة بها
٦	١٠,٨%	١٧	٣٠,٤%	٣٣	٥٨,٨%	٥٦	١٠٠%	تقدر الشركة العاملين المتميزين وتوفر لهم فرص الترقى
٣٨	٦٧,٨%	٦	١٠,٨%	١٢	٢١,٤%	٥٦	١٠٠%	لا تراعي الشركة الاجازات المرضية للعاملين عند احتساب الحوافز والارباح
١٠	١٧,٨%	٨	١٤,٤%	٣٨	٦٧,٨%	٥٦	١٠٠%	توفر الشركة صندوق التكافل الاجتماعي للعاملين فيها

أظهرت نتائج الجدول السابق والتي شملت أفراد عينة البحث من العاملين في الشركة، أن عملية توزيع المهام بين العاملين بصورة عادلة لم يتفق (٢٨) مبحوثاً عليها، وبنسبة (٥٠,٠%) بالمرتبة الاولى، وأتفق (١٧) مبحوثاً وبنسبة (٣٠,٤%) وجاء بالمرتبة الثانية، في حين حلّ بالمرتبة الثالثة اختيار غير متأكد وبعده (١١) مبحوثاً وبنسبة (١٩,٦%)، وفيما يتعلق بنظام الإتصال بين الإدارة والموظفين، أتفق نصف أفراد عينة البحث على عدم فاعلية نظام الاتصالات، فقد جاء بالمرتبة الأولى اختيار أتفق بعده (٢٨) مبحوثاً وبنسبة (٥٠,٠%) ولا أتفق بالمرتبة الثانية بتكرار (١٧) وبنسبة (٣٠,٤%)، وجاء بالمرتبة الثالثة الخيار غير متأكد بتكرار بلغ (١١) وبنسبة (١٩,٦%) من مجموع أفراد عينة البحث، أما حصول العاملين جميعاً على الأرباح والحوافز بصورة متساوية، فلم تتفق إجابات عينة البحث على هذه الفقرة إذ جاء الخيار لا أتفق بعده (٣٧) مبحوثاً وبنسبة



(٦٦,٠%) بالمرتبة الاولى وجاء اختيار أتفق بالمرتبة الثانية بتكرار بلغ (١١) مبحوثاً وبنسبة (١٩,٦%)، وغير متأكد بالمرتبة الثالثة وبتكرار (٨) مبحوثين وبنسبة (١٤,٤%)، وفيما يخص عدم إيلاء الشركة أهمية للمناسبات الاجتماعية للعاملين، تقاربت الإجابات بين أتفق ولا أتفق حول أهمية المناسبات الاجتماعية لدى الشركة وكانت الاتي، لا أتفق بعدد (٢٢) مبحوثاً وبنسبة (٣٩,٣%) بالمرتبة الأولى وأتفق بعدد (٢٠) مبحوثاً وبنسبة (٣٥,٧%) بالمرتبة الثانية وغير متأكد بعدد (١٤) مبحوثاً وبنسبة (٢٥,٠%) بالمرتبة الثالثة، وأتفق (٣٣) مبحوثاً وبنسبة (٥٨,٩%) على سيادة العلاقات الطيبة بين العاملين في المؤسسة وجاءوا بالمرتبة الأولى، فيما لم يتفق (١٣) مبحوثاً وبنسبة (٢٣,٢%) وجاءوا بالمرتبة الثانية، وكان (١٠) مبحوثين غير متأكدين من ذلك والذين شكّلوا نسبة (١٧,٩%) وجاءوا بالمرتبة الثالثة، وعن تعامل الإدارة بشكل قسري مع العاملين، حصل اختيار لا أتفق بعدد (٢٩) مبحوثاً وبنسبة (٥١,٨%) على المرتبة الأولى، لأن نصف أفراد العينة لم يجدوا ذلك، في حين كان غير متأكد بعدد (١٤) مبحوثاً وبنسبة (٢٥,٠%) بالمرتبة الثانية، وأتفق بعدد (١٣) مبحوثاً وبنسبة (٢٣,٢%) على وجود الشدة في التعامل من الإدارة العليا مع العاملين وحصلوا على المرتبة الثالثة، وفيما يتعلق بإشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة، لم يتفق (٢٨) مبحوثاً وبنسبة (٥٠,٠%) من أفراد عينة البحث وجاءت بالمرتبة الأولى، في حين كان غير متأكد بعدد (٢٠) مبحوثاً وبنسبة (٣٥,٦%) بالمرتبة الثانية منهم، في حين جاء الخيار أتفق بعدد (٨) مبحوثين وبنسبة (١٤,٤%) بالمرتبة الثالثة، في حين أتفق (٤٧) مبحوثاً وبنسبة (٨٣,٩%) على أن هناك عدم رضا ازاء الضمانات الصحية والاجتماعية للعاملين وجاءت بالمرتبة الأولى، وجاء اختيار غير متأكد بعدد (٧) مبحوثين وبنسبة (١٢,٥%) بالمرتبة الثانية، وحصل خيار لا أتفق بعدد (٢) مبحوثين وبنسبة (٣,٦%) بالمرتبة الثالثة، وعند سؤال أفراد العينة عن إطلاع العاملين في حالة حدوث أزمة تواجه المؤسسة، جاء بالمرتبة الأولى اختيار لا أتفق بتكرار بلغ (٢٨) مبحوثاً وبنسبة (٥٠,٠%)، في حين جاء اختيار أتفق بعدد (٢٠) مبحوثاً وبنسبة (٣٥,٦%) بالمرتبة الثانية، وجاء بالمرتبة الثالثة اختيار غير متأكد بعدد (٨) مبحوثين وبنسبة (١٤,٤%)، أتفق (٤٠) مبحوثاً وبنسبة (٧١,٤%) من أفراد عينة البحث على عدم فاعلية القوانين في حماية العاملين من بعض القرارات المجحفة، وجاءوا بالمرتبة الأولى، وجاء بالمرتبة الثانية اختيار غير متأكد بتكرار بلغ (١١) مبحوثاً وبنسبة (١٩,٧%)، واختيار لا أتفق جاء بالمرتبة الثالثة وبتكرار بلغ (٥) مبحوثين وبنسبة (٨,٩%)، أما فيما يخص حصول العاملين على حوافز معنوية (مديح، كتب شكر) عن انجازهم المهام الموكلة لهم، كان اختيار أتفق بالمرتبة الأولى وبتكرار بلغ (٢٦) مبحوثاً وبنسبة (٤٦,٤%) قد أقترب من نصف عدد عينة البحث، وبالمرتبة الثانية لا أتفق بتكرار بلغ (١٦) مبحوثاً وبنسبة (٢٨,٦%) في حين كان اختيار غير متأكد بعدد (١٤) مبحوثاً وبنسبة (٢٥,٠%) بالمرتبة الثالثة، وعن نظام العمل في الشركة يسبب إرهاقاً للعاملين، جاء لا أتفق بالمرتبة الأولى بتكرار

بلغ (٢٥) مبحوثاً ونسبة (٤٤,٦٪)، فيما جاء أتفق بالمرتبة الثانية وبتكرار (١٦) مبحوثاً ونسبة (٢٨,٦٪) وجاء غير متأكد بالمرتبة الثالثة بتكرار (١٥) مبحوثاً ونسبة (٢٦,٨٪)، بمعنى إن هناك اتفاقاً كبيراً على أن ظروف العمل لا تسبب إرهاقاً للعاملين، وأتضح من إجابات أفراد عينة البحث أنهم لم يتفقوا أن بيئة العمل مريحة وتساعد على إنجاز المهام بسهولة ونسبة (٤١,١٪) إرهاباً (١٨) مبحوثاً وقد جاءوا بالمرتبة الثانية، في حين أتفق بنسبة (٢٦,٨٪) وبواقع (١٥) مبحوثاً وجاءوا بالمرتبة الثالثة، ولم يتفق بنسبة (٤٢,٩٪) وبواقع (٢٤) من أفراد عينة البحث على أن نظام الأجور لا يتناسب ونوعية العمل الذي يمارسه العاملون، وحصلوا على المرتبة الأولى، بمعنى أن نصفهم تقريباً يجدون أن الأجور مجزية إزاء العمل الذي يقومون به، وحصل غير متأكد بنسبة (٣٣,٩٪) وبواقع (١٩) مبحوثاً على المرتبة الثانية في حين حصل أتفق بنسبة (٢٣,٢٪) وبواقع (١٣) مبحوثاً المرتبة الثالثة، ولم يتفق أيضاً (٢٤) من أفراد العينة على أن الإدارة العليا تمنح لعاملها فرصة للتطور العلمي والمهني ونسبة (٤٢,٩٪) وجاءت بالمرتبة الأولى، في حين أتفق (٢١) مبحوثاً ونسبة (٣٧,٤٪) وجاءوا بالمرتبة الثانية، في حين كان غير متأكد (١١) مبحوثاً ونسبة (١٩,٧٪) وقد جاءوا بالمرتبة الثالثة، وبشأن عدم إيلاء الإدارة العليا أهمية لاقتراحات العاملين وآرائهم في الشركة ولا تتعامل بجدية معها، كان اختيار أتفق بالمرتبة الأولى بعدد (٢٧) مبحوثاً ونسبة (٤٨,٣٪) وهي تقترب مع إجابة الأفراد على الفقرة السابعة من حيث إشراك العاملين في التخطيط لأنها لا تهتم بالمقترحات الميدانية المقدمة من العاملين والذين هم على احتكاك مباشر بالتفاصيل اليومية للعمل، وكان اختيار غير متأكد بعدد (١٩) مبحوثاً ونسبة (٣٣,٩٪) بالمرتبة الثانية، واختيار لا أتفق بعدد (١٠) ونسبة (١٧,٨٪) بالمرتبة الثالثة، وفيما يخص توفير العمل والشعور بالأمان والاستقرار والتعاؤل، بالمرتبة الأولى أتفق (٣٢) مبحوثاً ونسبة (٥٧,١٪) من أفراد العينة على أنهم يشعرون بالأمان والاستقرار في عملهم الحالي، في حين بالمرتبة الثانية لم يتفق (١٨) مبحوثاً ونسبة (٣٢,١٪) من الأفراد على وجود هذا الشعور، وكان منهم بالمرتبة الثالثة من هو غير متأكد بعدد (٦) ونسبة (١٠,٨٪)، وأتفق (٣٨) مبحوثاً ونسبة (٦٧,٨٪) على عدم تقدير الضغوطات وأعباء العمل التي يعاني منها العاملون، وجاءت وبالمرتبة الأولى، وهو ما يتناسب مع إجاباتهم على الفقرة عن بيئة العمل ومدى الراحة والاستقرار الذي توفره، في حين أختار غير متأكد (١٠) مبحوثين ونسبة (١٧,٨٪) وجاءوا بالمرتبة الثانية، وأختار لا أتفق (٨) مبحوثين ونسبة (١٤,٤٪) وجاءوا بالنسبة الثالثة، وعند سؤال أفراد العينة فيما إذا كان العمل الذي يمارسونه في شركتهم يحقق لهم المكانة الاجتماعية المرغوبة، أظهرت النتائج اتفاق (٢٧) مبحوثاً ونسبة (٤٨,٢٪) عن تحقيق العمل الذي يمارسونه في الشركة المكانة الاجتماعية وبذلك جاءوا بالمرتبة الأولى ولم يتفق معهم (١٦) مبحوثاً ونسبة (٢٨,٦٪) وجاءوا بالمرتبة الثانية فيما كان اختيار غير متأكد (١٣) مبحوثاً ونسبة (٢٣,٢٪) وجاءوا بالمرتبة الثالثة، وعن اطلاع العاملين على السياسة

المالية للشركة، أتفق مع هذه الفقرة من أفراد عينة البحث (٤٥) مجوئاً وبنسبة (٨٠,٣%) وجاءوا بالمرتبة الأولى وهو ما يتفق وإجابات الأفراد أنفسهم في الفقرة السابعة والفقرة التاسعة والفقرة السادسة عشرة في حين لم يتفق (٧) مجوئين وبنسبة (١٢,٥%) معهم في ذلك وجاءوا بالمرتبة الثانية، وكان غير المتأكد منهم بعدد (٤) مجوئين وبنسبة (٧,٢%) وجاءوا بالمرتبة الثالثة، وفيما يخص شعور العاملين بالولاء والانتماء للشركة التي يعملون فيها: فبالرغم من كل إجابات العاملين على الفقرات السابقة إلا أن اختيار أتفق وبعدد (٤٥) مجوئاً وبنسبة (٨٠,٣%) قد جاء بالمرتبة الأولى، وجاء بالمرتبة الثانية اختيار لا أتفق بعدد (٧) وبنسبة (١٢,٥%) ولم يشكل البديل غير متأكد سوى (٧,٢%) من المجوئين وبواقع (٤) منهم وجاءوا بالمرتبة الثالثة، وفيما يتعلق بعدم كفاءة وقدرة الإدارة في أداء المهام المناطة بها، جاء بالمرتبة الأولى اختيار غير متأكد بعدد (٢٥) مجوئاً وبنسبة (٤٤,٦%) دلالة على اختلاف وجهات النظر بين أفراد عينة البحث عن مدى الكفاءة التي تتمتع بها الإدارة في أداء الواجبات والمهام الملقاة على عاتقها وهذا ما أتضح من حصول أتفق كاختيار بالمرتبة الثانية بعدد (١٧) مجوئاً وبنسبة (٣٠,٤%)، واختيار لا أتفق بعدد (١٤) مجوئاً وبنسبة (٢٥,٠%) بالمرتبة الثالثة لتتأرجح الإجابات بين السلب والإيجاب عن كفاءة الإدارة في أداء المهم المناطة بها، وبشأن تقدير الشركة العاملين المتميزين وتوفير لهم فرص الترقى، ففي أثناء إجابات المجوئين على هذه الفقرة أتضح أن اختيار لا أتفق بعدد (٣٣) مجوئاً وبنسبة (٥٨,٥%) جاء بالمرتبة الأولى واختيار غير متأكد بعدد (١٧) مجوئاً وبنسبة (٣٠,٤%) جاء بالمرتبة الثانية وجاء بالمرتبة الثالثة اختيار أتفق بعدد (٦) وبنسبة (١٠,٨%) وبالعودة لنتائج الفقرات (١ - ١١ - ١٥ - ١٦) من المقياس وجدت الباحثة أن العاملين يتطلعون لكي تُثمن الإدارة العليا وتميز بين الجهود التي يبذلونها وتمنح للمجتهد التقدير الذي يتناسب وعمله وخدماته، وفيما يخص عدم مراعاة الشركة الإجازات المرضية للعاملين عند إحساب الحوافز والأرباح، جاء بالمرتبة الأولى إختيار أتفق بعدد (٣٨) وبنسبة (٦٧,٨%) وهذه النتيجة تقترب وبشكل كبير من إجابات أفراد العينة على الفقرة الثالثة إذ لا تراعي حصول العاملين على الحوافز بصورة متساوية في حين جاء اختيار لا أتفق بعدد (١٢) وبنسبة (٢١,٤%) بالمرتبة الثانية واختيار غير متأكد بعدد (٦) وبنسبة (١٠,٨%) بالمرتبة الثالثة، وعن توفير الشركة صندوق التكافل الاجتماعي للعاملين فيها، جاء اختيار لا أتفق بعدد (٣٨) مجوئين وبنسبة (٦٧,٨%) بالمرتبة الأولى، وهذا يتفق مع الفقرة (٢٤) إذ اتفقت العينة على أن الشركة لا تراعي العاملين وهنا أتفقوا على أنها لا توفر ضمانات اجتماعية لهم، وجاء اختيار أتفق بعدد (١٠) مجوئين وبنسبة (١٧,٨%) بالمرتبة الثانية، في حين جاء اختيار غير متأكد بعدد (٨) وبنسبة (١٤,٤%) بالمرتبة الثالثة.

## النتائج

- إن من أهم أهداف برنامج رفع الروح المعنوية للعاملين هو زيادة ثقة العاملين بالإدارة العليا، وتحفيز العاملين وتحسين إنتاجهم وزيادة التفاعل والتعاون بين العاملين.
- إن على الإدارة العليا أن تكون أكثر إيجابية في إتباعها أساليب تنفيذ برامج رفع الروح المعنوية للعاملين وإيلائها أهمية أكبر وأعمق لأنها الأساس في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتزويد من شعورهم بالانتماء والولاء للشركة وبما يضمن تحقيق أهدافها المنشودة، علماً أن من أكثر الأساليب التي تتبعها الإدارة العليا في رفع الروح المعنوية للعاملين، تركزت على إقامة الورش التطويرية للعاملين والقيام بالفعاليات والاحتفالات العامة للعاملين.
- سعي الشركة الدؤوب للتقرب من العاملين، وذلك لإتباعها اشكالا متعددة ومتنوعة للاتصال معهم كالحفلات والندوات والزيارات والمؤتمرات.
- إن لوحة الإعلانات والمجموعات المغلقة في مواقع التواصل الاجتماعي والكتب الرسمية والمذكرات من الوسائل الأكثر استخداماً من إدارة العلاقات العامة في تنفيذ برامج الروح المعنوية.
- بيّنت نتائج تحليل مقياس الروح المعنوية أن هناك مؤشراً سلبياً لهذه الروح المعنوية لدى العاملين في الشركة العامة للنقل البري.

## المصادر والمراجع

- ابراهيم عبد الباري درة، و نبيل خليف المجالي. (٢٠١٠). العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين: النظرية والممارسة منحنى نظامي واستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- اسماعيل محمد الدباغ. (٢٠١٣). أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة (الإصدار ١). عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- بشير العلاق. (٢٠١١). تنظيم وإدارة العلاقات العامة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رافدة الحريري. (٢٠١٧). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية (الإصدار ١، المجلد ١). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- زكي محمود هاشم. (١٩٩٠). العلاقات العامة: المفاهيم والاسس العلمية. الكويت: شركة ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.
- سهيلة محمد عباس، و علي حسين علي. (١٩٩٩). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
- طارق عبد الحميد البدرى. (٢٠٠١). الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية (الإصدار ١). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- طه عبد الهادي العالول. (٢٠١٠). خصائص المشرف وعلاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين في الصناعة: (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، قسم علم النفس، دمشق: جامعة دمشق.
- عبد الرزاق محمد الدليمي. (٢٠٠٥). العلاقات العامة في التطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- علي بن فايز الجحني. (٢٠٠٦). مدخل الى العلاقات العامة والإنسانية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- فتحي محمد موسى. (٢٠١٣). العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- فيليب هنسلو. (٢٠٠٦). العلاقات العامة (الإصدار ٢). (قسم الترجمة بدار الفاروق، المترجمون) القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- محفوظ احمد جودة. (٢٠١١). العلاقات العامة مفاهيم معاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- محمد جودت ناصر. (٢٠٠٨). الدعاية والإعلان والعلاقات العامة. عمان: دار مجدلاوي.
- محمود يوسف. (٢٠٠٨). مقدمة في العلاقات العامة (المجلد ١). القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع.
- نايف علي عاصي. (٢٠٠٩). الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية- دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة. المجلة العراقية للعلوم الادارية، ٦ (٢٤)، ١٢٩-١٤٦.

## References

- Ammar, K., & Sleman, A. W. (2016). The Role of Transformational Leadership on Improvement of Employees' Level Morale (survey study on employees within banks at Latakia). *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series*, 38(5), 309-291.
- Hadi, H. (2008). PUBLIC RELATIONS AN ATTEMPT TO BUILD A DEFINITION. *ALBAHITH ALALAMI*, 1(4), pp. 146-156. doi:https://doi.org/10.33282/abaa.v1i4.480
- Shibeeb, H. M. (2012). NEGOTIATION SKILLS OF THE EMPLOYEES OF PUBLIC RELATIONS IN THE GOVERNMENT INSTITUTIONS (Ministry of Electricity and Ministry of Transportation as a Model). *ALBAHITH ALALAMI*, 4(17), 39-58. doi:https://doi.org/10.33282/abaa.v4i17.486