

جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علوم الإعلام والاتصال



دور العلاقات العامة في تحسين الاداء المهني للعاملين في  
المؤسسة الخدمائية

دراسة استطلاعية على عينة عمال المديرية العملية للاتصالات الجزائر - بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:  
د / سلامن رضوان

إعداد الطلبة:  
حنان رابحي

الموسم الجامعي: 2014 / 2015

جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علوم الإعلام والاتصال



دور العلاقات العامة في تحسين الاداء المهني للعاملين في  
المؤسسة الخدمائية

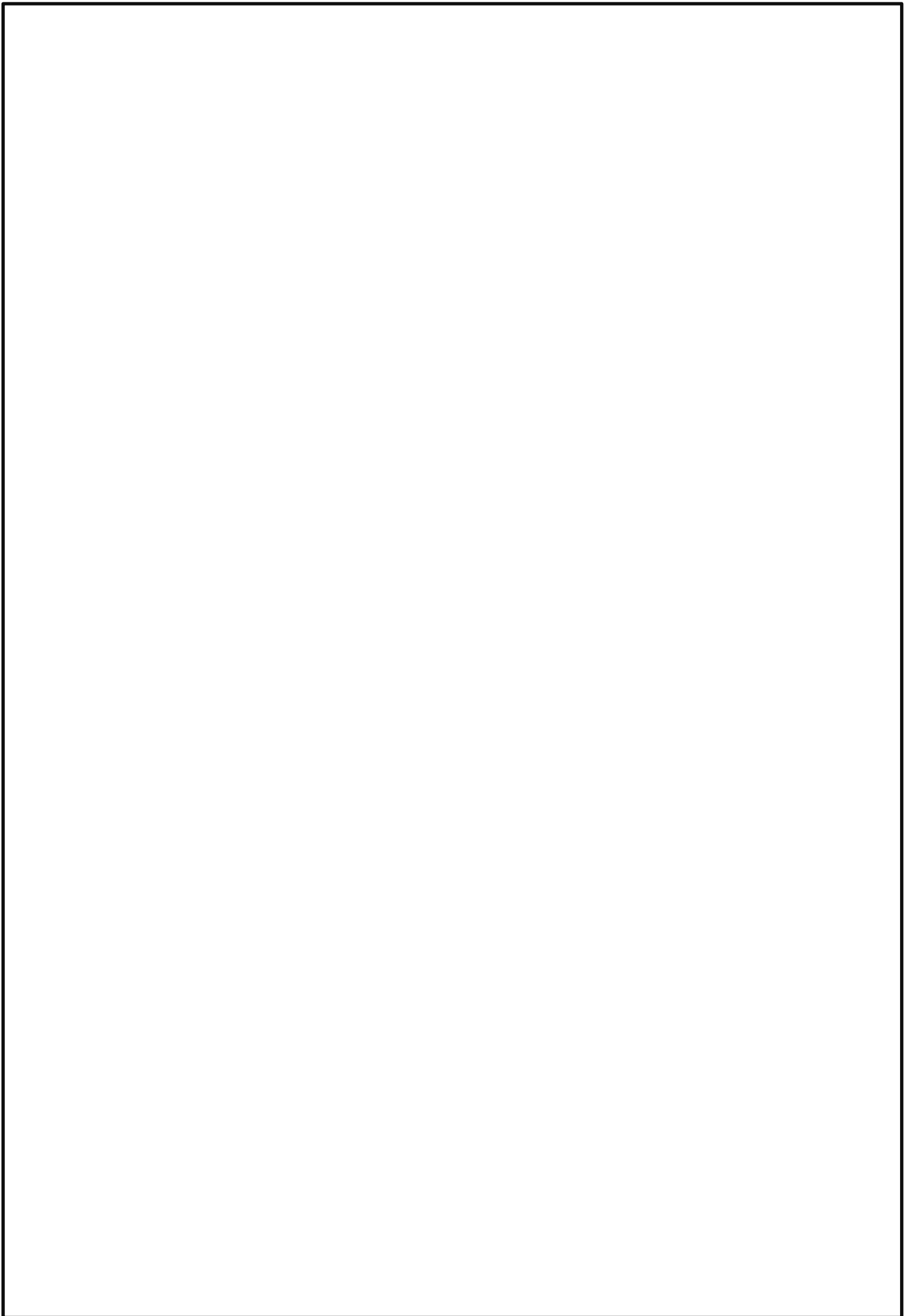
دراسة استطلاعية على عينة عمال المديرية العملية للاتصالات الجزائر - بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:  
د / سلامن رضوان

إعداد الطالبة:  
حنان رابحي

الموسم الجامعي: 2014/2015



## شكر و عرفان

شكرا لله، رب العالمين الذي وفقني للإنجاز هذا العمل، وأنار دربي في الحياة، ورعاني بلطفه وجود كرمه.

والصلاة والسلام على ذي العنصر الطاهر الجد المتظاهر والشرف المتناصر والكرم المتقاطر المبعوث بشيرا للمؤمنين ونذيرا للكافرين وناسخا بشرعه كل شرع غابر المؤيد بالقرآن المجيد الذي لا يمله سامع ولا يحيط بعجائبه وصف واصف ولا ذكر ذاك وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا كثرة نقطع دونها عمر العاد الحاضر

اما بعد:

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ والدكتور المشرف "سلامن رضوان" على كل المساعدات المقدمة وعلى كرم فضله وعظيم جهده.

أساتذتي الذين ساهموا في تكويني وسهروا على تعليمي وإلى كل من علمني حرف في حياتي. من ساهموا من قريب أو من بعيد في إخراج هذا العمل وبالخصوص -عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة - ونخص بالذكر السيدة: **بودونات فيروز**، السيد: **عبد الحليم جوامع**

# الاهداء

إلى من تعجز الكلمات عن ذكر مآثرها، إلى الشمس التي أنارت دربي بوجودها  
إلى التي لن أوفيها حقها مهما قلت فيها  
أمي اطل الله عمرها...

إلى من كان سندا لي في حياتي والذي طالما حلمت أن يراني أتخطى  
درجات العلم والنجاح  
أبي اطل الله عمره...

إلى كل من احتواهم قلبي ولفظهم لساني  
اخوتي حفظهم الله....

إلى من تركوا بصماتهم في حياتي  
إلى كل الاصدقاء

إلى من كان لي السند من أجل إنجاز  
هذا العمل المتواضع إلى الاستاذ والدكتور  
سلامن رضوان

إلى من جمعنا بهم قسم واحد ومدرج واحد إلى كل  
طلبة قسم علوم الاعلام والاتصال

الى كل من نساهم قلمي ولم ينساهم قلبي

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الاهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

### الفصل الأول: الاطار المنهجي

المبحث الاول: اشكالية الدراسة و اهميتها و اهدافها

المطلب الاول: الاشكالية ..... 16-13

المطلب الثاني: اهمية الدراسة و اهدافها ..... 18 -16.

المطلب الثالث: اسباب اختيار الموضوع ..... 19

المطلب الرابع: مجتمع الدراسة و مجالاتها..... 20 -19.

المبحث الثاني: المقاربة المنهجية و النظرية للدراسة

المطلب الاول: منهج الدراسة و ادوات جمع البيانات و المعلومات ..... 22 -20

المطلب الثاني: النظرية المرتبطة بالدراسة والمقاربة العلمية لها..... 23 -22.

المطلب الثالث: تحديد المفاهيم..... 27-23

المطلب الرابع: الدراسات السابقة..... 29-28.

### الفصل الثاني: التطور التاريخي للعلاقات العامة

المبحث الاول: ماهية العلاقات العامة

المطلب الاول: تعريف العلاقات العامة ..... 33-31.

المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة..... 38-34.

المطلب الثالث: اهمية العلاقات العامة..... 39-38

المطلب الرابع: اهداف العلاقات العامة..... 41-40.

## المبحث الثاني: مرتكزات العلاقات العامة

- المطلب الاول: خصائص العلاقات العامة ..... 42
- المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة..... 45-43
- المطلب الثالث: وظائف العلاقات العامة..... 49- 46
- المطلب الرابع: اخصائي العلاقات العامة ..... 52- 49

## الفصل الثالث: فعالية الاتصال داخل المؤسسة

### المبحث الاول: مدخل عام للاتصال

- المطلب الاول: مفهوم الاتصال ..... 55- 54
- المطلب الثاني: اهمية الاتصال و العناصر الرئيسية..... 59- 56
- المطلب الثالث: اهداف و وظائف الاتصال ..... 64- 59
- المطلب الرابع: وسائل الاتصال في العلاقات العامة..... 68- 65

### المبحث الثاني: الاتصال داخل المؤسسة

- المطلب الاول: خصائص الاتصال ..... 70- 69
- المطلب الثاني: متطلبات الاتصال الفعال في المؤسسة..... 72- 70
- المطلب الثالث: دور الاتصال في المؤسسة..... 74- 73
- المطلب الرابع: فعالية عملية الاتصال..... 76- 75

## الفصل الرابع: ماهية الاداء

### المبحث الاول: مفهوم الاداء

- المطلب الاول: تعريف الاداء ..... 79- 78
- المطلب الثاني: انواع الاداء ..... 81- 80
- المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الاداء ..... 84- 81
- المطلب الرابع: عملية تحسين الاداء ..... 88- 84

## المبحث الثاني: ماهية خطوات تحسين الاداء

- المطلب الاول: ادارة الاداء ..... 89
- المطلب الثاني: معايير الاداء ..... 90
- المطلب الثالث: تقييم الاداء ..... 91- 92
- المطلب الرابع: تقييم الاداء ..... 93- 94

## الفصل الخامس: ممارسة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

### المبحث الاول: اسس العلاقات العامة

- المطلب الاول: تنظيم ادارة العلاقات العامة ..... 96- 102
- المطلب الثاني: اساليب تنظيم العلاقات العامة ..... 103- 104
- المطلب الثالث: التخطيط في برامج العلاقات العامة و عوامل نجاحه ..... 105- 106
- المطلب الرابع: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر ..... 107- 108

### المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات و معالجتها

- المطلب الاول: تحليل الجداول الاحصائية البسيطة ..... 110- 115
- المطلب الثاني : تحليل الجداول الاحصائية المركبة ..... 116- 136
- المطلب الثالث: نتائج الدراسة ..... 136
- المطلب الرابع: التوصيات ..... 138

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق



## فهرسة الجداول الاحصائية البسيطة و المركبة

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول واحد يشمل جميع الجداول الاحصائية البسيطة (من الجدول 01 الى الجدول 17)	110-115
02	الجدول(18): المقصود بالعلاقات العامة بالنسبة لمتغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	116-117
03	الجدول(19): اهمية العلاقات العامة في المؤسسة و متغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	118
04	الجدول(20): مدى اعتماد المؤسسة على قسم العلاقات العامة بالنسبة لمتغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	119
05	الجدول(21): انواع و اساليب الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة و متغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	120
06	الجدول(22): مدى تقديم المكافأة في حالة القيام بأعمال اضافية و متغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	121
07	الجدول(23): اهمية مشاركة العمال بأرائهم و متغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	122
08	الجدول(24): رغبة الموظفين في المنافسة اثناء تأدية العمل و متغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	123
09	الجدول(25): دور عملية التحفيز داخل المؤسسة و متغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	124
10	الجدول(26): اهم الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة و متغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	125
11	الجدول(27): طريقة استخدام الوسائل الاتصالية و متغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	126
12	الجدول(28): دور الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال و متغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	127
13	الجدول(29): اعتقاد الموظفين بأن وسائل الاتصال تعمل على تحسين ادائهم و متغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	128

14	<b>الجدول(30):</b> الاهداف التي يسعى اليها قسم العلاقات العامة ومتغيرات الجنس والمستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	129- 130
15	<b>الجدول(31):</b> الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة من خلال عملية الاتصال ومتغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .	131
16	<b>الجدول(32):</b> الفائدة من الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال ومتغيرات الجنس والمستوى التعليمي و الخبرة المهنية.	132
17	<b>الجدول(33):</b> طرق رفع معنويات العاملين بالمؤسسة في حالة القيام بأعمال اضافية ومتغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية.	133- 134
18	<b>الجدول(34):</b> ابرز المعوقات التي تعترض العلاقات العامة داخل المؤسسة ومتغيرات الجنس و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية.	135

### فهرسة الاشكال

01	<b>الشكل 01</b>	153
02	<b>الشكل 02</b>	154

## مقدمة

شهد النصف الثاني من القرن 20 تطورات كبيرة على جميع مختلف الأصعدة والمجالات ولعل أبرز شاهد على هذه التطورات تفجر الثورة الاتصالية التي طالت العديد من المجالات خاصة الإعلام والاتصال وهذا ما ساعد على ظهور العديد من المفاهيم المرتبطة بالاتصال من أبرزها العلاقات العامة، تعتبر هذه الأخيرة وظيفة أساسية في المؤسسة رغم ظهورها في العصور البدائية إلا أن أهميتها باتت تلح عليها جميع المؤسسات بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها من خلال ممارستها لعملية الاتصال التي بدورها تساهم بدرجة كبيرة في زيادة فعالية المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، فعلى المستوى الداخلي يلعب دورا أساسيا في التخطيط وعملية إصدار القرارات والرقابة، ومن جهة أخرى (على الصعيد الخارجي) فتكمن أهمية الاتصال في توفير كافة المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة وإقامة نظام اتصال يمكنها من توصيل المعلومات في اتجاهين من الجمهور إلى المؤسسة ومن هذه الأخيرة نحو جمهورها والعمل على ترسيخ صورتها لديهم، فهو الركن الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة بعد مواردها البشرية التي تعمل جاهدة على التأثير في سلوكهم وأدائهم باعتبارهم أهم عنصر وأهم عامل من عوامل تقديم الخدمات لما له من دور كبير في القدرة على التطوير والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة إذا أحس بالانتماء والحرص على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال التحفيز الذي يعتبر كسياسة تنتجها المنظمة لرفع أداء العاملين وزيادة دافعيتهم وكفاءتهم حيث تتوقف هذه الأخيرة على عنصرين أساسيين هما المقدر على العمل الرغبة فيه وهنا تظهر مهارات ومعارف وقدرات العاملين بالإضافة إلى استعداده الشخصي وقدراته التي ينميها التدريب أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة فتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه بفعالية. وعلى أساس ما سبق يمكن القول إنه بات من الضروري معرفة دور العلاقات العامة في إحدى أبرز المؤسسات الجزائرية وهي المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - .

## الفصل الاول

# رإطار المنهجي

\* المبحث الأول: اشكالية الدراسة و اهميتها و اهدافها

\* المطلب الأول: الاشكالية

\* المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها

\* المطلب الثالث: اسباب اختيار الموضوع

\* المطلب الرابع: مجتمع الدراسة و مجالاتها

\* المبحث الثاني: المقاربة المنهجية و النظرية للدراسة

\* المطلب الاول: منهج الدراسة وادوات جمع البيانات و المعلومات

\* المطلب الثاني: النظرية المرتبطة بالدراسة و المقاربة العلمية لها

\* المطلب الثالث: تحديد المفاهيم

\* المطلب الرابع: الدراسات السابقة

## 1/ الإشكالية:

إن أي مؤسسة هي عبارة على نسق مفتوح يضم أفراد، وجماعات تعمل معا لتحقيق أهداف مشتركة، ويمثل الاتصال تبادل المعلومات والآراء والمقترحات والخطط والسياسات، فهو العنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري التي أصبحت المؤسسة مرتبطة ارتباطا وثيقا به بفضل وسائل الاتصال التي اعتمدت عليها بشكل كبير وعندما أدركت أنه لا يمكن لها أن تتجح إذا كانت بعيدة عن الموارد البشرية، التي تنظر إليها على أنها ذات أهمية بالغة وأحد العناصر المؤثرة بالظروف غير المحفزة، وغير المساعدة على تأديتها لمهامها في إطار العمل وسعيا منها للحفاظ عليها تلجأ المؤسسة الخدمائية إلى التركيز على التحسين و التطوير من قدرات، ومهارات مواردها البشرية من أجل إنجاز مهامها بفعالية وكفاءة عالية، وهذا من خلال تفعيل الأداء الوظيفي لهم فالإحساس بالتواصل بين العامل والمدير من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس وبين الرئيس والمرؤوس فهو بمثابة مفتاح المؤسسة لأنه يمثل القلب والوافد لتدفق المعلومات بين مختلف أقسامها فيعمل على الربط بين أهدافها وأهداف الافراد العاملين بها من خلال تدعيم اتصالاتهم ببعض و تعاونهم البناء من منطلق المشاركة بينهم وبين الادارة والشعور بأهميتهم، وبأن مصالح المنشأة ليست متعارضة مع مصالحهم، وأنهم من أهم مواردها وأصولها مما يدفع بالمؤسسة الى المضي قدما في تنمية ادائهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها الادارة لهم، والتي بدورها توقظ الحماس، والدافعية، والرغبة في العمل بإتقان وابداع مما ينعكس ايجابا على الاداء العام لهم وينمي روح المنافسة بينهم وبالتالي انتاجية اكبر للمؤسسة. وهذا ما اكده مؤسس العلاقات الإنسانية " التون مايو" أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الاتصال، يشير التون إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، لأن نجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل الجماعي للعمل ففي كل المستويات

التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة، لذلك يشار اليه على أنه شبكة ترتبط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.

يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة للأفراد من خلال تقديم خدماتهم وضمن التزامهم اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، فهي تمثل المؤثرات الخارجية والقوة التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب للفرد؛ وهذا ما أوضحته " مجلة الاقتصاد الخليجي " من أجل أن يقوم التحفيز بدوره فإنه لا بد من ربط المحفزات بالهدف أولاً وأن تستخدم المنظمة استراتيجية تطوير الموارد البشرية في سعيها للوصول لمهمتها وفي الواقع تحدد اغلب المنظمات دفع المحفزات على نسبة فقط من رزمة التعويض ويضمن لجميع العاملين الذي يؤدون عملهم بشكل مرضي مجموعة من العوائد وان مثل هذا الضمان يخدم تهدئة المخاوف فيما يتعلق بالأمن المالي وهكذا فإنه يساعد على اجتذاب والإبقاء والمحافظة على الافراد في المنظمة (1).

ويرى " سليمان الفارس " بأن التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المديرون وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء العاملين وحثهم على تحقيق أهداف مؤسستهم نظراً إلى ارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية، فعملية التحفيز أصبحت جزءاً مهماً من نظريات السلوك الإدارية التي ترى أنه من الممكن - بل ومن اللازم - تغيير سلوك العاملين بحيث يمكن تقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب به، وبالوقت نفسه إضعاف تلك الرغبة إزاء السلوك غير المرغوب - أو حتى منعه- وذلك وفقاً للآلية التي تعمل لإثارة الدافعية عن طريق المثيرات الخارجية (2).

ويرى "عبدالله حمد محمد الجساسي" أن انعدام الحافز وكذلك الأجور المتدنية التي لا تفي بأبسط متطلبات الحياة، خاصة أجور العمل في المؤسسات، يعد من ابرز عوامل الإهمال

(1) رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في

البصرة، مجلة الاقتصادي الخليجي العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2011، ص 09.

(2) سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،

المجلد 27، العدد الأول، 2011، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص71.

الوظيفي، وتفشي اليأس والإحباط في نفوس الكثير من الموظفين وانعكاس ذلك على نفسياتهم وعلى سلوكهم، ولعله يكون سببا في حالات الاكتئاب والفساد الإداري والمالي الملاحظ في الوقت الحالي" (1) ونظرا للحيز الكبير الذي تشغله المنظومة الاتصالية في المؤسسات الحديثة خاصة الخدماتية منها، كان لابد من تخصيص قسم أو إدارة تقوم بتسيير الأنشطة الاتصالية والعلاقة بين العمال من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، حيث يتمثل هذا القسم في جهاز العلاقات العامة الذي يكون ممثلا في مكتب أو مصلحة داخل الهيكل التنظيمي وعلى الرغم من هذا نجد أن معظم الدول العربية تنتظر الى العلاقات العامة على أنها مفهوما إنسانيا يهتم بالجمهير التي تأثر وتتأثر بالمؤسسات بحيث أن هذا المفهوم المثالي لها لم يكن في واقع الأمر سوى هدفا ساميا إرتائه المتخصصون في هذا المجال وعملوا على نشره واقناع القائمين على المؤسسات به.

إن عدم إدراك المؤسسة لأهمية الإتصال ودوره في خلق الانسجام بين الإدارة وعملها وعدم توفر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للعمال المجتهدين قد يؤثر سلبا على أدائهم ويسهم في ضعف الإنتاجية، وبالتالي تقليص فرص تحقيق الأهداف المرجوة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن إهمال المؤسسة لتنظيم الإداري الحديث الذي يقوم على إدارات خاصة تعمل على القيام بمهام متعددة، وتسهر على ضمانات تسيير، وبرمجة الأنشطة داخلها تدفع بهذه الأخيرة الى فشلها في تحديد أهدافها بأقل وقت وأقل جهد ممكن مما ينجر عنه سوء التفاهم بين الإدارة والعمال، الذي أصبح ظاهرة واسعة الانتشار، مما يؤثر سلبا على الإنتاجية والأداء المهني ولهذا ارتأينا إلى محاولة معرفة العلاقة بين العلاقات العامة والأداء المهني عند العمال محور دراستنا هذه التي تقف فيها على دور العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية وتحديد علاقاتها بأداء العاملين بها من خلال معرفة الطرق والاستراتيجيات التي تعتمدها الإدارة من خلال ممارستها للاتصال ومعرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياستها

(1) عبدالله حمد محمد الجاسسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان،

الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011 ، ص 22.

خاصة من خلال تعدد المستويات الإدارية والتنظيمية في تحديد مواقفهم واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل. ولأن الجزائر تشهد نمو في عدد وحجم المؤسسات الخدمائية توجهنا إلى دراسة حالة العلاقات العامة في إحدى أبرز المؤسسات وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بالتحديد المديرية العملية لإتصالات بسكرة كنموذج لدراسة واقع العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخدمائية وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

**ما هو دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المهني للعاملين في المؤسسة الخدمائية ؟**

للإجابة عن التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالعلاقات العامة لدى العاملين بالمؤسسة ؟
2. فيما تتمثل أهم الاستراتيجيات المعتمدة لقسم العلاقات العامة لتحسين من أداء العاملين؟
3. فيما تتمثل أبرز الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق المشاركة بين العاملين؟
4. هل تسعى المؤسسة إلى أهداف معينة من خلال نشاط العلاقات العامة ؟

### **3. أهمية الدراسة**

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

#### **أ. شركة اتصالات الجزائر**

تشكل الدراسة الإطار المعرفي الخاص بالعلاقات العامة للمؤسسة وبالتالي ستقدم فوائد وأساليب حديثة المتعلقة بهذا النشاط بحيث تجسد هذه الدراسة مختلف الوسائل الاتصالية المعتمدة لتطبيق العلاقات العامة من أجل تعزيز الفكر الحديث الذي يقوم بدور هام في تطوير الأداء المهني وتعمل هذه الدراسة كذلك على تحفيز العاملين ومشاركتهم في مهام المؤسسة بهدف تطوير أدائهم الوظيفي مما يحقق أهداف المديرية.



## ب. أهمية الدراسة بالنسبة للبحث العلمي

- \* إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة.
- \* مكانة العلاقات العامة داخل المؤسسة والقناعة بانها أهم الركائز في ممارسة الاتصال من أجل تحقيق الاداء الفعلي.
- \* يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية باعتبارها محددة أساسية لأداء المؤسسة.
- \* يمكن لهذا البحث أن يساهم كذلك في زيادة الاهتمام العلمي بتطبيق وممارسة نشاط العلاقات العامة باعتبارها ركيزة أساسية لأداء الموظفين بالمؤسسة.

## ج. أهمية العلاقات العامة بالنسبة للأداء المهني

تساهم العلاقات العامة في تحسين الأداء المهني للعاملين من خلال الاتصال، الذي يلعب دورا هاما داخل المؤسسة فهو يحدد الترابط التنظيمي عن طريق إحياء الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها، وهو يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المؤسسات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية فهو يحسن الأداء من خلال التفاعل، والمشاركة وكذلك عملية التحفيز.

## 4. أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إبراز أهمية العلاقات العامة ودورها في تحسين الأداء المهني للمؤسسة الخدمائية.
2. الكشف عن الوسائل والأساليب الاتصالية المختلفة التي يعتمدها جهاز العلاقات العامة داخل المؤسسة
3. التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وابعاده المختلفة.
4. التعرف على العلاقات العامة ومدى تأثيرها على الاداء المهني للموظفين.
5. دور العلاقات العامة في تحفيز العاملين على العمل وتأدية أعمالهم بأعلى كفاءة .

6. إبراز أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال اعتمادها على العلاقات العامة كنشاط لها.

7. محاولة الكشف على أهم الوظائف التي تؤديها الإدارة في مجال العلاقات العامة ومدى فاعليتها مع الجمهور الداخلي ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين.

#### 5. اسباب اختيار الموضوع / *Raisons de la discussion*

##### أ. الأسباب الذاتية

- طبيعة التخصص الذي هو اتصال وعلاقات عامة دفنا الى معالجة موضوع يفيدنا ويثري معارفنا اكثر من واقع العلاقات العامة في احدى المؤسسات الجزائرية.

- توفر الحقل الميداني الذي يخدم الموضوع.

- الرغبة في التعرف على الجمهور الداخلي للمؤسسة ومعرفة كيفية تأثير العلاقات العامة على تحسين ادائه المهني.

##### ب. الأسباب الموضوعية

يمكن تلخيص الأسباب الموضوعية في النقاط التالية :

- اهمية الموضوع وتزايد الحاجة كونه أهم الركائز في عمل المؤسسة خاصة الخدماتية.

- اختلاف الآراء حول أساليب وأهداف العلاقات العامة في تحقيق الأداء المهني المتميز داخل المؤسسة.

- تجاهل دور العلاقات العامة في قدرتها على تحفيز العاملين من اجل الوصول الى الأداء الحسن من قبل العاملين.

- نشاط العلاقات العامة من اهم الركائز المعتمدة داخل المؤسسة وذلك من اجل تحقيق التقدم و التفوق وتحقيق الأهداف المخطط لها.

- معاناة كثير من المؤسسات اليوم من انخفاض مستوى اداء العاملين بها والتي تعود غالبا الى اهمال وعدم توفر جهاز للعلاقات العامة يهتم بالموارد البشرية بها.

## 6. مجتمع البحث والعينة / *la communauté de la recherche et de l'échantillon*

### أ. مجتمع البحث / *la communauté de la recherche*

يلزم ان يقوم الباحث بتعريف مجتمع البحث بطريقة واضحة ومحددة اذ سيعتمد على سحب العينة من هذا المجتمع فان حجم العينة ينبغي ان يتحدد بصورة علمية ودقيقة اذ قمنا باختيار مجتمع بحثنا في هذه الدراسة بإبراز المجتمع في حد ذاته والمتمثل في كل الموظفين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر- بسكرة- بحيث ان المجتمع له نفس الخصائص المراد دراستها. اذ انها ينبغي ان يكون مبهما من كل جوانبه. وان مجتمع بحثنا يتكون من مفردات او وحدات.

### ب. اختيار العينة / *L'échantillon*

العينة هي عبارة عن اختيار مجموعة صغيرة او جزء صغير من وحدات مجتمع البحث وتعني الجزء الذي يختارها الباحث وفق طرق محددة لتمثيل مجتمع بحثنا لنتائج مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما.

نقوم باختيار العينة في بحثنا والمتمثلة في مجموعة من المبحوثين (36 مبحوث) من بين (365) و الذي يمثل مجموع العمال داخل المؤسسة (المديرية العملية لاتصالات الجزائر- بسكرة -) وسيكون اختيار هؤلاء المبحوثين بطريقة عشوائية (العينة العشوائية) اي اننا لم نقصد المبحوثين لإجراء دراستنا معهم.

اما بالنسبة لطريقة حساب عدد افراد العينة اعتمدنا على الطريقة التالية:

$$\left\{ \begin{array}{l} 364 \longleftarrow \%100 \\ \text{س؟} \longleftarrow \% 10 \end{array} \right.$$
$$\text{س} = \%10 \times 364 / \%100 = 36 \text{ مبحوث}$$

## 7. مجالات الدراسة / *Les limites de l'étude*

- المجال المكاني: شملت دراستنا المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -
- المجال الزمني: خلال الفترة الزمنية (مارس - افريل 2014)
- المجال البشري: هو الذي بموجبه يتم تحديد الافراد ووحدات البحث وهو يشمل العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة ( المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - )

## 8. منهج الدراسة وأدوات البيانات والمعلومات / *méthodologie les collecte de*

*données et de l'informative*

### أ. المنهج المتبع / *méthodologie*

تختلف مناهج الدراسة حسب اختلاف طبيعة الموضوع المراد دراسته ومن اجل الوصول الى دراسة موضوعية جادة يتوجب على الباحث اختيار المنهج الذي يمثل الدليل يقوده الى احسن النتائج واقربها الى الموضوعية ونظرا لطبيعة الدراسة المتناولة سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي خلال المراحل المختلفة للبحث، حيث سيتم استغلال البيانات المحصل عليها في تحليل ووصف الخلفية النظرية للموضوع، اضافة الى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي حيث سيتم التوجه الى المؤسسة مكان الدراسة - المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - لجمع البيانات والمعلومات حول اشكالية البحث وتبويبها وتفسيرها بهدف استخلاص النتائج.

### ب. أدوات جمع البيانات والمعلومات / *Les collecte de Données et de L'informative*

تعد مرحلة جمع المعلومات من المراحل الأساسية في اداء البحث العلمي الذي يحتاج الى عناية خاصة من قبل الباحث وتطلبت من هذه الدراسة الجمع بين ادوات مختلفة تمكنا من تناول الموضوع ومعالجته من جميع جوانبه وهي كالتالي (1)

(1) محمد زيان عمر، البحث العلمي مناهجه و تقنياته، ط4، دار الشروق للنشر و الطباعة، جدة، ص 133 .

## 1. الملاحظة / Observation

تعتبر من اهم ادوات البحث العلمي لكونها تتيح للباحث تفحص الجوانب المبحوثة للظاهرة ويمكن ان تجرى بهدف الحصول على معلومات نوعية وهي التي يستطيع الباحث ان يستعملها في الدراسات الوصفية والتجريبية (1).

**لغة:** تعني وقوع الشيء تحت العين وهي تفيد في البحث العلمي المعاينة او المشاهدة الدقيقة للظاهرة محل الدراسة من اجل استكشافها والتعرف عليها بصورة جيدة (2). وتعتبر الملاحظة قاعدة العلم، وهي الخطوة الاولى في البحث العلمي يقوم الباحث بها في جميع مراحل البحث. والمعنى العام للملاحظة هو "ادراك الظواهر والوقائع والعلاقات عن طريق الحواس سواء وحدها او باستخدام الادوات المساعدة" (3).

## 2. استمارة استبيان / Questionnaire

هي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات وهي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره ومضامينه النظرية والتطبيقية ويجب ان تحتوي على أسئلة خاصة والتي تكون معبرة عن الموضوع المبحوث وتعطينا أجوبة التي تساعد فيما بعد (4).

## 3. المقابلة / Interview

اعتمدنا على المقابلة التي تعرف بأنها عبارة عن المحادثة موجهة بين الباحث والشخص او اشخاص اخرين بهدف الوصول الى حقيقة او موقف معين يسعى الباحث لتعرفه من اجل تحقيق اهداف الدراسة، وتتميز المقابلة بانها تجمع بين الباحث والمبحوث في موقف مواجهة

(1) خميس طعم الله، مناهج البحث و ادواته في العلوم الاجتماعية، مركز النشر الجامعي، 2004، بيت الحكمة، ص75.

(2) احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 70.

(3) فوزي نور الدين، محاضرات في منهجية العلوم الاجتماعية، القيت على طلبة السنة الاولى، 2004 / 2005، قسم العلوم السياسية،

جامعة محمد خيضر، ص 33 .

(4) احسان محمد حسن، مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار وائل لنشر و التوزيع، الاردن، 2005، ص ص 225، 226 .

وهذا يتيح له ملاحظة سلوك المبحوث وهي من اساليب جمع البيانات والمعلومات فغالبا ما يلجأ الباحث الى التواصل اللفظي مع المبحوثين من خلال طرح اسئلة عليهم.

## 9. النظرية المرتبطة بالدراسة / *Associé A l'étude De La Fonctionnelle Théorie*

### أ. النظرية الوظيفية / *La fonctionnelle*

يعتبر المنظور البنائي الوظيفي من اهم المنظورات واكثرها واقعية لاعتبارها تنظر للمؤسسة شبكة للعلاقات الاجتماعية والوحدات التي تكون بدورها متماسكة ومترابطة بحيث ان استمرار التنظيم ووجوده يعتمد على مدى التوافق والانسجام في تنظيم و ممارسة العلاقات العامة. ويمثل المنظور البنائي الوظيفي إطارا للعمل يشمل "البنائية الوظيفية" وينظر للمجتمع على انه بناء معقد، فهي تنظر لكل حتى تفهم الجزء، ومن منظور البنائية الوظيفية فان التنظيمات المعقدة ماهي الا أنساق والبناء التنظيمي ما هو الا انتاج للوظيفة التي يحددها البناء التنظيمي للمؤسسة (1)

ويتضح مما سبق ان مكانة جهاز العلاقات العامة في داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تظهر عندما تستطيع ان تؤدي دورها بقوة وبفعالية وبكفاءة لذلك وجب تكوين نسق من المعلومات حول العلاقات العامة وكل ما يرتبط بها من معوقات وحلول. وكذلك ضرورة تحديد الوسائل والطريقة التي تتفاعل بها العلاقات العامة مع كافة العناصر التنظيمية داخل المؤسسة باعتبار هذه الاخيرة تتكون من اجزاء متكاملة وكل جزء منها مكمل للآخر رغم الاختلاف في الوظائف.

### ب. المقاربة العلمية للدراسة / *Approche Scientifique De l'étude*

تتضح اهمية النظرية الوظيفية في دراسة العلاقات العامة من خلال التعرف على الدور الوظيفي الخاص بها، باعتبارها نشاط ضروري للكشف على رغبات ومؤثرات العاملين بها لما لها من دور في تعزيز الثقة والتفاهم المتبادل والانسجام بين خلايا التنظيم فزيادة الاهتمام بها

(1) شدون علي شبيهه، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 98- 101 .

كوظيفة من طرف معظم المؤسسات توجي بانها احد اهم وظائف اي ادارة مهما كان مجالها. ومنه يجد الباحثون في ميدان العلاقات العامة حاجة ماسة لدراسة الدور الذي تؤديه هذه الاخيرة في المؤسسة والذي يمثل فائدة تساعدها على تقديمها وتطويرها ونجاحها وبالتالي تحقيق اهدافها وكذا تحديد دور العلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي وكشف العلاقة المتبادلة بين العاملين ووظائفهم وادوارهم من خلال ممارسة نشاطاتها التي تستخدم اساليب متنوعة من اجل تأدية دورها بفعالية.

## 10. تحديد المفاهيم / Identifier Les Concepts

### 1. الدور / le rôle

- **لغة:** من الفعل دار يدور، اي تحرك اتجاهات متعددة في مكانه وكلمة الدور مستعارة من حياة المسرح واول من استعملها بهذا المعنى **نتش (niche)** حيث ان الفرد يمثل مجموعة من السلوك على خشبة المسرح وكأن التنظيم الاجتماعي مسرح حياة الجماعة وافرادها يملكون تلك الادوار المتعددة والمختلفة حسب اختلاف مراكزه (1).
- **اصطلاحا:** يعرف الدور بأنه وظيفة الفرد في الجماعة او الدور الذي يلعبه الفرد في جماعته او الموقف الاجتماعي، ونفهم بأن الدور هو الوظيفة التي يؤديها الفرد في موقف اجتماعي معين.
- ويعرف كارثن و كاهن : الدور بأنه اطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقات وظيفية بصرف النظر عن رغبته الخاصة والالتزامات الداخلية الخاصة البعيدة عن هذه العلاقات الوظيفية ويتحدد محتوى الدور لمتطلبات الواجبات الوظيفية والنظام الهرمي، وتتميز الادوار بأنها يمكن تعلمها وتعليمها سواء من خلال الاعداد للوظيفة والدخول فيها والتدريب عليها أثناء ممارستها وكثير من الادوار يمكن تعليمها عن طريق الملاحظة والتقليد والمحاكاة ويكون أداء الدور بطريقة تلقائية ذاتية.

(1) محي الدين مختار، دراسات في علم الاعلام والاتصال، ط1، دار المعرفة للطباعة و النشر، 1993، ص 201 .

• يعرف الدور كذلك: بأنه الوظيفة التي يؤديها الاتصال في تحسين أداء العاملين (1)

## • التعريف الاجرائي للدور

هو الدوافع والاهداف والمعتقدات والاتجاهات والسلوك التي يتوقع اعضاء الجماعة أن يراها في وظيفة ما او يحتمل وضعا اجتماعيا معيناً وهو الذي يصف السلوك المتوقع من الشخص في موقف ما.

وبما أن دراستنا تتدرج ضمن المنظور الوظيفي فإننا سنعرف الدور على انه الوظيفة التي تؤديها العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدمائية، من اجل تحسين أداء العاملين فيها وهذا من خلال استخدام وسائل، وتقنيات، واستراتيجيات متنوعة، وحديثة من اجل الرفع من مستوى الاداء للعاملين قصد تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

## 2. العلاقات العامة / *Relations publiques*

لغة: علم وفن يستند الى نقطتين أساسيتين:

1- المفهوم النظري: تكون العلاقات العامة فلسفة للإدارة

2- المفهوم التطبيقي: الوسائل المتبعة لتحقيق تلك الفلسفة (2).

ويتكون البناء للكلمة من كلمتين الكلمة الاولى **علاقات** والتي تعني جملة الصلات والاتصالات التي تتم بين هيئة او مؤسسة ما والجمهور التي تتعامل معها، والكلمة الثانية هي **عامة** ويقصد بها جماهيرية، اي مجموعة الجماهير المختلفة التي ترتبط مصالحها وانشطتها بالهيئة والمؤسسة (3)

(1) محي الدين مختار، مرجع سبق ذكره، ص 201.

(2) نزار منهوب، بطرس حلاق، مقدمة في العلاقات العامة، بدون ذكر دار النشر، دمشق، 2005، ص22.

(3) أحمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية - اسس ومبادئ -، ط1، المكتب العلمي للكمبيوتر لنشر

والتوزيع، مصر، 1997، ص 26.



**اصطلاحاً:** تعني العلاقات العامة جميع الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسات لخلق مناخ من الثقة بين موظفيها لدعم نشاطهم وتعزيز التنمية وهي تقنية التواصل المؤسساتي الذي يهدف الى تعزيز وتحسين صورة المؤسسة (1).

**وتعرف:** بأنها مجموعة الجهود المخططة لها المنظمة التي تبذلها المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة رضا الجمهور عنها والاقبال على التعامل معها (2).

هي فن معاملة الجمهور وكسب رضائه او الفن الذي يرسم الطريق للحصول على رضى الجماهير وتحقيق المصلحة العامة (3).

### تعريف جمعية العلاقات العامة الدولية

العلاقات العامة هي وظيفة الادارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المنشأة والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال: قياس الرأي العام لضمان توافقه قدر الامكان مع سياستها وانشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والاداء الفعال للمصالح المشتركة (4).

### 3. تعريف الأداء

على الرغم من شيوع استخدام مصطلح الأداء (*performance*) بين الكتاب والباحثين سواء في مجال الادارة او مجالات اخرى الا انهم لم يتوصلوا الى توحيد مفهوم لهذا المصطلح حيث تم تعريفه على انه " المقدرة على انجاز الوظائف " (5)

اما " *Christian Batal* " فينظر اليه بأنه : هو نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر ضرورية وهي

- مهارات و مكتسبات الفرد.

- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد.

(1) *Sophie Accaoui , relations publiques – relations presse - , cours communication d'entreprise, 2009, p07.*

(2) هاشم حمدي رضا، ادارة العلاقات العامة و البروتوكولات، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 13.

(3) محمد بهجت كشك، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، دار المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007، ص13.

(4) عصام الدين فرج، اسس العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص06.

(5) *Fericelli, performance et ressources humaines, économique, paris, p 04.*

- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتوفر لذلك<sup>(1)</sup>.

ويتضح من هذا انه على الرغم من امتلاك الأفراد المهارات والمعارف التي تعد ضرورية للعمل الا انها غير كافية لوحدها بل لابد من تحفيز الأفراد بشكل جيد بالإضافة الى توفير التنظيم المناسب للعمل وكذا الوسائل اللازمة لإنجازه فتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض وتكاملها يعطينا في النهاية الأداء المرغوب.

وكما عرف الأداء كذلك بأنه: المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه<sup>(2)</sup>.

**التعريف الإجرائي:** المقصود بالأداء في هذه الدراسة هو السلوك الوظيفي للعاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، ويرتبط مفهوم قياس الأداء بتقويم حسن اداء العاملين في المنظمة لتحقيق اهدافها.

#### 4. المؤسسة / *Entreprise*

**لغة:** هو اسم مكان للفعل اسس و مصدره تأسيس ومعناه جعل للشيء اساسا اي قاعدة معينة ويعني عملية جمع عوامل معينة او معطيات وترتيبها من اجل تحقيق هدف معين اي ان المؤسسة هي المكان الذي نطبق فيه مختلف هذه العمليات وتعد المؤسسة مكانا لاجتماع اشخاص تتكامل قدراتهم من اجل انتاج خدمة وكل ما ينفع المجتمع<sup>(3)</sup>.

- ويرجع اصل كلمة مؤسسة عندما نبحث عن اصلها فهي ترجمة للكلمة *entreprise*.

حسب القاموس العربي الشامل فالمؤسسة (جمع مؤسسات ) ونقصد بها جمعية او شركة اسست لغاية ما<sup>(4)</sup>.

---

(1) *Christian Batal , la gestion des ressources humaines dans la secteur public , 2éme édition d'organisation , paris , 2000 , p95.*

(2) وسيلة حمداوي ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر بجامعة 08 ماي 1945 ، الجزائر ، 2004 ، ص 123.

(3) عبد الله محمود عبد الرحمان ، سوسيولوجية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ص 30 .

(4) القاموس العربي الشامل الاداء، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، 1997 ، ص 517.

## اصطلاحا

و يعرفها *Jean-Daniel Kant* بأنها

" هي أصغر مجموعة من الوحدات القانونية التي هي وحدة الإنتاج التنظيمية لسلع والخدمات مع وجود درجة من الاستقلالية في اتخاذ القرار، وخاصة لتخصيص مواردها الحالية " (1)

5. مفهوم المؤسسات الاجتماعية الخدمائية / *service de l'entreprise sociale*

تعرف المؤسسات الاجتماعية بأنها "وحدات اجتماعية او تجمعات انسانية تبنى ويعاد بناؤها لتحقيق اهداف معينة (2).

- ويعرف طلعت ابراهيم لطفي يطلق مصطلح المؤسسة الاجتماعية على اية هيئة او جماعة او منظمة اجتماعية حكومية تظم من خلالها الجهود للقيام بالخدمات الاجتماعية في مجال محدد او في عدة مجالات، بحيث تقوم المؤسسة بتنفيذ هذه الخدمات من خلال الجماعات المنظمة المتعاونة (3).

- **التعريف الاجرائي:** نركز في هذه الدراسة على المؤسسات الاجتماعية الخدمائية ويقصد بها وحدات اجتماعية تختص بتقديم خدمات في شتى المجالات بشكل مباشر ويكون لها نظام اساسي ولائحة تحدد اهدافها ونظام عملها.

6. العاملون / *Ressource Humaine*

هم الموارد البشرية التي تعتمد عليهم المؤسسة في تقديم خدماتها للجمهور والتي يفضلهم تصل الى اعلى درجات من المنافسة والنجاح، ولهذا تعتبرها من اهم مواردها.

(1) *Jean-Daniel Kant , théorie de l'entreprise I introduction management , université pierre et marie curie , 2013 .*

(2) هناء حافظ بدوي، ادارة المؤسسات الاجتماعية - اسس و عمليات- المكتب العلمي للكمبيوتر لنشر والتوزيع، الاسكندرية ص 156 .

(3) لطفي طلعت ابراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص 39 .

## 11. الدراسات السابقة

- دراسة "علاوة محمد" تكنولوجيا الاتصال الحديثة واثرها على الاداء المهني للموظفين الجزائريين الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة ام البواقي - (2011) دراسة وصفية تحليلية حيث دارت اشكالياتها حول قياس مدى مجازاة الموظفين الجزائريين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة للتقنيات الحديثة للاتصال وتحكمهم فيها من خلال تسليط الضوء على طبيعة العلاقة التي تربط الموظفين بهذه التقنيات كمتغير مستقل، وانعكاساتها على الاداء المهني كمتغير تابع ونتيجة ذلك المتمثلة في الاداء المهني الذي تهدف الى مؤسسة خدماتية الى تحسينه لتأثير على المستقبل من حيث استقطابه واقناعه بالرسالة الخدماتية الموجهة اليه بأقل تكلفة واقل جهد وسرعة فائقة حيث تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف أثرت تكنولوجيا الاتصال الحديثة لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (وكالة ام البواقي) على الاداء الموظفين العاملين بها، وهل يتم توظيفها بالشكل الذي يخدم الاداء المهني التأميني المطلوب في تلبية متطلبات وخدمات الموظفين المنتسبين الى تلك المؤسسة؟ وكانت اهداف الدراسة كالتالي: حديد المشاكل و المعوقات التي تواجه تلك المصالح و تحد من استغلالها للخدمات والاتاحات، الوقوف عند اهم الجوانب التي اثرت فيها تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تحسين الاداء المهني والنهوض بقطاع لعمل داخل المؤسسات الخدماتية، اقتراح بعض الحلول التي من شأنها المساهمة في تطوير استخدام الوسائل الاتصالية لخدمات هذه التكنولوجيات واستثمارها على الوجه الامثل وبأعلى كفاءة، محاولة فهم العلاقة بين التكنولوجيات الاتصالية الجديدة والاداء المهني. فكانت النتيجة الرئيسية للتساؤل الرئيسي ان نسبة الموظفين المتفائلين بما اتاحته تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الميدان الاداري هي النسبة الطاغية فيما يضل التشاؤم يمس جانب التحكم وبعض الجوانب الاجتماعية كطغيان الالة على الوظيفة، وبصفة عامة هناك رضا وارتياح للاداء المهني في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي اجمع المستجوبين من عينة بحثنا انها قد اثرت على

مستوى أدائهم المهني بصورة ايجابية وان السرعة والدقة في الاداء المهني بفضل التكنولوجيا والاتصال<sup>(1)</sup>.

- دراسة **بوعطيط جلال الدين "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" (2008)** - دارات اشكالية هذا البحث في محاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي الاداء الوظيفي عند العمال التنفيذيين ومعرفة اسهام واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بولاية عنابة وتحديد مدى علاقتها، وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال واكتشاف او الوقوف على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة او غير مباشرة على ادائهم، وعلى اعتبار أهمية هذه الاخيرة في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها، والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورفيها، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي وهل له علاقة الارتباطية لدى العمال، ومعرفة هل المتغيرات: السن المستوى التعليمي، الاقدمية تؤثر على اداء العمال متبع في ذلك المنهج الوصفي ومجموعة من الادوات وهي الملاحظة واستمارة استبائييه والتي بدورها توصل الباحث الى النتائج التالية: الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الادارة الى العمال سواء عن طريق المشرف مباشرة او عن طريق الاجتماعات والاعلانات ووجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف مباشرة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال النازل والاداء الوظيفي للعمال التنفيذي، عدم وجود تأثير لمتغيرات السن المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل على الاداء الوظيفي للعمال المنفذين<sup>(2)</sup>.

---

(1) علاوة محمد، تكنولوجيا الاتصال الحديثة و اثرها على الاداء المهني للموظفين الجزائريين الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

- وكالة ام البواقي - ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، 2011 .

(2) بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بولاية عنابة ، دراسة

مكملة لنيل شهادة الماجستير ، 2008 .

# الفصل الثاني

## يتطور التاريخي للعلاقات العامة

\*المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

\*المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة

\*المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة

\*المطلب الثالث: أهمية العلاقات العامة

\*المطلب الرابع: أهداف العلاقات العامة

\*المبحث الثاني: مرتكزات العلاقات العامة

\*المطلب الأول: خصائص العلاقات العامة

\*المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة

\*المطلب الثالث: وظائف العلاقات العامة

\*المطلب الرابع: أخصائي العلاقات العامة

## المبحث الاول: ماهية العلاقات العامة

### المطلب الاول: تعريف العلاقات العامة

عرفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية العلاقات العامة بأنها:

نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة، أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين الجمهور، كالموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام لكي تحرر سياساتها حسب الظروف المحيطة بها، وتشرح هذه السياسة للمجتمع (1).

### تعريف موسوعة المعارف الأمريكية

العلاقات العامة هي علم وفن إذا نظرنا إليها من الناحية التطبيقية، أي التنفيذية كما يدل على تشكيلها جوانب ذاتية، حيث أساليب تطبيق مبادئ هذا العلم تختلف من أخصائي إلى آخر متأثرة بمنهجه واستعداده وطريقة إعداده (2).

### ويعرفها معهد العلاقات العامة البريطاني

بالجهود الادارية المخططة والمستمرة التي تهدف الى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها (3).

### تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة:

هي وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر وتهدف من خلالها المنظمات إلى كسب التأييد والثقة والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد جماهيرها، عن طريق تقييم أكبر ومن اجل تعاون مثمر اكثر ومن اجل مقابلة المصالح العامة بدرجة اكثر أكفاءه عن طريق نشر المعلومات المخططة (4).

(1) علي الباز، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام، مكتبة الإشعاع، مصر، 2002، ص46.

(2) منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر و التوزيع، المجلد الخامس، القاهرة، 2003، ص ص 16 - 19.

(3) محفوظ أحمد جودت، العلاقات العامة - مفاهيم و ممارسات - ط 1، دار زهران لنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 19.

(4) أحمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية - أسس ومبادئ - ط 2، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر

والتوزيع، مصر، 1997، ص 26.

يعرف أرنوف وباسكن العلاقات العامة بأنها: وظيفة إدارية تساعد في تحديد أهداف المنظمة وتسهل التغيير فيها، ويقوم ممارسو هذه الوظيفة بالاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي الذين لهم صلة وذلك بخلق التماسك بين أهداف المنظمة والتوقعات المجتمعية (1).

وتعرفها مجلة أخبار العلاقات العامة بأنها: وظيفة إدارية لتقسيم اتجاهات الجمهور فهي تعمل على الربط بين السياسات والإجراءات للفرد أو المنظمة بالمصالح العامة، وتنفذ برنامجا علميا للحصول على فهم الجمهور (2).

العلاقات العامة هي التي تقوم بأداء رسالتها في تحقيق التفاهم بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية والخارجية، من خلال البرامج الإعلامية والتأثيرية والتنقيفية والترفيهية إضافة إلى البرامج والخدمات التي تهدف إلى تذليل العقبات والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه الجماهير (3).

بعد أن قام "ريكس هارلو" بدراسة مسحية لتعريفات العلاقات العامة فعرّفها كالتالي:

هي وظيفة مميزة للإدارة تساعد وتحافظ على خطوط اتصال متبادل، وفهم وتعاون بين المؤسسة و جماهيرها وتشمل إدارة المشاكل أو القضايا وتساعد الإدارة على تحدد وتؤكد مسؤولية العلاقة لخدمة مصالح الجمهور وتساعد الإدارة في البقاء يقظة للتغيير فهي تعمل كنظام تحذير مبكر للمساعدة في توقيح الاتجاهات وتستخدم البحث والصوت وتكتيكات الاتصال الأخلاقية كأدوات رئيسية (4).

هي وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر، تهدف من خلالها المنظمات إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية، والحفاظ على استمراره، وذلك بدراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأوجه نشاطها، وتحقيق المزيد من التعاون

(1) صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، ط1، عمان، ص 83.

(2) صالح خليل ابو اصبع، مرجع سبق ذكره، ص84.

(3) علي برغوث، العلاقات العامة اسس نظرية و مفاهيم عصرية، معهد بحوث الدراسات العربية، مصر، 2007، ص10.

(4) شدونان علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص25.



الخلق والأداء الفعال والمصالح المشتركة، بين المؤسسات وجماهيرها، باستخدام المعلومات المخططة ونشرها (1).

" العلاقات العامة هي وظيفة خاصة بالإدارة مدعوة إلى تفعيل العلاقات المتبادلة والتفاهم المتبادل، والاعتراف المتبادل والتعاون بين المؤسسة وجمهورها، والقيام بإدارة عملية لحل القضايا أو المسائل المختلف عليها، ومساعدة القيادة في دراسة الرأي العام وفي الاستجابة له والإشارة إلى مسؤولية القيادة في مسائل خدمة المصالح العامة، ومساعدة القيادة على التغيير بفاعلية في مسائل خدمة المصالح العامة، ومساعدة القيادة على التغيير بفاعلية بالتوافق مع متطلبات العصر فهي تستخدم الطرق العلمية على وسيلة من وسائلها الأساسية المبنية على أسس ومعايير التواصل - الاتصال - الأدبية والأخلاقية " (2).

### التعريف الإجرائي

العلاقات العامة هي وظيفة إدارية تعتمد عليها المؤسسة من أجل تعزيز الثقة بين العاملين بها وتحسين الاتصال بينهم من خلال الاستعمال الأمثل لوسائل الاتصال المعتمدة داخل الهيكل التنظيمي، وتعتبر ووظيفة ذو اتجاهين فهي تستهدف الجماهير سواء كان الجمهور داخلي (تدفع بالموظفين إلى التعاون المشترك من أجل تحقيق الأهداف)، والمستوى الخارجي (تساعد في استطلاعات الرأي العام و معرفة آراء الجماهير).

وتبقى العلاقات العامة كغيرها من المصطلحات الأخرى التي تعددت تعاريفها بتعدد وجهات نظر الباحثين والمهتمين، فهناك من اعتبرها علم، وهناك من اعتبرها مهنة والبعض الآخر اعتبرها فن. تعتبر العلاقات العامة من المصطلحات الحديثة، التي استخدمت من أجل التعبير عن شتى الخدمات التي تستهدف الاتصال بالجمهور، وتقوية الروابط بين المؤسسة وجماهيرها.

(1) علي برغوث، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(2) صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في دبلوم في العلاقات العامة، 2009، ص 10.

## المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة

يعود ظهور العلاقات العامة إلى العصور البدائية، إذ في القديم كانت القبائل تحتاج إلى من يعلمهم بوجود قطع من الحيوانات للقيام بالصيد أو عدو معين كي تستعد لمقاومته، فتوكل المهمة إلى أشخاص يقومون بدور رجل العلاقات العامة، كما في وقتنا الحالي، كما كانت الوسائل 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 جدا كالأطباء، و رجال 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 جهدا 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 حاليا، 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 الفراعنة، فقد استعملت

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

واجهات المعابد التي تشيد بالانتصارات الحربية للحكام، وإنجازاتهم المختلفة، وهذا كله يدخل ضمن نشاطات العلاقات العامة خاصة في ميدان الإقناع (1).

### العلاقات العامة عند الإغريق و الرومان

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 (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، فوجد 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 (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 (4).

(1) فخري حاسم سلمان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 33، 34 .

(2) محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية، أسس و مبادئ، المكتب العلمي للكمبيوتر، مصر، 1994، ص169

(3) محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 169.

(4) هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية ( أسس نظرية ومجالات تطبيقية )، المكتب الجامعي الحديث،

الاسكندرية، 2001، ص 17 .

## العلاقات العامة الحديثة

أما المؤسس الفعلي للعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية فهو "ثيودور فيل" وهو رئيس شركة التلغراف والتلفون والأهلية، حيث أسس سنة 1907م، مكتب الاشتراكات والشكاوى بالاشتراك، ممهدا للذين جاءوا 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 وإلى غاية وفاته سنة 1934م، وكان قد استعمل تعبير العلاقات العامة لأول مرة سنة 1921م، في النشرة التي أصدرها مع مساعديه بعنوان "العلاقات العامة" (1)

- 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 و التي تعتبر مرجعا أساسيا للعلاقات العامة المعاصرة. و بعد أن نضجت ممارسة العلاقات العامة في أمريكا، بدأت بالانتقال إلى أوروبا في الدول الانجلوسكسونية أولا ثم الدول الفرنكوفونية أهمها فرنسا. (2)

و بالنسبة للعلاقات العامة الحديثة نجد تقسيم بيرنيز لها الى أربع مراحل وهي كالتالي:

✓ **المرحلة الأولى:** وتبدأ من عام 1900 حتى قيام الحرب العالمية الأولى عام 1914 وقد اعتبرها (بيرنيز) مرحلة 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

(1) علي برغوث، مرجع سبق ذكره، ص15.

(2) علي برغوث، مرجع سبق ذكره، ص 15.

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 (1) ✓ **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، و أصبحت العلاقات العامة جزءا أساسيا في مختلف المؤسسات (2).

اما **Natacha** فيرى ان نشأت 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 خدمية، أو ستج هاوس وكان قبل افتتاح أول شركة للعلاقات العامة والتي تتطابق مع المتخصصين وكانت ولادتها اثناء الأزمات الحادة الاقتصادية في أوائل القرن العشرين، وتم إنشاء أول وكالات علاقات عامة في 1900م لم يكن بالمعنى الدقيق لكلمة العلاقات العامة، اما ظهور العلاقات العامة في اوربا كانت بعد الحرب واثناء خطة مارشال، الذي يعزز إعادة إعمار أوروبا في عام 1946 وفي هولندا وإنجلترا عام 1948، والنرويج عام 1949، اما في فرنسا فظهرت كأداة إدارية لأول

(1) محمد عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة والعولمة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص23.

(2) محمد عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص24.

مرة في الشركات النفط ( اسو، شيل ) والشركات الكبيرة في عام 1949 ثم من عام 1950 إيطاليا وبلجيكا والسويد وفنلندا (1).

### المطلب الثالث: أهمية العلاقات العامة

إن الاهتمام بالعلاقات العامة في الدول العربية ينبغي ألا يناقش بمعزل عن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي كانت سائدة فيها، وأهم هذه الظروف ذات العلاقة احترام المؤسسات لآراء واتجاهات ورغبات جماهيرها بوجه خاص واحترام والاستجابة إلى مواقف الرأي العام في مجتمعاتها بشكل عام، ومن المهم أن نعي كمختصين وكممارسين للعلاقات العامة، وسنوضح أهمية العلاقات العامة في النقاط التالية:

- ان مراجعة المفاهيم والتاريخ ومراحل التطور المختلفة للعلاقات العامة يبين لنا مالها من اهمية قصوى في عالمنا المعاصر في شتى المجالات فهي بصورتها اشبه بالإخطبوط الذي يضرب تارة في التجارة او في الخدمة الاجتماعية والثقافية والصحية (2).

- ويمكن ارجاع اهمية العلاقات العامة الى الاسباب التالية:

1. تزايد تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية مما تطلب ضرورة تبني جمهورها للخطط التي تصنعها والقرارات التي تتخذها والتي تمس حياة مواطنيها ولذا فان انجاح تلك الخطط يقتضي تأييدها من قبل المواطنين.

2. اتساع السوق وزيادة حجم الانتاج وتعاضم النفقات مع وجود منافسة حادة هدفها جلب اكبر عدد من المستهلكين .

3. تعاضم قوة الراي العام وانتشار الديمقراطية وازدياد ثقافة الجمهور مما تطلب اتصال الدولة ومؤسسات الاعمال بجمهورها والانتقاع الامثل من جهود ادارات العلاقات العامة لضمان رعاية مصالح الجمهور وسلامة بيئته والتعرف على مشاكله واماله وتطلعاته.

(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) سمير حسن منصور، منهاج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص45

4. زيادة الاتصال بين دول العالم حيث اصبحت تربطها علاقة اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية مشتركة (1).

وتكمن اهمية العلاقات العامة في المؤسسات الخدمائية في ما يلي:

- تبسيط الحقائق المعقدة والمعلومات المتخصصة وشرحها وتفسيرها للجمهور.
- تعتبر العلاقات العامة وسيطا اتصاليا محايدا يعمل على التنسيق بين مصالح المؤسسة و مصالح الجمهور الداخلي.
- تؤدي العلاقات العامة وظيفة هامة وحيوية في كافة المؤسسات .
- توضح العلاقات العامة للمؤسسات والهيئات الاتجاهات الحقيقية للجماهير، وكذلك رغباتهم واحتياجاتهم (2).

و تتضح اهمية العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة في ما يلي:

- العلاقات العامة هي وظيفة الاتصال التي تسمح للمنظمة بإنشاء وتعزيز والحفاظ على علاقة الثقة مع الجماهير المختلفة اي انها تحافظ على صورة المؤسسة .
- تستهدف العلاقات العامة الجماهير المستهدفة وتوطيد العلاقة بين أفراد المؤسسة وبالتالي نستطيع القول انها الأداة المناسبة التي تستعمل مع الجمهور الداخلي والخارجي.
- العلاقات العامة تكون داخلية وخارجية فهي تهدف الى تعزيز التلاحم بين اقسام المؤسسة وخلق المناخ المناسب لتحفيز الموظفين (3).

---

(1) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوبلسي، الاتصال و العلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص ص 246،245 .

(2) رضا نبائس، واقع العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية اجريت بمؤسسة الاسمنت لعين لكبيرة بسطيف ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، 2007 / 2008 ، ص ص 44،45 .

(3) **Olivier Moch**, les relations publiques de l'entreprise, - créer, asseoir et entretenir l'image de marque de l'entreprise, 2011, p 01.

## المطلب الرابع: اهداف العلاقات العامة

من المعلوم أن إدارة العلاقات العامة مهما اختلف شكلها التنظيمي من حيث الحجم والموقع والمكان في كافة المؤسسات، فإنها تشكل جزءاً من الهيكل التنظيمي لها، وتضم حشداً من الإمكانيات البشرية والمادية والفنية التي تستخدمها من أجل تنفيذ وظائف محددة، وتحقيق أهداف معينة، فتعتبر العلاقات العامة في الآونة الأخيرة وظيفة من الوظائف الادارية والتي تمارس في كافة المستويات الادارية في المنظمة فهناك عدة اهداف تسعى الى تحقيقها العلاقات العامة من اهمها

- 1- تعريف جماهير المنظمة بأهدافها وسياساتها ومنتجاتها من السلع والخدمات.
- 2- اعطاء فكرة للإدارة عن اتجاهات جماهير المنظمة وآرائها.
- 3- المساهمة في القضاء على المشاكل الداخلية في المنظمة والتي تؤدي الى عرقلة العمل فيها (من خلال وضع برامج للعلاقات العامة بهدف تحسين العلاقات مع الجماهير الداخلية).
- 4- الحصول على تأييد الجماهير ورضاها عن نشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.
- 5- نصح او ارشاد الادارة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة (1).

### أهداف العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي:

- خلق الرضا والارتياح بين العاملين بالمنشأة وبين العاملين بعضهم بعضاً ودعم هذا الرضا والتأييد بصورة مستمرة.
- الارتقاء بمعنويات العاملين بما يساعد على زيادة إنتاجهم وتنمية إحساسهم بالانتماء.
- توعية الأفراد والجماعات بالتنقيف والإرشاد والمصارحة بالحقيقة.
- كسب تأييد الجمهور لكافة القواعد التي تنظم العمل بالمؤسسة والتغيرات والتعديلات التي يجب إدخالها على سياسة المؤسسة وبرامجها.

(1) محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة - مفاهيم وممارسات، ط4، دار زهران لنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 25 ، 26.



- الوقوف على تأثير السياسات التي تضعها المؤسسة أو البرامج أو الخدمات التي تقدمها على العاملون عن طريق إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم حول تلك الموضوعات.
  - المعاونة في إحداث الكفاءات الصالحة للعمل في المنشأة بإعطاء صورة طيبة عنها والحفاظ على هذه الصورة حتى يدرك الجمهور أنها أفضل مكان.
- دعم سبل الاتصال المزدوجة بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا (1).

---

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المدخل الاساسية في العلاقات العامة - المدخل الاتصالي - ، دار الفجر لنشر و التوزيع

## المبحث الثاني: مرتكزات العلاقات العامة

### المطلب الاول: خصائص العلاقات العامة

لقد أصبح للعلاقات العامة أهمية بارزة على كافة الأصعدة، حيث ظهرت مؤسساتها العلمية المتخصصة، وأصبح تدريسيها في العديد من التخصصات أمرا ضروريا لإعداد الخريجين لميدان العمل وتزويدهم بما يساعدهم على النجاح فيه والقيام بمتطلبات مهامه ولهذا ارتأينا أن نوضح الخصائص الحقيقية لها والمتمثلة في النقاط التالية

- العلاقات العامة فلسفة للإدارة وهذه الفلسفة تفترض أن المنشأة لا تنشأ للأهداف المالية فقط بل ينبغي أن تلعب دورا اجتماعيا، وذلك من خلال احترام رأي الجمهور.

- أن العلاقات العامة ليست من الأنشطة ثانوية الأهمية، بل تشكل عنصرا أساسيا في أنشطة المنشآت فهي ضرورة يفرضها المجتمع الحديث.

- أن العلاقات العامة وظيفة إدارية فهي نشاط تمارسه كل إدارة ويجب على الإدارة أن تستخدمه في كل ما تقوله أو تفعله.

- أن العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما المؤسسات وال جماهير التي تتعامل معها داخلية أو خارجية وكلاهما مؤثر ومتأثر فهي تتسم بالديناميكية والحيوية والاستمرارية وقوة الفاعلية بين الطرفين.

- العلاقات العامة نشاط مخطط مرسوم لإحداث تأثير مرغوب في وقت محدد بأسوب معين ومختار (1).

(1) ابراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي، ط1، مؤسسة الوراق، ص ص73، 74.

## المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة

### 1- الثورة الصناعية والإنتاج الكبير:

مهدت الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر الفرصة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية وذلك لما نتج عنها من تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليب وأجريت دراسات مختلفة للوقت والحركة، ساعدت على التغلب على مشكلة ندرة الإنتاج وظهور الصناعات الضخمة التي استعملت آلاف العمال والملايين من المستهلكين فظهرت مشاكل في العلاقات بين صاحب العمل - مجلس الإدارة - والعمال داخل المصانع وصاحب هذا التطور تكوين نقابات للعمال للدفاع عن مصالحهم تجاه الإدارة العليا، وقامت الإضرابات من وقت لآخر احتجاجا على سوء المعاملة حينها والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل أو نظم للدفع تتناسب مع الجهد المبذول ومن ثم زاد ضغط الرأي العام لإنصاف العمال وتلبية مطالبهم ولهذا ظهرت أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال - الجمهور الداخلي- لشرح وجهة نظر المنظمة فيما يتعلق بإجراءاتها كما أن ضخامة حجم الإنتاج أدت إلى توسيع الفجوة بين المنتج والمستهلك ولتسهيل عملية الاتصال وبالتالي تضيق هذه الهوة، وظهر أفراد ومنظمات بمثابة وسطاء بين المؤسسة وجمهورها كما سهل للمستهلكين حياة مختلف السلع وهذا وطد الصلة وطيب. العلاقات بين الطرفين أدت إلى تحقيق أهداف المؤسسة وإرضاء الجمهور بتوفير احتياجاته قصد زيادة عدد الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة (1).

### 2- زيادة حدة التنافس

قد نتج عن التطور في الإنتاج زيادة حدة التنافس بين الشركات في محاولة لإرضاء المستهلك وإشباع رغباته لم تقتصر المنافسة على الشركات فقط بل امتدت أيضا إلى الصناعات المختلفة، كالمنافسة بين الصناعات الكيماوية وصناعة المنسوجات من الألياف الصناعية

(1) ياسين مسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس -قسنطينة-،

دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال و العلاقات العامة ، 2008/2009، ص 94.

وبين صناعات الورق والزجاج والبلاستيك وخاصة في مجال التعبئة والتغليف وبين صناعات البلاستيك واللب بالنسبة لعدد كبير من المنتجات.

وقد أدت هذه المنافسة إلى الاهتمام بإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين كأحد المجالات الأساسية لأي منظمة وجعلها في المقام الأول عند وضع وإعداد خطط المشروع، حيث بدأت الشركات المختلفة بالاهتمام بإقامة علاقات طيبة مع جماهير الشركة المتصلة بها وجماهير الرأي العام لمحاولة كسب ثقته وتأييده، والعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للشركة في أذهان وأعين الجماهير مقارنة بالشركات، ولا شك أن هذه الأسباب جميعها قد أدت إلى الاهتمام بالعلاقات العامة كأحد وظائف الإدارة المتخصصة والتي تسعى لتحقيق هذه الأهداف.

### 3- تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام

أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم والثقافة بين فئات المجتمع المختلفة إلى تزايد الحاجة للمعلومات الصحيحة ولمزيد من التفسيرات والإيضاحات المتعلقة بالقرارات السياسية التي تتبعها المنظمة على مستوى الوحدة الاقتصادية والقرارات السياسية الخاصة بالدولة على مستوى المجتمع بأكمله (1).

أما على مستوى المنظمة فقد أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم إلى زيادة الحاجة للمعلومات الكاملة الخاصة بالمنتج لذا فقد ظهرت العديد من الجمعيات التي تدعو للمحافظة على مصالح المستهلكين وحماية حقوقهم ورفض التعامل مع الشركات التي لا تعمل على إشباع رغبات واحتياجات المستهلكين إذ تقوم بإمدادهم بمعلومات خاطئة عن منتجاتها سواء خلال الإعلان أو البيانات المدونة على غلاف السلعة، ومن هنا ظهرت أهمية دور العلاقات العامة في بناء جسر من الثقة والتفاهم بين المنظمة وجماهيرها وشرح أبعاد أي قرار تتخذه فيما يخص المنتجات التي تقدمها.

وعلى مستوى الدولة ككل أدى تزايد الوعي السياسي وإنشاء النظم الديمقراطية إلى اهتمام الحكومات بالتأثير على الرأي العام سواء على المستوى المحلي أو الدولي من خلال وسائل

(1) ياسين مسيلي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

الإعلام المختلفة أو المنظمات السياسية القائمة، ووجهت البحوث إلى دراسة أساليب التأثير والاستمالة وأنشئت وحدات متخصصة لتحليل الرأي العام والتعرف على آراء الأفراد في القضايا والمشكلات المثارة لوضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات السياسية المختلفة (1).

#### 4- تطور وسائل الاتصال

فقد ساهم التقدم الهائل في وسائل الاتصال في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية أصغر مما هو عليه نتيجة لسرعة تناول الأنباء وانتقال المعلومات والآراء، وكان ذلك سببا من أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي والحرص على كسب تأييد الرأي العام العالمي، وفي نفس الوقت انعكس هذا الاهتمام مرة ثانية على المجال الداخلي سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى المجتمع ككل.

#### 5- تزايد علاقات الاعتمادية

يتميز عصرنا اليوم بالاعتمادية والتبعية المتبادلة بين مختلف الأفراد والمنظمات فالأفراد في سعيهم المتواصل لإشباع مختلف احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية أصبحوا يعتمدون إلى حد بعيد على تعاون الآخرين سواء أفراد أو منظمات وبالمقابل فان المنظمات المختلفة سواء كانت اجتماعية أو إعلامية أو سياسية أو دينية تعتمد في نشاطها وبقائها على المشاعر الطيبة للأفراد ولا شك أن هذه العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والتنظيمات المختلفة أدت إلى خلق وزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كفلسفة ووظيفة تحكم نشاط أي منظمة (2).

(1) ياسين مسيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 95، 96.

(2) ياسين مسيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 96، 97.

## المطلب الثالث: وظائف العلاقات العامة

لم تلق وظيفة العلاقات العامة الاهتمام الكافي إلا في النصف الثاني من القرن الماضي فكانت تمارس على أساس المهارة وعلى أساس أنها فن يؤثر في الجماهير، أما بعد الحرب العالمية الثانية فقد تطورت إلى مهنة حديثة ووظيفة إدارية يقوم بها متخصصون في ذلك المجال فوجد كثير من الباحثين يذهب إلى تحديد خمس وظائف رئيسية للعلاقات العامة وهي كالتالي:

### أولاً/ وظيفة البحث

ويقصد به كافة الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة، وتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المختلفة.

### ثانياً/ وظيفة التخطيط

أي القيام بتخطيط ورسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة، وذلك بتحديد الهدف والجماهير المستهدفة وتصميم البرامج الإعلامية، وتوزيع الاختصاصات وتحديد الموازنة وتوزيعها على الأنشطة التي ستقوم بتنفيذها إدارة العلاقات العامة.

### ثالثاً/ وظيفة الاتصال(التسيق)

والمقصود بالاتصال هو القيام بتنفيذ الخطة، أي الاتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الاتصالية المختلفة والمناسبة لكل جمهور، والاتصال بالهيئات والأفراد في الخارج وقادة الرأي في المجتمع ومراكز المعلومات المختلفة<sup>(1)</sup>.

### رابعاً/ وظيفة التقييم

يقصد بالتقييم هو القيام بقياس النتائج الفعلية المتحققة من تنفيذ برامج العلاقات العامة والقيام بالإجراءات التصحيحية في حال الكشف عن وجود انحرافات في النتائج عما هو مخطط وذلك

(1) نزار ميهوب، بطرس حلاق، مقدمة في العلاقات العامة، جامعة دمشق، 2004، ص 269.

لضمان فعالية البرامج وتحقيق الخطة لأهدافها (1).

فأما **جمعية العلاقات العامة الأمريكية**، فقد حددت وظائف العلاقات العامة في بحث لها في ثمانية نقاط أساسية هي:

✓ كتابة التقارير والبيانات الصحفية، والكتيبات والنصوص وبرامج الراديو والتلفزيون والخطب وحوار الأفلام، ومقالات المجلات، والصحف التجارية، وإنتاج المواد الإعلامية والفنية.

✓ تحرير النشرات العملية والصحفية وتقارير المساهمين، وسائر المخاطبات الموجهة من الإدارة إلى كل أفراد المؤسسة والجمهور الخارجية.

✓ الاتصال بالصحافة والراديو، والتلفزيون، وكذلك المجلات والملاحق الأسبوعية ومحرري الأقسام التجارية بهدف إثارة اهتمامهم لنشر الأخبار والموضوعات التي تتعلق بالمؤسسة. (2)

✓ تحسين صورة المؤسسة من خلال الأحداث الخاصة كالحفلات التي تقام لرجال الصحافة والمعارض وتنظيم الزيارات، وتقديم التسهيلات، وإقامة الاحتفالات في المناسبات العامة أو الخاصة، وتنظيم المسابقات، ورعاية العلاقات مع الضيوف، وتقديم الهدايا التذكارية وإنتاج الأفلام عن المؤسسة بالإضافة إلى غيرها من الوسائل الأخرى كالشرايح وشرائط الفيديو.

✓ مواجهة الجماعات المختلفة والتحدث إليها من خلال لقاءات طبيعية، وإعداد خطب للغير، وتخصيص متحدث باسم المؤسسة، وتقديم المتحدثين في الحفلات والاجتماعات العامة.

✓ إنتاج النشرات والكتيبات والتقارير الخاصة ومواد الاتصال المصورة، ودوريات المؤسسة و إخراجها على نحو فني يتفق مع الذوق العام.

(1) نزار ميهوب، بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 270.

(2) لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة الاملاح بقسنطينة، مذكرة

لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، 2006 / 2007، ص 69.

- ✓ تحديد الاحتياجات والأهداف والخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع، وهذا يحتاج إلى خبرة رفيعة في العلاقات العامة، ومقدرة خاصة في توجيه النصح والمشورة إلى رجال الإدارة.
- ✓ استخدام الإعلانات الإعلامية في إعلاء اسم المؤسسة والتنسيق المستمر مع قسم الإعلان بالمؤسسة، وغالبا ما تكون مسؤولية قسمي الإعلان والعلاقات العامة بالمؤسسة مسؤولية مزدوجة (1).

### الوظائف التي تقدمها الإدارة بشكل خاص:

- تزويد الإدارة العليا برد فعل الجماهير والمؤسسة.
  - دراسة بحوث قياس الرأي العام وتفسيرها للإدارة العليا.
  - التنسيق بين الإدارة وأقسام المؤسسة.
  - تقديم المشورة العلمية والبيانات والمعلومات اللازمة للإدارة العليا (2).
- ويضيف الباحثان الأمريكيان " كاتليب وسنت " (Cutlip and center) الى هذه الوظائف أربع وظائف أساسية هي:

1. المشاركة في المناسبات العامة كتمثيل المنظمة في المشروعات التي تتصل بالنواحي المدنية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتعليمية والشؤون العامة.
  2. إجراء البحوث والدارسات المتعلقة بآراء الجماهير المعنية حتى يمكن القيام بالوظائف على أكمل وجه.
  3. تفسير سياسات المؤسسة قراراتها للهيئات الحكومية وللشخصيات التي تملك حق التصويت في أي أمر يخصها عند اقرار السياسة العامة.
- كما تعد العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة التي تهدف إلى تقدير أهمية الرأي العام وترمي إلى تخطيط وتنظيم الجمهور لتوضيح معالم سياستها، وحقيقة أهدافها للأفراد العاملين

(1) لقصير رزيقة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 69، 70.

(2) لقصير رزيقة ، مرجع سبق ذكره، ص 68.



بها، والجماهير التي تتعامل معها والمجتمع الذي تباشر نشاطها فيه، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم. (1)

### المطلب الرابع: اخصائي العلاقات العامة

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 إن ما يحتاج إليه هو نقل الحقائق ببساطة عن المنظمة، بالإضافة ان 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 رجل 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 والجذابة لينال اعجاب الآخرين ويرشدهم باللفظ والعبارة وقوة الشخصية.
- **الشخصية المستقرة وملتزمة:** لا بد على رجل العلاقات العامة ان يتصف بالشخصية المستقرة الهادئة لتحقيق التفاهم مع الافراد والجماعات وكسب تأييدهم.

(1) هشام محمد علي حسين، العلاقات العامة بين القناعة والتهميش في الوطن العربي، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

(2) رافع احمد ابو 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 ،ص 71،70

- **الشجاعة:** على رجل العلاقات العامة ان يكون قوي الشخصية، متصفا بالشجاعة ليتمكن من عرض آرائها واقتراحاته بقوة، والدفاع عن وجهة نظره، فرجل العلاقات العامة مسؤول عن اسداء النصح للمؤسسة، وايضا مواطن الخلل ومصادر الازمات واسبابها قبل وقوعها (1)
- **الاقناع:** من مميزات رجل العلاقات العامة ان يكون قادر على التأثير في نفوس الناس واقناعهم بلباقة باعتباره خبير في النفس البشرية، والجماعة الانسانية.
- **الذكاء:** لابد ان 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 واعمال الجمهور سيزرتب عليها الفشل لأن هذا التكيف يركز على نقل المعلومات والاقناع.
- **الكياسة:** ان المثل الاعلى لرجل العلاقات العامة هو الاتصاف بالكياسة ودقة السلوك (2).
- **الاستقامة و الصدق:** ينبغي على كل من يعمل في العلاقات العامة ان يكون قادرا على عرض الحقائق عرضا سليما على الجمهور لان الاخلاق الفاضلة من الصفات الاجتماعية التي يؤكد عليها المجتمع والدين .
- **الموضوعي:** تعني التجرد من الآراء والافكار والاتجاهات والمعتقدات فمن الضروري ان يكون رجل العلاقات العامة موضوعيا مع نفسه فان لم يكن كذلك فسوف يكون من العسير ان يكون موضوعيا اتجاه الاخرين.

(1) محمد عبد الرزاق الدليمي، المدخل الي العلاقات العامة ،ط1،دار الثقافة لنشر و التوزيع،عمان،2011، ص ص 115، 116.

(2) محمد عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 116، 117.

- **الخيال الخصب:** العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة في إضعافها لكسب فات جديدة من الجماهير كم لآبد ان يتميز بالخلق والابداع والمبادرة<sup>(1)</sup>.

بالإضافة الى مواصفات اخرى يشترط ان تكون متوفرة فيمن يعمل في مجال العلاقات العامة حتى يكون ناجحا في اداء مهمته وجب عليه الامام ما يلي:

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

- **الامام بمبادئ علمي النفس والاجتماع:** بما يمكنه من التأثير في الدوافع والسلوك ومصادر الاتجاهات وتفهم طبيعة الجماعات وانماط الاتصال وقوة الروابط داخلها

- **الامام بعلم وفن الادارة:** فرجل العلاقات العامة يحتاج الى المعرفة الادارية التي تمكنه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الاعمال داخل وحدته الادارية وكذا فهم المنظمة التي يعمل بها وكيفية تحقيق اهدافها ودوره في ذلك<sup>(2)</sup>.

### **الوصف الوظيفي لموظفي العلاقات العامة**

- تحسين علاقاتهم بالمجتمع الذين يعملون فيه وكذا علاقاتهم بزملائهم في نفس المنظمة.

- جمع البيانات والحقائق اللازمة لرسم سياسات المنظمة لتحقيق أهدافها.

- اصدار نشرات التوعية للموظفين والمجتمع الخارجي.

- القيام ببرامج التعليم والتدريب بما يخص اعمال العلاقات العامة والترتيب للأعمال التدريب والتعليم للأقسام الاخرى بالمنظمة<sup>(3)</sup>.

- وبصفة عامة تتمثل المواصفات التي يجب ان تتوفر في المشتغلون بالعلاقات العامة في النقاط التالية : - المؤهلات الشخصية، المؤهلات الاتصالية، المؤهلات الإدارية أو الوظيفية.

(1) عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 118، 119 .

(2) محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، ط1 دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2009 ، ص ص 120، 121 .

(3) محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 124.

1. **المؤهلات الشخصية:** والمتمثلة في الجاذبية، الإحساس العام، حب الاستطلاع الكياسة، الاتزان، الاهتمام بالآخرين، الحماس، الاستمالة، والاستقامة، الشجاعة بمواجهة الرئيس بأخطائه، الموضوعية، الخيال الخصب.

2. **المؤهلات الاتصالية:** القدرة على القراءة، الاستماع، الكتابة، التخاطب، الحس الفني الإمام بالعديد من العلوم.

3. **المؤهلات الإدارية أو الوظيفية:**

- القدرة على مواجهة الصعاب: تحتاج مهمات العلاقات العامة إلى الصبر ومحاولة إيجاد المنافذ الإيجابية لبناء جسور الثقة وخلق القناعة وتجديدها.

- القدرة على هيكلة العمل، وصف الوظائف واختبار المهارات المناسبة له: يحتاج رجل العلاقات العامة إلى سرعة البديهة التنظيمية المرنة لمعالجة الخلل في أداء الأدوار الوظيفية.

- القدرة على تحديد البدائل واختيار المناسب منها: إذ تتطلب وظائف العلاقات العامة مهارات إدارية مناسبة وبخاصة في وضع القرارات واتخاذها.

- القدرة على التعامل مع المفاهيم الإدارية: لرجل العلاقات العامة مرونة عالية في التعامل الإيجابي والفعال مع جماهير الإدارة المختلفة (1)

(1) على عوجة، محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2005، ص 28-32.

## الفصل الثالث

# فعالية الاتصال داخل المؤسسة

المبحث الأول: مدخل عام للاتصال

\*المطلب الأول: مفهوم الاتصال

\*المطلب الثاني: عناصر الاتصال و أهميته

\*المطلب الثالث: أهداف و وظائف الاتصال

\*المطلب الرابع: وسائل الاتصال في العلاقات العامة

المبحث الثاني: الاتصال داخل المؤسسة

\*المطلب الاول: خصائص الاتصال

\*المطلب الثاني: متطلبات الاتصال الفعال في المؤسسة

\*المطلب الثالث: دور الاتصال في المؤسسة

\*المطلب الرابع: فعالية عملية الاتصال

## المبحث الاول: مدخل عام للاتصال

### المطلب الاول: تعريف الاتصال

برز الاتصال بزيادة أهمية دور الإعلان في منتصف القرن 19 والتي عرفت ظهور معدلات أعلى للإعلانات ومن الأشكال الأخرى للاتصال العلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة والتي بدأت في القرن 19 في بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية وفي فرنسا (1).

#### من الناحية اللغوية

في حين عرفها مختار القاموس بأنها " وصل الشيء بالشيء وصلًا" بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين" (2).

#### اصطلاحا:

- الاتصال هو ارسال الرسائل الى موضع آخر.
- وهو ارسال المعلومات من المرسل الى المستقبل .
- وكما ينظر اليه على انه العملية التي تعتمد على المكتسبات القبلية.
- الاتصال هو مجموعة العمليات الفيزيائية والنفسية التي تقوم بربط العلاقة بين الافراد ( مرسل - مستقبل) (3).

ويركز بعض العلماء في مجال علم النفس على العمليات العقلية الوجدانية المعرفية والذهنية الموجودة في عملية الاتصال من خلال هذا يتضح ان الاتصال: هو عملية مشاركة في الخبرة بين الاشخاص، بهدف ان تعم هذه الخبرة وتصبح واضحة بينهم، فعملية الاتصال ليست مجرد ارسال رسالة من المرسل الى المستقبل فحسب وانما هي

(1) *Jean Luc Michel, les professions de la communication fonctions et métier*, 2emé édition, 2004, p18.

(2) هناء حافظ بدوي، سلوى عثمان الصديقي، ابعاد العملية الاتصالية - رؤية نظرية و علمية واقعية- ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10 .

(3) *Jacques-Emile Bertrand, Psychologie de la communication – théorie et pratique – P 05.*

لقاء خبرتان حول موضوع الرسالة، من خلال نسق رمزي له دلالاته المعنوية لدى كل منهما، يتم الاتصال والتفاهم من خلاله (1).

- هو سيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل من اجل ان يفهم الرسالة التأثير في سلوكه (2).

أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة (3).

الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل الى المستقبل سواء كانت هذه العملية بين فردين او بين جماعتين او بين فرد وجماعة عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين (4).

هو التبادل بين جهاز إرسال وجهاز استقبال في لحظة معينة وفي مكان معين، في سياق حالة محددة تكون تفاعل مع بعضهم البعض (5).

الاتصال الداخلي يعمل على تجنيد العاملين وحثهم على العمل لأجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك سواء بتحسيسهم بأهمية الانتماء لها، أو باستخدام سياسة الأجور كأسلوب من الأساليب العقلانية (6).

---

(1) هالة منصور، الاتصال الفعال - مفاهيمه و اساليبه و مهاراته - المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص12، 13 .

(2) *Pierre .g. bergeron, la gestion moderne theorie et cas gaetonmarin , éditeur Québec , Paris, 1989 p 369.*

(3) بشير علاق، الاتصال في المنظمات الخاصة ، دار اليازوري لنشر و التوزيع، الاردن، 2009، ص 17، 18 .

(4) *Dobiecki, communication des entreprises et des organisation , Paris , 1996, P 152.*

(5) *Caroline Gollé , La Communication Infirmier(e) à Domicile – Patient , 9 édition , rue de La Marne , 2008 , p 09.*

(6) ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية - ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 ، ص 08 .

المطلب الثاني: عناصر الاتصال واهميته

## 1 / عناصر الاتصال

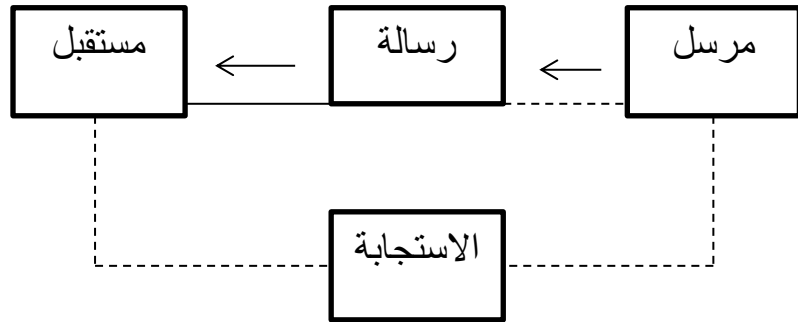
تتخصر اهم عناصر الاتصال في ما يلي

**المرسل (sender):** هو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الاخرين لمشاعره وافكاره. الرسالة (message): هي الاسلوب الذي تخرج به الفكرة او المشاعر من المرسل لهؤلاء الذين يود ان يشاركوه في افكاره او مشاعره وتتكون من رموز وحقائق وتعبيرات قد تكون كتابية او شفوية او تقتصر على تعبيرات الوجه او اشارات الاصابع .

**قناة الاتصال (Channel):** وهي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل او المستقبلين.

**المستقبل (receiver):** هو الشخص او المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل ان يشاركوه في افكاره او مشاعره.

**الاستجابة (réponse):** هي ردة الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال وهل حققت التأثير او الهدف المطلوب ام لا، والشكل التالي يوضح عناصر الاتصال الاداري<sup>(1)</sup>



(1) محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الاداء، دراسة تطبيقية مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2006، ص 20 .



و كذلك يمكن للعملية الاتصالية ان تكون بعناصر متنوعة مثل التالي:

الرسالة، المرسل ( المصدر)، المستقبل، القناة أو الوسيلة

الترميز: وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم

الاتفاق عليها تساعد على تسهيل فهم مضمون عملية الاتصال (1).

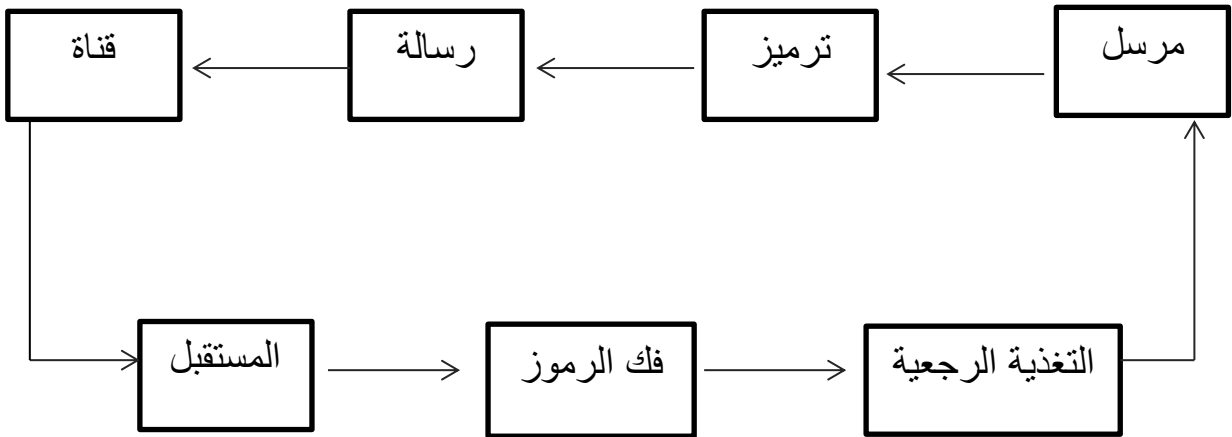
فك الرموز: لاستكمال عملية الاتصال، فإنه يجب ترجمت الرسالة أو فك رموزها من منظور

المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم.

التغذية الرجعية: تأكد المرسل من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة

أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من طرف المستقبل (2).

- و الشكل التالي يوضح هذا:



شكل يوضح عملية الاتصال (3)

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 241.

(2) خواجه عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر و التوزيع، 2005، ص 180

(3) خواجه عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص ص 180، 181.

## 2 / أهمية الاتصال

ان الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة، فبه تستطيع الادارة ان تتلقى المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ويتمكن الرؤساء من اصدار التوجيهات والتعليمات، انن فالالاتصال الفعال يؤدي الى تحسين اداء العامل وحصوله على رضا اكبر في العمل<sup>(1)</sup>.

وتتضح كذلك أهمية الاتصال في النقاط التالية:

\* الاتصال يفتح المجال للاحتكاك البشري وتتيح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين، كما انه يؤكد ويولد الاحساس بان البشر يعيشون مع بعضهم البعض، فالالاتصال يبعد الانسان عن العزلة.

\* يتيح الاتصال فرصة التعرف على اراء الاخرين وافكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل جدول وحوار بين طرفين من الناس او مجموعة مع مجموعة اخرى وبين فرد وفرد. \* يساعد الاتصال الافراد والمجتمعات على نقل الحضارات والتقاليد واللغات والعادات في مجتمع اخر وبالتالي يتمكن الفرد من معرفة مقدار قيمة عاداته وبيئته عليه من خلال الاحتكاك مع الاخرين.

الاتصال يعلم كما بإمكانه ايضا ان يبلغ ويرفه على الافراد. مثلا التلفزيون يعد وسيلة للهروب من الواقع اليومي ومعاناته.

\* ان الاتصال باستعماله للوسائل الجماهيرية المتعددة التأثير يساعد أصحاب السلع على ترويج بضائعهم وخدماتهم وبالتالي حفظ النظام الاقتصادي واستمراريته<sup>(2)</sup>.

\* الاتصال يقربنا الى النظام ويبعدنا عن الفوضى فالتواصل يحقق التنظيم والتفاهم في شتى أنواع المعرفة فالتواصل هو نشاط جماعي وليس نشاطا فرديا.

\* أداة فعالة لمواجهة اي شائعات او معوقات تواجه المؤسسة سواء بين افرادها او كانت اشاعات او معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط به كما يمكن من خلاله زيارة معدلات

(1) **Jean Marc Legall**, *la gestion des ressources humaines*, 1<sup>ère</sup> édition, collection encyclopédique, paris, 1992, p119.

(2) نعيمة واكد، مرجع سبق ذكره، ص11.

المشاركة من جانب افراد المجتمع في مشروعات التنمية وزيادة انتمائهم لمجتمعهم وذلك لأن المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الاتصال التي تتسم بالصرامة الصدق والوضوح والشمول (1).

### المطلب الثالث: أهداف الاتصال

من بين الاهداف التي يسعى الاتصال الى تحقيقها ما يلي:

- تقريب المسافة بين المسؤولين والموظفين كما انه وسيلة لتعزيز روح المبادرة الضرورية لزيادة الإنتاجية وتحسين عملية تدفق المعلومات (2).
- تنمية شعور الموظف بالانتماء الى المؤسسة من خلال المشاركة بآرائه (3).
- تحقيق والتنسيق: يتم الاتصال بين أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
- يهدف الاتصال إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بينهم، وإعطائهم قيمة، والعمل على بناء روح الجماعة.
- التخفيف من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة داخل المنظمة.
- يساعد الاتصال العاملين في التعبير عن سعادتهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، من خلال إبداء العامل لرأيه (4).

---

(1) نعيمة واكد، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .

(2) *Memoire St-Hilaire , Les Problemes De Communication En Entreprise Information Ou Relation ?*, Mémoire Présenté A La Faculté Des Etudes Supérieures De L'université Laval Dans Le Cadre Du Programme De Maitrise En Communication Publique Pour L'obtention Du Grade Maitre Es Arts (M.A.) , 2005 ,P17.

(3) *C.Donjean , Evolution De La Communication Interne Dans L'entreprise, Objectif Com 2013,P 09*

(4) صالح بن نوار، «الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية» ، مجلة دراسات العلوم الانسانية، العدد22، 2004، ص ص

وكذلك يسعى الاتصال الى تحقيق أهداف اخرى وهي:

**هدف توجيهي:** يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

**ب / هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير توعية المستقبلين

بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفاقهم لما يدور من حولهم من أحداث

**ج / هدف تعليمي:** ويتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل معارف أو جديدة.

**د / هدف ترفيهي ( ترويحي):** ويتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال السرور

والاستمتاع إلى المستقبل.

**هـ / هدف إداري :** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع

المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات.

**و / هدف اجتماعي:** يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الافراد بعضهم ببعض وبالتالي

تقوية الصلات الاجتماعية بين الأفراد (1).

و يرى "Jean -Baptiste Brés" ان اهداف العلاقات العامة تتضح في النقاط التالية:

- يمنح الاتصال بالتنبؤ والكشف عن الاضرار التي تمس المؤسسة .
- تعزيز الثقة بين العمال وشعورهم بالانتماء الى المؤسسة.
- تعزيز اهداف الحوار والتواصل الداخلي وتبادل المعلومات.
- توجيه الموظف في الطريق الصحيح من خلال تبادل الخبرات والمعارف (2).

بالإضافة الى اهداف اخرى والمتمثلة في النقاط التالية:

- إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال، هو إحداث تغيير في البيئة، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين، لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود وآخر غير

(1) أحمد بخوش، الاتصال و العولمة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 14، 15 .

(2) Jean -Baptiste Brés ,*la communication interne de l'entreprise* , mémoire de mineur ou mangement de l'entreprise .université de technologie Belfort- Montbéliard , p 09 ,10 .

مقصود، في عملية الاتصال، إذا يجب أن تصل الرسالة إلي الطرف المقصود، وليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها.

• ويهدف أيضا، إلي إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة، أو مفهوم، أو رأي، أو عمل.

تتمثل الأهداف العامة للاتصال في النقاط التالية :

- نقل الآراء والأفكار والمعلومات: الاتصال تبادل المعلومات، والأفكار، والآراء والحقائق عن طريق (رسالة) يبعثها شخص حقيقي أو اعتباري (المرسل)، إلى شخص أو أشخاص (المستقبل) عن طريق قناة اتصال تختلف باختلاف المواقف، وتنقل الرسالة بأشكال مختلفة أبرزها اللغة.

- تحقيق فهم مشترك بين الأطراف المشاركة في العملية الاتصالية : لان الرسالة الناجحة هي التي تصل إلى المستقبل ويفهمها فهما صحيحا، ويتعرف من خلالها على ما يتوقعه المرسل، اما اذا كانت الرسالة عكس ذلك فقدت هدفها الاساسي وتعد الرسالة غير واضحة لدى المستقبل (1).

- الخروج من العوالم المغلقة: باعتبار ان اللغة هي التي فتحت امام الانسان كل مستور فأوصلته بنفسه من جهة وأوصلته بغيره من جهة أخرى.

- اعطاء معلومات محددة: وافكار معينة للمستقبل، واقناعه بضرورة الالتزام بالعمل او الاتصاف بها، ويوضح في الاعتبار هنا طبيعة المحيط الذي تجري فيه العملية الاتصالية.

- تبادل الأفكار: فالالاتصال ميدان رحب لتبادل الافكار والآراء والمشاعر والعواطف بغية تحقيق اقصى درجة الانسجام الاجتماعي بين المتواصلين.

(1) هادي نهر، احمد محمود الخطيب ، ادارة الاتصال و التواصل: النظريات، العمليات، الوسائط، الكيفيات، عالم الكتب الحديث الاردن، 2009، صص 42، 43.

- **تأكيد مبدأ الحوار:** وقبول الآخر مما يخفف النزعة الفردية والمتسلطة والعارفة باعتبار ان الحوار طريق لتطور الافراد والجماعات، وهو ايضا تجربة متبادلة لتأمين التفاعل الحضاري والثقافي بين الشعوب.

- **تفعيل خطط التنمية:** فقد اثبتت الدراسات وجود علاقة جدلية طردية بين خطط التنمية الشاملة في المجتمعات المعينة ونمو وسائل الاعلام والاتصال التي يمكن لها ان تعمل بدورها على تزويد القوى البشرية للتنمية بالمهارات والرؤى<sup>(1)</sup>.

ومن هذا اشار (جون ديوي) من النقاط الاساسية التي توجز مهمة الاتصال في حياة الافراد والجماعات وهي:

• ان الاتصال يؤدي الى زيادة خبرات الافراد والجماعات فتنسج دوائر الخبرة التي يود كل طرف اشراك الاخر فيها.

يعمل الاتصال على شد الجماعات ببعضها ببعض وتأكيد العناصر الفكرية والثقافية والدينية والعقائدية والاجتماعية التي يشتركون فيها، ويدخل ضمن ذلك الاماني والمطامح والاهداف<sup>(2)</sup>

## 2/ وظائف الاتصال

يعتبر الاتصال من اكثر الاساليب الداخلية المباشرة تدار داخليا من قبل المسؤولين<sup>(3)</sup>.

ومن بين الوظائف الاساسية للاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

**تقديم المعلومات:** وهي من اهم الوظائف في نظم الاتصالات باعتبارها تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية.

**اصدار الاوامر والتعليمات:** وتستعمل لتحديد من واين؟ الذي يقوم بأداء وظيفة معينة.

(1) هادي نهر، احمد محمود الخطيب ، مرجع سبق ذكره، ص ص43 ، 44.

(2) هادي نهر، احمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 44 .

(3) *Laura Salamanca Avila , les métiers de la communication en organisation interne : le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lieu social , p 38, 57 .*

**التأثير والاقناع:** غالبا ما تستند هذه الوظيفة الى الافراد الذين يخضعون للسلطة المباشرة وبالتالي تستبدل وظيفة اصدار الاوامر والتعليمات، بالتأثير والاقناع حتى يمكن الحصول على السلوك او الاستجابة.

**تحقيق التكامل:** يعتبر مفهوم الاتصالات التكاملية *intégrative communication*، عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة وكذلك العلاقات فيما بين هذه الوحدات (1).

فهو يعمل على تنظيم الاحداث الداخلية والخطط وتنظيم الاجتماعات بين الادارة والموظفين ( التكامل والتواصل الفعال بين الرئيس والعمال ) (2).

وقد حدد " سكوت وميشيل" الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة في ما يلي:

**الدافعية:** إن الوظيفة الرئيسة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وأن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين، وتطويرهم القيام بعملية الاتصال (3).

**الرقابة:** يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءا أساسيا من الاتصال الواسع

(1) مصعب اسماعيل طيش ، دور نظم و تقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات ، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية-غزة- ، 2008، ص ص 20، 21.

(2) *Jacque Choquette, services et réalisation*, p03 .

(3) علي عياصرة واخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد لنشر و التوزيع، ط1،

لهذه البرامج، كما ادعيا "مارش وسيمون" أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات (1).

اما بالنسبة الى **وظائف الاتصال الداخلي** فحددت جمعية تشغيل الإطارات *L'association pour l'emploi des cadres* وظائف الاتصال الداخلي فيما يلي:

\* **وظيفة تحفيزية** : يعمل الاتصال الداخلي على حث العاملين وتحفيزهم من خلال

- شرح السياسة التي تتبعها المؤسسة.

- طمأنة العاملون على مستقبلهم و إعلامهم بالأهداف التي حَقَّقَتها. (2)

\* **سلامة الصحة و العمل**: وذلك من خلال

- مراقبة مكان العمل: من خلال وسائل مختلفة : الصور والفيديو والكتيبات المتعلقة بحماية العاملين (3).

---

(1) علي عياصرة و اخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 29 ، 30 .

(2) بنان آريمة، الصحافة الداخلية للمؤسسة، دراسة استطلاعية لقراء مجلة "اخبار بدر"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام قسم علوم الإعلام و الاتصال، 2004 / 2005، ص 23.

(3) **Christine NOTTRET et son équipe**, Communication et gestion des ressources humaines Tel STG, Centre national de documentation pédagogique , édition 2006, p 30.



## المطلب الرابع: وسائل الاتصال في العلاقات العامة

لن تستطيع اي ادارة ان تستغني عن وسائل الاتصال في المجتمع، و لذا فان على المشتغلين بالعلاقات العامة مراعاة أهمية استخدام تلك الوسائل قدر الامكان وذلك بغية التأثير في الجماهير (1).

وتتمثل هذه الوسائل في النقاط التالية:

### أدوات الاتصال الأكثر استخداما

1. الإلكترونيات (إنترنت ورسائل البريد الإلكتروني)
2. مطبوعة (صحيفة الأعمال، والنشرات الإخبارية)
3. الاجتماعات الشخصية بين الخدمات
4. المذكرات

### أدوات تعتبر الأكثر فعالية

1. الاجتماعات، للثقة وتبادل المعلومات والآراء.
2. الإلكترونيات للسرعة والكفاءة (2).

تقسم وسائل الاتصال من حيث درجة تأثيرها الى مجموعتين هما:

1. **وسائل الاتصال الداخلية:** هي التي تعدها المنظمة والتي تكون موجهة الى جماهيرها الداخلية، فالعلاقات العامة مع الموظفين كجمهور داخلي تعتبر من اهم على العلاقات التي تهتم ادارة اي منظمة وبالذات العلاقات العامة ان تحافظ عليها امثلة وسائل الاتصال الداخلية المطبوعات المنظمة الكتيبات/ لوحة الاعلانات الداخلية، وهذه الوسائل تمتاز بتوافر الخبرة لحدوث الاتصال في اتجاهين ووجود تغذية عكسية في الوقت الاتصالي ويحقق بذلك تفاعلا كاملا بين المرسل والمستقبل.

(1) عبد الرحمان عبد العزيز الماجد، اساليب الاتصال ووسائله في العلاقات العامة، دراسة تطبيقية مكملة لنيل درجة الماجستير،

جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، 1407هـ، ص 94.

(2) *Cc stratégies, corporate creative stratégies, la communication interne gagne en importance dans les entreprises belges, p1.*

**1/ وسائل الاتصال الخارجي:** هي تلك الوسائل التي تكون موجهة الى جماهير المنظمة الخارجية كالصحف والمجلات والراديو والتلفزيون وغيرها. وحتى يستطيع الرجل للعلاقات العامة ان يتعامل مع وسائل الاتصال الخارجية فعليه ان يفهم مزايا كل وسيلة ويقارن بين كافة الوسائل لاختيار انسبها.

ويوجه الاتصال هنا الى مجموعات ضخمة غير متجانسة من الجمهور المستهدف دون وجود مواجهة مباشرة مع الجمهور، وهذا النوع من الاتصال غالبا ما يكون في اتجاه واحد وعند وجود ردود فعل فإنها لا تظهر بشكل فوري، انما يمكن ان تظهر بعد فترات من الزمن، وهنا وسائل اتصال أخرى وهي:

**2/ وسائل الاتصال غير اللفظية:** من أهم هذه الوسائل نجد تعبيرات الوجه، وحركات الجسم وسائل التعبير بالأشياء المادية مثل: الملابس والحلي، بالإضافة إلى المنشآت والمعدات. ورغم أهمية وسائل الاتصال غير اللفظية لخبير العلاقات العامة إلا أنها تصبح عديمة الجدوى ما لم تتوافر لدى الخبير المهارات الاتصالية العالية، والقدرة على استخدام هذه الوسائل بكفاءة عالية (1).

**3/ وسائل الاتصال اللفظي:** وتعتمد على الرمز اللغوي في توصيل رسالة رجل العلاقات العامة، وتنقسم هذه الوسائل وفقا لحجم الجمهور المقصود إلى وسائل الاتصال الشخصي ووسائل الاتصال الجمعي، ووسائل الاتصال الجماهيري.

**4/ وسائل الاتصال الشخصي:** ومن ميزتها ان تكلفتها منخفضة وقدرتها على إيصال الرسالة إلى الجمهور المستهدف وهي نوعان:

**وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر:** وهي كذلك نوعان

**الإلكترونية** مثل: الهاتف، التلغراف، التليكس، الفاكس، البريد الإلكتروني (2).

**وسائل الاتصال الشخصي غير الإلكترونية:** وتشمل التقارير، والخطابات، الرسائل.

(1) محمد منير حجاب، سحر أحمد وهبي، المدخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الاتصالي)، دار الفجر للنشر والتوزيع،

القاهرة. ص 152.

(2) محمد منير حجاب، سحر أحمد وهبي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

**التقارير:** هو عرض خاص بموضوع او حدث ما ويجب فيه؛ ان تتم كتابته بشكل واضح وبسيط وعدم استخدام الالفاظ الغامضة التي لها اكثر من معنى.

**الرسائل:** على رجل العلاقات العامة العناية الدقيقة لكتابة الرسائل لاعتبارها موحية بالألفة والتقدير بالإضافة الى انها غير مكلفة (1).

**وسائل الاتصال الشخصي المباشر:** وتتمثل في

**الاجتماعات:** وهي وسيلة يجتمع فيها الأفراد وجها لوجه لتبادل وجهات النظر بينهم.

**5/ وسائل الاتصال الجمعي:** و المتمثلة في

**صحف الحائط:** تضم هذه الصفحة معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات مصورة تهم العاملين بالمؤسسة.

**مجلة المؤسسة:** هي أكثر أدوات العلاقات العامة شيوعا وانتشارا، وهي تهدف الى تحقيق الأهداف العامة لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة.

**لوحة الإعلانات:** هي الأداة الأكثر استخداما من قبل إدارة العلاقات العامة فهي تسهل مهمة الوصول إلى الجمهور الداخلي للمنظمة.

**النشرات:** تسمى بالنشرات الداخلية عندما تستخدمها إدارة العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي وبالنشرات الخارجية عندما تستخدمها مع الجمهور الخارجي وهي تصدر في شكل مطويات.

**الكتيبات:** صورة مصغرة من الكتاب تتناول موضوع واحد بالتفصيل (2).

**الملصقات:** وهي عبارة عن لافتات مصورة كبيرة من الورق، وتعلق داخل المؤسسة أو في الأماكن العامة.

**الندوات:** يتم فيها تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل والجمهور تستخدمها إدارات العلاقات العامة للتعرف على آراء المتخصصة في بعض الموضوعات.

(1) محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، ط1، مكتبة الرائد، عمان، 2000، ص 78.

(2) محمود محمد الجوهر، العلاقات العامة بين الدعاية والإعلام، مكتبة الأنجلوا المصرية، القاهرة، ص 32.

**المحاضرات:** هي وسيلة اتصال لفظية تستخدم لنقل الأفكار والمعلومات لأعداد كبيرة من الأفراد في نفس الوقت (1).

**الخطب:** تعد الخطب الرسمية من أسرع الوسائل لنقل المعلومات إلى الجماهير.

**المؤتمرات:** المؤتمر عبارة عن نقاش وتبادل فكري بين أعضائه لدراسة مشكلة أو قضية معينة قصد الوصول إلى آراء وقرارات ملائمة، مع العمل على الالتزام بتنفيذها.

**المعارض والأسواق الدولية:** تعتبر المعارض والأسواق الدولية من أهم وسائل الإعلام وأداة كبرى من أدوات العلاقات العامة

---

(1) محمود محمد الجوهري، مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

## المبحث الرابع: الاتصال داخل المؤسسة

### المطلب الاول: خصائص الاتصال

تمتاز العملية الاتصالية بعدة خصائص أهمها:

1. ان الاتصال عملية لها صفة التلقائية.
2. الاتصال ظاهر اجتماعية عامة لها صفة الانتشار.
3. الاتصال عملية موضوعية وواقعية.
4. الاتصال عملية تحقق ترابط المجتمع.
5. الاتصال عملية لها صفة الجاذبية<sup>(1)</sup>.

كما ان وللاتصال خصائص اخرى تتضح في النقاط التالية:

1. انتشار الاتصال في الزمان والمكان: فلإنسان بمقتضى يومه، ومتحدثا اليه، فقد يتصل بأشخاص كثيرون ممن يقولون له اشياء معينة، ويطلبون منه اشياء، ويذكرونه بأشياء اخرى، وقد يشعر الانسان بالرضا عن يومه بقدر ما يتمكن من النجاح في اتصاله، ولهذا يوجد الاتصال في كل مكان وكل لحظة، وهو شيء لا غنى عنه، واذا كان الانسان يقوم باختيار سلوكه الاتصالي، فمعنى ذلك ان الاتصال ليس عشوائيا.
2. استمرارية الاتصال: يمتد الاتصال من الماضي مرورا بالحاضر ومتجها نحو المستقبل وليس للاتصال بداية او نهاية واضحة، فيعتبر جزء من الحياة لأنه يتدفق ويتغير كما تتغير بيئته وكلما تغير من حوله<sup>(2)</sup>.
3. الاشتراك والمشاركة في المعنى: اي ان الاتصال هو نشاط له معنى وهدف، وهو فعل خلاق يبادر به الانسان ويسعى فيه نحو تمييز المنبهات وتنظيمها بحيث يتمكن من توجيه ذاته في بيئته واشباع حاجاته المتغيرة، لذلك فان فاعلية الاتصال تعتمد الى حد كبير على عدد ونوع المنبهات التي يدركها الانسان وقدرته على تطوير وخلق معانيها.

(1) نعيمة واكد، مرجع سبق ذكره، ص 17 .

(2) السيد عبد الحميد عطية ، الاتصال – اتجاهات نظرية و اساس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية-، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص ص37، 38.

4. **قابلية الاتصال للتنبؤ:** ان حاول بعض الدارسين فيما بعد القيام بتحليل وفهم ما ، يحدث داخل الشخص أثناء قيامه بفعل اتصالي، وقد دفعت الخبرة البحثية التي استمرت سنوات عديدة، الباحثين في الاتصال، الى ان يعتقدوا في ان ما يحدث عندما تأتي رسالة معينة من مصدر محدد وتصل الى جمهور معين، هو مسألة قابلة للتنبؤ بها، اي ان الاتصال ليس عملية عشوائية (1).

**بالإضافة الى خصائص اخرى والمتمثلة في:**

### **الاتصال عملية موضوعية وواقعية**

الاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما لا يخضع للعوامل الموضوعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين وزمن معين، وعليه فالالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه (2).

### **المطلب الثاني: متطلبات الاتصال الفعال**

لكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة حتى في معناها والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل (3).

### **1. المبادئ الأساسية للاتصال الفعال**

أ - بالنسبة للمنشأة: فإنه لضمان اتصال فعال يلزم اتخاذ الاحتياطات التالية

- تحديد الاهداف الاساسية والفرعية للاتصال.
- زيادة فهم العاملين بإدارة العلاقات العامة لأهداف الاتصال وحقيقته واهميته.
- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين.
- زيادة مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصال.
- تطوير اساليب المعلومات ونظم حفظها.

(1) السيد عبد الحميد عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 40.

(2) أحمد بخوش، الاتصال والعولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، القاهرة، ص 17.

(3) **Richard Arcand**, la communication efficace, debock université, paris, 1998, p 22.

- تخلية العاملين من الاتجاهات السالبة والعقد والمشكلات النفسية التي تعوق الاتصال الفعال (1).

#### ب- بالنسبة لضمانات الاتصال الفعال لممارسيه

- حاول استوضح ارائك قبل الاتصال: يعني الزام المرسل بتحليل موضوع الرسالة وتوضيح كل جوانبها قبل البدء في الاتصال
- **التحقق من هدفك الفعلي في الاتصال:** ضرورة اجابة مسؤول العلاقات العامة عن مجموعة من التساؤلات حتى يستطيع تحديد هدفه النهائي ومن ثم صياغة الرسالة وتحديد طريقة توصيلها للمستقبل وترتيب كيفية تنفيذ موضوع الاتصال
- **التذكر اثناء الاتصال الظروف الطبيعية والانسانية:** يعني اختيار الوقت المناسب للاتصال ومراعاة عدم مخالفة موضوع الاتصال للقيم والمبادئ والمعايير الاجتماعية ومراعاة الظروف الطبيعية ايضا الى جانب الظروف الاجتماعية والنفسية
- **استشر الاخرين كل ما امكن في تخطيط الاتصال:** تعني الوقوف على اراء الجميع من ادارة وعمال حتى اذا اقتنع الجميع بموضوع الاتصال كانوا احرص الناس على الاستجابة له والعكس صحيح.
- اجعل نبرات صوتك ملائمة لموضوع الاتصال
- الاهتمام باحتياجات الجمهور
- متابعة الاتصال: من اجل تحقيق الهدف من الاتصال يجب المتابعة والاستمرار
- تأكد من ان افعالك تلائم اتصالك
- على المرسل والمستقبل ان يمارسا الانصات (2).

(1) محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر لنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص 68، 69.

(2) محمد منير حجاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص70، 71 .

## مقومات الاتصال الفعال

- توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب ارسالها بطريقة سهلة مفهومة .
- دقة وضوح المعلومات المطلوبة ارسالها من شخص لأخر.
- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل الى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة الاتصالية.
- دراسة قدرات العاملين المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية.
- وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة (1) .

---

(1) محمد منير حجاب ، مرجع سبق ذكره، ص ص 70، 71.



## المطلب الثالث: دور الاتصال في المؤسسة

### دور الاتصال في نجاح المؤسسات

فعالية التنظيم الإداري وجودة الاتصالات الإدارية: وهذا ما يتضح من خلال الفروقات الجوهرية بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة، لا تتمثل في نقص الموارد والإمكانات أو ندرتها، ولا تتمثل بدرجة أساسية في مدى ملاءمة التنظيم الإداري للمنظمة، ذلك أن الدراسات التطبيقية والبحوث الميدانية تشير إلى جودة الاتصالات الإدارية تعد أحد أهم محددات الفعالية والنجاح.

وهذا يعني أن:

- تعد عملية الاتصال أحد المعايير الرئيسية التي تستخدم في المفاضلة بين أسس التنظيم الملائمة لنشاط المنظمة ورسالتها وأهدافها (1).

- لكل نوع من أنواع الهياكل التنظيمية سمات تميزه عن غيره وخاصة ما يتعلق بالعلاقة الرأسية بين المستويات الإدارية، والعلاقات الأفقية بين الأنشطة والوحدات التنظيمية ويتوقف تفعيل هذه العلاقات، ومن ثم فعالية الهيكل التنظيمي على اعتبارات متعددة من أهمها أشكال وقنوات وادوات الاتصال في المنظمة.

- يمكن أفراد المنظمة من القيام بمهامهم وتحمل مسؤولياتهم، والتحدي الذي يواجه المنظمات في هذا الشأن يتم ذلك مع درجة عالية من التنسيق والتعاون، مع تجنب أسباب التداخل أو النزاع أو الصراع بين أفراد المنظمة، ومن المتعارف عليه أن ذلك يستحيل تحقيقه دون اتصال فعال داخل المنظمة (2).

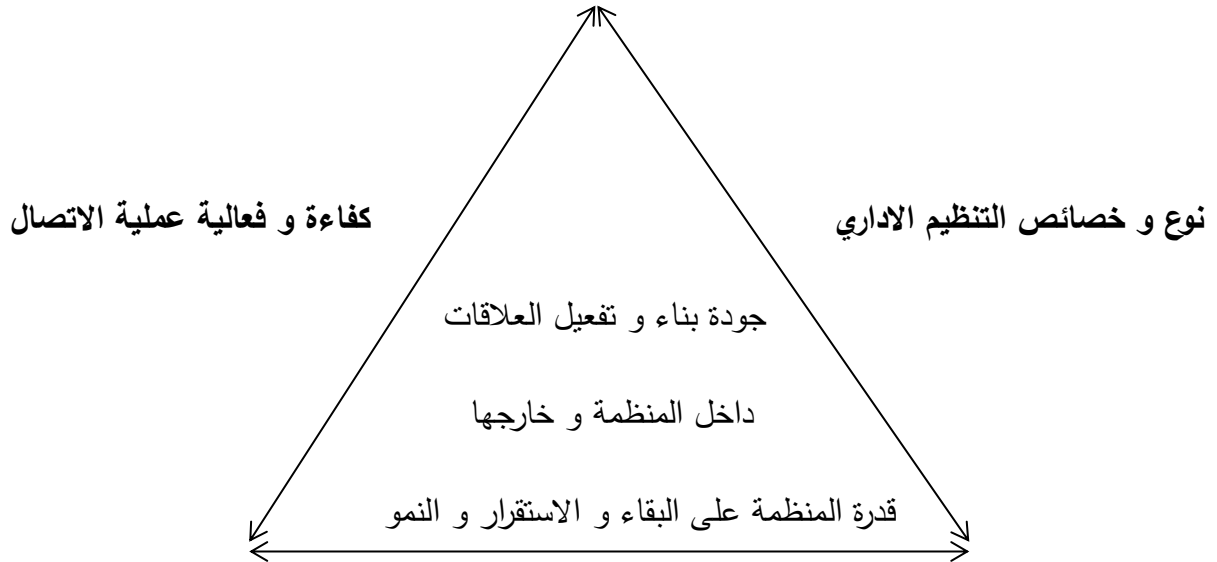
(1) مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال - مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات العامة في الحياة و الأعمال -، 2007، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 48، 49 .

(2) مصطفى محمود أبو بكر و عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 49، 50 .

- للاتصال دور كبير في بناء مناخ عمل به قدر مستهدف من التنافس، ودرجة كافية من الحرص على تحقيق التميز، واستعداد قوى للإبداع والابتكار الجماعي، وتفعيل ادوار فرق العمل، وتنمية الرقابة الذاتية لدى افراد المنظمة.

التنظيم الاداري و تفعيل الاتصالات الادارية: يعني هذا ان نظم الاتصال في المنظمة وما يتضمنه من اشكال وقنوات وادوات الاتصال تعد من المحددات الهامة لمدى ملائمة التنظيم الاداري لتمكين المنظمة من كفاءة استخدام مواردها وفعالية تحقيق اهدافها (1).

شكل التالي يمثل الاتصال و فعالية المنظمة



(1) مصطفى محمود ابو بكر و عبد الله بن عبد الرحمان البريدي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 50 ، 51 .

## المطلب الرابع: فعالية عملية الاتصال

### شروط نجاح الاتصال

الاتصال يعني نقل للمعلومات من شخص الى آخر بغرض ايجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، اي وصول الرسالة الى ذهن مستقبلها كما هي في ذهن مرسلها. وحتى تتم عملية الاتصال بنجاح يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

1- تكييف المعلومات على اساس الشخص المستقبل للمعلومات و ليس كما يراه المرسل فقط.

2- ارسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المستقبل فهمها واستيعابها.

3- يجب على المرسل ان يعرف رد الفعل المستقبل، وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة، ويتم ذلك بطريقة، مثل ملاحظة تصرفاته، او مجرد سماع تعبير منه.

4- اذا كان هدف الاتصال تغيير اتجاهات المستقبل، فيجب ان نتذكر ان الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة، ويستحسن تغييرها بطرق غير مباشرة.

5- يجب ان تحوي الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمستقبل، والا كانت مجرد ضوضاء لا فائدة فيها.

6- يجب ان لا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي.

7- يجب ان تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل او التفسير (1).

تحدد فعالية الاتصال بمدى قدرة المدير على الفهم بينه وبين العاملين حتى تصبح الاهداف مفهومة لكل واحد منهم، ومن أهم النقاط التي كشفت التجارب و التطبيقات ما يلي:  
**الاصغاء:** من اجل اتاحة الفرصة لاكتشاف حقيقة ما يريد العامل قوله، كما يعطي العامل الفرصة للتعبير الكامل عما يريد، كما اصغاء المدير للعاملين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها.

(1) هادي نهر، احمد محمود الخطيب ، ادارة الاتصال و التواصل: النظريات، العمليات، الوسائط، الكيفيات، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009 ، ص ص 246، 247 .

والمدير الفعال هو الذي يعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقته بالعاملين من خلال اهتمامه باقتراحاتهم ومشاكلهم ووجهات نظرهم، واعطاء العامل انطباعا حقيقيا بإصغائه لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به.

**الشرح:** يتطلب الاتصال الفعال من المدير ان يوضح افكاره حتى تكون مؤثرة وسهلة الفهم وان يكون اسلوب التخاطب من الدقة وجلب انتباه العاملين، وان يحرص على ان تكون أفكاره منتظمة وسلسلة مما يكون له الاثر الواضح على فعالية وكفاءة الاتصال (1).

**السؤال والمناقشة:** وهو سؤال المدير لنفسه عن الهدف الذي يريد من خلال الاتصال وكذلك ردة فعل العاملين وعلى المدير ان يعطي الفرصة للعاملين بأن يسألوا ويستفسروا وان يشجعهم على المبادرة وطرح الافكار، وبهذا يتمكن القائد من ان يعمل هو والعاملين معه كمتعاونين لاكتشاف المشاكل والصعوبات والوصول الى الاجابات والحلول الفعالة.

**التقييم:** تقييم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة واسلوب تحفيز، اذ يساعد على الاداء والعمل على تحسينه، والمدير الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها (2).

ويمكنه ان يعتمد على تقييم اتصالاته على المعلومات المرتدة ما العاملين، وذلك من خلال ردود الفعل الذي يظهرها العاملين نحو المعلومات التي يرسلها والتي تكون في صورة استفسارات او انتقادات او اقتراحات.

**الاستجابة:** وتعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وعلى المدير ان يراعي الفوارق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصال، وان يفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم، اتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه (3).

---

(1) فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال و اتخاذ القرارات، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 211.

(2) فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 212.

(3) فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 212.

## الفصل الرابع

# ماهية الأداء

المبحث الأول: مفهوم الاداء

\*المطلب الأول: تعريف الأداء

\* المطلب الثاني: أنواع الأداء

\* المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

\* المطلب الرابع: عملية تحسين الأداء

المبحث الثاني: ماهية خطوات تحسين الأداء

\* المطلب الاول: ادارة الأداء

\* المطلب الثاني: معايير الأداء

\* المطلب الثالث: تقويم الاداء

\* المطلب الرابع: تقييم الاداء

## المبحث الاول: مفهوم الاداء

### المطلب الاول: تعريف الاداء

هناك خلاف بين الكتاب فيما يتعلق بتعريف الأداء المهني وتقييمه، ويرجع ذلك أساسا إلى تنوع المناهج التي وضعت حول هذا الموضوع وتنوع الأفراد التي تنتمي إلى المنظمة (1). وفي ما يلي سنعرض اهم التعاريف التي حضي بها الاداء.

### من الناحية اللغوية

رغم الدراسات العديدة التي أجريت حول موضوع الأداء، إلا أن الكتاب في هذا المجال لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد له نظرا لتعدد اتجاهاتهم واختلاف الأهداف المتوخاة من دراساتهم ويستمد مصطلح الأداء أصله من اللغة الإنجليزية وبالذات من الفعل "to perform" والذي يعني تنفيذ أو تأدية عمل (2).

والاداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية "performare" التي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء معين (3) يعرف على انه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة (4).

اما ابن منظور فيعرف الأداء بأنه مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء يعني أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به (5).

### اصطلاحا

كما يعبر الأداء عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك، ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (1).

(1) *Ilyess Elouaer, La Mobilité Professionnelle Des Salariés : Déterminants Et Impact Sur La Performance Organisationnelle, Paris, P 16.*

(2) *Ecosip, Dialogue Autour De La Performance En Entreprise, Editions Harmattan, Paris, 1999, P18.*

(3) *Alain Fernandez, Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Décideurs, Editions D'organisation, Paris, 2000, P.40.*

(4) عبد المليك مزهوده، « الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم »، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد الاول، 2001، ص 85.

(5) ابن منظور لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت، ص 26.

وترى راوية حسن الاداء الوظيفي بأنه يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (2).  
كما يمكن أن يعرف الأداء على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (3).  
لقد عرف بعض الباحثين الاداء بأنه: مؤشر لحصيلة الجهود البشرية من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة وعليه نجد أن الاداء ما هو الا نتائج الوظيفة التي يمارسها الفرد وهذا يأتي منسجما ولم تشر الى المحفزات الواجب منحها لهؤلاء الافراد لضمان إسهامهم "جديا" وفاعلا " في تأدية المهام المعهودة اليهم. (4)  
الأداء هو تحقيق الأهداف أو النتائج المتوقعة، اثناء القيام بالأعمال، من اجل زيادة الأرباح (5)

---

(1) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي ، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 36.

(2) راوية حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 216.

(3) الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث ، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008، ص 11 .

(4) ماهر صبري درويش ، ابراهيم راشد الشمري ، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي ، دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الكوفة ، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 82، 2010 ، ص69.

(5) *Marie-Odile Simon , Performance, Efficacité Efficience : Les Critères D'évaluation Des Politiques Sociales Sont-Ils Pertinents ? , Cahier De Recherche, 2012, P 13.*

## المطلب الثاني: انواع الاداء

### 1/ حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الاداء حسب المصدر الى نوعين هما: اداء داخلي، اداء خارجي  
الاداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة  
من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على  
صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

### الاداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي إحداثه ولكن المحيط الخارجي  
هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة  
كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا  
النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية  
أين يمكن قياسها وتحديد أثرها (1).

### 2/ حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

✓ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر  
والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من  
دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ  
المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية، الربح والنمو كما أن الأداء للمؤسسة في  
الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

(1) عمر محمد تومي الشبيلي ، علم النفس الإداري ، دار العربية للكتاب ، طرابلس، ص 56.



## ✓ الأداء الجزئي

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق (1).

### حسب معيار الطبيعة

وفيه يتم تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، المالي، التسويقي وتقني... الخ؛ إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلاً لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي (2).

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء

ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر (3). من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

(1) عمر محمد تومي الشبيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(2) نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة لمؤسسة الجزائر للكهرباء، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 194.

(3) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 216.

## العوامل المؤثرة في الاداء:

يتحدد مستوى الاداء بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه، وهي متعددة، فمنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية. ومن اهم هذه العوامل

1. دافعية الافراد .
2. مناخ العمل و بيئته .
3. المقدرة على أداء العمل .
4. ادراك الدور (1).

ان كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر في الاداء بشكل مستقل، وانما من خلال تفاعله مع المتغيرات الاخرى، وان مستوى الاداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا فاذا كانت هذه العوامل ايجابية اي اذا كانت لدى الافراد دافعية، وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة، ذات مناخ منفتح، وادراك لمستوى الدور فان محصلة الاداء ستكون مرتفعة. وفي حالة تدني دافعية الافراد، مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات، وتوفر بيئة مناسبة فان الاداء سيكون متوسطا(2)

**المهارات اللازمة للأداء الوظيفي :**

لقد اجمع العلماء والباحثين على مجموعة من المهارات الضرورية والهامة وهي كالتالي:

- **المهارات الادراكية/التصورية:** هي القدرة على الرؤية الشاملة واستيعاب مجمل نشاطات العمل كمنظومة موحدة اي كيفية ابتكار الافكار وتعرف المشكلات والاحساس بها ومحاولة البحث في ايجاد الحلول، والتواصل الى اراء، وتحليل المواقف واستنباط النتائج المحتملة لها وربط الاسباب بالمسببات .

(1) محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة و انماط القيادة التربوية ، ط1، دار الحامد لنشر و التوزيع ،2008، الاردن ، ص 125، 126.

(2) محمود عيد المسلم الصليبي، مرجع سبق ذكره، 126.

• **المهارات الانسانية:** هي لقدرة العامل على العمل بفعالية كعضو في جماعة تمكنه من اقامة علاقات ودية وتعاونية مع الزملاء، اضافة الى قدرته على قبول الاخرين وتقديرهم والتعاطف معهم.

• **المهارات الفنية:** هي الاساليب والطرق التي يستخدمها العامل في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها (1).

هناك عوامل اخرى مؤثرة في الاداء وهي:

**العوامل المتعلقة بالعامل:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والأقدمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات.

**العوامل المتعلقة بالوظيفة:** يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

. عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في التكبير الوظيفي(التوسيع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة على الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

. عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

**عوامل متعلقة بالمؤسسة:** مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات (2).

(1) محمود عيد المسلم الصليبي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

(2) نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 194 .

المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل : مدة وتوقيت العمل الرسمي ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجية المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي.

**عوامل متعلقة بالبيئة:** أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة (1).

### **المطلب الرابع: عملية تحسين الاداء**

#### **سياسة التدريب**

إن بناء المؤسسات في العصر الحديث، لا يتوقف على استقطاب وجذب الموارد البشرية عالية الكفاءة فقط، بل تحتاج هذه المؤسسات إلى موارد بشرية بصفة مستمرة مؤهلة ومدربة على تنفيذ كافة خطط هذه الفاعلية والكفاءة المتميزة. وإذا توفرت الموارد البشرية المدربة والمؤهلة في وقت ما من حياة المؤسسة لا يعني ذلك أنها تستطيع مواجهة المستقبل بنفس مهارات وقدرات الأمس للموارد البشرية. إن ضروريات كثيرة فرضت على المؤسسات التنمية المستمرة لمواردها البشرية انطلاقاً من حقيقة راسخة كونها أنظمة اقتصادية اجتماعية مفتوحة على الكون، مما يعني بالضرورة أن تتكيف المؤسسات مع هذه الضرورات، وإلا فإن عملية بناء المؤسسات بالكفاءات لن تستمر إلى فترة طويلة (2).

#### **الحوافز**

أصبح لزاماً على المؤسسات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل، فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد على إن "اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا

(1) نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره ، ص 194 .

(2) بربار آمل، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ط1، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2004 ، ص 54 .

يكفي لوحده لضمان الانجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة إلا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الانجاز". فالحوافز نوعين حوافز ايجابية، وحوافز سلبية<sup>(1)</sup>.

### 1. الحوافز الايجابية :

تتلبى هذه الحوافز "حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لان الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وايجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلتها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية والاجتماعية".

### 2. الحوافز السلبية

هي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد مثل عدم إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل، هذا ما ينبع عنه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنهم لفترة معينة مثل: الإنذار أو التأديب واللوم، خصم من الراتب، تأخير أو الحرمان من الترقية، حرمان من المكافأة وربما خفض الدرجة، النقل من مكان إلى آخر ...، ويتم " استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصا لدى العاملين الذين يتصرفون بالكسل " (2) ويمكننا استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية:

- لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد، ولا يستمر في الخطأ.
- من اجل حفز العاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم على الحوافز الايجابية من جهة أخرى .

(1) منير بن أحمد دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية : التدريب والحوافز، ط1 : دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2012، عمان، ص 135 .

(2) منير بن أحمد دريدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 136 ، 141.

- تعتبر تحذير الآخرين لعدم الوقوع في الخطاء (1).

## نظام الدخل

يمثل الدخل مجموع ما يدفع للفرد في مقابل قيامه بالعمل المطلوب منه، وهو يشمل الأجر والمكافآت ومختلف المزايا والخدمات التي يحصل عليها الفرد في عمله. ويمكن تعريف الدخل على انه مجموع المنافع الاقتصادية، والاجتماعية، والبيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة أو بطريقة غير مباشرة كتعويض عن مساهمته (مجهوداته طاقته، وأفكاره) في المنظمة. ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل (2).

## أهداف نظام الدخل

يهدف نظام الدخل إلى بناء نظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستويات أدائهم ويتطلب ذلك من جهة إجراء تقييم للوظائف لتحديد قيمتها النسبية ومن جهة أخرى تسعير هذه الوظائف بأخذ العوامل الأخرى: التشريع، قدرة المنظمة المالية، الأسعار المطبقة في السوق... الخ، بعين الاعتبار. ومن أهم الأهداف المحققة عند تطبيق نظام فعال للدخل:

- الحفاظ على العمال الحاليين: خاصة منهم العمال ذوي الكفاءات العالية.
- الحصول على عمال أكفاء: توظيف عمال جدد لديهم القدرات والطاقات الضرورية للمنظمة.
- تشجيع التصرفات المرغوب فيها: بمعنى توجيه سلوكيات العمال ايجابيا.
- مراقبة التكاليف: بمعنى الضغط على تكاليف اليد العاملة الناتجة خاصة عن الأخطاء في أداء العمل.

(1) منير بن أحمد دريدي ، مرجع سبق ذكره، ص 141 .

(2) حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية 2004، قالمة، ص 139 .

- زيادة فعالية التنظيمية والإدارية: حيث يؤدي تشجيع العمال الاهتمام أكثر المهام الموكلة لهم وأخذ مسؤولياته مما يحسن من مستوى الأداء على مستوى الوحدات المختلفة وعلى مستوى المنظمة ككل (1).

## العلاوات

**تعريفها:** يقصد بالعلوة الترقية في المرتب دون الحاجة إلى تغيير في الوظيفة التي يشغلها الموظف أو الدرجة ويطلق عليها بالفرنسية *L'AVANCEMENT D'ECHELON* أي التقدم في جدول المرتبات. فالعلوة إذن هي مقدار معين يضاف إلى الأجر الأساسي للموظف كل فترة زمنية تكون عادة سنة حيث أن في خطة الأجور القائمة على الأساس الزمني، يحدد لكل فيه جدول الأجور مدى معين من الأجر له بداية ونهاية حيث ينتقل العامل من الحد الأدنى للأجر وصولاً إلى الحد الأقصى عن طريق منحة زيادات دورية تعرف بالعلوات. **أسسها:** وتقوم على

- زيادة درجة كفاءة الموظف في أداء أعباء وظيفته وذلك في ضوء تقدير الكفاءة وهذا يقتضي منحه زيادة في الأجر لهذا السبب تعتبر العلوة حافزاً يدفع الشخص لبذل جهد وكفاءة أكبر في أداء عمله.

- زيادة مدة خبرة الموظف في وظيفته تجعله أهلاً لممارسة أعباء على مستوى أعلى داخل فئته. وعلى ذلك فإن منح العلوة يتوقف على ثبات كفاءة الشخص في أداء عمله (2).

## المشاركة في الأرباح

**تعريفها:** تعتبر المشاركة في الأرباح من الموضوعات الوثيقة الصلة بموضوع نظم دفع الأجور، إذ أن الكثير من خبراء العمل يدرجونها ضمن تفرعات نظام الأجور، أو يصنفونها ضمن الأشكال الإضافية والمكملة لهذا النظام " والمشاركة في الأرباح معناها الواسع تهدف لإيصال جانب من أرباحها إلى العمال فوق أجورهم السنوية ويكون ذلك حسب تعهد سابق من

(1) حمداوي وسيطة، مرجع سبق ذكره، ص 140 .

(2) داود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص ص 79، 80.

صاحب العمل يتضمن موعد الصرف ونسبة المستحق للعمال من أرباحه، وقد استخدمت الرأسمالية نظام المشاركة في الأرباح ضمن المحفزات النقدية الأخرى للإنتاج فعرفت المشاركة في الأرباح في فرنسا منذ 1820 وفي إنجلترا منذ 1869، كما استخدمت في عدد كبير من الصناعات نتيجة الاتفاقيات بين العمال وأصحاب الأعمال (1).

### الترقية

**تعريفها:** يقصد بها شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والمركز والسلطة يفوق وظيفته التي يمارسها حالياً . بمعنى الانتقال من وظيفة أدنى الى وظيفة أخرى أعلى. ولها أهمية معنوية أي الارتقاء إلى منصب أدبي أو مادي وهو تحقيق مكسب مادي كالزيادة في الأجر مثلاً. وتكون الترقية على أساس الأقدمية أو على أساس الكفاءة.

### المكافآت

**تعريفها:** المكافأة مبلغ من النقود يدفعه صاحب العمل إلى بعض أجراءه للإعراب عن رضائه عن سلوكهم في العمل في فترات معينة أو بمناسبة سعيدة كالزواج أو الأعياد. وتمنح المكافأة في ظروف متعددة أهمها:

- مكافأة للإنتاج
- مكافأة للسرعة
- مكافأة للاقتصاد
- مكافأة للاختراع
- مكافأة تشجيعية (2)

(1) داود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 80

(2) داود معمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 82 - 95 .



## المبحث الثاني: ماهية خطوات الاداء

### المطلب الاول: ادارة الاداء

تعتبر ادارة الافراد من اهم الاساليب المعتمدة من طرف المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية ولهذا سنتطرق الى ابرز تعريفات ادارة الاداء.

تعرف عملية إدارة الأداء على انها" عبارة عن مجموعة من العمليات التي يتعين القيام بها لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها (1)

كما يعرفها آخرون على انها" الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها والتي تحقق أهداف المنظمة (2)

وتعرف أيضاً إدارة الأداء على انها "عملية إدارة ومساعدة العمال على العمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة (3).

يمكن تحديد ثلاثة أجزاء أساسية لعملية إدارة الأداء هي:

1- **تحديد الأداء**: يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف.

2- **تقييم الأداء**: للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء.

3- **التغذية العكسية للأداء**: هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلباً وإيجاباً) من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف.

(1) عبد الفتاح بوخمخم، « تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية » ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة منثوري قسنطينة، 2002 ، ص 1 .

(2) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الكتب العربية، القاهرة، 2003 ، ص 328 .

(3) *Michael Armstrong, Performance management, , 2006, p.02.*

## المطلب الثاني: معايير الاداء

### محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد" (1)

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ/ **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب/ **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج/ **إدراك الدور:** ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء (2)

كما تم تحديد التأثيرات الرئيسية للأداء فيما يلي:

1- اثاره سلسلة من الاعمال واستمرارها وإيقافها.

2- تقويم الاحداث البيئية من ناحية اهداف الفرد الخاصة.

3- تحديد الاختيار والطريق الذي يأخذه السلوك والتعلم.

وان ما يحدد فعالية هذا الجهد هو قدرات الفرد وخبراته السابقة (1).

(1) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

(2) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 216.

## المطلب الثالث: تقويم الاداء

### تقويم الاداء الوظيفي

لقد تطرق كثير من الباحثين لتقويم الاداء فيرى كل من أن تقويم الاداء هو تقويم منهجي والهدف منه هو تحسين الاداء الحالي وابرار المحاولات التي يلزم التدريب فيها وبقنتي المواهب الكامنة لدى الفرد لارتقائه في سلم الادارة.

في حين يرى بعض الباحثين أن تقويم الاداء ما هو " الا تعبير عن قياس كفاءة الاداء الوظيفي " حيث عرفه على "محمد عبد الوهاب" بأنه: " قياس كفاءة الاداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته الى أن عملية تقويم الاداء الوظيفي " يجب أن تكون مصاحبة لأي نشاط يمارسه الفرد بقصد الحصول على بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم اداء الفرد لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدر مدى كفاءته الفنية والعلمية في أداء الواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر وفي المستقبل (2).

أما عن أهمية تقويم الاداء الوظيفي فتبرز تلك الأهمية على مستوى الفرد والمنظمة كما يلي:

- تساهم في المفاضلة بين المرشحين لشغل عدة وظائف.
- اعتماد نتائج تقويم الاداء أساسا تبنى عليه العديد من القرارات الادارية الخاصة بحياة الفرد في المنظمة.
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى الافراد من خلال توليد القناعة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها ستقع تحت عملية التقويم.
- يشكل تقويم الاداء احد الواجبات الرئيسية للسلطة الرئاسية ومن بعد يبين مدى التزام الافراد بأهداف المنظمة وبالتعليمات الصادرة اليهم.
- يساهم في متابعة أداء العاملين لواجباتهم ومراقبة سلوكهم.

(1) خالد بن حمدي الحميدي الحربي ، أثر العلاقات الانسانية على اداء العاملين في الاجهزة الامنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض ، ص 57 .

(2) ماهر صبري درويش ، ابراهيم راشد الشمري ، مرجع سبق ذكره، ص ص 72، 73.

- تنتج هذه العملية الحكم على سلامة البرامج التنظيمية ومصداقيتها.
- يقوم بدوره في إثارة التنافس بين العاملين مما يؤدي الى زيادة انتاجية العامل وكذلك زيادة الانتاجية الكلية على مستوى المنظمة.
- تشخيص حالات الانحرافات لجميع الانشطة التي يتم تقييمها، ومحاولة اتخاذ اجراءات المناسبة لمعالجتها (1).
- لتقويم الاداء دور في الكشف عن مقدار ما حققه العامل وحتى المنظمة من أهداف مرسوم لهما.
- تؤدي الى احداث تغذية عكسية من نتائج المكافأة والعقوبات وتصحيح البرامج وأعدادها. وعلى ما تقدم نجد أن عملية تقويم الاداء الوظيفي ما هي الا وسيلة استراتيجية لتحقيق مجموعة من الاهداف التي تساعد المنظمة على التكيف مع بيئتها بصورة أكثر ملائمة فضلا عن كونها أحد الادوات المساعدة كتوفير المعلومات للمنظمة عن فرد وفي جميع مستويات التنظيم من أجل تسخير هذه المعلومات لخدمة ادارة الافراد للتأكد من فاعلية البرامج الخاصة بالأفراد ومدى أفادتهم منها وهل أنعكس ذلك على مستوى أدائهم (2)

---

(1) ماهر صبري درويش، ابراهيم راشد الشمري ، مرجع سبق ذكره، ص 73 .

(2) ماهر صبري درويش ، ابراهيم راشد الشمري ، مرجع سبق ذكره، ص 74 .

## المطلب الرابع: تقييم الاداء

ان الهدف من تقييم اداء الافراد هو ترتيبهم تصاعديا او تنازليا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية. ولاشك ان تقييم اداء الافراد يساعد الادارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته، كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها. لذلك تستخدم برامج تقييم اداء الافراد اساسا في توجيه الافراد وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم والاستغناء عن خدماتهم فهو يبين الى اي الوظائف يجب ان يوجه كل فرد؟ ومن يجب تدريبيه؟ وماهي برامج التدريب المطلوب؟ ومن منهم يجب نقله من وظيفته الحالية؟ ومن يستحق الترقية؟ ومن يجب الاستغناء عن خدماته في حالة توفير بعض القوى العاملة؟

وقد جاء في تقرير لهيئة *National Industrial Conference Board* بعد بحث 94 شركة ان اهم الاهداف التي ترمي اليها الشركات من استخدام برامج التقييم اداء الافراد ما يلي:

- معرفة من يستحق الترقية المادية والادبية (1).
- معرفة مواطن الضعف في الافراد حتى يمكن تكيف برامج التدريب.
- اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية.
- مساعدة الادارة في توجيه كل فرد الى الوظيفة التي تتفق مع مقدار كفاءته الشخصية
- تعريف الافراد بمواطن الضعف فيهم ودفعهم الى تحسين انفسهم (2).

## أهمية تقييم الاداء

يحقق تقييم الاداء فوائد عديدة للمؤسسة و للعاملين بها ومن اهمها:

- يعد تقييم الاداء اساسا جوهريا لعمليات التطوير الاداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابهة منها ما يتصل بالمؤسسة واجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين انفسهم حيث تسهم عملية تقييم الاداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الاساس الواقعي الذي يجب ان تبدأ منه جهود التطوير.

(1) عادل حسن، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003، الاسكندرية، ص 267.

(2) عادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص 268 .

- تسهم عملية تقييم الاداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن ان يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والادوار.
  - تسهم كذلك في تحسين وتطوير اداء العاملين فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تفويتها، الى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.
- اضافة الى نقاط اخرى متمثلة في:
- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق
  - يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم الى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد الى الوظيفة التي تناسبه (1).

---

(1) موسى محمد ابو حطب ، فاعلية نظام تقييم الاداء و اثره على مستوى أداء العاملين ، حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض الخيرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، 2009، الجامعة الاسلامية - غزة-، ص 16 .

## الفصل الخامس

# ممارسة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الأول: أسس العلاقات العامة

\*المطلب الأول: تنظيم ادارة العلاقات العامة

\* المطلب الثاني: أساليب تنظيم العلاقات العامة

\* المطلب الثالث: التخطيط في برامج العلاقات العامة ومعوقاته

\* المطلب الرابع: العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات و معالجتها

\* المطلب الاول: تحليل الجداول الاحصائية البسيطة

\* المطلب الثاني: تحليل الجداول الاحصائية المركبة

\* المطلب الثالث: نتائج الدراسة

\* المطلب الرابع: التوصيات

## المبحث الاول: اسس العلاقات العامة

### المطلب الاول: تنظيم ادارة العلاقات العامة

ان العلاقات العامة جزء أساسي في إدارة أي مؤسسة، والمشكلة تكمن في مجالات الأعمال التي تغطيها، فهي المظلة العليا التي تغطي مجالات عمل واسعة. (1)

المقصود بالتنظيم: حصر الأنشطة اللازمة لإنجاز الخطة وتقسيمها إلى اختصاصات للأفراد والأقسام، والإدارات، وتوزيع السلطة بما يتكافئ مع مسؤولياتها، ووضع إطار رسمي لعلاقات العمل بينها بغرض تمكين الأفراد من العمل في انسجام، وتعاون بما يحقق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة (2).

اما بالنسبة للإدارة العلاقات العامة العلاقات العامة وتشمل ما يلي:

#### اولا- العلاقات العامة كمكون من مكونات الادارة (وظيفة اتصالية)

- ان العلاقات العامة هي التي تهتم بالجهود الاتصالية النشطة التي تقوم بمهام دراسة متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بها، ودراسة البيئة التنظيمية الداخلية والوقوف على المشكلات كافة والعقبات التي تمنع المؤسسة في تحقيق اهدافها والتكيف مع مجتمعها .
- نجاح الجهود الاتصالية المنوط بكل وظيفة ادارية في المنظمة، يحتم بالضرورة وجود ديناميكية من التعاون والتكامل بين الانشطة الوظيفية ذات الطابع الاتصالي، وبين وجود العلاقات العامة ضمانا لخدمة اهداف المنظمة النهائية (3).

#### ثانيا- علاقات التأثير ما بين العلاقات العامة والادارة

(1) *White John ، Mazur Laura ، Strategic Communications Management: Making Public Relations Work.*

*Cambridge: Addison- Wesley Publishing Company and The Economist Intelligence Unit. 1995 p12.*

(2) غريب عبد السميع غريب ، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1999 ، ص 156

(3) محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 66.



نمت العلاقات العامة كمفهوم اداري وكوظيفة نمووا سريعا جراء فهم دوافع الافراد والجماعات ومطالبهم من خلال ما يلي:

- اصبح كسب تأييد الاخرين وتعاونهم وثقتهم عن طريق الافئاع جزءا من العمل اليومي للقيادة الادارية.
- تعاضم دور العلاقات العامة في الحياة التنظيمية باعتبارها منهجا علميا منظما واداة الاتصال الرئيسية في المنظمات الحديثة.
- تتركز وظيفة العلاقات العامة في انها تعمل على خلق صلات وعلاقات قوية بين المنظمة وجماهيرها الداخلية والخارجية بهدف الوصول الى اعلى درجة من الفهم المتبادل ووصولاً الى زيادة الانتاجية وفعالية مختلف الوظائف الادارية (1).

### ثالثا- مدى الاهتمام الذي توليه الادارات المختلفة في ضوء تجارب العامل الاول والثالث

تؤثر طبيعة المجتمع وحاجاته على أهداف المنظمات القائمة فيه، وما تفرزه فعالياته الداخلية والبيئية، يؤثر من دون شك على مختلف الوظائف الادارية والانشطة التنظيمية والخدمية التي تمارسها المنظمات المختلفة، وينطبق ذلك على وظائف العلاقات العامة وتأثرها بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

وكذا تأثير العوامل الاجتماعية على فلسفة وممارسة العلاقات العامة، فضلا عن تأثير فلسفتها واهدافها وممارستها بالنظرة السائدة في المجتمع (2).

من خلال هذا يتضح ان تنظيم ادارة العلاقات العامة داخل المؤسسة في ما يلي:

### 1- تحديد مكانة وقيمة العلاقات العامة داخل و خارج المنظمة: لان مكانتها هي المؤشر

الرئيسي لدلالة على مدى اهتمام هذه المنظمة بوظيفة العلاقات العامة ونشاطاتها وهذا الاهتمام الذي سيحدد حجم التسهيلات المتاحة لإدارة العلاقات العامة والامكانيات الفعلية للعاملين فيها.

(1) محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(2) محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 71.

2- تحديد حجم ادارة العلاقات العامة: يختلف حجم ادارة العلاقات العامة من منظمة الى

اخرى وفقا للعديد من العوامل نذكر منها:

▪ حجم المنظمة وطبيعة عملها حيث كلما كانت المنظمة كبيرة كلما اقتضت الضرورة الى وجود ادارة كبير متخصصة في مجال العلاقات العامة لكي تتمكن من تغطية كافة المهام الملقاة على عاتقها (1).

▪ نوعية الانشطة التي تمارسها المنظمة: كلما اتجهت هذه المنظمات نحو تقديم الخدمات كلما دعت الحاجة الى ايجاد ادارة متخصصة بشؤون العلاقات العامة وتحتوي على العديد من الاخصائيين لمتابعة كافة اعمالها.

▪ الامكانيات المالية لهذه المنظمة: بقدر ما تكون سيولتها المادية كبيرة بقدر ما تستطيع تخصيص مبالغ اكثر لنشاط العلاقات العامة وهذا ما يؤدي الى كبر حجمها وتعدد العاملين فيها.

▪ حجم الجمهور الذي تتعامل معه المنظمة: كلما ازداد عدد الافراد التي تتعامل معهم المنظمة كلما دعت الضرورة الى زيادة عدد العاملين والاختصاصيين في مجال العلاقات العامة (2)

▪ مدى فهم الاداريين في المنظمة بإدراكهم لأهمية العلاقات العامة فيها كلما اتسعت مداركهم وازداد فهمهم لطبيعة عمل العلاقات العامة كلما حاولوا الاستفادة من ذلك عن طريق ايجاد ادارة متخصصة تحتضن العديد من الخبراء والاختصاصيين في هذا المجال لكي تتمكن من خلالهم الحصول على كافة الخدمات اللازمة لنجاح المنظمة وشهرتها.

### تحديد موقع ادارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمنظمة

ويتم ذلك عادتاً برفع مستوى ادارة العلاقات العامة الى مستوى الادارة العليا كأن يشغل مدير ادارة العلاقات العامة منصب نائب المدير العام او كحد ادنى يكون مدير ادارة العلاقات العامة

(1) محمد جودت ناصر، الدعاية والاعلان و العلاقات العامة ، ط 1 ، دار المجدلوي، عمان ، 1997 ، ص ص 211 ، 215.

(2) محمد جودت ناصر ، مرجع سبق ذكره، ص 216.

على نفس السوية من الادارات الاخرى في المنظمة مع شيء من التفضيل لكي يتسنى له القيام بعمله كصيلة وصل بين المدير العام وبقية التنظيم ولكي يتمكن من تحقيق التناسق والتكامل بين ادارته وبين كافة اعمال الادارات الاخرى في المنظمة ومن اجل المساعدة في التسهيل عمل ادارة المنظمة والحصول على افضل النتائج واسمى الاهداف (1).

اما بالنسبة الى الكاتب راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد فينظران الى ان الاداء الفعال لوظيفة العلاقات العامة يتطلب وقوعها في موقع مناسب في الهيكل التنظيمي للمنظمة تحت مظلة الادارة العليا وتختلف وظيفة عضو الادارة العليا المسؤول عن العلاقات العامة من منظمة لأخرى باختلاف الهيكل التنظيمي الكلي لهذه الاخيرة، غالبا ما يكون رئيس المنظمة هو المسؤول عن هذه الوظيفة واليه ترفع تقارير ادارة العلاقات العامة ومن الشائع هو اطلاق اسم ادارة العلاقات العامة على الادارة المعينة بأداء هذه الوظيفة، على الرغم من وجود مسميات اخرى قد تطلق عليها مثل الشؤون العامة او ادارة اتصالات المنظمة، او ادارة علاقات المنظمة او اتصالات المنظمة (2)

فأحيانا ما يرأس ادارة العلاقات العامة شخص من درجة نائب رئيس أو لقب مدير العلاقات العامة، والهدف من رفع مستوى المسؤول عن ادارة العلاقات العامة الى هذا المستوى هو اعتراف الادارة بإسهام هذه الوظيفة بالنسبة لهذه المنظمة، وتسهيل مهامها بالنسبة للإدارات والاقسام الاخرى داخل المنظمة، وكذا بالنسبة للجهات الخارجية التي معها (3).

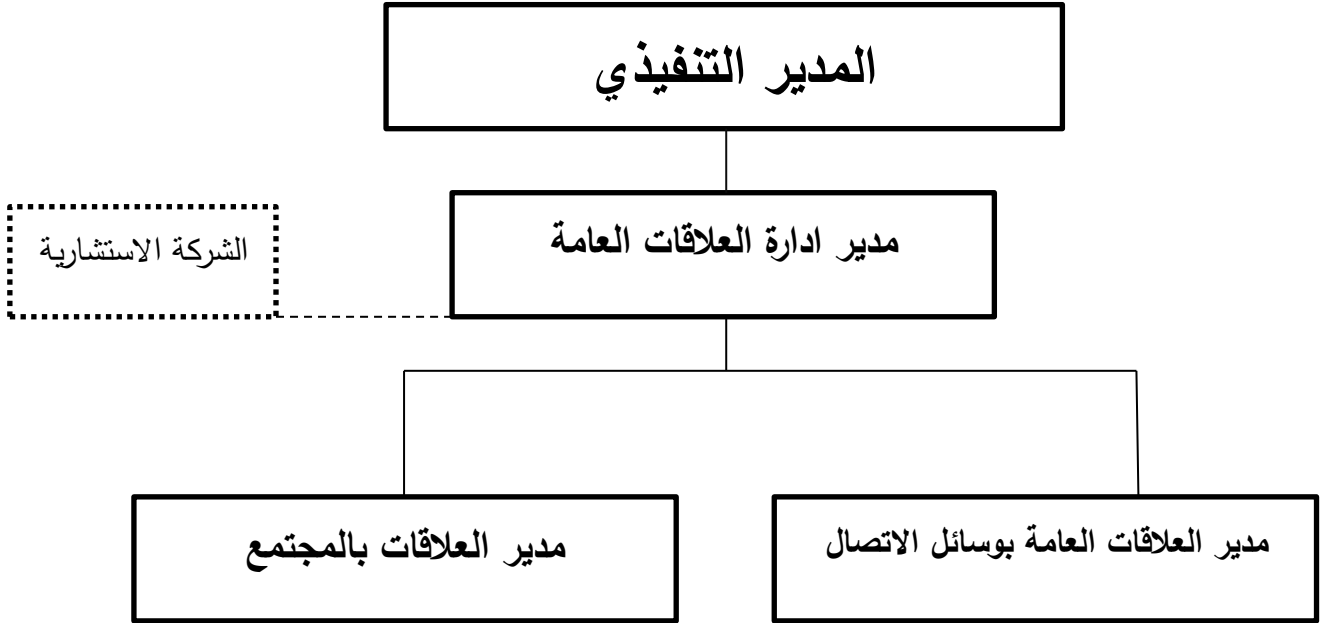
فيما يلي سنوضح ثلاثة نماذج لتنظيم ادارات العلاقات العامة صغيرة ومتوسطة وكبيرة:

(1) محمد جويت ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 216، 217.

(2) راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، ادارة العلاقات العامة-المدخل الاستراتيجي - ط1، الدار اللبنانية المصرية، القاهرة، 2005 ص ص 283، 284.

(3) راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، مرجع سبق ذكره، ص 284 .

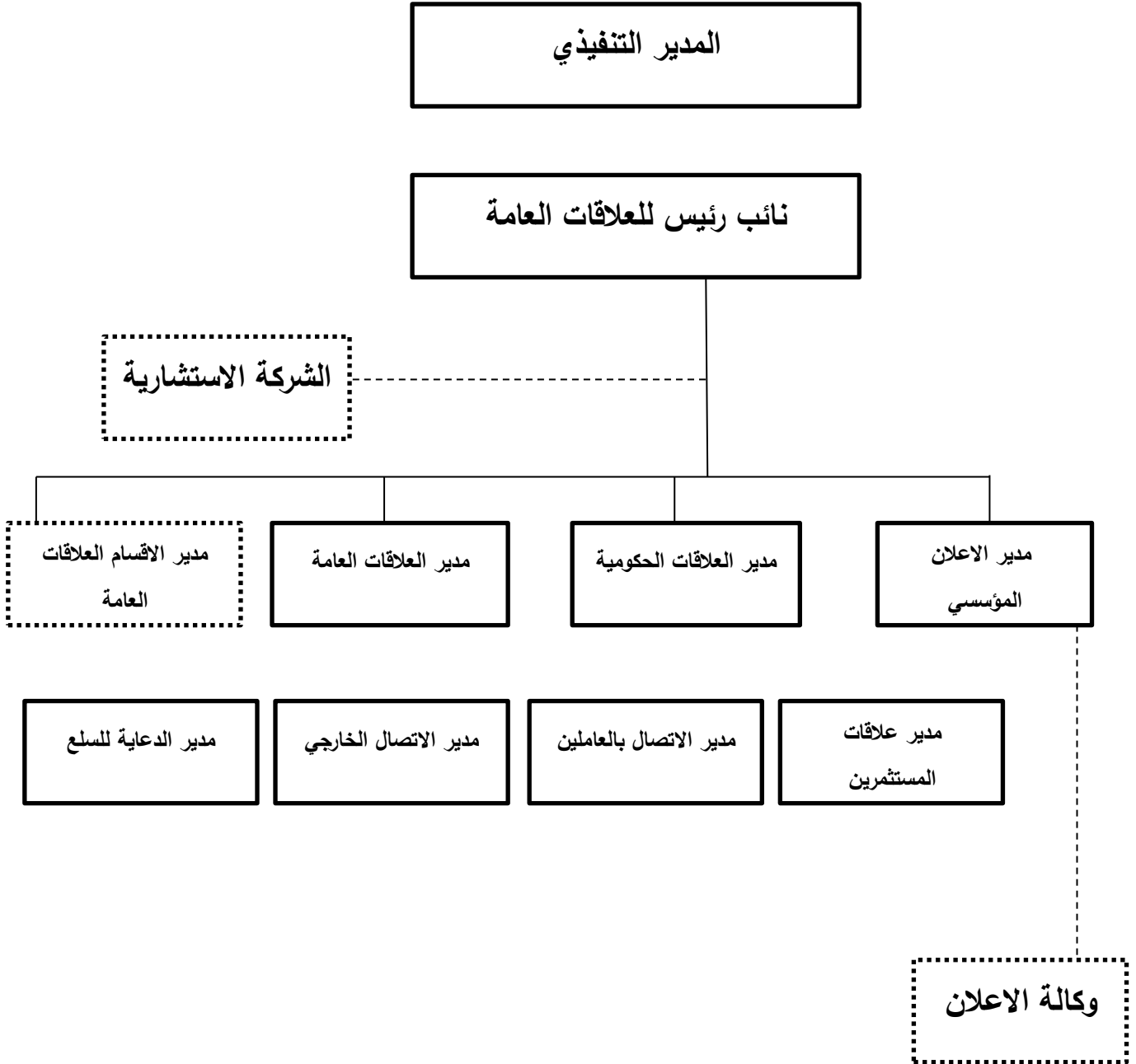
النموذج الاول :



نموذج نمطي لإدارة علاقات عامة صغيرة .. (1)

(1) راسم محمد الجمال، مرجع سبق ذكره ص 286.

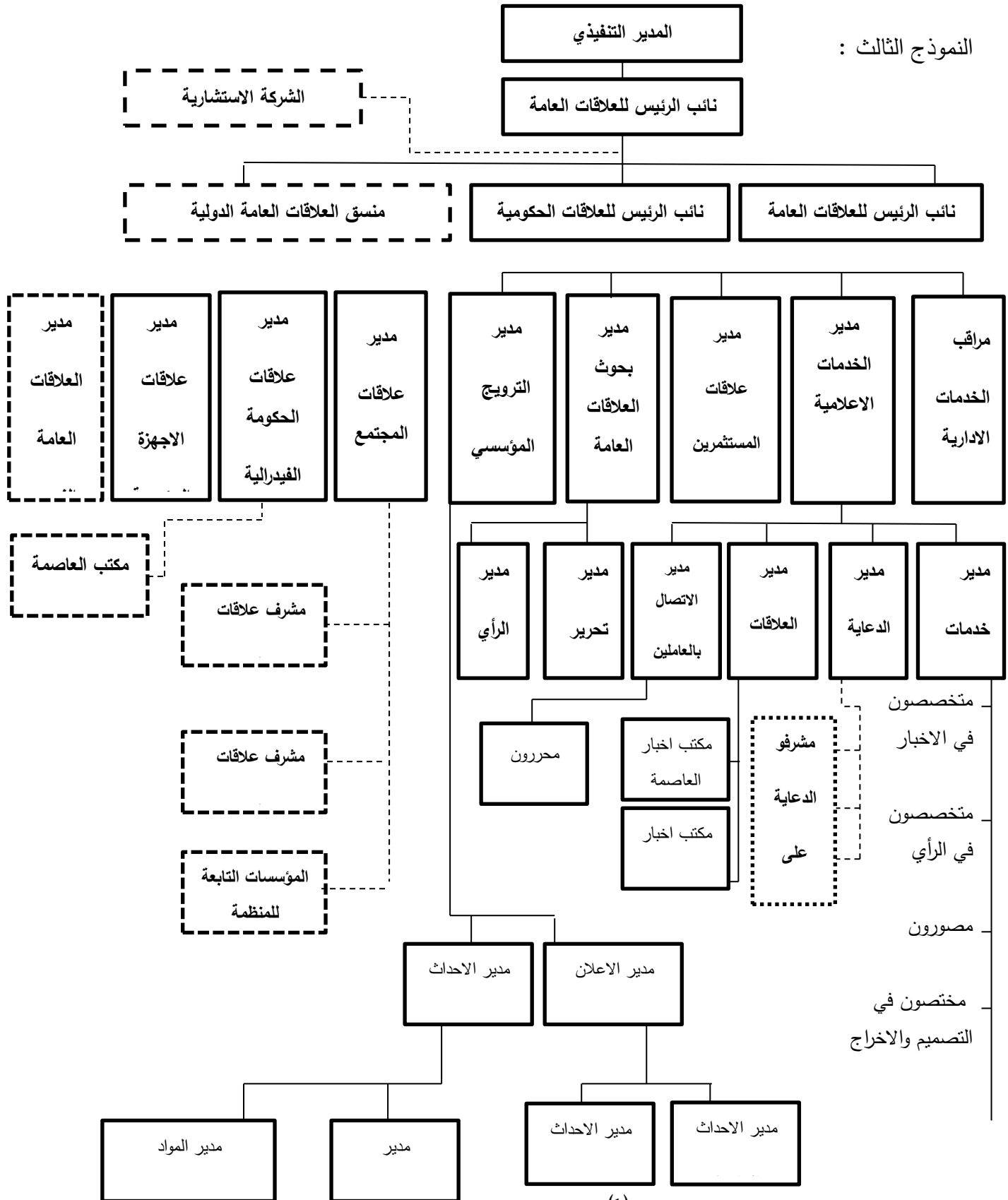
النموذج الثاني :



- نموذج نمطي لإدارة علاقات عامة متوسطة (1)

(1) راسم محمد الجمال، خيارات معوض عياد ، مرجع سبق ذكره، ص 287

النموذج الثالث :



نموذج نمطي للإدارة علاقات عامة كبيرة (1).

(1) راسم محمد الجمال، خيارات معوض عياد، مرجع سبق ذكره، ص 288.

## المطلب الثاني: اساليب تنظيم العلاقات العامة

وقد تنقسم ادارة العلاقات العامة الى اقسام تبعا لوسائل الاتصال التي تعتمد عليها الادارة في تنفيذ برامجها ويطلق على هذا الاسلوب اسم: الاسلوب الاتصالي، او قد تنقسم الى اقسام داخلية تبعا لنوعية الجماهير التي تتعامل معها العلاقات العامة ويطلق على هذا الاسلوب الاسلوب الوظيفي، او قد يقوم تنظيم الادارة على الجمع بين الاسلوبين معا ويسمى الاسلوب المشترك (الاتصال الوظيفي) وسنذكر في ما يلي الاساليب التالية:

### 1/ الاسلوب الاتصالي

حيث يستخدم هذا الاسلوب في تنظيم جهاز العلاقات العامة على أساس الاتصالات والعلاقات بفئات الجماهير المختلفة، فمن المعروف أن جهاز العلاقات العامة ليتعامل مع نوع واحد من الجماهير لكنه يتعامل مع أنواع متعددة تتباين كل منها في خصائصها واهتماماتها، ولذلك يمكن تنظيم جهاز العلاقات العامة بحسب فئات الجماهير التي يتعامل معها الجهاز حيث يتكون جهاز العلاقات العامة من عدد من الوحدات كل منها يختص بالتعاون مع نوع معين من الجماهير فإذا كانت مؤسسة ما تتعامل مع جماهير متعددة مثل جمهور الموردين والموزعين في هذه الحالة يمكن تنظيم جهاز العلاقات العامة إلى وحدتين إحداها للعلاقات العامة الداخلية والآخرى للعلاقات العامة الخارجية (1).

### 2/ الاسلوب الوظيفي:

ويستخدم هذا الاسلوب في تنظيم جهاز العلاقات العامة مستندا في ذلك على الانظمة المختلفة للعلاقات العامة، وفي هذه الحالة يمكن تنظيم جهاز العلاقات العامة بتقسيمه إلى عدد من الوحدات تختص كل وحدة من الوحدات بنشاط العلاقات العامة مثل وحدة التخطيط والبحوث (2)

(1) محمد بهجت جاد الله الكشك، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، بدون ذكر الطبعة، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 147

(2) غريب عبد السميع غريب، مرجع سبق ذكره، ص 164

### 3 / أسلوب الاتصال الوظيفي

وهذا الأسلوب يجمع بين الأسلوبين السابقين حيث يستخدم هذا الأسلوب في تنظيم جهاز العلاقات العامة على أساس تقسيم جهاز العلاقات العامة، إلى وحدات بعضها للاتصال بالجمهور الداخلي، وبعضها للاتصال بالجمهور الخارجي، ووحدات أخرى للأنشطة العلاقات العامة مثل: البحوث والتخطيط والصحافة والاذاعة والنتاج الفني والجدير بالذكر أنه لا توجد أفضلية إلى أسلوب من هذه الأساليب يتميز بها عن الأساليب الأخرى، بل هناك مجموعة اعتبارات يجب مراعاتها عند تنظيم جهاز العلاقات العامة منها:

1/ أن يسمح هذا التنظيم بالتعامل مع النوعين من الجماهير لن إهمال جمهور معين لا يحقق أهداف العلاقات العامة.

2/ أن يسمح هذا التنظيم بممارسة جميع وظائف العلاقات العامة من دراسة للجماهير للوقوف على اتجاهاتها، واعلم هذه الجماهير مستخدمة في ذلك كافة الوسائل الممكنة.

3/ عدم تعارض وظائف إحدى الوحدات التي يتكون منها الجهاز مع وظائف الوحدات الأخرى بل ينبغي أن تتكامل هذه الوظائف.

4/ أن يتناسب هذا التنظيم مع إمكانيات الجهاز سواء كانت البشرية والمادية (1).

---

(1) محمد بهجت جاد الله الكشك ، مرجع سبق ذكره، ص 198 .



## المطلب الثالث: التخطيط في برامج العلاقات العامة

### مفهوم التخطيط

- **تعريف جوتيز "gotez"**: يرى ان التخطيط هو "عملية اختيار وان مشكلة التخطيط تبرز عندما يكتشف ان هناك عدة حلول لمسألة ما"
- **تعريف أرفيك "urwik"**: يرى ان عملية التخطيط هو "عملية تخطيطية في اساسها وميل ذهني الى الاشياء بطريقة منسقة، فالتخطيط تفكير قبل الاداء في ضوء الحقائق لا التخمين.
- **تعريف "هنري فاويل"**: نظر هنري فاويل للتخطيط على انه "يمثل الواقع على اعتبارين اساسيين هما : التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل "
- **تعريف "جورج تيري"**: يرى جورج تيري ان التخطيط هو "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الانشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة " (1)
- **تعريف "bannett"**: حيث ينظر الى التخطيط على انه " تحديد اهداف المشروع والطرق اللازمة لإرشاد الأشخاص في قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الاهداف في سهولة ويسر "
- **تعريف "brech"** : وهو ينظر الى التخطيط على انه عبارة عن "التنبؤ مقدما بالحاجة الى اجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي في ظل التغيرات المحتمل وقوعها في المنظمة
- **تعريف كونتر**: ينظر كونتر الى التخطيط على انه "التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يجب عمله ومتى يمكن عمله ومن الذي يقوم بالعمل وهو يغطي الفجوة بين مانحن فيه وما نرغب في الوصول اليه (2).
- **تعريف جورج ستاير George Steiner**: "و ينظر جورج الى التخطيط على انه وظيفة يقرر فيها المدراء ماذا ينجزون ومتى وكيف ومن ينجزها" (3)

(1) محمد عبده حافظ ، العلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2009، 49 .

(2) محمد عبده حافظ ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

(3) محمد عبده حافظ ، مرجع سبق ذكره، ص 50 .

## - أهمية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة:

تمكن أهمية التخطيط في أنه يوفر توافق وإجماع المسؤولين في المنشأة إزاء أوليات العمل والموارد البشرية التي تحتاجها لتحقيق تلك الأوليات، ويساعد هذا التوافق على وضع مصلحة المنشأة، كما يساعد على وضع رؤية مستقبلية مستقرة للمنشأة ويجعلها قادرة على مواجهة أي أزمة متوقعة، كما أنه من ناحية أخرى عامل مهم في خلق الشعور بالثقة ، أما غياب التخطيط فغالبا ما يؤدي إلى التخبط والعشوائية في معالجة القضايا والأزمات (1).

## - عوامل نجاح التخطيط

1- صحة البيانات والإحصائيات: يبنى التخطيط على مجموعة من الافتراضات التي تبنى على أساس مجموعة من البيانات والإحصائيات، لهذا لا بد أن تكون هذه الأخيرة صحيحة ودقيقة وصادقة ومعبرة عن الواقع الموجود، إذ لا بد أن تبنى الخطة على نوع من أنواع التنبؤ العشوائي غير المستند إلى الحقائق الموضوعية.

- كفاءة الجهاز الإداري القائم على تنفيذ الخطة: لا بد من العناية قدر المستطاع بالعنصر البشري إعدادا علميا وقتيا.

- المشاركة في وضع وإعداد الخطة: لا ينبغي أن تنفرد هيئة معينة أو سلطة عليا واحدة بإعداد ووضع الخطة، وإنما يجب أن يشارك كل الأطراف في إعداد ووضع ومناقشة الخطة، إذ تؤدي المشاركة في هذا الشأن إلى الإحساس بالمسؤولية عند تنفيذ الخطة.

- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: من أهم عوامل نجاح التخطيط أن يتم على أساس مركزي بينما يكون تنفيذها لا مركزي.

- نشر الوعي التخطيطي: يلزم لنجاحه نشر الوعي التخطيطي عامل بأهمية (2)

(1) سمير حسن منصور، منهاج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005 ص ص 224، 225.

(2) لبصير فطيمة، واقع العلاقات العامة في البرلمان الجزائري، مجلس الامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، ص 137، 138.

## المطلب الرابع: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

### نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الاعلام والاتصال باشرت الدولة منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر اوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم انشاء سلطة ضبط مستقلة اداريا وماليا ومتعاملين، احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر". وفي اطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات **VSAT** وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخير المتراكم. بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر". وفي اطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات **VSAT** وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2013 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في

ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

### ❖ قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/3 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

### الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03 / 2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (cnpe) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي مقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل اليومي يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02 008083

عنوان البيانات و  
الخطاب

## المبحث الثاني: تحليل الجداول الاحصائية البسيطة

الجدول التالي يبين جمع الجداول البسيطة المتعلقة بعينة الدراسة

المجموع	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
			الاحتمالات	
%100	%50	18	ذكر	توزيع افراد العينة حسب الجنس
	%50	18	انثى	
%100	%16.67	06	متوسط	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
	%33.33	12	ثانوي	
	%50	18	جامعي	
%100	%38.89	14	اقل من 5 سنوات	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية
	%41.67	15	من 5 الى 10 سنوات	
	%19.44	07	اكثر من 10 سنوات	
%100	%55.56	20	الاتصال	معنى العلاقات العامة في المؤسسة
	%30.56	11	الاداء	
	%13.88	5	العلاقة مع العاملين	
%100	%41.67	15	هام جدا	العلاقات العامة داخل المؤسسة هي وظيفة
	%41.67	15	هام	
	%16.66	06	لا ادري	
%100	%47.22	17	بدرجة كبيرة	مدى اعتماد المؤسسة على الاتصال
	%47.22	17	بدرجة متوسطة	
	%5.56	02	بدرجة صغيرة	
	%88.89	32	اتصال داخلي	انواع و اساليب

%100	%11.11	4	اتصال خارجي	الاتصال المعتمدة
%100	%22.22	08	دائما	مدى مكافئك اثناء القيام بأعمال اضافية
	%52.78	19	احيانا	
	%25	9	ابدا	
%100	%44.44	16	يرفع من قدراتك في العمل	في حالة المشاركة بأرائك
	%55.56	20	يحفزك للقيام بوظائفك	
%100	%36.11	13	دائما	الرغبة في المنافسة أثناء تأدية عملك
	%55.56	20	احيانا	
	%8.33	3	ابدا	
%100	%80.56	29	التحسين من الاداء	مدى دفع عملية التحفيز للعاملين
	%19.44	7	تطمح للوصول لدرجات اعلى في المؤسسة	
%100	%55.56	20	الهاتف	أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة
	%19.44	7	الفاكس	
	%25	9	الأنترانت	
%100	%63.89	23	سهل جدا	طريقة استخدام العاملين للوسائل
	%36.11	13	سهل	
	%0	0	صعب	
%100	%52.78	19	ابرار قدراتك	دور استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة
	%47.22	17	زيادة مستوى ادائك	
%100	%91.67	33	بشكل مناسب	وظائف وسائل الاتصال داخل المؤسسة
	%8.33	3	غير مناسب	
%100	%27.78	10	تحقيق المرونة في العمل	الاهداف التي يسعى

	%47.22	17	تحقيق اتصال فعال	اليها قسم العلاقات العامة
	%22.22	8	تحقيق الاداء	
	%2.78	1	الحفاظ على سمعة المؤسسة	
%100	%38.89	14	تتمية روح التفاهم بين العاملين	سعي المؤسسة من خلال عملية الاتصال
	%41.67	15	تنشيط التعاون بين العاملين	
	%19.44	7	تتمية الشعور بالانتماء الى المؤسسة	
%100	%38.89	14	تجنب سوء التفاهم بين الزملاء	مدى الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال
	%61.11	22	خلق المناخ الجيد للعمل	
%100	%58.33	21	رفع مكافأتهم	طرق رفع معنويات العاملين
	%41.67	15	تقديم ساعات راحة	
%100	%52.78	19	عدم اعتراف الادارة العليا بها	ابرز المعوقات التي تعترض العلاقات العامة في المؤسسة
	%47.22	17	عدم الادراك بأهميتها	

### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التالي ان نسبة 50% من افراد العينة هم من جنس الذكور، اما نسبة الاناث فكانت 50% ايضا، اذن يمكننا القول ان نسبة افراد العينة متماثلة لكلا الجنسين وهذا ما يتناسب مع طبيعة العمل؛ اما بالنسبة لتوزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي فكانت النسب متباينة من مستوى الى اخر، اي ان نسبة افراد العينة ذوي المستوى المتوسط كانت 16.67%، اما بالنسبة للمستوى الثانوي 33.33%، ونسبة 50% من افراد العينة لذوي المستوى الجامعي، والتي تعتبر هي النسبة الكبيرة وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يستوجب كفاءة وخبرات علمية .



اما بالنسبة للخبرة المهنية للمبحوثين فكانت متقاربة لذوي الفئة (من 05 سنوات الى 10 سنوات ) التي كانت نسبتهم تقدر ب: 41.67% التي تعتبر الفئة الاكبر، اما بالنسبة للمبحوثين ذوي الفئة (الاقل من 5 سنوات) التي كانت نسبتهم تقدر ب: 38.89% بينما تمثل نسبة مبحوثين الفئة الثالثة التي كانت خبرتها المهنية (الاكثر من 10 سنوات) فكانت تقدر نسبتهم ب: 19.44%.

ومن خلال الجدول يتبين ان نسبة المبحوثين الذين اجابوا بأن معنى العلاقات العامة في المؤسسة هي الاتصال تقدر نسبتهم ب: 55.56% لان الاتصال يعتبر لب العلاقات العامة والعمود الفقري للمؤسسة، بينما نسبة المبحوثين الذين اجابوا بأن العلاقات العامة هي الاداء فكانت تقدر ب: 30.56% و التي كانت اقل من النسبة الاولى، اما بالنسبة للفئة الثالثة من المبحوثين الذين اجابوا بان العلاقات العامة هي العلاقة مع العاملين فقدرت نسبتهم ب: 13.88%.

ويتضح كذلك من خلال الجدول بأن نسبة 41.67% من المبحوثين الذين يعتقدون بأن العلاقات العامة وظيفة هامة جدا داخل المؤسسة، وهذا ما تكافئ مع نسبة المبحوثين 41.67% الذين يعتقدون بأن العلاقات العامة وظيفة هامة، بينما نسجل نسبة 16.66% من المبحوثين الذين لا يعلمون بوظيفة العلاقات العامة في المؤسسة.

ويلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة المبحوثين الذين يعتقدون بمدى اعتماد مؤسستهم على الاتصال بدرجة كبيرة وبدرجة متوسطة تقدر نسبتهم ب: 47.22%، أي أن النسبتين متكافئتين بينما تقدر نسبة المبحوثين الذين يعتبرون بأن اعتماد مؤسستهم على الاتصال ب: 5.56% وهي نسبة قليلة جدا؛ فمن خلال ملاحظتنا للجدول يتضح بأن نسبة المبحوثين الذين يعتبرون بأن مؤسستهم تعتمد على الاتصال الداخلي تقدر ب: 88.89% فبفضل الاتصال يتم تحقيق التماسك والترابط بين أعضاء المؤسسة؛ وعلى خلاف ذلك نجد نسبة المبحوثين الذين يعتقدون بأن مؤسستهم تعتمد على الاتصال الخارجي فكانت نسبتهم ب: 11.11%.

فيتين من خلال الجدول المتعلق بمدى مكافئة المبحوثين أثناء القيام بأعمال اضافية أن أعلى نسبة كانت الاجابة احيانا والتي قدرت نسبتها بـ 52.78% بينما كانت الاجابتين دائما 22.22% وأبدا 25% متقاربتين؛ ويبين الجدول ان نسبة مشاركة المبحوثين بآرائهم يحفزهم للقيام بوظائفهم تقدر بـ 55.56% بينما فئة المبحوثين الاخرى الذين يعتبرون بانها ترفع من قدراتهم في العمل تقدر نسبتهم بـ 44.4% أي أن النسبتين متقاربتين.

بينما تتباين نسبة المبحوثين لرغبتهم في المنافسة أثناء تأدية عملهم فنجد ان اعلى نسبة 55.56% الذين يرغبون أحيانا في المنافسة بينما نسبة 36.11% من الذين لديهم الرغبة في المنافسة دائما داخل اطار العمل بينما نسجل نسبة 8.33% من المبحوثين الذين لا يرغبون في المنافسة اثناء تأدية العمل.

كما سجلنا أكبر نسبة 80.56% من المبحوثين الذين يعتقدون بان عملية التحفيز تدفع بهم الى التحسين من أدائهم، ونسبة 19.44% منهم تعتقد بان عملية التحفيز تدفعهم بالطموح للوصول الى درجات اعلى في المؤسسة. كما يتضح بان الهاتف من اهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة بحيث قدرت نسبة استخدامه 55.56% اما بالنسبة للإنترنت التي قدرت نسبة استخدامها بـ 25% وهي نسبة اقل من نسبة الهاتف واكثر من نسبة الفاكس التي تقدر بـ 19.44%، اي نستطيع القول ان نسبة استخدام الفاكس والانترنت متقاربة جدا ومتباينة بالنسبة لاستخدام الهاتف وهذا راجع الى طبيعة الوظائف الممارسة داخل المؤسسة.

بحيث كانت طريقة استخدام العاملين للوسائل متباعدة فقدرت نسبة المبحوثين الذين يعتقدون بان استخدامها سهل جدا بـ 63.89% وهذا اقرار تام من طرف المبحوثين بان وسائل الاتصال مناسبة للقيام بوظائفهم بينما نسبة 63.11% تبين ان استخدامه لهذه الوسائل سهل بينما تنعدم نسبة صعوبة استخدام هذه الوسائل فقدرت بـ 0%.

يتبين من الجدول بوضوح ان اعتقاد نسبة كبيرة من المبحوثين بأن استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة لها دور في ابراز قدراتهم حيث قدرت النسبة بـ 52.78% بينما نسبة 47.22% اعتقدت بانها لها دور بزيادة مستوى ادائهم وهذا يعني ان النسبتين متقاربتين جدا.

بينما يعتقد 91.67% من المبحوثين ان استخدام وسائل الاتصال يكون بشكل مناسب لدى المبحوثين بينما يعتقد 8.33% من المبحوثين بان استخدامها غير مناسب، اي ان النسبتين متباعدتين جدا وان المبحوثين لهم القدرة في استخدام الوسائل بطريقة سهلة ومتميزة.

يتضح من خلال الجدول ان تحقيق الاتصال الفعال من اهم الاهداف التي اليها قسم العلاقات العامة وذلك بنسبة تقدر ب 47.22% بينما تحقيق المرونة في العمل كانت بنسبة 27.78% بينما اعتقاد المبحوثين بانها تحقق الاداء كانت بنسبة قريبة من هذه الاخيرة وقدرت ب 22.22% بينما اعتباراتهم على ان اهدافها تسعى الى الحفاظ على سمعة المؤسسة كانت صغيرة جدا بنسبة 2.78%.

يوضح الجدول ان سعي المؤسسة من خلال عملية الاتصال انها تنشط التعاون بين العاملين والتي قدرت نسبتها ب 41.67% وتليها نسبة تقدر ب 38.89% من المبحوثين الذين يعتقدون بانها تنمي روح التفاهم بين العاملين، بينما سجلنا نسبة 19.44% من المبحوثين الذين يعتقدون بانها تنمي الشعور بالانتماء للمؤسسة وهي نسبة صغيرة جدا مقارنة بالنسب الاخرى.

يتضح لنا من خلال قراءتنا للجدول ان الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال يمنح للمبحوثين بخلق المناخ الجيد للعمل وهذا ما اوضحته نسبة المبحوثين التي قدرت ب 61.11% في حين يتبين ان نسب 38.89% أنها تجنب سوء التفاهم بينهم وبين عملائهم وهذا ما يفسر أن الاستخدام الجيد يسمح للعاملين بتحقيق جميع الظروف الملائمة لطبيعة العمل.

يبين الجدول بأن نسبة 58.33% من المبحوثين يعتقدون بان رفع معنوياتهم يتم من خلال رفع مكافاتهم بينما سجل نسبة تقدر ب 41.67% من المبحوثين يعتقدون بان رفع معنوياتهم يكون من خلال تقديم ساعات راحة لهم وهذا ما يفسر أن النسبتين متباعدتين.

من خلال الجدول نلاحظ ان عدم اعتراف الادارة العليا بالعلاقات العامة يعتبر من ابرز المعوقات التي تعترضها حيث قدرت نسبتها ب 52.78% بينما كانت نسبة المبحوثين الذين اعتبروا انهم غير مدركين بأهمية العلاقات العامة كانت نسبتهم قريبة من الاولى حيث قدرت ب 47.22%.

## الجدول الاحصائية المركبة

الجدول الاحصائي رقم 18: يوضح الاجابة المقدمة لمعنى العلاقات العامة في المؤسسة

الخدمائية مع متغيرات الجنس والسن والخبرة المهنية.

المجموع		العلاقة بين العمال		الاداء		الاتصال		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
%50	18	%8.33	3	%13.89	5	%27.78	10	ذكر	الجنس
%50	18	%5.55	2	%16.67	6	%27.78	10	أنثى	
%100	36	%13.88	5	%30.56	11	%55.56	20	المجموع	
%16.67	6	%5.56	02	%2.78	01	%8.33	3	متوسط	المستوى التعليمي
%33.33	12	%8.33	03	%5.55	02	%19.45	7	ثانوي	
%50	18	%2.78	01	%5.55	02	%41.67	15	جامعي	
%100	36	%16.67	06	%13.88	05	%69.45	25	المجموع	
%38.89	14	%5.56	02	%8.33	03	%25	09	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
%41.67	15	%5.56	02	%8.33	03	%27.78	10	من 05 إلى 10 سنوات	
%19.44	07	%5.56	02	%0	0	%13.88	05	أكثر من 10 سنوات	
%100	36	%16.68	06	%16.66	06	%66.66	24	المجموع	

### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التالي بالنسبة لمتغير الجنس أن نسبة من الذكور 27.78 % الذين يتبين لهم أن العلاقات العامة في المؤسسة هي الاتصال، بينما نجد 13.89% من المبحوثين قالوا بأنها الاداء بينما تبين نسبة 8.33% انها العلاقة مع العاملين، في حين نجد أن نسبة 27.78% من الاناث يتبين لهم أن العلاقات العامة هي الاتصال، حيث نسجل نسبة 16.67% الذين يعتقدون ان العلاقات العامة هي الاداء اما بالنسبة للعلاقة مع العاملين فقدرت نسبتها ب 5.55% وهذا ما يفسر ان هناك توافق بين الجنسين لما يعتبرون بان العلاقات العامة هي الاتصال، اي يمكن القول ان الاتصال هو وسيلة الادارة في نقل وتبادل

المعلومات والافكار التي لها علاقة بالأهداف؛ أما بالنسبة للمستوى التعليمي فنجد أن 41.67% ذو المستوى الجامعي الذي يتبين لهم أن العلاقات العامة هي الاتصال؛ أما الذين يقولون بانها الاداء قدرت نسبتهم 5.55% اما بالنسبة للمستويات الاخرى فنجد ان النسب تباينت حسب المستوى فقدرت ب: 19.45% و 8.33% بالنسبة للاتصال لكلا المستويين على الترتيب ثانوي متوسط وأما بالنسبة للأداء فكانت النسب 5.55% و 2.78% فنجد النسب متقاربة، بينما تكمن النسب الممثلة للمستويين من طرف المبحوثين الذين يعتقدون بأن العلاقات العامة تعتبر بأنها العلاقة مع العاملين قدرت نسبتهم ب: 8.33% و 6.56%، اي أن المستوى التعليمي يلعب دورا كبير حول نظرة المبحوثين وتصوراتهم لمعنى العلاقات العامة كما يتبين من الجدول ان اكبر نسبة من المبحوثين الذين كانت اجابتهم بأن العلاقات العامة تعني الاتصال هم ذوي الخبرة المهنية من 5 سنوات الى 10 سنوات التي قدرت ب 27.78% اما بالنسبة الى اجابات المبحوثين الذين يعتقدون ان العلاقات العامة تعني الاداء و العلاقة بين العمال فكانت النسب متقاربة جدا على التوالي حيث سجلنا 8.33% و 5.65% بينما تراوحت نسب المبحوثين ذوي الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات و اكثر من 5 سنوات بنسب مختلفة حيث قدرت ب 25% و 13.88% على التوالي بالنسبة لإجابات المبحوثين على الاتصال بينما كانت الاجابات المتعلقة بالأداء والعلاقة بين العمال فكانت صغيرة جدا ومنعدمة حيث قدرت بنسبة 8.33% و 0% بينما قدرت ب 5.56% لكلاهما على التوالي، اي ان الخبرة المهنية لها دور بادراك الموظفين لوظيفة العلاقات العامة وتحديد معناها.

**الجدول الإحصائي رقم 19: يوضح الاجابة المقدمة لأهمية العلاقات العامة داخل المؤسسة مع متغيرات الجنس والمستوى التعليمي و الخبرة المهنية.**

المجموع		لا ادري		هام		هام جدا		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
%50	18	%8.33	03	%25	09	%16.66	06	ذكر	الجنس
%50	18	%8.33	03	%16.66	06	%25	09	أنثى	
%100	36	%16.66	06	%41.67	15	%41.67	15	المجموع	
%16.67	06	%11.11	04	%2.78	01	%2.78	01	متوسط	المستوى التعليمي
%33.33	12	%2.77	01	%19.45	07	%11.11	04	ثانوي	
%50	18	%2.77	01	%5.56	02	%41.67	15	جامعي	
%100	36	%16.65	06	%27.79	10	%55.56	20	المجموع	
%38.89	14	%8.33	03	%19.45	07	%11.11	04	اقل 05 سنوات	الخبرة المهنية
%41.67	15	%2.77	01	%19.45	07	%19.45	07	من 05 إلى 10 سنوات	
%19.44	07	%5.56	02	%2.77	01	%11.11	04	أكثر من 10 سنوات	
%100	36	%16.66	06	%41.67	15	%41.67	15	المجموع	

**التعليق:**

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن أغلبية الموظفين أجابوا أن العلاقات العامة وظيفة هامة وذلك بنسبة 41.67% حيث جاءت نسبة الذكور والاناث متقاربة قدرت ب 25% و 16.66% في حين كانت النسب متكافئة تقدر ب 41.47% بالنسبة لإجابات المبحوثين بأن وظيفة العلاقات العامة هامة ونسبة 16.66% من الذكور والاناث للإجابة لا أدري، اما بالنسبة للمستوى التعليمي فكان المستوى الجامعي يقدر ب 41.67% وهي اعلى نسبة ويليها المستوى الثانوي بنسبة 19.45% أما بالنسبة للخبرة المهنية فكانت من 5 سنوات الى 10 سنوات أكبر بنسبة 19.45% في حين نجد أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات تقدر نسبتهم 11.11% وهي نسبة متكافئة وهذا ما يفسر أهمية وجود العلاقات العامة داخل المؤسسة.

**الجدول الإحصائي رقم 20:** الجدول يوضح توزيع الاجابات المقدمة لمدى اعتماد المؤسسة على العلاقات العامة مع متغيرات الجنس والمستوى والخبرة المهنية .

المجموع		درجة صغيرة		درجة متوسطة		درجة كبيرة		الإجابة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
%50	18	%0	0	%22.22	08	%27.78	10	ذكر	الجنس
%50	18	%5.56	02	%25	09	%19.44	07	أنثى	
%100	36	%5.56	02	%47.22	17	%47.22	17	المجموع	
%16.67	06	%5.56	02	%5.56	02	%5.56	02	متوسط	المستوى التعليمي
%33.33	12	%0	0	%22.22	08	%11.11	04	ثانوي	
%50	18	%0	0	%2.78	07	%30.56	11	جامعي	
%100	36	%5.56	02	%47.22	17	%47.22	17	المجموع	
%38.89	14	%2.77	01	%19.44	07	%16.67	06	اقل 05 سنوات	الخبرة المهنية
%41.67	15	%0	0	%25	09	%16.67	06	من 05 إلى 10 سنوات	
%19.44	07	%2.77	01	%2.77	01	%13.88	05	أكثر من 10 سنوات	
%100	36	%5.54	02	%47.23	17	%47.23	17	المجموع	

#### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية الموظفين أجابوا أن المؤسسة تعتمد على جهاز العلاقات العامة بدرجة كبيرة وبدرجة متوسط وذلك بنسبة 47.22% اما بالنسبة لدرجة صغيرة فكانت اجابات المبحوثين 5.56% وفيما يتعلق بمستواهم التعليمي فكان المستوى الجامعي بنسبة 30.56% بينما الخبرة المهنية فكانت متساوية مع بعضها البعض تقدر 47.23% من اجابات المبحوثين بأن اعتماد المؤسسة على العلاقات العامة تكون بدرجة كبيرة ودرجة متوسطة، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين ادركوا ان اعتماد العلاقات العامة يكون بدرجة متوسطة فقدرت نسبتهم ب 5.45%، وهذا ما يفسر ضرورة توفير قسم او ادارة خاصة تهتم بنشاطات العلاقات العامة داخل المؤسسة.

## الجدول الاحصائي رقم 21: يوضح اهم الاساليب والوسائل الاتصالية المعتمدة داخل

المؤسسة مع متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

المجموع		اتصال خارجي		اتصال داخلي		الإجابة	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	المتغيرات	
%50	18	%8.33	03	%41.67	15	ذكر	الجنس
%50	18	%2.77	01	%47.22	17	أنثى	
%100	36	%11.11	04	%88.89	32	المجموع	
%16.67	06	%2.78	01	%13.89	05	متوسط	المستوى التعليمي
%33.33	12	%8.33	03	%25	09	ثانوي	
%50	18	%00	00	%50	18	جامعي	
%100	36	%11.11	04	%88.89	32	المجموع	
%38.89	14	%2.78	01	%36.11	13	اقل 05 سنوات	الخبرة المهنية
%41.67	15	%5.56	02	%36.11	13	من 05 إلى 10 سنوات	
%19.44	07	%2.78	01	%16.67	06	أكثر من 10 سنوات	
%100	36	%11.11	04	%88.89	32	المجموع	

### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن جميع الموظفين اجابوا بأن الاتصال الداخلي يعتبر من اهم الوسائل الداخلية المعتمدة في المؤسسة فقدرت نسبته ب 88.89% لكل من الجنس، والمستوى التعليمي، الخبرة المهنية حيث كانت النسب متكافئة، في حين نسجل نسبة قدرها 11.11% فيما يتعلق بإجابات المبحوثين الذين يعتقدون بأن مؤسستهم تعتمد على الاتصال الخارجي ونفسر هذا ان النسب المتكافئة لجميع المتغيرات تعني ان الاتصال الداخلي يسعى الى تنمية المشاركة بين الموظفين و الحفاظ على ترابط العلاقات فيما بينهم<sup>(1)</sup>.

(1) *Laura Salamanca Avila, Les métiers de la communication en organisation. Le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lien social , p 04 .*



**الجدول رقم 22:** يوضح الجدول التالي توزيع مدى تقديم المكافأة في حالة القيام بأعمال إضافية مع متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية

المجموع		ابدا		احيانا		دائما		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
%50	18	%13.89	05	%30.56	11	%5.56	02	ذكر	الجنس
%50	18	%13.89	05	%19.44	07	%16.66	06	أنثى	
%100	36	%27.78	10	%50	18	%22.22	08	المجموع	
%16.67	06	%8.33	03	%2.78	01	%5.56	02	متوسط	المستوى التعليمي
%33.33	12	%8.33	03	%19.44	07	%5.56	02	ثانوي	
%50	18	%8.33	03	%30.56	11	%11.11	04	جامعي	
%100	36	%24.99	09	%52.78	19	%22.22	08	المجموع	
%38.9	14	%5.56	02	%27.78	10	%5.56	02	اقل 05 سنوات	الخبرة المهنية
%41.66	15	%13.89	05	%19.44	07	%8.33	03	من 05 إلى 10 سنوات	
%19.44	07	%5.56	02	%5.56	02	%8.33	03	أكثر من 10 سنوات	
%100	36	%25	09	%52.78	19	%22.22	08	المجموع	

**التعليق:**

يتضح من خلال الجدول التالي ان اكبر نسبة من الموظفين الذين أجابوا اعتقدوا في حالة قيامهم بأعمال إضافية تقدم لهم أحيانا فكانت النسبة 52.78% بالنسبة لذوي الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات الى اكثر من 10 سنوات بينما نسجل نسبة 50 للذكور والاناث بينما نجد الاجابة احيانا التي كانت متباينة بالنسبة للجنس والمستوى التعليمي فقدرت نسبتها ب13.89% و8.33% على التوالي في حين سجلنا نسبة 13.89% لذوي الخبرة المهنية من 5 سنوات الى 10 سنوات و5.56% لذوي الخبرة اقل من 5 سنوات واكثر من 10 سنوات وهذا ما يفسر ان تقديم مكافآت للموظفين ليس دائما وانما يكون حسب الاعمال الاضافية.

**الجدول الاحصائي رقم 23: يوضح الجدول توزيع اجابات افراد العينة لأهمية المشاركة بأرائهم لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية**

المجموع		يحفزك للقيام بوظائفك		يرفع من قدراتك في العمل		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
%50	18	%27.78	10	%22.22	08	ذكر	الجنس
%50	18	%27.78	10	%22.22	08	أنثى	
%100	36	%55.56	20	%44.44	16	المجموع	
%16.67	06	%8.33	03	%8.33	03	متوسط	المستوى التعليمي
%33.33	12	%16.67	06	%16.67	06	ثانوي	
%50	18	%30.56	11	%19.44	07	جامعي	
%100	36	%55.56	20	%44.44	16	المجموع	
%38.9	14	%25	09	%13.89	05	اقل 05 سنوات	الخبرة المهنية
%41.66	15	%19.44	07	%22.22	08	من 05 إلى 10 سنوات	
%19.44	07	%11.11	04	%8.33	03	أكثر من 10 سنوات	
%100	36	%55.56	20	%44.44	16	المجموع	

**التعليق:**

نلاحظ بان نسبة الاجابات للذكر والانثى بأن المشاركة بأرائهم يحفزهم للقيام بأعمالهم بنسبة %55.56 ويرفع من قدراتهم في العمل بنسبة %22.22 اما بالنسبة للمستوى التعليمي فكانت اجابات %30.56 لذوي المستوى الجامعي فهي تعتبر اكبر نسبة مقارنة بالمستويات الاخرى اما بالنسبة للخبرة المهنية فسجلنا %55.56 من اجمال الاجابات في حين اقرت نسبة %44.44 بان المشاركة بأرائهم يرفع من قدراتهم في العمل، وهذا ما يعني ان المشاركة لها دور في تحفيز الموظفين والرفع من قدراتهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة.

**الجدول الاحصائي رقم 24:** يوضح الجدول رغبة الموظفين في المنافسة اثناء تأدية عملهم  
لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية

المجموع		ابدا		احيانا		دائما		الإجابة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
%50		18	03	%27.78	10	%13.89	05	ذكر	
%50		18	01	%27.78	10	%19.44	07	أنثى	
%100		36	04	%55.56	20	%33.33	12	المجموع	
%16.67		06	02	%8.33	03	%2.78	01	متوسط	
%33.33		12	01	%16.67	06	%13.89	05	ثانوي	
%50		18	01	%30.56	11	%16.66	06	جامعي	
%100		36	04	%55.56	20	%33.33	12	المجموع	
%38.9		14	02	%25	09	%8.33	03	اقل 05 سنوات	
%41.66		15	0	%22.22	08	%19.44	07	من 05 إلى 10 سنوات	
%19.44		07	01	%8.33	03	%8.33	03	أكثر من 10 سنوات	
%100		36	03	%55.56	20	%36.11	13	المجموع	

**التعليق:**

يتضح من خلال الجدول التالي بان اكثر نسبة من اجابات الموظفين الذين يعتقدون بان رغبتهم في المنافسة تكون احيانا تقدر بنسبة 55.56% لكل من الذكور والاناث ولجميع المستويات التعليمية وجميع الموظفين سواء كانت خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات او من 5 الى 10 سنوات او اكثر من 10 سنوات، بينما قدرت نسبة الموظفين الذين يعتقدون بان رغبتهم في المنافسة تكون دائما وينسب متقاربة حيث قدرت ب 36.11% لجميع الموظفين مهما كانت خبرتهم المهنية و 33.33% لكل من الذكور والاناث مع اختلاف المستويات التعليمية وهذا يعني ان النسب كانت متكافئة واخرى متقاربة وهذا ما يفسر بان رغبة الموظفين في المنافسة تدفع بهم الى القيام بوظائفهم على اكمل وجه وابرار قدراتهم العملية.

**الجدول الاحصائي رقم 25:** يوضح الجدول التالي دور عملية التحفيز داخل المؤسسة لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية

المجموع		تطمح للوصول لدرجات اعلى في المؤسسة		التحسين من الاداء		الإجابة	
		النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار
الجنس	ذكر	15	41.67%	03	8.33%	18	50%
	أنثى	14	38.89%	04	11.11%	18	50%
	المجموع	29	80.55%	07	19.45%	36	100%
المستوى التعليمي	متوسط	05	13.89%	01	2.78%	06	16.67%
	ثانوي	08	22.22%	04	11.11%	12	33.33%
	جامعي	16	44.44%	02	5.56%	18	50%
	المجموع	29	80.55%	07	19.45%	36	100%
الخبرة المهنية	اقل 05 سنوات	13	36.11%	01	2.78%	14	38.9%
	من 05 إلى 10 سنوات	11	30.56%	04	11.11%	15	41.66%
	أكثر من 10 سنوات	05	13.88%	02	5.56%	07	19.44%
	المجموع	29	80.55%	07	19.45%	36	100%

**التعليق:**

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 80.56% من ذكور واناث الذين اجابوا ان عملية التحفيز تحسن من ادائهم في حين نجد ان هناك تكافئ لجميع المستويات التعليمية حيث سجل اكبر عدد هو 44.44% للمستوى الجامعي و 36.11% لذوي الخبرة اقل من 5 سنوات في حين سجلنا نسبة 19.44% من نسبة الذكور والاناث الذين يعتقدون ان عملية التحفيز تدفع بهم الى الوصول لدرجات اعلى للمؤسسة ونسبة 11.11% لذوي المستوى التعليمي الثانوي وذوي الخبرة المهنية من 5 الى 10 سنوات وهذا ما يدل على ان عملية التحفيز تشجع العاملين على المواظبة في العمل .

## الجدول الاحصائي رقم 26: يبين الجدول التالي اهم الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل

المؤسسة لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية

المجموع		الأنترانت		فاكس		هاتف		الإجابة	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	المتغيرات	
%50	18	%13.89	05	%8.33	03	%27.78	10	ذكر	الجنس
%50	18	%11.11	04	%11.11	04	%27.78	10	أنثى	
%100	36	%25	09	%19.44	07	%55.56	20	المجموع	
%16.67	06	%2.78	01	%0	0	%13.89	05	متوسط	المستوى التعليمي
%33.33	12	%5.56	02	%13.88	05	%13.89	05	ثانوي	
%50	18	%16.67	06	%5.56	02	%27.78	10	جامعي	
%100	36	%25	09	%19.44	07	%55.56	20	المجموع	
%38.9	14	%8.33	03	%5.56	02	%25	09	اقل 05 سنوات	الخبرة المهنية
%41.66	15	%8.33	03	%13.88	05	%19.44	07	من 05 إلى 10 سنوات	
%19.44	07	%11.11	04	%0	0	%8.33	03	أكثر من 10 سنوات	
%100	36	%27.78	10	%19.44	07	%52.78	19	المجموع	

### التعليق :

يتضح من خلال الجدول التالي ان نسبة 27.78% من الذكور والاناث الذين يعتقدون بان الهاتف من اهم الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة بينما توضح نسبة 11.11% الذين يعتقدون ان اهم الوسائل هي الفاكس والانترانت في حين نسجل نسبة 27.78% لذوي المستوى الجامعي ونسبة 25% من ذوي الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات في حين نجد ان هناك تباين في بعض النسب وذلك حسب الخبرة المهنية وحسب المستوى التعليمي وهذا يعني ان الهاتف وسيلة تستخدم في غالبية مجالات ومواقف الاتصال وهو ايضا اداة مكملة لأدوات الاتصال الاخرى كما يعتبر اداة ميسرة لكافة فئات الافراد على المستوى الوظيفي او التنظيمي.

**الجدول الاحصائي رقم 27: يبين الجدول التالي طريقة استخدام موظفين لوسائل الاتصال.**

المجموع		صعب		سهل		سهل جدا		الإجابة المتغيرات	
		النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
الجنس	ذكر	%50	18	%00	00	%16.67	06	%33.33	12
	أنثى	%50	18	%00	00	%16.67	06	%33.33	12
	المجموع	%100	36	%00	00	%33.34	12	%66.66	24
المستوى التعليمي	متوسط	%16.67	06	%00	00	%11.11	04	%5.56	02
	ثانوي	%33.33	12	%00	00	%13.89	05	%19.44	07
	جامعي	%50	18	%00	00	%11.11	04	%38.89	14
	المجموع	%100	36	%00	00	%36.11	13	%63.89	23
الخبرة المهنية	اقل 05 سنوات	%38.9	14	%00	00	%19.44	07	%19.44	07
	من 05 إلى 10 سنوات	%41.66	15	%00	00	%8.33	03	%33.33	12
	أكثر من 10 سنوات	%19.44	07	%00	00	%8.33	03	%11.11	04
	المجموع	%100	36	%00	00	%36.11	13	%63.89	23

**التعليق:**

من خلال بيانات نلاحظ الجدول التالي ان نسبة 33.33% من الذكور والاناث الذين يرون بان استخدام هذه الوسائل سهل جدا في حين نسجل نسبة 16.67% الذين اجابوا بان استخدامها سهل اما بالنسبة للمستوى التعليمي فكانت النسب متباينة من مستوى الى اخر فقدرت ب38.89% للمستوى الجامعي و19.44% للمستوى الثانوي و5.56% للمستوى المتوسط الذين اجابوا بان استخدام الوسائل سهل جدا في حين نجد 13.89% لذوي المستوى الثانوي الذين يعتقدون ان استخدامها سهل و11.11% لذوي المستوى الجامعي والمتوسط؛ اما بالنسبة للخبرة المهنية فقدرت اعلى نسبة للذين اجابوا ان طريققتها سهلة جدا 33.33% من ذوي الخبرة من (5 الى 10 سنوات) في حين نسجل 19.44% للإجابة سهل للموظفين ذوي الخبرة

(اقل من 5 سنوات) بينما نسجل 0% للإجابة صعب وهذا مايعني ان جميع العمال اجمعوا على سهولة استخدام هذه الوسائل من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

**الجدول الاحصائي رقم 28:** يوضح الجدول التالي دور الاتصال داخل المؤسسة لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية

المجموع		زيادة مستوى ادائك		ابرار قدراتك		الإجابة المتغيرات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%50	18	%25	09	%25	09	ذكر	الجنس
%50	18	%22.22	08	%27.78	10	أنثى	
%100	36	%47.22	17	%52.78	19	المجموع	
%16.67	06	%8.33	03	%8.34	03	متوسط	المستوى التعليمي
%33.33	12	%8.33	03	%25	09	ثانوي	
%50	18	%30.56	11	%19.44	07	جامعي	
%100	36	%47.22	17	%52.78	19	المجموع	
%38.9	14	%13.88	05	%25	09	اقل 05 سنوات	الخبرة المهنية
%41.66	15	%16.67	06	%25	09	من 05 إلى 10 سنوات	
%19.44	07	%16.67	06	%2.78	01	أكثر من 10 سنوات	
%100	36	%47.22	17	%52.78	19	المجموع	

### التعليق:

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين ان نسبة 27.78% من الاناث و 25% من الذكور الذين كانت اجاباتهم ان وسائل الاتصال تبرز قدراته في حين نسجل نسبة 22.22% و 25.25% على التوالي للموظفين الذين يعتقدون بان وسائل الاتصال تزيد من مستوى ادائهم اما بالنسبة للمستوى التعليمي فنجد نسبة 25% لذوي المستوى الثانوي في حين نسجل نسبة 30.56% من الموظفين الذين يعتقدون ان وسائل الاتصال لها دور في زيادة مستوى ادائهم، في حين نجد ان

نسبة 25% لذوي الخبرة المهنية (اقل من 5 سنوات) ومن (5 الى 10 سنوات) ونسبة 2.78 % لذوي الخبرة (اكثر من 10 سنوات) كما لاحظنا ان الموظفين ذوي الخبرة (من 5 الى 10 سنوات) كانت نسبتهم تقدر 16.67% للذين اجابوا بان وسائل الاتصال تعمل على زيادة مستوى ادائهم.

## الجدول الاحصائي رقم 29: يبين الجدول اعتقاد الموظفين ان استخدام وسائل الاتصال

تعمل على تحسين ادائهم لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية

المجموع		بشكل غير مناسب		بشكل مناسب		الإجابة المتغيرات	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%50	18	%00	00	%50	18	ذكر	الجنس
%50	18	%2.78	01	%47.22	17	أنثى	
%100	36	%2.78	01	%97.22	35	المجموع	
%16.67	06	%00	00	%16.67	06	متوسط	المستوى التعليمي
%33.33	12	%00	00	%33.33	12	ثانوي	
%50	18	%00	00	%50	18	جامعي	
%100	36	%00	00	%100	36	المجموع	
%38.9	14	%00	00	%38.88	14	اقل 05 سنوات	الخبرة المهنية
%41.66	15	%00	00	%41.67	15	من 05 إلى 10 سنوات	
%19.44	07	%2.78	01	%16.67	06	اكثر من 10 سنوات	
%100	36	%2.78	01	%97.22	35	المجموع	

### التعليق:

من خلال ملاحظتنا للجدول تبين ان نسبة 50% من الذكور و 47.22% من الاناث الذين كانت اجاباتهم بان وسائل الاتصال تعمل على تحسين الاداء بشكل مناسب في حين نسجل نسبة 2.78% ونسبة منعدمة من الموظفين الذين يرون ان الاتصال يعمل بشكل غير مناسب اما بالنسبة للمستوى التعليمي فنجد نسبة 50% لذوي المستوى الجامعي في حين نسجل نسبة 33.33% لذوي المستوى الثانوي وايضا سجلنا نسبة 16.67% لذوي المستوى المتوسط الذين



اجابوا بان الوسائل تعمل على تحسين الاداء بشكل مناسب بينما نسجل 0% للإجابة غير مناسب؛ أما بالنسبة للخبرة المهنية فقدرت اعلى نسبة للذين اجابوا بانها بشكل مناسب بنسبة 41.67% من ذوي الخبرة من 5 الى 10 سنوات في حين نسجل 16.67% من ذوي الخبرة اكثر من 10 سنوات وهذا ما يعني انها تتلاءم مع اداء الموظفين ووظائفهم كما سجلنا 2.78% لذوي الخبرة لأكثر من 10 سنوات الذين اجابوا ان استخدام هذه الوسيلة بشكل غير مناسب كما سجلنا لذوي الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات ومن 5 الى 10 سنوات نسبة 0% الذين اجابوا بان هذه الوسائل تعمل بشكل غير مناسب.

**الجدول الاحصائي رقم 30:** يوضح الجدول التالي الاهداف التي يسعى اليها قسم العلاقات

العامة لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية

المجموع		الحفاظ على سمعة المؤسسة		تحقيق الاداء الفعال		تحقيق الاتصال الفعال		تحقيق المرونة		الإجابة المتغيرات	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
50%	18	2.78%	01	19.44%	07	22.22%	08	5.56%	02	ذكر	الجنس
50%	18	00%	0	2.78%	01	25%	09	22.22%	08	أنثى	
100%	36	2.78%	01	22.22%	08	47.22%	17	27.78%	10	المجموع	
16.67%	06	00%	0	00%	0	5.57%	02	11.11%	04	متوسط	المستوى التعليمي
33.33%	12	2.78%	01	11.11%	04	8.33%	03	11.11%	04	ثانوي	
50%	18	00%	00	11.11%	04	33.33%	12	5.56%	02	جامعي	
100%	36	2.78%	01	22.22%	08	47.22%	17	27.78%	10	المجموع	
38.9%	14	2.78%	01	5.56%	02	25%	09	5.56%	02	اقل 05 سنوات	الخبرة المهنية
41.66%	15	00%	00	16.66%	06	13.88%	05	11.11%	04	من 05 إلى 10 سنوات	
19.44%	07	00%	00	00%	0	8.33%	03	11.11%	04	أكثر من 10 سنوات	
100%	36	2.78%	01	22.22%	08	47.22%	17	27.78%	10	المجموع	

**التعليق:**

من خلال قراءتنا للجدول التالي يتبين ان الاهداف التي يسعى اليها قسم العلاقات العامة كثيرة ومتعددة فنجد ان نسبة 22.22% من الاناث تنتظر بأن الهدف الاساسي من العلاقات العامة

هي تحقيق المرونة في العمل ونسبة 22.22% من الذكور يتبين لهم بان الهدف الاساسي من العلاقات العامة هو تحقيق الاتصال الفعال و 19.44% تعتقدون بانها تحقق الاداء الفعال و 2.78% يعتقدون بأنها تعمل على الحفاظ على سمعة المؤسسة، بينما سجلنا نسبة 33.33% من ذوي المستوى الجامعي الذين يعتقدون بأن العلاقات العامة تهدف الى تحقيق الاتصال الفعال حيث تعتبر هي اكبر نسبة مقارنة بالمستوى المتوسط والثانوي حيث قدرت نسبتهم ب 5.57% و 8.33% على التوالي فيما يبين الجدول بأن الموظفين ذوي الخبرة المهنية اقل من 05 سنوات اجابوا ان العلاقات العامة تهدف الى الاتصال الفعال فقدت نسبتهم ب: 25% وهي اكبر نسبة مقارنة بالموظفين ذوي الخبرة المهنية من 05 الى 10سنوات، واكثر من 10 سنوات ب 11.11% بالنسبة للإجاباتهم على ان هدف العلاقات العامة انها تحقق المرونة في العمل و 16.66% للذين اجابوا بانها تحقق الاداء الفعال و 2.78% بالنسبة الى الذين اجابوا انها تحافظ على سمعة المؤسسة وهذا ما يبين ان العلاقات العامة تهتم بالجهود الاتصالية داخل المؤسسة وهذا ما ينمي روح التعاون بين الموظفين ويسهل انتقال المعلومات بينهم.

## الجدول رقم 31: يوضح الجدول التالي الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة من خلال عملية

الاتصال لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية

المجموع		تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة		تنشيط التعاون بين العاملين		تنمية روح تفاهم بين العاملين		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
%50	18	%11.11	04	%25	09	%13.88	05	ذكر	الجنس
%50	18	%5.56	02	%19.44	07	%25	09	أنثى	
%100	36	%16.67	06	%44.44	16	%38.89	14	المجموع	
%16.67	06	%2.78	01	%8.33	03	%5.56	02	متوسط	المستوى التعليمي
%33.33	12	%5.57	02	%8.33	03	%19.44	07	ثانوي	
%50	18	%8.33	03	%25	09	%16.67	06	جامعي	
%100	36	%16.67	06	%41.66	15	%41.67	15	المجموع	
%38.9	14	%2.78	01	%19.44	07	%16.67	06	اقل 05 سنوات	الخبرة المهنية
%41.66	15	%11.11	04	%16.67	06	%13.88	05	من 05 إلى 10 سنوات	
%19.44	07	%2.78	01	%8.33	03	%8.33	03	أكثر من 10 سنوات	
%100	36	%16.67	06	%44.44	16	%38.89	14	المجموع	

### التعليق:

تعطينا بيانات الجدول التالي نسبة متماثلة تقدر ب 25% من كلا الجنسين الذين يعتقدون بان عملية الاتصال تنمي روح التفاهم بين الموظفين و تنشيط التعاون بينهم، كما سجلنا نسبة ما تقارب هذه الاخيرة قدرت ب 19.44% من الاناث الذين يعتقدون بانها تنشيط التعاون بين العمال؛ اما بما يتعلق بالمستوى التعليمي فنجد نسبة 25% من الموظفين ذوي المستوى الجامعي يعتقدون بأن الاتصال ينشط التعاون بينهم في حين نجد نسبة ما تقارب 19.44% من ذوي المستوى الثانوي الذين اجابوا بان الاتصال ينمي روح التفاهم بين الموظفين، كما سجلنا نسبة 2.78% باعتبارها اقل قيمة في الجدول والتي كانت تمثل اجابات الموظفين على ان الاتصال ينمي الشعور بالانتماء الى المؤسسة؛ بينما سجلنا نسبة 19.44% الموظفين ذوي

الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات الذين اجابوا بانه ينشط التعاون بين العمال وهذا ما يعنى ان للاتصال اهداف متعددة تسمح للعاملين بالعمل بحرية داخل المؤسسة ويوفر الجو المناسب للعمل.

**الجدول رقم 32:** يوضح الجدول التالي الفائدة من الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية

المجموع		خلق المناخ الجيد للعمل		تجنب سوء التفاهم بين الزملاء		الإجابة	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	المتغيرات	
%50	18	%33.33	12	%16.66	06	ذكر	الجنس
%50	18	%25	09	%25	09	أنثى	
%100	36	%58.33	21	%41.67	15	المجموع	
%16.67	06	%5.56	02	%11.11	04	متوسط	المستوى التعليمي
%33.33	12	%16.67	06	%16.67	06	ثانوي	
%50	18	%36.11	13	%13.89	05	جامعي	
%100	36	%58.33	21	%41.67	15	المجموع	
%38.9	14	%19.44	07	%19.44	07	اقل 05 سنوات	الخبرة المهنية
%41.66	15	%25	09	%16.66	06	من 05 إلى 10 سنوات	
%19.44	07	%13.89	05	%5.56	02	أكثر من 10 سنوات	
%100	36	%58.33	21	%41.67	15	المجموع	

التعليق:

توضح المعطيات الواردة في الجدول التالي ان نسبة تقدر ب 33.33% من جنس الذكور الذين اجابوا بان الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال تسمح لهم بتجنب سوء التفاهم بين العمال ونسبة 16.66% منهم اجابوا يعمل على خلق المناخ الجيد للعمل، اما بالنسبة الى جنس الاناث كانت النسب متكافئة لكلا الاجابيتين حيث قدرت نسبة الاجابة ب 25%، اما المستوى التعليمي فنجد نسبة ما يعادل 36.11% من الموظفين ذوي المستوى الجامعي الذين اشاروا

بأن الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال يخلق المناخ الجديد للعمل في حين اشارت 16.67% من المستوى الثانوي و 5.56% لذوي المستوى المتوسط الذين اجابوا بنفس الاجابة، اما فيما يخص الخبرة المهنية فنجد الموظفين التي كانت خبرتهم المهنية (من 5 الى 10 سنوات ) اشاروا بنسبة 25% بان الاتصال يخلق المناخ الجيد للعمل و 19.44% بالنسبة للإجابتين التي اشار ايها الموظفين الذين خبرتهم المهنية اقل من 05 سنوات، و فيما يتعلق بالموظفين التي خبرتهم المهنية اكثر من 10 سنوات فقدرت نسبتهم ب 13.89% الذين يرون بانه يخلق لهم المناخ الجيد للعمل؛ و هذا ما يفسر بأن تنوع وسائل الاتصال في المؤسسة يسمح للعاملين بالعمل في ظروف جد ملائمة و يدفع بالموظفين الى اكتساب خبرات ومهارات مناسبة لوظيفته.

**الجدول رقم 33:** يبين الجدول التالي طرق رفع معنويات العاملين بالمؤسسة في حالة القيام بأعمال اضافية

المجموع		تقديم ساعات راحة		رفع مكافئتك		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
50%	18	22.22%	08	27.78%	10	ذكر	الجنس
50%	18	16.67%	06	33.33%	12	أنثى	
100%	36	38.89%	14	67.11%	22	المجموع	
16.67%	06	8.33%	03	8.33%	03	متوسط	المستوى التعليمي
33.33%	12	11.11%	04	22.22%	08	ثانوي	
50%	18	25%	09	25%	09	جامعي	
100%	36	44.44%	16	55.56%	20	المجموع	
38.9%	14	19.44%	07	19.44%	07	اقل 05 سنوات	الخبرة المهنية
41.66%	15	16.67%	06	25%	09	من 05 إلى 10 سنوات	
19.44%	07	11.11%	04	8.33%	03	أكثر من 10 سنوات	
100%	36	47.22%	17	25%	19	المجموع	

## التعليق:

تعبر نتائج الجدول التالي ان نسبة كبيرة من جنس الاناث تقدر ب 33.33% اشارت بان رفع معنوياتهم يتم من خلال رفع مكافأاتهم، اما الذكور فقدرت نسبتهم ب 27.78% في حين نسجل نسبة 22.22% و 16.67% على التوالي لذكور و الاناث الذين اقرروا بأن رفع معنوياتهم يكون من خلال تقديم ساعات راحة لهم، و فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فنجد ان الموظفين الذين مستواهم التعليمي جامعي كانت نسبتهم متكافئة بالنسبة للإجابتين فقدرت ب 25% و المتوسط 8.33% اما الثانوي فكانت نسبتهم متباعدة فكانت تقدر ب 22.22% للإجابة الاولى و 11.11% للإجابة الثانية، كما سجلنا نسبة 25% للذين كانت اجاباتهم رفع مكافئاتهم حيث كانت خبرتهم المهنية من 05 الى 10 سنوات، اما الذين خبرتهم المهنية اقل من 05 سنوات فكانت اجاباتهم متكافئة بنسبة 19.44%، في حين نسجل نسبة 11.11% للذين اقرروا بأن رفع معنوياتهم يكون من خلال تقديم ساعات راحة لهم؛ و هذا ما يعني ان رفع معنويات العاملين تختلف من موظف الى اخر و ذلك حسب الجنس و المستوى التعليمي والخبرة المهنية لذا علينا القول بان رفع معنويات العمال يدفع بهم الى المضي قدما الى تحقيق الاداء الفعال من خلال شعورهم بانهم جزء من المؤسسة و بالتالي تحقيق اهداف هذه الاخيرة.

**الجدول 34:** يوضح الجدول التالي ابرز المعوقات التي تعترض العلاقات العامة داخل المؤسسة

المجموع		عدم الادراك بأهميتها		عدم اعتراف الادارة العليا بها		الإجابة	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
الجنس	ذكر	50%	18	19.44%	07	30.56%	11
	أنثى	50%	18	25%	09	25%	09
	المجموع	100%	36	44.44%	16	55.56%	20
المستوى التعليمي	متوسط	16.67%	06	8.33%	03	8.33%	03
	ثانوي	33.33%	12	16.67%	06	16.67%	06
	جامعي	50%	18	22.22%	08	27.78%	10
	المجموع	100%	36	47.22%	17	52.78%	19
الخبرة المهنية	اقل 05 سنوات	38.9%	14	22.22%	08	16.67%	06
	من 05 إلى 10 سنوات	41.66%	15	19.44%	07	22.22%	08
	أكثر من 10 سنوات	19.44%	07	5.56%	02	13.89%	05
	المجموع	100%	36	47.22%	17	52.78%	19

**التعليق:**

تشير بيانات الجدول التالي بان النسبة الذكور التي اجابت بأن اهم المعوقات التي تعترض العلاقات العامة هي أن الادارة العليا غير معترفة بها كانت بنسبة 30.56% اما النسبة المتبقية التي اجابوا بأنهم غير مدركين بأهميتها كانت تقدر ب 19.44% في حين سجلنا نسبة تقدر ب 25% من اجابات الاناث التي كانت متكافئة، فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فكانت الاجابات متقاربة اكبر نسبة كانت لذوي المستوى الجامعي لإجابتهم بأن الادارة العليا غير معترفة بها و التي قدرت نسبتهم ب 27.78% و اما الذين اجابوا بأنهم غير مدركون بأهميتها فكانت نسبتهم 22.22%، اما بقية المستويات فكانت متكافئة بالنسبة للمستوى المتوسط قدرت

ب 8.33% للإجابة الاولى و 16.67% بالنسبة للإجابة الثانية، اما فيما يتعلق بالخبرة المهنية فكانت اكبر نسبة تقدر ب 22.22% للموظفين الذين خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات والتي كانت اجاباتهم بأنهم غير مدركون بأهميتها ولذوي الخبرة المهنية من 05 الى 10 سنوات الذين اجابوا بأن الادارة العليا غير معترف بالعلاقات العامة، اما الموظفين الذين خبرتهم المهنية اكثر من 10 سنوات فقدرت اكبر نسبة للإجابات ب 13.89%؛ وهذا ما يفسر غياب جهاز خاص بالعلاقات العامة داخل المؤسسة رغم دورها الفعال في تحقيق الاهداف الخاصة بالموظفين و الاهداف العامة للمؤسسة.



## المطلب الثالث: نتائج الدراسة

- عدم اتضاح مفهوم العلاقات العامة لنقص الدورات التدريبية في هذا المجال.
- حرص المؤسسة على الاتصال الفعال بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية بهدف تقديم جسر من المعرفة والثقة المتبادلة عن طريق مشاركتهم بأرائهم في عملية اتخاذ القرار.
- كما يتضح وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة
- أظهرت نتائج الدراسة توفر الاتصال بين الموظفين يسهل تنقل المعلومات فيما بينهم
- ويسمح للموظفين إلى احترام بعضهم البعض.
- يعتبر الموظفون بأن الاتصال أحد العوامل الأساسية فيها لأنه يؤثر على فهم العاملين وعلى مدى استيعابهم للأوامر والتعليمات فهو أحد العوامل الهامة والمساعدة على تحقيق الاتصال.
- الوسائل الاتصالية المتاحة كان استخدامها سهل من طرف الموظفين مهما اختلفت خبرتهم المهنية ومستواهم التعليمي.
- كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة حيث أن معظم العمال يدركون بأن العلاقات العامة هي الاتصال.
- أكدت نتائج الدراسة أن الأجهزة المتوفرة لممارسة العلاقات العامة غير كافية لممارسة المهام.
- تعتبر عملية التحفيز من القواعد الهامة التي يرغب العاملون فيها باعتبارها توظف الحماس والدافعية لديهم.
- هناك علاقة واضحة بين العلاقات العامة (الاتصال) والأداء بحيث نجد أنه يعمل على طموح العمال لوصولهم إلى أعلى درجات في العمل و تحقيق الاتصال الفعال وهذا ما يدفع بهم إلى تنمية روح التفاهم بينهم وتنشيط التعاون وشعورهم بالانتماء للمؤسسة مما يمنح لهم بخلق المناخ الجيد للعمل وهذا ما يعني أن العلاقات العامة تعمل على تحسين الأداء من خلال عملية الاتصال التي بدورها تعتبر أهم ركيزة في المؤسسة.

## المطلب الرابع: التوصيات

- العمل على توفير خلية خاصة بالعلاقات العامة تسهر على العمل في احتياجات المؤسسة
- العمل على إقامة دورات تدريبية لوعي الموظفين لمفهوم العلاقات العامة باعتبارها أصبحت عصب الحياة داخل المؤسسة.
- العمل على تحسين وسائل الاتصال من أجل تقوية الروابط بين الموظفين من أجل زيادة فعالية الأداء من خلال تدريبهم على حسن استخدامها بما تحقق الهدف منها على أحسن وجه.
- مشاركة الموظفين بأرائهم يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة.
- ضرورة الالتزام بنظام علمي في استخدام التحفيز من خلال تقديم مكافآت وترتيبات تحفز الموظفين على انجاز مهامهم بفاعلية وكفاءة.
- الاعتراف بأهمية دور العلاقات العامة إذ لا تكفي أن تكون هي الاتصال.
- تنظيم دورات تدريبية من أجل وعي الموظفين بأهمية العلاقات العامة ودورها في تفعيل الأداء ونجاح المؤسسة.
- ابتكار وسائل اتصالية جديدة تعمل على تنشيط التعاون بين العمال وإبراز قدراتهم.
- تقديم العلاوة والمكافآت يكون بشكل مناسب للموظفين.
- تصحيح مفاهيم بأهمية العلاقات العامة وبدورها المعاصر.
- إجراء الكثير من البحوث الميدانية حول موضوع العلاقات العامة والتحفيز معتمدين فيها على الربط بين العلاقات العامة والأداء.

## خاتمة

في ختام بحثنا وعلى ضوء ما جاء في دراستنا لدور العلاقات العامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - 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 رغم أن المؤسسة تقوم ببحوث ودراسات للجماهير، 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 بأرائهم 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 العاملين وتحفزهم للقيام بوظائفهم، وبما أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تمثل اكبر شبكة للاتصال أصبح من الضروري إعادة النظر في سياستها الاتصالية بشكل يمكنها من إثبات مكانتها، وزيادة ثققتها بجمهورها الداخلي وبالتالي وضع أهمية قصوى للعلاقات العامة

## قائمة المراجع:

### أ- المراجع باللغة العربية:

#### - الكتب:

- 1- ابراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وادارتها مدخل وظيفي، ط1، مؤسسة الوراق، 1999
- 2- احسان محمد حسن ، مناهج البحث الاجتماعي ، ط1 ، دار وائل لنشر و التوزيع ، الاردن ،2005.
- 3- بربار آمل، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ط1، دار المحمدية العامة ، الجزائر 2004 .
- 4- بشير علاق ،الاتصال في المنظمات الخاصة ، دار اليازوري لنشر و التوزيع، الاردن ،2009
- 5- حمداوي وسيلة ،ادارة الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية 2004، قالمة
- 6- خميس طعم الله، مناهج البحث و ادواته في العلوم الاجتماعية، مركز النشر الجامعي بيت الحكمة، قرطاج، 2004
- 7- خوجة عبد العزيز ، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر و التوزيع ،2005.
- 8- داود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، ط1 ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
- 9- راسم محمد الجمال، خيرات معوض عياد، ادارة العلاقات العامة-المدخل الاستراتيجي- ط1 الدار اللبنانية المصرية القاهرة،2005.
- 10- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطويلسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، 2005.
- 11- رابوة حسن، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
- 12- سمير حسن منصور، منهاج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005
- 13- السيد عبد الحميد عطية، الاتصال - اتجاهات نظرية و اسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية- المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- 14- صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني ، دار الشروق ، ط1، عمان.
- 15- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الكتب العربية، القاهرة، 2003
- 16- عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة والعولمة ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان،2009
- 17- عبد الله محمود عبد الرحمان، سوسيولوجية التنظيم ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية
- 18- عصام الدين فرج ، اسس العلاقات العامة ،دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2008
- 19- على عجوة، محمود يوسف ، ادارة وتخطيط العلاقات العامة ، 2005.
- 20- علي الباز، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام، مكتبة الإشعاع، مصر،2002.
- 21- علي يرغوت، العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية، معهد البحوث و الدراسات العربية مصر،2007.
- 22- غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر .
- 23- فوزي نور الدين، محاضرات في منهجية العلوم الاجتماعية ، القيت على طلبة السنة الاولى قسم العلوم السياسية جامعة محمد خيضر ، 2004/ 2005.
- 24- لطفي طلعت ابراهيم ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة ، القاهرة .
- 25- محفوظ أحمد جودة ،العلاقات العامة - مفاهيم وممارسات ،ط4 ، دار زهران لنشر و التوزيع عمان،2008.
- 26- محمد بهجت كشك، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، دار المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2007
- 27- محمد زيان عمر، البحث العلمي مناهجه و تقنياته ، ط4 ، دار الشروق للنشر و الطباعة جدة

- 28- محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 29- محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية، أسس و مبادئ، المكتب العلمي للكمبيوتر، مصر، 1994.
- 30- محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة - النظريات ،العمليات ،الوظائف - ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004 .
- 31- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر لنشر و التوزيع، ط1، القاهرة 2007.
- 32- محمد منير حجاب، سحر أحمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الاتصالي) دار الفجر للنشر التوزيع ، القاهرة.
- 33- محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، ط1، مكتبة الرائد، عمان، 2000.
- 34- محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية ، ط1، دار الحامد لنشر و التوزيع ،2008، الاردن.
- 35- مصطفى محمود ابو بكر ،عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال - مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات العامة في الحياة و الاعمال- ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007
- 36- منير بن أحمد دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية : التدريب والحوافز، ط1 : دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
- 37- منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر و التوزيع، المجلد الخامس، القاهرة 2003.
- 38- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية وتطبيقية - ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 .
- 39- نزار منهوب، بطرس حلاق، مقدمة في العلاقات العامة، بدون ذكر دار النشر، دمشق، 2005.
- 40- نعيمة واكد، مبادئ في علم الاتصال، طاكسيج كوم للدراسات والنشر و التوزيع ،الجزائر.
- 41- هادي نهر، احمد محمود الخطيب ، ادارة الاتصال و التواصل: النظريات، العمليات، الوسائط ،الكيفيات، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009.
- 42- هاشم حمدي رضا، ادارة العلاقات العامة و البروتوكولات ، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع الاردن، 2011
- 43- هالة منصور، الاتصال الفعال - مفاهيمه و اساليبه و مهاراته- المكتبة الجامعية، الاسكندرية 2000.
- 44- هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية ( أسس نظرية ومجالات تطبيقية ) المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001.
- 45- وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة 08 ماي 1945، الجزائر، 2004

#### - المقالات العلمية

- 46- الداوي الشيخ، « تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية»، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008.
- 47- سناء عبد الكريم الخناق، « مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية »، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات و .الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، مارس 2005.
- 48- صالح بن نوار، « الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية»، مجلة دراسات العلوم الانسانية، العدد 22، 2004.

- 49- عبد الفتاح بوخمخ، « تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية » ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18 جامعة منثوري قسنطينة.
- 50- عبد المليك مزهوده، «الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم»، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد الاول، 2001
- 51- ماهر صبري درويش ، ابراهيم راشد الشمري ، « تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي »، دراسة لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الكوفة ، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 82، 2010 .
- 52- هشام محمد علي حسين، « العلاقات العامة بين القناعة والتهميش في الوطن العربي»، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2002، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- المذكرات:**
- 53- رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة، مجلة الاقتصادي الخليجي العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2011.
- 54- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 ، العدد الأول، 2011، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 55- عبدالله حمد محمد الجاسسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010/ 2011
- 56- علاوة محمد ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة و اثرها على الاداء المهني للموظفين الجزائريين الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة ام البواقي - ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 2011 .
- 57- بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بولاية عنابة دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 2008 .
- 58- صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في دبلوم في العلاقات العامة، 2009.
- 59- رضا نبائس، واقع العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية اجريت بمؤسسة الاسمنت لعين لكبيرة بسطيف ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، 2007/ 2008 .
- 60- ياسين مسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية ،دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس - قسنطينة- ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال و العلاقات العامة ، 2008/2009.
- 61- لقصير رزيقة ، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية لمؤسسة الاملاح بقسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، 2006/ 2007 .
- 62- رافع احمد ابو 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 .
- 63- بنان آريمة، الصحافة الداخلية للمؤسسة، دراسة استطلاعية لقرأ مجلة "اخبار بدر "، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام قسم علوم الإعلام و الاتصال، 2004 - 2005.

- 64- عبد الرحمان عبد العزيز الماجد ، اساليب الاتصال ووسائله في العلاقات العامة ،دراسة تطبيقية مكتملة لنيل درجة الماجستير ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ،1407هـ .
- 65- نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة لمؤسسة الجزائر للكهرباء، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2005
- 66- خالد بن حمدي الحميدي الحربي ، أثر العلاقات الانسانية على اداء العاملين في الاجهزة الامنية، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض
- 67- موسى محمد ابو حطب ، فاعلية نظام تقييم الاداء و اثره على مستوى أداء العاملين ، حالة دراسية على جمعية اصحاء المريض الخيرية، رسالة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، 2009.
- 68- لبصير فطيمة ، واقع العلاقات العامة في البرلمان الجزائري ، مجلس الامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال
- 69- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الاداء، دراسة تطبيقية مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية ، الرياض ، 2006.

### القواميس :

- 70- القاموس العربي الشامل الاداء، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، 1997 .
- 71- ابن منظور لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت.

### ب- المراجع باللغة الاجنبية:

- 72- *Alain Fernandez, Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Decideurs, Editions d'organisation, Paris, 2000 .*
- 73- *Bernard Dagenais, « Des Modeles Utiles Mais Ignorees: Le Cas Des Relations Publiques », Communication Et Organization. 2006.*
- 74- *C.Donjean , Evolution De La Communication Interne Dans l'entreprise , Objectif Com 2013*
- 75- *Caroline Golle , La Communication Infirmier(E) A Domicile – Patient , 9 Edition , Rue De La Marne , 2008.*
- 76- *Christian Batal , La Gestion Des Ressources Humaines Dans La Secteur Public , 2eme Edition d'organisation , Paris , 2000 .*
- 77- *Christine Nottrelet Et Son Equipe, Communication Et Gestion Des Ressources Humaines Tel Stg, Centre National De Documentation Pedagogique , Edition 2006 .*
- 78- *Dobiecki, Communication Des Entreprises Et Des Organisation , Paris , 1996.*
- 79- *Ecosip , Dialogue Autour De La Performance En Entreprise, Editions Harmattan, Paris ,1999.*
- 80- *Fericelli, Performance Et Ressources Humaines, Economico, Paris.*
- 81- *Ilyess Elouaer , La Mobilité Professionnelle Des Salaries : Determinants Et Impact Sur La Performance Organisationnelle , Paris .*
- 82- *Jacque Choquette, Services Et Realisation .*

- 83- **Jacques-Emile Bertrand**, *Psychologie De La Communication – Theorie Et Pratique –*
- 84- **Jean –Baptiste Bres** ,*La Communication Interne De l'entreprise , Memoire De Mineur Ou Mangement De l'entreprise :Universite De Technologie Belfort- Montbeliard .*
- 85- **Jean Luc Michel**, *Les Professions De La Communication Fonctions Et Metier* , 2eme Edition, 2004
- 86- **Jean-Daniel Kant** , *Theorie De l'entreprise I Introduction, Scp, Management* , Universite Pierre Et Marie Curie , 2013.
- 87- **Laura Salamanca Avila** , *Les Metiers De La Communication En Organisation Interne : Le Role Des Professionnels De La Communication Interne Dans La Gestion Du Lieu Social .*
- 88- **Marie-Odile Simon** , *Performance, Efficacite Efficience : Les Criteres d'evaluation Des Politiques Sociales Sont-Ils Pertinents ?*, *Cahier De Recherche*, 2012.
- 89- **Memoire St-Hilaire** , *Les Problemes De Communication En Entreprise Information Ou Relation ?*, *Memoire Presente A La Faculte Des Etudes Superieures De l'universite Laval. Dans Le Cadre Du Programme De Maitrise En Communication Publique Pour l'obtention Du Grade Maitre Es Arts (M.A.)* , 2005 .
- 90- **Michael Armstrong**, *Performance Management* , 2006.
- 91- **Natacha Draskovic** ,*Creation d'un Programme De Relations Publiques Pour Un Projet Culturel Dans Un Contexte International ,Etudes Interdisciplinaires De Troisieme Cycle Management Culturel Et Politiques Culturelles*, *Universite Des Arts De Belgrade* ,2007 ,
- 92- **Olivier Moch**, *Les Relations Publiques De l'entreprise,- Creer, Asseoir Et Entretenir l'image De Marque De l'entreprise*, 2011.
- 93- **Pierre .G. Bergeron**, *La Gestion Moderne Theorie Et Cas Gaetonmarin* , Editeur Quebec ,1989
- 94- **Richard Arcand** ,*La Communication Efficace*, *Debock Universite, Paris*, 1998.
- 95- **Sophie Accaoui** , *Relations Publiques – Relations Presse -* , *Cours Communication d'entreprise*, 2009.



الاصحاح

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية - قطب شتمة -  
قسم العلوم الانسانية  
شعبة علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان حول موضوع :

دور العلاقات العامة في تحسين الاداء المهني للعاملين في  
المؤسسة الخدمائية

دراسة استطلاعية على عينة من عمال المديرية العمالية لاتصالات الجزائر - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة

" نرجو منكم الاجابة عن هذه الاستمارة بعناية علما ان المعلومات التي ستدلون بها لا

تستعمل الا في اطار بحث علمي "

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

إشراف الاستاذ(ة):

د / سلامن رضوان

إعداد الطالبة:

رابحي حنان

## البيانات الشخصية :

### 1- الجنس :

- ذكر

- أنثى

### 2- المستوى التعليمي:

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

### 3- الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 - 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: المقصود بالعلاقات العامة لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر  
بسكرة-

1. ماذا تعني لك العلاقات العامة في المؤسسة؟:

- الاتصال

- الاداء

- العلاقة بين العمال

.....  
اخرى أذكرها:

2. هل تؤمن أن العلاقات العامة داخل مؤسستكم وظيفة ؟ :

- هامة جدا

- هامة

- لا ادري

3. هل تعتمد مؤسستكم على الاتصال؟:

- بدرجة كبيرة

- بدرجة متوسطة

- بدرجة صغيرة

4. ماهي أنواع او اساليب الاتصال المعتمدة ؟

- اتصال داخلي

- اتصال خارجي

المحور الثاني : أهم الاستراتيجيات المعتمدة لقسم العلاقات العامة لتحسين من اداء العاملين؟

5. في حالة قيامك بأعمال اضافية هل يتم مكافئتك؟

- دائما

- أحيانا

- ابدا

6. هل المشاركة بأرائك ؟

- يرفع من قدراتك في العمل

- يحفزك للقيام بوظائفك

..... أخرى أذكرها:

7. هل لديك رغبة في المنافسة أثناء تأدية عملك ؟

- دائما

- احيانا

- ابدا

..... علل:

هل عملية التحفيز تدفعك الى ؟

- التحسين من الاداء

- تطمح للوصول لدرجات أعلى في المؤسسة

**المحور الثالث: ابرز الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة**

9. ما هي أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة ؟

- الهاتف

- الفاكس

- الأنترنت

..... أخرى أذكرها:

10. هل استخدامك لهذه الوسائل ؟

- سهل جدا

- سهل

- صعب

11. هل تعتقد أن استخدام هذه الوسائل لها دور؟

- ابراز قدراتك

- زيادة مستوى ادائك

.....: اخرى اذكرها

12. هل تعتقد أن هذه الوسائل تعمل على تحسين أدائك؟

- بشكل مناسب

- غير مناسب

**المحور الرابع : الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيق نشاطات العلاقات العامة**

13. ما هي الأهداف التي يسعى إليها قسم العلاقات العامة ؟

- تحقيق المرونة في العمل

- تحقيق اتصال فعال

- تحقيق الاداء الفعال

- الحفاظ على سمعة المؤسسة

.....: اخرى اذكرها

14. هل تسعى المؤسسة من خلال الاتصال الى؟

- تنمية روح التفاهم بين العاملين

- تنشيط التعاون بين العاملين

- تنمية الشعور بالانتماء الى المؤسسة

15. هل الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال تمنح لك ؟

- تجنب سوء التفاهم بين زملائك

- خلق المناخ الجيد للعمل

16. هل رفع معنويات العاملين بالمؤسسة تكون من خلال ؟

- رفع مكافأتهم

- تقديم ساعات راحة

اخرى أذكرها: .....

17. ماهي ابرز المعوقات التي تعترض العلاقات العامة داخل مؤسستكم؟

- عدم اعتراف الادارة العليا بها

- عدم الادراك بأهميتها

## اسئلة المقابلة:

1. هل لديكم خلية اتصال و اعلام؟
2. هل وسائل الاتصال تتناسب مع وظائف العمال؟
3. فيما تتمثل اهم المشاكل الاتصالية التي تعترض مؤسساتكم؟
4. هل التباين في مهارات العاملين له دور في التأثير على نجاح المؤسسة؟
5. هل التعاون بين الموظفين يعمل على خلق روح الانسجام بينهم؟
6. هل عدم فهم سلوك العمال الجدد الذين ليست لديهم الخبرة الكافية و لم يتعودوا على طبيعة العمل تعتبر من المشكلات التي تعترضكم؟
7. هل التحفيز لوحده يدفعك للقيام بأداء فعال؟
8. هل عملية الاتصال تعمل على تحقيق الانسجام في تأديتكم لوظائفكم؟
9. ماهي ابرز الاهداف التي تهدف اليها مؤسساتكم؟
10. هل تطمحون في اقامة خلية خاصة بالعلاقات العامة في المستقبل؟





الشكل: 01

CELLULE  
COMMUNICATION ET  
REL/ EX  
M. SAAD ABDELKARIM

CELLULE INSPECTION  
M. LOUAFI MOHAMED

CELLULE HYGIENE ET  
SECURITE  
M. MEDJDOUB  
MOHAMED

CELLULE GESTION  
QUALITE ET TAB  
BORDS  
M.LABDI  
ABDELHAMID

DEPARTEMENT RH & M  
M. DJOUAMA  
ABDELHALIM

DEPARTEMENT  
COMMERCIAL  
M.FARHI ILYES

DEPARTEMENT  
TECHNIQUE  
M.KHITER  
MOUHOUCHE

DEPARTEMENT  
FINANCES,  
JURIDIQUE &  
ASSURANCES

S/CE GESTION DU PL  
ET PAIE  
MME BENTALEB  
LOUBNA

S / CE RELATION  
CLIENTELE  
MME ADILA FATIHA

S/CE RESEAU ACCES &  
BOUCLE LOCALE  
M.SAOULI HICHAM

S/ CE BUDGET  
MME BOUZIDI  
MOUFIDA

S/CE GESTION  
FORMATION  
MME BOUDOUNET  
FEIROUZ

S / CE FORCE DE  
VENTE ET RESEAU  
DE ACTELS  
MME. ASSADI SAMAH

S/CE RESEAU DATA ET  
PLATFOME SVA  
M. BEZZAZ KAIS

S / CE DE LA  
TRESORERIE  
M.BENMALEK  
ABDERRAZAK

S/CE GESTION  
LOGISTIQUE  
M. SMATTI  
ABDELKADER

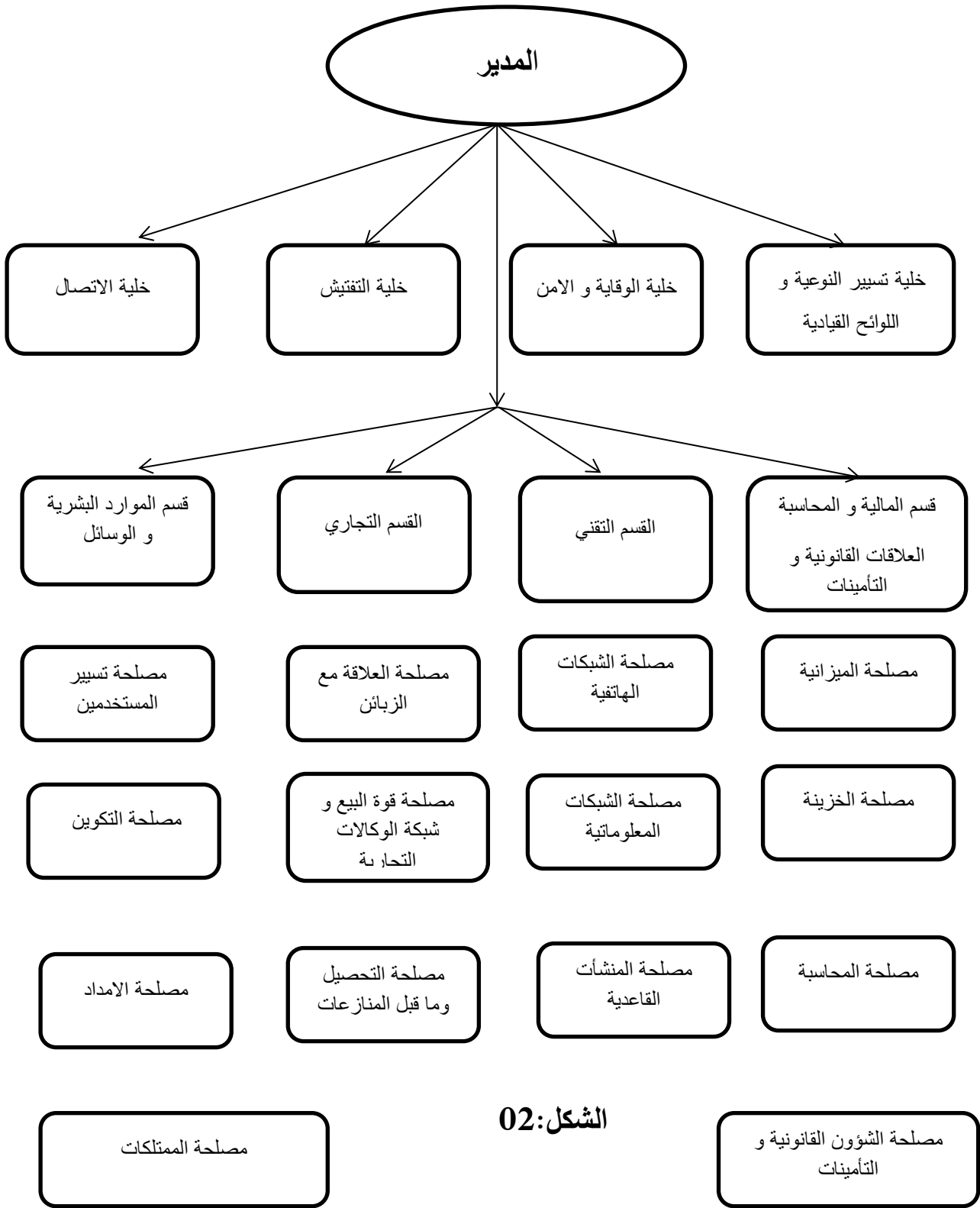
S / CE FACTURATION,  
RECOUVREMENT,  
PRECONTENTIEUX  
M. BENSAID OMAR

S/CE  
INFRASTRUCTURES DE  
BASE  
M.REMANA RACHID

S / CE DE LA  
COMPTABILITE  
M. REDJIAB FATHI  
SOFIANE

S/CE GESTION PATRIMOINE  
M. DJEBOURABI ABDERRAZAK

S/CE AFFAIRES JURIDIQUES &  
ASSURANCES  
MME REZGUI FARIDA



الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر - بسكرة -