



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة الإعلام والاتصال



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال و علاقات عامة الموسومة بـ:

**دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الخدمائية**  
موظفي مديرية التربية لولاية مستغانم - نموذجاً -

تحت إشراف الأستاذ:

د. بوتليجة رمضان

من إعداد الطلبة:

- لعيرش العربي  
- لريبي علي

**لجنة المناقشة:**

الصفة

الرتبة

الأستاذ

مقرر

استاذ محاضر أ

د. فرعون حمو

مشرفا ومقررا

استاذ محاضر أ

د. بوتليجة رمضان

ممتحنا

استاذ محاضر أ

د. عيسى عبيد نورية

السنة الجامعية : 2021-2022



## إهداء

الحمد لله القريب في بعده البعيد في قربه المتعال في جده عن هزل القول والشكر لله

عز وجل على إتمام هذا العمل و ما توفيقنا إلا به وبعد:

نهدي هذا العمل وجهد مشوارنا الدراسي إلى من

قال الله تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة.....".

إلى من علمانا مبادئ الحياة و ربانا على الصدق و الإخلاص

إلى اللذان وهبا لنا الأمل الذي نعيش له

، إلى أول من تلفظ لساننا باسمهما إلى ثالث من يحبهم قلبنا بعد الله و رسوله

اللذان لو أهديتهما حياتنا لن تكفي لتوفيهما حقهما

إلى والدنا الكريمان و والدة الحبيبة .

إلى كل أساتذتنا بالجامعة

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

في عملنا هذا إلى كل من يحمل

في قلبه ذرة ود لنا



## شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى " لئن شكرتم لأزدنكم "

نحمد الله تعالى ونشكركه ونستعين به في كل شيء

و من لا يشكر الناس لا يشكر الله

اللهم أعنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك

الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى على نعمة الهدايا والإرشاد والتوفيق

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني و أمدني بالمعلومات، إلى من نور مساري

المستقيم إلى النجاح والتقدم الأستاذ الدكتور المحترم "بوثلجة رمضان" بتوجيهاته

وإرشاده طيلة إعدادنا لهذه المذكرة كما نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة بالجامعة

وجميع موظفين

وفي الختام نشكر كل من ساهم وساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه

المذكرة و لو بكلمة طيبة.

شكرا

جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة خدمتية مديرية التربية لولاية مستغانم نموذجا و ذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي

" هل يساهم جهاز العلاقات العامة داخل مديرية التربية لولاية مستغانم في تحسين الأداء الموظفين؟

ومنه جاء ت دراستنا في شكل بناء منهجي على أساس فصول متسلسلة و مترابطة، إطار المنهجي و إطار تطبيقي تم التطرق فيه إلى المعالجة الكمية و الكيفية للبيانات الميدانية مع الإجراءات المنهجية لها، أين تم تحليل و تفسير أهم النتائج و ثلاث فصول عنوان الفصل الأول ماهية العلاقات العامة و الفصل الثاني الأداء الوظيفي أما الفصل الثالث فكان بعنوان العلاقات العامة و المؤسسة الخدمتية، واعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي "وهذا لكونه الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة وعلى استمارة كأداة لجمع البيانات وقمنا باختيار مجتمع بحثنا في هذه الدراسة الموظفين المديرية التربية لولاية مستغانم.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- عدم وجود مصلحة أو مكتب جهاز العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي
  - وجود مفهوم أو معنى آخر للعلاقات العامة في نظر الموظفين العلاقات العامة هي اتصال و همزة وصل بين المؤسسة و جمهورها
  - إن للعلاقات العامة لها مكانة هامة في المديرية بنشاطاتها و وظائفها و صلاحياتها برغم عدم وجودها كمصلحة أو مكتب - هدف المؤسسة بالدرجة الأولى من خلال تطبيق نشاطات العلاقات العامة هي خلق الثقة بين الإدارة و الموظفين
  - توفر وسائل الاتصال بين الموظفين يسهل تنقل المعلومات فيما بينهم و يسمح للموظفين إلى التقارب فيما بينهم و لكن استخدامها يتفاوت بين الفئة و أخرى كما أنا استخدامها سهل.
- في الأخير نستنتج أن العلاقات العامة رغم غياب إدارة خاصة بها في الهيكل التنظيمي بالمديرية

التربية إلا أن لها دور فعال في تحسن أداء الوظيفي من خلال نشاطات و الوظائف العلاقات العامة .

## Abstract

This research has been made to define how public relationship improves employment performance inside a service institution, taking the national education division of Mostaganem as an example. So has been sought the answer for the following question: «Does the system of public relationship inside the Division of education take part in the improvement of employees' performance?».

In a Methodological framework, our research flows from the previous question with applied study on quantity and quality data in use, under Methodology procedure.

Data are analysed and the important results are explained through three chapters. The first chapter defines what public relationships are; the second deals with employment performance; and the last one is named: public relationships and service institutions.

In this research, we have relied on descriptive methodology because of its compliance to our field of interest. We, also, have chosen the employees of the education division as a precised society of research.

The main results we have made:

- There is no office or a service for public relationships.
- Employees have a different idea of what relationships refers to; and which means a direct relationship between an institution and the people.
- Public relationship has its values and importance in public institutions.
- The main purpose of relationship service, in an institution, is to create trust between the institution and the people.
- Means of information facilitate the spread of information between employees depending on employees category.
- To conclude, although public relationship has no special administration inside the division of education, its role to improve employees performance remains effective through activities, employment and public relationship.

## فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ	مقدمة.....
<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
6	أولا : تحديد الإشكالية للدراسة.....
7	ثانياً:أسباب اختيار الموضوع.....
8	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
9	رابعاً: منهج البحث.....
9	خامساً: أدوات جمع البيانات.....
10	سادساً: مجتمع البحث.....
11	سابعاً: إطار الزماني و المكاني.....
12	ثامناً: تحديد مصطلحات الدراسة.....
15	تاسعاً: الدراسات السابقة.....
20	عاشراً : الدراسة الاستطلاعية.....
<b>الفصل الأول: ماهية العلاقات العامة</b>	
23	تمهيد.....
24	أولاً : ماهية العلاقات العامة.....
25	ثانياً: نشأة العلاقات العامة.....
29	ثالثاً: أسس ومبادئ العلاقات العامة.....
30	رابعاً: أهمية و أهداف العلاقات العامة.....
33	خامساً: سمات العاملين في إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.....
35	سادساً: أخلاقيات العمل في العلاقات العامة.....
37	سابعاً: وسائل الاتصال في العلاقات العامة.....
39	ثامناً: عوامل نجاح العلاقات العامة.....
41	تاسعاً: مشاكل العلاقات العامة.....
44	خلاصة.....
<b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي</b>	
46	تمهيد.....
47	أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي.....
48	ثانياً: التطور التاريخي للأداء الوظيفي.....
49	ثالثاً: مكونات الأداء الوظيفي.....

50	رابعا :عناصر الأداء الوظيفي.....
52	خامسا :أهمية الأداء الوظيفي.....
54	سادسا :معايير ومحددات الأداء الوظيفي.....
55	سابعا :العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
56	ثامنا :مشكلات الأداء الوظيفي.....
57	تاسعا :طرق تحسين الأداء الوظيفي.....
60	عاشرا : تقييم الأداء الوظيفي.....
65	خلاصة.....
	<b>الفصل الثالث: العلاقات العامة و المؤسسة الخدمائية</b>
67	تمهيد.....
68	أولا : ظهور المؤسسة الخدمائية.....
69	ثانيا: مفهوم المؤسسة الخدمائية.....
70	ثالثا: خصائص المؤسسة الخدمائية.....
72	رابعا :أهداف ووظائف المؤسسة الخدمائية.....
75	خامسا :الصعوبات التي تواجه المؤسسات الخدمائية.....
76	سادسا : فوائد العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.....
77	سابعا :أهمية و مكانة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.....
80	ثامنا :تنظيم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.....
82	تاسعا :العلاقات العامة والوحدات الإدارية الأخرى للمؤسسة الخدمائية.....
83	عاشرا: تخطيط برامج العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.....
88	إحدى عشر : موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
93	خلاصة.....
	<b>الإطار التطبيقي</b>
95	أولا : لمحة عن مديرية التربية لولاية مستغانم.....
101	ثانيا: مرحلة تفرغ و التحليل الجداول.....
121	ثالثا: نتائج الدراسة العامة.....
125	خاتمة.....
128	قائمة المصادر والمراجع.....
	ملاحق

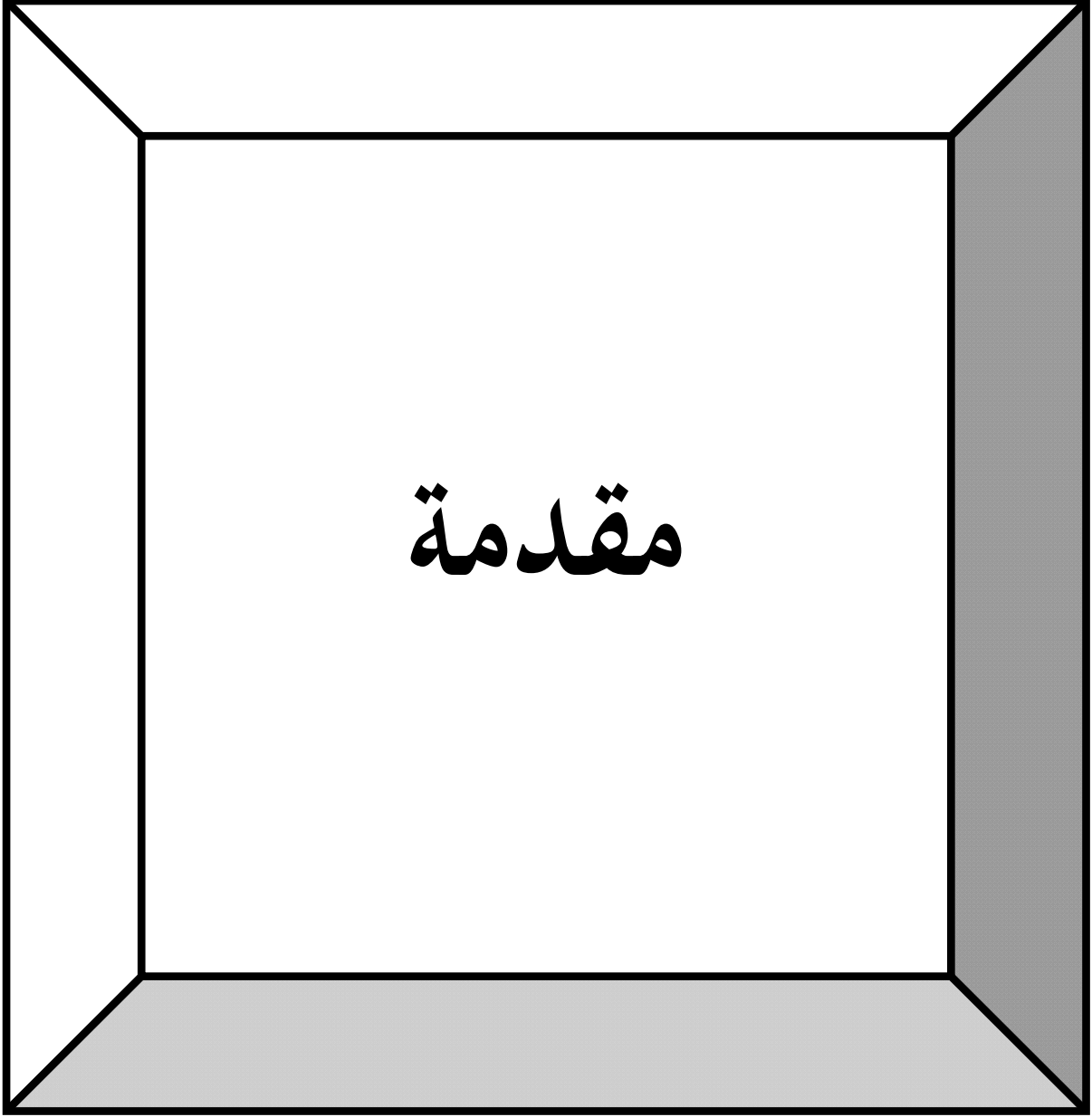
## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع العينة حسب الجنس	101
02	توزيع العينة حسب السن	101
03	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	102
04	توزيع العينة حسب الوظيفة	103
05	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	103
06	يمثل وجود مصلحة العلاقات العامة	104
07	يمثل معنى العلاقات العامة في المؤسسة	104
08	هل الموظفين المكلفين بالاتصال في مديرية التربية والتعليم على دراية بمفهوم العلاقات العامة؟	105
09	ما هي أهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في مؤسساتكم؟	106
10	من القائم بممارسة العلاقات العامة في مؤسساتكم؟	106
11	كيف تقيم العلاقات العامة في مؤسساتكم؟	107
12	هل تسعى مؤسساتكم من خلال تطبيق نشاطات العلاقات العامة في مؤسساتكم؟	108
13	هل لديك اطلاع على أهداف المؤسسة التي تعمل بها ؟	108
14	إذا كان نعم هل تسعى إلى المساهمة في تحقيقها ؟	109
15	هل يتم إشراك الموظفين في صنع بعض القرارات الخاصة بها ؟	109
16	كيف تقيم ذلك في كلتا الحالتين ؟	110
17	حسب رأيك هل تساهم العلاقات العامة في تحقيق التقارب بين الإدارة و الموظفين ؟	111
18	هل تقوم المديرية بتحفيز موظفيها ؟	111
19	إذا كانت تقوم بتحفيزات ما نوع هذه التحفيزات؟	112
20	هل تقوم المديرية بتربصات لطاقم موظفيها؟	112
21	ما هو شكل الاتصال الغالب في المديرية ؟	113
22	ما هي أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل المديرية ؟	114

114	فيما تتمثل الوسائل الاتصالية الكتابية؟	23
115	فيما تتمثل الوسائل الاتصالية الشفاهية؟	24
116	فيما تتمثل الوسائل الاتصالية الالكترونية؟	25
116	برأيك هل الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال يمنح للمديرية؟	26
117	هل استخدامك لهذه الوسائل الاتصالية؟	27
118	اهل تسعى المديرية التريبة من خلال الاتصال إلى	28
118	من هي الجهة المسؤولة عن تحسين مستوى أداء الموظفين؟	29
119	هل تقوم العلاقات العامة نشاطاتها في المديرية على أكمل وجه؟	30
119	هل العلاقات العامة دور في تحسين الأداء الموظفين في المديرية؟	31
120	كيف تقيم أدائك الوظيفي في المديرية بوجود العلاقات العامة؟	32

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
89	نموذج الأول يوضح شكل موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية	01
90	نموذج الثاني يوضح شكل العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية	02
91	نموذج الثالث يوضح شكل موقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية	03
100	رسم تخطيطي يوضح مصالح و مكاتب المديرية	04



تعتبر العلاقات العامة بوصفها علماً و فناً و ممارسةً كما نعرفها اليوم من إفرازات القرن العشرين 20 م، تطورت و نمت كمفهوم إداري و كوظيفة مهمة في المؤسسة بتطور النسق الاقتصادي والاجتماعي الإداري و السياسي و الثقافي الذي تعمل فيه، وقد حدث هذا التطور نتيجة للتعقد المتزايد للمجتمع الحديث، و زيادة فهم دوافع و حاجات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و أصبح كسب رضا الجمهور و تعاونه جزء من العمل اليومي للمؤسسة، ومع بلوغ هذه العلاقات درجة كبيرة من التعقيد و الترابط في المجتمعات المعاصرة تطلب الأمر دراستها دراسة علمية موضوعية، حيث أوضحت العلاقات العامة تعبيراً شائعاً في الفكر الإداري وتلعب العلاقات العامة دوراً هاماً في نشاط أي مؤسسة أو المنظمة، بل وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من وظيفتها حتى أن نجاح الكثير منها مرهون بقوة إدارة العلاقات العامة وتنظيمها وفعاليتها، وتعد العلاقات العامة في المؤسسات إستراتيجية اتصالية هامة، إذ تعمل وتساهم في كسب ثقة الجماهير الداخلية والخارجية لها.

فالعلاقات العامة كفيلة بفتح قنوات اتصالية دائمة بين تلك الإدارات، والمؤسسات وبين جماهيرها الداخلية خاصة وحتى الخارجية منها.

وهذا بالتعريف بأهدافها، وبرامجها ، وسياستها وتطلعاتها من جانب، والتعرف على الاحتياجات المتغيرة والمشكلات المتزايدة من جانب آخر، بهذا كله أصبحت العلاقات العامة الجهاز القائم على تحسين صورة المؤسسة في أذهان جماهيرها والذي يسعى على المحافظة على هذه الصورة الطيبة بشتى الآليات والبرامج الفعالة

وفي هذا الإطار سعت هذه الدراسة إلى التركيز على مؤسسة هامة وحساسة ألا وهي المؤسسة الخدمية من خلال مديرية التربية والتعليم وهذا قصد الوصول إلى معرفة دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة خدماتية مديرية التربية لولاية مستغانم نموذجا .

حتى نتمكن من معرفة أسباب وجودها في الواقع و للإحاطة بجوانب الدراسة بحسب ما يخدم أغراض البحث، استوجب منا ذلك مراعاة التسلسل

المنطقي و الترابطي مع أهداف الدراسة و عليه جاءت الدراسة في خمسة 05 فصول تمثلت كآلاتي:

ضم الإطار المنهجي ويعتبر مدخلا عاما للدراسة من خلال تحديد إشكالية الدراسة تساؤلاتها و فرضياتها،الدراسة الاستطلاعية ،أدوات جمع البيانات و مجتمع البحث ، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة ، تحديد بعض المصطلحات الواردة في الدراسة، وعرض بعض الدراسات السابقة، وضم الفصل الأول مدخلا إلى العلاقات العامة تناولنا فيه ماهية العلاقات العامة من حيث النشأة وأهداف و سمات والخصائص العاملين في إدارة العلاقات العامة، أخلاقيات العمل في العلاقات العامة وسائل الاتصال و عوامل نجاح و المشاكل العلاقات العامة.

أما الفصل الثاني فاحتوى على مدخل إلى الأداء الوظيفي و تناولنا فيه ماهية الأداء الوظيفي، المفهوم التطور التاريخي، مكونات وعناصر الأداء الوظيفي ، الأهمية و معايير و محددات الأداء الوظيفي العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، طرق تحسين الأداء الوظيفي و تقييم الأداء.

في حين ضم الفصل الثالث المؤسسة الخدمية من خلال ظهور المؤسسة الخدمية، خصائصها أهدافها و وظائفها ،الصعوبات التي تواجه المؤسسات الخدمية ،فوائد العلاقات العامة في المؤسسة

الخدمائية، أهمية ومكانة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية، تنظيم إدارة العلاقات العامة وتخطيط برامج العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية ، موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أما الفصل التطبيقي عرض لمحة عن مديرية التربية لولاية مستغانم ثم مر حلة إعداد وتوزيع الاستمارة ثم تاليها مرحلة التحليل وتفرغ الجداول ، وضم أيضا نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء التساؤلات والفرضيات .

# الإطار المنهجي

## أولا : تحديد الإشكالية للدراسة :

تعتبر العلاقات العامة بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة إنتاجية أو خدمية أو تنتمي للقطاع الخاص أو العام فهي أصبحت من الوظائف الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها وهذا لامتلاكها مكانة كبيرة ومتميزة في إدارة المؤسسات المعاصرة والاعتراف بها من حيث كونها وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المؤسسات إلى كسب تفاهم وتأييد الجماهير من جهة وبناء سمعة طيبة من جهة وصورة ذهنية مقبولة وحسنة عن المؤسسة من جهة أخرى ، مستخدمة في ذلك جميع الأساليب الاتصالية التي تعمل على تقييم اتجاهات الجمهور وهذا من أجل تطابق سياسات وإجراءات المؤسسة مع مصالح الجمهور الداخلي و الخارجي وعلى هذا النحو فان العلاقات العامة تسعى للمحافظة على مصالح المؤسسة وتعزيز الفهم والثقة مع الموظفين.

و تعتبر مديرية التربية و التعليم لولاية مستغانم من بين المؤسسات التي تعتمد على نشاطات و وظائف العلاقات العامة و التي تقوم بها خلية الإعلام و الاتصال و مختلف المصالح بالمديرية والتي تعتمد على هذه النشاطات في تحسين الأداء الموظفين والذي سيمثل الجانب الميداني للدراسة والذي من خلاله سنصل إلى نتائج حول دور العلاقات العامة لمديرية التربية و التعليم و رغم توفر وظائف العلاقات العامة إلا أن الإشكال التي يواجهها كغيرها من المؤسسات الجزائرية هو عدم تجسيده الجهاز العلاقات العامة يجمع تلك الوظائف وهذا ما سيمثل لنا موضوع دراستنا و الذي سيتمحور حول إيجاد إجابة تساؤل الرئيسي المطروح كالأتي

- هل يساهم جهاز العلاقات العامة داخل مديرية التربية لولاية مستغانم في تحسين الأداء الوظيفي

للموظفين؟

## ➤ التساؤلات :

و ينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مكانة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية مديرية التربية لولاية مستغانم؟
- ما هي الوظائف التي تقوم بها مديرية التربية و التعليم في مجال العلاقات العامة لتحسين أداء الموظفين ؟
- ما هي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها مديرية التربية لولاية مستغانم لتحسين الأداء الوظيفي لموظفيها؟
- كيف تساهم العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين ؟
- ما هو رأي الموظفين في دور العلاقات العامة في تحسين أدائهم داخل المؤسسة؟

## ➤ الفرضيات :

- ✓ تحتل العلاقات العامة مكانة هامة في مديرية التربية و التعليم لولاية مستغانم.
- ✓ تعتبر العلاقات العامة همزة وصل بين الموظفين و الإدارة بمديرية التربية لولاية مستغانم.
- ✓ تلعب العلاقات العامة دورا فعالا في تحسين أداء الموظفين.
- ✓ تستخدم مديرية التربية لولاية مستغانم وسائل متعددة في مجال العلاقات العامة مما يساعد على تحسين أداء موظفيها.

## ثانيا : أسباب اختيارنا للموضوع:

لم يكن اختيارنا للموضوع العلاقات العامة في مؤسسة خدمتية من باب الصدفة وإنما هناك أسباب تضافرت لتشكيل لنا حافز لاختيار الموضوع.

## 1- الأسباب الذاتية:

- الارتباط المباشر الذي يربط موضوع البحث مع تخصصنا اتصال علاقات عامة .
- اهتماماتنا الشخصية في معرفة الدور التي تلعبه العلاقات العامة و أهم وجودها بمؤسسة مديرية التربية لولاية مستغانم.

- المعرفة و الاضطلاع و تقديم دراسة تترجم فعليا مجوداتنا و مهاراتنا العلمية التي تحصلنا عليها طيلة السنوات الدراسية.

## 2- الأسباب الموضوعية :

- اتساع حجم المؤسسات و تزايد جماهيرها الداخلي و الخارجي.
- المكانة التي تلعبها العلاقات العامة كونها تعد من أهم الركائز الأساسية لنجاح و ديمومة استقرار المؤسسة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية.
- إهمال دور العلاقات العامة داخليا في العديد من المؤسسات.

## ثالثا :أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية موضوع البحث حول العلاقات العامة انطلاقا من أهمية البالغة التي تكتسبها هذه الأخيرة في عالم الاتصالات الإستراتيجية و تقنية الاتصالية فعالة في نجاح المؤسسة مع وضوح طبيعة موقعها من الهيكل التنظيمي للمديرية التربية لولاية مستغانم و ما تقدمه من خدمات لها صلة مباشرة مع الموظفين وتبرز أهمية الدراسة في كونها دراسة ميدانية تقترب من واقع أعمال و أنشطة العلاقات العامة بمديرية التربية و التعليم و تنقل صورة واقعية عن أعمال و أهمية هذه الأعمال في تسيير المديرية لدى يتطلب و أمانة التعرف على دور العلاقات العامة بمديرية في التعامل مع المصالح و الموظفين كما تبرز أيضا هذه الدراسة في الوصول إلى نتائج علمية يستفاد منها في تقديم العديد من الاقتراحات و التوصيات التي تسهم في تحقيق توظيف إدارة العلاقات العامة .

**رابعاً : منهج البحث :**

إن في الدراسات العلمية يفترض على الباحث أن يعتمد على منهج محدد أو طريقة يتبعها للوصول على نتيجة معينة ، المنهج عند " موريس أنجريس " هو مجموعة الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة بمعنى أن يتبع الباحث نشاطه البحثي باعتماده المنهج الملائم الذي يتماشى مع طبيعة البحث وعليه ، فالمنهج الوصفي هو المنهج الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة من أجل الكشف عن دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية ، ولأنه يكفل لنا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الوصفية واللائمة بغرض تحليل واستخدام البيانات وتفسيرها بهدف معرفة الواقع والوصول إلى العلاقات الموجودة بين مختلف المتغيرات ، ويمكن هذا المنهج الباحث من التحقق من صدق ما يتواتر من أفكار وأراء وأقوال حول الظاهرة المدروسة وزيادة على ذلك فإن نتائجه تقدم خدمة كبيرة في رسم الخطط في المستقبل ، والتي تؤدي الى تحسين الظاهرة وتطويرها إلى الأفضل.

**خامساً :أدوات جمع البيانات:**

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي يجمع بها الباحث البيانات والمعلومات وكافة الحقائق التي تلزمه في البحث ، واعتمدنا في بحثنا على أكثر من أداة حتى نستطيع أن ندرس الموضوع ، ونلم بجميع أبعاده وتمثل هذه الأدوات في: الملاحظة ، الاستبيان والمقابلة.

**1- الملاحظة:**

تعد الملاحظة مصادر من مصادر الحصول على البيانات فهي تهدف إلى جمع المعلومات عن الأشياء والمواقف المحيطة بالمبجوثين ، كما تكشف عن التعارض الذي يحدث بين تصريحات

المبحوث وبين مشاعره وأدواته حول الأسئلة المطروحة ، والتي تظهر في ردود أفعاله ، كما تساعد أيضا في التعرف على معلومات خفية لم يذكرها المبحوث من قبل.

## 2- الاستمارة:

تعتبر استمارة الاستبيان الأداة الرئيسة في عملية جمع البيانات ، ولقد تمت صياغتها انطلاقا من مشكلة البحث والأسئلة التي أثارها لتحقيق أهداف الدراسة وتعرّف بأنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة تتوجه إلى الأفراد من أجل الحصول على بيانات معينة "وقد اعتمدنا في بحثنا على استمارة وجهت للموظفين في مديرية التربية لولاية مستغانم كونهم المعنيين بدور العلاقات العامة في تحسين أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة.

## سادسا : مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على أنه " جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوبة لدراستها ، وعادة ما يعرف مجتمع البحث باسم إطار مجتمع البحث الذي يشتمل عليه جميع أسماء وعناوين مفردات البحث .(1)

وقد قمنا باختيار مجتمع بحثنا في هذه الدراسة بناء على إبراز طبيعة المجتمع في حد ذاته والمتمثل في كل الموظفين في مديرية التربية لولاية مستغانم.

(1) موريس أنجريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط1 ، الجزائر، 2004 ، ص298

## سابعاً : الإطار المكاني و الزماني

أ- **المجال المكاني** :يكنم المجال المكاني للدراسة في مديرية التربية لولاية مستغانم.

إن أهم الاعتبارات التي أدت إلى اختيار مديرية التربية لولاية مستغانم هي:

- تعتبر مديرية التربية مؤسسة خدماتية.

- كذلك باعتبارنا موظفين بهاته المؤسسة.

وبما أن الدراسة تبحث عن دور جهاز العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة

خدماتية أخذنا مديرية نموذجاً للدراسة الميدانية باعتباره مؤسسة من المؤسسات الخدماتية.

### ب-المجال الزماني:

بدأنا دراستنا بتاريخ جانفي 2022 ذلك باختيار لمشكلة الدراسة والتي قد تم تعديلها على هذا الشكل

النهائي" دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة خدماتية مديرية التربية لولاية

مستغانم نمودجا" و ذلك بعد تحصلنا على الموافقة من طرف كل من مسؤولي المديرية.

تم البدء بجمع المصادر العلمية لدراسة ثم الصياغة المبدئية لأسئلة الاستمارة بتاريخ 10مارس

2022 و عرضت على المؤطر و بعض الأساتذة تم التعديل بناء على اقتراحاتهم و صياغتها من

جديد بشكل نهائي تم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في موظفين مديرية التربية لولاية مستغانم

بتاريخ 02 ماي 2022 و تم جمعها بتاريخ 10ماي 2022 حيث تم توزيع 110 استمارة ، وتم البدء

بتفريغ البيانات وتحليل البيانات وصياغة نتائج الدراسة .

## ثامنا :تحديد مصطلحات الدراسة والمفاهيم الإجرائية :

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية مهمة وأساسية في ضبط التصور ومسار الباحثون ، ومن هنا تتضمن دارستنا هذه بعض المفاهيم نحددها كآآتي:

### ✓ العلاقات العامة:

إن المفهوم الذي يرمز له مصطلح العلاقات العامة يكون أكثر دلالة وأوفى غرضا اذا عرفنا بدقة معنى المصطلح من خلال معرفة معنى الكلمتين "العلاقات" و" العامة".

إن كلمات العلاقات تعني الصلات و الروابط وخيوط الاتصال بين الإدارة العامة أما العامة يقصد بها الناس ، جماهير متعاملة مع الإدارة و المؤسسة.(1)

### ✓ التعريف الاصطلاحي:

أما اصطلاحا فان العلاقات العامة هي مجموعة الجهود التي تبذلها إلى منظمة من المنظمات وهذا بهدف ضمان الثقة والتفاهم المتبادل بين هذه المنظمات والجمهور التي تتعامل معه ، بمختلف أنساقه نشاط و إداري و اتصالي(2) على الرغم أن هذا المصطلح قد أصبح شائعا في ميدان الإدارة فإن الباحثين لم يتوصلوا إلى تعريف محدد.

لذلك جاءت تعاريف العلاقات العامة مختلفة من باحث إلى آخر ومن هيئة إلى أخرى.

وقد عرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة بأنها" جهود مخططة ومرسومة من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجماهيرها"، أما جمعية العلاقات العامة الفرنسية فنرى بأنها" طريقة للسلوك

(1) عبد العزيز صالح: الإدارة العامة المقارنة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2000 ، ص2.

(2) سليمان فخري: العلاقات العامة، دار الكتابة و الطباعة للنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981 ،ص34.

وأسلوب للإعلام والاتصال يهدف لإقامة علاقات مفعمة بالثقة والمحافظة عليها<sup>(1)</sup>.

كما ترى جمعية العلاقات العامة الأمريكية أنها "تشاط أية صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أية منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور"<sup>(2)</sup>

أما جمعية العلاقات الدولية فقد خلصت بأن العلاقات العامة "عبارة عن وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المنظمات لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها " ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن العلاقات العامة عبارة " عن أنشطة تهدف لتحسين عملية الاتصال بين المنظمة وجمهورها ، وذلك بغرض الحصول على تأييدهم ورضاهم الدائم الذي يحقق لها الاستمرار."

#### ✓ التعريف الإجرائي:

هي الجهود الإدارية الخلاقة و المدروسة المستمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية، قائمة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين مؤسسة ( مديرية التربية - مستغانم - ) جمهورها ، لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية، ولتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع ، والنشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتفسيرها وتطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة.

(1) عبد الرحمن عبد العزيز الماجد، أساليب الاتصال ووسائله في العلاقات العامة: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الدعوة والإعلام قسم الصحافة، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، 1407 هجري، ص 27.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

## ✓ الأداء الوظيفي

اصطلاحاً: يعرف الأداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.<sup>(1)</sup>

و يعرف على أنه مجموعة السلوكيات التي تعبر عن قيام الفرد بعمله بشكل مميز و يتضمن جودة الأداء و حسن التنفيذ و الخبرة الفنية و الابتكار و الإبداع و الالتزام باللوائح و القوانين الخاصة بالعمل و الاتصال و القدرة على مع التفاعل الأخرين داخل المنظمة.<sup>(2)</sup>

✓ إجرائياً : هو العمل الذي يحققه الموظف في المؤسسة التي يعمل بها المجهودات التي يبذلها للوصول إلى النتيجة المرغوب فيها في عمله.

## ✓ تعريف المؤسسة الخدمائية :

اصطلاحاً : تعرف على أنها : تلك المؤسسة التي تتاطب بها مهمة تقديم الخدمات بغية تلبية حاجيات المستهلكين كالمؤسسات التجارية و مؤسسات التأمين و غيرها ، فهي تضطلع هي الأخرى بهذه المهمة عبر أو بواسطة وسائل تشغيل مختلفة و بإشراف و تنفيذ القوى العامة البشرية.<sup>(3)</sup>

كما تعرف أيضا على أنها :المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل مؤسسات البريد و المواصلات ، المؤسسات الجامعية و مؤسسات الأبحاث العلمية الخ أي هي كل مؤسسة يتحدد عرضها الأساسي في تقديم الخدمات للعملاء .و المؤسسة الخدمائية هي :منظمة تقوم على أشخاص

<sup>(1)</sup>القيسي محمد وائل الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008 "إدارة باراك اوباما" نموذجاً المملكة العربية السعودية -الرياض العيبكان للنشر و التوزيع 2016

ص 47  
<sup>(2)</sup> العامري محمد الريس نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين الجزائري دار الجزائرية النشر و التوزيع القاهرة المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية .

<sup>(3)</sup>قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد ، جامعة ورقلة 2011،ص47.

قادريين و متمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق إشباع رغبات الزبائن كما تسهر على تقديم و تحسين نوعية الخدمة<sup>(1)</sup>.

### تعريف إجرائي :

المؤسسة الخدماتية هي عبارة عن هيكل منظم للقرارات ووسائل خاصة ، حيث يستفيد الزبون بخدماتها بمختلف الأشكال و الأنواع فهي تقوم ببيع الخدمات مباشر و هذا ما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن تضم أكبر عدد منهم ، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدماتية بالإطلاع السريع و المباشر على رغبات الزبائن و أدواقهم من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

### تاسعا :الدراسات السابقة:

#### 1. الدراسات العربية:

##### الدراسة الأولى:

دراسة للباحث محمد قيراط، العلاقات العامة في المؤسسات الصحية ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية، 2005-2006 وهنا يمكن ان نصنف هذه الدراسة التي تخص المؤسسة الصحية ضمن المؤسسات الخدماتية باعتبارها مؤسسات غير ربحية فهي تقدم خدمات للمتعاملين معها ونجد أن هذه الدراسة تبحث عن مكانة وموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة ومختلف منشأتها وكل هذه الصلاحيات والوظائف المتعلقة بها كالبحت والتخطيط وكذا التعريف بدور العلاقات العامة في الاتصال الداخلي والخارجي للمنشأة.

##### نتائج الدراسة :

- ✓ الفهم الخاطئ للعلاقات العامة سواء من حيث الطبيعة والأهداف.
- ✓ انعدام دور العلاقات العامة وغياب اغلب وظائفها المتمثلة في التخطيط والمتابع و البحث.

(1) أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999 ، ص 16.

✓ ضعف الإمكانيات والأجهزة والمعدات والكفاءة البشرية.

✓ الدور المحدود للعلاقات العامة المنحصر في الاتصال الداخلي والخارجي.

والأمر الذي جعلنا نختار هذه الدراسة كمرجع سابق هي أنها تبحث عن وجود العلاقات العامة كإدارة متخصصة في المؤسسة الخدمائية وكذا الوسائل و الأساليب المستعملة من أجل توطيد الصلة وبناء علاقات حسنة مع الجمهور خاصة الموظفين، وهذا يعد محور هام في دراستنا الذي سنحاول البحث فيه في نفس النوع من المؤسسات ألا و هي مديرية التربية لولاية مستغانم كمؤسسة خدمائية ، وقد أخذنا فكرة حول المنهج ، و أدوات جمع البيانات وكذلك حول كيفية ونوعية طرح أسئلة الاستمارة.

### الدراسة الثانية:

للباحث علي بدر الحديد بعنوان :واقع دائرة العلاقات العامة في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية على طلبة الجامعة ، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام تخصص إعلام قدمها الباحث عام 2011 بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن.

يهدف موضوع الدراسة إلى إسقاط الضوء على إدارة العلاقات العامة في الجامعة ومعرفة واقع عمل هذه الإدارة والخدمات التي تقدمها من وجهة نظر طلابها.

### • نتائج الدراسة :

✓ واقع دائرة العلاقات العامة في الجامعة الأردنية واقع يحتاج إلى تحسينات وهو لا يتماشى مع معطيات مفهوم العلاقات العامة.

✓ إن وجهات نظر الطلبة نحو دائرة العلاقات العامة بشكل عام نحو الخدمات التي تقدمها والتنويع بنشاطاتها تعد سلبية.

✓ إن مشاركة و اشراك الطلبة في نشاطات وفعاليات دائرة العلاقات العامة تعد ضعيفة.

✓ ضعف تركيز الخدمات الإعلامية التي تقدمها دائرة العلاقات العامة على نشاطات الطلبة المختلفة.

✓ اقتصار الخدمات الإعلامية التي تقدمها دائرة العلاقات العامة على الخدمات التقليدية مثل نشر اللوحات الإرشادية والمشاركة في استقبال الطلبة الجدد.

✓ إن وجود كلية أو قسم أو تخصص أكاديمي في الجامعة يساهم في تكوين نظرة ايجابية نحو دائرة العلاقات العامة وإقبال الطلبة على نشاطاتها المختلفة.

تظهر أهمية هذه الدراسة بالنسبة لنا في أنها كشفت عدة أمور جوهرية ترتبط بدور العلاقات العامة في الجامعة، وعليه تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بالعلاقات العامة في الجامعة وهي مؤسسة خدماتية ، وقد أخذنا فكرة حول المنهج ، و أدوات جمع البيانات.

#### - دراسات محلية

##### الدراسة الأولى:

بعنوان واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة من إعداد الباحثة الطالبة عيواج عذراء رسالة لنيل شهادة الماجستير اشرف د- أجغيم الطاهر 2008-

2009

تمحورت الإشكالية حول معرفة واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية مع اتخاذ بلدية قسنطينة ميدان للدراسة والبحث والتحليل ، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي:

■ ما هو واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية؟

وقد خلصت هذه الدراسة التوصل إلى النتائج الآتية:

## -توصلت الدراسة :

- ✓ إلى عدم وجود العلاقات العامة كجهاز إداري مختص في الإدارة المحلية الجزائرية وظيفته الاهتمام المستمر بالموظفين وتحقيق الاتصال الدائم بالمواطنين .حيث أن ظهور العلاقات العامة كمديرية في بلدية قسنطينة هو ظهور شكلي فقط ، فهي غير مجسدة على أرض الواقع.
- ✓ أما خلية الاتصال هي من تعوض جهاز العلاقات العامة وجدنا انه لا يشرف عليها مختصون و مؤهلون ، وهي لا تضطلع بالمهام الأساسية للعلاقات العامة التي تتمحور حول الاهتمام المستمر بالموظفين وتحقيق الاتصال الدائم بالمواطنين.
- ✓ أن الإدارة المحلية الجزائرية لم تستوعب بعد أهمية إيجاد الصورة الذهنية الجيدة عن الجمهور الداخلي والخارجي حتى تضمن نجاحها استقرارها مع البيئة المحيطة ، فكيف لها إذن أن تعمل على تحسين تلك الصورة وباستعمال مختلف الأنشطة الاتصالية المساعدة على تحقيق ذلك الغرض.
- ✓ حول المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية والتي تضعف من مكانتها ودورها والتي من أهمها:
- ✓ أن العلاقات العامة لا تزال قيد الإهمال ولا تكتسي أهمية بالغة ولم تحتل بعد المكانة اللازمة التي تسمح لها من أداء أدوارها ووظائفها على أكمل وجه بالإضافة إلى مشكل غياب المختصين والمؤهلين في ونقص الاهتمام بمشاكل وشكاوى الموظفين والمواطنين على حد سواء إضافة إلى ضعف استعمال الوسائل الاتصالية الحديثة في ميدان العلاقات العامة.
- وعليه تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في اهتمامها دائما بمحور العلاقات العامة في المؤسسة خدماتية ، كما أخذنا فكرة جيدة حول استخدام المنهج الوصفي و أدوات جمع البيانات.

**الدراسة الثانية:**

للباحث ياسين مسيلي بعنوان العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة - و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة.

بحيث يمكننا أن نصنف هذه الدراسة التي تخص المؤسسة الصحية ضمن مؤسسات عمومية خدماتية و نجد أن هذه الدراسة تبحث عن مكانة و موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة و كذا التعريف بدور العلاقات العامة في اتصال الداخلي و الخارجي للمنشأة.

**- توصلت الدراسة :**

- لا يوجد جهاز مختص في العلاقات العامة إنما يوجد مكتب الإعلام و الاتصال

- أما مكتب الإعلام و الاتصال لا تتوفر فيه شروط القائم بالعلاقات العامة

هذه الدراسة لها مجال مشترك في دراستنا إذ اهتمت بمحددات هامة و أساسية العلاقات العامة في مؤسسة صحية ألا و هي مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالإضافة إلى أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في الاتصال. مع الاعتماد على نفس المنهج و هو الوصفي.

**الدراسة الثالثة:**

للباحث سويد أحمد بعنوان دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية تندوف - و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام و الاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة 2019.

يتناول موضوع الدراسة دو العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين في ظل غياب استيعاب الموظفين لدور و وظيفة العلاقات العامة وان المؤسسات بحاجة ماسة الى جهاز العلاقات العامة حتى تضمن لها اتصال مع جماهيرها الداخلية و الخارجية.

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات:

- وجود العلاقات العامة كجهاز إداري مختص في مؤسسة اقتصادية شركة سونلغاز و لكن الاعتراف بأهمية و دور هذا الجهاز وضرورة الالتزام بنظام علمي في استخدام التحفيز ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حتى يتمكن المكلف بالعلاقات العامة من أداء عمله و تطبيق 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 و تسهيل أداء الموظفين.

- توفير للعمال الجو و البيئة للعمل من أجل أداء حسن.

وعليه تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بمحور العلاقات العامة إذ أنها تدرس دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية و كذلك المنهج الموظف و هو منهج الوصفي و ساعدتنا الدراسة في صياغة الفروض .

### عاشرا :الدراسة استطلاعية

لا تخلو أي دراسة ميدانية من جمع أولي للمعلومات التي تتكون من جانبين نظري والأخر ميداني فبالنسبة للجانب النظري فقد تمثل في الزيارات المتكررة للمكتبات أهمها مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مستغانم عبد الحميد بن باديس وأيضا مكتبة العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية بالإضافة لمكتبة دار الثقافة ، وهذه الزيارات ساعدتنا في جمع المعلومات و المرجع في

المنهجية عل سبيل الذكر أنجس موريس منهجية البحث في العلوم الإنسانية " وفيما يخص الجانب الميداني فقد كانت الدراسة الميدانية عبر مرحلتين :

**المرحلة الأولى:** زيارة أولية استطلاعية لمديرية التربية لولاية مستغانم اعتمدت على الملاحظة كما أجرينا فيها ثمانية مقابلات : اثنان منها مقابلات مع رؤساء مكاتب بمصلحة الامتحانات و الدراسة و مصلحة المستخدمين و أربع مقابلات مع مسيرين إداريين مصلحة المستخدمين واثنان مقابلات بمكتب الضبط من اجل اخذ إذن لإجراء الدراسة الميدانية بكل حرية ، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي مكنتنا من جمع كم كبير من المعلومات .

**3- أما المرحلة الثانية:** استطعنا تحديد عنوان الدراسة بشكل دقيق إضافة إلى بناء الإشكالية ووضع فرضيات إلى جانب صياغة أهم العناصر التي نركز عليها في إعداد دليلا لاستمارة الذي يتكون من جملة من الأسئلة.

# الفصل الأول

**تمهيد**

تقوم العلاقات العامة بدور رئيسي في توطيد وتحسين علاقة المؤسسة بجمهورها الداخلية و الخارجية و أصبحت عنصرا ضروريا في أي منظمة لتحقيق الاتصال والتنسيق والتفاهم و التعاون المشترك بينها وبين الجماهير و سنحاول في هذا الفصل الاقتراب أكثر من مفهوم العلاقات العامة بمعرفة نشأة هذا النوع الاتصالي الجديد في المؤسسات وأهميته وأهدافه ووظائفه.

## أولاً: ماهية العلاقات العامة:

يختلف المؤرخون والمشتغلون بالعلاقات العامة فيما إذا كانت العلاقات العامة فناً إجرائياً تكتيكياً لا يرقى إلى مرتبة العلم أو علماً ينطبق عليه مضمون العلم من حيث النظرية والمنهج وللحكم على ذلك يجب التعرف على معنى الفن ومعنى العلم، فالفن مجموعة من الأعمال الإنسانية المنظمة تتخذ وسيلة لغاية معينة أو صناعة من الصناعات التي يزاولها الإنسان لغرض معين، فالفنان لا يعمل عملاً لذاته بل يقصد به شيئاً آخر أو غرضاً معيناً أما العلم فهو مجموعة من الحقائق المنظمة المتحددة الموضوع الثابتة الدليل العقلي أو التجريبي، وبمعنى آخر فهو تنظيم المعرفة لطبيعة الظواهر والعلاقات بينها<sup>(1)</sup> ومن الحقائق المؤكدة من يشير إلى العلم والفن متصلان اتصالاً وثيقاً، فليس من المتصور أن يقوم علم من دون فن، أو فن من دون علم ويتجلى ذلك في العلوم التطبيقية التي تظهر فائدتها في التطبيق الفني والخلاصة أن العلم ينطوي على الإدارة أو المعرفة والفن ينطوي على العمل وتشير تعريفات أخرى إلى أن العلاقات العامة فن، والمقصود بالفن "الفن المهاري" وليس الفن بالمعنى الجمالي، والفن المهاري هو: "القدرة على التعامل مع الناس ومسايرتهم ومجاراتهم أي أنها تحتاج إلى مهارة ولباقة وحسن تصرف، وإلى تجديد وابتكار مستمر حسب مقتضيات العمل والمقاصد"، وهي فن في كيفية التعامل مع الجمهور والحصول على رضاه ومحبته وكسب ثقته وتأييده ويتحقق ذلك عن طريق الاتصال بال جماهير لنقل الحقائق لهم وتفسير هذه الحقائق حتى تلقى تلك المنظمات تأييد الجماهير لها.<sup>(2)</sup>

(1) محمد صاحب السلطان ، العلاقات العامة و وسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ط 1، 2011، ص37.

(2) نفس المرجع، ص38.

## ثانياً: نشأة العلاقات العامة:

يعود ظهور العلاقات العامة إلى العصور البدائية، إذ في القديم كانت القبائل تحتاج إلى من يعلمها بوجود قطيع من الحيوانات للقيام بالصيد أو عدو معين كي تستعد لمقاومته، فتوكل المهمة إلى أشخاص يقومون بدور رجل العلاقات العامة، كما في وقتنا الحالي، وقد كانت الوسائل التي تستخدم في القديم شبيهة إلى حد ما بتلك التي تستعمل في وقتنا الحالي في مجال العلاقات العامة، كحفلات الزواج واحتفالات الانتصارات على القبائل المعادية إضافة إلى ذلك أن زعيم القبيلة كان يعتمد على أشخاص معروفين جداً كالأطباء، ورجال يجيدون فنون التعبير عند حاجته إلى تعبئة الرأي العام، وإقناعه بالخطوة القادمة التي سيقدم عليها، كما كانت هناك نشرات زراعية ترشد المزارعين إلى كيفية استغلال أراضيهم أو التخلص من فئران الحقول ثم إلى كيفية حصاد محصولهم، وهو ما تقوم به العلاقات العامة في الوقت الحالي في مجال الإرشاد الزراعي<sup>(1)</sup>

وعرف قدماء المصريين بعض ممارسات العلاقات العامة فقد كان ملوك مصر وكهنتها لا يبذلون جهداً في وصف المواقع الحربية وعرض الانتصارات الكبرى وشرح الإصلاحات المختلفة وبيان المواقف الدينية والخلقية التي تثير إعجاب الناس وتضمن كسب تأييدهم، وقد وجه ملوك الفراعنة من خلال ورق البردي نصائح وتوجيهات وإرشادات للناس لتجنب بعض السلوكيات غير المقبولة. ويعتبر الآشوريين هم أول من أدخل النشرة المصورة التي تستخدم في العلاقات العامة حالياً، إذ كانوا يرقمون انتصاراتهم، ويصورون بالألوان صور الأسرى من ملوك وأفراد، وهي بذلك تحل محل الملصقات واللافتات في الوقت الحاضر أما في عهد الإمبراطور آشور بانيال فقد وجدت في خزائنه مجلات مفصلة بحسب تواريخها وحوادثها، وكان الغرض منها الإعلان لمبادئ معينة كما كان يفعل

(1) فخري حاسم نحري سلمان وآخرون، العلاقات العامة، جامعة بغداد، 1981، ص 33.

الفراعة، فقد استعملت واجهات المعابد التي تشيد بالانتصارات الحربية للحكام، وانجازاتهم المختلفة، وهذا كله يدخل ضمن نشاطات العلاقات العامة خاصة في ميدان الإقناع.

### 1- العلاقات العامة عند الإغريق والرومان :

تميز المجتمع إبان الحضارتين الإغريقيتين والرومانية بكثرة التفاعل والاتصال بين الحكام ومع ظهور مبادئ الديمقراطية في المدن اليونانية أخذت العلاقات العامة في الاتساع، وخاصة بعد زيادة الاهتمام بالاتجاهات السائدة وميول الناس وتقاليدهم (1)

### 2- العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية :

استطاعت الحضارة الإسلامية أن تظهر مفهوم العلاقات العامة، من خلال اعتمادها في الدعوة للإسلام على عدة أساليب اتصالية مختلفة، خاصة تلك التي جاء بها الرسول صلى الله عليه وسلم، من لقاءات ورسائل ومبعوثين، واعتماد الصدق ومحاولة إقناع الناس بالعلاقات الطيبة، فنجد أن الفاطميين والشيعة كانوا من أكثر المسلمين اتقانا للدعوة، ومتمرسين في أساليب التأثير في النفوس، فقد استخدموا الاحتفالات والأعياد والمواسم وهذا ما يدخل في صميم العلاقات العامة، ويتجلى هذا بكل وضوح من خلال الآيات القرآنية العديدة والأحاديث النبوية الشريفة (2)

(1) محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية، أسس و مبادئ، المكتب العلمي للكمبيوتر، مصر، 1994، ص 169.

(2) نفس المرجع، ص 196.

## 3- في العصور الوسطى :

أطلق على هذه العصور بالمظلمة، وهي أسوأ العصور التي مرت بها البشرية، حيث كانت المجتمعات في ظلمات التعصب والجهالة نتيجة الجهل والفساد والتعصب الديني، كما اتصفت بالانحلال الاقتصادي والاجتماعي وانتشار النفوذ الإقطاعي.<sup>(1)</sup>

## 4- العلاقات العامة الحديثة :

أما المؤسس الفعلي للعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية فهو "ثيودور فيل" وهو رئيس شركة التلغراف والأهلية، حيث أسس سنة 1907م، مكتب الاشتراكات والشكاوى بالاشتراك، ممهدا للذين جاؤوا بعده لتكملة ما بناه في العلاقات العامة، ومنهم الملقب بأب العلاقات العامة "إيفي لي ليد باتر" وذلك بعد أن وضع العديد من مبادئ العلاقات العامة منذ مطلع القرن العشرين والى غاية وفاته سنة 1934، وكان قد استعمل تعبير العلاقات العامة لأول مرة سنة 1921، في النشرة التي أصدرها مع مساعديه بعنوان "العلاقات العامة".<sup>(2)</sup>

ليأتي بعده "إدوارد بيرنايز" الذي لعب دورا كبيرا في دفع العلاقات العامة إلى مرحلة التقنين العلمي، حيث اصدر سنة 1923م كتاب بعنوان "بلورة الرأي العام"، وكان أول من درس العلاقات العامة في جامعة نيويورك، كما يعود إليه الفضل في إنشاء أول مجلة متخصصة في حقل العلاقات العامة والتي تعتبر مرجعا أساسيا للعلاقات العامة المعاصرة، وبعد أن نضجت ممارسة العلاقات العامة في أمريكا، بدأت بالانتقال إلى أوروبا في الدول الانجلوسكسونية أولا ثم الدول الفرنكوفونية أهمها فرنسا . وبالنسبة للعلاقات العامة الحديثة نجد تقسيم بيرنايز لها إلى أربع مراحل وهي كالتالي:

(1) هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية (أسس نظرية ومجالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص17.

(2) علي برغوت، العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية، معهد بحوث الدراسات العربية، ص34.

✓ **المرحلة الأولى:** وتبدأ من عام 1900 حتى قيام الحرب العالمية الأولى عام 1914 وقد اعتبرها بيرنيز)مرحلة الإعداد 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 لقياس الرأي وتوجيهه، وتميزت هذه المرحلة بخصائص جديدة في ظهور وعودة الحياة الطبيعية إلى مجراها العادي وظهور الآثار المدمرة التي خلفتها الحرب وما استلزمته الحياة الإنسانية من دور للعلاقات العامة في إعادة تكييف الأفراد لحياتهم الجديدة.<sup>(1)</sup>

✓ **المرحلة الثالثة:** وتمتد في الفترة ما بين 1919/1929 وهي مرحلة النمو وتميزت هذه المرحلة بازدهار واضح في أساليب العلاقات العامة وظهرت الأصول الفنية والمنهج العلمي لها بفضل جهود رائد العلاقات العامة ايفي لي وبعده ادوارد بيرنيز.

✓ **المرحلة الرابعة:** كانت خلال الفترة التي تمتد بظهور أزمة الكساد العالمي التي اجتاحت العالم 1935 وتميزت بظهور الضغوط نتيجة الانهيار الاقتصادي، وتميزت هذه المرحلة انها شهدت نشاطا ملحوظا، في إثراء حركة العلاقات العامة وتحديد معالم شخصيتها كانت مع بداية عام 1938م حيث أصبح مفهوم العلاقات العامة مستقرا، وأصبحت العلاقات العامة جزءا أساسيا في مختلفة المؤسسات<sup>(2)</sup>

أما Natacha فيرى ان نشأة العلاقات العامة تعود إلى 1870 في الولايات المتحدة الأمريكية، خصوصا مع افتتاح قطار السكك الحديدية العابرة للقارات المحيط الهادئ(، في عام 1889، وإنشاء أول علاقات عامة في مؤسسة خدماتية، أو ستنج هاوس وكان قبل افتتاح أول شركة

<sup>(1)</sup> محمد عبد الرازق الدليمي، العلاقات العامة والعولمة ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 23.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص24.

للعلاقات العامة والتي تتطابق مع المتخصصين وكانت ولادتها أثناء الأزمات الحادة الاقتصادية في أوائل القرن العشرين، وتم إنشاء أول وكالات علاقات عامة في 1900م لم يكن بالمعنى الدقيق لكلمة العلاقات العامة، أما ظهور العلاقات العامة في أوروبا كانت بعد الحرب وأثناء خطة مارشال، الذي يعزز إعادة إعمار أوروبا في عام 1946 وفي هولندا وانجلترا عام 1948م، والنرويج عام 1949م، أما في فرنسا فظهرت كأداة إدارية لأول مرة في الشركات النفط ( اسو، شيل ) والشركات الكبيرة في عام 1949 ثم من عام 1950 إيطاليا وبلجيكا والسويد وفنلندا. (1)

### ثالثا: أسس ومبادئ العلاقات العامة:

هناك عدد من المبادئ والركائز التي يسترشد بها المشتغلون بالعلاقات العامة وتتخلص هذه الأسس في الآتي: (2)

- البدا من داخل المؤسسة والعمل على إيجاد تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع العاملين بها والعمل على تماسك الجمهور الداخلي وتدعيم روح الجماعة والتعاون في داخل المؤسسة.
- مراعاة الصدق والأمانة في شرح ما يصدر عن المؤسسة حرصا على كسب ثقة الجمهور ورضاه حتى تتجح المؤسسة وتدوم طويلا.
- التمسك بالأسلوب المهني والتمسك بأهداف العدل واتساق القول والعمل وإتباع المبادئ والقيم الأخلاقية في كل التحركات.
- الابتعاد عن اتخاذ موقف دفاعي عن تغطية المساوى لأن ذلك يضرب منظرا من التظليل ويحجب الحقيقة و يعرقل وضوح الرؤية.

(1) *Natacha Draskovic*, Création d'un programme de relations publiques pour un projet culturel dans un contexte international, Etudes interdisciplinaires de troisième cycle Management Culturel et Politiques Culturelles, université des arts de belgrade, 2007, p30.

(2) غريب عبد السميع غريب، الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2006، ص 22.21

- إظهار الحقائق في صرامة ووضوح حرصا على كسب ثقة الجمهور وذلك لأن إخفاء الحقائق إذا نجح بعض الوقت فإن هذا النجاح مؤقت وسرعان ما تتكشف الحقيقة ويفقد الجمهور ثقته في المؤسسة.
- المساهمة في رفاهية المجتمع وتقدم أفراده أكثر من مجرد تحقيق أكبر كسب مادي وهذا يعمل على كسب تأييد الجمهور داخل المؤسسة وخارجها.
- التعاون مع المؤسسات الأخرى والاتفاق على الخطوط العريضة في محيط العلاقات العامة حتى يتحقق لها جميعا النجاح.
- إتباع مناهج البحث العلمي المبنية على المنطق والتحليل الموضوعي في حل أي مشكلة حتى يمكن الوصول إلى قرار سليم مبني على الواقع.
- ضرورة اتصاف العلاقات العامة بالديناميكية والحيوية والتفاعل مع الجماهير.
- اتساع نشاط العلاقات العامة حتى يمكنها ان تعمل في جميع المجالات.

#### رابعا: أهداف و أهمية العلاقات العامة:

##### 1- أهداف العلاقات العامة:

- ❖ يمكن تقديم مجموعة من الأهداف والتي تشكل خطوط رئيسية للعلاقات العامة والتي تنطلق من إدارات العلاقات العامة وتكمن في ثلاثة أهداف رئيسية وهي:<sup>(1)</sup>
- ❖ بناء سمعة طيبة للمؤسسة داخل محيطها الداخلي والخارجي.
- ❖ المحافظة على حالة من الثقة والرضا على المؤسسة لدى جماهيرها الجماهير.
- ❖ تكوين صورة ذهنية وانطباعات ايجابية عن المؤسسة لدى جماهيرها.

<sup>(1)</sup> باقر موسى: الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، صص 65-66.

❖ تشكيل حالة من التوافق المصلحي بين المؤسسة وجماهيرها.

كما تهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات طيبة وزيادة فرص التفاهم والتوافق والانسجام بين المؤسسة وأطراف العمل الداخلي والخارجي.

وهناك أهداف عدة تعتبر بمثابة أهداف فرعية للعلاقات العامة ومنها أهداف خاصة بالجماهير: (1)

### 1-1 الأهداف الخاصة بالجماهير الداخلية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

❖ بناء الثقة بين المنظمة والجمهور الداخلي.

❖ نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم وأهمية هذه الأدوار في المنظمة.

❖ رفع أو تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال الاهتمام أو المشاركة في حل مشاكلهم

المتعلقة بظروف العمل المادية والاجتماعية.

❖ شرح وتوضيح سياسات وخطط المؤسسة وتحديد دور العاملين في انجاز هذه السياسات والأهداف.

❖ تنمية روح التفاهم بين الإدارة والعاملين، وكسب ثقتهم وتعاونهم بهدف زيادة الإنتاج.

❖ رفع المستوى الثقافي والاجتماعي للعمال.

### 2-1 الأهداف المرتبطة بالجماهير الخارجية: أهمها ما يلي:

❖ بناء والحفاظ على السمعة الطيبة للمؤسسة وتدعيم صورتها الذهنية لدى جماهيرها من خلال

التقديم الجيد للمنظمة وشرح سياستها وأهدافها.

❖ استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمؤسسة.

❖ توفير المعلومات للإدارة عن الجماهير أو أطراف التعامل مع المؤسسة.

❖ شرح دور المؤسسة في خدمة البيئة والمواطن بصفة عامة.

❖ التعريف بنشاط المؤسسة والعمل على تحقيق القبول الاجتماعي.

(1) إبراهيم الداوقني: صورة الأثر لدى العرب، د ط، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2001، ص 19.

❖ الوصول إلى الجمهور المعني وتحقيق التواصل معه.

❖ شعور المستهلك بالرضا المستمر والمستمر

## 2- أهمية العلاقات العامة:

إن المبادئ النبيلة التي تقوم عليها العلاقات العامة قد أكسبتها أهمية كبرى هذه الأهمية جعلتها تسطر لنفسها مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها لذا سنحاول أن نوجز بعض أهم النقاط عن أهمية العلاقات:

✓ تهيئة الرأي العام لتقبل أفكار وأراء جديدة، وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات والتنظيمات والمؤسسات مما يقوي الروابط بين هذه الهيئات والجمهور ويوفر تعاوناً بينهما ويساعد على تماسك المجتمع.

✓ توضع بحوث العلاقات العامة للهيئات والتنظيمات والمؤسسات الاتجاهات الحقيقية للجمهور، وكذلك رغباتهم في سياستها وخطط عملها بما يتماشى مع رغبات الجمهور ويحقق النفع لهم وللهيئات معا. (1)

✓ تحقق العلاقات العامة لجمهور الهيئات الداخلي خدمات إنسانية متنوعة بما يعود عليهم بالدفع وبما يكفل لهم تحقيق الرعاية الاجتماعية والعدالة التامة، ويهيئ أسباب الحياة الكريمة للعاملين بالهيئات بالتالي فإن ذلك يساعد على نشر روح الاطمئنان في نفوسهم.

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

(1) كلير أوستن، العلاقات العامة الناجحة، دار الحرية للعلوم، بيروت، 1998 (د-ط)، ص 75.

✓تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير وهذا يساعد المجتمع والتنظيمات للتغلب على العقبات التي تواجهها لأن هذه المشاركة الجماهيرية لا تجعل هذه الهيئات في عزلة عن الجماهير (1)

### خامسا : سمات العاملين في إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية:

على كل مؤسسة أن تحرص على توظيف رجل فني يدرس مشكلات المؤسسة، ويعمل على تحقيق أغراضها، وينصح العامل فيها بان يقوم بعمله ويخبر الآخرين عنه، ولا يبالي في إضفاء الثناء والاحترام في أعماله على نفسه، إذ أن ما يحتاج إليه هو نقل الحقائق ببساطة عن المنظمة، بالإضافة أن المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها العاملون في العلاقات العامة يمكن تلخيصها بالاتي :  
مهارات الاتصال، ومهارات الاستماع والإنصات، ومهارات التغذية العكسية، ومهارات التوعية، ومهارات الإقناع. (2)

### الخصائص الواجب توافرها في العاملين في إدارة العلاقات العامة:

- **النشاط:** العلاقات العامة عمل مستمر حيوي ومتعدد المجالات وجهد متواصل مما يتطلب من يعمل بها بالقدرة على التحريك السريع وبذل أقصى الجهود لنجاح مهمته.
- **حسن المظهر والمنطق والجاذبية:** يعني سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام وتناسق القوام وحسن الهدام والقدرة على التعبير الكلامي بشكل مؤثر، وان يتميز بالشخصية القوية والجاذبة لينال إعجاب الآخرين ويرشدهم باللفظ والعبارة وقوة الشخصية.
- **الشخصية المستقرة والملتزمة:** لا بد على رجل العلاقات العامة أن يتصف بالشخصية المستقرة

(1) سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الإحصائية، رؤية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، (د-ط)، ص1999.  
(2) رافع احمد أبو الزيت دراغمة، دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة، دراسة مسحية مقارنة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلاقات العامة، جامعة لاهي، 2011، ص71.70.

الهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم.

■ **الشجاعة:** على رجل العلاقات العامة أن يكون قوي الشخصية، متصفا بالشجاعة ليتمكن من عرض

آرائها واقتراحاتها بقوة، والدفاع عن وجهة نظره، فرجل العلاقات العامة مسؤول عن إسداء النصح

للمؤسسة، وأيضا مواطن الخلل ومصادر الأزمات وأسبابها قبل وقوعها: (1)

■ **الإقناع:** من مميزات رجل العلاقات العامة أن يكون قادر على التأثير في نفوس الناس وإقناعهم

بلباقة باعتباره خبير في النفس البشرية، والجماعة الإنسانية.

■ **الذكاء:** لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة ذكيا، لان الذكاء عنصر مهم في تكوين شخصيته.

■ **التكيف:** يعتبر التكيف عامل أساسي في العلاقات العامة الطيبة لأن من واجبات العلاقات العامة

تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين فالمؤسسة التي لا تتكيف مع اتجاهات وأعمال الجمهور

سيترتب عليها الفشل لأن هذا التكيف يركز على نقل المعلومات والإقناع.

■ **الكمياسة:** أن المثل الأعلى لرجل العلاقات العامة هو الاتصاف بالكمياسة ودقة السلوك. (2)

■ **الاستقامة والصدق:** ينبغي على كل من يعمل في العلاقات العامة أن يكون قادرا على عرض

الحقائق عرضا سليما على الجمهور لأن الأخلاق الفاضلة من الصفات الاجتماعية التي يؤكد عليها

المجتمع والدين.

■ **الموضوعي:** تعني التجرد من الآراء والأفكار والاتجاهات والمعتقدات فمن الضروري أن يكون رجل

العلاقات العامة موضوعيا مع نفسه فإن لم يكن كذلك فسوف يكون من العسير أن يكون موضوعيا

اتجاه الآخرين.

■ **الخيال الخصب:** العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة

(1) محمد عبد الرزاق الدليمي، المدخل إلى العلاقات العامة ، دار جرير للنشر، الأردن، 2005 ص 115، 116.

(2) نفس المرجع ، ص 116، 117.

والتغلب على الآراء المعارضة في إضعافها لكسب فئات جديدة من الجماهير كم لابد أن يتميز بالخلق والإبداع والمبادرة.<sup>(1)</sup>

بالإضافة إلى مواصفات أخرى يشترط أن تكون متوفرة فيمن يعمل في مجال العلاقات العامة حتى يكون ناجحا في أداء مهمته وجب عليه الإلمام بما يلي:

«القدرة اللغوية: فعلى رجل العلاقات العامة أن يكون ملما باللغات التي يستخدمها وكذلك ملما بأبعاد الكلمة والمعاني المختلفة لها وكذلك أساليب التعامل مع الآخرين.

«الإلمام بمبادئ علمي النفس والاجتماع: بما يمكنه من التأثير في الدوافع والسلوك ومصادر

الاتجاهات وتفهم طبيعة الجماعات وأنماط الاتصال وقوة الروابط داخلها.

«الإلمام بعلم وفن الإدارة: فرجل العلاقات العامة يحتاج إلى المعرفة الإدارية التي تمكنه من تخطيط

وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال داخل وحدته الإدارية وكذا فهم المنظمة التي يعمل بها وكيفية تحقيق أهدافها ودوره في ذلك.<sup>(2)</sup>

#### سادسا : أخلاقيات العمل في العلاقات العامة:

توجه الانتقادات للعلاقات العامة حول نشاطها بأنه كثيرا ما يتسبب في تشويه القضايا العامة التي

تحتاج إلى إيضاح وتجديد، كما يوجه الانتقاد إلى أن بعض القائمين بهذه النشاطات لا يتصفون

بالأمانة و النزاهة ،وقد أثارت هذه الأساليب موجة من النقد العام للعلاقات العامة فاتهم بعض

العاملين في العلاقات العامة بأنهم دعاة متخصصين في التأثير الخفي وأنهم يحاولون إقناع الرأي

العام بتأييد سلع ومنتجات وخدمات لا تستحق هذا التأييد ،بالطبع بذل خبراء العلاقات العامة جهودا

للرد على هذه الانتقادات باعتبار أن العلاقات العامة من الناحية الأخلاقية عمل محايد يمكن أن

<sup>(1)</sup> محمد عبد الرزاق الدليمي، المدخل إلى العلاقات العامة، ص118.119.

<sup>(2)</sup> محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009، صص120.121.

يستخدم لأغراض خيرة أو شريرة وكما يوجد في المهن الأخرى الغشاشون والمزورون كذلك يوجد في مهنة العلاقات العامة الصادقون المخلصون لعملهم ولتخليص العلاقات العامة من مثل هؤلاء الغشاشين حاول باستمرار الخبراء والمختصين وضع مبادئه وأسس مهنية شريفة ونظيفة ، فمثلا "جمعية العلاقات العامة الأمريكية و وضعت مبادئ وأسس للمهنة وهي: (1)

\*نتعهد بألا تتعارض أهدافنا مع رفاهية المجتمع ومصالح عملائنا.

\*أن نرعى في أعمالنا الدقة والصدق والذوق السليم.

\*أن نحتفظ بأسرار عملائنا السابقين والحاليين.

\*أن لا نقبل أي عميل منافس مباشر أو غير مباشر لعملنا حالي إلا إذا وافق الطرفان.

\*أن نتعاون مع زملائنا في المهنة على إحباط كل ما يسيء إليها.

\*أن نزيد جميع العهود التي تهدف إلى رفع المستوى العلمي والفني للعلاقات العامة.

-وقد حدد دستور جمعية مستشاري العلاقات العامة عشر نقاط تتعلق بأخلاقيات العمل

والعاملين بالعلاقات العامة أوجبت أعضائها التقيد بها ونذكر أهم هذه النقاط في ما يلي:

\*لكل عضو واجبات محددة بصورة واضحة تجاه الجمهور

\*أن يتعهد كل عضو بالانضغال ف باب مهنة تعود إلى فساد وسلامة الاتصال الجماهيري والقوانين.

\*على العضو أن لا يقوم بنشر معلومات كاذبة ومضللة.

\*على العضو ألا يقدم خدمات لأسباب أو لأغراض غير مكشوفة أو يعطي أسباب غير واقعية.

\*على العضو ان يحمي ثقة جمهوره الخالي والسابق وأن لا يستخدم هذه الثقة. (2)

(1) هاشم حمدي رضى ، إدارة العلاقات العامة و البروتوكولات ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، عمان 2010 ، ص 25.

(2) محمد عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

**سابعاً: وسائل الاتصال في العلاقات العامة:**

إن لوسائل الاتصال في العلاقات العامة أهمية بالغة فمن خلالها يمرر رجل العلاقات العامة رسائله إلى الجمهور لمعرفة الأثر الذي تحدثه له بعد تلقيه الرسالة وتقسّم الوسائل الاتصالية للعلاقات العامة إلى الأنواع الآتية:

**1- الوسائل المباشرة: الوسائل المباشرة للاتصال تكون أكثر فعالية وتأثير في الجماهير لأن**

الاتصال وجها لوجه يمكن المرسل من تبليغ رسالته على أحسن وجه وتأخذ هذه الوسائل المباشرة الأشكال التالية: (1)

- تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة: فتنظيم الحفلات يدخل في اختصاص العلاقات العامة، ويمثّل نوع الاتصال المباشر مع الجماهير سواء كانت هذه الحفلات للعاملين داخل المؤسسة أو الجمهور المتعامل معها، أو عملاء المؤسسة.
- الزيارات: تعتبر الزيارات من المجالات العامة التي تعمل فيها العلاقات العامة، حيث أن تنظيم زيارات للجمهور لمواقع المؤسسة تؤدي إلى لفت انتباه الجمهور وتشجيعه على احترام المؤسسة والإقبال على التعامل معها.
- المشاركة في الحياة العامة: وهذا بانتهاز المناسبات العامة والفرص المناسبة التي يشترك فيها عدد كبير من الجهود مثل الاحتفالات الرسمية بالأعياد الدينية أو الوطنية، حيث تساهم بعمل معين كتقديم هدايا أو باقات ورد، وحتى في حالة الوفيات تقوم العلاقات العامة بتقديم العزاء، أي المشاركة في السراء والسراء و الضراء و إبراز المشاعر الطيبة مما يساعد على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.

(1) عبد الناصر احمد جرادات، ولبنان هاتف الشامي: د.ط، البازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 19.

- مخاطبة الجمهور: إن مخاطبة الجمهور من وسائل الاتصال المباشر والتي تعني إجراء حوار مفتوح مع الجمهور، أو دعوة مجموعة من الجمهور والتحدث إليهم ويتم توضيح الحقائق والوقائع الصحيحة، وفي ذلك تدعيم لموقف المؤسسة وتقييمها لصلتها بجمهورها.

- الاجتماعات: وهي عمل من أعمال العلاقات العامة يتم التحضير لها بشكل دقيق، وتعتبر من بين أكثر الوسائل تليغا للرسائل فهنا يتم لقاء أفراد المؤسسة وجها لوجه لحل مشاكل الأقسام أو مناقشة سياسة المؤسسة.

## 2- الوسائل المقروءة والمكتوبة: وتتمثل الوسائل المقروءة والمكتوبة فيما يلي:<sup>(1)</sup>

➤ **الجرائد اليومية:** والتي يمكن أن تستخدمها العلاقات العامة في نقل الأخبار إلى جمهور المتعاملين معها من مختلف المستويات والأنواع، ويجب مراعاة الدقة في الإعداد، والإيجاز في النشر لتحقيق الإقناع وجذب الجماهير لخلق الرغبة لديهم في التعاون وإقامة الثقة.

➤ **المجلات:** وهي الوسائل التي توزع وتظهر في التوزيع الإعلامي كل فترة معينة، أسبوع أو أسبوعين أو أكثر. وتختلف عن الجرائد اليومية في أنها قد تكون ذات تخصص معين أولها جمهور من القراء يختلف من مجلة لأخرى، ويعتبر اختيار المجلة المناسبة لموضوع العلاقات العامة الذي نريد نشره من أهم النقاط في استخدام هذه الوسيلة لان كل مجلة لها جمهورها بالإضافة إلى الموعد الذي تصدر فيه وارتباط كل من هذين العنصرين بجمهور المؤسسة والتوقيت المناسب لعرض الفكرة المراد توصيلها إلى الجمهور.

➤ **مطبوعات المؤسسة:** حيث تعتمد المؤسسات على إصدار مطبوعات خاصة بها يقوم بإعدادها أخصائيو العلاقات العامة وتتخذ شكل دوريات، نشرات، كتيبات، مطبوعة، مجلة المؤسسة.

<sup>(1)</sup> محمد الجوهري: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، ط 1، مكتبة الرائد، عمان، 2000، ص 67، 68.

### 3- الوسائل المسموعة: ومن بين هذه الوسائل ما يلي:

✓ **الإذاعة:** تعتبر الإذاعة وسيلة اتصال مهمة لأنها تتميز بالحيوية لأنها تتطلب من المستمع

الاستماع فقط وهي سريعة التأثير ويمكن الاستفادة منها بإذاعة الأخبار والمعلومات المهمة.

✓ **الهاتف:** لقد أصبح الهاتف ضرورة هامة في إتمام الإيضاحات ولا يمكن لأي مؤسسة مهما كان

نشاطها الاستغناء عنه، لأنه سهل تبادل الآراء وا إزالة سوء التفاهم في وقت قصير وبتكاليف اقل

ويقول الأستاذ "عادل حسن" إن أي خطأ في استعمال الهاتف يترك أثرا عميقا في نفسية المتكلم معه

ولذلك يجب تطبيق آداب معينة عند استخدامه.

### 4- الوسائل المرئية: وتشمل الوسائل المرئية الوسائل التي تحتوي الصوت والصورة معا وتتمثل في:

✓ **التلفزيون:** ويعتبر أوسع الوسائل انتشارا، ويمكن استغلاله لتمرير الرسائل الإعلامية ويحتاج إلى

تكلفة كبيرة أي ميزانية مؤسسات ضخمة.<sup>(1)</sup>

✓ **السينما:** تعتبر من الوسائل المرئية يمكن للعلاقات العامة الاستفادة منها لتمرير الرسالة الإعلامية

في شكل أفلام سينمائية وهي تحتاج إلى تكلفة باهظة ونفقات طائلة<sup>(2)</sup>.

## ثامنا :عوامل نجاح العلاقات العامة:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نجاح وفعالية العلاقات العامة وهي تنقسم إلى قسمين:

### 1- العوامل الداخلية: وتتمثل فيما يلي:

- **سياسة الإدارة العليا:** إن العلاقات العامة هي مسؤولية إدارة المنظمة بالدرجة الأولى قبل أن

تكون مسؤولية الإدارة المتخصصة بها، وذلك لأن العلاقات العامة هي سياسات أعمال قبل أن

(1) محمد منير حجاب، وسحر وهي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، د.ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص15.

(2) محمد حجاب منير: الاتصال الفعال في المؤسسات الحديثة، د.ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص501.

تكون اتصالات وإعلام وتقوم إدارة المؤسسة باتخاذ القرارات بشأنها، ويتخذ تأثير الإدارة العليا للمؤسسة عدة أشكال منها:

- فلسفة الإدارة العليا اتجاه الجمهور: إن مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية آراء جمهور المؤسسة ينعكس مباشرة على مدى إعطائها المكانة اللائقة بالعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي، والأخذ باستشاراتها وتخصيص الميزانية اللازمة لها.
- مدى تفهم الإدارة العليا لطبيعة ودور العلاقات العامة: كثير من الإداريين لهم فهم قاصر حول طبيعة عمل العلاقات العامة، فالبعض ينظر إلى أن مهمتها هي الإعلان عن المنتجات، والبعض الآخر يعتقد أن دورها هو الدعاية للمؤسسة بصورة مبالغ فيها، ويصفها البعض الآخر بأنها سلاح الدفاع عن المؤسسة في أوقات الأزمات، وكل ذلك يقلل من مكانة العلاقات العامة، لكن توفر الفهم الصحيح يساعد في تحقيق أهدافها وريح الجهد والتكاليف.
- سياسات العاملين: من المعروف أن نجاح العلاقات العامة لا يقتصر على الجمهور الخارجي فقط بل يشمل الجمهور الداخلي أي العاملين<sup>(1)</sup> لذلك فإن رضى العاملين عن المؤسسة أو العكس يؤثر على فعالية برامج العلاقات العامة ونجاحها في كسب الجمهور وتحقيق الصورة الذهنية المثلى للمؤسسة.
- السياسة الإعلامية للمؤسسة: وهي السياسة التي تنتهجها الإدارة العليا في نشر البيانات، ونوع علاقتها بوسائل الإعلام، فكلما كانت هذه الإدارة تعمل على التمسك بالسرية وتزويد الصحفيين بمعطيات المؤسسة ككل، فإن هذه الإدارة لا تتناسب مع وجود العلاقات العامة فيها، ذلك أن أساس العلاقات العامة هو التزام الصراحة والصدق في نقل المعلومات.
- الإمكانيات المادية والبشرية: إن توفير الإمكانيات المالية لتغطية النفقات الخاصة بالعلاقات

(1) علي البارز: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، د ط، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، ص 106.

العامة يزيد من فعاليتها ونجاحها في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والبرامج.<sup>(1)</sup>

2- **العوامل الخارجية:** إن توازن المؤسسة عموماً والعلاقات العامة خصوصاً مع العوامل الخارجية

يساعد في تحقيق النجاح، ومن أهم العوامل الخارجية نجد:

○ **البيئة الاجتماعية:** إن عوامل البيئة الاجتماعية هي عوامل مؤثرة ومحددة لطبيعة عمل إدارة

العلاقات العامة ويمكن إجمالها فيما يأتي:

○ **القيم الدينية:** نشر إدارة العلاقات العامة للمبادئ والتوجيهات ذات البعد الديني، إذ لا بد لها أن تتم

في إطار القيم الدينية التي يلتزم بها المجتمع.

○ **العوامل السياسية والتشريعية:** إذ تتأثر الإدارة العامة بالقوانين واللوائح التي تصدرها الدولة والتي

تمس كيان المؤسسة من ناحية التعيينات، نظام التعامل، وما هو مؤثر على المؤسسة بصفة عامة

سيؤثر بالتأكيد على العلاقات العامة كإدارة فرعية.

○ **عادات المجتمع وتقاليده:** إن الدخول السلمي الهادئ إلى ذهنية الجماهير لا يتم إلا عن طريق

تصعيد أهمية مشاعرهم ومعتقداتهم وأعرافهم وتقاليدهم الاجتماعية التي تحتل المواقع الرئيسية في

ذهنيتهم، ولهذا فإن كسب مشاعر الجمهور تأتي من خلال اللمسات الودية لهذه المواقع الرئيسية.

○ **الايديولوجيا العليا:** تشمل مجموعة من المبادئ والأهداف والضوابط الاجتماعية، السياسية

والاقتصادية، وعليه فإن الجهاز الإداري للعلاقات العامة الفعال هو الذي يلتزم بطبيعة هذه

الضوابط ويأخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط والبرامج.

<sup>(1)</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة (إشهار وعلاقات عامة، علاقات مع الصحافة) ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص34.

**تاسعا : مشاكل العلاقات العامة:**

إن عمل العلاقات العامة في المجتمعات الرأسمالية المتقدمة لها دور كبير في خلق الواقع وإعادة تشكيله لأنه المجتمع بذاته يقوم على الحرية المطلقة، فهي مجتمعات صناعية، تجارية متقدمة السلوك الإنساني الاقتصادي والإعلام الموجه، أما عمل العلاقات العامة في الدول النامية تواجه بعض المشاكل التي تحد من فعاليتها وهذا ما سنتطرق له في النقاط التالية:

**1- سوء فهم مصطلح العلاقات العامة:** من بين المشاكل التي تواجه العلاقات العامة هو سوء فهم طبيعتها وكذا أطروحاتها وعملياتها، نتيجة الجهل بأهدافها ومناهجها، كما أن الفهم الخاطئ ناتج عن انعدام الاتصال، لذا فإنه يتطلب وجود أول برامج العلاقات العامة هو تحسين قنوات الاتصال الموجودة وإنشاء وسائل جديدة من أجل تدفق مزدوج للمعلومات والفهم.

**2- عدم الاعتراف بالعلاقات العامة:** إن أكبر المشاكل التي تواجه العلاقات العامة هي عدم الاعتراف بها من طرف المسؤولين كإدارة قائمة بذاتها كباقي الإدارات، وهذا ما نجده مجسدا في الواقع من خلال عدم وجود إدارة العلاقات العامة في أغلب المؤسسات إن لم نقل كلها.

**3- تداخل المهام:** حيث نجد أن أغلب وظائف العلاقات العامة في المؤسسات تكتمل إلى إدارات أخرى وهذا رغم وجود بعض المكاتب - مكتب الإعلام والاتصال - المكلفة بوظيفة العلاقات العامة، كما أن الإدارة الأخرى لا تأبه لعملها ويعتبرون وظيفتها وظيفة ثانوية.

**4- عدم وجود متخصصين في المجال:** إن الإدارة في الدول المتقدمة تحافظ على مبدأ التخصص، أما الإدارة في الدول النامية فلا تزال تتجاهل هذا المبدأ، لهذا فإن بعض مكاتب الإعلام والاتصال في المؤسسات تخلو من المتخصصين في مجال الاتصال والعلاقات العامة.

### 5 - صعوبة التعامل مع الجمهور: وتتمثل تلك الصعوبات فيما يلي:

- تنوع الجمهور وذلك من حيث أن الجمهور منتشر في كل أنحاء العالم مما يزيد من حاجة مسؤولي العلاقات العامة إلى استخدام وسائل اتصال متنوعة للاتصال به من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- صعوبة معرفة رأي الجمهور المتفاعل مع المؤسسة نظرا لتنوعه وضخامته مما يؤدي إلى صعوبة التفاهم.

### 6- الصورة السلبية للعلاقات العامة لدى الإدارة العليا: هناك الكثير من المنشآت في اعتقادهم أن

- العلاقات العامة مشكلة أساسية تعيق الإدارة وتؤثر على ناتج أعمالهم وتتمثل ملامح هذه الصورة في عدة نقاط منها:

- الاعتقاد بأن الإنفاق على أنشطة العلاقات العامة ليس له مردود أو عائد ملموس فنقل المخصصات المالية بصورة تعجز معها الإدارة عن تنفيذ برامجها.

- عدم الاعتناء بالتخطيط كأساس لممارسة العلاقات العامة لوظائفها سواء بالنسبة لتحديد السياسات أو تصميم البرامج.

### وبهذا لخص الدكتور علي البارز أن أهم مشاكل العلاقات العامة فيما يلي:

- العقبات التي تضعها الإدارة الأخرى للمؤسسة دون قصد لعدم تفهمها رسالة العلاقات العامة وعدم إحساسها بأهميتها.
- قلة الإمكانيات المادية والبشرية.
- طبيعة الجمهور الذي تواجهه العلاقات العامة.

### خلاصة

مما سبق ذكره نستنتج أن العلاقات العامة هي نشاط اتصالي إنساني قديم قدم الإنسان، مر بعدة مراحل تاريخية ليصبح وظيفة إدارية لا غنى عنها تضمن من خلالها المؤسسات استمراريتها ونظرا لأهميتها فقد أصبحت تحتل الصدارة في ترتيب الهياكل التنظيمية للمؤسسات .

و تسعى إلى القيام بمجموعة من الوظائف التي تقوم بها الإدارات وهذا بهدف إقامة علاقات ودية مع الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة أو المؤسسة، خاصة إنشاء الصلات الطيبة بينها وبين الجماهير.

# الفصل الثاني

## تمهيد:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالموارد البشري باعتباره أثمن مورد لدى المؤسسة والأكثر تأثيراً في نجاحها و على هذا الأساس يجب على المؤسسة أن تكون على علم بأداء عمالها فمادام الأداء هو ما يحققه الفرد في هذا العمل فالمؤسسة مجبرة على التماسي مع قدرات أفرادها كونه العامل الأساسي في تحديد سريان العمل.

كما تسعى المؤسسة تحديد الوسائل اللازمة لتحسين مهارات الموظف بشكل يساهم في رفع قدراته ويحقق المستوى المطلوب من الأداء وقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة سنحاول التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي وعناصره والعوامل المؤثرة عليه.

## أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم أداء الفرد هامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو الموظف نفسه، فالمؤسسة تهتم بذل لمعرفة الموظف الجيد من غير الجيد بالنسبة لعناصر محددة كالتعاون والانضباط والإنتاجية والإشراف تمهيدا لتحفيز العامل الجيد وإرشاده أو معاقبته ، أما بالنسبة للموظف فتعد عملية تقييم الأداء وسيلة لكي يتعرف على نقاط القوة والضعف لديه ، وبالتالي يقوم بتعزيز نقاط القوة ويقوم نقاط الضعف بما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

وجدت تعريفات كثيرة لهذا المصطلح واختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم ومن بين التعريفات نجد أن الأداء الوظيفي تم تعريفه على أنه فعل أو نشاط وسلوك أي تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بغرض .الوصول إلى الأهداف المسطرة .<sup>(1)</sup>

وفي تعريف آخر هو نتاج ومحصلة لفعل معين، حسب ماينز فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بأي عمل من الأعمال أي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام و يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد.<sup>(2)</sup>

يمكن أن نرى مفهوم الأداء الوظيفي من خلال المفاهيم التالية:

-انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي .تقا به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة .<sup>(3)</sup>

(1) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010ص218.

(2) عبد الفات صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2011ص20.

- ويشير الأداء الوظيفي إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.(1)

في الأخير الأداء الوظيفي هو الأداء هو كل السلوكات و النشاطات التي يساهم بها الفرد العامل للتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك و النشاط ويعزز من قبل إدارة المؤسسة.

### ثانيا :التطور التاريخي للأداء الوظيفي :

إن المتتبع للتطور التاريخي للأداء الوظيفي و الاهتمام به و تطوير مؤشرات قياس له قديمة قدم الحضارة الإنسانية و الرقي في معالم هذه الحضارة ، و أن البدايات الأولى للأداء الوظيفي تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها :

#### 1- الاتجاه الاجتماعي السياسي:

تم التركيز في هذا الاتجاه على الاهتمام بانعكاس الجوانب الاجتماعية و السياسية على أداء المنظمات حيث مثل هذا الاتجاه بداية الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة و إمكانية التخطيط الأولي لهذا الاستخدام ، بحيث يتيح للمنظمات الحكومية أن توجد علاقات جيدة مع المواطنين و تلبية متطلبات الحياة و أخذ بالازدهار و التوسع.

#### 2- الاتجاه الفكري و التطوري :

إن معطيات تطور الظروف الاجتماعية و السياسية شكلت قاعدة للتطور السريع بالممارسات الإدارية في المنظمات الحكومية و الإدارة العامة و ضمن تلك البداية للأداء عمليا في هذه المنظمات و من

(3) الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006ص44.

(1) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000 ، ص215.

المعلوم أن التطور الحاصل في مصطلح الأداء اشتمل بعدين هما الفكري و الفني ، و قد أخذ مجاله للتطبيق و التحسين بشكل ملحوظ و في هذا الإطار يمكن الإشارة إلى :

• المعرفة : إن العلوم الاجتماعية في الإطار التطبيقي كانت صعبة و ذلك يعود إلى صعوبة قياس المفاهيم التي تطرحها حتى يكون واضحة و لها معايير محددة.

• التفكير الإحصائي : ترجع البداية الأولى لتطور هذا العلم إلى عام 1800م رغم أن جذوره القديمة، و تم استخدامه في مساعدة المنظمات الحكومية على صنع سياستها في عدة مجالات.

• العلوم الاجتماعية : ساهم باح ساهم باحثون رواد في تطور هذا العلم منهم "ادم سميث" و " جون ستيوارت ميل" الذين يعتبرون من مؤسسي علم الاقتصاد مثل ما يعتبر " أوجست كونت" مؤسس علم الاجتماع.

3- اتجاه الأساليب الفنية و التطبيقات : إن التطور الحاصل في مجال البحوث الاجتماعية تطلب الاهتمام بإيجاد آليات و قياسات فنية، و عليه فإن الأداء في النواحي الفنية لا تعني أصبح ممكن التطبيق في بيئة عمل المنظمات و لا يعني فقط إبداعات في إطار قياس الأداء و إنما بناء الأساليب المناسبة التي شكلت حركة عملية، و أهم هذه الأساليب التي انطلقت إلى أفاق رحبة في مجال القياس:

- الموسوعات الاجتماعية: بدأت المسوح في المجال الاجتماعي لتجميع معطيات حول ظواهر محددة كالقفر ، ثم تشكلت في وحدات البلدان الرئيسية في الوم.أ و أوروبا تتباع جمع المعطيات و تحليلها.

- الإحصائيات : إن تطور الفكر الإحصائي من جانب ، و استخدام المسوح من جانب آخر ساهم في استفادة المنظمات الحكومية منها بشكل كبير.

ثالثا :مكونات الأداء الوظيفي :

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية و كفاءة المؤسسة و أهم المكونات التي يتكون منها الأداء :

أ - الكفاءة في الأداء يعني هذا المصطلح فعل أشياء على نحو صحيح فهذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمراد المؤسسة المستعملة أو مدخلات النظام أي الاستخدام العقلاني لها ،فالكفاءة تعني الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف و يعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات ، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة عند التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية و التكاليف).

ب-الفعالية في الأداء : تعني خاصة ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود فهي تستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة و مقارنتها مع الأهداف ، فالفاعلية تعني أيضا انجاز المهمة المناسبة بالعمل المطلوب و يمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمدى إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها فالفعالية تقيم بالنسبة إلى أهداف المؤسسة إلى حد يتم تخفيض حجم النشاط المقدر في العمل.<sup>(1)</sup>

#### رابعا :عناصر الأداء الوظيفي :

تهتم الغدارة في المنظمات برفع الكفاءة الإنتاجية و تحسن مستوى الأداء ، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء و من جهة أخرى مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي تؤدي بها الأفراد أعمالهم بحيث أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على القدرة على العمل و الرغبة فيه و أهمها :

<sup>(1)</sup> عدون ناصر إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 13-15

● المقدر على العمل : هي العنصر الأول من عناصر الأداء و تكتسب المقدر على العمل بالتعليم و الخبرة العلمية و كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري و مهارته و قدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية و أقصى كفاءة ممكنة و ذلك من خلال:

- **حسن اختيار العاملين** : تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم و مهارتهم و فعاليتهم و كفاءتهم في الأداء المناسب فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توفرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم و أصلحهم للعمل.

- **التدريب و التكوين** : تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الفعالية و تطوير و زيادة مهارات العاملين.

● **الرغبة في العمل** : إن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع حيث أصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمر ضروري لرفع الكفاءة و تتأثر رغبة الفرد بمجموعة من العوامل:

● **بيئة العمل الداخلية و الخارجية** : تشكل جزء كبير من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كالتهدية و والتدفئة و أما المحيط الخارجي تشكله المؤثرات الاجتماعية لجماعات العمال التي يمكن أن تنقص من رغبة الفرد أو توجهه نحو أفضل سبل الأداء.

● **حاجات الأفراد** : تؤثر على كفاءة الفرد الإنتاجية حيث أنه ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات و رغبات و تتأثر طريقة تفكيره و أنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزا و مستقبلا.

• **التحفيز** : يتمثل في وضع تشجيع معين يهدف إلى تحريك الفرد العامل و يكون مادي كالرواتب و العلاوات و معنوي كالاعتراف والتقدير و تترك الحوافز أثار ايجابية إذ حققت الهدف المرغوب منها.(1)

• **المعرفة بمتطلبات والوظيفية** و تشمل المعارف و المهارات الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

• **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية و مقدار سرعة هذا الانجاز .

• **المثابرة و الوثوق** : و تشمل الجدية و التقاني في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية في العمل وانجازه في الوقت المحدد و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج أدائه.

• **نوعية العمل** : تتمثل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارة و براعة و قدرته على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

#### خامسا :أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي :

-تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة هذا كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لنتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي ، أو عمليات تقديم خدمات في المجالات المختلفة.

(1) محمد دهاني : إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار المعترف للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014، ص(258-259).

والأداء هو المكون الرئيسي للعملية ، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة لات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهل بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري ومنه يتحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و اقل كلفة و أكثر ربحا. (1)

-للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح و التقدم ،باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها و فعاليتها ، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب.

- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور ، مرحلة النمي ،مرحلة الزيادة ) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.

-أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة (2)

(1) الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري ( المفهوم و أساليب القياس و النماذج )،الأردن : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2001،ص98.

(2) مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص481، 482.

سادسا : معايير ومحددات الأداء الوظيفي:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء

بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات ، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:<sup>(1)</sup>

أ / **الجودة**: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ولذل يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إلا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.

ب / **الكمية**: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتحداها في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن لل يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذل يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات الفرد.

ج / **الوقت**: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم مؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذل يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.

د / **الإجراءات**: وهي عبارة عن خطوات مرتبة التطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذل يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح أو المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون

<sup>(1)</sup> صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس 2009.2010، ص73.

الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إجراء العمل ، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.

يميز بعض الباحثين ثلاث محددات للأداء الوظيفي:

- أ/ الجهد :حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- ب/ القدرات :هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
- ج/ إدراك الدور أو المهمة :يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

سابعاً : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

كان الاعتقاد السائد في مرحلة من الزمن أن العوامل المؤثرة في الأداء هي الظروف المادية للعمل (الإضاءة، التهوية، السلامة المهنية) غير أن الأبحاث الحديثة أثبت وجود مؤثرات أخرى نوجزها فيما يلي :

أ- الإشراف : لقد أسفرت نتائج الكثير من الأبحاث على أن الكثير من أبواب عدم الرضا للعاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم فمهمة المشرف الحديث هي توجيهه و قيادة مجموعة من العاملين و تنسيق وجودهم و تقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد و يشغل الجانب الإنساني

جزءا كبيرا من وظيفة المشرف و يتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل و بحث مطالبهم و دراسة مشاكلهم و الاستماع إلى مقترحاتهم.

ب- الحوافز: تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله و التحاق العامل بالمؤسسة و بقاءه فيها و ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها. (1)

ت- ظروف العمل المادية : هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته و التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسمية و التي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة و البرودة و الفوضى و الإنارة و التهوية. (2)

**ثامنا: مشكلات الأداء الوظيفي:** حيث أن مشكلة الأداء تعني أن معدل أداء الفرد و أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط من معدل الأداء القياسي المختبر بالنسبة لهذا النشاط لأن المدير عادة يقرر ان هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض أو الانحراف عن التوقعات حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد ، و هذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير و القواعد و توجد مشكلة في الأداء عما يدرك أن التوقعات من الفرد قد تم تعريفها أو لم تتحقق أي أن هناك تناقضا بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي للفرد و يمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى :

### 1- مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية : و تتمثل في :

- إثارة المتاعب مثل المزاج الحاد ، العراك ، الاعتداء و التهجم.
- عدم التعاون مع الزملاء.

(1) عادل حسين: أداء الأفراد ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1974، ص184.

(2) محمود سليمان المعياز، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط3، عمان، الأردن ، 2002، ص208.

- الانشغال بانجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت الراحة زيادة عن المقرر.
- الغياب و التأخر و مغادرة العمل مبكرا.
- عدم النزاهة .

## 2- مشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفي :

- **عدم الكفاءة :** مثل الإهمال الانخفاض في الجودة ، الإنتاج ، زيادة الخطأ.
- **التمرد :** مثل رفض تنفيذ الوجبات الوظيفية ، رفض العمل الإضافي.
- **عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.**(1)

## تاسعا : طرق تحسين الأداء الوظيفي:

بشكل عام هناك ثلاثة طرق لتحسين الأداء وهي:تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف (البيئة).

### 1- تحسين أداء الموظف:

وهي من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة ويتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي (2):

✓ **الوسيلة الأولى :** تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك انه لا يمكن القضاء على

(1) فاروق عبده فليح، عبد المجيد محمد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،(ط1)، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2005،ص27.

(2)رواية حسن : إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1999 ، ص 216.

جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتميبتها.

✓ **الوسيلة الثانية:** التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أداءه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها و توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

✓ **الوسيلة الثالثة:** الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب فيه يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

## 2- تحسين طبيعة العمل (الوظيفة) :

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء ويعتبر HAINZE أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة. ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفة.<sup>(1)</sup>

(1) جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال - منظور علمي -، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 104.

3- تحسين البيئة:

يرى الباحثون أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء وذلك من خلال:<sup>(1)</sup>

« معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المؤسسة.

« تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.

« تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم.

ويرى الكثير من الباحثين أنه يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين

الأداء كما يلي :

✓ التدريب: هو اكتساب المعرفة من خلال الآخرين، أو المشاهدة في تنفيذ الأعمال.

✓ الحوافز: تتمثل في التشجيع التي يتم منحها للعامل من أجل إنجاز أعماله.

✓ المكافآت والاعتراف بالفضل: هي المنح والشهادات التي تمنح للعامل.

✓ تصميم عمل الوظيفة: تحديد احتياجات الوظيفة من يد عاملة والوقت المناسب لها

والمستوى المطلوب لشغلها.

✓ الإدارة بالأهداف: معناه رسم الأهداف المراد الوصول إليها في وقت قياسي.

✓ التدوير الوظيفي: هو الترقية أو النقل من وظيفة إلى أخرى.

<sup>(1)</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص2018.

المشاركة والعمل الجماعي: مدى تحقيق العامل للأهداف والتواصل مع الجماعة داخل الورشة (أثناء العمل).

إزالة العناصر الغير منتجة: أي فصل الأشخاص الغير أكفاء في الوظائف

عاشرا : تقييم الأداء الوظيفي :

### 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي :

من بين التعاريف التي تشير إلى تقييم الأداء ما يلي :

هناك من يعرف تقييم الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما ، لأن الفعالية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيق الأهداف.

وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف و عادل.

و يعرف أيضا تقييم الأداء على أنه تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و وجبات الوظيفية المربوطة به.(1)

و يمكن تعريفه على أنه : ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه و بطريقة موضوعية ، و كذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل و على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في الأداء.(2)

تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمنظمة ، و يعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة و معايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل و موضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل.

و من خلال هذه التعاريف المقدمة نستخلص ما يلي :

(1) محمد صالح فاتح : إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004، 137.

(2) مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، الأردن ، 2000، ص188.

➤ عملية تقييم الأداء عملية إدارية

➤ عملية تقييم الأداء عملية عادلة و موضوعية

➤ عملية تقييم الأداء عملية تطوير و هادفة.

**2- أهمية تقييم الأداء العاملين :** لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء .

و تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي :

**2-1- تخطيط الموارد البشرية :** إن فاعلية التقييم و أس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما و أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا ، لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق ، و هذا من شأنه أن يرتبط بتقريرو تحديد السياسات التنظيمية باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية و اختيارها و تعبئتها و تطويرها و استثمار قدراتها بكل فعالية ، لذا إن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية تقييم الأداء للأفراد العاملين.

**2-2- تحين الأداء و تطويره :** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة ، و هذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين و يدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي و تطوره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات و المهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير في المناصب من خلال الترتيب مثلا في

المجالات التي يشعرون فيها بالضعف و لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة و الضعف و بالتالي يسعى لتطويرها و تحسينها مما ينعكس ايجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

### 2-3- وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت : نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين

بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات ووجبات العمل بدقة ، لذا فإن الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مسبقا ، و لذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء و هذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز و المكافآت ، و التي من شأنها أن تعمق الولاء و الانتماء للمنظمة و تشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالانجاز السليم و عدالتهم بالتقييم و إعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز و المكافآت ، أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تؤخذ بشأنهم بعض الجزاءات لحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها و قد تلجأ الغدارة أحيانا لإيقاع بعض العقوبات التأديبية و غيرها و من هنا يتضح لنا أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز و المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة و فلسفة المنظمة بشأن الثواب و العقاب و أسس استخدامه.<sup>(1)</sup>

### 2-4- انجاز عمليات النقل و الترقية : إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الغدارة العليا بمعرفة

حقيقية الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات و القابليات ، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص في المورد البشري من ناحية و يمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء و هذا

(1) سعاد تائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن ، 2005، ص440.

ما يجعل الغدرة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانيات الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

**2-5- معرفة معوقات و مشاكل العمل :** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الغدرة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح أو السياسات و البرامج و الإجراءات التعليمية... الخ المطبقة في العمل من ناحية و معرفة الضعف أيضا في المعدات و الأجهزة و الآلات ، إن التقييم يكشف مكان القوة و الضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية و بالتالي يمكن للمنظمة أن تحسن أو تطور قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين أو التغييرات المطلوبة بمختلف البرامج و السياسات و الإجراءات و الموازنات و غيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفعالية و كفاءة عالية ، و يحصل ذلك من خلال أسلوبين :

**أولاً:** إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل و الفعال تمتد لأفاق متعددة من الأهداف و لذا يعتمد عليها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز عليها في التطوير الهادف للأداء.

**ثانياً:** هو تنمية العمال و تدريبهم إذ تبين ان ظروف العمل المناسبة متوفرة و الإمكانيات و الإجراءات ملائمة لأداء العمل ، و لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية ، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات و المهارات و المعارف و سلوك الأداء لدى العامل ، ففي مثل هذه الحالة تقوم الإدارة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص و يحقق متطلبات وظيفية بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

3- أهداف عملية تقييم الأداء: (1) تساهم عملية تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التالية :

**3-1- الأهداف الإستراتيجية** تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية و نشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، و ذلك لابد و أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة و ذلك بتغيير مكوناته و السلوكيات و الخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

**3-2- الأهداف التطويرية** : يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء و بصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية ، فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

**3-3- الأهداف الإدارية** : تستخدم المنظمات العمليات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور و الرواتب و إعادة الاستخدام و الاستغناء عن العاملين و كذلك تحديد حوافز. (2)

(1) خضير كاظم حمود الفرجات و آخرون : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2007،ص154.

(2) سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " دار وائل للنشر ، ط2 ، عمان ،الأردن ، 2001، ص139.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تعرفنا عن مختلف التعريفات الخاصة بالأداء و التي يتشكل من مجموعة من العناصر من الجهد المبذول و القدرة التي يتطلبها العمل و الطريقة التي يؤدي بها العمل كما ذكرنا محددات و إبعاد و معايير الأداء.

فالعنصر الوظيفي يشكل أهم اهتمامات المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، ولضمان ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتقييم أداء موظفيها باعتباره وسيلة لتحقيق العدالة بين العاملين، و لرفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية المؤسسات على اختلافها، فالأداء والعطاء ينبغي أن يكون المنطلق لتقييم الأفراد، وتحديد مواقع خدمتهم، بهذه العملية يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

# الفصل الثالث

**مهيد**

مع التطور الذي عرفه قطاع الخدمات ، أخذت المؤسسة الخدمائية في احتلال مكانة هامة في حياة المجتمعات التي تساهم في رفاهيتهم و استقرارهم و من هنا زاد الاهتمام بالخدمات في العصر الحديث بعد أن كان الاهتمام في القديم منصبا على السلع المادية خاصة. مع وجود مؤسسات كبرى متخصصة في مجال تقديم الخدمة، حيث اهتمت الحكومات بالإشراف و الرقابة عمليا و قسمت الخدمات بالشكل الذي يساعد مقدم الخدمة على الوصول لهدفه من إرضاء الزبائن وهذا ما جعل المؤسسات الخدمائية ضرورة ملحة لتسيير مختلف الخدمات المقدمة ففي هذا الفصل نحاول التطرق إلى مفهوم المؤسسة الخدمائية ثم خصائصها والصعوبات التي تواجهها و أهدافها ووظائفها و تطرقنا أيضا الى أهمية مكانة العلاقات العامة في لمؤسسة الخدمائية.

## أولاً: ظهور المؤسسة الخدمائية:

إن ظهور المؤسسات الخدمائية المختلفة التي نراها في الواقع لم تكن بأشكالها الحالية من أول مرة، بل كان ذلك لعدة تغيرات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها الحضارات البشرية، منذ أن أصبحت حاجات الإنسان إشباعاً في تقديم خدمات قادرة على تحقيق منافع الأفراد، غير أن وصول إشباع رغبات يتطلب بالضرورة موارد مختلفة من بينها: (مادة أولية تحمل رأس المال) وهي العملية التي يمكن تسميتها بالعملية الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

ومع ظهور الثورة الصناعية في القرن 18م ظهرت الآلة البخارية لجيمس واط" ، **jimse wate** وبرزت صناعة كبيرة تعتمد على وسائل الإنتاج من خلال الطاقة التي يمتلكها العمال وهذا ما أدى خلق فئة من العمال تسمى ب(الطبقة الكادحة) التي خاضت نضالاً دافعاً على حقوقها ، و بدأ يظهر شكل آخر من الإنتاج الجديد يدعي بالإنتاج الصناعي لذي سمح باتساع الأسواق<sup>(2)</sup>. حيث يوجد ثلاثة تيارات أساسية عالجت مفهوم المؤسسة من ثلاث نواحي . فالتيار الأول يرى بان المؤسسة من الزاوية الاقتصادية على أنها مؤسسة ذات طابع اقتصادي، أما الاتجاه الثاني يرى بان المؤسسة هي معالجة خدمائية اجتماعية، باعتبارها خلية تتشكل من مجموع الأفراد الذين يرتبطون بعضهم البعض بعلاقات متداخلة، بينما الاتجاه الثالث ينظر إلى المؤسسة نظرة نظامية شمولية، فهي تجمع بين ما هو اقتصادي وخدمي<sup>(3)</sup>.

ووعياً بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 إصلاحات جديدة ، وتم إنشاء مؤسسة إدارية مستقلة مالياً مع متعاملها

(1) غسان قلعوي: القطاع العام: إلى أين؟ (خواطر حول تخصيص القطاع العام)، ط 1، دار المكتبي للطباعة والنشر، سوريا، 1995ص41.

(2) عبد الغفار حنفي: أساسيات الإدارة والبيئة، الأعمال، دون ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، مصر، ص 151.

(3) المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، (النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصخصتها)،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004،

تتكفل بالخدمات لإرضاء الزبائن، وتم الشروع في انجاز برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية من بينها المنشأة الخدمائية التي تعتبر ركن أساسي في تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة والمعلومات الرسمية، كما تقوم المؤسسة الخدمائية بممارسة النشاطات في جميع ميادين الحياة، والمتمثلة في تقديم خدمات معينة للأشخاص لإرضاء جمهورها الداخلي كالعمال، الموظفين والمساهمون والموردون، إضافة إلى ذلك إرضاء جمهورها الخارجي كمختلف المؤسسات مثل البنوك، المواطنين، زبائن، مجتمع محلي... الخ، ومن بين المؤسسات الخدمائية نجد مثلا مؤسسات النقل والبريد والمواصلات، والمؤسسات الجامعية، المستشفيات ومؤسسات الأبحاث العلمية<sup>(1)</sup>.

**ثانيا: مفهوم المؤسسة الخدمائية :** تعد المؤسسة الخدمائية هيكلًا منظمًا للقدرات و وسائل خاصة حيث يستفيد الزبون من خدماتها من مختلف الأشكال و الأنواع فهي تباع له الخدمة مباشرة . مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم اكبر عدد ممكن منهم ، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمية بالإطلاع السريع و المباشر على رغبات الزبائن و أذواقهم و هذا من اجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

و تتميز المؤسسة الخدمية على غرار المؤسسات الصناعية و التجارية ببعض الخصائص التي تجعل منها أ كثر أهمية عن هذه الأخيرة فالزبون عندما يتوجه إلى هذه المؤسسة فإنه سيتطلع على أحسن ما يمكن أن توفر له المؤسسة من نوعية و جودة الخدمة.

(1) أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، دون ط، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002 ، ص36.

**ثالثا : خصائص المؤسسة الخدمائية:**

تتميز المؤسسة الخدمائية عن غيرها بميزات عديدة تتمثل في خصائص الخدمة التي تقدمها واختلافها عن السلعة وهذه الخصائص لا تعني بالضرورة أن المؤسسة الخدمائية تختلف عن المؤسسة الصناعية من حيث الهيكله والوسائل ويمكن إجمال هذه الخصائص فيما يلي:<sup>(1)</sup>

**1- الخدمات منتجة غير ملموسة:**

الخدمات على اختلاف أنواعها مصممة أساسا لإشباع رغبات معينة لدى مجموعة من العملاء إلا أنها غير ملموسة، وبالتالي فإن الحكم عليها أو تطويرها أو تقديمها يحتاج إلى معالجة خاصة من وجهة نظر تسويقية سواء إبلاغ العميل بالرسالة التسويقية، أو جذبته للتعامل مع المؤسسة إذن فالمؤسسة تعتمد على تسويق فكرة معينة تأخذ شكل خدمة (منح قرض، فتح حسابات جارية) ومن ثم تلجأ إلى استخدام أدوات ووسائل إعلانية حديثة ذات قدرة ودلالة معينة على شرح مزايا وأبعاد الخدمة.

**2- تكامل الخدمة في ذاتها:**

تتميز الخدمة بعدم قابليتها للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال، فهي مزيج متكامل ومندمج حتى تحقق الغرض منها، إذ لا بد من توفير الخدمات في المكان والوقت المناسبين وهنا تظهر أهمية سياسات البيع الشخصي المباشر باعتبارها السياسات المثلى لتوزيع الخدمات.

**3- اعتمادها على نظام التسويق الشخصي بدرجة عالية:**

تعتمد المؤسسة الخدمائية بدرجة كبيرة على القنوات التقليدية للتوزيع من خلال عمليات البيع الشخصي والتي تقوم على جهود العاملين فيها، والموزعين توزيعا جيدا من خلال شبكة فروع المؤسسة إذ يجب اختيار موقعها بعناية حتى تكون في أقرب وأنسب مكان للعميل.

<sup>(1)</sup> محسن أحمد الخضري ، التسويق المصرفي ، أيزك للنشر والتوزيع، مصر،، 1991، ص 38، 39.

**4- الحاجة إلى هوية ومفهوم خاص:**

غالبا ما يلجأ رجل التسويق إلى خلق هوية مميزة للمؤسسة، هذه الأخيرة تتضمن تكامل عناصرها، موقعها فروعها، إطاراتها والخدمات التي تقدمها والسمعة التي تحصلت عليها والحملات الإعلانية التي تقوم بها وابتكار خدمات جديدة من وقت لآخر مما يمكن من بناء الهوية المميزة للمؤسسة الخدمائية والتي تساعد في إقناع العميل بتغيير المؤسسة التي يتعامل معها.<sup>(1)</sup>

**5 - مدى واسع من المنتجات والخدمات:**

يتعين على المؤسسة تقديم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات الخدمية لمقابلة الاحتياجات المتنوعة للمستهلكين، فالمعتاد أن يركز العميل معاملاته مع مؤسسة واحدة تقدم له نوعا معينا من الخدمات (شركة تأمين مثلا) وهنا يكمن السر في أن المؤسسة الخدمائية دائمة التطور والابتكار لتقديم الجديد لعملائها ليس فقط من أجل الاحتفاظ بهم ولكن من أجل جذب عملاء المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس المنتج الخدمي.

**6- الانتشار الجغرافي:**

يجب أن تمتلك المؤسسة شبكة متكاملة من الفروع تنتشر جغرافيا بشكل متناسب لتقديم الخدمات وتحقيق المنفعة المكانية للعميل بشكل فعال سواء على المستوى المحلي أو القومي الدولي بمقابلة احتياجاته حيث يمارس نشاطه أو حيث تنتشر معاملاته.

<sup>(1)</sup> زيد منير عوي ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ط 1، ص 27، 26.

**رابعا :أهداف ووظائف المؤسسة الخدمائية :****1- أهداف المؤسسة الخدمائية:** تهدف المؤسسة الخدمائية إلى تحقيق أهداف عدة في مختلف

المجالات ويمكن تلخيصها فيما يلي: (1)

**1-1- المجال الاقتصادي:**

- تحقيق عائد مناسب لرأس المال المستثمر .
- تحقيق التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- تحقيق مكانة جيدة بين المؤسسات الخدمائية وخاصة الدولية منها حتى لا تقوم هذه الأخيرة بغزو السوق الوطنية واحتلال مكانة هامة في السوق الدولية.
- استمرار نشاط المؤسسة الخدمائية حتى يتحقق الاكتفاء الذاتي، وحتى لا يلجأ أفراد المجتمع إلى طلب الخدمات من الخارج، كطلب قروض من بنوك أجنبية مثلا مما يؤثر على الاقتصاد الوطني.

**1-2- المجال الاجتماعي:**

- امتصاص الفائض في العمالة بتأمين فرص العمل.
- تلبية حاجة المستهلكين وتحقيق الإشباع والرضا في المجتمع.
- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
- إنتاج وتقديم خدمات معتدلة الثمن

**1-3- المجال الثقافي:**

- العمل على توعية العامل بصفة خاصة والمجتمع بصفة ككل بصفة عامة لمواكبة سيرورة التقدم

(1) بن وارث حكيمة وآخرون: أهمية الاتصال التسويقي في المؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير، جامعة قلمة، 2011، ص 9.

الحاصل في المجتمعات المتقدمة من ناحية الخدمات التي تقدم بأحدث الطرق.

#### 1-4- المجال الإداري:

أما في المجال الإداري فهي تهدف إلى ترقية العمل من خلال تنظيم دورة الإدارة وتوفير جو مناسب لأداء العمل ومنح الحوافز للعمال لتشجيعهم على تقديم الخدمات بشكل جيد.

#### 2- وظائف المؤسسة الخدمائية:

تقوم المؤسسة الخدمائية بعدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### 1-2 الوظيفة الإدارية:

تتمثل الوظيفة الإدارية في مختلف المهام داخل الإدارة، حيث تكون هذه المهام متمثلة في التنظيم والرقابة من أجل أداء وتقديم الخدمات على أحسن وجه.

#### 2-2 الوظيفة المالية:

وهي الوظيفة الجامعة لأوجه الاستخدام المالي لرأس المال والحسابات المالية إذ تقوم المؤسسة الخدمائية ككل مؤسسة في بداية كل دورة وأثناء وضع الميزانية بعدة دراسات وهي:

✓ تحديد الحاجة ودراسة الإمكانيات للحصول على الأموال.

✓ اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح بالسير الحسن للمؤسسة.

✓ اختيار المزيج المالي الملائم للأموال ومتابعة البرامج المالية التي تم تنفيذها ومقارنتها.

#### 2-3 الوظيفة المحاسبية:

تقوم المؤسسة الخدمائية بالتسجيل اليومي للعمليات التي تقوم بها باستعمال طرق وتقنيات المحاسبية، كالتحليل المالي أو المحاسبة العامة...إلخ.

<sup>(1)</sup> زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2006، ط1، ص112.

**2-4 الوظيفة التقنية :**

يقوم بهذه الوظيفة مختصون من أجل جلب الزبائن والتسويق أكثر للخدمات المنتجة فيقومون بنشاط التحويل الحسن بما يتماشى مع أذواق الزبائن ورفع المردودية وخفض التكاليف وذلك باستعمال أحدث تقنيات الاتصال كاستخدام الاتصال الجيد من الإعلان والإشهار للخدمات المقدمة.

**2-5 الوظيفة التسويقية:**

تعد وظيفة التسويق من أحدث الوظائف في المؤسسة الخدمائية وهي تحتوي على وظيفتين أساسيتين<sup>(1)</sup>:

- وظيفة الشراء: وتتمثل في شراء ما تحتاج إليه المؤسسة لتقديم خدماتها للزبائن كالوسائل والمعدات، والأدوات وبعض الخدمات لإعادة بيعها.
- وظيفة البيع: تتمثل في تقديم الخدمات للزبائن مقابل الحصول على عائد يتمثل في ثمن البيع وهكذا تقوم المؤسسة بخلق مكانة لها في السوق ومنافسة المؤسسات الخدمائية الأخرى، وتعمل على تسهيل تدفق خدماتها وذلك بإشباع وتكييفها حسب رغبات الزبائن.

**2-6- وظيفة الرقابة:**

إدارة المؤسسة الخدمائية كغيرها من إدارات المؤسسات الأخرى تعمل على مراقبة سير العمل من بداية وضع الخطط إلى غاية التنفيذ والتسويق ومدى ملائمة تلك الخطط مع ما تم تنفيذه فعلا ونقوم بتحليل كل مرحلة لمعرفة نقاط الضعف ووضع الحلول لها من أجل تحقيق هدفها.

<sup>(1)</sup> زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، مرجع سابق، ص 112، 113.

**خامسا :الصعوبات التي تواجه المؤسسات الخدمية:****1- صعوبة وضع الأسعار:**

تعتبر عملية تسعير الخدمات من أعقد المسائل في المؤسسات الخدمائية عنها من الأخرى وذلك بسبب عدم وجود خامات ومواد أولية وصعوبة القياس الدقيق للوقت الذي ستستغرقه إنتاج الخدمة، إضافة إلى عدم قدرة العميل على تقييم الخدمة على أساس مادي وعادة ما تكون العلاقة بين السعر والجودة قوية لدى المستهلك بالنسبة للخدمات.(1)

**2- براءة الاختراع:**

كون الخدمات غير ملموسة، فإنه من الصعب حماية الخدمات من التقليد بحيث لا يمكن حماية الخدمات ببراءة الاختراع

**3- صعوبة الاتصالات:**

تجعل خاصية عدم ملموسية عملية الاتصالات صعبة بالنسبة للعملاء الحاليين بصفة عامة والمحتملين بصفة خاصة، فلا يمكن الإعلان عن شيء ليس له مظهر مادي نظرا لطبيعته، كما أن جودة التقديم تختلف من شخص لآخر، ومن المقدم من وقت لآخر.

**4- عدم قابلية الخدمة للتخزين:**

المخزن في المؤسسة الصناعية يسمح بتحقيق التوازن بين الاستمرار في الإنتاج بشكل منتظم من ناحية وعدم انتظام الطلب من ناحية أخرى، أما المؤسسة الخدمائية فلا يمكن الاحتفاظ بالإنتاج الفعلي لمقابلة الطلب المتغير وإنما الاحتفاظ بالطاقة الإنتاجية أي القدرة على تقديم الخدمة عند طلبها من طرف الزبون.

(1) عبد الرزاق بن جيب ، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ط 3، ص 122 123.

**سادسا: فوائد العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية:**

هناك مجموعة من الفوائد التي تحققها المؤسسة الخدمائية من عملية العلاقات العامة ، ومن أهم تلك الفوائد ما يلي:

- ✓ توفر العلاقات العامة وحدة هدف والتوجيه للمؤسسة الخدمائية.
- ✓ وفر العلاقات العامة الحوافز للمستخدمين إذا شعرو باشتراكهم في وضعها، مما يعزز الانتماء ويزيد من الحافز لإنجازها.
- ✓ توفر العلاقات العامة إطارا عمليا لصناعة القرارات من خلال إدراك أهداف المؤسسة، وطرق تحقيقها، ورجع الصدى حولها.
- ✓ تؤدي العلاقات العامة الجيدة إلى استخدام ملائم وفقا لموارد المؤسسة.
- ✓ يؤدي التنبؤ الدقيق في العلاقات العامة إلى تقليل عناصر المخاطرة والشك والتردد في اتخاذ القرارات.
- ✓ يؤدي إعداد إستراتيجية للعلاقات العامة إلى قيام المديرين بتفحص مؤسستهم من جميع جوانبها والتنسيق الفعال بين جميع أنشطتها.
- ✓ تضع العلاقات العامة معايير للأداء ومعايير لقياس المؤسسة الخدمائية.
- ✓ تعزز العلاقات العامة قدرات المؤسسة الخدمية على المنافسة<sup>(1)</sup>.
- ✓ شرح وتفسير سياسة المؤسسة وأهدافها للجماهير.
- ✓ الحصول على رضا الجماهير فيما يتعلق بعمل المؤسسة الخدمائية.
- ✓ رفع الروح المعنوية بين العاملين وضمان التعاون لتحقيق الأهداف.
- ✓ توجيه إدارة المؤسسة الخدمائية فيما يتعلق بخطط المستقبل

(1) محمود يوسف ، فن العلاقات العامة، مركز جامعة القاهرة، 2001، ص 122.

سابعاً: أهمية و مكانة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية:

### 1- أهمية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية:

حول منطق الإقناع وهندسة الموافقة تدور المشكلات ومسائل العلاقات العامة، فالإقناع كفن والموافقة كهدف، كلاهما يعبر عن ملامح جوهرية للخصائص الكلية لأهمية العلاقات العامة في كل مؤسسة خدمائية، فلا شك أن الوظيفة الجوهرية أو الدور الأساسي الذي يلعبه قسم العلاقات العامة في المؤسسات الخدمائية هو التكيف النفسي، والاجتماعي ومدى استقطاب جماهير العمال داخل المؤسسة، وجماهير المستهلكين خارج المؤسسة الخدمائية فهذه الأخيرة تقدم خدمات متعددة تصل إلى العديد من الجماهير الخارجية والمنشآت الأخرى التي تتعاون معها، وتمدها باحتياجاتها المختلفة، وكذلك جمهورها الداخلي الذي يتمثل في العاملين،<sup>(1)</sup> فهؤلاء يحتاجون لمن يربطهم بالمؤسسة وأهدافها، ويحببهم فيها، ويزيد من ولائهم وإخلاصهم لها، لأن تكوين رأي عام فاعل، وكسب موافقته وتأييده إنما هو وظيفة جميع الموظفين والعاملين في كافة المستويات في الأوقات كلها، وهؤلاء جميعاً يجب أن توفر لهم الفرص والعوامل التي تمكنهم من أن يكونوا رسل علاقات عامة طيبة ومثمرة.

لذلك تقوم برامج العلاقات العامة الناجحة بتقوية الروابط بين المؤسسة والمجتمع، مع إيجاد نمط معين من الاتصال يساعد كل جماعة على تنمية العلاقات بينها وبين سائر الجماعات الأخرى بحيث تهتم العلاقات العامة أساساً بالكشف عن الاتجاهات والاحتياجات والميول والاهتمامات معاً، للاستفادة من ذوي الخبرة، وبذل الجهود، باستخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل إثارة اهتمامات الرأي العام، بالشرح والصورة المعبرة وتجارب العمل، وبرامج الدعاية الصادقة، خوفاً من بلبلة الأفكار واستخدام أساليب الهجوم المضاد بالحوار والمنافسة، وتحويل الانتقادات من أدوات هدم إلى وسائل بناء، وتعمل العلاقات العامة في المؤسسات الخدمائية على إيجاد نوع من التكامل، والمشاركة والتكيف والاتصال

<sup>(1)</sup> حسن محمد عبد الرحمان ، الإعلام والاتصال ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة ، 2006 ، ص45.

اجتماعي من مختلف القطاعات الموزعة وبين سائر أقسام المؤسسة،<sup>(1)</sup> مهمة العلاقات العامة هي الربط بين مختلف الآراء والتنسيق بينها، ومحاولة تسيير الاتصال بين كل أطراف المؤسسة الخدمية وأنشطة الإنتاج فيها.<sup>(2)</sup> إذن ومن خلال الجماهير المختلفة تتضح أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الخدمائية، فهي دائما تحتاج إلى تنمية الاتصالات، وتكوين الآراء نحو سلعتها وخدماتها، وإلى ضمان وجود ولاء بين أفرادها، و ما لم تكن إدارة العلاقات عامة في هذه المؤسسات، وقد يحدث أن تواجه مواقف صعبة تحتاج إلى القدرة والباقة والحكمة في المعالجة، حتى لا يترتب عليها رأي مضاد أو كراهية للمؤسسة، ومنتجاتها، خاصة وان في مجال المنافسة قد يلجأ المنافسون إلى التشويش و إقامة الشائعات ضد المؤسسة.

## 2- مكانة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية:

لا يمكن للعلاقات العامة أن تقوم بوظيفتها كما ينبغي إلا إذا أخذت المكانة التي تسمح لها بدراسة العوامل التي تؤثر في الجمهور وتحلل اتجاهاته والنفوذ إليه عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، بالعمل كمستشار لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا.<sup>(3)</sup> في الوقت الذي ترتفع فيه مكانة إدارة العلاقات العامة في بعض المنظمات وخاصة في الدول المتقدمة نجد أن البعض الآخر في نفس هذه الدول وفي الدول النامية أيضا نجدها تأخذ بالحل الوسيط، فتنشأ بها إدارة متوسطة الحجم والمكانة، كما تلجأ بعض المنظمات إلى إنشاء إدارة صغيرة الحجم والمكانة أو حتى إسناد هذه الوظيفة إلى إحدى الإدارات الأخرى مجارة منها لها هو سائد في المؤسسات الخدمائية المنافسة ودون اقتناع حقيقي بهذه الوظيفة، وبالتالي تصبح إدارة العلاقات العامة

(1) عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة والعلامة، دار جرير للنشر، الاردن، 2005 صص 85، 86.

(2) محمد جوردت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، 1997، ط1، ص45.

(3) غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 2006، ص162.

بهذه المنظمات مجرد لافتة لا تحمل أي مضمون فعلي،<sup>(1)</sup> ويعتبر ذلك من علامات فشل هذه المنظمات التي تحرص على استكمال عناصر الإدارة من الناحية التشكيلية فقط دون أن تكون لهذه العناصر مقومات فعلية حقيقية، فهي بهذه الحالة غالبا ما يقتصر دور رجل العلاقات العامة على الجهد الإعلامي دون الوظائف الأخرى وهي البحث والتخطيط والتقييم.

وتتوقف مكانة إدارة العلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على العوامل التالية:

مدى اقتناع الإدارة العليا بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة عليها نحو مصالح فئات الجمهور المختلفة فليس هناك ما يدعو إلى التوسع في أعمال العلاقات العامة إذا ما لم يكن لدى الإدارة العليا الاعتماد الصحيح لمسؤولياتهم اتجه المجتمع وجماهيره .

• أما الإدارة التي يعتبر العلاقات العامة نوعا من الترف فهي لا تدرك حتما دورها في المجتمع مادامت لا تشعر بمسؤولياتها الاجتماعية وعند هؤلاء ليس للعلاقات العامة مكانا في الخريطة التنظيمية، أما تلك المنظمات التي تدرك مسؤوليتها الاجتماعية نحو جمهورها ومدى أهمية علاقة المنظمة بهم فإنها تضع العلاقات العامة في موقع قريب من قمة الهرم التنظيمي لتكون قريبة من الإدارة العليا.

• عدد فئات الجمهور المتصلة بالمنظمة فكلما زاد المساهمين وعدد موظفيها وجماهيرها الداخلية وعدد عملائها والجماهير المختلفة المتصلة بالمنظمة كلما ارتفعت مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي قريبا من مستوى الإدارة العليا.<sup>(2)</sup>

• المركز المالي للمنظمة: فكلما قوى المركز المالي للمنظمة كلما زادت المبالغ المخصصة للإنفاق على نشاط العلاقات العامة، مما أدى إلى تعدد نشاطاتها وبرامجها وارتفاع مكانتها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة نتيجة للدور المؤثر الذي تمارسه في خدمة الإدارات الأخرى.

(1) علي عجوة، العلاقات العامة في المجال التطبيقي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2001، ص36.

(2) عادل حسن، العلاقات العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984، ص18.

• طبيعة نشاط المؤسسة: فالمؤسسات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وكذلك الشركات التي تقوم بإنتاج وتسويق سلعة أساسية تحتاج إلى نوع معين من التنظيم لأعمال العلاقات العامة يختلف عن مثيلته في أنواع من النشاط، فطبيعة المنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه (سلعة ملموسة، أو خدمات غير ملموسة) يؤثر ويؤكد على أهمية العلاقات العامة ومكانتها داخل هذه المؤسسات، فالمؤسسة التي تقوم بتقديم سلع غير ملموسة (سياحية، البنوك... الخ) تهتم بوظيفة العلاقات العامة بدرجة كبيرة لخلق صورة ذهنية لدى المستهلكين سلعة المؤسسة التي تنتجها وخدماتها، وكل هذا يساعد من رفع وتمتين مكانة العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدمائية.

ولكي تتسلح العلاقات العامة كقوة تسندها وهي تقدم استشاراتها ووجهة نظرها لبقية الأجهزة الإدارية الأخرى في المؤسسة ولتضمن وصول رسالتها هذه للإدارة العليا ولتعمل تحت رعايتها ولتستمد من قوتها، فهي لا بد أن تعمل تحت ظلها وقريبة منها، فهناك العديد من المفكرين يحذون وجود العلاقات العامة قريبة من الإدارات في الخريطة التنظيمية للمؤسسة أمثال هارولد ولنسكيل.

### ثامنا : تنظيم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية:

لا تختص إدارة العلاقات العامة كما يظهر من تسميتها بالعلاقات بين المنظمة والجمهور المختلفة خارجها فحسب وإنما تهتم بالعلاقات الداخلية أيضا والتي تعتبر أساس نجاح المنظمة، فإن لم تخطط المؤسسة الخدمائية لتنمية ظروف العمل وعلاقته على أحسن المستويات بين العاملين داخلها فلا يمكن أن تطور خدماتها بالشكل الذي يرضي عملائها ويتغلب على منافسيه.

فالتنظيم الداخلي للعلاقات العامة في المؤسسة هو عبارة عن التقسيمات الداخلية للإدارة بعد العلاقات العامة التي تتألف من الوحدات التي تقوم بمجموعها بالنشاطات بين جمهور العاملين بالمنظمة ورغم أنه لا توجد تقسيمات ثابتة لتنظيم إدارة العلاقات العامة للمؤسسات إلا أن هذه الأخيرة

في جل وحدات متخصصة<sup>(1)</sup>.

ولا تقتصر وظائف إدارة العلاقات العامة في المؤسسة على تنمية العلاقات داخل المنظمة، إنما

تتعداها إلى الجماهير الخارجية التي تتألف مما يلي:

- جمهور العاملين: هم الموظفون داخل المؤسسة الخدمائية.
- جمهور المؤسسين: هم أصحاب فكرة إنشاء المشروع.
- جمهور المالكين: هم الممولون وحملة الأسهم.
- جمهور المستهلكين: هم المحتاجون لخدمات المشروع.
- جمهور الناقلين: المتعاملون الذين يقيمون أداء المشروع.
- جمهور الحكومة ومضيفها الذين تتعامل معهم المنظمة في تأسيسها وانجازها.
- جمهور المجهزين: هم مجهزو المواد الأولية للمشروع.
- جمهور الوكلاء: هم وكلاء بالجملة أو الذين يبيعون خدمات المشروع.
- جمهور المنافسين: هم أصحاب المشروعات المتشابهة والذين يتنافسون بطريقة أو بأخرى مع المشروع لغرض جودة خدماتهم لتصريفها.<sup>(2)</sup>

يتضح مما سبق أن التقسيمات الداخلية للمؤسسة الخدمائية يهدف إلى الاعتماد على المنظمة

ذاتها في إدارة العلاقات العامة وذلك لإقامة تنظيمات داخلية مخصصة لهذا الغرض.

(1) محمد علي شتا: التنظيم والإدارة في القطاع العام، ط 1، دار مجدلاوي، عمان، سنة 1997، ص 155.

(2) زياد محمد الشرماني: مبادئ العلاقات العامة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 75.

تاسعا : العلاقات العامة والوحدات الإدارية الأخرى للمؤسسة الخدمائية:

للعلاقات العامة علاقة مع بقية الوحدات الإدارية الأخرى في المؤسسة الخدمائية وهذا نسبة لطبيعة

عملها نذكر منها:

### 1- علاقة العلاقات العامة بإدارة المواد البشرية:

إن الأفراد هم لبنة العلاقات العامة وجمهورها الداخلي والقائمون بأنشطة المؤسسة وسفرائها إلى الخارج، ولذا فان العلاقات العامة لها دور رئيسي في التأثير على قناعة الأفراد في سياسات المؤسسة المختلفة وأهميتها لها، ورغم ذلك فانه يوجد تداخل بين إدارة العلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية. (1) وهناك ميادين مشتركة بينهما مثل استطلاعات الرأي العام فيها يخص العاملين والاجتماعات، ومواقع الأنشطة الجماعية والعلاج ومثل هذا التداخل لمصلحة المؤسسة الخدمائية يجب عمل عدة إجراءات لإزالته منها:

- أن تدار كل إدارات الموارد البشرية و إدارات العلاقات العامة من قبل المدير العام للمؤسسة وأن يكون للإداريين مدير واحد والأهم أن يتم عمل كل من الإداريين ومهامهما بشكل علمي دقيق بعيد عن حوادث التداخل بينهما وجمعيات حماية البيئة وحماية المستهلك، وكلها تحتاج إلى جهود مشتركة تؤديها الإدارة القانونية وإدارة العلاقات العامة.

### 2- علاقة العلاقات العامة بإدارة المبيعات:

يجب أن تكون لدى العلاقات العامة إماما بسياسات البيع والترويج والإعلان التي تضعها إدارة المبيعات وذلك لإعلانها، كما لابد وأن تنقل إدارة المبيعات أفكار الجمهور واتجاهاته نحو سياسة المبيعات في المؤسسة الخدمائية إلى جانب معرفة آراء الوكلاء وإحاطة إدارة المبيعات كما تساعد إدارة العلاقات العامة على تهيئة المستهلكين لقبول السلع أو الخدمات التي تتعامل بها المؤسسة.

(1) عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة والعولمة في التطبيق، مرجع سابق، ص 72.

**3- علاقة العلاقات العامة بإدارة التسويق:**

يوجد هناك ترابط عضوي بين إدارة العلاقات العامة وإدارة التسويق من حيث:

- إن كل ما تنتجه الشركات المتخصصة في الإعلان والترويج على سبيل المثال يمر على قسمي العلاقات العامة والتسويق قبل إخراجها، إذ أن إدارة العلاقات العامة إدارة استشارية وأن إدارة التسويق إدارة تنفيذية، وهناك جمعيات لحماية المستهلك تقوم بتزويد المستهلكين بالمعلومات الحقيقية والصادقة عن الخدمة أو السلعة لتمكنه من الاختيار المناسب وفقا لاحتياجاته هذا لا يتم دون التعامل بين إدارة التسويق وإدارة العلاقات العامة لضمان توقف تلك المعلومات والحقائق إلى الجمهور المستهلك.

**4- علاقة العلاقات العامة بإدارة الشؤون القانونية:**

هناك مواقف تتصلب أو تعمل كل من إدارة العلاقات العامة وإدارة الشؤون القانونية، أن يعمل سويا تحقيقا لمصلحة المؤسسة الخدمانية، ففي حالة المساومات الجماعية تكون الحاجة إلى المواقف القانونية، كما ان العلاقة بينهما واضحة، حيث تواجه المؤسسة مشاكل بيئية منها الصحة العامة والسلامة وتدخل الدول بقوانينها

**عاشرا : تخطيط برامج العلاقات العامة في المؤسسة الخدمانية:**

يعتبر تخطيط البرامج للعلاقات العامة داخل المنشأة الخدمانية نشاطا مهما من حيث أنشطة بحوث العلاقات العامة، حيث تتم الاستفادة من آراء واتجاهات وردود أفعال الموظفين داخل المؤسسة وهذا ما جاء كالتالي:

**1- مفهوم التخطيط والبرمجة:**

المقصود بالتخطيط "هو رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة عن طريق تحديد الأهداف

وتصميم البرامج وتوقيفها وتوزيع الاختصاصات على الخبراء وتحديد ميزانيتها<sup>(1)</sup>.

ويعرف التخطيط أيضا بأنه " عملية التفكير المنطقي المنظم لتحليل الإمكانيات المادية والبشرية

والمعنوية وتنظيمها بأفضل أسلوب يحقق الأهداف المرسومة".

يعرف هنري فايل **henry fayol** التخطيط " هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له".

فالتخطيط هو عملية تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات البشرية والمادية والتنظيمية لتحقيق أهداف

مرغوب فيها ومتفق عليها بأقل تكلفة ممكنة وبأدنى جهد في وقت قصير .

\***البرمجة**: تعرف البرمجة بأنها "تحديد للعملية أو مختلف العمليات القيام بها في زمن معين للوصول

إلى أهداف معينة هي: "ترسيخ علاقات ثقة مع مختلف جماهير المؤسسة سواء داخلها أو خارجها"<sup>(2)</sup>.

## 2- إن التخطيط الجيد يتطلب:

- بحث تاريخي للمشكلة لمعرفة العوامل التي أدت إلى وجودها.
- نظرة عميقة للمشكلة نفسها لتبين ماهية الحقائق والآراء المتعلقة بها.
- دراسة تحليلية للعوامل المحيطة بها والاتجاهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي توجد فيها.
- نظرة فاحصة للمستقبل لتحديد ماهية الأهداف المطلوب تحقيقها من برنامج الخدمات العامة
- وأخيرا يجب أن يكون التخطيط الجيد أمينا وصالح في المدى القصير والطويل على السواء وواضح ومفهوم<sup>(3)</sup>.

## 3- الاعتبارات الثلاثة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع خطة للعلاقات العامة:

\***الإمكانيات البشرية**: وهي جميع الأشخاص المجندين في إدارة العلاقات العامة لتصميم البرنامج.

\***الميزانية**: إن المهمة الرئيسية العليا هي توفير الأموال اللازمة لكل وحدة من وحدات التنظيم لكي

(1) فخري حاسم سلمان: العلاقات العامة، د ط، بغداد، سنة 1981، ص 78.

(2) محمد بهجت كاشك الله: العلاقات العامة في خدمة الحالة الاجتماعية، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة، ص 165.

(3) فخري حاسم نحري سلمان وآخرون، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 79.

تساهم هذه الأخيرة في الأجل القصير أو الطويل في نجاح المؤسسة بأكمله.

الميزانية هي "عبارة عن خطط يضاف إليها بيان الأسعار".<sup>(1)</sup>

\***تعيين المسؤول عن تنفيذ الخطة:** إن ربط الخطة بشخص معين من نشأته أن يسهل تحدي

المسؤولية الناتجة عن نجاح أو فشل البرنامج، كما يسمح للمسؤول معرفة قدرته على تأمين نجاح البرنامج.

#### 4- التخطيط الإعلامي في نشاط العلاقات العامة:

4-1 مفهوم التخطيط الإعلامي: يعرف الخبير الإعلامي "سعد لبيب" التخطيط الإعلامي على أنه "توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والتي أن تتاح خلال فترة الخطة من أجل تحقيق أهداف معينة في إطار السياسة الاتصالية والإعلامية لهذه الإمكانيات".<sup>(2)</sup>

ويعرف أيضا على أنه "عملية إرادية تقوم بها أجهزة متخصصة، ويقصد به التشخيص والتنبؤ بمستقبل التطور الفكري والسلوك الإنساني".

#### 4-2 التخطيط الإعلامي في نشاط العلاقات العامة:

يعتبر التخطيط الإعلامي من أهم العناصر في نشاط العلاقات العامة، ويقوم التخطيط هنا على أسس ومبادئ عملية تقوم على البحث والدراسة والتحليل، أي دراسة بناء المنظمة وسياستها التي تنتهجها ودراسة الجماهير إلي تتعامل مع المنظمة، والتعرف على خصائصه فضلا عن البحث والتحليل في البيانات والمعلومات التي تخص جمهور المنظمة الداخلي والخارجي، ومن ثمة استثمار هذه

<sup>(1)</sup> عادل حسن: العلاقات العامة، ط3 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984، ص 54.

<sup>(2)</sup> نجل أليس وآخرون: العلاقات العامة المجال التطبيقي دار الحمامي للطباعة، القاهرة، سنة 1967 ، ص 21.

المعلومات والبيانات وتنظيمها لتحقيق أهداف العلاقات العامة باستخدام المارد والإمكانيات المتاحة بشكل مدروس وفعال. (1)

### 5- برامج العلاقات العامة:

حسب الدكتور محمد بهجت كشك فإنه يوجد نوعان من البرامج:

#### 5-1 البرامج الوقائية: إن البرامج الوقائية في العلاقات العامة هي طويلة الأجل وذات أهداف محددة

في الدراسة الدقيقة، تستهدف الفهم المشترك والمشاركة في المسؤوليات الاجتماعية والمحافظة على

علاقات الود والتكامل المستمر مع الجمهور بالقضاء على أي مصدر سوء الفهم.

بمعنى أن البرمجة الوقائية تتصف بالاستمرار وتتصل بالسياسة العامة لكل مؤسسة.

#### 5-2 البرامج العلاجية: تستخدم عندما يحتاج الأمر إلى بذل مجهود محدد لمواجهة أزمة طارئة

يتسم بالحالية والمواجهة السريعة للمشاكل والأزمات التي قد تبرز في علاقات المؤسسة بجمهور عين

من جماهيرها الداخلية أو الخارجية، كما أنها تتسم بقصر الأجل لارتباطها بمعالجة المشكلة أو الأزمة

التي دعيت إليها. (2)

### 6- مراحل إعداد عملية التخطيط في العلاقات العامة:

تمر عملية إعداد التخطيط في العلاقات العامة لأربع مراحل هي:

#### 6-1 المرحلة الأولى: تتمثل من خلال نشأة وتطور المنظمة وفلسفتها وتنظيمها وسياستها

والإمكانيات المادية والبشرية التي تقوم عليها كما يجب التعرف الدقيق حول ما يتعلق بالخدمة

أو السلعة التي تنتهجها المنظمة والأهداف الحقيقية التي تسعى للوصول إليها، وفي هذه المرحلة تقوم

العلاقات العامة بالتعرف على المشكلات التي تواجه المنظمة وتحديدتها بعناية.

(1) محمد علي: علم الاجتماع، المنهج العلمي، ط1، دار الجامعة المعرفية، مصر، سنة 2001، ص37.

(2) محمد بهجت كشك الله: العلاقات العامة في خدمة الحالة الاجتماعية، مرجع سابق، ص165، 166.

6-2- المرحلة الثانية: تتضمن هذه المرحلة عملية الدراسة والبحث بناء على المعلومات السابقة، أي

القيام بدراسة عملية المشاكل وأهداف وسياسة المنظمة وتضمن تحديد ماهية المشكلة وما هي انسب الطرق التي يجب أن بها العلاقات العامة لمعالجة المشكلة.

6-3- المرحلة الثالثة: بعد عملية التعرف على المنظمة ودراسة وتحديد مكانتها ومشكلاتها، تأتي

مرحلة تقرير الأهداف التي ستسعى القطاعات العامة إلى تحقيقها، والتي على أساسها يتم بناء وتصميم محتوى الرسالة التي ستقوم العلاقات العامة بإنشائها معتمدة في ذلك على المعلومات العلمية والتقنية في التصميم، حيث يجب أن تحقق الرسالة أغراضها بطريقة فنية وعلمية، في هذه المرحلة أيضا يتم تحديد الوسائل أي الوسائل المتاحة التي تتاسب من خلالها الجمهور، أي اختيار القناة المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات وبهذا تستخدم في نشاطها وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري المختلفة (مقروءة، سمعية، سمعية بصرية) لإيصال رسائلها المتنوعة منها: الصحف، المجلات التلفزيون، والإذاعة، كما تستعمل وسائل اتصالية أخرى نذكر منها: الندوات، المنتديات -المهرجانات - الملتقيات... الخ

كما تقوم العلاقات العامة بحديد الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق المخطط.

في هذه المرحلة تتم ترجمة المراحل السابقة في ضوء إمكانيات المنظمة والموارد المادية والبشرية التي تستثمرها المنظمة في نشاط العلاقات العامة<sup>(1)</sup>.

6-4- المرحلة الرابعة : بعد الانتهاء من المراحل السابقة تقوم العلاقات العامة بتنفيذ مخطط بشكل

منظم ومستمر، وتوجهه نحو الأهداف المسطرة في المخطط، كما تقوم العلاقات العامة بمتابعة المخطط ومدى تحقيقه لأهداف العلاقات العامة وتقييم مدى نجاحها كفيها، مثل: زيادة شهرة المنظمة أو سمعتها الايجابية.

<sup>(1)</sup> صالح أبو إصبع: الاتصال الجماهيري، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ص67.

**7- أهداف التخطيط في العلاقات العامة:**

- تهدف العلاقات العامة من خلال التخطيط إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة بأنسب الطرق وأنجعها، ومن أهم الأهداف التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها من خلال التخطيط نذكر:
- التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها من خلال جمع المعلومات والحقائق.
  - الحفاظ على الصورة الذهنية الايجابية للمنظمة.
  - توفير علاقة طيبة مع العاملين والاهتمام بالرضا الوظيفي.
  - تحقيق التكيف المنظم مع المحيط واخذ مكانة مع المنافسين.
  - تحقيق الرقابة والمتابعة أثناء تنفيذ المخطط وبعده يساهم في نجاح تحقيق الاهداف.
  - تغيير وتعديل الآراء والاتجاهات للجمهور الداخلي والخارجي.
  - يساهم في تقييم كفاءة العمل وفاعليته في المنظمة.
  - يساعد على حسن اختيار الوسائل والموضوعات في نشأة العلاقات العامة

**إحدى عشر: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

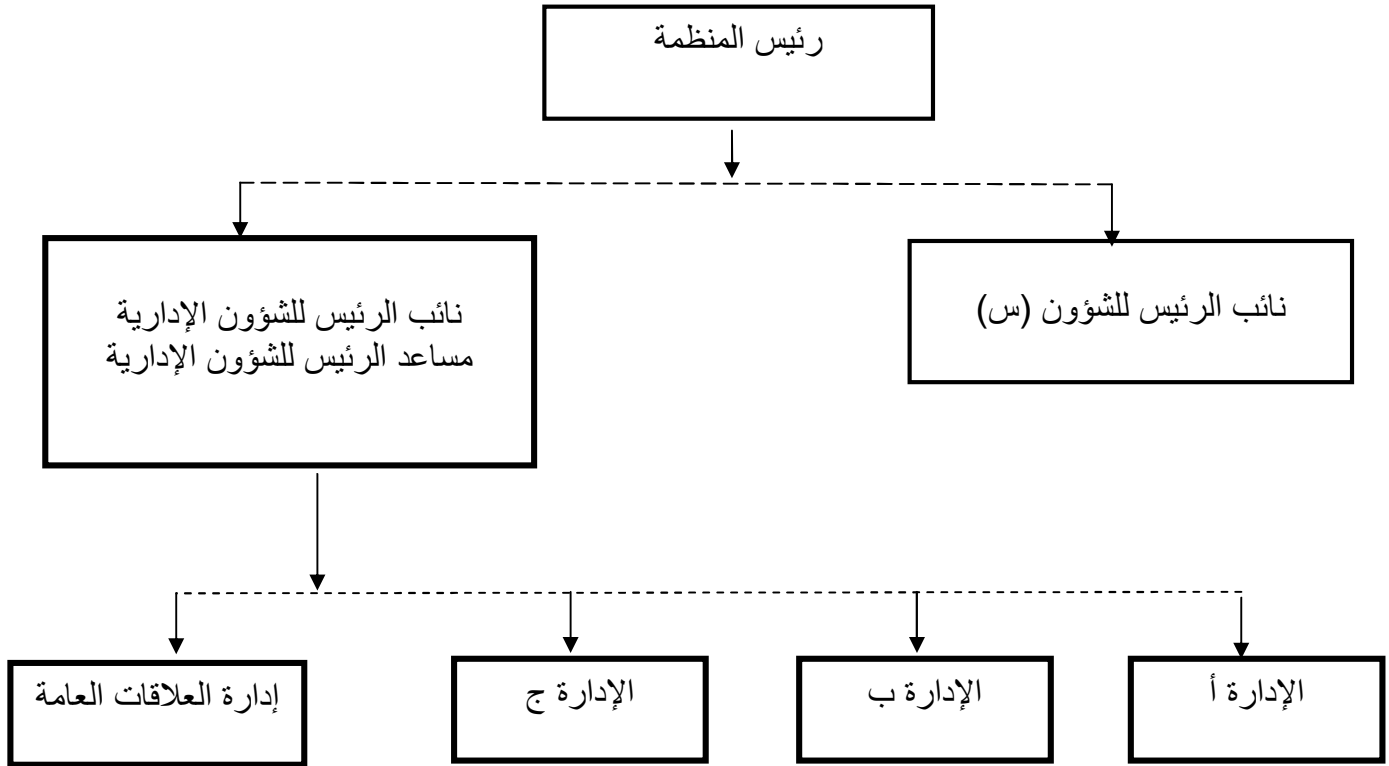
يمثل تنظيم العلاقات العامة من أهم العوامل التي تحدد فعاليات هذه الوظيفة لذلك يجب الحرص على أن يتم تنظيمها بما يمكن من تعامل مع المجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة المعنية بصورة تؤدي إلى تلبية حاجات المنظمة وحاجات المجتمع الذي يعيش فيه.

ويختلف تنظيم العلاقات العامة حسب طبيعة المنظمة المعنية ومدى تقديرها لأهمية الدور الذي تلعبه العلاقات العامة فيها، بعض من المنظمات التي تعطي للعلاقات العامة دورا رئيسيا في حياتها وارتقائها، بينما توجد منظمات أخرى تتعطل فيها وظيفة العلاقات العامة، أو تركز وظيفة بسيطة تقتصر على بعض الأنشطة الإرشادية أو استقبال الزائرين.

ويوجد أربع نماذج للعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

• **النموذج الأول:** تستند وظيفة العلاقات العامة إلى إدارة مستقلة ومرتبطة مع نائب الرئيس للشؤون

الإدارية وحسب التسميات الإدارية في المنظمة المعنية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



يوضح هذا الشكل موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمائية.

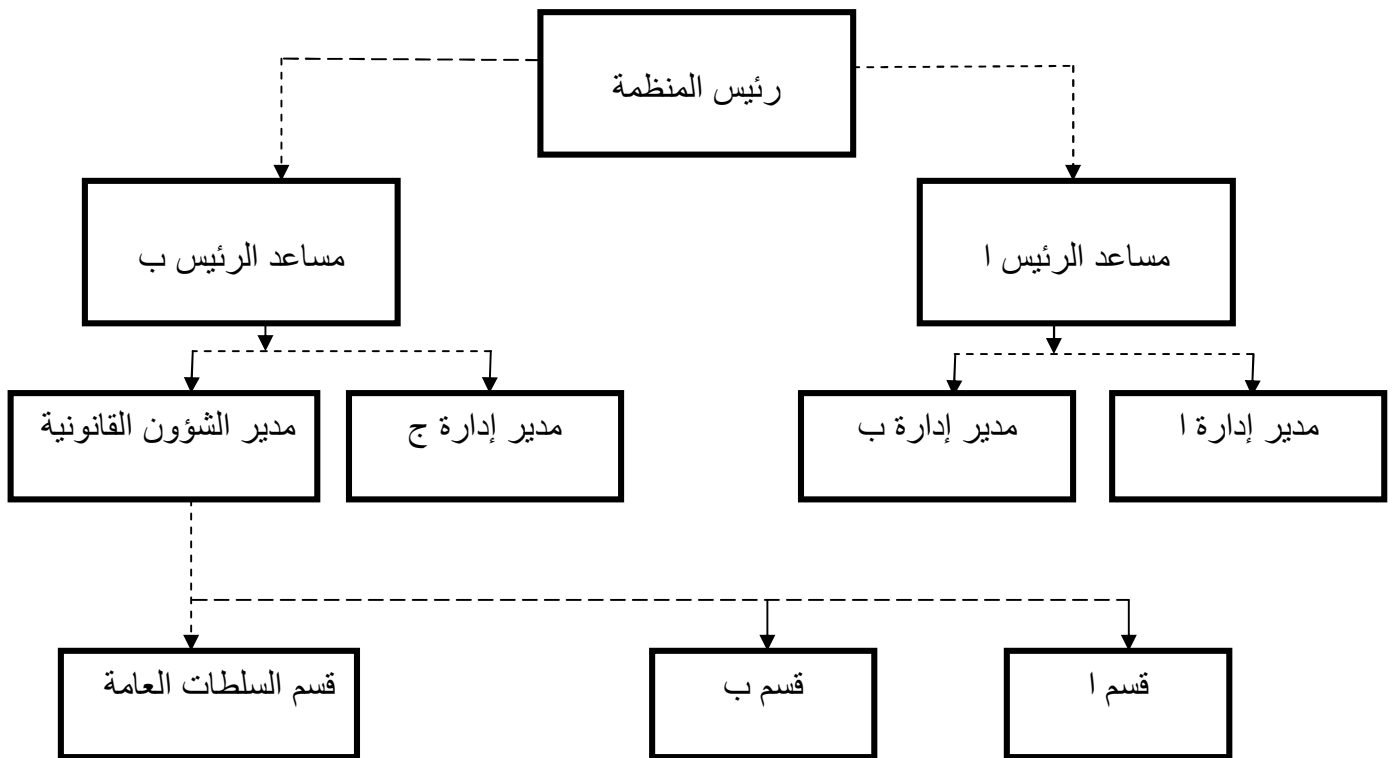
في جميع الحالات فان مسؤول العلاقات العامة يقع في موقع تنظيمي يتوازن فعليا وتنظيميا مع مستوى مدير الإدارة، وتبدو إدارة العلاقات العامة كإدارة مساعدة كبقية الإدارات الأخرى، لهذا تعتبر مكانة العلاقات العامة حسب النموذج بالمعيار الإداري أقل أهمية ومكانة من حالاتها في النموذج السابق وبالتالي فانه لا يتوقع لها أن تحظى بنفس درجة الدعم والتأييد والتأكيد الذي كان يمكن أن تحظى به، ولو ارتبطت بالرئيس الأعلى للمنظمة.

كما أن برامجها قد تحظى بقدر أقل من الالتزام وربما الاحترام وخاصة على المستوى الداخلي للمؤسسة، لكن هذا لا يعني إلغاء أهميتها ودورها بل تبقى وحدة أساسية إلى جانب بقية الوحدات

الإدارية.

كما أنه ينبغي أخذ مكانة وقوة الشخص الذي ترتبط به بالاعتبار ، فكلما كانت شخصيته قوية ومؤثرة فإنه يتوقع أن تحظى الإدارة التابعة له بدرجة اعلي من الدعم والتأكيد لمطالبها وأنشطتها.

**النموذج الثاني:** وتستند في هذا النموذج وظيفة العلاقات العامة إلى أحد الأقسام التابعة لمدير الشؤون الإدارية، ويكون مستوى العلاقات العامة في هذه الحالة مرتبة رئيس القسم كما يوضحه الجدول التالي:



يوضح هذا الشكل العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.

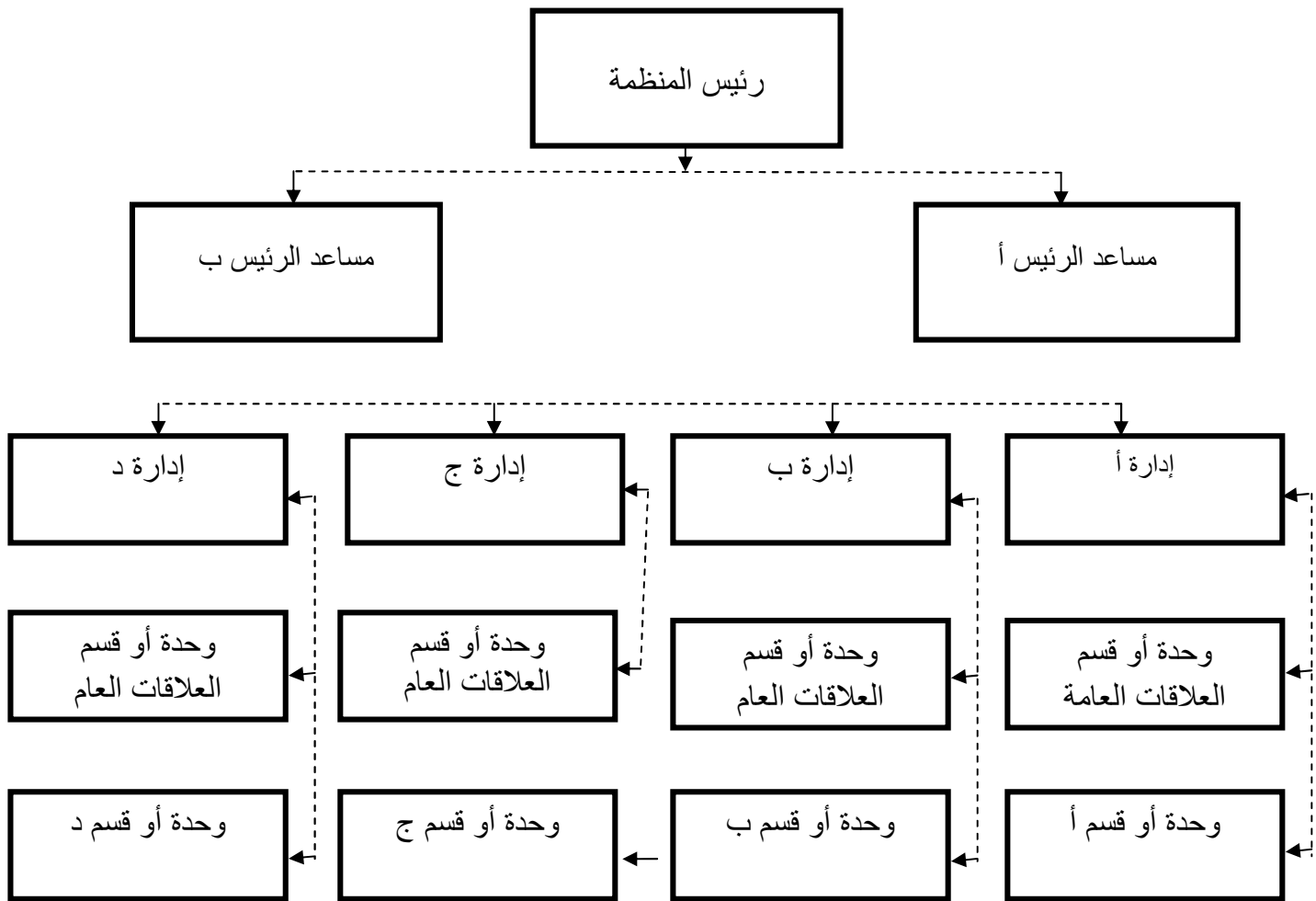
يؤخذ هذا النموذج عادة في الحالات التي تتمتع العلاقات العامة بأهمية محدودة نسبيا ولا يتوقع منها أن تلعب دورا حيويا وشاملا لأبعاد وظيفتها الموجودة ، وذلك لان وجودها على هذا المستوى التنظيمي قد لا يمكنها من الحصول على الإمكانيات اللازمة والدعم الكافي الذي يعتبر الأساس في استكمال مستلزمات عملها بشريا وماديا، كما أن ذلك قد يضعف دورها أمام الإدارات الأخرى، فيضعف الالتزام

ببرامجها وأنشطتها من قبل الإدارات وخاصة إذا كان مناخ العلاقات التنظيمية بين المدير المسؤول عن العلاقات العامة ومديرية الإدارات الأخرى غير طيبة وتحتوي على حساسيات وظيفية أو شخصية.

### النموذج الثالث:

يقوم على أساس مبدأ لامركزية العلاقات العامة، وتسدّد وظيفة العلاقات العامة إلى مدير الإدارات المختلفة حيث يقوم كل مدير باستحداث وحدة العلاقات العامة.

وقد تكون في مرتبة قسم أو شعبة وذلك في إطار إدارته والشكل التالي يوضح ذلك:



يوضح موقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية.

يختلف هذا النموذج عن النماذج السابقة في أنه قد يسهل مهمة الإدارات المختلفة ويمكنها من وضع

أهداف برامج العلاقات العامة وتنفيذها بصورة أيسر وأسرع وأكثر تقديرا لخصوصية نشاط كل إدارة وأكثرها معرفة بها وانسجامها معا، إلا انه يعتبر نموذج مبالغ فيه بالنسبة للمؤسسة المتوسطة أو الصغيرة الحجم، وذلك لأنه يحتاج إلى تكاليف بشرية ومادية كبيرة، حيث أن إنشاء وحدة العلاقات العامة الواحدة يحتاج إلى طاقات مادية وبشرية خاصة.

كما أن وضع البرامج وتنفيذها يحتاج إلى موارد مميزة وكبيرة غالبا ما تكون المؤسسة غير الكبيرة غير قادرة على تلبية هذه المستلزمات.

إن تعداد هذه الوحدات قد يحول دون التنافسية بينها خاصة أنها موجودة في مستويات تنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى التضارب في برامجها مما ينعكس سلبا على سمعة المؤسسة أو طاقتها إن لامركزية أسلوب يحذ الأخذ به بالنسبة للأنشطة الفنية المتخصصة، أما الأنشطة ذات الطبيعة الإدارية العامة فيفضل أن تبقى ذات طبيعة مركزية.

وكخلاصة يمكن القول أن هذا النموذج يعتبر نمودجا استثنائيا حيث يعمل به في حالات المنظمات التي تتميز إدارتها بالضخامة أو ذات الفروع اللامركزية المتباينة جغرافيا، أو ذات الخصوصيات المتميزة التي تستلزم برامج متميزة استثنائية في العلاقات العامة.

## خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نجد أن للمؤسسة الخدمائية مميزات لا تتوفر عليها المؤسسات الاقتصادية والإعلامية وغيرها، وأنها تولي أهمية كبيرة لصورتها والانطباع الذي تحمله الجماهير عنها وخاصة الجماهير الداخلية و لهذا ينبغي على المؤسسة معرفة الانطباع أو الصورة التي يحملها الجمهور عنها ومن ثمة العمل على تحسينها وخلق الانطباع الجيد عنها لتصل في الأخير إلى الصورة التي ترغب في أن تكون عليها.

# الإطار التطبيقي

أولا : لمحة عن مديرية التربية لولاية مستغانم :

تقع مديرية التربية لولاية مستغانم في وسط المدينة قرب الحي الإداري للولاية كان تأسيسها بعد الاستقلال في سنة 1962 وكانت آنذاك تسمى بالمفتشية والأكاديمية وبتأسيسها مفتش الأكاديمية .

مهام مديرية التربية:

تتولى مديرية التربية الإشراف على ما يلي:

- انتعاش مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي و التعليم الثانوي و التكوين و تنسيقها و متابعتها.
- السهر على السير الحسن لمؤسسات التربية و التكوين التابعة للقطاع
- يكف مدير التربية في التنظيم الجاري به العمل على الخصوص
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية.
- جمع الإحصائيات المدرسية و معالجتها و تحليلها و القيام بالتحقيقات في هذا المجال.
- السهر على احترام المقاييس التربوية في مجال البناءات و التجهيزات المدرسية و التربوية.
- السهر على تنظيم المؤسسات التربوية و التكوينية و مراقبتها الإدارية و التربوية.
- السهر على تطبيق البرنامج و المواقيت الرسمية و التنظيم المدرسي.
- تسيير شؤون الموظفين التربويين والإداريين و التقنيين و الأعوان في المؤسسات.
- تنظيم الامتحانات و المسابقات الخاصة بالقطاع.
- تنظيم عمليات التوجيه و التقييم المدرسي.
- القيام بعملية تكوين الموظفين و تحسين مستواهم.

- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش.

- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة و الأمن في المؤسسات التعليم و التكوين التابعة للقطاع.

**المطلب الثاني :** تنظيم مصالح مديرية التربية ومهام كل منها.

### تنظيم مديرية التربية :

تتكون مديرية التربية من حيث الهيكل الأساسي من ستة (06) مصالح تتولى كل منها تقديم مهام

إدارية مخولة لها حسب عدد المؤسسات التربوية وحسب الكثافة السكانية والتقسيم الجغرافي لها .

وهي كما يلي :

### 01 - مصلحة التكوين والتفتيش:

مصلحة التكوين و التفتيش من بين المصالح الستة (06) لمديرية التربية. تتكون من أربعة (04)

مكاتب هي:

● مكتب التكوين.

● مكتب التفتيش.

● مكتب التقييم.

● مكتب الأرشيف.

### 02 - مصلحة الدراسة والامتحانات :

تقوم مصلحة الدراسة والامتحانات بالمتابعة الميدانية لتمدرس التلاميذ على مستوى الولاية

وفي جميع أطوار التعليم وتسهر على تطبيق المناهج المقررة و إعداد الخريطة التربوية لجميع

المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم . وتتكون المصلحة من أربعة مكاتب هي :

- مكتب التعليم الأساسي.
- مكتب التعليم الثانوي.
- مكتب الامتحانات.
- مكتب النشاط الثقافي والرياضي.

### 03 - مصلحة البرمجة والمتابعة :

تسهر مصلحة البرمجة والمتابعة على وضع مخطط شامل للتخفيف من حدة مشاكل التمدرس على مستوى الولاية وبرمجة الهياكل الجديدة ومتابعة إنجازها وتجهيزها . وتتكون من :

- مكتب الإحصاءات و الخريطة المدرسية.
- مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية.
- ✓ مواصلة تجهيز مؤسسات التعليم الثانوي والمتوسط بمخابر الإعلام الآلي .

### 04- مصلحة المستخدمين :

مصلحة المستخدمين من بين مصالح المديرية التي تسهر على تسيير الموارد البشرية على مستوى الولاية وذلك باستغلال جميع المناصب المالية الممنوحة للولاية وتسهر على السير الطبيعي للمؤسسات التربوية سواء من حيث التأطير التربوي أو الإداري . كما تتكفل بتسوية وضعية المستخدمين على اختلاف أسلاكهم ورتبهم من حيث التعيينات والتنشيطات والترقية وحركة التنقل والاستخلاف والعطل المرضية والتقاعد إلى غيرها من العمليات اليومية التي تخص الموظف.

وتتكون المصلحة من المكاتب التالية :

(1) مكتب التعليم الثانوي والمتوسط .

(2) مكتب التعليم الابتدائي.

(3) مكتب التأطير .

(4) مكتب المنازعات والتقاعد.

(5) مكتب الإداريين.

#### **05 - مصلحة المالية والوسائل :**

تسهر على متابعة تنفيذ الميزانية الخاصة بالمؤسسات ومديرية التربية كما تقوم بتزويد مكاتب هذه

الأخيرة باللوازم المكتبية، و تسهر على الصيانة الدائمة لهيكلها والمصالح التابعة لها. و تتكون

المصلحة من :

(1) مكتب الميزانية والمحاسبة.

(2) مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسات التربوية .

(3) مكتب النشاط الاجتماعي و الصحة المدرسية .

#### **06- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:**

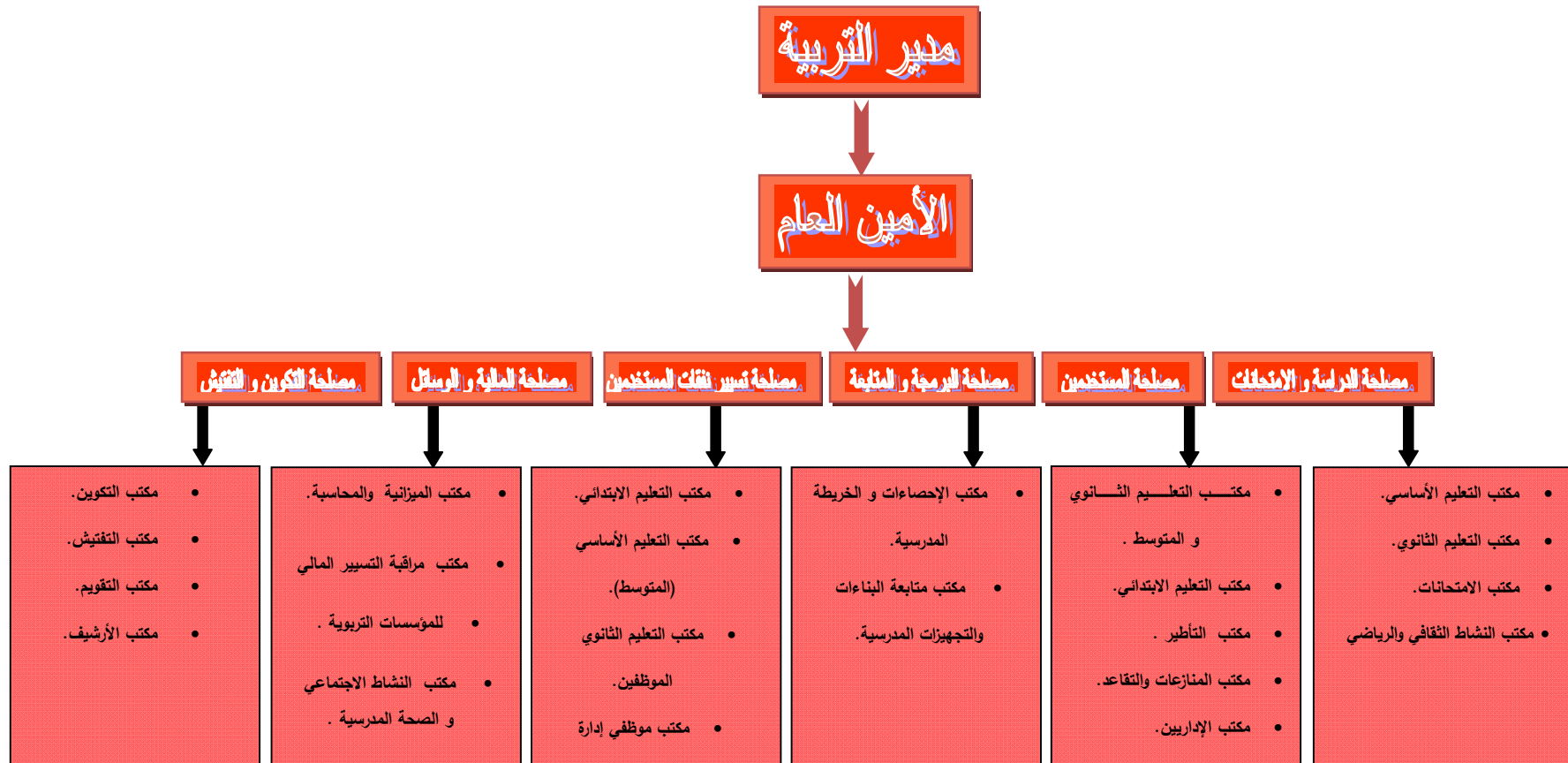
إن هذه المصلحة هي منطلقنا و جوهر حديثنا حيث أن عملنا هذا كان ينصب بتعمق في

دراسة ما يدور بها أكثر من غيرها من المصالح .

إن مصلحة دفع الرواتب تعد من المصالح المستحدثة مقارنة بالمصالح الأخرى ، لأنها تقوم بدفع رواتب المستخدمين في قطاع التربية على مستوى الولاية . ومن مهامها ضبط الوضعية العامة للمستخدمين وتسيير الملفات المالية بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين وتتكون من المكاتب التالية:

- 1) مكتب التعليم الابتدائي.
- 2) مكتب التعليم الأساسي (المتوسط).
- 3) مكتب التعليم الثانوي الموظفين.
- 4) مكتب موظفي إدارة المؤسسات.

## رسم تخطيطي يبين مصالح و مكاتب المديرية



## ثانيا : مرحلة التفريغ و تحليل الجداول

## المحور الأول: السمات العامة

## الجدول 01: توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
26%	26	ذكر
74%	74	أنثى
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 74% من أفراد المبحوثين هم من جنس الإناث أما نسبة الذكور فقد قدرت ب 26% وقد يعود ارتفاع نسبة الإناث بمديرية التربية والتعليم كون الأعمال الإدارية لا تحتاج إلى مجهود عضلية لذا تميل إليها في اغلب الأحيان الإناث أكثر من الذكور و يعود كذلك إلى عملية التوظيف بمديرية وهذا ليس بالغريب عند الوضع العام أصبحنا نجد الكثير من المؤسسات في مستوياتها الإدارية نسبة النساء أكثر من الرجال تبعا لكون المتخرجين من الجامعات الجزائرية نجد فيهم الجنس الأنثوي أكثر من الجنس الذكوري.

## الجدول 02: توزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
04%	04	أقل من 25 سنة
60%	60	بين 25-35 سنة
22%	22	بين 35-45 سنة
14%	14	أكثر من 45 سنة
100%	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن أعلى نسبة 60% عادت إلى الفئة الشباب ما بين 25 و35 سنة تلتها نسبة 22% للفئة الأكثر ما بين 35-45 سنة وهذا المزيج بين الفئة العمرية الصغرى والفئة العمرية الكبرى في المديرية يمثل المزيج بين الحيوية والشباب وبين الخبرة، ثم نسبة 14% حازت عليها الفئة أكثر من 45 سنة أما أقل نسبة فكانت الفئة الأقل من 25 سنة وقدرت 04 .

### الجدول 03: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	متوسط
16%	16	ثانوي
76%	76	جامعي
08%	08	دراسات عليا
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه و المتعلق بالمستوى التعليمي للموظفين، إن أعلى نسبة كانت للمستوى الجامعي وذلك 76% في حين كانت نسبة 16% المستوى التعليمي "متوسط" أما فئة الدراسات العليا فقد قدرت نسبتها 08%.

وقد يرجع ارتفاع نسبة المستوى الجامعي لدى أغلبية موظفي مديرية التربية والتعليم إلى طبيعة عمل بالمديرية و الذي يستلزم توظيف خاص ذوي كفاءة عالية، ومستوى تعليمي مقبول ومؤهل للعمل بالإدارة كما أن هذه الفئة تمتلك طاقة فكرية تساعد على تنظيم العمل و العطاء أكثر، أما الموظفون ذو المستوى الثانوي و هم أصحاب اقدمية و خبرة طويلة بالعمل.

## الجدول 04: توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	12	%12
موظف	88	% 88
المجموع	100	%100

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن أعلى نسبة هي 88 % للموظفين في الإدارة بمختلف رتبهم خاصة بالوظائف الإدارية و هذا راجع لطبيعة عمل المديرية أما نسبة 12 % للإطارات وقد يعود ارتفاع نسبة موظفي إدارة بالمؤسسة إلى طبيعة عملهم المتنوعة والتي تشمل كافة النشاطات بالمؤسسة.

## الجدول 05: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	22	% 22
من 05 إلى 10 سنوات	36	% 36
10 سنوات فما فوق	42	% 42
المجموع	100	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الخبرة المهنية للفئة المبحوثين عادت لأصحاب الخبرة في العمل من 10سنوات فما فوق كانت بأكبر نسبة و قدرت ب 42 % ثم تليها نسبة 36% من فئة 05-10سنوات أما أقل من 05 سنوات فقدت 22 %.

## المحور الثاني: العلاقات العامة في مديرية التربية

## الجدول 06: يمثل وجود مصلحة العلاقات العامة

النسبة	التكرار	وجود مصلحة العلاقات العامة
00%	00	نعم
100%	100	لا
100%	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن مصلحة العلاقات العامة غير موجودة وذلك بالنسبة المطلقة 100 % هذا يدل على أن الموظفين في هذه المديرية التربوية على علم و إدراك تام بعدم وجود مصلحة العلاقات العامة.

## الجدول 07: يمثل معنى العلاقات العامة في المؤسسة

النسبة	التكرار	معنى العلاقات العامة
50 %	50	الاتصال
15 %	15	العلاقة بين العمال
30 %	30	همزة وصل بين المؤسسة و جمهورها
05 %	05	خلية الإنصات
00 %	00	أخرى
100%	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن الإجابة بمعنى العلاقات العامة في المديرية هي الاتصال و جاءت بالنسبة 50 % لأن الاتصال يعتبر لب العلاقات العامة بينما نسبة الذين أجابوا

بأن العلاقات العامة هي همزة وصل بين المؤسسة و جمهورها قدرت ب 30 % و هذا يدل أيضا أن العلاقات العامة هي رابط بين الإدارة و الموظفين و أما نسبة 15 % قد أجابوا أن العلاقات العامة هي علاقة بين العمال أما نسبة 05 % أجابوا بأنها خلية الاتصال. من خلال هذه النسب أن الموظفين يرون العلاقات العامة مجرد اتصال سواء فيما بينهم أو همزة ربط بينهم وبين الإدارة العليا.

**الجدول 08: هل الموظفين المكلفين بالاتصال في مديرية التربية والتعليم على دراية بمفهوم**

**العلاقات العامة؟**

النسبة	التكرار	الإجابة
38%	38	نعم
62 %	62	لا
100%	100	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون بان الموظفين المكلفين بالاتصال في مديرية التربية والتعليم ليسوا على دراية بمفهوم العلاقات العامة وذلك بنسبة 62 % في حين قدرت نسبة المبحوثين اللذين يرون بان الموظفين المكلفين بالاتصال في مديرية التربية والتعليم على دراية بمفهوم العلاقات العامة 38% وقد يعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يرون بان الموظفين المكلفين بالاتصال في مديرية التربية والتعليم لعدم معرفتهم لهذا المفهوم و ليسو متخصصون في العلاقات العامة.

## الجدول 09: ما هي أهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في مؤسستكم؟

النسبة	التكرار	الإجابة
16.41 %	22	رسم خريطة لبلوغ أهداف المديرية
13.43 %	18	جمع المعلومات لقيام بالدراسات
65.67 %	88	الاتصال و التنسيق بين المصالح
4.47 %	06	التعرف على رجع الصدى للأنشطة العلاقات العامة
100 %	134	المجموع

من خلال الجدول نرى أن اغلب الباحثين يرون أن أهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في المديرية هي الاتصال و التنسيق بين المصالح و ذلك بنسبة 65.67% تليها رسم خريطة لبلوغ أهداف المديرية و ذلك بنسبة 16.41% أما جمع المعلومات لقيام بالدراسات قدرت نسبتها 13.43 % أما أقل نسبة 4.47% و هي التعرف على رجع الصدى للأنشطة العلاقات العامة و هذا يدل على أن أهم وظيفة في العلاقات العامة هي اتصال و تنسيق بين المصالح و هذا هو معنى العلاقات في نظر الموظفين هو اتصال بالدرجة الأولى و هو العمود الفقري للمؤسسة.

## الجدول 10: من القائم بممارسة العلاقات العامة في مؤسستكم؟

النسبة	التكرار	الإجابة
34 %	34	إدارة المديرية
00 %	00	متخصصون في العلاقات العامة
22 %	22	موظفين المديرية
44 %	44	لا أدري
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول نرى أن أكبر نسبة 44 % لا يدرون من القائم بممارسة العلاقات العامة و هذا يعود لعدم وجود مصلحة العلاقات العامة في المديرية أما نسبة 34 % يرون ان الإدارة المديرية هي القائمة بممارسة العلاقات العامة تليها نسبة 22 % للموظفين المديرية أما متخصصون في العلاقات العامة فجاءت بنسبة 00 %.

#### الجدول 11: كيف تقيم العلاقات العامة في مؤسستكم؟

النسبة	التكرار	الإجابة
34 %	34	هامة جدا
38 %	38	هامة
10 %	10	غير هامة
18 %	18	لا أدري
100 %	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا إجماع معظم المبحوثين على أهمية العلاقات العامة على الرغم من عدم وجود مصلحة خاصة بها و ذلك بنسبة قدرت 38 % بأنها هامة و نسبة 34 % هامة جدا أما لا أدري فجاءت بنسبة 18 % أما غير هامة فقدرت بنسبة 10 %.

الجدول 12: هل تسعى مؤسساتكم من خلال تطبيق نشاطات العلاقات العامة في مؤسساتكم؟

النسبة	التكرار	الإجابة
18.75 %	30	تحقيق المرونة في العمل
16.25 %	26	تحقيق الاتصال الفعال
16.25 %	26	تحقيق الأداء الفعال
13.75 %	22	حفاظ على سمعة المؤسسة
35 %	56	خلق الثقة بين الإدارة و الموظفين
00 %	00	أخرى
100 %	160	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن خلق الثقة بين الإدارة و الموظفين حازت على النسبة الأكبر والتي قدرت ب 35% أما ثاني نسبة و المقدر ب 18.75% وهي تحقيق المرونة في العمل أما نسبة 16.25% تحقيق الاتصال الفعال و تساوت معها تحقيق الأداء الفعال أما الحفاظ على سمعة المؤسسة جاءت بنسبة 13.75%.

المحور الثالث: دور الموظف في مؤسسة خدماتية (مديرية التربية)

الجدول 13: هل لديك اطلاع على أهداف المؤسسة التي تعمل بها ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
80 %	80	نعم
20 %	20	لا
100 %	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن النسبة الأكبر من المبحوثين أجابت بنعم و قدرت ب80% أما نسبة 20% هي إجابات بلا وهذا ما يفسر اطلاع الموظفين على أهداف المؤسسة، ويمكن اعتبار اطلاع الموظفين على هذه الأهداف مؤشر جد إيجابي في تحسين أدائهم الوظيفي لأن العاملين هنا يقومون بنشاطاتهم وفق أهداف محددة للمديرية.

**الجدول 14: إذا كان نعم هل تسعى إلى المساهمة في تحقيقها ؟**

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	80	نعم
20%	20	لا
100%	80	المجموع

من خلال البيانات في الجدول نرى أن أعلى نسبة و المقدرة ب80% كانت أجابت الموظفين بنعم أي يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أما 20% أجابوا بلا فهم الموظفين ليس لهم اضطلاع على أهداف المؤسسة ولهذا لا يساهمون في تحقيقها.

**الجدول 15: هل يتم الإشارك الموظفين في صنع بعض القرارات الخاصة بها ؟**

النسبة	التكرار	الإجابة
26%	26	نعم
74%	74	لا
100%	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن النسبة الأكبر والمقدرة بـ 74% أجابت بلا وهذا راجع إلى أن الموظفين يرون بأن القرارات الخاصة بالمديرية من صنع الإدارة العليا، أما نسبة ضئيلة جدا أجابت بنعم بنسبة 26% حيث يرون بأنه يتم إشراكهم في صنع بعض القرارات من خلال اقتراحاتهم في الاجتماعات.

#### الجدول 16: كيف تقيم ذلك في كلتا الحالتين ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
38 %	38	ليس لي صلاحية
18 %	18	حسب نوع القرار
26 %	26	ليس هناك ثقة بين الموظف و المسؤول
10 %	10	حسب المنصب
08 %	8	لا يوجد إجابة
100 %	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن تقييم الموظفين حول صنع القرارات الخاصة للمديرية في الإشراف أو عدم الإشراف فكانت أعلى نسبة 38% ليس لي صلاحية في صنع القرارات أما نسبة 26 فكانت ليس هناك ثقة بين الموظف و المسؤول أما 18 % كانت حسب نوع القرار المتخذ من الإدارة أما نسبة 10% فكانت حسب المنصب في المؤسسة أما 08 بدون إجابة.

الجدول 17: حسب رأيك هل تساهم العلاقات العامة في تحقيق التقارب بين الإدارة و الموظفين ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
%82	82	نعم
% 18	18	لا
%100	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن أكبر والتي قدرت ب 82% أجابت بنعم حول

مساهمة العلاقات العامة في تحقيق التقارب بين الإدارة و الموظفين داخل المديرية .

الجدول 18: هل تقوم المديرية بتحفيز موظفيها ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
%26	26	نعم
% 74	74	لا
%100	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب الموظفين أجابوا بلا حول قيام المديرية بتحفيز

موظفيها والتي كانت بنسبة 74 % أما الإجابة بنعم فكانت 26 % و هذا ما يؤثر على الأداء

الموظفين.

## الجدول 19: إذا كانت تقوم بتحفيظات ما نوع هذه التحفيظات؟

النسبة	التكرار	الإجابة
%01.75	02	الترقية في العمل
%07.01	08	التدعيم بدورات تكوينية
%24.58	28	تشجيعات معنوية
%19.29	22	التكريمات في المناسبات الخاصة
%12.28	14	أخرى أذكرها
%35.08	40	لا يوجد إجابة
%100	114	المجموع

من خلال الجدول بين لنا أن أغلب المبحوثين امتنعوا عن الإجابة حول نوع التحفيظات و ذلك بنسبة قدرت ب %35.08 و هذا يدل على أن لا توجد تحفيظات من خلال الجدول أعلاه و الذي كان إجابة أغلب المبحوثين بلا حول السؤال "هل تقوم المديرية بتحفيز موظفيها؟" تليها النسبة %24.58 أن تحفيظات هي تشجيعات معنوية ثم تليها نسبة %19.29 التكريمات في المناسبات الخاصة ك عيد العمال و عيد المرأة أما أصغر نسبة كانت %01.75 الترقية في العمل.

## الجدول 20: هل تقوم المديرية بتربصات لطاغم موظفيها؟

النسبة	التكرار	الإجابة
%26	26	نعم
% 74	74	لا
%100	100	المجموع

من خلال الجدول أن أكبر نسبة أجابت ب لا حول قيام المديرية بتريصات لموظفيها و قدرت 74 % و هذا يدل على عدم اهتمام المديرية بطاقم موظفيها أما الإجابة بنعم قدرت ب 26%.

المحور الرابع: الوسائل الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة و تقييم دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الموظفين.

الجدول 21: ما هو شكل الاتصال الغالب في المديرية ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
54%	54	اتصال رسمي
46%	46	اتصال غير رسمي
100%	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 54 % من موظفين المديرية يرون أن الاتصالات الرسمية هي الأسلوب المعتمد بكثرة في الاتصال بال جماهير الداخلية خصوصا بين الرئيس والمرؤوسين وذلك راجع لطبيعة السياسة الكلاسيكية المنتهجة من قبل المديرية ، أما الاتصالات الغير رسمية فقد حازت على نسبة 46 % وذلك لكونها الأكثر استعمالا بين الموظفين فيما بينهم داخل المديرية.

الجدول 22: ما هي أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل المديرية ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
36%	36	كتابي
40%	40	شفهي
24%	24	الالكتروني
100%	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن أعلى نسبة حازت عليها الوسائل الشفاهية وقدرت ب 40 % وهي الوسائل الاتصالية الشائعة في شتى المؤسسات، أما الوسائل الكتابية فقدرت نسبتها ب 36 % وهي نسبة مقاربة جدا مع النسبة الأولى، وهذا يرجع إلى طبيعة المؤسسة أما الوسائل الالكترونية جاءت بنسبة 24%.

الجدول 23: فيما تتمثل الوسائل الاتصالية الكتابية؟

النسبة	التكرار	الإجابة
22.05%	30	إعلانات
47.05%	64	تقارير
10.29%	14	ملصقات
16.17%	22	دعوات
04.41%	06	أخرى
100%	136	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن نسب هاته الوسائل الكتابية جاءت متفاوتة فأكبر نسبة هي 47.05% تقارير وهذا يدل على اعتماد الإدارة مع موظفيها على تقارير و هي أكثر وسيلة كتابية استعمالا ثم تليها إعلانات بنسبة قدرت 22.05% ثم دعوات بنسبة 16.17% أما الملصقات فقدرت ب 10.29% أما وسائل كتابية أخرى فجاءت بنسبة 04.41%.

#### الجدول 24: فيما تتمثل الوسائل الاتصالية الشفاهية؟

النسبة	التكرار	الإجابة
37.50%	48	اتصال شخصي
51.56%	66	اجتماعات
10.93%	14	مقابلة
00%	00	أخرى
100%	128	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن الوسائل الشفاهية أكثر استعمالا هي الاجتماعات قدرت ب 51.56% وهذا يرجع لكون الاتصال السائد في المديرية هو الاتصال الرسمي، تليها نسبة 37.50% للاتصال الشخصي وهذا يتمثل في الاتصال الأفقي (الموظفين فيما بينهم) أما المقابلة فقدرت بنسبة 10.93%.

## الجدول 25: فيما تتمثل الوسائل الاتصالية الالكترونية؟

النسبة	التكرار	الإجابة
%48.68	74	هاتف
%11.84	18	فاكس
%39.47	60	الإنترنت
%00	00	الإنترانت
%00	00	أخرى
%100	152	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن الهاتف حاز على أكبر نسبة قدرت بـ %48.68 و ذلك لكونه يمكن من الاتصال بصفة رسمية وغير رسمية، بالإضافة إلى أن الهاتف وسيلة تتميز بالسرعة وتجنب الموظفين عناء التنقل. أما الانترنت فقد حازت على نسبة 39.47% أما الفاكس فقد قدرت بـ %11.84.

## الجدول 26: برأيك هل الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال يمنح للمديرية؟

النسبة	التكرار	الإجابة
%14	14	تجنب سوء التفاهم بين الموظفين
%22	22	خلق مناخ جيد للعمل
%64	64	سيرورة العمل بسرعة و مرونة
%100	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال يمنح للمديرية سيرورة العمل بسرعة ومرونة و هذا ما تفسره النسبة التي قدرت 64% تاليها نسبة 22% خلق مناخ جيد للعمل ونسبة 14% لتجنب سوء التفاهم بين الموظفين و هذا الاستخدام الجيد للوسائل الاتصال يسمح للموظفين الظروف الجيدة للعمل .

#### الجدول 27: هل استخدامك لهذه الوسائل الاتصالية؟

النسبة	التكرار	الإجابة
32%	32	سهل جدا
54%	54	سهل
14%	14	صعب
100%	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن طريقة استخدام العاملين لهذه الوسائل نسبيها متباعدة فأكبر نسبة هي 54% سهل و 32% سهل جدا وهذا راجع لبساطة الوسائل المستخدمة،و كذلك إقرار من طرف الموظفين على بأن وسائل مناسبة لعملهم أما الذين أجابوا أن الوسائل الاتصالية صعبة جاءت بنسبة 14%.

## الجدول 28: هل تسعى المديرية التربية من خلال الاتصال إلى

النسبة	التكرار	الإجابة
32%	32	تنمية الروح التفاهم بين الموظفين
42%	42	تنشيط التعاون بين المصالح
16%	16	الشعور بالانتماء إلى المديرية
10%	10	أخرى
100%	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن سعي المؤسسة من خلال عملية الاتصال هو تنشيط التعاون بين الموظفين والتي قدرت نسبتها 42% وتليها نسبة 32% الذين يعتقدون بأنها تنمي الروح التفاهم بين الموظفين، بينما بلغت نسبة 16% الشعور بالانتماء أما الإجابات أخرى فكانت بنسبة 10%.

## الجدول 29: من هي الجهة المسؤولة عن تحسين مستوى أداء الموظفين؟

النسبة	التكرار	الإجابة
20%	20	الإدارة العليا
26%	26	مصالح المديرية
06%	06	جهاز العلاقات العامة
48%	48	الموظف في حد ذاته
00%	00	أخرى أذكرها
100%	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن الجهة المسؤولة عن تحسين مستوى أداء الموظفين هو الموظف نفسه و بنسبة قدرت 48% و هذا يدل أن الموظف يكون نفسه بنفسه و ذلك لعدم من وجود تربصات أو تكوينات من طرف المديرية أي عدم الاهتمام بموظفيها أما مصالح المديرية فجاءت نسبة 26% تليها الإدارة العليا 20% أما جهاز العلاقات العامة جاءت بنسبة ضعيفة 06% يعود ذلك لعدم وجود مصلحة خاصة بهذا الجهاز و موظفين مختصين في العلاقات العامة.

**الجدول 30: هل تقوم العلاقات العامة بنشاطاتها في المديرية على أكمل وجه؟**

النسبة	التكرار	الإجابة
30%	30	نعم
70%	70	لا
100%	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن ممارسة العلاقات العامة لنشاطاتها في المؤسسة لا يتم على أكمل وجه بنسبة قدرت ب 70% وهذا راجع لعدم وجود جهاز و مختصين في العلاقات العامة في المديرية للقيام بنشاطاتها أما النسبة المتبقية أجابت ب لا كانت 30%.

**الجدول 31: هل العلاقات العامة دور في تحسين الأداء الموظفين في المديرية؟**

النسبة	التكرار	الإجابة
78%	78	نعم
22%	22	لا
100%	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين من خلال الموظفين أن العلاقات العامة لها دور في تحسين أدائهم في حالة وجودها بمديرية و قدرت بنسبة كبيرة 78% أما النسبة المتبقية التي أجابت بلا كانت 22%.

### الجدول 32: كيف تقيم أدائك الوظيفي في المديرية بوجود العلاقات العامة؟

النسبة	التكرار	الإجابة
16%	16	لا يمكن تقييم أدائي لعدم وجود العلاقات العامة
34%	34	جهاز فعال يساعد على تحسين أدائي جيد بوجوده
30%	30	أدائي حسن
12%	12	عادي
08%	08	بدون إجابة
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول إجابات المبحوثين بالنسبة للسؤال المفتوح تقييم أدائهم الوظيفي في المديرية بوجود العلاقات العامة تراوحت ما بين خمسة إجابات، واحتلت المرتبة الأولى جهاز فعال يساعد على تحسين أدائي جيدا بوجوده بنسبة قدرت 34%، يليها في المرتبة الثانية أدائي حسن 30% تليها نسبة 16% لا يمكن تقييم أدائي لعدم وجود العلاقات العامة أما عادي فجاءت بنسبة 12% و 08% بدون إجابة.

## نتائج العامة للدراسة

هدفنا من هذه الدراسة هو معرفة دور جهاز العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة

خدماتية موظفي مديرية التربية لولاية مستغانم - نموذجاً -

• بينت لنا الدراسة عدم وجود مصلحة أو مكتب جهاز العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي بالمديرية

التربية لولاية مستغانم و هذا لا ينكر وجود مفهوم أو معنى آخر للعلاقات العامة في نظر الموظفين.

فمعظمهم يعتقدون أن العلاقات العامة هي اتصال و بنسبة أقل أجابوا أن العلاقات العامة همزة

وصل بين المؤسسة و جمهورها و هذا ما يؤكد الإجابة على السؤال المطروح "ما معنى العلاقات

العامة بمديرية التربية؟

• من خلال النتائج تبين أن الموظفين بالمديرية المكلفين بالاتصال ليس لهم دراية بمفهوم

العلاقات العامة وذلك بنسبة 62% و هو ما يؤكد عدم وجود مصلحة العلاقات العامة. إلا أنهم

يقومون بوظائف العلاقات العامة أو صلاحياتها داخل المديرية التربية.

• من أهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة بالمديرية لتحسين أداء الموظفين هو الاتصال

و التنسيق بين المصالح بحيث جاءت بأكثر نسبة 65.67% أما الوظائف الأخرى فجاءت بنسب

مقاربة كجمع المعلومات لقيام بالدراسات أو رسم خريطة لبلوغ أهداف المديرية و غيرها من الوظائف.

و عي تؤكد الإجابة على السؤال الفرعي ما هي الوظائف التي تقوم بها مديرية التربية في مجال

العلاقات العامة لتحسين أداء الموظفين ؟

- كما بينت النتائج أن للعلاقات العامة لها مكانة هامة في المديرية بنشاطاتها و وظائفها و صلاحياتها رغم عدم وجودها كمصلحة أو مكتب و هو ما تؤكد صحة الفرضية" تحلل العلاقات العامة مكانة هامة في مديرية التربية لولاية مستغانم".
- هدف المؤسسة من خلال تطبيق نشاطات العلاقات العامة هي خلق الثقة بين الإدارة و الموظفين بنسبة كبيرة أما تحقيق الاتصال الفعال و الأداء الفعال و حفاظ على السمعة المديرية و تحقيق المرونة كلها نشاطات أخرى ثانوية تساهم في تحسين الأداء الموظفين.
- كما تساهم العلاقات العامة في تحقيق التقارب بين الإدارة و الموظفين و هي الإجابة على التساؤل "كيف تساهم العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين؟
- ظهرت نتائج دراستنا أن الموظفين مطلعين على أهداف المؤسسة ويسعون إلى تحقيقها ولكن عدم إشراكهم في عملية صنع القرار في المؤسسة تحد من إبداعاتهم وهو ما يؤثر على تحسين أدائهم.
- عدم اتضاح مفهوم العلاقات العامة في المديرية ساهم في نقص أو انعدام الدورات التدريبية و التبرصات في هذا المجال.
- كما تعتبر عملية التحفيز من القواعد الهامة التي يرغب الموظفين فيها باعتبارها توظف الحماس والدافعية لديهم و هذا لم نجده في المديرية فأغلب الموظفين و بنسبة 74 % أجابوا بأن لا يوجد تحفيزات.
- أظهرت نتائج الدراسة توفر وسائل الاتصال بين الموظفين و هو ما يسهل تنقل المعلومات فيما بينهم و يسمح للموظفين إلى التقارب فيما بينهم.و لكن استخدامها يتفاوت بين الفئة و أخرى و الوسائل الاتصالية المتاحة كان استخدامها سهل من طرف الموظفين مهما اختلفت خبرتهم المهنية ومستواهم

التعليمي و هذا ما يؤكد صحة الفرضية "تستخدم مديرية التربية لولاية مستغانم وسائل اتصالية متعددة في مجال العلاقات العامة مما يساعد على تحسين أداء موظفيها".

• توصلت دراستنا إلى أن الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين في المديرية التربوية هي الموظف بحد ذاته بنسبة 48% تم مصالح المديرية 26% و الإدارة العليا 20% أما الجهاز العلاقات العامة 06% و هذا ما ينفي صحة الفرضية من خلال نظرة "تلعب العلاقات العامة دورا فعالا في تحسين أداء الموظفين".

• في ضوء النتائج التي حصلنا عليها عامة وعلى ضوء التساؤلات و الفرضيات الفرعية تحديدا تأكدنا من تحقق السؤال الرئيسي والتي تمثل في: هل يساهم جهاز العلاقات العامة داخل مديرية التربية لولاية مستغانم في تحسين الأداء الموظفين؟

فبالرجوع إلى النتائج نجد أن العلاقات العامة تحسن فعلا من أداء الموظفين داخل المديرية ولكن كنشاط وليس كجهاز بمعنى أن نشاطات العلاقات العامة تحسن أداء الموظفين موجودة لكن لا يقوم بها جهاز العلاقات العامة.

خاتمة

حقيقة تبقى العلاقات العامة هي الوسيلة العملية والعلمية التي تستخدمها المؤسسة الخدمائية لزيادة فاعليتها فدور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية بمديرية التربية بولاية مستغانم توصلنا إلى أن العلاقات العامة في هذه الأخيرة لم ترقى إلى المستوى المطلوب، حيث يغيب فيها الدور الفعال لتحقيق الأهداف التي يرمي إليها المفهوم الأكاديمي للمصطلح باعتبار أن أغلبية الموظفين لم يكن لديهم مفهوم واضح للعلاقات العامة بحيث يعتقدون بأنها الاتصال.

فهي موجودة من حيث المهام والنشاطات، لكنها غائبة في الهيكل التنظيمي ومن خلال هذا نستنتج أن دور العلاقات العامة يقوم به الاتصال لان الاعتماد عليه كان بدرجة كبيرة باعتباره هو عصب المؤسسة ولب العلاقات العامة، والذي بفضله يتم مشاركة الأفراد بآرائهم وتحسين من أدائهم من خلال رفع معنوياتهم وتنشيط التفاهم بينهم وتوفير المعلومات وسهولة انسيابها سواء من الإدارة العليا أو بين الموظفين فالإتصال يعمل على التنسيق بين أعضاء المؤسسة وهذا باعتباره القوة الدافعة لوجودها وتطورها من خلال الاستخدام الأمثل لوسائلها التي بدورها تبرز قدرات الموظفين وتحفزهم للقيام بوظائفهم،و بما أن مديرية التربية لولاية مستغانم من بين المؤسسات الخدمائية فقد أصبح من الضروري إعادة النظر في سياستها الاتصالية بشكل يمكنها من إثبات مكانتها، وزيادة ثققتها بجمهورها الداخلي وبالتالي وضع أهمية قصوى للعلاقات العامة.

وعلى العموم تبقى هذه الدراسة قد سلطت الضوء على جوانب عامة من الظاهرة المدروسة وفتحت آفاق أخرى لدراسات علمية جديدة.

ونستنتج من كل ما سبق أن العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية لها دور رئيسي في

القيام بمهامها على أكمل وجه، وهذا ما يستوجب الاهتمام أكثر من طرف الرؤساء والمديرين وجعلها

جهاز قائما بذاته في هذه المؤسسة.

ونرجو في الأخير أن تكون هذه الدراسة قد استطاعت إعطاء صورة دقيقة وموضوعية عن واقع

العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية.

قائمة المراجع  
و المصادر

## قائمة المصادر و المراجع

### الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم الداوقى :صورة الأترك لدى العرب، د ط، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2001.
- 2- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، دون ط، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2002 .
- 3- باقر موسى :الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1 ،دار أسامة للنشر، عمان.
- 4- جواد شوقي ناجي،إدارة الأعمال-منظور علمي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 5- حسن محمد عبد الرحمان ، الإعلام والاتصال ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1، 2006.
- 6- خضير كاظم حمود الفرجات و آخرون:السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة،إثراء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن ، 2007.
- 7- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري ( المفهوم و أساليب القياس و النماذج )،الأردن : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2001.
- 8- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 9- زيد منير عبوي ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002 .
- 10- زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2006 .
- 11- سعاد نائف بزنوطي: إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر، عمان الأردن ، .
- 12- سليمان فخري :العلاقات العامة، دار الكتابة و الطباعة للنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981 .
- 13- سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " دار وائل للنشر ، ط2 ، عمان ،الأردن ، 2001.
- 14- صالح أبو إصبع: الاتصال الجماهيري، ط1 ،دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 16- عادل حسن ، العلاقات العامة ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ،1984.
- 17- عادل حسين: أداء الأفراد ، دار النهضة العربية ،مصر ، 1974، ص184.
- 18- العامري محمد الرئيس، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الجزائري دار الجزائرية النشر و التوزيع القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- 19- عبد الرزاق بن جيب ، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002 .
- 20- عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة والعولمة ، دار جرير للنشر، الاردن، 2005.

- 21- عبد العزيز صالح :الإدارة العامة المقارنة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان .
- 22- عبد الغفار حنفي: أساسيات الإدارة والبيئة ،الأعمال،دون ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 23- عبد الناصر احمد جرادات، ولبنان هاتف الشامي: د.ط، اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 24- عدون ناصر إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 25- علي البارز: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، د ط، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية.
- 26- علي برغوت، العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية، معهد بحوث الدراسات العربية.
- 27- علي عجوة، العلاقات العامة في المجال التطبيقي ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2001.
- 28- غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر 2006.
- 29- غسان قلعوي: القطاع العام: إلى أين؟ (خواطر حول تخصيص القطاع العام)، ط 1، دار المكتبي للطباعة والنشر، سوريا.
- 30- فاروق عبده فليه ،عبد المجيد محمد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،(ط1)، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2005.
- 31- فخرى حاسم نحري سلمان وآخرون،العلاقات العامة، جامعة بغداد، 1981.
- 32- القيسي محمد وائل الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008 ،إدارة باراك اوباما"تمودجا المملكة العربية السعودية -الرياض العبيكان للنشر و التوزيع 2016
- 33- كلير اوستن ،العلاقات العامة الناجحة ،دار الحرية للعلوم ،بيروت ، 1998 .
- 34- محسن أحمد الخضيرى ، التسويق المصرفي ، أيزك للنشر والتوزيع، مصر، 1991
- 35- محمد الجوهر :وسائل الاتصال في العلاقات العامة، ط ،1مكتبة الرائد، عمان، 2000.
- 36- محمد الشرمان: مبادئ العلاقات العامة، ط 1 ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 37- محمد بهجت كشك الله: العلاقات العامة في خدمة الحالة الاجتماعية، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة.
- 38- محمد جوردت ناصر ، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة ، دار مجدلاوي،عمان، 1997.
- 39- محمد منير حجاب :الاتصال الفعال في المؤسسات الحديثة، د.ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 40- محمد منير حجاب، وسحر وهبي :المدخل الأساسية للعلاقات العامة، د.ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2002.
- 41- محمد دهاني : إدارة الموارد البشرية ،ط 1، دار المعترف للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 .

- 42- محمد صاحب السلطان ، العلاقات العامة و وسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ط ،2011.
- 43- محمد صالح فاتح : إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004.
- 44- محمد عبد الرازق الدليمي، العلاقات العامة والعولمة ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 45- محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية، أسس و مبادئ، المكتب العلمي للكمبيوتر، مصر، 1994.
- 46- محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2009.
- 47- محمد علي شتا: التنظيم والإدارة في القطاع العام، ط1 ، دار مجدلاوي، عمان، سنة 1997.
- 48- محمد علي: علم الاجتماع، المنهج العلمي، ط1 ،دار الجامعة المعرفية، مصر، سنة 2001.
- 49- محمود سليمان المعياز، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ،ط3، عمان،الأردن ،2002،
- 50- محمود يوسف، فن العلاقات العامة، مركز جامعة القاهرة،2001.
- 51- المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة،(النظرية والتطبيق، جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصصتها)،الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر،2004.
- 52- مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 53- موريس أنجريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط1 ، الجزائر ، 2004.
- 54- نجل أليس وآخرون: العلاقات العامة المجال التطبيقي دار الحمامي للطباعة، القاهرة، سنة 1967 .
- 55- هاشم حمدي رضى ، إدارة العلاقات العامة و البروتوكولات ،دار الراية للنشر و التوزيع ،عمان 2010
- 56- هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية ( أسس نظرية ومجالات تطبيقية)،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001 .

الكتب باللغة الفرنسية:

*Natacha Draskovic ,Création d'un programme de relations publiques pour un projet culturel dans un contexte international ,Etudes interdisciplinaires de troisième cycle Management Culturel et Politiques Culturelles, université des arts de belgrade ,2007 .*

الأنطولوجات و الرسائل الجامعية :

- 1- بن وارث حكيمة وآخرون: أهمية الاتصال التسويقي في المؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير، جامعة قالمة،2011.

- 2- رافع احمد أبو الزيت دراغمة ، دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة ، دراسة مسحية مقارنة،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلاقات العامة ،جامعة لاهاي، ،2011 .
- 3-صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010،2009.
- 4- عبد الرحمن عبد العزيز الماجد، أساليب الاتصال ووسائله في العلاقات العامة :دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الدعوة والإعلام قسم الصحافة، جامعة الإمام ، محمد بن سعود، السعودية، 1407 هجري.
- 5- قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، رسالة ماجيستر في علوم الاقتصاد ، جامعة ورقلة 2011.
- 6-الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ،2006.

### المجلات العلمية :

- 1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، ،2009-2010.
- 2- عبد الفات صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، الأردن، ،2011.
- 3-مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم -  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام و الاتصال  
تخصص: علاقات عامة

## استمارة

نحن طلبة السنة الثانية ماستر 2 تخصص علاقات عامة بصدد تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

تحت عنوان : دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة خدماتية – موظفي مديرية

التربية لولاية مستغانم - نموذجا

لذا نرجو منكم أن تملئوا هذه الاستمارة بصفة موضوعية وذلك بوضع (x) أمام الجواب المناسب وهذا بعد

قراءة الأسئلة جيدا.

لعلمكم لا يوجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، كل ما تدلون به يصب في مصلحة المعرفة والبحث

العلمي .

و لكم منا كل التقدير و الاحترام .

المحور الأول: السمات العامة:

- 1- الجنس  ذكر  أنثى
- 2- السن  اقل من 25 سنة  بين 25 و 35 سنة  بين 35 و 45 سنة  أكثر من 45 سنة
- 3- المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4- الوظيفة إطار  موظف
- 5- الخبرة المهنية:  اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  10 سنوات فما فوق

المحور الثاني: العلاقات العامة في المديرية التربوية

- 1- هل تحتوي مديرية التربية على مصلحة العلاقات العامة؟  نعم  لا
- 2- ماذا تعني لك العلاقات العامة؟
- الاتصال
  - العلاقة بين العمال
  - همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها
  - خلية الإنصات
  - أخرى أذكر.....
- 3- هل الموظفين المكلفين بالاتصال في المديرية التربوية على دراية بمفهوم العلاقات العامة ؟  نعم  لا
- 4- ما هي أهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في مؤسساتكم ؟
- رسم خريطة لبلوغ أهداف المديرية
  - جمع معلومات لقيام بالدراسات
  - الاتصال و التنسيق بين المصالح
  - التعرف على رجع الصدى لأنشطة العلاقات العامة

5- من القائم بممارسة العلاقات العامة في مؤسستكم ؟

إدارة المديرية  متخصصون في العلاقات العامة

موظفين المديرية  لا أدري

6- كيف تقيم مكانة العلاقات العامة في مؤسستكم ؟

هاما جدا  هامة  غير هامة  لا ادري

7- هل تسعى مؤسستكم من خلال تطبيق نشاطات العلاقات العامة إلى

- تحقيق المرونة في العمل
- تحقيق الاتصال الفعال
- تحقيق الأداء الفعال
- حفاظ على سمعة المديرية
- خلق ثقة بين الإدارة و الموظفين

أخرى .....

المحور الثالث: دور الموظف في المؤسسة الخدمائية (مديرية التربية)

1- هل لديك اضطلاع على أهداف المؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم  لا

2- إذا كانت الإجابة بنعم هل تسعى إلى المساهمة في تحقيقها ؟

نعم  لا

3- هل يتم إشراك الموظفين في صنع بعض القرارات الخاصة بها ؟

نعم  لا

4- كيف تقيم ذلك في كلتا الحالتين

5- حسب رأيك هل تساهم العلاقات العامة في تحقيق التقارب بين الإدارة و الموظفين في مديرية ؟

نعم  لا

6- هل تقوم المديرية بتحفيز موظفيها ؟

نعم  لا

7- إذا كانت تقوم بتحفيظات فما نوع هذه تحفيظات ؟

- الترقية في العمل  
 التدعيم بدورات تكوينية  
 تشجيعات معنوية  
 التكريمات في المناسبات الخاصة مثلا عيد العمال

أخرى أذكرها.....

8- هل تقوم المديرية بتربصات لطاقم موظفيها؟

- نعم  لا

المحور الرابع: الوسائل الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة و تقييم دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الموظفين

1- ما هو شكل الاتصال الغالب في المديرية؟

- اتصال رسمي  غير رسمي

2- ما هي أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل المديرية

- كتابية  شفوية  الكترونية

3- فيما تتمثل الوسائل الاتصالية الكتابية ؟

- إعلانات  تقارير  ملصقات  دعوات

أخرى.....

4- فيما تتمثل الوسائل الاتصالية الشفهية ؟

- اتصال شخصي  اجتماعات  مقابلة

أخرى.....

5- فيما تتمثل الوسائل الاتصالية الالكترونية

- هاتف  فاكس  الانترنت  الانترانيت

أخرى.....

6- برأيك هل الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال يمنح للمديرية؟

- تجنب سوء التفاهم بين الموظفين
- خلق مناخ جيد للعمل
- سيرورة العمل بسرعة و مرونة

7- هل استخدامك لهذه الوسائل الاتصالية؟

- سهل جدا  سهل  صعب

8- هل تسعى المديرية التربية من خلال الاتصال إلى؟

- تنمية الروح التفاهم بين الموظفين
- تنشيط التعاون بين المصالح
- الشعور بالانتماء إلى المديرية

أخرى أذكرها.....

9- في رأيك من هي الجهة المسؤولة عن تحسين مستوى أداء الموظفين؟

- الإدارة العليا
- مصالح المديرية
- جهاز العلاقات العامة
- الموظف في حد ذاته

جهة أخرى أذكرها.....

10- هل تمارس العلاقات العامة نشاطاتها في المديرية على أكمل وجه؟

- نعم  لا

11- هل للعلاقات العامة دور في تحسين أداء الموظفين في المديرية؟

- نعم  لا

12- كيف تقيم أداءك الوظيفي في المديرية بوجود جهاز العلاقات العامة؟

.....  
.....  
.....  
.....