



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس \* مستغانم \*

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بمؤسسة محاجر الغرب - دائرة سيدي لخضر -

- مستغانم -

- لجنة المناقشة

- من اعداد الطالب (ة):

❖ بوسبحة ذهبية

د/ العربي بوعمامة: مشرف(ة)

أ/ باعلي سعيد: رئيس(ة) لصال

أ/ مرواني محمد: مناقش(ة)

السنة الجامعية: 2021 / 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس \* مستغانم \*

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بمؤسسة محاجر الغرب - دائرة سيدي لخضر -

- مستغانم -

- لجنة المناقشة

- من اعداد الطالب (ة):

د/ العربي بوعمامة: مشرف(ة)

❖ بوسبحة ذهبية

أ/ باعلي سعيد : رئيس(ة)

أ/ مرواني محمد : مناقش(ة)

السنة الجامعية: 2021 /2020

# شكر و عرفان

- الشكر كل الشكر لله عز وجل على منحه لنا القوة والصبر والإرادة لإتمام هذه المذكرة بعونه وحمده.

- إنه ليقودنا شرف الوفاء والاعتراف بالجميل أن نتوجه بعظيم شكرنا إلى الأستاذ "الدكتور العربي بوعمامة" لتفضله بقبول الإشراف على مذكرتنا، وبما بذله معنا من جهد جهيد وتوجيه رشيد.

- يملئ علينا الواجب الاعتراف بالفضل إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين كانوا لنا شرف نهل العلم على أياديهم خلال سنوات الدراسة.

- شكرا لكل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة، وساعدنا على إنجاز هذا العمل المتواضع خاصة ابنة عمي مكية.

- شكر للذين وقفوا في طريقنا فكانوا بذلك حافزا لنا للتحدي والمثابرة لتحقيق النجاح.

- وأخير نشكر كل من ساهم معنا ولو بكلمة طيبة.

# اهداء

إلى القلوب النابضة والدينا أطل الله في عمرهم

إلى أقرب الناس إلينا إخوة وأقارب

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل من دعا لنا بالنجاح والتوفيق

إلى كل من مد يد العون والمساعدة

إلى هؤلاء جميعا نهدي هذا الجهد المتواضع

# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	
	الشكر و عرفان
	اهداء
	فهرس المحتويات
	ملخص البحث
أ	مقدمة
	<b>الجانب المنهجي: الإجراءات المنهجية لدراسة</b>
03	-1 تحديد اشكالية الدراسة وتساؤلاتها
05	-2 الفرضيات
05	-3 أسباب اختيار الدراسة
06	-4 أهمية و أهداف الدراسة
07	-5 منهج الدراسة
08	-6 أدوات جمع البيانات
09	-7 مجتمع البحث وعينته
10	-8 تحديد مفاهيم الدراسة
15	-9 الدراسات السابقة
	<b>الجانب النظري: الاطار النظري للدراسة</b>
	<b>الفصل الأول: ماهية العلاقات العامة</b>
24	تمهيد
24	-1 نشأة العلاقات العامة
34	-2 مبادئ و خصائص العلاقات العامة

36	3- وظائف العلاقات العامة
40	4- أهمية و أهداف العلاقات العامة
42	5- صلاحيات رجل العلاقات العامة
45	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: المدخل المفاهيمي للأداء الوظيفي</b>
47	تمهيد
47	1- مفهوم الأداء الوظيفي
48	2- العوامل المؤثر في الأداء الوظيفي وعناصره
49	3- محددات الأداء الوظيفي
50	4- تقييم الأداء الوظيفي
55	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: ماهية المؤسسة العمومية في الجزائر</b>
57	تمهيد
57	1- التطور التاريخي و الإصلاحات التي عرفتھا المؤسسة العمومية الجزائرية
58	2- خصائص و أنواع المؤسسة العمومية
61	3- أهداف و وظائف المؤسسة العمومية
63	4- العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية
66	خلاصة
	<b>الجانب التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة محاجر الغرب</b>
68	1- مجالات الدراسة
69	2- التعريف بمؤسسة محاجر الغرب
70	3- الهيكل التنظيمي

73	4- التعريف بأهم أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة
77	5- تحليل المقابلات
84	6- النتائج العامة للدراسة
87	7- التوصيات
88	خاتمة
89	قائمة المصادر و المراجع
94	الملاحق



## ملخص البحث:

تعتمد هذه الدراسة على موضوع ذو أهمية بالغة، وهو موضوع يعنى بدراسة دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية ودورها في تنمية هذه الأخيرة، وتم الاعتماد العلاقات العامة بمفهومها الحديث مع مطلع القرن 20، حيث تعد ضرورية في المؤسسات العمومية ولا يمكن الاستغناء عنها، باعتبارها وظيفة حيوية مستمرة ومخططة، تسعى من خلالها على كسب تفاهم وتأييد الجمهور الداخلي والخارجي وتعزيز الاتصال به. ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا هذه للكشف عن دور جهاز العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة العمومية (محاجر الغرب). ولمعالجة الإشكال المطروح، افترضنا أن العلاقات العامة تحتل مكانة هامة في مؤسسة محاجر الغرب، إضافة إلى افتراضنا أن مؤسسة محاجر الغرب تستعمل وسائل متعددة في مجال العلاقات العامة، إضافة إلى افتراضنا أن العلاقات العامة تلعب دورا فعالا في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة محاجر الغرب. وصولا إلى التحقق من صدق الفرضيات، اعتمدت في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ولجمع معلومات أكثر عن الموضوع استعنا بالملاحظة كأداة ثانوية.

كما اعتمدنا على المقابلة كأداة جمع بيانات أساسية بحيث قمنا بمقابلة مع عينة الدراسة وجمعنا البيانات وحللناها وتوصلنا إلى جملة من النتائج:

- إن جهاز العلاقات العامة في مؤسسة محاجر الغرب غائب كليا في الهيكل التنظيمي.
- إن العلاقات العامة تلعب دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب ولكن كوظيفة وليس كجهاز قائم بذاته.

كما أوصينا في دراستنا مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة إقامة خلية خاصة بالعلاقات العامة والاعتراف بأهمية دورها في المؤسسة وعدم حصرها في الاتصال وحسب.

**الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، الأداء الوظيفي، المؤسسة العمومية.**

## Résumé de la recherche:

Cette étude est basée sur un sujet d'une grande importance, un sujet concerné par l'étude du rôle des relations publiques dans l'amélioration de la performance au travail dans l'institution publique et son rôle dans le développement de cette dernière, et les relations publiques dans leur concept moderne ont été adoptées au début du XXe siècle, nécessaire dans les institutions publiques et incontournable. Fonction vitale, continue et planifiée, elle cherche à gagner la compréhension et le soutien du public interne et externe et à améliorer la communication avec lui. De ce point de vue, notre étude est venue révéler le rôle de l'appareil de relations publiques dans l'amélioration de la performance au travail dans l'institution publique (Carrières de l'Ouest). Pour répondre au problème posé, nous avons supposé que les relations publiques occupent une place importante dans la West Carrières Corporation, en plus de notre hypothèse que la Western Carrières Corporation utilise divers moyens dans le domaine des relations publiques, en plus de notre hypothèse que les relations publiques jouent un rôle efficace dans l'amélioration de la performance des employés de la Western Carrières Corporation. Afin de vérifier la validité des hypothèses, je me suis appuyé dans la conduite de cette étude sur l'approche descriptive, et pour recueillir plus d'informations sur le sujet nous avons utilisé l'observation comme outil secondaire.

Nous nous sommes également appuyés sur l'entretien comme outil de collecte de données de base. Nous avons interrogé l'échantillon de l'étude, collecté et analysé les données, et sommes parvenus à un certain nombre de résultats :

- L'appareil de relations publiques de la Western Carrières Corporation est totalement absent de la structure organisationnelle.

- Les relations publiques jouent un rôle efficace dans l'amélioration du rendement au travail dans la West Carrières Corporation, mais en tant que travail et non en tant que dispositif autonome. Dans notre étude, nous avons également recommandé un ensemble de recommandations dont les plus importantes sont :

- La nécessité de mettre en place une cellule spéciale de relations publiques et de reconnaître l'importance de son rôle dans l'institution et de ne pas la limiter à la seule communication.

**Mots-clés** : relations publiques, performance au travail, institution publique.

# مقدمة

## مقدمة :

مع ازدياد أعداد المؤسسات والتوسع الكبير في أحجامها وتداخل المفاهيم كانت الضرورة لإقامة لإدارة العلاقات العامة، من أجل تفسير المصطلحات والرد على الشبهات والقيام بدور التواصل بين المجتمعات والفئات والشركات العاملة فيها، ولا شك أن التطور الصناعي والتكنولوجي القائم على النتاج الكبير والذي يستلزم أسواقا كبيرة للتصريف في ظل سيادة المنافسة الشديدة وتطور وسائل الإعلام والإعلان والترويج والدعاية، قد شكل عاملا ضاغطا على وحدات العلاقات العامة فأصبح لابد للشركات والمؤسسات المنتجة والمسوقة من وسائل وأساليب تستطيع من خلالها وبواسطتها كسب ثقة جمهور المستهلكين، وأن تقف على آراءهم وانطباعاتهم تجاه السلع والخدمات التي تنتجها، وبعد أن كانت هذه الشركات والمؤسسات تلجأ إلى الدعاية والإعلان لتصريف سلعها وخدماتها ومن خال التأثير على أذواق المستهلكين والتأثير في مشاعرهم، وهي أساليب لم تعد مجدية بعد أن كشفت مساوئها وأغراضها التجارية البحتة.

وفي هذا الإطار سعت هذه الدراسة إلى التركيز على مؤسسات هامة وحساسة، ألا وهي المؤسسات العمومية باعتبارها مؤسسة كغيرها من المؤسسات تستخدم العلاقات العامة كوسيلة لتحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها، ومن هنا نريد معرفة الدور الفعلي التي تقوم به العلاقات العامة في المؤسسات العمومية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي بها وهو الهدف الأساسي المرجو بلوغه من خلال الدراسة التي تضم ثلاث إطارات وهي:

**الإطار المنهجي:** خصص هذا الإطار لتباين اشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية ثم الفرضيات التابعة لها وذكر أسباب اختيار موضوع الدراسة، وكذا أهمية وأهداف الدراسة، مع ذكر المنهج المعتمد ومجتمع البحث وعينته، ونلخص أخيرا إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

**الإطار النظري**: قسمنا الإطار النظري إلى 3 فصول كما يلي:

**الفصل الأول**: مدخل إلى للعلاقات العامة تناولنا فيه: نشأة العلاقات العامة، مبادئ وخصائص العلاقات العامة، وظائف العلاقات العامة، أهداف وأهمية العلاقات العامة، صلاحية رجل العلاقات العامة.

**الفصل الثاني**: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي تناولنا فيه: مفهوم الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وعناصره، محددات الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي.

**الفصل الثالث**: ماهية المؤسسة العمومية في الجزائر تناولنا فيه: التطور التاريخي للمؤسسة العمومية، خصائص وأنواع المؤسسة العمومية، أهداف ووظائف المؤسسة العمومية، العلاقات العامة في المؤسسة العمومية.

**الإطار التطبيقي**: خصصناه لمجالات الدراسة، والتعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي، ثم تحليل المقابلة، والنتائج العامة للدراسة.

# الجانِب المنهجي

## 1- تحديد اشكالية الدراسة وتساؤلاتها :

تعتبر العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية تتمتع بجاذبية لدى المتخصصين والعامة، فهي ولدت بمولد الانسان وفرضت نفسها على مستوى تعامل الأفراد فيما بينهم، بحيث تعتبر هذه الأخيرة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة، سواء كانت هذه المؤسسة انتاجية أو خدماتية أو تنتمي للقطاع العام أو الخاص فهي باتت من الوظائف الإدارية التي تولي لها المؤسسات اهتمام كبير. فالعلاقات العامة أصبحت لها أهمية بالغة إذ نظرنا إليها من حيث ارتكازها على البحث والأسس العلمية المدروسة المبنية على التخطيط والتحليل و التأثير بينهما بحيث تبنى المؤسسة على دراسات سيكولوجية مرتبطة بالحاجات البشرية والدوافع الشخصية للإنسان لإشباع حاجاته والتأثير المستمر عليه.

بحيث تؤكد المؤسسات الحديثة بأن مجال اهتمام بالعلاقات العامة لا يقتصر على علاقة هذه المؤسسات ببيئتها الخارجية فقط بل يتعدى مجال اهتمامها إلى خلق تناسق وانسجام داخلي يساهم فيه كافة الأفراد العاملين من خلال الأداء الجيد لأجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، ويصبح الفرد العامل في حد ذاته علامة مسجلة يعبر عن مؤسسته.

اذن فإن عدم إدراك المؤسسة لأهمية الاتصال ودوره في خلق انسجام بين الإدارة وعمالها قد يؤثر سلبا على أدائهم ويساهم في ضعف الإنتاجية، وبالتالي تقليص فرص تحقيق الأهداف المرجوة من جهة ومن جهة أخرى إهمال المؤسسة للتنظيم الحديث الذي يقوم على إدارات خاصة تعمل على القيام بمهام متعددة وتسهر على ضمانات تسيير وبرمجة الأنشطة داخلها فتدفع بهذه الأخيرة إلى الفشل في تحديد أهدافها مما يؤدي إلى حدوث سوء تفاهم بين الإدارة والعمال الذي بدوره يؤثر سلبا على الإنتاجية والأداء الوظيفي. وهنا ارتأينا في دراستنا إلى معرفة العلاقة بين العلاقات العامة كأبرز وظيفة تقوم بالنشاط الاتصالية في المؤسسة وبين



تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية التي تعد نوعا خاصا من أنواع المؤسسات إذ يتمثل منتوجها في خدمات للجمهور الخارجي والذي غالبا ما يحتك بجمهور المؤسسة الداخلي، محاولين معرفة الطرق والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الإدارة من خلال ممارستها للاتصال عبر العلاقات العامة لمعرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياستها.

لذا فإن العلاقات العامة أصبح لا تستغني عنها في كافة المؤسسات العمومية، فبدونها يصعب تحقيق أي نشاط أو قيام أي علاقات تفاعلية (تأثير و تأثير) بين المؤسسة وبيئتها، وللوصول إلى نتيجة في هذا الموضوع اخترنا مؤسسة محاجر الغرب ببلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تحمل على عاتقها مسؤولية تطوير وتنمية الاقتصاد في المنطقة و يسعى موظفوها إلى تقديم وتحقيق الجودة ، الفعالية و نوعية الخدمات لجمهورها لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن . ومن خلال ما سبق نطرح الإشكال التالي :

❖ هل تلعب العلاقات العامة دورا في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية محاجر الغرب؟

❖ وينتج عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية هي :

- ما مكانة العلاقات العامة في المؤسسة العمومية محاجر الغرب؟
- ماهي الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في إدارة العلاقات العامة في مؤسسة محاجر الغرب؟

- هل تطبق مؤسسة محاجر الغرب وظيفة العلاقات العامة ؟
- ما رأي الموظفين في دور العلاقات العامة في تحسين أدائهم داخل المؤسسة؟

2- الفرضيات :

❖ الفرضية الرئيسية:

- تلعب العلاقات العامة دورا في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة محاجر الغرب.

❖ الفرضيات الفرعية:

- تحتل العلاقات العامة مكانة هامة في مؤسسة محاجر الغرب.
- تستعمل المؤسسة العمومية محاجر الغرب وسائل متعددة في مجال العلاقات العامة .
- تطبق مؤسسة محاجر الغرب وظيفة العلاقات العامة فعليا.
- تلعب العلاقات العامة دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين .

3- أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الشخصية :

- الاهتمام الشخصي بدراسة هذا الموضوع والإحاطة به.
- الرغبة في التعرف على دور العلاقات العامة و كيفية مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.

ب - الأسباب الموضوعية :

- وجود مراجع في العلاقات العامة.
- إهمال دور العلاقات العامة داخليا في العديد من المؤسسات و التركيز على دورها الخارجي فقط.
- الأهمية التي تحظى بها العلاقات العامة ودورها في تنمية أداء المؤسسات العمومية وتحقيق النجاح لها.

#### 4- أهمية وأهداف الدراسة :

أ. أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع بمختلف تغيراته، فالعلاقات العامة تعتبر وظيفة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، فهي أداة وصل بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية، فهي وظيفة استراتيجية بحيث يتمثل دورها الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعمال وخلق نوع من التفاهم والانسجام بينهم، وبالتالي رفع مستوى الانتاجية والمردودية العامة للمؤسسة مما ينعكس دورها أيضا على الجمهور.

ب. أهداف الدراسة :

- معرفة مكانة جهاز العلاقات العامة في التنظيم الاداري لمؤسسة محاجر الغرب .
- الرغبة في معرفة كيفية تحسين العلاقات العامة لاداء الموظفين داخل المؤسسة.
- معرفة ابرز وسائل وادوات العلاقات العامة التي تستعملها الادارة في التأثير على الجمهور الخارجي.

#### 5- منهج الدراسة :

يعتبر المنهج خطوة رئيسية في ترتيب وتنظيم أفكار للباحث للوصول إلى نتائج منطقية، فالمنهج يعرف بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي (التصميم، المنهج، الاجراءات)، ط3، مكتبة نهضة الشرق للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، 1996، ص78.

وقد اعتمدنا في دراستنا لموضوع دور العلاقات العامة في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية على المنهج الوصفي ،والذي يعرف بانه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة او الموضوع اعتماد على جمع الحقائق و البيانات تصنيفها، معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا ودقيقا للاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج او تعميمات عن الظاهرة او الموضوع محل الدراسة ،وعلى الرغم من ان الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف الاساسي للبحوث الوصفية ، الا انها كثيرا ما تتعدى الوصف الى التفسير وذلك في حدود الاجراءات المنهجية المتبعة وقدرة الباحث على التفسير والاستدلال .

فالأسلوب الوصفي لا يهدف الى التحليل بقدر ما يهدف الى وصف الظواهر او وصف الواقع كما هو، للوصول الى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره .

وعليه، فالمنهج الوصفي هو المنهج الاكثر ملائمة لموضوع الدراسة من اجل الكشف عن دور العلاقات العامة في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية ، و لانه يكفل لنا جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات الوصفية واللازمة بغرض تحليل واستخدام البيانات وتفسيرها بهدف معرفة الواقع والوصول الى العلاقات الموجودة بين مختلف المتغيرات ، ويمكن هذا المنهج الباحث من التحقق من صدق ما يتواتر من افكار و آراء واقوال حول الظاهرة المدروسة، وزيادة على ذلك فان نتائجه تقدم خدمة كبيرة في رسم الخطط في المستقبل، والتي تؤدي الى تحسين الظاهرة وتطويرها الى الافضل.

## 6- ادوات جمع البيانات :

### ➤ الملاحظة :

الملاحظة هي الطريقة لجمع البيانات و المعلومات عن السلوك في سياقه الطبيعي، وتوصف بانها افضل طرق جمع المعلومات عن السلوك لأنها لا تتطلب وسيطا كالاختبارات او الاستبيانات الا انها معقدة وتحتاج الى جهد ووقت وترتيب مكثف.<sup>1</sup>

فالملاحظة بصفة عامة هي مشاهدة الظواهر قصد عزلها وتفكيك مكوناتها الاساسية للوقوف على طبيعتها وعلاقتها والكشف عن التفاعلات بين عناصرها وعواملها. وتعتمد الملاحظة كأسلوب من اساليب جمع البيانات على رؤية الباحث او سماعه للأشياء وتسجيل ما يلاحظه بنفسه عن طريق ملاحظة افراد العينة على مواقف طبيعية.<sup>2</sup>

وقد تم استخدام الملاحظة البسيطة في بحثنا هذا، بحيث تعرف بانها صورة مبسطة من المشاهدة العادية ولا تخضع لأي قاعدة، ولا تهدف الى الكشف عن حقيقة علمية محددة، وهي تدخل على نطاق المعرفة الحسية والتي تنحصر على بعض المواقف المحدودة.<sup>3</sup>

حيث سمحت لنا الملاحظة اثناء النزول الى الميدان برصد بعض المعلومات عن علاقة المؤسسة مع موظفيها وجمهورها الخارجي، حيث قمنا بأجراء تريبص ميداني دامت مدته 4 ايام من 30 ماي الى غاية 2 جوان 2020، وذلك على مستوى مؤسسة محاجر الغرب ببلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم، بغرض الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات وتكوين فكرة شاملة وسليمة عن ممارسة نشاط العلاقات العامة بالمؤسسة ودورها الداخلي.

<sup>1</sup>- محمد الدريج، مدخل الى علم التدريس، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، 2003، ص225.

<sup>2</sup>- محمد الدريج، المرجع السابق، ص191.

<sup>3</sup>- محمد الدريج، المرجع السابق، ص193.

### ➤ المقابلة :

تعتبر المقابلة أداة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي وتستخدم المقابلة في كثير من مجالات الحياة، وتعرف بانها محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص اخر أو أشخاص اخرين، هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو للاستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج.

وقد استخدمنا في بحثنا هذا المقابلة المفتوحة لان المقفلة تكون اجابات اسئلتها بنعم او لا وتتميز بسهولة تفريغ و تحليل بياناتها عكس المقابلة المفتوحة تكون الاسئلة غير محددة الاجابة ، وتمتاز بوفرة المعلومات التي يمكن الحصول عليها من جانب المبحوثين، الا أنه يؤخذ عليها صعوبة تصنيف الاجابات وتحليلها.<sup>1</sup>

وقد قمنا بأجراء مقابلة مفتوحة مع مجموعة من الموظفين وكل موظف يمثل مصلحة معينة، لمعرفة طبيعة النشاطات والاعمال التي تقوم بها العلاقات العامة في المؤسسة لتحسين من الاداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة محاجر الغرب، وقد افادونا عن معلومات قيمة عن المؤسسة.

### 7- مجتمع البحث وعينته :

#### أ. مجتمع الدراسة :

هو جميع الافراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج الدراسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ذوقان عبيدات واخرون، البحث العلمي(مفهومه، أدواته، أساليبه)، د. ط، دار محدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، د. ت، ص، ص123،131.

<sup>2</sup>- ذوقان عبيدات واخرون، المرجع السابق، ص105.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على مجتمع الدراسة صغير الحجم لأنه لا يتطلب وقت وجهد كبيرين، بحيث اخترنا جميع موظفين بمؤسسة محاجر الغرب والتي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي. وتتكون هذه المؤسسة من خمسة مصالح واخترنا موظف ممثل عن كل مصلحة.

#### ب- عينة الدراسة :

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع افضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع. واعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية والتي تعتبر اكثر اساليب المعاينة الغير احتمالية شيوعا وانتشارا وتعتمد العينة على مبدأ ما هو متاح. وهي تمثل الميول المقصود الذي يتجه الباحث في اختيار العينة.<sup>1</sup>

#### 8- تحديد مفاهيم الدراسة :

##### 1.الدور :

- لغة :من فعل دار يدور، اي تحرك اتجاهات متعددة في مكانه وكلمة الدور مستعارة من حياة المسرح واول من استعملها بهذا المعنى Niche نيتشه حيث ان الفرد يمثل مجموعة من السلوكيات على خشبة المسرح وكان التنظيم الاجتماعي مسرح حياة الجماعة وافرادها يمثلون تلك الادوار المتعددة والمختلفة حسب اختلاف مراكزهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص28.

<sup>2</sup>-محي الدين مختار، دراسات في علم الاعلام والاتصال، ط1، دار المعرفة للطباعة والنشر، د.ب، 1993، ص201.

- اصطلاحاً : مجموعة الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل التنظيم من خلال موقعة، ويتحدد الدور من خلال السلطة والمسؤولية والمساءلة.<sup>1</sup>
- والدور كذلك هو السلوك الاجتماعي للفرد ويتكون الدور من حقوق والتزامات، ويلعب الفرد أدواراً عديدة في الحياة.<sup>2</sup>
- وقد عرف الدور على أنه نموذج للسلوك الاجتماعي السوي المرتبط بالوضع أو المركز الاجتماعي للفرد، وهو أيضاً مجموع السلوكيات المتوقعة والمتفق عليها اجتماعياً لاداء عمل أو وظيفة معينة. فالأخصائي الاجتماعي مثلاً مطالب من قبل عملائه ومشرفيه وزملائه بالعمل والتصرف وفق مقتضيات مهنته الموصوفة والمتفق عليها من جانب جميع الأشخاص الذين يعملون في المجال نفسه.<sup>3</sup>
- اجرائياً : الدور هو نمط من سلوك الفرد أو جماعة أو مؤسسة، وهو مجموع الخدمات والوظائف التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من خال تحسين صورتها لدى جماهيرها.

## 2- العلاقات العامة :

- لغة : هي عبارة عن مفهوم مركب من كلمتين : الأولى العلاقات والثانية العامة، والعلاقات جمع علاقة والعلاقة بالفتح هي الربط بين موضوعين أو أكثر، وبذلك فالعلاقات هي الروابط والاثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- وضاح زيتون، المعجم السياسي، ط1، دار الأسماء ودار الشرق الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص176.

<sup>2</sup>- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص65.

<sup>3</sup>- عبد الناصر سليم حامد، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الأسماء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص265.

<sup>4</sup>- محمد منير حجاب، المعجم الاعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ص364.



- عرفها قاموس HACHETTE على أن العلاقات العامة هي مجموع الوسائل المستخدمة من طرف تنظيمات عمومية أو خاصة لبناء جو ملائم ومناسب داخليا وخارجيا من جل اعلام الجمهور بمختلف نشاطاتها.<sup>1</sup>

- اصطلاحا :هناك عدة تعاريف للعلاقات العامة :

تعريف معهد العلاقات العامة: بأنها الجهود المخططة والمقصودة والمدعمة لإيجاد والمحافظة على التفاهم بين المنظمة وجمهورها.<sup>2</sup>

تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة: هي وظيفة ادارية دائمة ومنظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها ان تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة.<sup>3</sup>

أما جمعية العلاقات الفرنسية نظرت الى العلاقات العامة على أنها: هي الوظيفة الادارية التي تعمل على تقييم الرأي للجمهور وتطابق سياسات واجراءات المنظمة مع الصالح العام وتنفيذ برنامج للعمل والاعلام يهدف الى كسب تفهم الجمهور للمنظمة وتأييدها.<sup>4</sup>

تعريف ايفي لي: يرى بأن مهمة العلاقات العامة تتصل بالإعلام ونشر المعلومات الصحيحة عن المؤسسة للجمهور. وذلك لكسب وده وتستخدم في ذلك نشر الاخبار والصور واذاعة البيانات والتعليقات وعرض الافلام وتنسيق المعارض والندوات، وكذلك تستخدم أساليب الدعاية عندما يقوم بالتأثير الانفعالي على الجماهير، كما تلجأ الى الاعلان بوسائله المختلفة كما قد

<sup>1</sup> -dictionnaire hachette، encyclopedique، 1995،p 160.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، د. ط، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص84.

<sup>3</sup> - صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص84.

<sup>4</sup> - محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص، ص17، 18.

تتطوي أنشطة العلاقات العامة على بعض النواحي التعليمية والتنقيفية لجماهير المؤسسة الداخلي والخارجية.<sup>1</sup>

**تعريف إبراهيم إمام:** العلاقات العامة هي نشر المعلومات والافكار والحقائق مشروحة، مفسرة لجماهير المؤسسة وذلك بغية الوصول الى الانسجام أو التكيف الاجتماعي بين المؤسسة والجماهير.<sup>2</sup>

- اجرائيا: هي الجهود الادارية المبذولة والمدروسة لبناء علاقات سليمة قائمة على أساس الثقة والتفاعل والاقناع والاتصال المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها، لتحقيق الانسجام وتطلعات المجتمع.

### 3- الأداء :

- لغة : تأدية، طريقة القيام بعمل ما.<sup>3</sup>
- اصطلاحا: هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والافراد وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية.<sup>4</sup>
- اجرائيا: هو سلوك الوظيفي للعاملين الذي يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المؤسسة بأي شكل من الأشكال.

<sup>1</sup> - غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، د. ط، مؤسسة الشباب الجامعة، الاسكندرية، 1996، ص49.

<sup>2</sup> - صالح خليل أبو أصبع، المرجع السابق، ص84.

<sup>3</sup> - جوزيف الياس، المجاني المصور، ط1، دار المجاني، لبنان، 2000، ص567.

<sup>4</sup> - ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص10.

4- المؤسسة العمومية :

4-1- المؤسسة لغة :ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل (أسس).

الأس و الأساس و الأسس، كل مبتدأ شيء.

والأسس أصل البناء، والأسيس أصل كل شيء، وأس الانسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم ،  
وأس البناء مبتدؤه.<sup>1</sup>

اصطلاحا : المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال  
وقدرات لإنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه.<sup>2</sup>

- وتعرف أيضا بأنها : جماعة من الرجال والنساء الذين اجتمعوا من أج بلوغ بعض  
أهداف الانتاج والتي تتجاوز القدرات الفردية لكل واحد منهم.<sup>3</sup>

- وقد عرفت أيضا بأنها :صورة عقلانية لنشاط يقوم به مجموعة من الأشخاص من أجل  
تحقيق أهداف مشتركة ومحددة بالاعتماد على نظام تقسيم العمل تحت قيادة سلطة.<sup>4</sup>

اجرائيا :هي وحدة اقتصادية مؤلفة من مجموعة من الأفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة  
من أجل تحقيق هدف معين.

<sup>1</sup>- جمال العيفة، مؤسسات الاعلام والاتصال (الوظائف، الهياكل، الأدوار)، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص5.

<sup>2</sup>- جمال العيفة، المرجع السابق، ص5.

<sup>3</sup>- جمال العيفة، المرجع السابق، ص5.

<sup>4</sup>-جمال العيفة، المرجع السابق، ص، ص6،5.

4-2- العامة :

- لغة : (جمع عوام) الناس : جمهورهم، كل اناس ماعدا أسيادهم، نقيض خاصة.<sup>1</sup>

-اصطلاحاً :وتعني جمهور الناس، وتشمل العلاقات هنا كل عمليات التفاعل مع الجمهور في المجتمع.<sup>2</sup>

4-3 المؤسسة العمومية : هي تنظيم مستقل تملكه الدولة كلياً أو جزئياً، ولا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها أو بيعها أو اغلاقها الا بموافقة الدولة، والأشخاص المسيرون لها بالنيابة عن الحكومة يتحملون المسؤولية عن أعمالهم اتجاه الدولة وفقاً للقوانين العامة للدولة، وتهدف المؤسسة العمومية من خلال نشاطها الى تحقيق المصلحة العامة، ولا تولي أهمية كبيرة للربح.<sup>3</sup> اجرائياً :هي منظمة عامة تملكها الدولة تهدف الى تقديم خدمات عامة لإشباع حاجات المجتمع ومصالحهم.

9- الدراسات السابقة :

✓ الدراسة الأولى : للباحث سويد أحمد بعنوان دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية تندوف-، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، قدمها الباحث سنة 2019.

<sup>1</sup>- جوزيف الياس، المرجع السابق، ص567.

<sup>2</sup>- محمد حربي حسن، العلاقات العامة المفاهيم والتطبيقات، د. ط، دار الحكمة للطباعة والنشر، العراق، 1991، ص21.

<sup>3</sup>- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص29.

يتناول موضوع الدراسة دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين في ظل غياب استيعاب الموظفين لدور ووظيفة العلاقات العامة ، وأن المؤسسات بحاجة ماسة الى جهاز العلاقات العامة حتى تضمن لها الاتصال مع جماهيرها الداخلية والخارجية . و ذلك بطرح التساؤل التالي : ما دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية؟

تساؤلات الدراسة: طرحت جملة من التساؤلات منها :

- 1- ماهي صعوبات التي تواجه الموظف في شركة سونلغاز؟
- 2- كيف تساهم العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين في شركة سونلغاز؟

فرضيات الدراسة :

- تركز مصلحة العلاقات العامة على نشاطات تضمن تحسين الأداء الوظيفي لشركة سونلغاز بتتدوف.
- تقوم العلاقات العامة في شركة سونلغاز على الوسائل المكتوبة والشفوية والالكترونية في اتصال وانسجام المعلومة.

منهج البحث وأدوات جمع البيانات :

وظف الباحث المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات، كما وظف أدوات جمع البيانات المتمثلة في (المقابلة، الملاحظة)

توصيات الدراسة :

الاعتراف بأهمية ودور العلاقات العامة وضرورة الالتزام بنظام علمي في استخدام التحفيز ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حتى يتمكن المكلف بالعلاقات العامة من أداء عمله وتطبيق برنامجه.

- تخصيص مكتب خاص بمراقبة نشاطات العلاقات العامة كما ينبغي توفير مساعدين للمكلف بالعلاقات العامة ليبقى الجهاز قائم بذاته.
- توفير الوسائل العامة من أجل تحسين وتسهيل أداء الموظفين.
- توفير للعمال الجو والبيئة المناسبة للعمل من أجل أداء حسن.

التعليق على الدراسة :

وعليه تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بمحور العلاقات العامة إذ أنها تدرس دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية، وكذا المنهج الموظف وهو المنهج الوصفي، كما ساعدتنا هذه الدراسة في صياغة الفروض ونتائج الدراسة الى الوصول لبعض الحقائق الخاصة بمكانة العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية ودورها في تحقيق الاتصال مع جماهيرها الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -Http:// e-biblio .univ-mosta- dz /handle/123456789/11948-20 :00-2021

✓ الدراسة الثانية :

للباحث ياسين مسيلي بعنوان العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة-، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة. بحيث يمكننا ان نصنف هذه الدراسة التي تخص المؤسسة الصحية ضمن المؤسسات العمومية الخدمائية باعتبارها مؤسسات غير ربحية، ونجد أن هذه الدراسة تبحث عن مكانة وموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة وكذا التعريف بدور العلاقات العامة في اتصال الداخلي والخارجي للمنشأة، وذلك بطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد اهتمام خاص بالعلاقات العامة داخل المؤسسة موضوع الدراسة؟

تساؤلات الدراسة : طرحت جملة من التساؤلات منها :

1-مامكانة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية الجزائرية؟

2-هل هناك متخصصون قائمون على نشاطات العلاقات العامة؟

3-ماهي مختلف الاساليب والوسائل الاتصالية المستعملة في ادارة العلاقات العامة؟

4-ماهي العراقيل التي تحد من فعالية نشاط ادارة العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة :

- لا تحظى العلاقات العامة باهتمام كبير داخل المؤسسة موضوع الدراسة.
- تفتقد المؤسسة موضوع الدراسة لجهاز يمثل فعلا ادارة العلاقات العامة .
- تصطدم العلاقات العامة بجملة من العراقيل.

### منهج البحث وادوات جمع البيانات :

وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم الظواهر والوقوف على سماته، كما وظف أدوات جمع البيانات المتمثلة في (المقابلة، الملاحظة، الاستبيان).

### عينة الدراسة :

قام الباحث باختيار العينة العشوائية.

### نتائج الدراسة :

-لا يوجد جهاز مختص في العلاقات العامة انما يوجد مكتب الاعلام والاتصال ومكتب الاعلام والاتصال لا تتوفر فيه شروط القائم بالعلاقات العامة.

### التعليق على الدراسة الثانية :

هذه الدراسة لها مجال مشترك مع دراستنا بالرغم من أننا نتحدث عن المؤسسة العمومية، اذ اهتمت بمحددات هامة وأساسية للعلاقات العامة الفعالة في المؤسسة الصحية، ألا وهي مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة الى أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في الاتصال. مع الاعتماد على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي وقد أفادتنا هذه الدراسة في تحديد عنصر من النتائج التي توصلنا اليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- ياسين المسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس)، مذكرة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، 2008 2009.



**الدراسة الثالثة:** للباحثة لقصير رزيقة بعنوان دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة-وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع. يتناول موضوع الدراسة دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية حيث ركزت الدراسة على ابراز قدرة جهاز العلاقات العامة على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية لدى جماهيرها ، وذلك بطرح التساؤل الرئيسي التالي :كيف تساهم مصلحة العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة الاقتصادية للأملاح لدى جمهورها الخارجي؟

تساؤلات الدراسة: طرحت الباحثة جملة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في :

1-هل تحظى مؤسسة الأملاح بمعرفة واسعة في أوساط أغلب جماهيرها؟

2-هل تحظى منتجات المؤسسة بتقدير جمهورها الخارجي؟

3-هل تحظى مؤسسة الأملاح بتقدير جمهورها؟

4-هل تركز المؤسسة في علاقتها العامة على الوسائل المطبوعة؟

فرضيات الدراسة :

✓ يساهم نشاط العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن مؤسسة الاملاح بقسنطينة لدى جمهورها.

✓ تحظى مؤسسة الأملاح بقسنطينة بتقدير جمهورها الخارجي.

✓ تحظى منتجات مؤسسة الأملاح بقسنطينة بتقدير جمهورها الخارجي.

✓ تفنقد مؤسسة الأملاح بقسنطينة الى ثقة جمهورها الخارجي.

✓ يرتكز نشاط العلاقات العامة في مؤسسة الأملاح بقسنطينة على استعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع طبيعة الموضوع والمنهج الأنسب لما يتميز به من خصائص تتلاءم طبيعة الدراسة. كما استخدمت الملاحظة والمقابلة كأداة لجمع البيانات.

عينة الدراسة :

العينة المستخدمة في هذه الدراسة هي العينة الطبقية لمعرفة آراء واتجاهات كل طبقة حول الموضوع.

نتائج الدراسة :

-ان مؤسسة الأملاح بقسنطينة تحظى بمعرفة واسعة في أوساط الجمهور الخارجي.

-يرتكز نشاط العلاقات العامة في المؤسسة الأملاح بقسنطينة على استعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل.

التعليق على الدراسة الثالثة :

تظهر أهمية هذه الدراسة بالنسبة لنا في أنها تكشف عدة أمور جوهرية ترتبط بدور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة، ومن خلال عدة أمور أولها نشاط العلاقات العامة يساهم في

تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، وأن مؤسسة الأملاح تحظى بمعرفة واسعة لدى أغلب جماهيرها.

وعليه تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بدور العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية وهي تشبه دراستنا الى حد ما لأننا قمنا بدراسة المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي، وتتفق أيضا من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات، كما كشفت لنا النتائج المتوصل اليها الى كيفية مساهمة وظيفة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، وجعلتنا نتساءل عن دورها في تحسين صورة المؤسسة العمومية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة)، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال ووسائل الاعلام والمجتمع، الموسم الجامعي، 2006 2007.

الجانب

النظري

# الفصل الأول

## مدخل الى العلاقات العامة

### • تمهيد

1. نشأة العلاقات العامة
2. مبادئ وخصائص العلاقات العامة
3. وظائف العلاقات العامة
4. أهمية وأهداف العلاقات العامة
5. صلاحيات رجل العلاقات العامة

### • خلاصة

تمهيد :

بعد تحديد اشكالية الدراسة وتوضيح الاطار العام للدراسة نحاول في هذا الفصل الاقتراب أكثر من مفهوم العلاقات العامة بمعرفة نشأة هذا النوع الاتصالي الجديد في المؤسسات وأهميته وأهدافه ووظائفه وخصائص العاملين فيه. ثم نخصص جزءا ثانيا من هذا الفصل لتحديد ماهية الأداء الوظيفي و عوامله و محدداته و كيفية تقييم الأداء الوظيفي. ثم الجزء الأخير خصصناه الى ماهية المؤسسة العمومية وخصائصها التي تفرقها عن بقية المؤسسات الأخرى فضلا عن ذكر وظائفها المتنوعة، لنلخص أخيرا الى التعرف على مهمة العلاقات العامة في هذا النوع من المؤسسات.

أولا : ماهية العلاقات العامة :1.نشأة وتطور العاقات العامة :

ليس هناك اتفاق بين العلماء على تحديد تاريخ العلاقات العامة، الا أنهم اتفقوا على أن مصطلح العلاقات العامة لم يصاغ، وتدرس دراسة علمية منظمة الا في القرن العشرين في أمريكا، وعلى يد ادوارد بيرنيز **Edward L. Bernays**. ومما لا شك فيه أن العلاقات العامة قديمة قدم الانسان، وتطورت بتطور الحضارات والمدنيات. ومن ثم لا يمكن القول أنها ترتبط بتاريخ ظهور الصحافة أو وسائل الطباعة، فالإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، ومن ثم نشأت علاقات بين الأفراد المجتمع نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض في أوجه الحياة اليومية، وظهر رجال ونساء ما رسو أعمال العلاقات العامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والاعلام من منظور علم الاجتماع، ط 4، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص169.

### ■ العلاقات العامة في العصور القديمة :

أول هذه العلاقات التي كونها الانسان كانت مع اسرته التي ولد فيها، ثم اتسعت هذه الوحدة الاجتماعية حتى صارت عشيرة تتكون من عدد من الأسر ينتسب أفرادها الى أصل واحد. وكان شيوخ العشائر ورجال الدين يقومون في بادئ الأمر بدور الحكم بين العشائر، ويتولون وجهة نظرهم، ويحاولون اقناع الطرف الاخر بحقوقهم.

ولقد كانت القبائل في المجتمعات البدائية تحاول دائما أن تتماسك وتتعاون عن طريق التفاهم المشترك وتهتم بإقامة علاقات بينها وبين القبائل الأخرى درءا للحروب والتقاتل والالتجاء للقوة، وأن تقوم الاتصالات الودية لإقامة الصلح الذي كان يتم تارة باتفاق الطرفين مباشرة، أو عن طريق الاحتكام الى طرف ثالث يرجع اليه الخصمان للفصل بينهما، ونشأت بذلك فكرة التحكيم.

وكان رئيس القبيلة يتولى عمليات الاعلام بين أعضاء قبيلته، فيدعو الى الخروج لعمليات الصيد والقتل والدفاع والقتال، أو حفلات الزواج، وحفلات تكريس المراهقين. ويحرص رئيس القبيلة في كافة المناسبات على تدعيم العلاقات الداخلية بين أعضاء القبيلة. ويفصل في منازعاتهم، حتى يسود السلام بين قبيلته والقبائل المجاورة.

وقد يستعين رئيس القبيلة برجل قوي الحجة أو الى السحرة والأطباء ومن يجيدون فنون التعبير البدائية من انشاء وتوقيع ورقص وقرع الطبول وغير ذلك. فقد كان الشاعر يقوم بدور الاعلام بمفاخر القبيلة واثارها وأحداثها، ويقوم بعمليات الاعلام والشرح والتفسير.

وهكذا يمكن القول أن وظيفة العلاقات العامة قد وجدت منذ وجد الانسان.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرع السابق، ص، ص 170 ، 171.

### ■ العلاقات العامة في مصر الفرعونية:

وتميط الكثير من الاكتشافات بين اثار قدماء المصريين اللثام عن مدى اهتمام الملوك الفراعنة بالاتصال بالأهالي في كافة المناسبات. فقد كانت الجهود تبذل للترويج لحكم مصر. ووصف قدماء المصريين الوقائع الحربية وانتصاراتهم الكبرى للجمهور. كما سجلوا ووصفوا البعثات التجارية، والمشروعات الكبرى التي تتولاها الحكومة كحفر الترع، اقامة الجسور التي تحمي القرى من الفيضان، وتعبيد الطرق. وغير ذلك من الأعمال. وبذل المصريون القدامى مجهودات لإعلام الشعب بقوانين الدولة أو لاكتساب تأييد الرأي العام للملوك والكهنة والحكام مستخدمين في ذلك محاضرات والخطب، وكذلك بينوا المواقف الدينية والخلقية التي تثير اعجاب الناس. وقام الكهنة لإعلام الأحكام الالهية للناس. كما نقلو للملك المظالم التي يتعرض لها الشعب.

وقد أتقن الفراعنة سياسة اختيار الوقت المناسب للقيام بالاتصال بال جماهير، اذ اتخذوا المواسم والأعياد فرصة لنشر الأنباء والتعليمات. وكان الأفراد بمثابة أعمدة التليفون أو التليغراف الحديثة، اذ تسري الأخبار خلال رؤوسهم جميعا، الى أن تصلمن أقصى البلاد الى أقصاها. وقد نجحت هذه الجهود البدائية بتعبئة المشاعر وخلق طبقة من الموالين و الأنصار.

واستخدمت مصر الفرعونية أوراق البردي في النشرات التي كان يصدرها فرعون وأمرؤه لمحاربة أشياء ضارة أو لإظهار محاسن، مواقف وأشياء أخرى. كما كانوا يستخدمون واجهات المعابد وجوانبها لنقش التعاليم الدينية، كما كانوا يصورون عليها بعض الأحداث البارزة التي تشير الى جوانب سياسية، اقتصادية أو دينية، كما حدث عندما اعتلى الملك مينا العرش ثم توحيد الوجهتين القبلي والبحري حيث أعلنت هذه المناسبة في لوحة تذكارية تبين ذلك، واستخدموا في ذلك الرموز التي تشير الى توحيد الوجهتين. بأن وضعوا تحت العرش نبات البردي المجلوب من الجنوب مع زهر الزنبق المجلوب من الشمال.



وكما حدث عندما قام أخناتون بنشر دعوته الى دينه الجديد واتخذ من عبادة اتون (قرص الشمس)، والتي حلت محل ديانة امون، محورا لديانته واختيار وسيلة للإعلام تعبر عن جوهر الدين الجديد بأن صور قرص الشمس تخرج منه الأشعة وينتهي كل شعاع بكيف تمنح البركة، وتفشت تعاليم دينه الجديد على واجهات المعابد و حوائطها وأقيمت المسلات، وذاع صيت الدين الجديد بفضل مجهودات الكهنة في الشرح والتفسير والتبشير.<sup>1</sup>

#### ■ العلاقات العامة في بابل واشور (العراق القديمة):

اهتم ملوك حكام بابل واشور بالتأثير في عواطف الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم في أوقات الأحداث والانقلابات السياسية والعسكرية والاقتصادية، والثورات، عندما يتطلب الأمر مزيد من التفسير والشرح، لتكيف الأذهان مع الاتجاهات الجديدة. وكان لملوك بابل صحف تسجل فيها الأحداث اليومية، كما توجه عن طريقها التعليمات. فقد كان الملك حمو رابي يدعو عماله وموظفيه في الأقاليم للحضور الى بابل في الأعياد والمناسبات وخاصة عيد جز القمح ففي هذا الوقت يستطيع أن يدفع أوامره وتعليماته. ولا شك أن هذا الاختيار فيه دليل على احكام خطة التوقيت، أي اختيار الوقت المناسب للحملة الاعلامية، وذلك عن أسس فن العلاقات العامة الحديثة.

واستخدم الأشوريون اللوحات الطينية المصورة، والتي تروي حوادث انتصاراتهم وما فعلته جيوشهم في التتكيل بالأعداء، ويعرضونها في قصورهم وشوارعهم الكبرى. ولا شك أنها كانت تعمل عمل الملصقات واللافتات والتمثيل الى يومنا هذا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جميل أحمد الخضر، العلاقات العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1998، ص39.

<sup>2</sup> - اسماعيل مصطفى، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، د. ط، مطبعة هشام بكفر الشيخ، 1999، ص11.

ووجدوا في العراق اعلانات يرجع تاريخها الى 1800 ق.م ترشد المزارعين عن وسائل زيادة انتاجهم، والتخلص من الآفات الضارة بمزروعاتهم. وهذا الاجراء يشبه في فكرته ما تقوم به وزارة الزراعة في الوقت الحاضر.

#### ■ العلاقات العامة عند اليونان القدامى :

توضح تسجيلات اليونان القدامى اهتمامهم الكبير لنفوذ الرأي العام. وكانت أعمال العلاقات العامة جزءا متكاملًا من أعمال الحكومة، وأكثر اتصالًا بال جماهير من العلاقات العامة في الحضارات الشرقية القديمة في مصر وبابل واشور وفارس، كانت الأضواء تسلط على أعمال الملوك والأفراد والكهنة والحكام. كما كانت الدعاية توجه الى الطبقات الأرستقراطية، أما عند اليوناني فقد بدأت الأضواء تسلط على بعض القادة وأعضاء المجالس الشيوخ والشعراء، والفنانين وغيرهم.

وقد عرف اليونان أهمية الاعلام والنشر وطرق التأثير في الجماهير، فكان يجمع في ركابه طائفة الخطباء والشعراء والمفكرين. وكان اليونان يسمحون للشعب بأن يوضح آراءه وأفكاره للمسؤولين، وذلك لإنشاء علاقات من المودة والثقة بينه وبينهم.<sup>1</sup>

#### ■ العلاقات العامة عند الرومان :

اعتمدت الحضارة الرومانية القديمة والقائمة على المدن المشيدة كل الاعتماد على كسب ثقة الناس وتأييدهم بنفس الطريقة التي اتبعها اليونان في مناقشاتهم ومحاولاتهم المشهورة. وعرف الرومان الشيء الكثير عن الارادة العامة والارادة الجماعة، واهتموا اهتماما بالغًا بالرأي العام، ويتجلى ذلك في عبارتهم المشهورة " أن صوت الشعب من صوت الله THE VOICE OF \*PEOPLE IS THE VOICE OF GOD\*، و ارادة الشغب هي ارادة الله."

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، ص 174.

و لعل أبلغ أمثلة على الاعتراف بقوة الرأي العام في عهدهم ما طبع على الحائط، فقد تفشي على  
الواجهة \*مجلس الشيوخ والشعب الروماني THE SENSATE AND THE ROMAN\*  
.PEOPLES

وكانت عظمة العصر الأوغسطي بادية في كتابات الشعراء والأدباء، وفي توجيهاتهم  
وتعليماتهم ونصائحهم للشعب، وإذا أمعنا النظر في قصائد الشاعر الروماني فرجيل  
\*VERGIL\* المسماة بالريفيات \*GEORGIES\* لوجدنا أنها ضرب من نشرات العلاقات العامة  
ذات الأسلوب الأدبي الرفيع. فقد حاول هذا الشاعر في قصائده أن يقنع الناس بضرورة الاهتمام  
بالريف والعمل في المزارع للإنتاج المحاصيل اللازمة لأهل المدن التي أخذت تتكاثر في هذا  
العصر، ومثل هذه النشرة يمكن أن تصدر من أي وزارة كالزراعة أو الشؤون الاجتماعية في  
الدولة الحديثة. واستغل يوليوس قيصر \*الوقائع اليومية ACTA DIENA\* ، التي بدأت في  
الظهور سنة 59 ق.م. لتسجيل نشاط مجلس الشيوخ، وعرض أعمال أعضائه وأقوالهم على  
الجمهور.

واستغل الامبراطور أوغسطس صحيفة الوقائع اليومية التي كانت تكبر الزوج الذي يعول  
على أسرة كبيرة، وتثني على الأسر المترابطة، وتسخر من الانتحار وتزدرى روح الهزيمة،  
وبذلك ترفع من الروح المعنوية بين أفراد الشعب، وهذه أهم وظائف العلاقات العامة ، ومن  
الجدير بالذكر أن الصحافة الألمانية على عهد هتلر، والصحافة الايطالية على عهد موسوليني،  
كانتا تقومان بنفس الدور الذي قامت به "الوقائع اليومية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص 175.

### ■ العلاقات العامة في العصور الوسطى:

كانت المجتمعات الأوروبية في العصور الوسطى تعاني من ظلم الملوك، وجود الكنيسة وطغيان رجال الدين، أما العلاقات بين الملوك والأجراء فكانت تقوم على النظام الإقطاعي البغيض في أشنع صورة، فقد كان الفلاحون كالعبيد، يساقون كالأغنام، ويشترون كجزء من الأرض التي يفلحونها.

أما الكنيسة فكانت تصادر حرية الفكر، وتضطهد كل مجدد تسول له نفسه البحث أو الدراسة. وهكذا رانت الظلمات، الجهل والعسف والاضطهاد. وكان البابا يصدر من وقت لآخر قوائم متصلة بالكتب التي ينبغي على المسيحي أن يقرأها دون غيرها، وقوائم بالكتب التي تعرض القارئ للكفر، وحددت الكنيسة عقوبة من تثبت عليه تهمة قراءة الكتب الممنوعة فكانت الحرمان، وتلك عقوبة قاسية تجعل صاحبها موضع احتقار الجميع، إذ أنه يعتبر عدوا للجماعة المسيحية، ويحظر دفنه في مقابرهم بعد موته. ومنذ الثورة البروتستانتية-عملت هذه الكنيسة الجديدة على تخريج متخصصين في الدعوة الدينية والتبشير عن طريق انشاء معهد خاص بذلك، ومن هنا أخذ الاهتمام يتجه نحو العلاقات العامة ويتسع، وأمكن استخدامها في المجالات الدينية بجانب الحالات الاقتصادية والسياسية وذلك عن طريق الكتاب والمؤلفين وغيرهم ممن ساهموا في النشر والاعلام لكسب ثقة الجمهور وتأييدهم وتعاونهم وتعويضهم. ثم حذت الكنيسة الكاثوليكية حذوها لكسب تأييد الجماهير التي تأخذ بالمذهب الكاثوليكي. وظهرت النقابات الحرفية في العصور الوسطى، وقامت تلك النقابات بممارسة العلاقات العامة، فأثرت في الرأي العام، ونظمت العلاقات العامة بين العمال والصناع من جهة، والجمهور العام أو الأهالي من جهة أخرى، وما لبثت طوائف العمال الصناعية والتجارية أن أصبحت احتكارا بغيضا تستغل العمال بدلا من حمايتهم، وتغش المستهلكين بدلا من رعاية مصالحهم، وهكذا يمكن القول بأن العلاقات

العامة في مجتمعات العصور الوسطى الأوروبية، كانت تعاني من التدهور والفساد، وتتردي في ظلمات التعصب والجهل.<sup>1</sup>

#### ■ العلاقات العامة في الحضارة الاسلامية:

استطاعت الحضارة الاسلامية أن تطور مفهوم العلاقات العامة بفضل اعتمادها على البرهان والاقناع والحجة في نشر الدعوة الاسلامية، وكذلك حرصها على الشورى في الحكم والانسانية في

معاملة الناس، وعرف المسلمون وسائل الاعلام وطرق التأثير في النفوس، وكانت تلاوة القران الكريم، ماتزال أسمى الطرق لرفع الروح المعنوية بين الناس، في أيام السلم والحرب على السواء.

وكان المقرئون يقومون بتلاوة القران الكريم في المساجد والمنازل و الدكاكين. وفي أثناء الاحتفالات، فاذا أغار على البلاد مغير، كانت آيات القران الكريم محمسة للشعب، مشجعة له على الصمود في وجه الأعداء، ومعلنة أن الجنة للشهداء في الدفاع والكفاح. وقد لعب الشعراء دورا هاما في التوجيه والارشاد والتأثير في النفوس، وكانت القصائد الشعرية تحت على الجهاد والانفاق في سبيل الله، أو تعلن تأييدها لأحد المذاهب أو الفرق الاسلامية في تلك العهود كالخوارج والشيعة والحزمية وأهل السنة، وتدعو الناس الى اقتداء مذهب من تلك المذاهب التي يؤدبها الشاعر. وقد لعبت الخطب الدينية دورا خطيرا في العلاقات العامة في العصور الاسلامية، فقد كان الخطباء يقومون الى جانب الارشاد الديني، بالتوجيه الاجتماعي والسياسي، ولا شك أن ترديد المسلمين الدعاء للخليفة له مغزى التأييد المتواصل، والتعبير عن الثقة كل جمعة. فالمساجد برلمانات محلية تتجدد فيها الثقة بالحكم كل اسبوع. وثم حقيقة أخرى اكتشفها المسلمون في مجال العلاقات العامة منذ زمن بعيد. فقد كان أحمد بن طولون يؤمن بضرورة

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص ص 176-177.

اختيار أعوانه ومستشاريه من البلاد التي يحل بها، فهم يستطيعون التأثير فيهم بطريقة لا تتأني لغيرها، وهذا ما يفعله اليوم خبراء العلاقات العامة ومديرو الاذاعات ودور النشر، عندما يوظفون صحفيين ومذيعين من أهل البلاد التي يوجهون اليها الدعاية والاعلام.

و حتى تنزل العلاقات العامة أثر في نفوس الناس وكسب الرأي العام، فقد كانوا يتخيرون الوقت المناسب مثل الموالد والاحتفالات والأعياد والمواسم. وكان الخليفة يركب جوادا ويسير في المواكب أيام السبت والثلاثاء والجمعة وفي شهر رمضان ويومي عيد الفطر والأضحى، ويقدم الاسمطة، ويوزع الأنعام في المناسبات الدينية وهذه الأعمال جميعا تدخل في صميم العلاقات العامة وتحتفل بالأعياد والمواسم الدينية والقومية.

وما من شك في أن الأزهر الشريف من أعظم الاثار التي تخلد عبقرية الفاطميين في العلاقات العامة. فقد أنشئ هنا المسجد في بادئ الأمر لإنشاء علاقات واتصالات طيبة بسائر المسلمين، والدعوة للشريعة والخليفة.<sup>1</sup>

واستطاع الخليفة العزيز الفاطمي أن يحول هذا المسجد الى جامع للشريعة، تدرس فيها العلوم المختلفة، ويروج في ثنايا ذلك للمذهب الشيعي.

وهذا الخليفة يجري الأرزاق على طلاب العلم الذين وفدوا من جميع نواحي العالم الاسلامي من مراكش وافريقيا والصين وغيرها.

#### ■ العلاقات العامة الحديثة:

أما المؤسس الفعلي للعلاقات العامة الولايات المتحدة الأمريكية \*ثيودور فيل\* وهو رئيس شركة تلفون وتلغراف الأهلية، حيث اسس سنة 1907 م، مكتب الاشتراكات و الشكاوى بالاشتراك، ممهدا للذين جاؤوا بعده لتكملة ما بناه في العلاقات العامة، ومنهم الملقب بأب العلاقات العامة \*افي لي ليد باتر\* وذلك بعد أن وضع العديد من مبادئ العلاقات العامة منذ مطلع القرن

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص 177-179.

العشرين الى غاية وفاته سنة 1934 م، وكان قد استعمل تعبير العلاقات العامة لأول مرة سنة 1921 م في النشرة التي أصدرها مع مساعديه بعنوان \*العلاقات العامة\*.

ليأتي بعده \*دوارد بيرنايز\* الذي لعب دورا كبيرا في دفع العلاقات العامة الى مرحلة التقنين العلمي، حيث اصدر سنة 1923م، كتاب بعنوان \*بلورة الرأي العام\* وكان أول من درس العلاقات العامة في جامعة نيويورك، كما يعود اليه الفضل في انشاء أول مجلة متخصصة في حقل العلاقات العامة والتي تعتبر مرجعا اساسيا للعلاقات العامة المعاصرة، وبعد أن نضجت ممارسة العلاقات العامة في امريكا، بدأت بالانتقال الى اروبا في الدول الانجلوسكسونية أولا ثم الدول الفرنكوفونية اهمها فرنسا.

وبالنسبة للعلاقات العامة الحديثة نجد تقسيم "بيرنيز" لها الى أربع مراحل وهي كالتالي :

- **المرحلة الأولى :** وتبدأ من عام 1900 حتى قيام الحرب العالمية الأولى عام 1914 وقد اعتبرها "بيرنيز" مرحلة الاعداد والتخصيب.

- **المرحلة الثانية :** وتتمثل في سنوات الحرب العالمية الأولى من حيث دراسة الرأي العام من جهة وأساليب التأثير فيه، والدور الذي يمكن أن يؤديه للحصول على التأييد وقد أسهم ذلك في تقدم أساليب (التأثير فيه) لقياس الرأي وتوجيهه، وتميزت هذه المرحلة بخصائص جديدة في ظهور وعودة الحياة الطبيعية الى مجراها الهادي وظهور الاثار المدمرة التي خلفتها الحرب ما استلزمته الحياة الانسانية من دور العلاقات العامة في اعادة تكييف الأفراد لحياتهم الجديدة.

- **المرحلة الثالثة :** وتمتد في الفترة ما بين 1919-1929 ، وهي مرحلة النمو وتميزت هذه المرحلة بازدهار واضح في أساليب العلاقات وظهرت أصول الفنية والمنهج العلمي لها بفضل جهود رائد العلاقات العامة "إيفي لي" وبعده "دوارد بيرنيز".

- **المرحلة الرابعة :** كانت خلال الفترة التي تمتد بظهور أزمة الكساد العالمي التي اجتاحت العالم سنة 1935 وتميزت بظهور الضغوط نتيجة الانهيار الاقتصادي، وتميزت هذه المرحلة

أنها شهدت نشاطا ملحوظا، في اثراء حركة العلاقات العامة وتحديد معالم شخصيتها كانت مع بداية عام 1938، حيث أصبح مفهوم العلاقات العامة مستقرا، وأصبحت العلاقات العامة جزءا أساسيا في مختلف المؤسسات.

أما **Natacha** فيرى أن نشأة العلاقات العامة تعود الى 1870، في الولايات المتحدة الأمريكية، خصوصا مع افتتاح قطار السكك الحديدية العابرة للقارات المحيط الهادي، في عام 1889، وانشاء أول علاقات عامة في مؤسسة خدماتية، وأستج هاوس وكان قبل افتتاح أول شركة للعلاقات العام والتي تتطابق مع المتخصصين وكانت ولادتها أثناء الأزمات الحادة الاقتصادية في أوائل القرن العشرين، وتم انشاء أول وكالات علاقات عامة في 1900، ولم يكن بالمعنى الدقيق لكلمة العلاقات العامة، أما ظهور العلاقات العامة في أوروبا كانت بعد الحرب وأثناء خطة مارشال الذي يعزز اعادة اعمار أوبا في عام 1946 وفي هولندا وانجلترا عام 1948م، والترويج عام 1949م، وأما في فرنسا فظهرت كأداة ادارية لأول مرة في الشركات النفط (أسو، شيل) والشركات الكبيرة في عام 1949 ثم من عام 1950 ايطاليا وبلجيكا والسويد وفنلندا.<sup>1</sup>

## 2- مبادئ وخصائص العلاقات العامة :

### أ- مبادئ العلاقات العامة :

- نظرا للتأثير الكبير الذي تمارسه وسائل الاتصال على رأي عام الجماهير، فقد أصبح من الضروري وضع بعض الضوابط التي تنظم أنشطة العلاقات العامة، والتي تعكس الاطار الفكري لمبادئ العلاقات العامة ومن أهم هذه المبادئ :

1- **المسؤولية الاجتماعية:** أن النظريات الادارية الحديثة تؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التي حوله فتؤثر بها وتتأثر به. ولذلك فان هناك مسؤولية تقع على عاتق المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعيش فيه.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص 181، 180.



- 2- احترام رأي الفرد :يجب أن تركز فلسفة العلاقات العامة على مبدأ الايمان بقيمة الفرد واحترام حقوقه الأساسية التي نص عليها وضمنها القانون، وأن تراعي في ذلك واجبات ومسؤولياته في المجتمع فالإيمان بالشيء هو خير دافع للاهتمام به.
- 3- عدم اخفاء المعلومات عن الجمهور :ان نظام اخفاء المعلومات يثير الشك ويفسح المجال للشائعات المغرضة، ويؤدي الى وجود شرخ في الثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها، وبالتالي فان على العلاقات العامة كشف كافة المعلومات التي يحتاجها الجمهور مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة عدم افشاء أسرار العمل والتي قد تضر بمصالح المنظمة أمام المنافسين.
- 4- الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة :تدعو فلسفة العلاقات العامة المنظمة الى الالتزام بمبادئ الأخلاق الكريمة كالنزاهة والصدق والعدالة، وهكذا فهي لا تخدع الجمهور ولا تفشه بل تسعى الى كسب ثقته بالقدوة الحسنة وليس بالأقوال فقط. فالعلاقات العامة هي اعلام وسلوك، فالجانب السلوكي يتمثل في التزام بالمثل والأخلاق السامية، والجانب الاعلامي هو استخدام كافة وسائل الاعلام لتفسير نشاط المنظمة وتحليل رد فعل الجمهور نحوها.
- 5- العلاقات العامة تبدأ من البيئة الداخلية : ان تحقيق المنظمة لأهدافها يتعلق بمعرفة الموظفين بأهداف المنظمة وبالدور المطلوب منهم في هذا المجال، فالمنظمة تؤدي عملها بشكل أفضل اذا كان موفياً يلمون بكل ما يحدث من انجازات ومشاكل. فالعلاقات العامة يتجه مسارها من الداخل الى الخارج أي الى الجماهير الخارجية، وهذا ما يستدعي الاهتمام بالموظفين وتوثيق الصلات معهم والحصول على تعزيزهم وتأييدهم لإدارة المنظمة وسياستها.<sup>1</sup>
- ب - خصائص العلاقات العامة :
- تتميز العلاقات العامة بمجموعة عديدة من الخصائص نذكر منها ما يلي :

<sup>1</sup> - محمد عبده، العلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 30.31.

- 1- ان العلاقات العامة ليست من الأنشطة ثانوية الأهمية بل تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المنشآت فهي ضرورية يفرضها المجتمع الحديث.
- 2- القصدية : العلاقات العامة نشاط مخطط مرسوم لإحداث تأثير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين مختار.
- 3- العلاقات العامة هي همزة وصل بين فلسفة المشروع والجمهور وهذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة، ويرتكب كثير من المديرين خطأ كبيراً عندما يتصورون أن الجمهور لا يهتم بما تفعله المنظمة، وكثيرون منهم يعتبرون اعلام الجمهور انما هو مسار للافتخار والزهو بالنفس.
- 4- تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام وانتزاع موافقة الجماهير لأي أنها تدار بمهارة الأسلوب التأثير الصاعد والنازل من أجل احداث التوافق والتكيف والتعاون.
- 5- تركز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية وطرق البحث العلمي التي تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة آراءها واتجاهاتها وتحسس مشكلاتها ونقل هذه الدراسة بأمانة وصدق الى مستويات الادارية العليا، لهذا لا تعتمد على الارتجال أو الصدفة.
- 6- العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية لأنها تتعامل مع كائنات انسانية حية ذات طبائع مختلفة، وتكوينات نفسية متغيرة، ولذلك تحتاج هذه الوظيفة الى متخصصين لممارسة أنشطتها المختلفة.
- 7- تتصف العلاقات العامة بالشمولية فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون اخر، بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية... و كافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها، كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبده حافظ، المرجع السابق، ص، ص 44.43.

**3- وظائف العلاقات العامة :**

يذهب العديد من الكتاب الى ذكر خمسة وظائف أساسية للعلاقات العامة وهي :

1- **البحث** :ويتمثل في الدراسات الخاصة بقياسات الرأي العام بين جماهير المنظمة الداخلية والخارجية.

2- **التخطيط** :ويتمثل في المساعدة في رسم سياسات المنظمة وذلك من خلال تحديد الأهداف وتصميم برامج الدعاية والاعلام في الوقت المناسب وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانيات.<sup>1</sup>

3- **التنفيذ** : أي القيام بتنفيذ الخطط و الاتصال بالجماهير المستهدفة، وتحديد الوسائل الاعلامية المناسبة لكل جمهور، عقد المؤتمرات، انتاج الأفلام السنيمائية و الصور و الشرائح Slides و الاحتفاظ بمكتبة تظم البيانات التاريخية، اقامة الحفلات، اعداد المهرجانات، اقامة المعارض والمباريات المختلفة، تنظيم الندوات، المحاضرات، الأحاديث و المناظرات.

ولجهاز العلاقات العامة وظيفة ادارية فهو يقدم الخدمات لسائر الادارات ومساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجمهور. فهي مثلا تساعد ادارة شؤون العاملين في اختيار الموظفين و العمال وتدريبهم، و النظر في وسائل تشجيعهم وترقيتهم وحل مشاكلهم واعداد ما يلزم للعناية بصحتهم و رياضتهم وثقافتهم، كما تسهل العلاقات العامة لقسم المبيعات مهمة اقامة علاقات طيبة بالموزعين والمستهلكين من خلال تعرفها على اتجاهات الجمهور نحو السلع او الخدمات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة الى عملائها، وهي تسهل مهمة الادارة القضائية في عرض الحقائق المتصلة بالقضايا المختلفة على الرأي العام و تشترك ادارة العلاقات العامة في اعداد التقارير السنوية عن المركز المالي للمؤسسة واخراجها في صورة جذابة، يفهمها المساهمون

<sup>1</sup> - محمد عبده حافظ، المرجع السابق، ص37.

والمستهلكون وغيرهم وكذلك تساعد ادارة المشتريات في اقامة علاقات طيبة بمتعهدين وغيرهم من مصادر الانتاج.

وتعمل العلاقات العامة على تنمية العلاقات مع المؤسسات والجماعات الأخرى الموجودة في المجتمع وذلك عن طريق الكشف عن مجالات ذات الفائدة المشتركة، فاذا اريد مثلا - ان يقام معرضا ناجحا للكتاب، فان المعرض ينظم بحيث يتلاقى مع رغبات أمناء المكتبات وأصحابها، كما تقوم بتعريف الجمهور بالمنشأة وتشرح السلعة أو الخدمة التي تنتجها بلغة سهلة بغية اهتمام الجمهور بها.

وتسعى العلاقات العامة الى اقامة علاقات طيبة مع قادة الرأي في المجتمع، بوضع الحقائق أمامهم سواء في مكتبة المنظمة أو مكتب الاعلام، أو الدوريات السنوية، كما تعمل على اقامة علاقات طيبة مع معاهد التدريب حتى يتسنى تدريب موظفيها وعمالها في هذه المعاهد، وكذلك مد هذه المعاهد بمسعدات التعليم، والسماح لطلاب المعاهد بزيارة المنظمة.

و تساعد العلاقات العامة الجمهور على تكوين رأي، ذلك بمدّه بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنيا على أسس من الحقائق الصحيحة.

كما تعمل على احداث تغيير مقصود في اتجاهات الرأي العام وتحويله الى صالح المؤسسة. وهي تمد المنشأة كذلك بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.

#### 4- التنسيق:

تعمل العلاقات العامة على التنسيق بين الادارات المختلفة لتحقيق التفاهم بين بعضها البعض، كما تعمل كحلقة اتصال وأداة تنسيق بين الموظفين و الشخصيات المختلفة. بين المستويات الدنيا والمستويات العليا، كما تنسق بين ادارة التسويق والمستهلكين وادارة المشتريات والموردين و المؤسسة حملة أسهمها.

## 5- التقويم:

ويقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة، القيام بالإجراءات الصحيحة لضمان فعالية البرامج وتحقيقها لأهدافها.<sup>1</sup>

## 4- أهداف وأهمية العلاقات العامة :

### أ- أهداف العلاقات العامة :

- كما أنه لا يوجد اتفاق بين الكتاب حول وظائف العلاقات العامة، فإنه لا يوجد اتفاق بينهم كذلك حول أهداف العلاقات العامة، وبالتالي فلا مناص من عرض آراء بعض الخبراء في هذا الصدد كالتالي :

يرى خبراء إدارة الأعمال أن للعلاقات العامة هدفا واحدا ومحددا وهو ترويج أهداف المنظمة، فبرامج العلاقات العامة يجب أن يبقَى موجهة الى الأهداف التنظيمية ومعنىها بها، ومن ثم يجب أن يوافق عليه مدير المنظمة.

ويرى الباحثون أيضا أن للعلاقات العامة هدفا أساسيا وأهدافا فرعية تنبثق عنه، فالهدف الأساسي هو: توفير مناخ ملائم يساعد المنظمة على تكوين صورة ذهنية، وانطباعات ايجابية عنها لدى كافة الأطراف المرتبطة بها، سواء من داخلها أو خارجها، وبالتالي يتحقق لها البقاء والاستمرار، أما الأهداف الفرعية المنبثقة عن هذا الهدف الرئيسي فهي :

- التعرف على اتجاهات الرأي العام الداخلي والخارجي.
  - توصيل المعلومات عن اتجاهات وردود أفعال الجماهير الى الإدارة العليا.
  - تحقيق الانسجام والتكامل بين مطالب الجماهير وسياسات المنظمة.
  - اقناع الجماهير وتعديل الاتجاهات السليمة لديهم الى اتجاهات ايجابية.
- أما كتاب اخرين فيقسمون أهداف العلاقات العامة الى الآتي :
- المجموعة الأولى :** الأهداف التي تسعى العلاقات العامة الى تحقيقها مع الجمهور الداخلي وتمثل :

- امداد العاملين بالبيانات المتعلقة بالمنظمة وتاريخها وأهدافها وسياساتها.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص، ص، ص 150-151-152.

- تدعيم التعاون بين العاملين بالمنظمة وتوطيد العلاقات بينهم.
- رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المنظمة من خلال اشعارهم بأهمية العمل الذي يؤديه.
- تنمية شعور الولاء والانتماء للمنظمة.
- توصيل وشرح توجيهات الادارة العليا الى العاملين.
- رفع المستوى الاجتماعي والثقافي للعاملين.
- كسب تأييد العاملين ومساعدتهم في الأنشطة المتعلقة بالمجتمع الخارجي للمنظمة.
- المجموعة الثانية: الأهداف التي تسعى العلاقات العامة الى تحقيقها مع الجمهور الخارجي وهي :**
- ايجاد سمعة وصورة ذهنية طيبة للمنظمة عند الجماهير المتعاملة معها.
- اعلام الجمهور الخارجي بأنشطة المنظمة وخدماتها وجهودها المبذولة.
- العمل على كسب ثقة وتأييد الجمهور الخارجي للمنظمة، وذلك بإمداده بالمعلومات الصحيحة والصادقة عن المنظمة.
- الاتصال المستمر بأجهزة الاعلام المختلفة والعمل على استمرار العلاقة الطيبة معها.
- زيادة وتدعيم التفاهم بين المنظمة والجمهور الخارجي.
- اجتذاب الكفاءات والقدرات المتميزة للعمل لدى المنظمة.
- خلق رأي عام ايجابي مؤيد للمنظمة وأنشطتها وأهدافها.
- وفي بحث قامت به كلية الاعلام جامعة القاهرة على عينة من الأجهزة الحكومية والقطاع العام والشركات والمصالح التجارية والصناعية في مصر، أوضح أن أهداف العلاقات العامة تتمثل في :
- الاعلام عن أوجه نشاط المنظمة وأهدافها وسياساتها وشرح هذه السياسة للجمهور.
- امداد الجمهور بالمعلومات والبيانات الصحيحة والنشاطات والخدمات التي تقدمها المنظمة لكسب دعمه وتأييده.
- تقديم الخدمات للعاملين في المنظمة في المجالات الاجتماعية والرياضية والثقافية والصحية.
- الترويج لخدمات المنظمة.

- رفع المستوى الثقافي والاجتماعي والرياضي والسياسي للعاملين بالمنظمة، وتدعيم التعاون المثمر بين المنظمة والعاملين فيها.
- العمل على تدعيم العلاقات بين المنظمة والمنظمات الاخرى ووسائل الاعلام المختلفة.
- التعرف على متطلبات الجماهير ورفعها الى الادارة العليا في المنظمة.
- تدعيم العلاقات الانسانية بين جميع العاملين بالمنظمة.
- خلق صورة طيبة للمنظمة في أذهان الجماهير.<sup>1</sup>
- كما تسعى العلاقات العامة لتحقيق مجموعة من الأهداف داخل منشآت العمل، ومنها:
  - وضع استراتيجية تفاعلية بين المنشأة والعملاء. التواصل الفعال بين المنشأة و المنشآت الأخرى.
  - توفير وسائل الإعلان المناسبة للتعريف بالمنشأة في المجتمع اذي توجد فيه.
  - متابعة كافة الأخبار التي يتم نشرها حول المؤسسة، أو الشركة، والحرص على التأكد من صحتها.
  - تشجيع التواصل بين كافة المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة. تطوير الأداء في العمل، من خلال التنسيق بين الإدارة، وكافة الأقسام.<sup>2</sup>
- ب- أهمية العلاقات العامة :
- تحقق العلاقات العامة فوائد عديدة لأي منظمة ادارية، ومن هذه الفوائد :
- تسعى العلاقات العامة الى دعم ثقة الجمهور بالمنظمة وبناء سمعة طيبة لها عن طريق زيادة فهم وتقدير الجمهور لرسالة المنظمة وانجازاتها وخدماتها.

<sup>1</sup>- فريحة محمد كريم، العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي، د. ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، د. س، ص، ص، ص62.61.60.

<sup>2</sup>- أ. د العربي بوعمامة، د. فلاق شبرة صالح، العلاقات العامة الرقمية الحديثة الأدوات والاستخدامات، ط1، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص، ص 119.118.

- تسهم العلاقات العامة الجيدة في سيادة علاقات العمل الجيدة بالمنظمة، مما يسير تدبير احتياجات المنظمة من أفراد القوى العاملة ذوي الكفاءة والمقدرة، واستقرار أفراد القوى العاملة بالمنظمة، وبالتالي التخفيض من معدل دوران العمل فيها.
- تسهم العلاقات العامة الجيدة في تحسين تقدير وتفهم المشكلات الادارية، سواء من قبل العاملين الذين يكونون على دراية بحقيقة المواقف وأحوال المنظمة، أو من قبل الجمهور الذي يتعامل مع المنظمة.
- تسهم العلاقات العامة الجيدة في توجيه وارشاد الادارة الى تطلعات الجمهور واتجاهاته التي تخدمها المنظمة، وبالتالي تكون هذه الاتجاهات وتلك التطلعات تحت نظر المنظمة عند وضع الخطوط والسياسات والبرامج.
- العلاقات العامة الجيدة التي تمارس بطريقة مهنية مخططة تساعد المنظمة على الاتصال الفعال بمختلف جماهيرها، وتدعم الصلة والصداقة معهم، وتنمي الثقة في المنظمة من قبل هؤلاء الذين يسهمون في تقديمها وتطورها.
- ازدياد أهمية الرأي العام، خصوصا في البلاد الديمقراطية لذلك يلزم -لكي تستمر الحكومات في السلطة - الحصول على تأييد الرأي العام، ولكي تنجح المنظمات الادارية لابد من كسب تأييد الجماهير التي تتعامل معها.
- تضخم وتعقد المؤسسات والمنظمات والشركات، ولكي تتجح هذه الأجهزة لابد من تحقيق الاتصال بينها وبين الجماهير المتعاملة معها، لذلك لا بد من أن تنظم برامج العلاقات العامة، وترسم لها خططا حتى يمكن أن تتواصل وتكسب تأييد الجماهير المتعاملة معها.
- ظهور وسائل الاعلام ضخمة نتيجة للتقدم الفكري والفني في الطباعة والتصميم والمجلات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- فريحة محمد كريم، المرجع السابق، ص، ص، ص40.39.38.



5 - صلاحية رجل العلاقات العامة :

- لكي يصبح رجل العلاقات العامة صالحا لأداء عمله يجب أن يتفهم الاتجاهات والتطورات التي تحدث في الرأي العام، كما يجب أن يكون على علم تام بسياسات الادارة ومشكلاتها، وأن يؤمن ايمانا كاملا بعمله ورسالته التي يؤديها، متيقظا لمل يدور حوله داخل المؤسسة وخارجها من أحداث تتيح له طريق الاستفادة من كل فرصة لخدمة الجمهور وتحقيق مصلحة له سواء بنقل المعلومات اليه أو بالرد على ما يعين له من أسئلة. أ، بالاستجابة لملاحظاته المعقولة، أو بأداء خدمة واقعية له. وهذه اليقظة أيضا تتيح له فرصة البث السريع في العمل، وهي صفة أساسية لرجل العلاقات العامة، ففي دقائق يتطلب الأمر من رجل العلاقات العامة أن يبيث مثلا في مدى أثر نشر خبر في نفوس الجمهور أو في مشكلة تتعلق بفرد من الأفراد أوفي اقتراح باتخاذ اجراء من الاجراءات. وهو بمقتضى هذا البث السريع سيتصرف على الفور دون تردد ولهذا فان الظروف تدفعه دفعا الى أن يحصل على أكبر قدر ممكن من الثقافة بكل ما حوله وبنفسية الجماهير وبوسائل التأثير فيها، وبالتنظيمات الادارية والفنية التي تمكنه من أداء عمله على الوجه الأكمل، ونجاح المؤسسة التي يخدمها.

ولابد من توافر شروط القائمين بأعباء العلاقات العامة، وتنقسم هذه الشروط الى ثلاثة أقسام :

**أولا: الشروط الموروثة:** وهي تتعلق بالدوافع الفطرية، والدوافع الفطرية هي الأساس الأول للسلوك الانساني. وتظهر هذه الدوافع بعد الولادة المباشرة، ولا تكون نتيجة خبرة أو تعلم أو تجربة، ذلك كأن يكون شخصيته مكتملة، ونضج عاطفي وذاكرة قوية وعقل منظم، مؤدبا لبقا، سريع الخاطر، مخلصا حازما، شجاعا، مقداما متفائلا، هذا وقوة غريزتي الاستطلاع وحب الاختلاط من الواجب توافرها في المشتغل بالعلاقات العام

**ثانيا: الشروط التعليمية:** وهو يتضمن الحد الأدنى من المستوى التعليمي، وكذلك التعلم والتدريب الجامعي والذي يؤهل المتخصصين في العلاقات العامة للعمل في هذا المجال. ولاشك أن التعليم

الأكاديمي يساعد على نجاح رجل العلاقات العامة. ويستحسن أن يكون الشخص قد حصل على درجة جامعية في التجارة أو الآداب أو القانون، وأن يكون قد حصل على المواد الاتية: اللغات، الصحافة، علم النفس، علم الاجتماع، علم الأجناس، الفلسفة، المنطق، الإدارة العامة، القانون، الاقتصاد، إدارة وتنظيم المشروعات، التسويق والاعلان، الاحصاء النظري والتطبيقي، العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق وغيرها من المواد.

**ثالثا: الشروط المكتسبة:** وتختلف هذه الدوافع الفطرية، في أنه لا يولد النسان مزود بها، ولكنها تكون نتيجة لحياة الفرد في بيئة معينة وتأثره بها

وتحقق كل من الشروط التعليمية والمكتسبة صفات يحتاج اليها المشتغل بالعلاقات العامة هي: القدرة على الادراك الواضح، وعلى التنظيم وعلى الحكم العادل الموضوعي، والقدرة على تقدير المواقف والتنبؤ، وعلى مقاومة الضغوط والمرونة والقدرة على التعامل في المشاكل المختلفة.

وتحقق الشروط الثلاث السابق ذكرها أن يكون العامل في مجال العلاقات العامة اجتماعيا بطبعه وعنده القدرة على الاقتناع والاعراض وعلى الكتابة والخطابة، وأن يعترف بالخطأ اذا وقع فيه ويرجع عنه. وتأتي مهارة المعرفة بفن التصميمات المطبوعة بعد القدرة على الكتابة، ويقصد بالتصميمات المطبوعة القدرة على تنفيذ مشروع من خلال تصور الفرد له ثم القيام بطبعه، وقد ذكر أحد المديرين أن كثيرا من المشاريع يتأخر تنفيذها بسبب كثرة التكاليف، أو لأن من يقوم بها لا يعرف شيئا عن فن الطباعة.

أما المهارات الأخرى فقد جاءت كما هو مبين وحسب أهميتها:

- 1- القدرة على التنظيم.
- 2- القدرة على الحديث.
- 3- القدرة على التعامل مع الناس.
- 4- معرفة بالأمور الاقتصادية والمالية.
- 5- تمييز الأخبار والقدرة على تعقلها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص، ص، ص، ص158.159.160.

## خلاصة:

إن العلاقات العامة هي علم وفن. وهي جهاز لا يمكن أن تستغني عنه المؤسسات، مهما اختلفت طبيعتها أو نشاطاتها. فهي وظيفة ادارية تقوم بها كافة المؤسسات، وذلك لتقريب الجماهير منها سواء الداخلية أو الخارجية، لبناء علاقات طيبة وودية معهم.

## الفصل الثاني

### المدخل المفاهيمي للأداء الوظيفي

#### • تمهيد

1. مفهوم الأداء الوظيفي
2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي و عناصره
3. محددات الأداء الوظيفي
4. تقييم الأداء الوظيفي

#### • خلاصة

تمهيد:

تعتبر عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية العامة والمعقدة بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم، ودراسة الأداء وتقييمه يمكن من التحكم أكثر، وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المؤسسة.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي:

## 1- مفهوم الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب اعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي:

- يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". ويعف أيضاً أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبده الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".<sup>1</sup>

- بينما الأداء الوظيفي فيشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، د. ط، دار غريب، مصر، 1998، ص267.

<sup>2</sup>- راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، د. ط، دار الجامعية، مصر، 2001، ص233.

- ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة وظيفته الفرد".<sup>1</sup>
- وفي تعريف اخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.<sup>2</sup>

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وعناصره:

- يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات بخملة من الظروف والمتغيرات البيئية والتنظيمية والتكنولوجية المختلفة التي تؤثر سلباً أو ايجاباً في أدائهم في العمل، اذ أكد هذا كل من الصرايرة والقضاة اللذان أشار الى العوامل الاتية:

- 1- الاختلاف في حجم العمل.
  - 2- مدى تأخر الأعمال الذي قد يؤثر في معدل الانتاج.
  - 3- العوامل الفنية و التكنولوجية.
  - 4- الأساليب الحديثة في الأداء و التنظيم.
  - 5- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية.
  - 6- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة.
- إن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر، وهي كالآتي:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة، ومهارات فنية، وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

<sup>1</sup>- كامل برير ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، د. ط، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، لبنان، 1997، ص156.

<sup>2</sup>- هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، د. ط، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996، ص195.

3- كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار هذا الانجاز.

4- المثابرة والوثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف الى الارشاد والتوجيه من قبل المسؤولين، وتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

### ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي:

اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي و تتمثل في ما يلي:

- **الجهد:** يشير الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول الى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- **القدرات:** تشير الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- **ادراك الدور \* المهمة \*:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه.<sup>2</sup>

فالأداء الوظيفي ما هو الا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الفرد لإدراكه لمهامه ودوره، فكل عامل يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وتفاعله مع العاملين الآخرين.

وهناك باحثين اخرين يميزون محددات الأداء الوظيفي في ما يلي:

<sup>1</sup> - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، 2008 ، ص34.

<sup>2</sup> - راوية حسن، المرجع السابق، ص216.

- **الدافعية:** ان الجهد المبذول من طرف الفرد من أداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.
  - **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
  - **ادراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.<sup>1</sup>
- يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل نت دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات وادراك الفرد لدوره الوظيفي.
- ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:
- **الرغبة:** وهي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك في اتجاه اشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبر عن دافعية الفرد وهي تتألف من محصلة اتجاهاته وحجته التي يسعى لإشباعها.
  - **القدرة:** و تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء.
  - **بيئة العمل:** و تتمثل في الملامح المادية مثل الاضاءة، التهوية، ساعات العمل، تجهيزات، و الأدوات المستخدمة، و الملامح المعنوية مثل: العلاقة بالرؤساء و الزملاء.<sup>2</sup>
- يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل قدرة الفرد ودافعيته في بيئة عمل مناسبة وبتفاعل هذه المحددات يرتفع الاداء الوظيفي.

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، د. ط، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص، ص39.38.

<sup>2</sup>- مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة ، {د. ط، د. ب، د، د}، 2000، ص147.



رابعاً: تقييم الأداء الوظيفي:

## 1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط التالية:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحسن الأداء و تطويره.
- اكتشاف الاحتياجات التدريبية و تحديدها.
- وضع نظام عادل للمرتبات و الحوافز و المكافآت.
- إنجاز عمية النقل و الترقية.
- معرفة معوقات و مشاكل العمل.
- تقييم المشرفين و المديرين.<sup>1</sup>

## 2- طرق قياس أداء الموظفين:

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر حيث ذكرت سوسن مجيد أهمها:

- **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناء على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، تحديد درجات على أساس من (1-5) أو (1-3).
- **طريقة الترتيب:** في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.
- **طريقة الوقائع الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد باحتمال التقويم على أسس شخصية ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من

<sup>1</sup>- كاظم وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، ط1 دار ثراء للنشر، عمان، 2008، ص152.

خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

▪ **طريقة قائمة الاختبار:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء العامل، حيث يقوم المدير بالإجابة على تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقويم وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

▪ **طريقة التقويم المكتوب:** وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

▪ **طريقة التدرج البياني السلوكي:** الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها على الآخر وخضوع معاييرها للجدل وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقويم والوقائع الحرجة للعامل المراد تقويم أدائه.

▪ **طريقة الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائه باستمرار، والملاحظة لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقويم بعد الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سوسن عبد المجيد، تقويم جودة الأداء، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2011، ص.ص 78-79.

## 3- مراحل عملية التقييم:

- ✓ تحديد الأداء: يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل المواقف.
- ✓ تقييم الأداء: لتأكد من تحقيق الأداء المستهدف ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأعمال.
- ✓ التغذية العكسية: هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وغالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد الكفاءات المالية للعاملين وترقيتهم.
- ✓ اتخاذ القرارات الإدارية: حيث تقوم الإدارة العليا بترقية أو نقل العمال بحسب ما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، أو قد تفصل أو تستغني عن خدمات العمال ذوي المهارات الضعيفة، كما يمكن أن تقوم بتدريبهم وتنمية قدراتهم.
- ✓ وضع خطط الأداء: وتتمثل في وضع سياسات وإجراءات تنظيمية من شأنها أن تطور الأداء الوظيفي للعمال وتشجيعهم نحو بذل مجهود أكبر.<sup>1</sup>

## 4- القائمون بعملية تقييم الأداء:

- ✓ المشرف أو الرئيس المباشر للفرد: يعتبر تقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما، كما أن هذه العملية جزء من مسؤوليات المدير ولا يمكن التهرب منها، والمشرفة من خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

<sup>1</sup> - محمد زايد، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص330.

✓ **التقييم عن طريق الزملاء:** يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، خاصة في المواقف التي يصعب على المشرف ملاحظة سلوك مرؤوسيه، فالزملاء تتوفر لديهم خبرات واسعة عن المتطلبات أداء الوظيفة كما تتوفر لديهم الفرص المتجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

✓ **التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء، إلا أنه يمثل أحد المصادر العامة فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته، إلا أنه يأخذ على المصدر الميل للمبالغة في التقييم.

✓ **التقييم عن طريق المرؤوسين:** ينظر الى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن أداء المديرين، حيث تتوفر لهم فرصة التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم في العمل، وتنمية روح الفريق، وتشجيع التعاون وحل الصراعات...

✓ **التقييم عن طريق العملاء:** تبرز أهمية هذا المصدر عند أداء العاملين في مجالات الخدمة على وجه الخصوص، حيث أن المشرف والزملاء لا تتاح لهم الفرص عادة لملاحظة سلوك الموظف، وهنا يعتبر العميل الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثمة يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مرسى، محمد جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، دار النهضة، الإسكندرية. 2006، ص447.

**خلاصة :**

يعتبر الأداء محصلة لما تقوم به أي مؤسسة من مهام ووظائف سواء كانت خاصة أو عامة ذات طابع اقتصادي، تجاري أو صناعي أو خدماتي، فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

## الفصل الثالث

### ماهية المؤسسة العمومية في الجزائر

#### • تمهيد

1. التطور التاريخي و الإصلاحات التي عرفتھا

المؤسسة العمومية الجزائرية

2. خصائص و أنواع المؤسسة العمومية

3. أهداف و وظائف المؤسسة العمومية

4. العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية

#### • خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر المؤسسة العمومية من المؤسسات التي تعمل على استثمار الطاقات بهدف تحقيق عوائد اقتصادية تعمم الاقتصاد الوطني، واجتذاب الاموال والمستثمرين في الداخل والخارج لتحقيق التنمية من أجل تحقيق مبدأ النفع والمصلحة العامة، وتوفير المصالح والخدمات الحيوية، والعمل على استمرارية تقديمها للمجتمع، ومن خلال هذا الفصل سنتعرف أكثر عن ماهية المؤسسة العمومية وأهدافها ووظائفها وخصائصها.

**أولاً: ماهية المؤسسة العمومية:****1- التطور التاريخي والاصلاحات التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية:**

عرفت المؤسسة الجزائرية خلال الأربعة عقود السابقة مراحل مختلفة في تطورها، وما التسميات التي أخذتها إلا تعبيراً واضحاً على الأشكال التنظيمية التي عرفتها.

- مرحلة المؤسسات المسيرة ذاتياً ابتداءً من سنة 1962، تميزت بضعف المؤسسات الوطنية من ناحية العدد والحجم، واستمر هذا النظام الى بداية 1970 في العديد من المؤسسات التي تركت من بعض الخواص وأخرى ضمت فيما بعد، وهو النظام الذي تقاطع مع الذي جاء بعده.

- مرحلة الشركات الوطنية الممتدة من 1965 و 1980 تم خلالها انشاء معظم المؤسسات العمومية الوطنية، التي أقامتها الدولة سواء عن طريق التأميم مثل مآتم لبعض الأنشطة التي كانت تابعة لبعض الأجانب أو التكوين بأموال عمومية، وتميزت بالتسيير الإداري المركزي حتى 1971 أين صدرت النصوص التي تشرك العمال في التسيير بعد تطبيقها كنوع من التسيير الاشتراكي للمؤسسات (المؤسسات الاشتراكية) واستمرت عملية التطبيق والإصلاح في اتجاه هذا النظام حتى مرحلة إعادة الهيكلة.

- إن الوضعية التي ألت إليها المؤسسة العمومية في الجزائر خلال مرحلة التسيير البيروقراطي أدت لاتخاذ اجراءات لإصلاح الوضع من خلال إعادة الهيكلة العضوية والمالية ثم استقلالية المؤسسات وأخيرا إعادة الهيكلة.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص وأنواع المؤسسة العمومية:

#### أ- خصائصها:

للمؤسسة العمومية مجموعة من الخصائص أهمها:

- المؤسسة العمومية تمثل وتجسد فكرة اللامركزية الإدارية المصلحية المرفقية(المادية).
- المؤسسة العمومية مرفق عام أو منظمة عامة وفقا للمعايير الراجعة.
- تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية العامة.
- تتمتع المؤسسة العمومية بالاستقلال المالي والإداري في حدود القانون.
- تعتبر المؤسسة العمومية الأداة والوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة ومرونة ورشادة لتدخل الدولة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية، نظرا لتمتعها بالاستقلال الإداري والمالي وحرية التصرف وتخصصها في أغراض وأهداف محددة.
- تدار وتسير المؤسسة العمومية بواسطة الاسلوب الإداري اللامركزي وعن طريق مجالس إدارات وعمال ولجان متخصصة دائمة ومؤقتة.
- تخضع المؤسسة العمومية للسلطة والرقابة الإدارية الوصائية التي تمارس عليها السلطات الإدارية المركزية في حدود النظام القانوني الذي يحكم المؤسسات العمومية.
- تتخصص المؤسسة العمومية لتحقيق أهداف عامة محددة، تتمثل عادة في انتاج سلع انتاجية استهلاكية وفي تقديم خدمات متنوعة وعامة لإشباع الحاجات العامة.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية(المؤسسة العمومية بالجزائر)، د، ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2006، ص، ض 100.99.



- المؤسسة العمومية مملوكة للدولة وتنشأ أصلاً بواسطة الدولة.<sup>1</sup>

ب- أنواعها:

تنقسم المؤسسة العمومية إلى أربعة أقسام وهي:

▪ المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري:

المؤسسة العمومية الإدارية هي المؤسسة التي تمارس نشاط طبيعته إدارية محضاً تتخذها الدولة والمجموعة المحلية (الإقليمية) كوسيلة لإدارة بعض مرافقها الإدارية من خلال إعطائها الشخصية الإدارية المعنوية، وتخضع للقانون العام ويعتبر عمالها موظفين وقراراتها إدارية وتخضع في عقودها لقانون الصفات العمومية أما منازعاتها فتعرض أمام القضاء الإداري، والأصل في عملها هو مبدأ المجانية، إلا ما استثنى بنص، هذا يعني أن النام القانوني لهذا النوع من المؤسسات العامة يتميز بالصيغة الإدارية من حيث الخضوع لنظام إداري تسوده قواعد القانون الإداري، سواء في تطبيقها أو نشاطها، وتعتبر المؤسسة العمومية الإدارية أكثر الأنواع شيوعاً واستعمالاً، إذ تمثل 90 بالمائة من مجموع المؤسسات العمومية.<sup>2</sup>

▪ المؤسسة الاقتصادية والتجارية:

وهي المؤسسات التي تتخذ موضوعاً لها نشاطاً تجارياً أو صناعياً مماثلاً لنشاط الأفراد وقد ظهرت هذه المؤسسات مع الحرب العالمية الأولى نتيجة للظروف الاقتصادية، وبرز مبدأ ضرورة تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي لمواجهة الأزمات، ولمنع الاحتكار والمغالاة الأسعار، وتحقيق ما يسمى بالأمن الغذائي أو الاقتصادي، فخضوع المؤسسات العامة الاقتصادية للقانون الخاص يرجع إلى القانون الذي يتلاءم مع طبيعة هذا النشاط، وعليه فهذا

<sup>1</sup>- عمار عوابدي، القانون الإداري (النظام الإداري)، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، 2008، ص، ص310-309.

<sup>2</sup>- ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، ط4، دار المجد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص7.

القانون يحكم دعاوي المسؤولية المترتبة عن نشاط المؤسسة، ولا يعتبر عمالها موظفين عموميين، فالقانون الخاص والقضاء العادي مختص بالنظر في المنازعات المتعلقة بكافة هذه المسائل وقد وضع قانون الإداري والقضاء الإداري في القانون المقارن معيارا مركبا أو مختلطا لتحديد المؤسسات العام الاقتصادية، وتمييزها عن المؤسسة العامة الإدارية، والمؤسسات الخاصة في ذات الوقت ويتكون هذا المعيار المركب أو المختلط من عنصر مادي موضوعي يتمثل في الطبيعة الاقتصادية البحثية للنشاط وعنصر ذاتي شخصي يتجسد في آلية كل مشروع، والسلطة الإدارية التنظيمية الظاهرة والمعلنة في النظام القانوني للمؤسسة العامة الاقتصادية وإخضاعها للنظام قانوني يتمثل في قواعد القانون الخاص مثلها مثل المؤسسات الخاضعة للقانون التجاري.<sup>1</sup>

ومثال ذلك فيما يتعلق بالمؤسسة العامة الاقتصادية والتجارية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز...

#### ▪ المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي التكنولوجي:

لقد نجم عن التطور الاقتصادي والاجتماعي بل وحتى السياسي، تغير أنماط التسيير والنظرة لتصنيف المؤسسات العمومية، فبعد المصادقة على القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998-2008 صدرت مباشرة المرسوم التنفيذي رقم 256/99 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 مبينا كيفية إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع تكنولوجي وتنظيمها وتسييرها، ولقد نص القانون رقم 11/98 على خضوع هذا النوع من المؤسسات لنظام الرقابة المالية البعدية كخطوة تميز هذه المؤسسة عن غيرها، خاصة ذات الطابع الإداري، وهذا بهدف بعث نوع من المرونة على نشاطها العلمي وأدائها وأخيرا صدر المرسوم التنفيذي المؤرخ في 24 نوفمبر 2011 الذي يحدد القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي

<sup>1</sup> - بغداد كمال ، النظام القانوني للمؤسسة العمومية المهنية في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، فرع قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر، 2011.2012، ص940.

والتكنولوجي والذي اعترف في المادة 3 منه ممتعا بالشخصية الاعتبارية وألغى هذا المرسوم الجديد المرسوم 56/99 و 258/99<sup>1</sup>.

#### ▪ المؤسسة ذات الطابع العلمي والمهني:

وهي مؤسسة حديثة العهد في الجزائر من حيث التصنيف، وقد ورد تعريفها في المادة 32 من القانون 05-99 المؤرخ في 04 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي بالصيغة التالية: " المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني وهي مؤسسة وطنية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"، وبينت المادة 38 من القانون المذكور اشكالها : الجامعة المركز الجامعية والمعاهد، وصدر بتاريخ 24 نوفمبر 2011 مرسوم تنفيذي تحت رقم 11-297 يتعلق بالقواعد التي تخص تسيير المؤسسة العمومية

ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، حيث نصت المادة الثالثة منه على أن يلزم إجراء المراقبة البعدية للمؤسسات<sup>2</sup>.

#### ثالثا: أهداف ووظائف المؤسسة العمومية:

##### أ- أهدافها:

تسعى المؤسسة العمومية الى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في ما يلي:

- 1- تلبية المصلحة العامة للمجتمع.
- 2- المساهمة في تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية.
- 3- تحقيق الربح، حيث أن استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى

<sup>1</sup>- زكري المصري، أسس الإدارة العامة، د، ط، دار شتات للنشر والبرمجيات، دار الكتاب القانونية، 2017، ص 940.

<sup>2</sup>- ناصر لباد، المرجع السابق، ص 12.

يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لتسديد وتوزيع الأرباح وتكوين مؤنات لتغطية الخسائر.

- 4- تلبية متطلبات المجتمع إذ أن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع انتاج المؤسسة العمومية وهو يغطي متطلبات المجتمع.
  - 5- تدريب العمال المبتدئين وكذلك توفير الوسائل الترفيهية الثقافية.
  - 6- توفير التأمينات ومرافق العمل وتمثل في التأمينات الاجتماعية.
  - 7- السهر على تنظيم وتماسك العمال.
  - 8- وسيلة لضمان السلم الاجتماعي.
  - 9- تعميق الطابق الديمقراطي لإدارتها وتسييرها.
  - 10- إنتاج الثروات في خدمة البلاد.<sup>1</sup>
- ب- وظائفها:

تعمل المؤسسة العمومية على تحقيق مجموعة من الوظائف أهمها:

- 1- إدارة الانتاج: حيث تسهر إدارة المؤسسة على تحديد نوع المنتجات الملائمة ومواصفاتها وكمياتها ومراحل الانتاج والخطة الزمنية ومعايير الأداء وغيرها، ولا يهم هنا كان منتج ماديا أو معنويا.
- 2- إدارة الأفراد: وهي تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وتكون وظيفة المؤسسة حرص على استثمار الموارد الموجودة لديها، وحسن استغلالها والتكفل بانشغالها.
- 3- إدارة التمويل: وتتعلق بتوفير الأموال اللازمة للقيام بأنشطتها، وحسن تسييرها من حيث ترشيد النفقات، وضبط الحسابات وتوفير المشتريات وغيرها.

<sup>1</sup> - عجة الجيلاني، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية (اشتراكية التسيير إلى الخصوصية)، د، ط، دار الخلدونية للنشر، عمان، ص42.

- 4- إدارة التسويق: وهدفها توصيل الخدمات أو السلع للجمهور في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة وبالجودة المطلوبة والسعر المعتدل.
- 5- إدارة الصيانة: تهدف على الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة ومن بينها الحفاظ على كافة المحتويات وحمايتها من التلف.<sup>1</sup>

### رابعاً: العلاقات العامة في المؤسسة العمومية:

إن العلاقات العامة هي وظيفة ضرورية وحيوية في مختلف المؤسسات العمومية، وهي ذات أهمية بالغة، كما أنها تلعب دورا بارزا في تنمية أدائها، وزيادة درجة فعاليتها مستخدمة في ذلك الوسائل الاتصالية المناسبة.

وبما أن العلاقات العامة تهدف إلى إقامة علاقات طيبة مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي، فإن الجمهور الداخلي المتمثل في العاملين والموظفين في المؤسسة العمومية هو أساس تنمية وتطوير أدائها، ومنه الحفاظ على بقائها، ونجاحها في تحقيق أهدافها، ومن المهم أن تتعرف المؤسسة العمومية على آراء ورغبات واحتياجات هذا الجمهور (العاملين) مستخدمة في ذلك العلاقات العامة، حيث أن هذه الأخيرة تعمل على تحقيق أكبر قدر من التفاهم والثقة بين الموفين أو العاملين في المؤسسة العمومية، كما تعمل أيضا على توطيد الصلات والروابط بين الطرفين، وتحرص العلاقات العامة في المؤسسة العمومية على نشر روح التعاون بين العاملين فيما بينهم، وبين المؤسسة، وتقوم برفع الروح المعنوية لهم، كما تعمل على حل مشاكلهم ومعرفة رغباتهم، ما يؤدي إلى زيادة إنتاجهم وتحسين وتنمية أدائهم، وتركز العلاقات العامة كذلك على جذب واستقطاب أفضل الكفاءات للعمل في المؤسسة العمومية، وهذا يترتب عنه تنمية أداء المؤسسة وتحسين مردوديتها، وتسعى العلاقات العامة جاهدة لتنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء إلى المؤسسة والحصول على تأييدهم، وباهتمام العلاقات العامة

<sup>1</sup>- طاهر بن خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، ط1، دار هومة، الجزائر، 2003، ص29.

بالموظفين وحرصها على تحقيق الاتصال والتفاهم بينهم وبين المؤسسة سيجعلهم يشعرون بالكرامة واحترام الذات، ويحسون بمدى أهميتهم في المؤسسة، ومدى أهمية الأعمال التي يقومون بها، وبأن لهم دور فعال في المؤسسة وأنهم ليسوا مجرد آلات تستخدمها المنظمة لتحقيق مآربها، هذا سيزيد من إحساسهم بالمسؤولية أتجاه المؤسسة، وسيضاعف من مجهوداتهم وإنتاجهم وسيحسن أدائهم وبالتالي تنمية أداء المؤسسة العمومية ككل.<sup>1</sup>

إضافة إلى أن العلاقات العامة تعمل على تنفيذ برنامج كبير للتثقيف والإرشاد، وآخر للتدريب على الأعمال الجديدة وتطوير المهارات، إلى جانب تحسين ظروف العمل من تخفيف ساعات الشغل، ومنح الإجازات والعطل المرضية وغيرها، وكذلك وضع نظام عادل الأجور، ومنح العلاوات والمنح والترقيات والتأمينات، كل هذا سيحفز العاملين وسيرضيهم ويدفعهم للعمل بجهد أكبر، والذي سيترتب عنه تنمية أداء المؤسسة العمومية وتطويرها وبالتالي ضمان استمراريتها.<sup>2</sup>

كما أن رضا العاملين سينعكس إيجابا مباشرة على أدائهم وسلوكهم داخل المؤسسة العمومية وخارجها في تعاملهم مع زملائهم ورؤسائهم، وفي نشر الانطباعات الجيدة عنها خارج أوقات العمل، ويتوقف رضا العاملين على ما تمنحهم إدارة المؤسسة من فرص المشاركة في إبداء الرأي، واتخاذ القرارات ويساعدها في ذلك العلاقات العامة.

بالإضافة إلى حرص العلاقات العامة على كسب رضا الجمهور الخارجي للمؤسسة العمومية أيضا من خلا الاتصال ومعرفة آرائه حول السلع التي تنتجها والخدمات التي تقدمها،

<sup>1</sup> - طاهر مرسي عطية، فن وعلم العلاقات العامة، د، ط، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص، ص203.205.

<sup>2</sup> - محمد جاسم فلجي، محاضرة بعنوان: مقدمة في العلاقات العامة والرأي العام، الجامعة العربية المفتوحة، الدنمارك، 2005/2006، ص07.

فسواء كانت هذه الآراء جيدة أو سيئة فهي ستدفع بالمؤسسة إلى تنمية أدائها وزيادة فعاليتها وتحسين مردوديتها.<sup>1</sup>

وفي الأخير، يمكن القول بأن العلاقات العامة تلعب دورا كبيرا ومحوريا وفعالا في تنمية أداء المؤسسة العمومية في الجزائر، وذلك من خلال الاهتمام بالجمهور الداخلي والجمهور الخارجي لها، والاتصال به، والسعي لكسب رضاه ودعمه وثقته بشكل دائم ومستمر، باستخدام مختلف الوسائل الاتصالية.

<sup>1</sup> - جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1998، ص، ص112.32.

**خلاصة :**

نستنتج من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أن المؤسسة العمومية تسعى لتحقيق مبدأ الصالح العام، الفرد والمجتمع من خلال استثمار واستغلال الاقتصاد الوطني، ومن هنا نرى أن المؤسسة العمومية هي الأقرب إلى الفرد والمجتمع على عكس ما نجده في المؤسسة الخاصة.



الجانب

التطبيقي

## الجانب التطبيقي

### دراسة ميدانية لمؤسسة محاجر الغرب

1. مجالات الدراسة
2. التعريف بمؤسسة محاجر الغرب
3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
4. التعريف بأهم أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة
5. تحليل المقابلات
6. النتائج العامة للدراسة
7. التوصيات

الإطار التطبيقي للدراسة :أولاً: مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي، كونه يساعد على قياس المعارف النظرية في الميدان.

و لقد اتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث العلمي الاجتماعي على أنه لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي:

➤ **المجال المكاني:** ونقصد به المكان أو الحدود الجغرافية التي ستجري الدراسة في نطاقها وبما أن دراستنا تهدف لمعرفة دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية، فدراستنا ستكون في مؤسسة محاجر الغرب بدائرة سيدي لخضر ولاية مستغانم باعتبار المكان الذي يضم مفردات عينة الدراسة.

➤ **المجال البشري:**

أو مجتمع البحث، وهم الموظفون بالمؤسسة العمومية، وبما أن دراستنا اتخذت من مؤسسة محاجر الغرب بدائرة سيدي لخضر، فإن مجتمع بحثنا يتكون من جميع الموظفون في هذه المؤسسة أي ممثل عن كل مصلحة في هذه المؤسسة.

➤ **المجال الزمني:**

ويشمل الفترة التي استغرقتها لإجراء دراستنا والوصول لنتائجها. لقد تم الشروع في انجاز هذه الدراسة منذ شهر أفريل حيث كانت البداية بمرحلة الاستكشاف وضبط الموضوع وذلك بجمع المادة العلمية النظرية المتعلقة بالموضوع، وقد استمر ذلك إلى

غاية نهاية شهر ماي 2021، وبعد ذلك قمنا بتوثيق وتحرير الجانب النظري والمنهجي للدراسة في شكله النهائي أواخر شهر جوان 2021. أما الجانب الميداني للدراسة، فقد كانت بداية أما الجانب الميداني للدراسة، فقد كانت بداية إنجازها في أواخر شهر ماي، أوائل شهر جوان 2021. حيث تم إنجاز المقابلة. وقمنا بطرحها على مجموعة من الموظفين و بعدها تم تحرير التقرير النهائي للدراسة.

### ثانيا: التعريف بمؤسسة محاجر الغرب:

#### 1- نشأة المؤسسة:

لقد تم انشاء المؤسسة عن طريق مداولة المجلس الشعبي البلدي لسيدي لخضر في جلسته العادية ليوم 2002/11/04 تحت رئاسة السيد قاضي ميلود بوصفه رئيسا للبلدية و عين السيد بلميلود لخضر ككاتب للجلسة بحضور جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي وعدده عشرة وأمام هذه الوضعية وقصد الحفاظ على التوازن المالي للبلدية وبعد الاستغلال العشوائي للرمال. أقترح السيد رئيس صيغة انشاء مؤسسة التسيير واستغلال المرملة لسيدي لخضر وفق القانون ولا سيما

- القانون رقم 08/90 بتاريخ 07-04-1990 المتعلق بالبلدية
- القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21-04-1990 المتعلق بعلاقات العمل
- المرسوم 200/83 المؤرخ في 19-03-1983 المحدد لشروط انشاء المؤسسة العمومية المحلية و تنظيمها و تسييرها.

وبعد قرر المجلس بالإجماع:

- ✓ انشاء مؤسسة تسيير و استغلال المقلع الرملي بسيدي لخضر و الكائن مقرها الاجتماعي بشارع حقاني حمو بسيدي لخضر .
- ✓ رأسمالها 1000000000 دج .
- ✓ بطلب من السيد والي ولاية المصادقة على المداولة وفق أحكام المادة 08 من المرسوم رقم 83 - 200 المذكور أعلاه

وبعد تداول المجلس الشعبي البلدي قصد تنمية المؤسسة و اقتراح الأسماء التالية:

1. مناجم الغرب

2. مناجم سيدي لخضر

3. مناجم الظهرة

ثم اختيار الاسم التجاري من ادارة المركز الوطني للسجل التجاري المفوض قانونا وهو محجرة الغرب بمقتضى شهادة التسجيل رقم 135811 المؤرخة في 17-12-2002 .

وبعد المصادقة شرعت المؤسسة في فتح ابوابها ومزاملة النشاط الاداري ابتداء من 01-01-2003 تحت ادارة السيد مزياط المختار ابتداء من 01-04-2003 شرعت في عملية بيع الرمال بمقلع اولاد سي العربي سيدي لخضر - الظهرة ، ومازالت تنشط الى يومنا هذا.

2- الهيكل التنظيمي و القانون الداخلي للمؤسسة

• القانون الداخلي للمؤسسة:

يحت القانون الداخلي للمؤسسة علة 58 مادة موزعة على 5 فصول :

الفصل الأول: الانضباط في المؤسسة من المادة 1 الى 15.

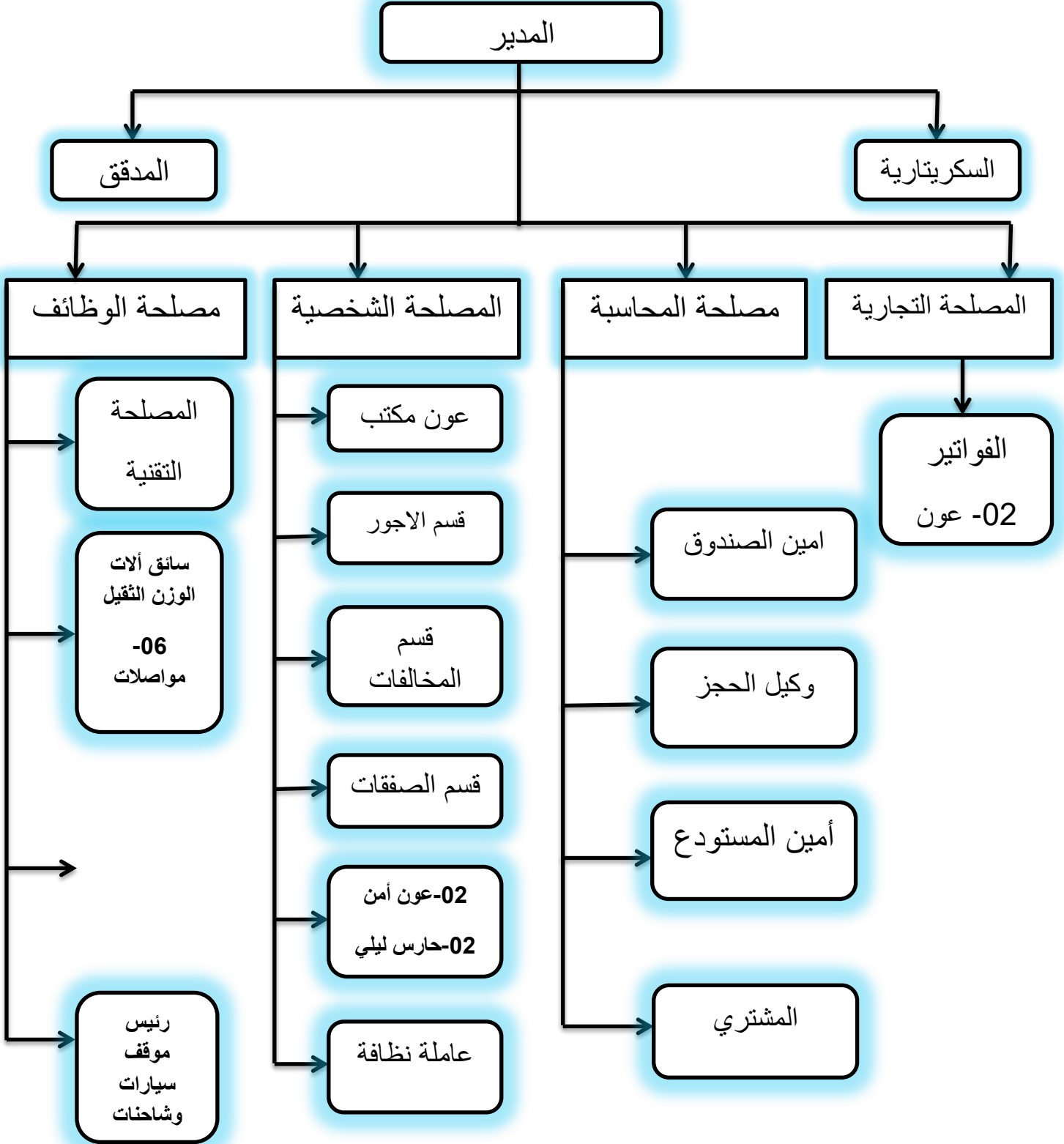
الفصل الثاني: من المادة 16 الى 26 .

الفصل الثالث: من المادة 27 الى 37.

الفصل الرابع: من المادة 38 الى 48.

الفصل الخامس: من المادة 49 الى 58 التدابير الأدبية العامة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: المصدر : مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر 2021.



رابعاً: التعريف بأهم أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

▪ الإدارة العامة:

وظيفتها تسيير المراقبة و السهر على حسن المؤسسة، تنظم وتراقب جميع مصالح المؤسسة وتتكون من المدير العام الذي مهمته ادارة المؤسسة وتسييرها بشكل فعال.

السكرتارية: تعتبر مساعدة للمدير ، تقوم بضبط المواعيد للمدير وتقوم بجميع الاتصالات في مجال العمل.

▪ مصلحة المبيعات:

تشرف هذه المصلحة على عمليات البيع وتقديم الخدمات بالنسبة لكل ما هو موجود داخل المؤسسة، تعتبر الرابط الاساسي بين مصلحة الاستغلال و مصلحة المحاسبة.

بالنسبة لمصلحة الاستغلال : التحكم في الكمية المستخرجة وهذا بعد التأكد من طرف الرئيس وهذا من أجل تحديد الأتاوى المنجمية.

بالنسبة لمصلحة المحاسبة: يتم عبر هذه المصلحة استخراج فواتير تقدم نسخة للزبائن ونسختين أولى خاصة بالبنك والثانية خاصة بالمبيعات.

وتتعامل المؤسسة مع كل أصناف الزبائن:

❖ الخواص :ومن بين الشروط التي يجب تنفيذها لإتمام عملية البيع منها

1. السجل التجاري
2. بطاقة الجباية
3. سند الطلب
4. بطاقة النقل (مختص في نقل البضائع)



❖ مقاولين بالاضافة الى الشروط السابقة لآبد من:

1. المشروع: أي المشروع الذي يريد المقاول انجازه

2. البطاقة الرمادية للشاحنة

❖ المؤسسة العمومية والخاصة: لإتمام البيع لآبد من وجود اتفاقية مبرمة بين المؤسسة والدولة.

#### ▪ مصلحة التدقيق:

تقوم هذه المصلحة بفحص وتقديم المعلومات المالية والمحاسبية داخل المؤسسة بهدف كشف الأخطاء و التلاعبات ان وجدتكما تقوم بتقديم أداءه.

حيث يقوم المدقق داخل المؤسسة بتقديم صحة ومصداقية وشرعية المعلومات المالية و المحاسبية.

#### ▪ مصلحة المستخدمين:

هذه المصلحة مكلفة بتسيير وتنظيم المستخدمين داخل المؤسسة كما تحتوي هذه المصلحة على سجلات تنظيم وتسيير عملها.

❖ سجل دخول وخروج المستخدمين:

يحتوي على: اسم ولقب العامل، الجنس، تاريخ ومكان الميلاد، العنوان، منصب العمل، تاريخ التشغيل، تاريخ نهاية عقد العمل، رقم الضمان الاجتماعي.

❖ سجل خاص بالعطل السنوية:

بالاضافة الى ما سبق، مدة العطلة، تاريخ بداية ونهاية العطلة.

تقوم هذه المصلحة بمسك ملفات خاصة بكل عامل وتحتوي على وثائق خاصة به وكذلك ملف السلوك.

▪ **مصلحة المحاسبة:**

تقوم هذه المصلحة بإعداد القوائم المالية المتمثلة في حساب النتائج والميزانية الختامية وجدول تدفقات الخزينة الخاصة بالمؤسسة.

▪ **مصلحة التخزين:**

تقوم هذه المصلحة بتخزين وشراء المستلزمات الضرورية للمؤسسة التي تستعملها للقيام بجميع المهام ومن بين الوثائق المستعملة:

- ❖ سند الطلبية: يمضى من طرف مدير المؤسسة الى المورد لجلب المستلزمات .
- ❖ وصل الاستقبال: يقوم المخزني باستقبال المستلزمات الموردة من طرف المورد والتأشير عليها.
- ❖ بطاقة التخزين بعد استقبال المستلزمات وادوات العمل يقوم اعداد وثيقة خاصة بكل مادة ويذكر فيها:

- تاريخ الدخول والخروج الى المخزن .
- الثمن.
- الكمية.

▪ **وصولات الخروج:**

يقوم بتدوين المواد التي اخرجت من طرف العمال ويحتوي على:

- اسم المادة.

- الكمية.

- الثمن.

❖ المقلع:

يتمثل في مكان المقلع.

3- ارقام وعناوين مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر:

عنوان المؤسسة: شارع حقاني حمو سيدي لخضر

رقم الفاكس: 08 - 045-44-72

عنوان البريد الالكتروني:

[epic\\_carrieres27@gmail.com](mailto:epic_carrieres27@gmail.com)

## خامسا: تحليل المقابلات:

### 1. مكانة العلاقات العامة في مؤسسة محاجر الغرب:

السؤال: هل لديكم قسم علاقات عامة؟

المبحوث رقم 01 ، ذكر

الاجابة: لا يوجد قسم خاص بالعلاقات العامة منذ أن تأسست المؤسسة

المبحوث رقم 02 ، أنثى

الاجابة: لا يوجد قسم للعلاقات العامة في مؤسستنا

" من خلال اجابات المبحوثين تبين أنه لا وجود لقسم العلاقات العامة وهذا ما ينطبق على معظم المؤسسات الجزائرية، وهذا راجع الى عدم وعي الفرد الجزائري بدور ووظيفة العلاقات العامة ولما لها من إيجابيات في تحسين الأداء الوظيفي.

وهذا ما تطرق اليه الباحث ياسين المسيلي في دراسته الميدانية بمؤسسة المستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة حيث توصل انه \*لا وجود لقسم العلاقات العامة واقضاء هذا الجهاز المهم في المؤسسة\*<sup>1</sup>.

## 2. المكلف بالعلاقات العامة:

السؤال 01: من المسؤول عن القيام بدور العلاقات العامة في مؤسسة محاجر الغرب؟

السؤال 02: هل تمارسون نشاطات العلاقات العامة؟

المبحوث رقم 01، ذكر

المسؤول عن القيام بوظائف العلاقات العامة في مؤسستنا هي مصلحة المستخدمين.

المبحوث رقم 02، ذكر

يوجد من يقوم بوظيفة العلاقات العامة في مؤسستنا لكن ليس من تخصصه.

<sup>1</sup> - ياسين المسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس)، مذكرة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، 2008-2009.

المبحوث رقم 03، أنثى

نعم نقوم بإعداد عدة أنشطة منها اعداد مطويات، لافتات، وتنظيم أبواب مفتوحة.

"اجمع المبحوثين و كذا من خلال ملاحظتنا أن مؤسسة محاجر الغرب تقوم بوظائف و أنشطة العلاقات العامة (مصلحة المستخدمين ) منها التنسيق و الادارة ولكن بطريقة عفوية، ومن يقوم بهذه الوظائف و الانشطة المختلفة ليس من مجال تخصصه، ومن هنا نستنتج أنه يوجد خلط في مفهوم العلاقات العامة.

### 3. وسائل الاتصال المعتمدة في مؤسسة محاجر الغرب:

السؤال: ماهي أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في مؤسستكم؟

المبحوث رقم 01، ذكر

تعتمد مؤسستنا على الهاتف، والايمل نادرا في التواصل مع الزبائن والمؤسسات الاخرى

المبحوث رقم 02، أنثى

تعتمد مؤسستنا على كل ما هو ورقي في تعاملاتها مع المؤسسات مثل البلدية والبنك.

" اجمع المبحوثين على أن المؤسسة تعتمد على وسائل تقليدية في تعاملاتها داخليا وخارجيا. بحيث لا تتوفر فيها أدنى شروط المؤسسة العصرية الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة التي تساعد على تطور وتقدم المؤسسة وعصرنتها.

وهذا ما تطرقت اليه كذلك الباحثة لقصير رزيقة في مذكرتها تحت عنوان دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، أين توصلت الى أن مؤسسة الأملاح تعتمد على وسائل تقليدية منها الوسائل المطبوعة، وهذا ما يجعل المؤسسات لا تواكب المؤسسات الحديثة التي تتوفر على التكنولوجيا المتطورة التي تساعد في منافسة المؤسسات الاخرى، تطور الانتاج، الترويج للمؤسسة، وغيرها من المزايا.<sup>1</sup>

#### 4. المشاركة في صنع القرارات في مؤسسة محاجر الغرب:

السؤال: هل يتم اشراك الموظفين في مؤسستكم في صنع القرارات؟

المبحوث رقم: 01، ذكر

نعم نقوم في مؤسستنا بصنع قرارات مهمة، وهذا ما يشعرننا بالانتماء الى المؤسسة.

<sup>1</sup> - لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة) رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2006.2007.

المبحوث رقم: 02، أنثى

نعم ولكن ليس كل من هب ودب يشارك في صنع قرارات المؤسسة إلا من هم أعضاء في مجلس الإدارة.

حسب اجابات المبحوثين تبين أن مؤسسة محاجر الغرب تهتم بقرارات والآراء التي يقوم بطرحها موظفيها وهذا ما يشعرهم بالانتماء للمؤسسة.

#### 5. مساهمة العلاقات العامة في تحقيق التقارب بين الإدارة والموظفين في المؤسسة:

السؤال: في رأيك هل تساهم العلاقات العامة في حال تبنيها في تحقيق التقارب بين الإدارة و الموظفين؟

المبحوث رقم : ذكر

نعم ستساهم كثيرا خاصة في تحقيق الاتصال بين الموظفين

المبحوث رقم 02، أنثى

نعم في حال خلق خلية اتصال و علاقا عامة ستسهل التواصل بين الموظفين و المصالح و الإدارة العليا



" أجمع المبحوثين في مؤسسة محاجر الغرب على ضرورة اقامة خلية خاصة بالاتصال والعلاقات العامة مستقبلا وذلك لتحسين التقارب بينهم وانقاص الضغط على مصلحة المستخدمين التي تقوم بهذه الوظيفة بالنيابة. و من مزايا توفر المؤسسة على جهاز العلاقات العامة توفير مناصب شغل لذوي الشهادات في هذا التخصص.

## 6. سيرورة نظام التحفيزات في مؤسسة محاجر الغرب:

السؤال: هل تقوم مؤسستكم بتحفيز موظفيها؟

المبحوث رقم 01، ذكر

نعم تقدم لنا المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية

المبحوث رقم 02، أنثى

تقدم لنا مؤسستنا تحفيزات مثل تقديم الهدايا و التكريمات في الأعياد و المناسبات، وهذه التحفيزات تقدم على أساس الجهد المبذول، الاداء المتميز في العمل، المهارة والاقدمية في العمل...

" توصلنا من خلال استجوابنا للمبحوثين أن المؤسسة تقوم بتقديم تحفيزات مادية ومعنوية لموظفيها وهذا ما استحسنه هؤلاء الموظفين مما يشجعهم على القيام بعمله بتفاني واثقان.

**7. التكوين في مؤسسة محاجر الغرب:**

**السؤال:** هل تقوم مؤسستكم بتربصات أو دورات تكوينية لطاقتكم موظفيها؟

المبحوث رقم، 01، ذكر

نعم نقوم بدورات تكوينية كل حسب تخصصه و وظيفته

" اجمع المبحوثين على أن مؤسسة محاجر الغرب تقوم بدورات تكوينية لطاقتكم موظفيها في مجال عملهم، وبالرغم من عدم وجود دورات تكوينية في مجال العلاقات العامة نظرا لعدم وجود قسم خاص بها الا اننا لاحظنا بعض من ممارسات العلاقات العامة بين موفي المصالح ومع المتربصين الذين يتوافدون على المؤسسة لإجراء دراسات ميدانية.

**8. المقترحات لتفعيل دور العلاقات العامة لتحسين أداء الموظفين:**

**السؤال:** ماهي الاقتراحات التي تقدمها لتفعيل دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين؟

المبحوث رقم 01، أنثى

أقترح ضرورة العمل في فريق واحد و التقليل من الذاتية لكي نساهم في تطور مؤسستنا و تكوين صورة ايجابية عنها للتوصل لرضا الزبون بالمنظمة وتحقيق أهدافها بصورة كاملة

المبحوث رقم 02، ذكر

نأمل في توظيف مختص في العلاقات العامة لتدريب الموظفين في هذا المجال.

" يرى المبحوثين أن العلاقات العامة ضرورة حتمية في مؤسسة محاجر الغرب بصفة خاصة و المؤسسات الجزائرية عامة وذلك لما لها من دور فعال في تحسين أداء الموظفين.

سادسا: النتائج العامة للدراسة:

- بينت نتائج الدراسة عدم فهم الموظفين لدور العلاقات العامة، حيث أن معظم العمال يعتقدون بأن العلاقات العامة هي اتصال.
- عدم اتضاح مفهوم العلاقات العامة لنقص الدورات التدريبية في هذا المجال رغم ذلك فالموظفون يتمتعون ببعض من مهارات العلاقات العامة.
- تقوم مؤسسة محاجر الغرب بأنشطة العلاقات العامة منها إعداد المطويات ولافتات.
- يأمل الموظفون في مؤسسة محاجر الغرب إقامة خلية خاصة بالاتصال والعلاقات العامة وذلك بهدف تقليص الضغط على مصلحة المستخدمين من جهة، ومن جهة أخرى لما للعلاقات العامة من دور فعال في المؤسسة.
- تعتمد مؤسسة محاجر الغرب على وسائل تقليدية في تعاملاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي.

- توصلت دراستنا إلى أن الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين في مؤسسة محاجر الغرب هي مصلحة المستخدمين وذلك لعدم وجود قسم خاص بالعلاقات العامة يهتم بشؤون العاملين.
- تهتم المؤسسة بآراء والقرارات التي يقترحها الموظفون وهذا الأمر يشعرهم بالانتماء أكثر إلى المؤسسة.
- تعتبر عملية التحفيز من القواعد الهامة في مؤسسة محاجر الغرب التي لاقت استحسان لدى الموظفين.

#### النتائج في ضوء الفرضيات:

في ظل النتائج المتحصل عليها نحاول التأكد من تحقق فرضيات الدراسة أولاً، والفرضيات الفرعية كانت كالاتي:

- 1- تحتل العلاقات العامة مكانة هامة في مؤسسة محاجر الغرب.  
لم تتحقق هذه الفرضية لأن إدارة المؤسسة لم تستحدث لحد الآن قسم خاص بالعلاقات العامة في هيكلها التنظيمي.
- 2- تستعمل المؤسسة العمومية محاجر الغرب وسائل متعددة في مجال العلاقات العامة.  
لم تتحقق هذه الفرضية لأن المؤسسة لا تحتوي أصلاً على قسم خاص بالعلاقات العامة، فبالعودة إلى النتائج نجد أن المؤسسة مازالت تستعمل الوسائل الاتصالية التقليدية في تعاملاتها.
- 3- تطبق مؤسسة محاجر الغرب العلاقات العامة فعليا.  
تحققت هذه الفرضية لأنه بالرغم من أن مؤسسة محاجر الغرب ليس لديها قسم خاص بالعلاقات العامة إلا أن موظفيها يمارسونها بطريقة عفوية غير مباشرة في تعاملاتهم فيما بينهم وبين المتربصين والجمهور الذي يتوافد على المؤسسة.

4- تلعب العلاقات العامة دورا فعالا في تحسين أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين. تحققت هذه الفرضية حيث يرى الموظفون أنه بالرغم من عدم وجود قسم خاص بالعلاقات العامة وأن مصلحة المستخدمين هي المسؤولة عن تحسين أدائهم إلا أن أدائهم الوظيفي متحسن، ويروا أيضا أنه إذا استحدثت المؤسسة قسم خاص بالاتصال والعلاقات العامة فإنه سيساهم أكثر فأكثر في تحسين أدائهم وتحقيق التقارب بينهم.

- في ضوء النتائج التي حصلنا عليها عامة وعلى ضوء الفرضيات تحديدا تأكدنا من تحقق الفرضية الرئيسية والتي تمثلت في:

- تلعب العلاقات العامة دورا فعالا في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة محاجر الغرب.
- فبالرجوع إلى النتائج نجد أن العلاقات العامة تحسن فعلا من أداء الموظفين داخل مؤسسة محاجر الغرب ولكن كوظيفة وليس كجهاز بمعنى أن نشاطات العلاقات العامة موجودة في مؤسسة محاجر الغرب لتحسين أداء الموظفين، لكن من يقوم بهذه الأنشطة ليس جهاز مختص بل مصلحة المستخدمين، وذلك لعدم وجود قسم في الاتصال والعلاقات العامة، و للأسف هذا ما أصبح يعاب على المؤسسات الجزائرية عامة بأنها لا تهتم بدور العلاقات العامة ما يجعلها لا تواكب المؤسسات المتطورة عبر العالم التي تتبنى جهاز العلاقات العامة كخلية اساسية في المؤسسة.

سابعاً: التوصيات:

- ضرورة إقامة خلية خاصة بالاتصال والعلاقات العامة وعدم حصر دور العلاقات العامة في الاتصال فحسب.
- تصحيح مفاهيم أهمية العلاقات العامة ودورها المعاصر.
- العمل على إقامة دورات تكوينية في مجال العلاقات العامة لتوعية الموظفين لمفهوم العلاقات العامة ودورها الفعال في نجاح المؤسسة باعتبارها العمود الفقري لأي مؤسسة.
- يجب على مؤسسة محاجر الغرب توفير وسائل اتصالية حديثة.
- الاعتماد على مبدأ الشفافية لدعم روح الفريق والتعاون في العمل.
- إجراء بحوث ميدانية حول موضوع العلاقات العامة معتمدين فيها على الربط بين العلاقات العامة والأداء.
- توظيف فريق مختص في العلاقات العامة.

خاتمة

## خاتمة :

في ختام بحثنا وعلى ضوء ما جاء في دراستنا لدور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية محاجر الغرب توصلنا إلى أن العلاقات العامة في هذه الأخيرة لم تكن لها مكانة مرموقة، وهذا ما للعلاقات العامة من دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث وجدنا أن أغلبية الموظفين لم يكن لديهم مفهوم واضح للعلاقات العامة، بحيث يعتقدون بأنها اتصال وذلك لنقص أو عدم وجود دورات تكوينية في هذا المجال.

ومن خلال هذا نستنتج أن دور العلاقات العامة يقزم به الاتصال لأن الاعتماد عليه كان بدرجة كبيرة باعتباره عصب المؤسسة ولب العلاقات العامة، والذي بفضلته يتم مشاركة الأفراد بأرائهم واتخاذ المؤسسة بقراراتهم، وتحسين أدائهم من خلال رفع معنوياتهم وتنشيط التفاهم بينهم، وبتحفيزهم للقيام بوظائفهم بتفاني وإتقان، بما أن مؤسسة محاجر الغرب مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي يساهم في الخزينة العمومية، أصبح من الضروري إعادة النظر في سياستها الاتصالية بشكل يمكنها من إثبات مكانتها وزيادة ثقافتها بجمهورها الداخلي، وبالتالي وضع أهمية قصوى للعلاقات العامة.



قائمة المراجع

و المصادر

## قائمة المصادر والمراجع:

### الكتب:

- أ. د العربي بوعمامة، د. فلاق شبرة صالح، العلاقات العامة الرقمية الحديثة الأدوات و الاستخدامات، ط1، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه)، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003،
- أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، د. ط، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- اسماعيل مصطفى، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، د. ط، مطبعة هشام بكفر الشيخ، 1999.
- جمال العيفة، مؤسسات الاعلام والاتصال (الوظائف، الهياكل، الأدوار)، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- جميل أحمد الخضر، العلاقات العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004.
- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه)، د. ط، دار محدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-، د. ط، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- زكري المصري، أسس الإدارة العامة، د. ط، دار شتات للنشر والبرمجيات ودار الكتاب القانونية، 2017.

- سوسن عبد المجيد، تقويم جودة الأداء، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2011.
- صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- طاهر مرسي عطية، فن وعلم العلاقات العامة، د. ط، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- طاهر بن خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، ط1، دار هومة، الجزائر، 2003.
- عمار عوايدي، القانون الإداري (النظام الإداري)، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، 2008.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، د. ط، دار غريب، مصر، 1998.
- عجة الجيلاني، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية (اشتراكية التسيير إلى الخوصصة)، د. ط، دار الخلدونية للنشر، عمان.
- غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، د. ط، مؤسسة الشباب الجامعة، الاسكندرية، 1996.
- فريحة محمد كريم، العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي، د. ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، د. ط، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.
- كاظم وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار ثراء للنشر، عمان، 2008.

- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي (التصميم، المنهج، الاجراءات)، ط3، مكتبة نهضة الشرق للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، 1996.
- محمد الدريج، مدخل إلى علم التدريس، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، 2003.
- محي الدين مختار، دراسات في علم الاعلام والاتصال، ط1، دار المعرفة للطباعة والنشر، 1993.
- منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، د. ط، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004.
- محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- محمد حربي حسن، العلاقات العامة المفاهيم والتطبيقات، د. ط، دار الحكمة للطباعة والنشر، العراق، 1991.
- مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة -، 2000.
- محمد زايد، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- مرسى، محمد جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، دار النهضة، الاسكندرية، 2006.
- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، د. ب، 2011.
- ناصر داداي عدون، عبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية الجزائرية)، د. ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2006.
- ناصر لباد، الوجيز في القانون الاداري، ط4، دار المجد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

- هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، د. ط، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996.

- وضاح زيتون، المعجم السياسي، ط1، دار الأسامة ودار الشرق الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

### مذكرات ومحاضرات:

- ياسين مسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس- مذكرة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، 2008.2009.

- لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال ووسائل الاعلام والمجتمع، 2006.2007.

- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2008.

- بغداد كمال، النظام القانوني للمؤسسة العمومية المهنية في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، فرع قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2011.2012.

- محمد جاسم فلجي، محاضرة بعنوان: مقدمة في العلاقات العامة والرأي العام، الجامعة العربية المفتوحة، الدنمارك، 2005.2006.

### قواميس ومعاجم:

- جوزيف إلياس، المجاني، ط1، دار المجاني، لبنان، 2000.

- عبد الناصر سليم حامد، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الأسماء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

- محمد منير حجاب، المعجم الاعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، د. ب، د. ت.

الموقع الالكتروني:

- [http:// e- biblio-univ-mosta-dz /handle/23456789/11948-20:00.](http://e-biblio-univ-mosta-dz/handle/23456789/11948-20:00)

- dictionnaire Hachette, encyclopedique, 1995, p160.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

## دليل المقابلة

أخي، أختي

نحن طالبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة بصدد انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، الموسومة بعنوان: " دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية "، لذا نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية على أسئلتنا، كما نحيطكم أن اجاباتكم لا تستعمل إلا لأغراض علمية.

نحييكم على حسن تعاونكم وجزاكم الله خيرا.



دليل المقابلة موجه للموظفين:

1. ما مفهومك للعلاقات العامة؟
2. هل لديكم قسم اتصال وعلاقات عامة؟
3. هل تمارسون نشاطات العلاقات العامة؟
4. من المسؤول عن القيام بوظائف العلاقات العامة؟
5. ماهي أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة؟
6. ما هو شكل الاتصال الغالب في مؤسستكم؟
7. هل يتم اشراك الموظفين في صنع قرارات خاصة بالمؤسسة؟
8. في رأيك هل تساهم العلاقات العامة في حال تبنيها في مؤسستكم في تحقيق التقارب بين الادارة والموظفين في المؤسسة؟
9. هل تقوم المؤسسة بتحفيز موظفيها؟
10. هل تقوم مؤسسة محاجر الغرب بتربصات أو دورات تكوينية لطاقتهم موظفيها؟
11. في رأيك ماهي الجهة المسؤولة عن تحسين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة؟

12. كيف تقيم أداءك الوظيفي في المؤسسة؟

13. ماهي المقترحات التي تقدمها لتفعيل دور العلاقات العامة في تحسين

أداء الموظفين؟

14. هل تطمحون في خلق خلية خاصة بالاتصال والعلاقات العامة؟

مستقبلا؟

الهيكل التنظيمي للمؤسسة: المصدر : مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر 2021.

