

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



أثر إستراتيجيات العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
- دراسة مسحية في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع تيزي وزو -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص : اتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذ
زكريا جقريف

-من إعداد الطالبتان:
- زكية حمان
- ديهية دكار

السنة الجامعية 2019/2018

شكر و تقدير

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن

امدى اليكم معروفا فكافؤوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له "

إقتداءً بحديثه خير الأنام، نتقدم والشكر الجزيل ومحظية الامتنان إلى

المشرف الدكتور " جعفر بن زكريا " الذي كان نعم الأستاذ والموجه

بنصائحه القيمة وارشاداته في إتمام هذه المذكرة فله منا كل

الاحترام والثناء وجزاه الله كل خير

الإهداء

إلهي لا تطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

أما بعد،

أهدي ثمرة جمدي إلى الوالدين الكريمين أدامهما الله تاجا فوق رأسي.

وإلى جدي و جدتي العزيزين لهما مني فائق الاحترام والتقدير وحفظهم الله جميعا
ومتعمهم بوافر الصحة والعافية حتى يشهدوا لي المزيد من النجاح في المستقبل.

إلى كل أفراد عائلتي إخوتي علي، عزيز، كريم، سهام. خالتي وخصوصا إبنة خالتي بشري
لك مني جزيل الشكر يا أختاه. رفيق دربي يزيد (لونيس)، جميع الأصدقاء والأصحاب
والظان وإلى جميع أساتذتي الكرام.

إلى زميلتي ديمية التي طالما كانت خير زميلة ورفيقة لي في حياتي بدون أن أنسى
عائلتها خصوصا والدما كان يدا مساعدة لنا

إلى كل طالب علم أهدي هذا العمل المتواضع وإلى الجزائر الحبيبة.

زكية

الإهداء

إلى من تعجز الكلمات عن ذكر مآثرها، إلى الشمس التي أضاءت دربي بوجودها، إلى

التي لن أوليها حقها مما حاولت أمي أطال الله في عمرها

إلى من كان سندا لي في مشواري الدراسي الذي لم يبخل عليّ بشيء، والذي لا طالما

كان يطمح ويتمنى أن يراني ناجحة في حياتي و أتخطى درجات العلم و النجاح أبي أطال

الله عمره

إلى من إحتواهم قلبي ولفظهم لساني أخواتي ليدية وتسعديت وأخي العزيز ماسي

حفظهم الله، إلى رفيقاتي في الدرب وشركاتي في الحياة الجامعية، دون أن أنسى

زميلتي وصديقتي العزيزة على قلبي زكية التي تقاسمت معي المجهود للحصول على

ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى كل أساتذتي، و كل طلبة علوم الإعلام والاتصال لكم مني كل الشكر و الإهداء

ديهيبة

ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا إلى التعرف على أثر إستراتيجيات العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع تيزي وزو-، وإبراز أهمّ النشاطات و البرامج المعدّة ضمن إستراتيجية محكمة هدفها الحفاظ على معنويات الموظّفين وتشجيعهم لتحقيق أداء متميّز في العمل.

وإعتمدت الدراسة على المنهج المسحي (المسح بالعينة)، وكذا مجموعة من الأدوات لجمع البيانات متمثلة في: الإستبيان، المقابلة والملاحظة. أمّا مجتمع الدراسة فهو متشكّل من الجمهور الداخلي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو. وبخصوص عينة الدراسة فتمثّلت في جزء من مفردات هذا الجمهور، وقد إعتمدت الدراسة على أسلوب العينة القصدية، حيث بلغ حجمها 100 مفردة. وقد إعتمدنا على جداول بسيطة ومركّبة لتفريغ وتحليل البيانات.

وإستنادا إلى عرض، تحليل وتفسير بيانات الدراسة، تمكّنا من التّوصّل إلى عدد من النّتائج أهمّها:

أنّ مؤسسة التّوزيع المتواجدة في تيزي وزو لا تحتوي على مكتب خاص بالعلاقات العامة وبالتالي لا ترتبط مباشرة بالمديرية وإنّما تدخل في إختصاص مكتب الإعلام والاتّصال. وهذا إن دلّ على شيء فإنّه يدلّ على أنّ العلاقات العامة لم تأخذ مكانتها المستحقّة في الهيكل التّنظيمي للمؤسسة. كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك إستراتيجيات خاصة بنشاطات العلاقات العامة حيث أنّ هذه الأخيرة لا تنطلق من فراغ، إذ أنّه من بين هذه الإستراتيجيات نجد إستراتيجية المشاركة التي تهتمّ بإدخال الموظّفين في جوّ العمل وإعطاء أهميّة لهم ليحسّوا بمكانتهم وأهمّيتهم في العمل وبالتالي مشاركتهم في الأرباح التي تجنيها المؤسسة وهذا ما يؤثّر إيجابا على مردودهم المهني.

ولقد إتضح لنا أيضا من خلال الدراسة أنّ الجهة المكلفة بالعلاقات العامة تستخدم وسائل إتّصال كثيرة شفوية، مكتوبة و إلكترونية، ومن أبرزها: الهاتف، التّعليمات، الفاكس والبريد الإلكتروني...إلخ.

وفي الأخير تبين لنا من خلال هذه الدراسة أنّ إستراتيجيات العلاقات العامة بما تحويه من نشاطات وبرامج كالحوافز (مادية كانت أو معنوية) وكذا الترقية والتدريب تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في المؤسسة موضع الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

- العلاقات العامة، إستراتيجيات العلاقات العامة، الأداء الوظيفي، مؤسسة سونلغاز :
مديرية التوزيع تيزي وزو.

Resumé :

Notre étude visait à identifier l'impact des stratégies de relations publiques sur la performance au travail à Sonelgaz –direction de distribution tizi Ouzou – et à mettre en évidence les activités et les programmes les plus importants développés dans le cadre d'une stratégie étroite visant à maintenir le moral des employés et les encouragés à réaliser les performances exceptionnelles dans le travail.

L'étude était basées sur la méthode de l'enquête (enquête par sondage) , ainsi que sur un ensemble d'outils de collecte de données tels que le questionnaire , les entretiens , les observations ,et la population à l'étude est composées du public interne de la direction de distribution de l'électricité et le gaz de tizi Ouzou . quant à l'échantillon de l'étude , elle était représenté par une partie du public interne .puis l'étude était basée sur la méthode de l'échantillon intentionnel qui est représenté par 100 employés , et nous avons adopté des tableaux simple et composés pour la dispersion et l'analyse des données .

Sur la base de la présentation ,l'analyse et l'inter présentation des données de l'étude , nous a permeté d'atteindre les résultats suivants :

La direction de distribution de tizi Ouzou ne contiens pas un bureau de relation publique , mais cela rentre dans les taches du bureau de l'information et de la communication et si cela indique quelque chose c'est que les relations publiques n'ont pas pris leurs place qui lui revient dans la structure organisationnelle de l'entreprise .les résultats de l'étude ont montré aussi qu'il existait des stratégies spéciales pour les activités de relations publiques car ces dernières ne partaient pas de nulle part , et parmi ces stratégies on trouve la stratégie de participation qui est basée sur l'intégration des employés dans le travail et leurs donner de l'importance afin de sentir leurs statut et leurs importance au travail , et ainsi leurs participation au bénéfices réalisés pour leur entreprise , ce qui influe positivement sur leurs rendement professionnel .il ressort également de l'étude , que l'organisation de relation publique utilise de nombreux moyens de communication : écrite , orale et électronique plus particulièrement : téléphone , les instructions , fax , email ...etc. .

Enfin nous avant conclu dans cette étude que les stratégies de relations publiques , y compris les activités et les programmes tels que les motivations (

matérielles ou morales), et aussi les promotions et les formations ont une influences sur la performance des employés de l'entreprise étudié .

Les mots clés :

Relations publiques, stratégies de relations publiques, la performance, Sonelgaz : direction de distribution de tizi Ouzou .

Abstract :

Our study was aimed to identify the impact of public relations strategies on work performance in sonelgaz – distribution direction of tizi ousou-. and highlight the most challenging activities and programs developed as part of narrow strategy to maintain employee morale and to encourage outstanding performance in the workplace.

The study was based on the survey method as well as on a set of data collection tools such as : questionnaire, interviews, observation .the population of under study composed of the public of the internal audience of the electrical and gas distribution of tizi ousou, as for of the sample of the study he was represented by a part of internal audience .then the study was based on the intontional sample methode which is represented by 100 employees and we adopted simple and compound table for dispersing and analyzing the data .

based on the presnetation analysis and interpretation of the study data, allowed as to achieve the following resultats :

the distribution direction of tizi ousou, does not contain a public relations office but it fits into the tasks of the office of the information and communication, and if that indicates somthing is that public relations have not taken there place that returns to the organizational structure of the comptany .

the results of the study also showed that there were special strategie for public relations activities, because they did not start from the nowhere, and among thsesse strategie we find the participation strategie which is based on integration employees in the workplace, and give theme importance in order to feel their status and importance at work .and thus participation in the profits made by their company which positively influences their professional performance. it also emergens from the study the the organization of public relations uses many means of communitaion : written, oral, and electronic more particularly : telephone, instrutions, fax, email ...ect .

finally , we conclude in this study that the public relations strategies, including activities and programs such as motivation (material or moral), and also promotions and training have a positive impact on the performace of employees of the public studies company .

keywords :

**public relations , public relations strategies , the performance , sonelgaz :
distribution direction of tizi ousou .**

مقدمة:

تعتبر العلاقات العامة وظيفة أساسية، تلحّ عليها أغلب 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. وتطلّع العلاقات العامة بصفقتها نشاط إداري إتصالي بالمؤسسة بمهمة البناء، المحافظة والعلاج، للحفاظ على صورتها لدى جمهورها الداخلي والخارجي. من خلال مجموعة من البرامج البنائية والوقائية والتّصحيحية، وكذلك استخدام مختلف وسائل الاتّصال العامة والخاصة، وتكون فيها وسائل الإعلام وسيطا بينها وبين جمهورها، لما تتميّز به هذه الأخيرة على إمداد عدد معتبر من الأفراد بالمعلومات المختلفة. وهذا يتمّ عن طريق بناء إستراتيجية مناسبة للعلاقات العامة، تهدف إلى تبيان العمل في وظائفها وبرامجها وأنشطتها المختلفة. وبما أنّ هذه الأخيرة متنوّعة ومتعدّدة، فمن الطّبيعي أن يكون لكلّ نشاط إستراتيجية ملائمة له تحقّق أهدافه، مع صياغة الأفكار الاتّصالية التي سوف يتمّ طرحها في برامج العلاقات العامة، لإنجاز العمل على أكمل وجه. وذلك من خلال ربط كلّ الممارسات والأنشطة التي سوف يتمّ القيام بها أثناء تنفيذ البرامج لتحقيق أهداف الإستراتيجية المبنية، لاسيما في مجال تطوير الأداء للأفراد. حيث أنّ تحقيق المؤسسة لأهدافها، لا بدّ أن يكون مبنيا على مبدأ الإهتمام بالعنصر البشري، الذي يعتبر كأحد المؤثّرات القويّة التي تعطي ميزة تنافسية خاصة في العقدين الأخيرين، حيث أصبحت إنتاجية رأس المال البشري عنصر رئيسي في إستمرارية وإطالة بقاء أيّ منظمّة، وأساس أيّ إقتصاد ناجح في العالم. إذ أنّ نجاح أيّ منظمّة وصمودها في بيئة تنافسية، لا تضمنه فقط جودة السلعة أو الخدمة التي تقدّمها، أو تنوّع الأسواق التي تتعامل معها، أو كبر أرباحها ورأس مالها. وإنّما يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها، وتواصل مساهمتهم النّاجحة في أداء وظائفهم، من خلال ما يقدمونه من إبداعات ومهارات تدفع المؤسسة نحو الأمام، وتقوي من مركزها التّنافسي، ما يساعدها على مواكبة التّغيير والتّجديد، نظرا للأهميّة البالغة للعنصر البشري. لذا ينبغي على المسؤولين تحفيزهم و مكافأتهم على مردودهم، حيث تعتبر من الأشياء الضّرورية التي يجب على كلّ مسؤول القيام بها. فمن خلالها يمكن أن تضمن تحقيق نتائج جيّدة في العمل، وتشجّع الموظّفين من

أجل الوصول إلى مستوى أفضل في طريقة أداء وظائفه. فالعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية وظيفة حديثة لم ترق بعد إلى المستوى الذي وصلت إليه في الدول المتقدمة، وهذا نظرا لغموض مفهومها ووظائفها وصلاحياتها الموكّلة. كلّ ذلك ولّد حاجة ماسة في الدول النامية، ومن بينها الجزائر، إلى إنشاء قسم خاص يحافظ على العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، يطلق عليه قسم العلاقات العامة. حيث أنّ حاجة المؤسسة إلى نشاطها أصبح أكثر من ضروري، ذلك كونها غدت من أهمّ مكونات العملية الإدارية لأيّ مؤسسة حكومية أو خاصة، إجتماعية أو خدمية. وتطوّرت بشكل تعاضم بما يتفق مع التّطوّرات السائدة عالميا في مختلف المجالات، وبالذات في عصرنا الرّاهن الذي لا غنى لأيّ مؤسسة فيه عن أنشطة العلاقات العامة، التي باتت تلعب أدوارا مهمّة من خلال جهود منظمة تعتمد على البحث والتّخطيط، الاتّصال والتّقويم، قياسات الرّأي العام، وكيفية التّعامل معه بإيجابية، وكذا تحسين صورة المؤسسة، وإدارة الأزمات بعلمية وتهيئة أسباب الإنسجام والتّوافق بين مصالح المؤسسة والجمهور المتعاملة معها داخليا كانت أو خارجية.

لذلك تناولنا في هذه الدّراسة أثر إستراتيجيات العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية. حيث أنّه من خلال هذه الدّراسة حاولنا التّعريف على الأثر الذي تحدّثه إستراتيجيات العلاقات العامة على الأداء الوظيفي لمختلف العاملين والموظّفين في واحدة من أهمّ المؤسسات الجزائرية الرائدة والنّاشطة في مجال الطّاقة، ألا وهي مؤسسة سونلغاز، وبالتّحديد مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببنيزي وزو. وتحقيقا لذلك فقد قسّمنا دراستنا إلى خمسة فصول كالآتي:

الفصل الأوّل: وهو يمثّل الإطار المنهجي، وقد خصّص لترح الإشكالية العامة للدّراسة، وكذا تساؤلات خاصة بالموضوع المطروح، أسباب إختيار الموضوع وكذا أهداف هذه الدّراسة، أهمّيّتها. وفيه أيضا تناولنا منهج الدّراسة إضافة إلى المفاهيم والمصطلحات وأخيرا الدّراسات السّابقة والإطار الزّماني والمكاني للدّراسة.

الفصل الثاني: جاء بعنوان مدخل إلى إستراتيجيات العلاقات العامة.

ولقد تمّ تقسيمه إلى محورين، الأول يتمثل في ماهية العلاقات العامة فيه تطرّقنا إلى مجموعة من العناصر ومنها: مفهوم العلاقات العامة، أهدافها، وظائفها، جماهيرها وكذا مختلف الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها في أنشطتها المختلفة. أمّا المحور الثاني من هذا الفصل تناولنا فيه ماهية إستراتيجيات العلاقات العامة وفيه تطرّقنا إلى مفهوم الإستراتيجية، مستوياتها لنصل إلى إستراتيجيات العلاقات العامة وأنواعها وأخيرا خطوات بناء هذه الإستراتيجيات.

أمّا الفصل الثالث للدراسة فهو بعنوان:مدخل إلى الأداء الوظيفي .

يحتوي هذا الفصل أيضا على محورين أساسيين أيضا وهما: المحور الأول: جاء تحت عنوان ماهية الأداء الوظيفي. وتطرّقنا فيه إلى مفهومه، العوامل البيئية المؤثرة عليه، معاييرها وكذا تخطيط الأداء الوظيفي. أمّا المحور الثاني كان مخصّصا لدراسة ماهية تقييم الأداء الوظيفي وقد شمل مفهومه، والمسؤول عليه في المؤسسة، وكذا مراحل هذه العملية والنتائج المترتبة عن تقييمه، وأخيرا معوقات تقييم أداء الموظفين.

الفصل الرابع: تحت عنوان ماهية المؤسسة الإقتصادية. ومن أهمّ العناصر التي شملها هذا الفصل ما يلي:مفهومها، أنواعها، عناصرها، كما حدّدنا مختلف أنواع الاتّصالات داخل المؤسسة وكذا الوسائل المستخدمة لذلك.

الفصل الخامس والأخير: خصّصناه للدراسة الميدانية وفيه تمّ التعريف بالمؤسسة محلّ الدراسة، نشأتها، أهدافها مهامها وكذا هيكلها التنظيمي. وقمنا فيه بالمعالجة الكميّة والكيفيّة للبيانات الميدانية من خلال تحديد مختلف التكرارات، والنسب المئوية لنتحصّل على النتائج النهائيّة للدراسة على ضوء التساؤلات الموضوعية والأهداف المرجوة.

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- أسباب إختيار الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- منهج الدراسة
- 6- أدوات الدراسة
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 8- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 9- الدراسات السابقة
- 10- الإطار الزمني والمكاني للدراسة

الفصل الثاني: مدخل إلى إستراتيجيات العلاقات العامة

تمهيد الفصل

- I - ماهية العلاقات العامة
 - 1 - 1 - مفهوم العلاقات العامة
 - 1 - 2 - أهداف العلاقات العامة
 - 1 - 3 - وظائف العلاقات العامة
 - 1 - 4 - جماهير العلاقات العامة
 - 1 - 5 - الوسائل الاتصالية المستخدمة في العلاقات العامة
- II - ماهية إستراتيجيات العلاقات العامة
 - 1 - II - مفهوم الإستراتيجية

II - 2 - مستويات الإستراتيجية

II - 3 - إستراتيجيات العلاقات العامة

II - 4 - أنواع إستراتيجيات العلاقات العامة

II - 5 - خطوات بناء إستراتيجية العلاقات العامة

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد الفصل

I - ماهية الأداء الوظيفي

I - 1 - مفهوم الأداء الوظيفي

I - 2 - العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

I - 3 - معايير الأداء الوظيفي

I - 4 - تخطيط الأداء الوظيفي

II - ماهية تقييم الأداء الوظيفي

II - 1 - مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

II - 2 - مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

II - 3 - مراحل تقييم الأداء

II - 4 - نتائج تقييم الأداء

- الحوافز

- الترقية

- التدريب

II - 5 - معوقات تقييم أداء العاملين

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد الفصل

- 1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية
- 2- أنواع المؤسسة الاقتصادية
- 3- عناصر المؤسسة الاقتصادية
- 4- أهداف المؤسسة الاقتصادية
- 5- أنواع الإتصالات في المؤسسة الاقتصادية
- 6- وسائل الإتصال في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل

الفصل الخامس: علاقة إستراتيجيات العلاقات العامة بالأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع تيزي وزو-

I - تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تيزي وزو -

I - 1 - تعريف مجمّع سونلغاز - التاريخ و التّطور -

I - 2 - تعريف المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو

I - 3 - مهام المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز

I - 4 - التّنظيم الإداري (الهيكلي) للمؤسسة

II - عرض وتحليل نتائج الدراسة

II - 1 - الخصائص السوسيوديمغرافية للمبحوثين

II - 2 - واقع العلاقات العامة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو

11 - 3 - الوسائل الاتصالية المستخدمة في نشاطات العلاقات العامة

11 - 4 - أثر إستراتيجيات العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

إستنتاجات عامة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- أسباب إختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- منهج الدراسة.
- 6- أدوات الدراسة.
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 8- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- 9- الدراسات السابقة.
- 10- الإطار الزمني المكاني للدراسة.

1- إشكالية الدراسة.

العلاقات العامة من المواضيع المهمّة التي أصبحت تنال إهتمام المؤسسات المعاصرة، مهما كان حجمها ونوعها ونشاطها. فهي أصبحت من المهام الإدارية التي لا يمكن الإستغناء عنها، لكونها وظيفة تهدف من خلالها المؤسسة إلى الترويج لصورتها وعلامتها التجارية، وكذا تشكيل صورة جيّدة لدى جمهورها الداخلي والخارجي. لذا نجد أنّ المؤسسة التي تؤمن بدور العلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال، تخصص مصلحة أو قسم أو حتى مكتب خاص بها.

وتعتبر العلاقات العامة من الأمور الرئيسية التي ينبغي على المؤسسة أن تأخذها بعين الإعتبار. نظرا لما تحمله من فوائد تعود على المؤسسة والعاملين بها، وكذا الدور التكاملي والداعم لبقية الأنشطة المتواجدة في المؤسسة، سواء كان ذلك خارجها، أي مع جمهورها الخارجي والمؤسسات الأخرى، أو في علاقاتها الداخلية، أي ما بين العاملين فيها. فهذا النوع في الأنشطة، شأنها شأن بقية مهام المؤسسة التي تهدف إلى تنفيذ واجباتها المحددة من طرف الإدارة. ومن جهة أخرى، نجد أن إدراك العلاقات العامة قد انعكس إيجابيا على العديد من المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق التوازن بينها وبين جماهيرها، وهذا لكونها نسق مفتوح يضمّ أفراد وجماعات تعمل معا لتحقيق أهداف مشتركة عن طريق تبادل المعلومات، الآراء، الإقتراحات والسياسات. إذ أصبح الجمهور الداخلي المتمثّل في العاملين في المؤسسة، وفي مختلف المستويات الإدارية، من أقسام وفروع ذو أهميّة كبيرة لا يمكن الإستغناء عنه. حيث أضحت مكاتب العلاقات العامة، تسعى جاهدة لإرضاء العامل والموظف، خاصة أن المؤسسة المعاصرة تعتمد على الاتصال كمحور أساسي لبناء علاقات وطيدة بين الموظّفين من جهة، وبينهم والإدارة من جهة أخرى. حيث من غير المعقول أن تسعى المنظّمة إلى كسب ثقة الجماهير الخارجية، في حين تفقد ثقة الجمهور الداخلي لها. إذ أنّ إنعدام الثقة الداخلية، سيؤدي لا محال إلى توتّر العلاقات بين العاملين والإدارة، وبالتالي سيؤثر ذلك سلبا على مردود العاملين وأدائهم الوظيفي، وكذلك هشاشة العلاقات الخارجية، نظرا لكون العامل مرآة المنظّمة وسفيرها في الخارج. فالعاملون والموظّفون يعتبرون أساس العلاقات العامة، ونجاح نشاطاتها متوقف على مدى تطبيقهم

وتأييدهم لسياسات وخطط المنظمة. وكلّ هذا يمرّ عبر تسطير وتبني إستراتيجيات فعّالة، يطلق عليها إستراتيجيات العلاقات العامة التي تقوم على مبدأ الإهتمام المكثّف بالعاملين، وتحسين مستواهم عن طريق تقييم أدائهم في العمل وتحسينه بإستمرار، من خلال تقديم مجموعة من الإمتيازات التي يحصل عليها الموظفون، حسب درجة الإستحقاق والعمل الذي يقدّمونه، بما في ذلك من حوافز مادية ومعنوية، تدريبات وترقيات، تدخل كلّها ضمن ما يعرف ببرامج ونشاطات العلاقات العامة. فالدولة الجزائرية مثلها مثل غيرها من الدول التي تسعى لتبني مفهوم العلاقات العامة وإستراتيجياتها، وترسيخه على أكبر نطاق ممكن من مؤسّساتها. إذ أنه ومما لا شكّ فيه، أنّ وجود بيئة داخلية ملائمة للعمل ومثالية ومشجّعة، تعتبر مقوّمًا أساسيا لنجاح معظم المؤسّسات عموما والإقتصادية خصوصا، كونها تسعى لتحقيق أرباح مادية مقابل منتوجاتها وخدماتها التي تقدّمها. فتوفير بيئة عمل داخلية جيّدة تنجّر عنها فوائد جمّة تعود على المؤسّسة كزيادة إنتاجيتها، والرّفع من جودتها وزيادة مستويات الأداء فيها وتحسينه.

وحتى نستطيع الحديث بصورة أعمق وأكثر موضوعية، على مدى توظيف إستراتيجيات العلاقات العامة في تحسين أداء الموظّفين في المؤسّسات الجزائرية ذات الطّابع العمومي والإقتصادي. إرتأينا لدراسة فرع من فروع مؤسّسة سونلغاز التي تعتبر أحد أهمّ المؤسّسات الرائدة في مجال الطاقة، والمتمثّلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيزي وزو، وذلك من خلال التّساؤل الرئيسي التّالي:

- ما أثر إستراتيجيات العلاقات العامة على تحسين الأداء الوظيفي للموظّفين في مؤسّسة توزيع الكهرباء والغاز تيزي وزو؟

- تساؤلات الدراسة:

- 1- مامكانة العلاقات العامة في مؤسّسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو؟
- 2- هل هناك إستراتيجيات خاصة بالعلاقات العامة في مؤسّسة توزيع الكهرباء والغاز؟
- 3- ماهي الوسائل الاتّصالية المستخدمة في نشاطات العلاقات العامة لتحسين الأداء الوظيفي؟

4- ما هي علاقة إستراتيجيات العلاقات العامة بالأداء الوظيفي في المؤسسة؟

1- أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا وشجعتنا لإختيار هذا الموضوع ومن أهمها:

أ - الأسباب الذاتية:

1- السبب والدافع الأول لنا، هو أننا سبق وأن قمنا بإجراء تربص ميداني في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز القاطنة بولاية تيزي وزو. وما لفت إنتباهنا الأداء العالي للموظفين، والتفاهم الكبير الذي يسود فرق العمل، ورغبتهم في العمل والحماس الذي يتصفون به. وبالتالي الوقوف وراء هذه الأسباب التي تشجعهم على ذلك.

2- من أسباب الإختيار أيضا، الرغبة والفضول في كشف ورفع الستار عن هذا الموضوع المهم، الذي أصبح يفرض نفسه في الساحة العملية.

3- رغبتنا الكبيرة في دراسة هذا الموضوع من أجل الإلمام بهذا الجانب المعرفي، ومحاولة تطبيقه.

4- حب الإطلاع والإحتكاك بالوسط المهني.

ب - الأسباب الموضوعية:

1- طبيعة تخصصنا الدراسي الذي هو اتصال تنظيمي، مما جعلنا نتوجه لدراسة طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة الجزائرية من حيث التنظيم والأداء الوظيفي، وما يترتب عن ذلك من نتائج، تؤثر بشكل أو بآخر على الفرد العامل ومردوده المهني.

2- الحديث عن مفهوم حديث في الجزائر لم يتم الفصل فيه بعد، ومعرفة مدى وعي المسؤول الجزائري بهذا المفهوم.

3- التعرف على أهم البرامج التحفيزية التي تستعين بها المؤسسات الجزائرية للرفع من أداء موظفيها في العمل.

- 4- معرفة مدى الإهتمام الذي توليه بعض المؤسسات الجزائرية لمفهوم إستراتيجيات العلاقات العامة داخل المؤسسة، و بالتالي مدى تطبيقه في الميدان ومدى نجاعته.
- 5- إكتشاف إلى أي مدى تهتمّ المؤسسات الإقتصادية الجزائرية عامة، ومؤسسة توزيع الكهرباء الغاز خاصة بجماهيرها الداخلية، والتّخطيطات التي تعتمد عليها بشأن العنصر البشري داخلها.

3- أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لأي بحث علمي هو الوصول إلى الحقيقة العلمية، فالباحث يسعى لتقديم إضافات، وهذه الأخيرة تختلف من بحث لآخر، فدراستنا تهدف إلى مايلي:

- 1- معرفة واقع العلاقات العامة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.
- 2- معرفة أهمّ الإستراتيجيات المعتمدة من طرف الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للتّحسين من جودة أداء الموظفين.
- 3- التّعرف على أبرز الوسائل الاتّصالية المستخدمة من طرف العلاقات العامة في المؤسسة موضع الدّراسة، للتّحسين من جودة أداء الموظفين.
- 4- معرفة أثر إستراتيجية العلاقات العامة، على الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية عامة، وفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لتيزي وزو خاصة.
- 5- إبراز أهمية إعداد إستراتيجية العلاقات العامة في المنظّمات، ودورها الفعّال في التّحسين والرّفيع من مردودية العاملين وإستمرار ونجاح المؤسسة.

4 - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في تمثيل الدور الكبير الذي تلعبه العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية، وأثرها على الموظفين وأدائهم الوظيفي، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي والتّجاري. بإعتبارها تقدّم خدمات للأفراد مقابل عوائد مادية، من مثل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لتيزي وزو، التابعة لمجمع سونلغاز ما يجعلها تحافظ على مكانتها

في السوق. فتطرقنا لمثل هذه الدراسة ليس بالصدفة، وإنما لكون العلاقات العامة تمثّل ركيزة أساسية من ركائز الإدارة المعاصرة لما لها من تأثير على الجمهور بصفة عامة، وعلى الموظفين الذين يشتغلون بهذه المؤسسة بصفة خاصة.

فإدراك دور الفرد في المنظمة، وضرورة المحافظة عليه وعلى روحه المعنوية، يتطلب دراسة عميقة في إطار ما يندرج تحت إسم إستراتيجية العلاقات العامة، التي هي عبارة عن تخطيط تقوم به جهات معينة للتأثير على اليد العاملة، وذلك بتوفير جو ملائم للعمل في ظل ما يحقق أهداف المنظمة ويخدم مصالحها. فالأداء الوظيفي للعامل في مثل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو، حتما له علاقة بمدى الإهتمام الذي تكّنه هذه الاخيرة للطبقة العاملة، باعتبارها اليد المنتجة التي تضمن إستمرار المؤسسة بعيدا عن كل ما يهدّد إستقرارها وأمنها الداخلي.

5- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج طريقة للوصول إلى مظهر من مظاهر الحقيقة، من خلال الجواب على السؤال كيف؟ لذلك نجد أي دراسة أو بحث علمي يتطلب بالضرورة إستخدام منهج معين. ويرى الباحث أحمد بن مرسلي: " أن المنهج في اللغة العربية مصطلح مرادف لكلمتي النهج والمنهج، اللتان تعنيان الطريق الواضح، أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة منهج هي Méthode التي تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة ما".¹

ويتوقّف إختيار المنهج على طبيعة الموضوع ونوع الظاهرة المدروسة، وبما أنّ دراستنا تختصّ بالبحث في مستويين: الأول يتعلّق بوصف نشاطات العلاقات العامة في المؤسسة بمختلف أشكالها ووسائلها، وتتبع مسارها. أمّا المستوى الثاني، فيحلّل العلاقة الموجودة بين إستراتيجيات العلاقات العامة والأداء الوظيفي، وبالتالي فإن دراستنا هذه تنتمي إلى الدراسات الوصفية. والمنهج المختار هو المنهج المسحي، حيث إعتدنا على طريقة "المسح بالعينة"، الذي يفيد في اللغة العربية: "إمرار اليد على الشيء السائل أو المتلخخ

¹ أحمد بن مرسلي: "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجائر، 2003، ص282.

لإذهابه، وهو يعني هنا إزالة ما لطخ الشيء من غبار أو تراب أو غير ذلك من المواد حتى نبرزه عن حقيقته نغيرنا.¹

كما عرفه الباحثين: حلمي محمد فودة وعبد الرحمان صالح عبد الله على أنه: "وصف ظاهرة معينة ماثلة في الموقف الرّاهن، فيقوم بتحليل خصائص تلك الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها"².

ولقد إعتدنا على هذا المنهج باعتباره منهجا أساسيا، يتمشى وطبيعة الموضوع، ويهدف إلى التحليل والتفسير، بشكل علمي منظم. إذ يقوم بوصف إستراتيجيات العلاقات العامة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببنيزي وزو، وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين وصفا كفييا وكميا. فالتعبير الكيفي يصف لنا نشاطات العلاقات العامة وإستراتيجياتها، أشكالها ووسائلها، ومساهماتها في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين، أمّا التعبير الكمي، فيترجم المعطيات الكيفية إلى نسب ذات دلالات إحصائية.

6- أدوات الدراسة:

هي تلك التقنيات التي تسمح للباحث بجمع المعطيات من الواقع، فهي مجموعة إجراءات وأدوات التقصي المستعملة منهجيا تماشيا مع طبيعة البحث الوصفي، ويعرف الباحث أحمد بن مرسللي أدوات البحث العلمي على أنها: "تلك الوسائل المختلفة التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة من البحث ضمن إستخدامه لمنهج معين أو أكثر".³

فقد إستخدمنا في دراستنا كل من إستمارة الإستبيان، المقابلة و الملاحظة في جمع البيانات.

أ- إستمارة الإستبيان:

يعتبر الإستبيان أحد أدوات البحث الأساسية والشائعة في علوم الإعلام والاتصال، ويمكن تعريفه بأنه: "قائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية، ليتم تقديمها إلى المبحوثين

¹ نفس المرجع، ص284.

² محمد حلمي فودة، عبد الرحمان صالح عبد الله: "المرشد في كتابة الأبحاث"، ط4، دار جدة، 1983، ص21.

³ أحمد بن مرسللي: مرجع سبق ذكره، ص202.

من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة، لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.¹

ونحن في بحثنا هذا، إستخدمنا الإستمارة كأداة أساسية تسمح لنا بإستجواب المبحوثين بطريقة موجهة، نصل من خلالها إلى جمع المعطيات الكمية، والتي نحولها إلى معطيات كيفية من خلال التحليل والتفسير والتأويل. وللإشارة فنحن قد قمنا بتصميم أسئلة إستمارة أولية، تمّ تقديمها لمجموعة من الأساتذة المختصين في علوم الإعلام والاتصال لتحكيمها بدءاً بالأستاذ المشرف مرورا بكل من:

- الأستاذ برغل محمد أمزيان: أستاذ علوم الإعلام والاتصال بجامعة مولود معمري .

- الأستاذة بن عمارة لامية: أستاذة علوم الإعلام والاتصال بجامعة مولود معمري.

- الأستاذة خالفي نصيرة: أستاذة علوم الإعلام والاتصال بجامعة مولود معمري.

ولتسهيل الإجابة على المبحوثين الذين ومن خلال إحتكاكنا بهم، أدركنا أن أغلبهم يستخدمون اللغة الفرنسية في تعاملاتهم، قمنا بإعداد نسخة من الإستبيان بهذه اللغة ليتمكنوا من الإجابة على الأسئلة بسهولة وبدقة أكثر.

ولقد تمّ تحكيم هذه الإستمارة من طرف أساتذة في التخصص ومنهم :

- الأستاذ قندوز مالك: أستاذ اللغة الفرنسية في جامعة مولود معمري.

- الأستاذة موساوي ليلة: أستاذة اللغة الفرنسية في جامعة مولود معمري.

- الأستاذ سي صالح محمد صالح: أستاذ علوم الإعلام والاتصال بجامعة مولود معمري.

إذن قد تمّ تحكيم إستمارة بحثنا من طرف ستة (06) محكّمين متخصصين في علوم الإعلام والاتصال.

¹ منال هلال مزاهرة: بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، ط1، دار الكنوز للمعرفة، الأردن، 2011، ص23.

إرتبطت محاور الإستثمار بتساؤلات الإشكالية المنطلق منها في هذا البحث، وتضمّنت الإستثمار أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وأسئلة مغلقة ومفتوحة.

إستثمار بحثنا كانت موجهة لموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو. وقد إحتوت 38 سؤالاً موزّعة على 4 محاور كالتالي:

- **المحور الأوّل:** يتعلّق بالبيانات الأولية للموظّفين، وقد شملت 5 أسئلة.

- **المحور الثاني:** حول واقع العلاقات العامة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، وقد شملت 8 أسئلة.

- **المحور الثالث:** حول الوسائل الاتّصالية المستخدمة في نشاطات العلاقات العامة في المؤسسة، وقد شمل على 11 سؤال.

- **المحور الرابع:** حول علاقة إستراتيجيات العلاقات العامة بالأداء الوظيفي في المؤسسة، وشمل 14 سؤالاً.

وللإشارة فقد كان عدد الإستثمارات التي وزّعناها في المؤسسة 134 فيما إسترجعنا 100 إستثماراً.

ب-المقابلة:

هذه الأداة لا تقلّ أهميّة عن إستثمار الإستبيان، فهي تساعد في جمع البيانات بصفة منتظمة ومحددة، وتضفي طابع الرّسمية مع أفراد آخرين. وتعرف بأنّها: "محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع آخر أو أفراد آخرين، بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لإستخدامها في بحث علمي أو الإستعانة بها في عمليات التّوجيه أو التّشخيص أو العلاج".¹

ونحن في بحثنا إعتدنا على المقابلة الغير المقنّنة، كونها تسمح لنا بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من المبحوثين، ما ساعدنا على التعمّق في فهم ودراسة هذا

¹عمار بوحوش: محمّد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص75.

الموضوع من مختلف جوانبه، خاصة وأنّ المقابلات التي قمنا بها شملت الموظّفين، كذا بعض الإطارات السّامية في المؤسسة أمثال:

- السيّد بن خمّو سعيد Ben Khemmou Said، المكّف بالإعلام والاتّصال بالمؤسّسة.

- السيّدة عيسيّ حسينة Aissi hassina، رئيسة مصلحة البنى التّحتية، ومهندسة مدنية بمؤسّسة توزيع الكهرباء والغاز بالمؤسّسة موضع الدّراسة.

- السيّدة أيت عبد القادر شهرزاد Ait Abd Kader Chahrazad، رئيسة قسم الموارد البشرية بالنيابة.

- السيّد دلهوم حسين Delhoum Houcine، مهندس أمن في المؤسّسة .

- السيّد بن عمران لونيس Ben Amrane Lounis، مهندس في مصلحة الرّقابة والإستغلال.

- السيّد لعقاب جعفر Lagab djafar، رئيس قسم تخطيط شبكة الكهرباء والغاز .

- السيّد سعدي ناصر Saidi Nacer، عضو نقابي في المؤسّسة.

- السيّد قاسي كريم Kaci Karim، رئيس قسم إستغلال الغاز بالنيابة في المؤسّسة.

وذلك رغبتنا منّا في البحث عن الأثر الذي يترتّب عن نجاح نشاطات العلاقات العامة في المؤسّسة. وكذا إستراتيجياتها الموجهة لجمهورها الداخلي للتّحسين من الأداء المؤسّسي للموظّفين.

وللإشارة فإنّ المقابلة التي قمنا بها كانت باللّغتين العربية والفرنسية، وذلك حتّى نسهّل الإجابة على المبحوثين، ونضعهم في جوّ مريح للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع الدّراسة. وأسئلة المقابلة موضّحة في ملاحق البحث بكلتا اللّغتين.

ج- الملاحظة:

تعدّ من أهمّ الأدوات المستخدمة في البحوث العلمية والاجتماعية، فهي: "عملية المراقبة والمشاهدة لسلوك الظواهر، المشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، مع متابعة سيرها، إتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطّط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بالسلوك"¹.

تمّ الإستعانة في دراستنا هذه بتقنية الملاحظة بالمشاركة، باعتبارنا قد قمنا بإجراء تربصنا الميداني هناك. وبالتالي كنّا ضمن فريق العمل في المؤسسة، ممّا سمح لنا برصد أجواء العمل عن قرب وذلك لمدة شهر كامل. إضافة إلى ذلك، فقد سمحت لنا الفرصة لإجراء دراستنا في نفس المكان، وبالتالي الوقوف على كلّ معلومة مهمّة لنا هناك، طبعاً مع تمديد في فترة تواجدها التي فاقت الشهرين. فلقد إعتدنا على الملاحظة كوسيلة مساعدة، تمكّنا من ضبط بحثنا من خلال جمع البيانات والمعلومات لتدعيم الأداة الأساسية (الإستبيان) وذلك بالوقوف على الجوّ العام، وظروف العمل في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة، الشيء الذي مكّنا من التّعرف على الجوانب الخاصة بعلاقات العمل، وطرق الاتّصال والتنظيم وكذا إهتمامات العمّال، إنشغالاتهم و نظرتهم للمؤسسة عامة.

7 - مجتمع البحث وعينة الدراسة:

تمّ الإعتقاد في هذه الدّراسة على طريقة المسح بالعينة لمجتمع البحث. وهذا الأخير يعرف بأنّه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدّة خصائص مشتركة تميّزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التّقصي". وهو في لغة العلوم الإنسانية: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحدّدة مسبقاً والتي ترتكز عليها الملاحظة"².

أمّا في هذه الدّراسة، فيتمثّل مجتمع بحثنا الكلّي في الجمهور الدّخلي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في تيزي وزو، والتي تشمل مجمل الموظّفين بها بإختلاف مناصبهم

¹ عمار بوحوش: محمّد محمود الدنبيات، مرجع سبق ذكره، ص298
² موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص298

ومستوياتهم المهنية. حيث تمّ إختيار هذه المؤسسة لكونها واحدة من أبرز وأهمّ المؤسسات في الجزائر، وهي تابعة لمجمّع سونلغاز. إضافة إلى ذلك فهي المؤسسة الوحيدة في مجالها، باعتبارها تغزو السوق في مجال توزيع هذه الطاقات. وأخيرا لما لمسناه من تطوّر على مستوى عمليات الاتّصال الداخلي والخارجي معا. وهو ما دفعنا إلى محاولة معرفة الأثر الذي تحدثه نشاطات العلاقات العامة في الرّفح من الأداء المؤسسي للأفراد.

أما عيّنة دراستنا، فقد شملت مفردات من الجمهور الداخلي للمؤسسة موضع الدراسة، الكائن مقرها على مستوى ولاية تيزي وزو. وقد بلغ عدد المبحوثين الذين تمّ توزيع إستمارات الإستبيان عليهم 100 مفردة من إطارات، كوادر وموظّفين في مختلف أقسام هذه المؤسسة .

بالإضافة إلى (08) إطارات عليا شملتهم المقابلات كما سبق لنا و أن وضّحناها في أدوات جمع البيانات.

وقد تمّ إختيار عيّنة الدّراسة بطريقة قصدية. وتعرف العيّنة القصدية **L'échantillon de l'intentionnalité** بأنّها : "إنتقاء الباحث أفراد عيّنته بما يخدم أهداف دراسته، وبناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها. وهذه العيّنة غير ممثلة لكافة وجهات النظر، ولكنها تعتبر أساس متين للتّحليل العملي ومصدر ثريّ للمعلومات التي تشكّل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة."¹

حيث تمّ إختيار عيّنة قصدية من الجمهور الداخلي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، كونها تحتوي على الإطارات السّامية والموظّفين الذين يمكن أن يزودوها بأكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة.

¹ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمداخل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص92

8 - تحديد المفاهيم والمصطلحات:

يقصد بتحديد المفاهيم " تبيان ما تعنيه من مقاصد، وتوضيح ماتتضمّنه وتظهره من صفات، و بهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ ممّا يساعده على فهمها وإستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة لها. وتتّضح المفاهيم أكثر كلّما إتّضح المقصود من ورائها، وتكون أكثر وضوحا عندما تحمل كلمتها صورة لها.¹ إذن، تحدّد المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعنى، وإزالة لبس قد يتعلّق بذهن المطّلع. ونظرا لهذه الأهمّية يستوجب على الباحث أن يحدّد مفاهيمه بكل دقّة وإنتباه، ممّا يجعله يميل إلى التّعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده ومعانيه الدّالة على معالجة العملية التي يمكن لنا قياس أبعادها والنتائج المتوصل إليها.

إن المفهوم **concept** الذي هو أساس التّعامل الإنساني، ووسيلة الإنسان للتّعبير عن أفكاره وحالات وأوضاع محدّدة، يكتسي أهمّية قصوى في عملية البحث العلمي. فعن طريق هذا التّحديد، يمكن للباحث أن يحرص المعلومات التي عليه جمعها. ويمكن أيضا للقارئ منذ البداية أن يعرف ماذا يقصد الباحث بهذا المفهوم أو ذلك. وهكذا ينبغي أن تحدّد المفاهيم بنائيا ووظيفيا، لتتّضح أصولها من حيث الطريقة التي تكونت بها، ومن حيث الدّور الذي تستهدفه أو الوظيفة التي تؤدّيها.²

- الإستراتيجية:

لغة:

فنّ تنسيق القوى العسكرية والسياسية، الإقتصادية و المعنوية، في زمن الحرب بغية إحراز النصر، وفن الخطط العسكرية في المعركة³

¹ ريمون كوفي و لوك فان كمبنهود: دليل الباحث في العلوم الإجتماعية، ترجمة يوسف جياي، المكتبة العصرية، لبنان، 1986، ص119.

² رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية، ط5، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2006، ص87

³ جبران مسعود : الرائد ، معجم ألف بائي في اللغة و الإعلام ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 2003 ، ص 786

إصطلاحاً:

الإستراتيجية هي فنّ تنسيق أفعال القوى العسكرية من أجل تحقيق أهداف الحرب، قوة، أمن، إقتصاد القوى. كلّ هذه العوامل تشكّل المبادئ الكلاسيكية للإستراتيجية.

الإستراتيجية هي الخطة الشاملة للسيطرة على الوضع العسكري،الاقتصادي، الاتصالي، الإعلامي والسياسي أثناء الحروب. وبعبارة أخرى هي فنّ القيادة في الحرب الشاملة على مستوى الدولة. حيث تتسق الخطط العسكرية مع الخطط الإقتصادية والإعلامية والسياسية، وتوصف بأنها الخطة العامّة لحملة عسكرية كاملة. ويطلق مصطلح موارد إستراتيجية على جميع الخدمات التي تدخل في تنفيذ العمليات الحربية وتساعد على كسب الحرب.¹

الإستراتيجية هي مجموعة الأهداف والغايات طويلة المدى، والتي يبتغيها المجتمع أو الفرد. وهي تطلق أحيانا على الغايات Objectives ذات الطبيعة الأساسية وعلى الأهداف المحددة. وقد ركّزت الإستراتيجية على أحدهما أو كلاهما.²

ومن بين التعاريف المطروحة للإستراتيجية:

1- تعريف أنسوف Ansoff:

إنّ الإستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتمّ بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية. بحيث تتسم الظروف التي يتمّ فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة، أو عدم التأكّد. فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبئ تحقيق تكيف المنظمة مع هذه التغيرات البيئية.³

2- تعريف Alfred chandler :

الذي يعتبر من الأوائل المهتمّين بموضوع التّنظيم والإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية، في كتابه **Stratégie et structure de l'entreprise** حيث يرى بأنّ الإستراتيجية تمثّل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة. وإختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات. وقد إهتمّ نفس الكتاب

¹ Modeline Gawttc : lexique des sciences sociales, Dalloza, edition 07 , 2000, p153

² إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي : معجم مصطلحات عصر المعلومة ، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة ، 2004 ، ص19.
³ عايدة سيد خطاب : الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات ، ط3، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 1997 ، ص13.

بعلاقة الإستراتيجية بالتنظيم الهيكلي داخل المؤسسة وحركة كل منهما، وإعتبر أنّ الهيكل تابع للإستراتيجية".¹

التعريف الإجرائي:

نقصد بالإستراتيجية في هذه الدراسة تلك الخطط التي تتبناها المؤسسة على المدى البعيد أو القريب، وتسمح لها بتحقيق أهدافها وغاياتها التي أنشأت من أجلها. حيث تعمل على تخصيص كل الموارد المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية لغرض كسب تأييد الموظفين ودعمهم لها، وذلك عن طريق تحسين عملهم بصورة مستمرة.

الأثر :

لغة:

أثر، يؤثر، و يتأثر، أثر أو آثاره و أثره .²

ترك أثر ظاهرا و أحدث تأثيرا، أثر على الأجسام في الصحة، ترك في حركة العواطف وأثر الشعور وأحدث إنطبعا وكان له وقع فيه، أثر في فلان، أثر في النفس.³

إصطلاحا:

تعرف موسوعة الإعلام والاتصال الأثر بأنه نتيجة الفعل الذي ظهر جراء مؤثر ما. فالأثر هو نتيجة الاتصال، وهو يقع على المرسل والمتلقي على حد سواء، وقد يكون الأثر نفسي أو إجتماعي.⁴

¹ناصر دادي عدون:الإدارة و التخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001، ص8.
² جبران مسعود : الرائد ، دار العلم للملايين ، ط2، بيروت ، ص26.
³ جبران مسعود : المنجد في اللغة العربية ، ط1، دار المشرق ، بيروت ، 2000، ص6
⁴ تسعديت قديوار : أثر تكنولوجيا الإتصال على الإذاعة و جمهورها ، رسالة ماجستير منشورة : كلية علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 3، 2011/2010 ، ص25.

إجرائيا :

نقصد بالأثر في هذه الدراسة تلك التغيرات التي تحدثها خطط إستراتيجيات العلاقات العامة المسطرة من طرف مؤسسة سونلغاز على الأداء الوظيفي للموظفين ولمختلف الأقسام والمصالح في هذه المؤسسة.

العلاقات العامة:

لغة:

العلاقات: تعني صلات وروابط الاتصال داخل المؤسسة وخارجها.

العامة: يقصد بها عامة الشعب والناس، والجمهير المتعامل معها داخل المؤسسة وخارجها.¹

إصطلاحا:

العلاقات العامة هي مجموع الجهود التي تبذلها أي منظمة من المنظمات، وهذا بهدف ضمان الثقة والتفاهم المتبادل بين هذه المنظمات والجمهور الذي تتعامل معه بمختلف أنساقه، وهو نشاط إداري واتصالي.²

وتعرف العلاقات العامة على أنها الترجمة الغربية الشائعة للمصطلح الإنجليزي الأصل، والمكوّن من شقين: **Rublic** وتعني الجمهور، و **Relation** وتعني علاقة، حيث يشير المصطلح الأصلي إلى العلاقة مع الجمهور.

وعرف المعهد البريطاني العلاقات العامة بأنها جهود مخططة ومرسومة، هدفها إقامة تفاهم مستمر بين المؤسسة و جمهورها.³

¹ فهمي محمد العدوي ، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص02.

² عبد العزيز صالح ، الإدارة العامة المقارنة ، ط1، الدار العالمية الدولية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000، ص3.

³ سليمان فخري ، العلاقات العامة ، دار الكتاب و الطباعة و النشر ، جامعة الموصل ، العراق ، 1981، ص43

تعريف قاموس أكسفورد: عرّف العلاقات العامة بأنها: " الفنّ القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التّعامل النّاجحة المتبادلة بين المنظّمة وجمهورها الداخلي والخارجي، لتحقيق أهدافها، مع مراعاة القيم والمعايير الإجماعية، والقوانين والأخلاق العامة.¹

إجرائيا :

نقصد بالعلاقات العامة في هذه الدراسة ذلك الفنّ القائم والجهود المخطّطة والمرسومة، التي تقوم بها إدارة مؤسّسة سونلغاز، من أجل كسب ثقة ورضى الجمهور الخارجي (الزّبائن) والداخلي(الموظّفين) ذلك لتحقيق أهداف المؤسّسة .

- الأداء :

لغة:

هو إيصال الشّيء للمرسل إليه، يقال فلان أدّى الشّيء أي أوصله إلى جهته، بمعنى عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به.

إصطلاحا:

يشير إلى إنجاز المهام في شكل أنشطة أو سلوكيات محدّدة قابلة للملاحظة والقياس.² هو الرّغبة في العمل، والتّحفيز لأدائه، وتتحدّد الرّغبة في أداء العمل عن طريق الظروف الإجماعية والمادية المحيطة بالعمل. كما تتحدّد إحتياجات الفرد ومدى ملائمة نوع العمل لميوله وإتجاهاته.³

إجرائيا:

نقصد بالأداء في هذه الدّراسة، مستوى إنجاز الوظائف والمهام، ومختلف الأعمال والنّشاطات من طرف الموظّفين والأقسام والمصالح في مؤسّسة سونلغاز. حيث يرتبط مستوى هذا الإنجاز بتحقيق الأهداف المسطّرة من طرف المؤسّسة .

¹ سعاد راغب الخطيب : مبادئ العلاقات العامة ، إدارة البديّة ناشرون و موزعون، عمان، 2009، ص35،25.
² بوخناق هشام : وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسّسة العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار عنابة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010/2011، ص25.
³ طلعت ابراهيم لطفى: علم إجتماع التّنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007د ب ن ، ص88.

- الموظف:

لغة:

مشتق من وظف توظيفا، وظيفة وموظفا والتوظيف، تعيين الوظيفة ، وهي ما يقدر الإنسان من عمل أو رزق أو طعام. وجمعه "وظائف" وتأتي بمعنى العهد والشروط، وبمعنى المنصب و الخدمة المعينة¹. وهو الشخص الذي يدفع له ليعمل لصالح شخص آخر.²

اصطلاحا:

هو من يختص عمله بغيره من دولة أو شركة أو مؤسسة أو فرد في محل تجاري أو مزرعة أو مصنع أو ورشة و نحوها.³

وهو كذلك الشخص الذي يستخدم بصفة نظامية، ليقوم بواجبات ومسؤوليات وظيفة ما، مقابل أجر محدد، ويتمتع لقاء ذلك بالحقوق والإمتيازات المرتبطة بتلك الوظيفة.⁴

إجرائيا:

نقصد بالموظف في دراستنا، ذلك المورد البشري الذي تعتمد عليه مؤسسة سونلغاز في إنجاز مختلف المهام والأنشطة بغرض تحقيق أهدافها .

- الوظيفة:

لغة:

من وظف، وجمعها الوظائف والوظف، أي وظف الشيء على نفسه.⁵

¹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص79

² <http://or-scripd.com/mobile/doc.27.11.2018.19> :11

³ oxford :learner's pocket, dictionary.4/thed.oxford.university press p.146

⁴ صالح عودة سعيد: مرجع سبق ذكره، ص35

⁵ ابن منظور: لسان العرب: المجلد السادس، ط1، دار صادر، بيروت، 1997، ص460

اصطلاحاً:

فالوظيفة هي وحدة من وحدات العمل، تتكوّن من عدّة أنشطة مجتمعة مع بعضها في الموضوع أو الشّكل، يمكن أن يقوم بها فرد واحد أو أكثر.¹

وهي كذلك كيان نظامي يتضمّن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، توجب على شاغلها إلتزامات معيّنة، مقابل تمتّعه بالحقوق ومزايا الوظيفة.²

هناك من يرى أن مصطلح الوظيفة له عدّة معاني، مثلاً في أعمال "سوروكين sorokin"، يشير معنى الوظيفة إلى القيمة، أي المقدار المهم لمتغيّر ما، والذي يقّمه الجزء إلى الكل. هذا المعنى الذي إستعمله الأنثروبولوجيون مثل "راد كلين براون R.c.Broun" الذي يرى بأن وظيفة النّسق تكمن في الدور الذي يقوم به الجزء من أجل النّسق الإجتماعي الكلي. ويرى أنّ إستمرار وجود الكلّ يعتمد على علاقة الوظيفة بالأجزاء.³

ويتّفق فقهاء الإدارة وعلى الرغم من إختلاف المدارس التي ينتمون إليها، على تعريف الوظيفة بأنّها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، تحدّدها سلطة ذات إختصاص. وقد تكون الوظيفة شاغرة أو مشغولة بشخص واحد، تعيّنه سلطة مختصّة لتأدية واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة بصفة دائمة أو مؤقتة، مقابل أجر محدّد. لا يتأثّر مستوى الوظيفة في الهرم الإداري بكفاءة شاغلها، وطريقة أدائه لعمله.⁴

الوظيفة هي عمل دائم ومستقرّ، تخضع لنظام قانوني خاص يسيرها. والوظيفة هي مجموعة من النّشاطات والمهام والإختصاصات، ترتبط بشخص معيّن يكون قادراً على حمل عبئ هذه الوظيفة، وكذلك هي وسيلة يتمكّن من خلالها الفرد من سد حاجاته اليومية.

¹ عمار بطوش: وصف الوظائف وتحليلها، المجلة الجزائرية للعلوم القضائية والإقتصادية والسياسية، عدد1273، 1982، ص346

² البري محمد والتويجري محمد: معجم المصطلحات الإدارية، ط1، مكتبة العبيكان، فقرة رقم 442، السعودية، 1993، ص185

³ عبد الرزاق حلبي: الاتجاهات السياسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص192.

⁴ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص32

إجرائيا:

نقصد بالوظيفة في هذه الدراسة، نوعا محددا من والمهام الأنشطة، التي توكل لموظف معين، وتكون تابعة لقسم معين أو مصلحة ما في مؤسسة سونلغاز، وذلك في إطار تقسيم العمل وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- إستراتيجيات العلاقات العامة:

يمكن القول أن الإستراتيجية في العلاقات العامة، هي الرابطة بين الأفكار الاتصالية، وكل الإجراءات والممارسات الدائمة، لتنفيذ برامج العلاقات العامة، في شكل صياني، متناسق ومتزن، و متكامل.¹

إجرائيا:

نقصد بإستراتيجيات العلاقات العامة في هذه الدراسة، تلك المجموعة من التوجيهات والتوصيات التي تحددها مؤسسة سونلغاز، بالتعاون مع مختلف الرؤساء والفاعلين فيها. والتي تساهم في مساعدة المؤسسة في مواجهة مختلف المخاطر التي تترتب بها، نظرا للتطورات والتغيرات الهائلة الحاصلة حول محيط المؤسسة. لذا تساهم إستراتيجيات العلاقات العامة، في مساعدة المؤسسة لإتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات، للخروج بنتائج تخدم أهداف المؤسسة المسطرة والمنتظرة. وذلك لتحقيق رضى الجمهور الداخلي المتمثل في الموظفين ورؤساء المصالح والأقسام... وكذا الجمهور الخارجي المتمثل في الزبائن و العملاء و الموردون...إلخ.

- المؤسسة:**لغة:**

تشتق كلمة المؤسسة من الفعل "أسس" أي "بنى هيكلا" أو "أنشأ إطارا فكريا، أو أوجد تنظيما معيناً على أساس وقواعد متينة. وذلك حسب القاموس العربي الشامل. وجمعها مؤسسات، أو معهد أو شركة أنشأت لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية، مما يشير إلى

¹ محمد منير حجاب:العلاقات العامة في المؤسسة الحديثة،ط2، دار الفجر للنشر و التوزيع و الترجمة، د ب ن،2007، ص271

أنّ المؤسسة يمكن أن تكون إقتصادية، كما يمكن أن تكون غير إقتصادية، مثال ذلك قولنا مؤسسة تربية، مؤسسة تكوين مهني، مؤسسة دولة، مؤسسة خيرية... إلخ.¹

إصطلاحا:

المؤسسة هي مجموعة من الطاقات البشرية، والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية أو غيرها)، والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين، وتوقيت محدد، قصد إنجاز وأداء المهام المنوطة بها. وترتبط صياغة المؤسسة وأهدافها إمّا بالجماعة المؤسسة، وإمّا بالفئة أو المجتمع المستهدف بصورة عامة.²

المؤسسة هي التي تضم مجموعة من الوحدات والأقسام والمصالح، المرتبطة ببعضها البعض. كما يمكن اعتبارها أيضا كنظام، بمعنى أن تشكّل وحدة متكاملة مبنية على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف الأجزاء المتكوّنة منها.³

إجرائيا:

نقصد بالمؤسسة محل الدراسة شركة سونلغاز الوطنية التي تتولّى مهمة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز على القطر الجزائري .

9 - الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة، بمثابة الأرضية التي يبدأ منها الباحث، قبل الخوض في إنجاز بحثه. ويمكن الإستفادة منها سواء من ناحية المنهجية المستعملة، أو من ناحية المعلومات المقدّمة، فهي تعتبر بمثابة الإنطلاقة التي لا بدّ منها في أيّ دراسة أو بحث علمي. وفي بحثنا هذا إستعنا بمجموعة من الدراسات التي أجريت حول موضوع العلاقات العامة والتي يبلغ عددها 5 دراسات موضّحة كالآتي:

¹ القاموس العربي الشامل، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، ص517
² عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 1995، ص
³ أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص15

1- الدراسة الأولى:

دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الخدمائية.

دراسة ميدانية بجامعة 8ماي 1945-قائمة -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة
الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل.

من إعداد الطالبة قرفي حليلة لسنة 2016/7/20¹

حيث إنطلقت الباحثة من خلال دراستها من السؤال الرئيسي والمتمثل في: هل للعلاقات
العامة دور في تحسين أداء المؤسسة الخدمائية؟ لتكمله بتساؤلات فرعية متمثلة في:

1- فيما يتمثل نشاط العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدمائية؟

2- كيف تؤثر العلاقات العامة على تحسين أداء المؤسسة الخدمائية؟

3- ما هي العوامل التي تعيق دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الخدمائية؟

كما اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي طرحتها الباحثة في بداية
بحثها وهي كالآتي:

- الفرضية العامة:

تساهم العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الخدمائية.

- الفرضيات الفرعية:

1- تمارس المؤسسة نشاطات مختلفة خاصة بالعلاقات العامة داخل المؤسسة.

2- للعلاقات العامة تأثير إيجابي على تحسين الأداء داخل المؤسسة.

3- تعترض العلاقات العامة صعوبات مادية وأخرى بشرية تعرقل دورها في تحسين أداء
المؤسسة.

¹ حليلة قرفي: دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الخدمائية، دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945، قائمة، مذكرة
ماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قائمة، 2017/2016

كما إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، الذي ترى أنه مناسب لطبيعة الموضوع. حيث إستخدمت هذا المنهج في توصيف دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الخدمائية في جامعة قالمة.

كما إستعانت الباحثة بأدوات البحث المتمثلة في المقابلة والاستمارة. أمّا فيما يخصّ العينة المستخدمة فقد إعتمدت الباحثة على عينة قصدية، وإعتمدت أسلوب المسح الشامل، بإعتبار أنّ عدد الموظّفين لمصلحة العلاقات العامة لا يتجاوز 20 موظفاً.

وقد توصلت دراستها إلى النتائج التالية:

- إنّ نشاطات العلاقات العامة بارزة في هذه المؤسسة الخدمائية، ويظهر ذلك في كون أنّ الجامعة، تعمل على تحقيق علاقات من خلال الاتّصالات المختلفة مع الموظّفين والطلبة والأساتذة.

- ومن بين الوسائل الأساسية للعلاقات العامة في الجامعة الإنترنت، ومواقع التواصل الإجتماعي، الهاتف.

- أما بالنسبة لدور العلاقات العامة في الجامعة، يتمثل في تنظيم الملتقيات والتظاهرات العلمية، بالإضافة إلى تقديم منح للخارج، وتكوينات لكلّ من الطلبة والأساتذة. إضافة إلى التّواصل مع الأساتذة الخارجيين، وجلبهم إلى الجامعة، وتغطية الأخبار والأحداث في الجامعة.

أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات:

-أوجه التشابه:

كلا الدّراستان إهتمتا ب:

- مساهمة نشاطات العلاقات العامة في تحسين أداء الموظّفين.

- كلتا الدراستان تبحثان في دراسة المورد البشري في المؤسسة الجزائرية.

- تهدف الدّراسات إلى الوصول إلى علاقة موجودة بين نشاط العلاقات العامة، والأداء الوظيفي.

- كلا الدّراسات إهتمتا بمعرفة أهمّ الوسائل الاتّصالية المستخدمة من طرف المؤسسة للتحسين من الأداء.

- أوجه الإختلاف:

تتميّز الدراسة التي نحن بصدد القيام بها عن دراسة الطّالبة قرفي حلّيمة بما يلي:

- إهتمّت دراسة قرفي حلّيمة بالإجابة على السّؤال الجوهرى التالى:

هل للعلاقات العامة دور في تحسين أداء المؤسسة الخدمائية؟ بمعنى التساؤل عمّا إذا كان لنشاط العلاقات العامة دور في تحسين أداء المؤسسة الخدمائية في جامعة 8 ماي 1945 قالمة. في حين ركّزت دراستنا على الإجابة على السّؤال: كيف تؤثر إستراتيجيات العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز؟ بمعنى نريد التعرف على الأثر الذي تحدّثه إستراتيجيات العلاقات العامة على الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة.

- أجرت الباحثة دراستها في مؤسسة خدمائية، في حين أجرينا دراستنا في مؤسسة ذات طابع إقتصادي وخدمي في آن واحد.

- إختلاف مجال التخصّص الدّراسي، فركزت الباحثة على الجانب التّنظيمي للعلاقات العامة، في حين ركّزت دراستنا على آثار هذه الأخيرة في تحقيق تواصل جيّد ممّا يؤثّر على الأداء بشكل إيجابي.

- إختلاف عينة الدّراسة، فالباحثة ركّزت على العاملين في مصلحة العلاقات العامة، ولم تتجاوز عينتها 20 مفردة، حيث إعتمدت طريقة المسح الشامل لمفردات بحثها. في حين دراستنا شملت 100 مفردة كوننا ركّزنا على الموظّفين بمختلف مراكزهم و مستوياتهم في المؤسسة.

2- الدراسة الثانية:

بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي:

دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، من إعداد الطالبة سهام بن رحمون،
2014./2013¹

إنطلقت الباحثة في دراستها من خلال تساؤل رئيسي متمثل في: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟

لتكمله بتساؤلات فرعية متمثلة في :

- ما مدى إستيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية في إدارة جامعة باتنة؟
 - ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظلّ عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدراية و المادية).
 - مامدى رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية(الإدارية والمادية)؟
 - ما مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين؟
 - ماهو تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات الأداء؟
- بما أنّ الدّراسة كسفية حسب الباحثة، فإن المنهج الأكثر كفاءة وملائمة هو المنهج الوصفي، الذي يعدّ من أنسب الطّرق في مجال الدّراسات الإجتماعية. حيث تهدف الباحثة إلى وصف واقع بيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية، وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين.
- أمّا بالنّسبة لأدوات جمع البيانات، فلقد إستعانت الباحثة بالإستمارة فقط.

¹ سهام بن رحمون : بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي ، دراسة على عينة من الإداريين بكليات و معاهد جامعة باتنة، أطروحة لنيل دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014/2013.

مجتمع البحث في هذه الدراسة، قد شمل مجموعة من الإداريين بجامعة باتنة، وبالتحديد في كليات ومعاهد الجامعة التي تم إختيارها، وقد بلغ عدد مفردات مجتمع البحث الكلي 529 مفردة.

إختارت الباحثة استخدام عينة إحصائية عشوائية، تم إختيار 20% من مفردات المجتمع الكلي، أي ما يعادل 106 مبحوث.

ومن أبرز النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- تستوفي بيئة العمل الداخلي لعناصر مادية (كالإضاءة والحرارة، التهوية، التجهيزات المكتبية) بشكل إيجابي وفعال ملائم للأداء الوظيفي.

- تستوفي بيئة العمل الداخلي لإدارة جامعة باتنة، لعناصرها الإدارية من مثل القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية والغير الرسمية، نظام الحوافز والمكافآت بشكل إيجابي وفعال ملائم للأداء الوظيفي.

- للنظم واللوائح الداخلي دور أيضا في تحديد طبيعة بيئة العمل الداخلي إذا كانت إيجابية أو سلبية، فشرحها وتبيانها للإداريين، وكذا مرونتها يسهل العمل، وبالتالي تساهم في تشجيعهم على الإبداع والإبتكار والتجديد، ومواجهة التغيرات التي تحدث سواء خارج الجامعة أو داخلها.

- عدم ملائمة تخصصات الكثير من أفراد العينة لوظائفهم في بيئة العمل الداخلي للإدارة الجامعية، وهذا ما ينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي. وذلك بسبب تعيين الكثير منهم في وظائف لا تمت بصلة لتخصصاتهم، وهذا ما يجعل من بيئة العمل الداخلي سلبية غير مساعدة ومشجعة للتجديد والعمل بإبداع وتفاني، لأن الفرد يشعر بعدم مناسبة عمله له، مما يؤدي به إلى الملل وزيادة الإهمال وعدم الإتجاه نحو تحديث الجامعة وتطويرها في المجال الإداري خاصة. فكلما كان العمل مناسب للمؤهلات والتخصص، زاد التحدي وكانت بيئة العمل الداخلي إيجابية.

- أوجه التشابه والإختلاف مع دراستنا:

- أوجه التشابه:

كلا الدّراستين اهتمتا ب:

- دراسة الأداء الوظيفي للموظّفين في المؤسسة، وتحديد عوامل نجاحه.
- كلتا الدّراستان تبحثان فيما إذا كان للاتّصال الجيّد، والعلاقات الطّيبة التي يسودها التّفاهم داخل التّنظيم الواحد، تساهم في تحسين الأداء العملي للموظّفين داخلها.
- كلاهما ركّزتا إهتمامها حول البيئة الداخلية للمؤسسة بصفة عامة، وعنصر المورد البشري بصفة خاصة.

- أوجه الإختلاف:

- دراسة الباحثة تناولت بيئة العمل الداخلية، في حين ركزت دراستنا على دراسة إستراتيجيات العلاقات العامة المستخدمة في البيئة الدّاخلية للتّحسين من مردودية الموظّفين.
- دراستها الميدانية كانت في مؤسسة ذات طابع خدماتي، والتمثّل في الجامعة. في حين دراستنا إهتمّت بدراسة مؤسسة ذات طابع إقتصادي وتجاري .
- ركّزت دراسة الباحثة على العوامل الإدراية والمادية، في حين ركزت دراستنا على أهمّية المحفّزات المعنوية من (تدريب وترقية ومكافآت) في الرّفح من أداء العاملين.
- إختلاف مجال التّخصّص بيننا وبين الباحثة، وبالتالي إختلاف الغرض من الدّراستين، بالرّغم من تشابههما في بعض النقاط.

3- الدراسة الثالثة:

تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية.

- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز -مديرية التوزيع عنابة-

- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسات، من إعداد الطالبة "بن وهيبة نورة" لسنة 2008./2009¹

حيث إنطلقت الباحثة من خلال دراستها من السؤال الرئيسي والمتمثل في: ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، في تنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز؟ ولقد تفرّعت إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة(من حيث إعداد الإستراتيجية، وصياغة التخطيط وأطوار التنفيذ)؟.

- ما هو دور مسؤولي مؤسسة سونلغاز في تنشيط وتنمية العلاقات العامة داخلها؟

- ما هي مكانة العلاقات العامة في تنفيذ الإستراتيجية؟

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، الذي ترى بأنه يعتبر طريقة جيّدة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية التخطيط، سواء في المجالات السياسية أو الاقتصادية أو الإجتماعية. بحيث ساعدها هذا المنهج في توصيف البنية البشرية لمؤسسة سونلغاز، توصيف عملية تخطيط الموارد البشرية ، بشقيها العادي والإستراتيجي. وفي الأخير، توصيف عملية تنمية العلاقات الداخليّة بالقطاع العام، وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

ومن الأدوات التي إستعاننت بها هذه الدراسة ما يلي:

¹ بن وهيبة نورة : تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز، مديرية التوزيع عنابة ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار، عنابة ، 2009/2008.

- أداة الإحصاء المتمثلة في تفرغ البيانات والمعلومات الميدانية. الملاحظة، المقابلة المقننة.
- إستعانت الباحثة في بحثها بمجتمع بحث متمثل في مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع عنابة- ك مجال لإجراء البحث الميداني، أمّا عيّنة الدّراسة فتمثّلت في مجموعة من الموظّفين بمديرية التوزيع عنابة، حيث إختارت عيّنة عشوائية طبقية بهدف الإلمام بالموضوع من خلال مشاركة كل طبقات الموارد البشرية من إطارات وأعاون، وقد بلغ عدد العيّنة 60 فردا. و توصلت الدّراسة إلى التّنتائج التّالية:

- إنّ عملية التّخطيط الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز، تتماشى بالموازاة مع الخطّة التّنموية لها، وخاصة بإنتاج وتوزيع ونقل الغاز والكهرباء على الصّعيد المحلي أو الصّعيد الدولي.

- تحاول مؤسسة سونلغاز، أن يكون تخطيطها الإستراتيجي متضمّنا القدرة على التّنبؤ على أكثر من صعيد، بما يمكنها من التّوفيق بين القدرات الذاتية والفرص المتاحة، من أجل تحقيق نتائج إيجابية، تجعل من إدارة مّجمّع سونلغاز فعّالة، خاصة وأنّ الإدارة العليا لهذه المؤسسة تعتبر المسؤولة الأولى عن إعداد الخطط الإستراتيجية.

- تحاول مؤسسة سونلغاز، ومن خلال كل المجهودات التي تقوم بها تقليص الفجوات الموجودة بين المسؤولين والعمّال، وترفع من قيمة ومكانة العلاقات، وبالتالي تشجيع عمّال وموظّفي سونلغاز على تنفيذ الأهداف، سواء كانت إستراتيجية أو عملية، وتدعيم العلاقات العامة الدّاخلية المشتركة في خططها الإستراتيجية، صياغية وتنفيذيا.

- أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين:

-أوجه التشابه:

- كلتا الدّراستين شملتا عنصر العلاقات العامة الدّاخلية كمتغير أساسي في البحث.
- ربطت الباحثة متغير العلاقات العامة بالتّخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، وفي نفس السّياق سعينا نحن من خلال دراستنا البحث عن أهمّ الإستراتيجيات الخاصة بالعلاقات العامة داخل المؤسسة.

- كلتا الدّراستان شملتا مؤسّسة سونلغاز، حيث إعتمدت الباحثة في دراستها الميدانية على مديرية التّوزيع عنابة، في حين إعتمدنا نحن على مديرية التّوزيع- تيزي وزو-، وكلاهما فرع من فروع مجمّع سونلغاز.

- إهتمّت دراسة الباحثة بالعنصر البشري في المؤسّسة، وهي النّقطة المهمّة التي تلتقي فيها الدراستان.

2-أوجه الإختلاف:

- سعت دراسة الباحثة إلى قياس مدى مساهمة التّخطيط الإستراتيجي للمورد البشري في تنمية العلاقات العامة داخل مؤسّسة سونلغاز. في حين أنّ دراستنا تبحث عن أثر هذا التّخطيط الإستراتيجي الخاص بالعلاقات العامة، على الأداء المؤسّسي للموظّف.

- تهدف دراسة الباحثة إلى الإطلاع على واقع العلاقة القائمة داخل المؤسّسة، بين الإدارة العليا والفاعلين الإجتماعيين، بغرض تحقيق الإنسجام. في حين تهدف دراستنا إلى معرفة أهمّ النّشاطات الخاصة بالعلاقات العامة الموجهة لمختلف الموظّفين، بغرض أن يحسنوا من أدائهم.

4 - الدراسة الرابعة:

العلاقات العامة في المؤسّسة الصّناعية - دراسة ميدانية بمؤسّسة صناعات Enicab الكوابل بسكرة.

رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصّص تنمية الموارد البشرية، من إعداد الطالبة "مسعودي كلثوم لسنة 2006-2007"¹. حيث إنطلقت الباحثة من السّؤال الرّئيسي والمتمثّل في:

ما هو دور العلاقات العامة في المؤسّسة الجزائرية لصناعة الكوابل بسكرة؟

¹ مسعودي كلثوم : العلاقات العامة في المؤسّسة الصّناعية ، دراسة ميدانية بمؤسّسة صناعات الكوابل بسكرة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانيّة و الإجتماعية ، قيم علم الاجتماع ، تخصّص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2007/2009.

وتفرعت منها مجموعة من التساؤلات الفرعية و هي:

- ما واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية؟

- ما مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية؟

- هل هناك متخصصون في العلاقات العامة؟

- ما هي المشاكل التي تحدّ من فعالية إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية؟

لقد إستعملت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك لتتمكّن من الإحاطة الشاملة بالموضوع. ومن الأدوات التي إستخدمتها نجد: الإستمارة كأداة أساسية ومن ثم تليها المقابلة.

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى النتائج التالية:

- وظيفة العلاقات العامة، هي وظيفة مشتركة بين جميع عمّال المؤسسة بدون إستثناء. كما أنّ مختلف أنشطة العلاقات العامة تمارس بشكل طبيعي. أمّا بخصوص جهاز العلاقات العامة وإدارته في المؤسسة، فهو غير موجود. مع العلم أنّه يوجد مكتب للإعلام والاتّصال مكّلف بمهام بسيطة.

- لا يوجد أيّ موظّف له شهادة على الأقل في مجال الاتّصال والعلاقات العامة أو ما شابه ذلك، وحتّى المكّلف بمكتب الإعلام والاتّصال، غير متخصص في هذا المجال. فهو متحصّل على شهادة دولة في الأشغال البترولية، أمّا وجوده في هذا المكتب كان لإتقانه اللّغة الأجنبية فقط.

- فيما يخصّ وسائل الاتّصال الأكثر إستعمالاً، فتستخدم المؤسسة وسائل إتصالية لا بأس بها، ولكن إستخدام هذه الوسائل يتفاوت حيث تستعمل الاجتماعات بكثرة.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:

- **أوجه التشابه:**

- كلا الدّراستان تضمّنتا متغيّر العلاقات العامة كأهمّ عنصر في البحث.

- أشارت الدراسات إلى واقع العلاقات العامة داخل المؤسسة.

- تضمنت الدراسات إشارة لأهمّ الوسائل المعتمدة من طرف الجهة المكلفة بالعلاقات العامة لتحسين العمل في المؤسسة.

- أوجه الاختلاف:

- أجرت الباحثة دراستها في مؤسسة جزائرية ذات طابع صناعي في حين أجرينا نحن دراستنا في مؤسسة إقتصادية ذات طابع تجاري.

- تناولت الدراسة حقيقة ما إذا تولي المؤسسة الجزائرية أهمية للعلاقات العامة، بدون ربطها بمتغير آخر، في حين أن دراستنا ركزت على أهمّ الإستراتيجيات المعتمدة للعلاقات العامة للتحسين من جودة أداء العاملين.

5- الدراسة الخامسة:

إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .

دراسة تحليلية وصفية على عينة من العمّال في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيزي وزو .

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتّصال، تخصص اتّصال المؤسسة والمنظّمات. من إعداد الطالبتين: تسعديت بلقاسم، ديهية بوعرابة لسنة 2015/2014. حيث إنطلقت الباحثة من خلال دراستها من السّؤال الرئيسي والمتمثل في: ما هو واقع إستراتيجيات العلاقات العامة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو؟

لتكمله بتساؤلات فرعية متمثلة في:

1- كيف يتمّ تخطيط و بناء إستراتيجية العلاقات العامة بالمديرية؟

¹ تسعديت بلقاسم، ديهية بوعرابة: إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة الإقتصادية، دراسة تحليلية وصفية على عينة من العمّال في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، اتّصال المنظمات والمؤسسات، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2014 - 2015

- 2- ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف إدارة العلاقات العامة بالمديرية؟
- 3- كيف تساهم إستراتيجيات العلاقات العامة في تحسين صورة المديرية لدى جمهورها الداخلي والخارجي؟
- 4- ما هي العراقيل التي تواجه إستراتيجيات العلاقات العامة داخل المديرية وخارجها؟
- إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، حيث إستخدمت هذا المنهج في توصيف واقع إستراتيجيات العلاقات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيزي وزو.
- كما إستعانت الباحثتان بأدوات البحث المتمثلة في: الملاحظة، الاستبيان، المقابلة.
- أما فيما يخص مجتمع البحث فيتمثل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وبالنسبة للعينة إستخدمت الطالبتان العينة العشوائية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- كشفت الدراسة أنّ الاتصال بوسائل الإعلام، احتلّ المرتبة الأولى في ترتيب وظائف العلاقات العامة بالمديرية حسب الأولوية .
 - بيّنت الدراسة أن هدف تحسين صورة المديرية احتلّ المرتبة الأولى في الترتيب الأولي لأهداف العلاقات العامة.
 - توصلت الدراسة إلى أنّ العلاقات العامة في المديرية، تعتمد على مجموعة من الوسائل لتحقيق الاتصالات الداخلية منها: الإجتماعات، التقارير، الفاكس، البريد الإلكتروني، التعليمات، المقابلة.
 - بيّنت الدراسة أن العلاقات العامة في المديرية تعتمد على مجموعة من الوسائل الاتصالية للتعامل مع الجمهور الخارجي كالمصقات ، النصائح والإرشادات، الصحافة.

-أوجه التشابه و الاختلاف:**-أوجه التشابه:**

- كلا الدّراستان تناولتا واقع إستراتيجية العلاقات العامة في مؤسّسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو.

- كلا الدّراستان اهتمتا بأهمّ الوسائل الاتّصالية المستخدمة في المؤسّسة لتحسين العمل.

2 -أوجه الاختلاف:

- دراستنا تضمّنت متغيّرين أساسيين وهما إستراتيجيات العلاقات العامة والأداء الوظيفي، بينما دراسة الطالبتين تناولت إستراتيجيات العلاقات العامة ككلّ متكامل في مؤسّسة إقتصادية دون ربطها بمتغيّر آخر.

- تحاول الباحثتان الإجابة عن سؤال: ما هو واقع إستراتيجيات العلاقات العامة في مؤسّسة توزيع الكهرباء والغاز؟ في حين نبحث نحن عن أثر هذه الإستراتيجية على أداء الموظّفين في نفس المؤسّسة.

10- المجال الزماني والمكاني للدراسة:

يكمن الهدف الأساسي للبحث، في محاولة معرفة كيفية مساهمة إستراتيجيات العلاقات العامة، في عملية التّحسين والرفع من جودة أداء الموظّفين في مؤسّسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو . ولقد تمّت محاولة إعداد هذه الدّراسة الميدانية في إطار مجموعة من الحدود الزّمنية والمكانية.

- **الحدود المكانية للدراسة:** إقتصرت الدّراسة الميدانية التي قمنا بها على مؤسّسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو، حيث كانت الدّراسة على مستوى المديرية الفرعية التابعة لفرع التوزيع وسط (Région distribution centre).

- **الحدود الزمنية للدراسة:** قمنا بتوزيع إستمارات إستبيان، ثم إسترجعناها وقمنا بالمقابلات خلال فترة زمنية محدّدة إمتدّت من 17 جوان إلى 18 أوت 2019.

الفصل الثاني

مدخل إلى إستراتيجيات العلاقات العامة

تمهيد

I. ماهية العلاقات العامة

- 1- مفهوم العلاقات العامة
- 2- أهداف العلاقات العامة
- 3- وظائف العلاقات العامة
- 4- جماهير العلاقات العامة
- 5- الوسائل الاتصالية للعلاقات العامة

II. ماهية إستراتيجيات العلاقات العامة

- 1- مفهوم الإستراتيجية
- 2- أهمية الإستراتيجية
- 3- مستويات الإستراتيجية
- 4- إستراتيجيات العلاقات العامة
- 5- أنواع إستراتيجيات العلاقات العامة
- 6- خطوات بناء إستراتيجية العلاقات العامة

خلاصة

تمهيد:

بعد تحديد إشكالية الدراسة، وتوضيح الاطار العام لها، سنحاول في هذا الفصل الإقتراب أكثر من ماهية العلاقات العامة، من خلال المحور الأول من هذا الفصل. وذلك بالتطرق إلى مفهومها، وهذا من أجل إزالة البس والغموض الذي قد يربك الدارسين والمهتمين. وبعدها سننطرق إلى أهدافها، حيث أنّ المؤسّسات الحديثة والعصرية تهدف إلى إدماجها كوظيفة أساسية داخلها. ومن ثمّ سنسلط الضوء على وظائفها التي لا تعدّ ولا تحصى، بعد ذلك سنحاول التعرف على أبرز جماهيرها، لنصل في الأخير إلى إبراز أهمّ الوسائل الاتّصالية التي تعتمد عليها المؤسّسة من أجل توسيع نطاقها إلى الأبعد من المتوقع. أمّا المحور الثاني فقد خصّصناه لتحديد ماهية إستراتيجيات العلاقات العامة. حيث أصبح من المعروف لدى الكثير أنّ نجاح المؤسّسة الإقتصادية يكون من خلال إتّباع إستراتيجية ناجحة. فالعمل العشوائي الغير المستند على إستراتيجية لا يصل بالمؤسّسة إلى البقاء والإستمرار. بإعتبار أنّ الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق هدف المؤسّسة عن طريق الإستخدم الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل اللّازمة. وعليه سوف نتطرق في هذا المحور من الدراسة إلى مفهوم الإستراتيجية أوّلا، وبعدها تحديد مستوياتها، ثمّ سنحاول التّغلغل في مفهوم إستراتيجيات العلاقات العامة وأنواعها، وأخيرا سوف نشير إلى مختلف الخطوات الواجب إتّباعها لبناء إستراتيجية العلاقات العامة.

I- ماهية العلاقات العامة:

1- مفهوم العلاقات العامة:

عرفت العلاقات العامة كمفهوم تطور على مرّ السنين، فهي نشاط إداري يستند إليه العديد من المؤسسات والمنشآت التي تتعامل مع الأفراد والجماعات في تقديم خدماتها ومنتجاتها، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال تعدّد وتباين التعاريف الخاصة بها.

تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية:

تعدّدت المحاولات لتعريف العلاقات العامة على مرّ السنين، إلى أن أنشأت جمعية العلاقات العامة الأمريكية، وأصدرت تعريفا رسميا لها. إذ عرّفها على أنها: " نشاط موجّه لبناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بين المؤسسة وجمهورها، كالعلاء والموظفين والمساهمين أو الجمهور بوجه عام. بهدف تسهيل عملية صياغة سياستها حسب الظروف المحيطة بها، وشرح هذه السياسة للمجتمع"¹.

بينما عرفها معهد العلاقات العامة البريطاني:

على أنها: " جهود إدارية مرسومة ومستمرّة، تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المؤسسة وجمهورها"²

ولقد عرّفها الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة:

على أنها: " الوظيفة الإدارية التي تعمل على تقييم الرأي للجمهور، وتطابق السياسات وإجراءات المنظمة مع الصالح العام. وتنفيذ برنامج للعمل يهدف الى كسب وتفهم الجمهور للمنظمة وتأييدها."³

1 حسن محمد خير الدين: العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق، ط1، مكتبة عين شمس، مصر، ص37
2 عبد الناصر أحمد جرادات: أسس العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص18.
3 محمد حافظ عبده: العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص17.

كما ورد وصف مفصّل للعلاقات العامة، تمّت عملية تبنيه في المؤتمر الخامس والثلاثين للجمعية الأمريكية للعلاقات العامة الذي عقد عام 1982، على الوجه الآتي¹:

"العلاقات العامة وحدة إدارية متخصصة، تقوم بتقديم خطط وبرامج لإدارة المؤسسة، تتعلّق بالعلاقات بين المؤسسة والرأي العام من أفراد، إتجاهات وسلوك، سواء لمن هم خارج المؤسسة أو داخلها. محلّة سياسة المؤسسة وإجراءاتها، لتلائم حاجات جماهيرها ومنفعة المجتمع. كما تؤمّن وسائل الاتّصال بين الإدارة ومحيطها، تبادل المعلومات محققة في ذلك الصّالح العام. وأخيرا لا بدّ أن تسعى إلى التّجديد وإدامة علاقات المؤسسة بجماهيرها"².

تعريف قاموس وبستر الدولي:

"العلاقات العامة هي فنّ وعلم تطوير الفهم الثنائي المتبادل والنيّات الحسنة". ومن هذا المفهوم، ومع تطوّر علوم الاتّصال ونظرياته بعد الحرب العالمية الأولى، أخذت تتبني أفكار الاتّصال الثنائي الإتّجاه ومفاهيمه إلى المنظّمة. وأخذت تظهر تعاريف تتضمّن كلمات مثل التبادلية والثنائية **Mutual** والمابينية **Between**، لتوضّح تغييرا في فكرة التّأثير الأحادي، ولتنتقل إلى النظرة التفاعلية للعلاقات العامة³.

تري مجلة أخبار العلاقات العامة :

" بأنّ العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة التي تقيّم إتجاهات الجمهور، وتحدّد سياسات وإجراءات الفرد والمنظمة مع الصّالح العام، وتخطّط وتنفّذ برامج عمل لتحقيق الفهم والقبول العام⁴.

1 حمدي حسن زويلف: العلاقات العامة (النظرية والاساليب)، ط1، دار حزين، عمان، 1994، ص17.

2 محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص37.

3 محمد ناجي الجوهري: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2000، ص15.

4 زياد رمضان: العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص (مفاهيم وواقع)، ط1، دار صفاء، عمان، 1998، ص32.

ولقد قدّم قاموس أوكسفورد تعريفا للعلاقات العامة:

بحيث إعتبرها: " هي الفنّ القائم على أسس علمية، لبحث أنسب طرق العمل النّاجحة، المتبادلة بين المنظّمة وجمهورها الخارجي والداخلي. مع مراعاة القيم والمعايير والسّنن الإجماعية، والقوانين والأخلاق العامة للمجتمع.¹

إضافة لما سبق، فلقد إجتهد بعض الباحثين وقدموا تعريفات عديدة للعلاقات العامة ومن بينهم:

محمد فريد الصحن: الذي يرى بأنّ العلاقات العامة هي النّشاط المخطّط، الذي يهدف إلى تحقيق الرّضا والتّفاهم المتبادل بين المؤسّسة أو المنظمة و جماهيرها، سواء داخليا أو خارجيا، من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها إلى الأخذ بمبدأ المسؤولية الإجماعية.²

يعرّفها الدكتور إبراهيم إمام بأنّها: "فنّ معاملة النّاس، والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم. ومعنى ذلك، هو كسب رضا النّاس بحسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الإنسان في المجتمع"³

ولقد عرض هارولد تشايلدز harold shields مفهومه في أواخر الثلاثينات من القرن العشرين والذي يقول فيه: "إنّ أساس العلاقات العامة، هو ليس عرض وجهة نظر معينة، وليس فنّ معالجة الإتجاهات النّفسية، وليس تطوير علاقات وديّة ومتميّزة، وإنما هو الإستمالة وتكيّف، أو تعديل أو ضبط تلك الجوانب من سلوكنا الشّخصي أو الجماعي المأثر إجماعيا ليساير الصّالح العام والميول العام."⁴

1 منال هلال المزاهرة: إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص ص

29-28

2 محمد فريد الصحن: العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، بيروت، 1988، ص22.

3 إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة والاعلام، ط2، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1968، ص8.

4 أحمد راتب: ندوة العلاقات العامة على مستوى المديرية، ط1، دار لمسير للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص76

عرّف كانفيلد **canfield** العلاقات العامة بأنها: " الفلسفة الإجتماعية للإدارة، والتي تعبّر عنها من خلال أنشطتها وسياستها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه."¹

ويقول التعريف الذي قدّمه جريويلد **greywild** على صفحات دوريته **New relation public**: " العلاقات العامة هي الوظيفة التي تقوم بها الإدارة، لتقويم الإتجاهات وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور، وتنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضا هذا الجمهور وتفاهمه."²

- عرفها دريكس هارولو **driks harlow** بعد تحليله لتعاريف عديدة كالآتي: " العلاقات العامة هي وظيفة إدارية متميزة، تساعد في تكوين وإدامة خطوط اتصال ثنائية في تحقيق التفاهم والتعاون والقبول بين المنظمة وجمهورها. وتشمل هذه الوظيفة، إدارة المشكلات أو القضايا، وتساعد الإدارة على الإستمرار في الإطلاع على إتجاهات الرأي العام والإستجابة له."³

ويرى بول جريت **paul garet** الذي يعتبر مسؤول العلاقات العامة في شركة جنيرال موتورز الأمريكية أنّ: "العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وأنها هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة، لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى بإحترامه."⁴

ويعرف كوتلر **kotler** العلاقات العامة: " على أنها البرامج المنظمة والهادفة لتحسين صورة المنظمة أمام وسائل الإعلام والإعلان، مؤسسات الإعلام والاتصال، جماعات الضغط... إلخ، لبناء علاقات جيدة مع عملائها."⁵

وتشير بعض المفاهيم الحديثة إلى أنّ العلاقات العامة فنّ وعلم:

¹ فيليب هنسلو: العلاقات العامة، ط1، دار الفاروق، القاهرة، 2003، ص28.

² سعادة راغب الخطيب: مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000، ص26.

³ الياس سلوم: تقنية العلاقات العامة، ط1، دار الرضا للنشر، عمان، 2001، ص44.

⁴ محفوظ أحمد جودة: العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، ط1، دار الهلال، القاهرة، 1996، ص44.

⁵ -philip kotler et al, 12^{eme} edition, new jersey, pearson education, 2006, p638

فالمقصود بالفن: مجموعة من الأعمال الإنسانية المنظّمة، تتخذ وسيلة لغاية معيّنة أو صناعة من الصناعات التي يزاولها الإنسان لغرض معين، فالفنّ إذن لا يعمل عملا لذاته بل يقصد به شيئا آخر أو غرضا معيناً.

أما العلم: فهو مجموعة من الحقائق المنظّمة المتّحدة الموضوع، الثابتة الدليلي العقلي أو التجريبي، وبمعنى آخر فهو تنظيم لمعرفة طبيعة الظواهر والعلاقات بينها.¹

ومن الحقائق المؤكّدة من يشير إلى أنّ العلم والفنّ متصلان إتصالا وثيقا، فليس من المتصوّر أن يقوم علم من دون فنّ، أو يرقى فنّ من دون علم، ويتجلّى ذلك في العلوم التطبيقية التي تظهر فائدتها في التطبيق الفني.²

ومن هذا التعريف، يمكن أن نستنتج أنّ العلاقات العامة فنّ وعلم في آن واحد، فهي علم كونها تتواجد في الإدارة، وتستعين بالأسلوب العلمي، وتستند إلى النظريات العلمية. وفن باعتبارها مهنة صعبة، أي أنّه ليس أيّ شخص يستطيع أن يتولى مثل هذا المنصب باعتباره يقوم على مهارات التعامل مع الناس، واللباقة وحسن التصرف والإستمالة، وذلك من أجل الحصول على محبة وإحترام الجمهور، وكسب تأييده ورضاه.

وعلى ضوء التعريفات التي قدّمناها لمفهوم العلاقات العامة، يمكن أن نخلص إلى وضع تعريف شامل يراعي الإتجاهات الحديثة في مجال العلاقات العامة، ولفّت انتباهنا تعريف روبينسون باعتباره يدور في خضمّ بحثنا هذا حيث يقول:

العلاقات العامة كعلم إجتماعي وسلوكي تطبيقي، هي تلك الوظيفة التي تتضمن:

- قياس وتقويم وتفسير إتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمنظمة.

- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها، وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططتها وسياستها والأفراد العاملين فيها.

¹ عبد المحسن بدوي محمد امين: العلاقات العامة في الاجهزة الأمنية ودعم تنسيقها مع وسائل الاعلام، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2006، ص33.

² عبد الكريم الجبوري: العلاقات العامة، فن وابداع، ط1، دار البحار، بيروت، 2002، ص12

- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة، وأهداف ومصالح وإحتياجات الجماهير المختلفة، التي لها صلة بها.

- تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضا الجماهير وتفاهمها، حيث أكد هذا التعريف على مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة في تحقيق التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها داخليا كانت أو خارجيا.¹

2- أهداف العلاقات العامة:

أهداف العلاقات العامة لا تختلف في جوهرها من منظمة لأخرى، مهما اختلفت طبيعة هيكلها. فالفهم الرئيسي للعلاقات العامة، هو تحقيق الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين المنظمة وأطراف تعاملها الداخلي (العاملين، الإدارة والملاك...)، والأطراف الخارجية (الموردين العملاء، النقابات، والمنظمات الأخرى..).

وقد تعددت وتنوعت آراء الباحثين في تحديد هذه الأهداف ومن بينها:

- تحديد جماهير المنظمة، بأهدافها وسياستها ومنتجاتها من السلع والخدمات.

- إعطاء فكرة للإدارة عن إتجاهات جماهير المنظمة وآرائها.

- المساهمة في القضاء على المشاكل الداخلية في المنظمة، والتي تؤدي إلى عرقلة العمل فيها، من خلال وضع برامج للعلاقات العامة، بهدف تحسين العلاقات مع الجماهير الداخلية.

- الحصول على تأييد الجماهير ورضاها عن نشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.

- نصح أو إرشاد الإدارة في إتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة.²

- دراسة البيئة الداخلية التنظيمية، والعمل على تدويرها، وتصحيح الإنحرافات والعراقيل التي تواجهها.

- القيام بإجراء الدراسات الميدانية لقياس الإتجاهات لدى الجماهير وتقديمها للإدارة.

¹ علي عجرة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط5، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص26
² محفوظ احمد جودة: مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

- إعلام الجماهير بسياسات المؤسسة، وطرق تفكيرها، والقواسم المشتركة في أهداف كل منهما، والعمل على تحسين صورة المؤسسة.

- تقديم المعلومات ودعم عمليات إتخاذ القرار، لتحقيق التّجانس والتّوافق مع البيئة المحيطة، والعمل على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين، وكذا الأهداف الاجتماعية وما تتطلبه البيئة المحيطة.

- معالجة الأزمات التي تواجه المؤسسة من الداخل والخارج.¹

- الإرتقاء بمستوى الخدمات.

- ترشيد الأنشطة وتوجيهها، لتحقيق أكبر قدر من الرفاهية.

- تهدف العلاقات العامة إلى زيادة فرص التّفاهم المتبادل بين الجماهير، لأنّ برامج العلاقات العامة تؤدّي دورا كبيرا في التّوفيق بين الميول المتباينة للأفراد والجماعات.²

ويتطلب تحقيق أهداف العلاقات العامة توفّر الشروط التالية³:

- مساندة وتأييد الإدارة العليا ومدى إهتمامها بالعلاقات العامة.
- كفاءة المورد البشري، أي الأفراد العاملين في إدارة العلاقات العامة.
- مركزية صنع ورسم السّياسة، لتجنب وجود سياسات أخرى متعارضة.
- فعالية الاتصالات المتباينة بين الإدارة والجماهير.
- التّنسيق بين كل الجهود قصد تحقيق الأهداف الشاملة.

¹ موسى اللوزي: أسس العلاقات العامة (المفاهيم والأسس)، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، 2010، ص ص 55-56

² سعادة راغب الخطيب: مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ طاهر مرسي عطية: فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص ص 28-29.

3- وظائف العلاقات العامة

يشير عدد من الباحثين أن الوظائف لها صلة وثيقة بالعلاقات العامة، وهذا يتم عن طريق توظيفها في عملية الاتصال بدرجات متفاوتة وظروف مختلفة. وقد اختلف تقسيم وتحديد هذه الوظائف من باحث إلى آخر، فهناك من تناولها بشكل عام، وهناك من فصل في تحديدها.

1- **الوظيفة الإخبارية:** وتعدّ أداة فعّالة من أدوات العلاقات العامة للاتصال بجمهورها وتزويدهم بأخبار المنظمة الحقيقية، لذا فإنّ خبير العلاقات العامة (إيفي لي)، وضع الشرط الأساسي لنجاح برامج عمل العلاقات العامة، بالأخبار الصادقة وبدون تحريف.

2- **الوظيفة الترفيحية:** وهي بالغة الأهمية في تحقيق أهداف العلاقات العامة، وهذا يتم عن طريق إستمالتها لميول وإتجاهات الجمهور الذي هو جوهر عمل العلاقات العامة في تحقيق الرفاهية وتلبية حاجات جماهيرها، ودوافعهم النفسية.

3- **الوظيفة الثقافية:** وهي التي تهدف إلى نشر الثقافة العامة في جماهيرها، عن طريق التوجيه والإرشاد لعادات وأنماط معيّنة، وهو ما يراد تحقيقه في عمل العلاقات العامة. إذ أنّ النّظام العالمي الجديد للاتّصال، يرمي أساساً إلى الإسهام في رفع مستوى الإنسان الذهني بتشجيع الخلق والإبداع الثقافي، وتمكين الثقافات من التكافل.

4- **الوظيفة الإعلانية:** تعدّ وسيلة فعّالة من وسائل العلاقات العامة، التي يمكن عن طريقها إيصال الرّسالة إلى الجمهور، لتحفيزهم على ممارسة السلوك الإستهلاكي أو الإنتاجي، وتكوين صورة جيّدة عن المؤسسة، وهذا ما تسعى إلى تحقيقه¹.

5- **الوظيفة الإعلامية:** توعية جمهور المنظمة بمخرجاتها، سواء كانت سلعا أو خدمات وكيفية الإنتفاع بها، والإسهام في تطويرها.

- تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية، بما يحقّق مرونة التفاعل الإيجابي مع جمهور المنظمة.

¹ عرسان يوسف الروبيعي: العلاقات العامة والتنمية، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص ص 43-44.

- رفع كفاءة إستخدام وسائل الإتصال المتاحة، بما يحسّن من العلاقات مع الجمهور، ويدفعها بإتجاهات ايجابية.

6-الوظيفة الإستعلامية: إجراء البحوث المسحية لجمهور المنظّمة أو الرأي العام، وصولاً إلى مؤشّرات دقيقة عن مواقفها من المنظمة.

- تحديد مواقف الجمهور والرأي العام، لتحديد الآثار المترتبة عليها، وسبل معالجة الجوانب السلبية منها ودعم الايجابية منها.

- تطوير تقنيات إستيعاب متغيرات مواقف الجمهور (حاجات ورغبات) وكيفية التحكم بها¹.

7-الوظيفة الإدارية : كثير من العلماء، وجدوا أنه من الصّعب رسم نظام معيّن للوظائف الإدارية للعلاقات العامة في مؤسّسة ما، وذلك لإختلاف النّظام أو التّنظيم حسب حجم المؤسّسة، وأنواع جماهيرها وطبيعة عملها. فقد تمثّل إدارة عامّة أو في مستوى قسم أو شعبة، أو في مستوى إداري بسيط. وهناك مجموعة من الوظائف الأساسية للعلاقات العامة وهي² :

أ-البحث : ويقصد به الدّراسات الخاصة بقياس إتجاهات الرأي العام، لجماهير الهيئة أو المؤسّسة لجماهير الداخلية أو الخارجية. ودراسة الظروف السّياسية والإقتصادية والإجتماعية المؤثرة على المؤسّسة، وتقدير مدى نجاح الحملات الإعلامية التي تقوم بها، وتحديد أيّ الوسائل الإعلامية أكثر فعالية. هذا فضلا عن البحوث التي تتناول التّطور الذي يطرأ على العلاقات العامة.

ب-التّخطيط: ويقصد به رسم خطة دقيقة للعلاقات العامة، تتّفق مع الخطة العامة للمؤسّسة ولا تتعارض معها، وفي ضوء الخطة القومية الشّاملة. وهذه الخطة تحدّد الأهداف البعيدة والقصيرة المدى، وترسيم خطوات التّنفيذ، وتحدّد الميزانية تحديدا دقيقا وتوزع المسؤوليات على القائمين بالتّنفيذ.

1 علي عجوة: مرجع سبق ذكره، ص41

2-هناك حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص ص 50-52

ج-التنسيق: ويقصد به إشتراك العلاقات العامة مع الإدارات حتّى لا يحدث تفكك، وحتى يتحقّق التّفاهم بين الإدارات. بحيث لا يصدر من إدارة ما من هذه الإدارات ما يشير إلى وجود تناقض في سياسة ما. ممّا قد يؤثّر على موقفها بين الجماهير المختلفة المرتبطة بها.

د-الإدارة: وهي إحدى الوظائف الأساسية للعلاقات العامة، حيث تقوم بتقديم الخدمات لسائر الإدارات الأخرى بالمؤسسة، ومساعدتها على أداء وظائفها المتّصلة بالجماهير. فهي مثلاً تساعد إدارة شؤون العاملين في إختيار الموظّفين والعمال وتدريبهم، والنظر في وسائل لتشجيعهم وترقيتهم وحل مشاكلهم. وعلى هذا النّحو، يمكن لإدارة العلاقات العامة مساعدة الإدارات الأخرى في تسهيل لقسم المبيعات مهمّة إقامة علاقات طيّبة بالموزّعين والمستهلكين، من خلال تعرّفها على إتجاهات الجمهور نحو السّلع أو الخدمات التي تنتجها وتقديمها المؤسسة أو الهيئة إلى عملائها.

ه-الإنتاج: ويتّصل بالإنتاج عدد كبير من الأعمال الهامّة المتعلّقة بالإعلام والنّشر. فإلى جانب الاتّصالات بالصحّفيين، وإصدار البيانات وعقد المؤتمرات. تقوم إدارة العلاقات العامة بإنتاج الأفلام السّنمائية الموجّهة إلى جماهير المؤسسة أو الهيئة. وكذلك تقوم بتحرير المجلّات وإصدار النّشرات وإعداد المحاضرات وإقامة المعارض وإعداد الصور والرسوم.

و-التوجيه والإشراف: الإشراف عنصر هام من عناصر الإدارة، والمقصود به مراقبة التّنفيذ والتّأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف.

ي-التّسجيل: وهو يعني كتابة الحقائق أو المعلومات كما هي بأمانة، بقصد الإحتفاظ بها والرجوع إليها في المستقبل.

ر-التمويل والإدارة المالية: وهي تتعلّق بالنّشاط الإداري المختص بتوفير الأموال اللاّزمة، والتّأكد من حسن إنفاقها في أبواب الإنفاق القانونية¹.

1 - علي عوجة: مرجع سبق ذكره، ص34

4- جماهير العلاقات العامة:

من الجدير بالذكر أنّ تحليل الجمهور يساعد على متابعة ما يعترى الجمهور نفسه من تغييرات سواء في الفئات أو الصفات، لأنّ الفئات تتغيّر من وقت لآخر، فشاباب اليوم هم شيوخ الغد، وطلّاب اليوم هم الأطباء والمهندسون والمدرسون غدا، كما أنّ الإتجاهات والإهتمامات والقيم الإجتماعية، تتعرّض هي الأخرى للتغيّر من آن لآخر. ولهذا فإنّ دراسة الجماهير، والتّعرف عليها وتحديدّها تحديدا دقيقا عملية مستمرة، لا ينبغي أن تتوقف.

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين بخصوص تقسيم جماهير العلاقات العامة، ونظرا لكثرتها وتنوّعها إعتدنا التّقسيم الآتي بإعتباره يخدم بحثنا مباشرة:

4 - 1- الجمهور الخارجي: يتحدّد حجم الجمهور العام الذي يسعى خبير العلاقات العامة للاتصال به و التّأثير عليه، وفقا لطبيعة المنشأة، وسعة نشاطها وطبيعة الخدمة أو السلعة التي تنتجها. إذ تهدف العلاقات العامة في إطار هذا المستوى الاتصالي، الاتصال بالجمهور العام أو المجتمع المحلي أو القومي أو الدولي بكل أفرادها، بغض النظر عن فئاته أو تقسيماته التّوعوية. وذلك لتقسيم الإتجاهات العامة إتجاه المنظمة أو المنشأة، والتّحقق من السّياسات والإجراءات التي تتبّعها، والتي تهدف إلى تحقيق الصّالح العام. وتنفيذ برامج تهدف إلى إكتساب التّفاهم العام للتصرفات، وقبولها والتّعرف على إتجاهات الرأى العام في الخدمات التي تولّدها، والنّواحي التي تشكو منها¹.

فمن الضّروري أن لا تغفل المنظمة عن الجمهور الخارجي الذي قد يوجد في نفس المدينة أو على مستوى الإقليم أو حتى على مستوى الدولة كلها، وأحيانا على الصعيد العالمي، إذا إتسع نشاط المنظمة ليغطي هذا المجال. ولكلّ ميدان من ميادين النّشاط الإجتماعي طائفة من الجماهير التي يتّصل بها خبير العلاقات العامة، ففي ميدان السّياسة مثلا يتّصل الخبير بجماهير العمّال والفلاحين ورجال التّعليم والطلاب وغيرهم².

¹ محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص105.

² إبراهيم إمام، مرجع سبق ذكره ، ص169.

فالجمهور الخارجي للمؤسسة، يشمل كل من سيتلقى الرسائل التي توجّهها المؤسسة خارج إطارها التنظيمي وهذا يعني أننا سنجد أنّ هناك نوعين من الجمهور الخارجي:

1-الجمهور الخارجي المباشر: وهو مستهدف من الرسالة التي يقوم أخصائي العلاقات العامة بتوجيهها إليهم، وهذا النوع من الجمهور معني مباشرة بالرسالة، فهو الزبون الذي سيتلقى الخدمة أو الذي يستهلك المنتج.

2-الجمهور الخارجي الغير المباشر: وهو الجمهور الذي تتوقع أن يؤثر على الجمهور الخارجي المباشر للمؤسسة، أو يمكن أن يصبح فيها فيما بعد، من الجمهور المباشر الذي تتعامل معه المؤسسة.

3-الجمهور الخارجي بنوعيه: يشمل الزبائن، والزبائن المتوقعين مستقبلاً، الحكومة والمؤسسات المنافسة، المستثمرين والمجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة، والمؤسسات الاقتصادية والحكومية والمجتمع بشكل عام.

وللوصول إلى الجمهور الخارجي، تستعين العلاقات العامة بمجموعة من الأنشطة مثل الإشهار، وحملات الترويج لخدماتها أو سلعها، النشر سواء كان ذلك كتب أو ملصقات أو كتيبات أو مجلات. وكذلك عن طريق الأبحاث، والتمويل للمشاريع والخدمات المجتمعية، والمشاركة في الندوات والخطابات، وتستخدم أدوات ووسائل متعدّدة للقيام بأنشطتها، وذلك من خلال توزيع الأخبار والصور، الزيارات والمعارض وإعداد التقارير¹.

ويشمل الجمهور الخارجي على الفئات الأساسية التالي:

1-الحكومة: يبدأ تأثير الحكومة على أية مؤسسة منذ البدء في تأسيسها، وذلك لأنّ تأسيس أيّ مؤسسة كانت، لا يتمّ إلاّ بناءاً على تصريح خاص يصدر عن الحكومة للدولة المعنية التي سيتمّ التأسيس فيها، ويدعى ذلك بالوثيقة القانونية لإنشاء المؤسسة. وأنّه لا يتوقع أن تمنح الحكومة مثل هذه الوثيقة إلاّ إذا كانت أهداف المؤسسة واثقة ومحدّدة ومتّقة مع سياسات الحكومة وقوانينها، ومع مخططات الدولة في المجال الذي تستعمل فيه هذه

¹ صالح خليل أبو اصبع: العلاقات العامة والاتصال الانساني، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص149.

المؤسسات. كذلك فإنّ للسياسة الحكومية أثر كبير على نشاط المؤسسة بعد إنشائها، لأنّ هذه السياسة هي العامل والمنظّم الرئيسي للحياة الإقتصادية والإدارية في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، وتستمدّ منه حياتها وإزدهارها، أو فشلها وإخفاقها. لذلك ينبغي على إدارة المؤسسة، مراعاة السياسة الحكومية عند وضع السياسة الخاصة بها، وخاصة فيما يتعلّق بسياسة الأفراد، مراعية في ذلك القوانين الحكومية، والتّوجه الحكومي في مجال الإقتصاد. وقوانين تشجيع الإستثمار المحلي أو الأجنبي، وما هي سياستها التشجيعية للمؤسسات المحلية، وخاصة ما يتعلّق بسياسة الإعفاءات الجمركية في مواجهة بعض السلع الأجنبية... الخ.

ومن مسؤولية إدارة العلاقات العامة، أن تكون عاملاً مساعداً للحكومة، وذلك بتقديم بعض الخدمات للمجتمع، سواء كانت خدمات جديدة، أوحتّى صنف الخدمات التي جرت العادة على تقديمها من قبل الحكومة. ممّا يؤدّي إلى تمتين العلاقة بين المؤسسة والحكومة. وإنّه على إدارة العلاقات العامة، أن تكون قادرة على إبراز مساهمات المؤسسة في مجال المجتمع والدولة، ليتعرّف عليها النّاس وأعضاء الحكومة والإدارة الحكومية. وكذلك أن تعمل على تأكيد وظيفتها في ترسيخ بناء الدولة ومؤسساتها ووظائفها¹.

2- العملاء: بداية تجدر الإشارة إلى أن حياة أيّ مؤسسة وإزدهارها، ترتبط إلى حدّ بعيد بمدى إرتباط عملاء المؤسسة بها. سواء كانت هذه المؤسسة هي مؤسسة خدمات أو مؤسسة سلعية. ولذلك فإنّه من المهمّ أن تحرص إدارة المؤسسات المختلفة على تقديم الخدمة أو السلعة التي تحقق من خلالها إرضاء جمهور العملاء. فمؤسسات الخدمات، مثل الكهرباء والمياه و المواصلات، عليها أن تحرص على تقديم أفضل خدمة إلى عملائها، سواء من حيث جودة الخدمة أو توقيتها أو من حيث كلفتها، والرسوم المدفوعة عنها، كما أنّ مؤسسات الإنتاج السلعي، تحرص هي أيضاً على تقديم أفضل سلعة ملائمة في حيث جودتها وشكلها، ومتّفقة من حيث سعرها مع قدرة العملاء على الدفع. فكّما تمسك العملاء

1 عبد المعطي محمد عساف، محمد فالج صالح : أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 122-123

بهذه السلعة، زادت ثقتهم في المؤسسة التي تقدّمها، وينقسم هؤلاء العملاء إلى تجّار جملة أو تجّار تجزئة ومستهلكين¹.

وتتولّى العلاقات العامة توطيد العلاقات مع عملاء المنظّمة (الوسطاء، التجار)، وإجراء الدّراسات للتّعرف على إتجاهاتهم وآرائهم نحو أنشطة وخدمات ومنتجات المنظّمة، وتوصيل النّتائج إلى الإدارة العليا.

3-المستهلكون: وتقوم العلاقات العامّة بمهمّة توفير أنواع المعلومات والحقائق عن أرباح المنظّمة أو خسائرها، والمنتجات والخدمات، نوعيتها وكميتها التي تقدّمها إلى المستهلكين الحاليين والمرتبين.

4- المجتمع: هناك علاقة تبادلية بين المنظّمات والمجتمع المحيط بها، فهي بحاجة ملحة إلى المعرفة المستمرة بما هو متاح في ذلك المجتمع من مواد خام ومصادر الطاقة وعمالة ونظم الضرائب السائدة، وخطط التّنمية. فضلا عن ضرورة توفيق العلاقة مع أعضاء المجتمع التجاري، والمجالات المتاحة التي يمكن للمنظّمة أن تساهم فيها بإستثمار رؤوس أموالها.

5-المنافسون: تساهم العلاقات العامة من خلال أنشطتها المختلفة في حماية المنظمة من عوامل المنافسة التسويقية، وهذا أمر يتطلب توفير قاعدة في المعلومات والبيانات عن نشاط المنافسين وخصائصهم وأماكن تواجدهم، وأفضل الوسائل الممكنة لمواجهة المنافسة القائمة².

6- الموردون: يقصد بمفهوم الموردون، تلك الفئة من النّاس التي تقوم بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد أولية وآلات ومعدات وتجهيزات وغيرها.

ويتناسب حجم هذا الجمهور إلى حدّ كبير مع حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها وحجمها ومركزها المالي.

¹ نفس المرجع، ص123

² حنان فاروق شكري: العلاقات العامة والتنظيم (مدخل ادارة) ، ط1، مكتبة عين شمس، مصر، 1997، ص ص 363-365.

إنّ على إدارة العلاقات العامة، إقامة علاقات طيبة مع مورديها وذلك لضمان إستمرارية حصولها على ما تحتاجه من مواد ومعدّات في الوقت المناسب، وبالكيفية المناسبة ممّا يكفل لها إنتاج ما تريد دون معوقات¹.

4 - 2 - الجهور الداخلي: لآلاف أنّ هذا الجهور هو نقطة البدء في أنشطة العلاقات العامة. فهناك قاعدة أساسية تقول أنّ العلاقات العامة، لا بدّ أن تبدأ من الدّاخل لتتجه بعد ذلك إلى الخارج. حيث أنّ فاقد الشيء لا يعطيه، ومن العسير أن يعامل الجهور الداخلي جماهير المؤسّسة الخارجية بروح الود والتّفاهم، إذا كان هو نفسه لا يلقى هذه المعاملة من الإدارة. كما أنّ الجهور الدّاخل أكثر اهتماما وتأثرا بالتطورات التي تجري في المؤسّسة، وهو بتدخّلاته وإنتسابه إلى جماعات كثيرة في المجتمع المحلي، ينقل الإهتمام والتأثير إلى الخارج في كثير من الأحيان².

إنّ البيئة الصّحية للعلاقات داخل المؤسّسة تشكّل عنصرا هاما لنجاحها، وليس هناك مؤسّسة يمكنها أن تنجح دون أن يكون أدائها جيدا، وبدون أن تتقدم في أدائها وإنجازها، سوف تفشل إدارة المؤسّسة في العمل، ولن تعمل بكفاءة، ولن تقوم بتحقيق أهدافها، إذا كان العاملون لا يتمتّعون بالولاء للمؤسّسة التي ينتمون إليها. ولهذا كانت الحوافز في المؤسّسة عاملا هاما، من العوامل التي تساعد في توفير ظروف ملائمة لعمل العلاقات العامة داخل المؤسّسة لرفع درجة ولاء المستخدمين وإنتمائهم وإحساسهم بتحقيق الذات والثقة بالنفس، والإحساس بالأمان وتلبية الحاجات البدنية³.

إن الجهور الدّاخل للمؤسّسة، يتكوّن من كافة العاملين في المؤسّسة في المستويات الإدارية المختلفة. والعاملين في الأقسام والفروع التي تضمّها المؤسّسة. وتسعى العلاقات العامة إلى التّعامل مع الجماهير الدّاخلية لتحقيق الإستمرار لها وتنمية الإحساس بالولاء والإنتماء نحو المؤسّسة، وما يترتب على ذلك من تبني هذه الجماهير لسياسات المؤسّسة وأهدافها والدفاع عنها والتحمّس لها... وتتكوّن هذه المشاعر الإنسانية نتيجة المعاملة

1 عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح: مرجع سبق ذكره، ص125.

2 علي عجوة، مرجع سبق ذكره، ص140.

3 صالح خليل أبو اصبع: مرجع سبق ذكره، ص143

الإنسانية، وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية، والعمل على رفع معنوياتها وتحقيق تماسكها وكسب رضاها. فالعاملون في أي مؤسسة هم العمود الفقري للجمهور الداخلي، وهم يكونون قلب المؤسسة النابض، وعليهم يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها. ولذلك فإن تنمية ورعاية العلاقات بينهم وبين رؤسائهم، وبين بعضهم البعض، من أهم المقومات لنجاح أي مؤسسة. ويتوقف هذا النجاح على قوة نظام الاتصالات، ومدى توافر نقاط القوة له، وهنا يبرز دور العلاقات العامة في دراسة نظام الاتصالات، وإرسائه على دعائم ثابتة وقوية¹.

ويشمل الجمهور الداخلي على:

1- المؤسسون: وهم أصحاب فكرة إنشاء المؤسسة، وهم الذين يتحملون المخاطر التي قد تواجه عملية التأسيس، وتقع عليهم المسؤولية الأولى والأساسية في عملية بناء المؤسسة. وهم الذين يقومون بوضع السياسات والخطط الأولية، وضمان توفير كافة المستلزمات اللازمة لتشغيلها وممارستها. كما أنهم يبذلون جهودا كبيرة لتعريف الجمهور الخارجي بالمؤسسة، والأهداف التي أنشأت من أجلها. وتتحمّل إدارة العلاقات العامة مسؤولية الاتصال بالمؤسسة بصفة دورية، لتعريفهم بالتقدم الذي أحرزته المؤسسة أو بالمشاكل التي تواجهها، والحصول على إقتراحاتهم وتوجيهاتهم وتوصيلها إلى إدارة المؤسسة في الوقت المناسب².

2- المساهمون: تزداد أهمية إدارة العلاقات العامة وأنشطتها بإزدياد حجم المؤسسة التي تعمل فيها، وبإزدياد أعداد المساهمين. ومع تطوّر الثورة الصناعية والتكنولوجية الحديثة، فقد شاهد القرن الحالي ولادة مؤسسات ضخمة يملكها مئات الآلاف من الأشخاص. بل أنّ هناك شركات قد يبلغ عدد المساهمين فيها ملايين الأشخاص، وخاصة بالنسبة للشركات المتعدّدة الجنسيات، في ظلّ ما تشمله السّوق الدولية من مضاربات عالمية في سوق الأسهم. وتتبع هذه الأهمية من أنّ المساهمين هم أصحاب المؤسسة والمالكون لها. وهم الذين يقومون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذي يتولى إدارة المؤسسة ومتابعة أعمالها.

¹ محمد منير حجاب: مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108

² عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح: مرجع سبق ذكره، ص ص 116-117.

كما أنهم، هم المضاربون بأسهمها. وتعتمد سمعة المؤسسة وقوتها على هذه المضاربة ونتائجها على إدارة المؤسسة ومركزها المالي، حتى تضمن بقاء قوتها في سوق المضاربة. كما تضمن بذلك إحترام جمهور المساهمين لها، وثقتهم بها، وهذا يتطلب تزويد المساهمين بالمعلومات بشتى الوسائل الإعلامية، التي تعرفهم بمؤسستهم وأهدافها وسياساتها وإتجاهات تطورها¹. وقد تستخدم إدارة العلاقات العامة أسلوب الاتصال الغير المباشر مع المساهمين، لشرح سياسة المؤسسة وإطلاعهم على كل ما يهمهم من أخبار المؤسسة، وذلك بالاتصال بهم، عن طريق النشرات الدورية التي ترسل لكل مساهم بالبريد، أو عن طريق الإعلانات بالجرائد والتلفزيون ووسائل الإعلام المتوفرة. ويعتبر التقرير السنوي لأعمال المؤسسة، أهم طرق الإعلام في هذا المجال، لذلك يجب مراعاة ما يلي عند إعداد هذا التقرير:

- أن يكون شاملا لكل نشاطات المؤسسة التسويقية والإنتاجية، وما يتعلّق بأوضاع ونشاطات العاملين فيها من مدراء وموظفين.
- أن يبيّن المركز المالي للمؤسسة، والوضع الإقتصادي العام لها.
- أن يكتب بلغة واضحة وسهلة ومفهومة، وإستعمال الرسوم الإحصائية والبيانية التوضيحية حتى يتسنى فهمه من قبل جميع فئات المساهمين².

3- العاملون: بعد الثورة الصناعية، بدأت المؤسسات تزدهر وتتحد بشكل سريع، مما تطلّب توظيف أعداد كبيرة من الموظفين والعمّال. ومع تطوّر النظرة الإنسانية للعاملين، وبروز مساهمات المدرسة السلوكية في الإدارة، أصبح ينظر للعضو الإنساني على أنه أهمّ عناصر الإنتاج. وأنّ قدرات الإنسان عالية جدا، ومعظمها قدرات كامنة لا يعبر عنها إلا إذا توافرت الظروف الملائمة لذلك. ويعتبر العاملون خير من يمثل المؤسسة في المجتمع الخارجي، حيث يميل الجمهور إلى تصديق كلّ ما يقوله العاملون بخصوص المؤسسة التي يعملون فيها، لذا يتوجّب على المؤسسة، وإدارة العلاقات العامة بالذات أن تدرك أهميّة هذا الأمر، وأن تعمل على إيجاد علاقة طيبة بينها وبين العاملين، وتحفّزهم لإعطاء صورة إيجابية ومشرفة عن المؤسسة وأنشطتها وطموحاتها. وينبغي على إدارة العلاقات العامة الاتصال

¹ نفس المرجع، ص117.

² نفس المرجع، ص119.

بالعاملين بالأساليب المختلفة، تشرح سياسات المؤسسة لهم. وكخلاصة القول يجب الإهتمام كثيرا بهذا النوع من الجمهور، حيث أنّ وجود علاقات جيّدة بين الإدارة والعاملين، يعتبر أفضل وسيلة لإستمرارية وتطوير المؤسسة و إرتقائها. لأنّه كما يقال عادة لا يمكن لأيّة مؤسسة أن تكون أفضل من جمهور العاملين فيها، ولا يمكن أن تكون إنتاجيتها أفضل من إنتاجيتهم، أو سمعتها وقيمتها أفضل من سمعتهم وقيمهم¹.

5- الوسائل الاتّصالية للعلاقات العامة

تعدّ الوسائل الاتصالية للعلاقات العامة محور أساسيا في بناء مؤسسة متينة، إذ تعدّ هذه الوسائل همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي. ولذا ينبغي الإلتزام بها، وعدم إهمالها لتحقيق أهداف المنظمة. ومن بين هذه الوسائل نجد:

1-المطبوعات: لقد أصبحت كلمة المطبوعة تحتلّ مكانة بالغة الأهمية في الاتصالات الجماهيرية في الوقت الحاضر، فالكثير من المؤسسات تستعملها كواسطة لتبادل العلاقات العامة والأفكار بينها وبين جماهيرها، بغية إعطاء صورة مشرفة عن المؤسسة وتحقيق أهدافها التجارية أو الخدمات المرسومة.

2-لوحة الإعلانات: تستعمل في كل قسم أو إدارة، في الشّركات التّجارية والصّناعية والأماكن العامة. بواسطتها يتبادل الموظّفون والعَمال في الأقسام المختلفة التّعليمات اللّازمة لعملهم.

3-العلاقات مع الصحافة:

أ- **البيان الصحفي:** يقوم الصحفي بصياغة مقال بأسلوب صحفي يعلن فيه حدث جديد متعلق بالمؤسسة، ينشر المقال مجانا².

ب- **نشرات الأنباء:** عبارة عن ملخّصات الأبناء، يعدّها المكتب داخل أيّ هيئة أو مصلحة أو وزارة أو مؤسسة كبيرة، بالإعلام عن أنبائها، ويبعث بها للصحف والجهات التي يهّمها أن تطلّع عليها.

¹ نفس المرجع، ص ص 120-121.

² عادل حسن: العلاقات العامة، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1984، ص85.

4-إعلانات مدفوعة: تقوم المؤسسة بنشر الرسالة بشراء مكان في وسائل الإعلام المطبوعة أو السمعية البصرية. ويطلق عليها عدة تسميات منها، "إعلان العلاقات العامة" أو "إعلان الخدمات العامة"¹.

5-جريدة المؤسسة: تعتبر من أهم الوسائل الاتصالية، حيث تصدر هذه الجرائد يوميا أو أسبوعيا، أو كل أسبوعين أو شهريا، كما قد تأخذ صفحة واحدة، وقد يبلغ عدد صفحاتها حوالي 30 صفحة. وتنقسم إلى صحيفة داخلية موجهة للجمهور الداخلي المتمثل في الموظفين والعاملين بالمنظمة. أو صحيفة خارجية موجهة خصيصا للجمهور الخارجي كالمساهمين والعملاء والمستهلكين ... الخ.

6-مجلة المنشأة: وغالبا ما تكون موضوعاتها تركز على شؤون الإنتاج والإعلان والعاملين وغيرها من الأمور المادية والفنية والمعنوية المتعلقة بأمور المؤسسة. وغالبا ما تصدر كوسيلة إعلامية نصف شهرية.

7-صحف الحائط: تعد من وسائل الاتصال المكتوبة التي تستخدم في كثير من المنظمات المختلفة، وتوجه إلى العاملين بالمؤسسة. وهي عبارة عن صفحة واحدة من الورق المقوى ذات مساحة تتراوح عادة بين 70-90 سم، تضم هذه الصفحة معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات مصورة، تهتم العاملين وتعرض في مداخل المنظمات أو أماكن تجمع العاملين².

8-النشرات: وهي من أكثر قنوات الاتصال إستخداما في العلاقات العامة، جرّاء انخفاض تكلفتها، وسهولة إعدادها وإنتاجها، إلى جانب توفر موادها. وتتسم بملائمتها لعامل الوقت والسرعة في إيصال المعلومات³.

¹ - Yves chirouze : **le choix des moyens de l'action commerciales** opu, tome2, alger, 1990, p162.

² محمد صاحب سلطان: مرجع سبق ذكره ، ص189.

³ محمد نجيب الصرايرة: العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2001، ص147.

9-الهاتف: يعتبر هذا الأخير أهمّ وسائل الاتّصال المباشرة. ففي المؤسّسات والشركات، نجد شبكات هاتفية (داخلية وخارجية)، فهناك الهاتف الإعتيادي واللاقطات المكتسبة وآلات التسجيل الأوتوماتيكية للمكالمات وغير ذلك من وسائل الاتصال الشخصي¹.

10-زيارة المؤسّسة أو أيام الأبواب المفتوحة: يعتبر من أحسن الوسائل للتّشهير بالمؤسّسة، يفتح فيها المجال لكلّ الجماهير بما فيهم الصّحفيين. تهدف لتحسين صورة المؤسّسة ويوجد 3 أنواع من الزيارات:

- زيارات المناسبات: تنظّم لصالح حدث يمسّ حياة المؤسّسة مثل مصنع جديد أو دفع منتج جديد.
- الزيارات المؤسّساتية: تمثّل جزء من البرنامج الدائم للعلاقات العامة، مثل إستقبال التلاميذ.
- زيارات الأبواب المفتوحة: الكلّ مدعو لها.

11-الاجتماعات والمؤتمرات: شكل من أشكال الاجتماع، يدار طبقاً لخطة منظّمة. ويسعى إلى تبادل المعلومات بين الأعضاء، وتحقيق التّفاهم بينهم عن طريق المشاركة الشّخصية وذلك حول قضية أو موضوع يهتمّون به، ويكون مرتبط بظروف ما قصد التّوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات مناسبة، والعمل على الالتزام بها.

12-وجبات العمل: وهي تخصّ على العموم العملاء والصّحفيين، الغرض منها هو كسب ودّهم وتعاونهم.

13-الملتقيات والأيام الدّراسية: تهدف بصفة أساسية إلى تعميق المعارف بالمؤسّسة، وتبادل الآراء حولها. وهنا يجب دعوة الأخصائيين داخل وخارج المؤسّسة².

1 احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الاعلام، ط1، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص67.

2 نفس المرجع، ص ص 67-68

14-المحاضرات: وتستخدم لنقل قدر كبير من المعلومات لإعداد كبيرة من الأفراد، في وقت يمكن تحديده مقدما بدقة¹.

15-الخطب: تعدّ الخطب الرّسمية من أسرع القنوات لنقل المعلومات إلى جماهير المنظمة داخليا وخارجيا في حالة وجود متحدثين مؤثرين. ويفضّل أن يدرّب ممارس العلاقات العامة نفسه على فنّ الخطابة كلّما أمكن، حتّى يستطيع الإقناع والتبرير في الدفاع في الاجتماعات التي يعقدها. فمن المهمّ أم يكيّف حديثه وفقا للبيئة، وأن يدعّم حديثه بالأمثلة الواقعية، وأن يختصر قدر الإمكان².

16-وسائل الاتصال الجماهيرية: ومنها: الراديو، التلفزيون، الجرائد.

إضافة إلى ما تمّ تقديمه من وسائل فيما سبق نجد وسائل أخرى ومنها:

1-برنامج تحت الرعاية sponsoring: برنامج فني أو رياضي أو موسيقي يذاع بالراديو أو التلفزة تحت رعاية مؤسسة تجارية للإعلام عن منتجاتها. نظير تحملها نفقات هذا البرنامج.

2-الميسنا Mècèna: تقوم المؤسسة بخلق أو بتمويل نشاط ثقافي، أو أعمال خيرية دون هدف محدد، لكنّها تستفيد من هذه العملية ذات المصلحة العامة لتعرّف بنفسها وتشهر باسمها للجمهور.

3 - هدايا المؤسسة: وهذه الهدايا تساهم في خلق الصداقة سواء بين العاملين داخل المؤسسة أو خارجها³

¹ محمد صاحب سلطان: مرجع سبق ذكره، ص198.

² ديل كارينجي: التأثير الجماهيري عن طريق الخطابة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1969، ص ص 32-36.

³ أحمد زكي بدوي: مرجع سبق ذكره، ص 119

II - ماهية إستراتيجيات العلاقات العامة:

1- مفهوم الإستراتيجية:

لقد عرفت الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعريفات ومعاني، ترتبط في كثير منها بعنصر التّحدي، وذلك لعدّة أسباب يمكن ذكر أهمّها: أنّ الإستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر، إنتقل إلى إقتصاد المؤسسة للإستفادة منه، بإعتبار التّشابه الكبير الموجود بين المجالين الإقتصادي والعسكري¹.

فمصطلح الإستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة **stratégie** في اللّغة الفرنسية **strategy** في اللّغة الإنجليزية. ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية **strategos** والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك. وهذا يدل على أنّ إستخدام الإستراتيجية، ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النّصر على أعدائه.

حيث يرى أحد الباحثين أنّ كلّ **SUNTZU** و **Clausevitz** كانا أوّل من إستخدما هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية².

¹ ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص7.

² Rodolph Durand : **Guide du management stratégique**, 99 concept clés, dunod, paris, 2003, p127

وبدخول مصطلح الإستراتيجية إلى ميادين متعدّدة: سياسة، إجتماعية، إقتصادية، بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الإستراتيجية. إذ يرى البعض أنّ مفهوم الإستراتيجية إرتبط بالقرارات التي يتمّ إتخاذها بغرض تحقيق أهداف معيّنة، ومن هذه الزاوية تعرف الإستراتيجية بأنّها:

"قرارات هامة ومؤثرة، تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الإستفادة ممّا تتيحه البيئة من فرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها، ممّا تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى الوحدات الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف"¹.
ويعرّفها البعض أنّها: "مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة بإختيار الوسائل، والإعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معيّن"²

من خلال هذين التعريفين، يمكن القول بأنّ الإستراتيجية عبارة عن ترجمة للقرارات التي تتخذها الإدارة في المؤسسة، سواء كانت قرارات هامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا، أو قرارات تشغيلية تتخذ على مستوى الأنشطة والمتمثلة في تخصيص الموارد، وإستغلال الفرص والوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المخطّط لها مسبقاً.

عرّف ألفرد شاندر Alfred chandler الإستراتيجية بأنّها: "تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف".

وقدم كانون (canon) تعريفه للإستراتيجية بأنّها: "القرارات الموجهة للتصرف، والتي تحتاجها المنظمة تنافسيا لتحقيق أغراضها. وقد تأثر التعريف بإزدياد النشاط التنافسي"³.

¹ محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية،الدار الجامعية، الإسكندرية،1999،ص11.

² محمد محمود مصطفى: التسويق الإستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج، عمان، 2003، ص12

³ محمد الصيرفي: الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، د س ن ، ص18

ويعود كليووك (Glireck) إلى تعريف الإستراتيجية بأنها: "خطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط بين المزايا الإستراتيجية للمنشأة وتحديات البيئة. وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنشأة. ويبررها التركيز على مزايا المنشأة والبيئة المتغيرة المواجهة لها، ودور واضعوا الإستراتيجية في التوفيق بينها".

ويعرّف براندات (Brandt) الإستراتيجية بأنها: "بيان ملخص لكيفية السعي نحو الأهداف".¹

ويعرفها توماس (Thomas) على أنها: "خطط وأنشطة المؤسسة، التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها، بصورة فعّالة وذات كفاءة عالية".²

يتّضح من الطرح المكثف لمفهوم الإستراتيجية والتّطورات المحيطة بهذه المفاهيم، أنّها لم تعد تحصر بالعلوم العسكرية، بل إنّها إنتقلت إلى العلوم الإدارية. ويتطلّب من الإدارة أن تكون إستراتيجية تحسن إستخدام قواها لإدارة الصراعات، وتقلص التّهديد لتعظيم الفرص التي تمكّنها من التّكيف أكثر مع هذه البيئة، وبذلك فإنّ الإستراتيجية قد خرجت من المحدودية إلى الشّمولية، ومن الغموض إلى الوضوح.³

وكإستنتاج من خلال هذه التعاريف يمكننا توضيح الإستراتيجية بمفهومها الإجرائي بأنّها تلك الخطة طويلة المدى، التي تلتزم بها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها. بمعنى تلك الخطط التي بها تكسب رضا جماهيرها الداخلية، وتغرس فيهم حبّ العمل بالإعتماد على تحفيزات ودعائم مادية ومعنوية. وهذه الخطة تتمتع وتمتاز بالمرونة، ممّا يجعل الإدارة المسؤولة أي(قسم العلاقات العامة بالتنسيق مع الإدارة العليا) تحدث عليها تغييرات حسب متطلّبات الموظّف.

¹محمد الصرفي : مرجع سبق ذكره ، ص ص19-20.

² طيب داودي : أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية ، مجلة الباحث ، العدد الخامس ، جامعة بسكرة ، 2005 ، ص45

³نفس المرجع ، ص ص19-20.

2- مستويات الإستراتيجية:

يمكن النظر للإدارة من خلال عدّة مستويات، وهذا الأخير حسب شكل وحجم المؤسسات الاقتصادية، ولقد تمّ الإتفاق بين الباحثين على أنّ الإستراتيجية تتكوّن من ثلاثة مستويات نستعرضها فيمايلي:

1- المستوى الأول: الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

يتعلّق هذا النوع بالمنظمة ككل، حيث تحدّد إتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية. فيتمّ من خلالها بناء التّصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا، التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية والهامة التي تمنحها البيئة، وكذا التّهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة. بالإضافة إلى ذلك ما يشكّله المشروع ككل من نقاط قوة وضعف.

2- المستوى الثاني: إستراتيجيات الوحدات الأساسية (مستوى وحدات الأعمال).

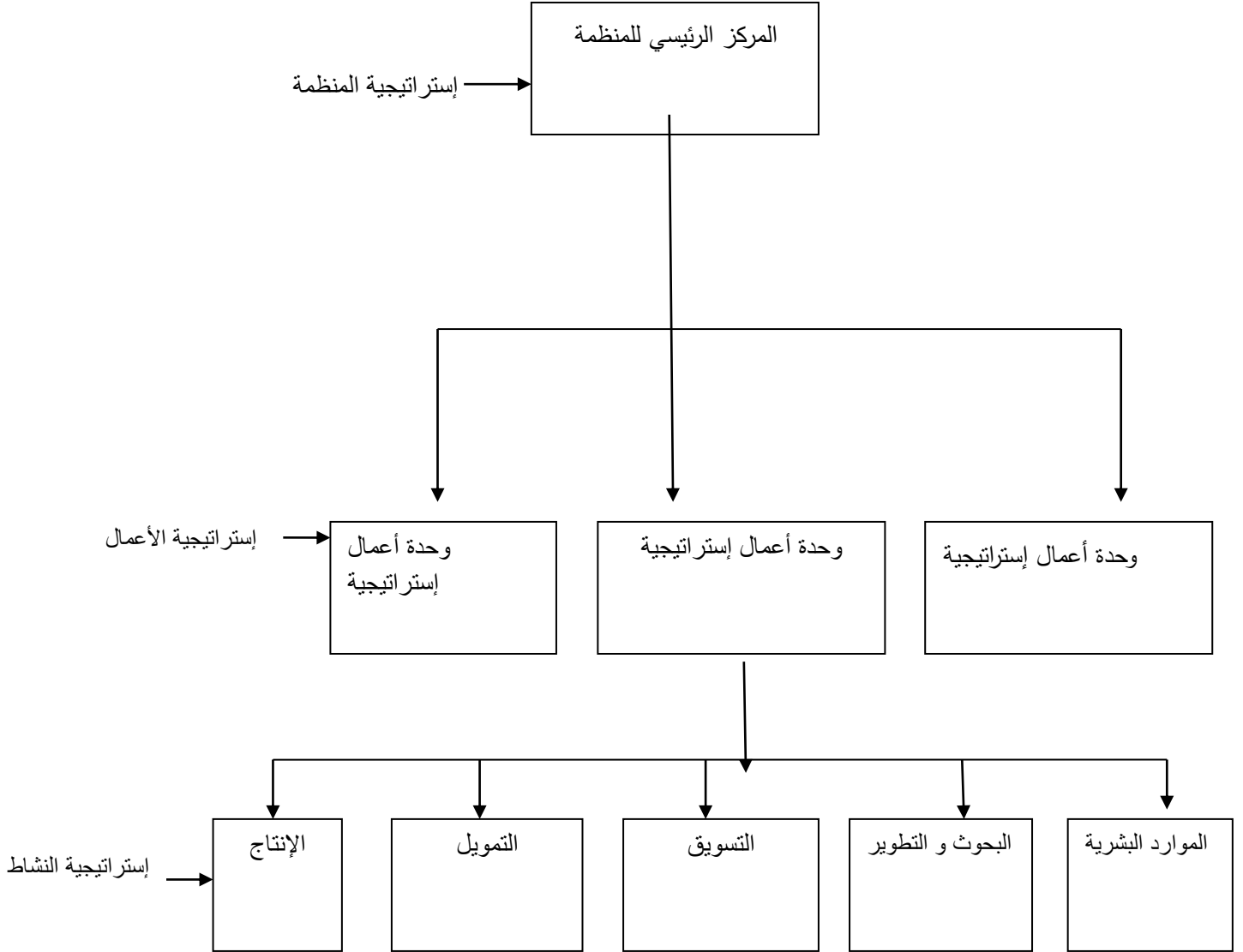
يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجيات بالمؤسسات التي تملك فروع وتشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة. كلّ فرع من هذه الفروع يشكّل وحدة إستراتيجية مميزة بجملة من الخصائص من الوحدات الأخرى، إلا أنّ كلّ هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة. يشترك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع والأنشطة الرئيسية للمؤسسة، ذلك للحصول على إستراتيجية متكاملة وموحدة.

3- المستوى الثالث: الإستراتيجيات الوظيفية:

وهي إستراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة، والتي تشمل: التّسويق، الإنتاج، التّمول، الموارد البشرية،... وعلى كل مدير مسؤول على إحدى هذه الوظائف أن يحدّد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية.¹

¹ عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، صص 267-270

و يوضح الشكل رقم (1) المستويات الثلاثة للإستراتيجية



المصدر: عمري سامي:فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي،رسالة الماجستير في العلوم التجارية،قسم العلوم التجارية،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2007،ص6.

3- إستراتيجيات العلاقات العامة:

المقصود بإستراتيجيات العلاقات العامة حسب كتاب **publicitor** ، مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها، التي تتخذها مؤسسة ما بغرض تحقيق أهداف معينة وذلك بإستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة.

إنّ تبني إستراتيجية فعّالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق، هو أساس نجاح المؤسسة التي تريد أن تنتهج سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي أو الخارجي، حتى تكوّن لنفسها أو لمنتجاتها وخدماتها صورة طيبة إتجاه الجماهير.

لذا نجد أن المؤسسة التي تؤمن بدور الاتصال والعلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعّال، تخصص مصلحة أو قسما خاصا تطلق عليه عادة تسميات عدّة: كمصلحة العلاقات العامة، قسم الاتصال، كما تكلف موظفا أو أكثر يقوم بمهام إعداد برامج العلاقات العامة، وإعداد إستراتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج. وذلك بهدف تكوين وبناء صورة حسنة وعلاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة، وتطلق عليه هو أيضا عدّة ألقاب: كالمكلف بالعلاقات العامة **charger de relation publiques**، عون العلاقات العامة **Agent de relation publiques** مستشار العلاقات العامة **Conseiller en relations publiques** ، الرولاسيونيست **Le relationniste**، وتكون مهام هذا القائم بالعلاقات العامة منصبّة في خلق صورة طيبة عن المؤسسة لدى البيئة الخارجية، وكذلك تعزيز تلك العلاقات الإيجابية والحفاظ عليها. فهو يشغل دور الوسيط بين المؤسسة التي ينتمي إليها، وبين البيئة الخارجية المتمثلة في الجمهور الخارجي والداخلي للمؤسسة. فيعمل على إيجاد هوية خاصة بالمؤسسة، تميّزها عن المؤسسات الأخرى ويروجها بصورة تمكّنها من إحتلال مكانة مميّزة.

وحتى تنجح برامج العلاقات العامة التي يقوم بإعدادها هذا العون المكلف بالتنسيق مع إدارة المؤسسة ، يمكن من إستعمال وتوضيح مختلف التقنيات والوسائل لأداء مهامها.¹

¹ يامين بودهان: هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية؟، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بجاية، السنة الرابعة، العدد29، يوليو، 2006، ص 5

4- أنواع إستراتيجيات العلاقات العامة:

إذا كانت الإستراتيجية هي الخطّة العامة التي تواجه مراحل المعركة، فإنّها تهدف كذلك إلى تبيان أساليب العمل في العلاقات العامة. ولما كانت طبيعة الأنشطة في هذا المجال متنوّعة ومتعدّدة، فمن الطّبيعي أن يكون لكلّ ميدان إستراتيجية خاصة تلائمها وتحقّق أهدافه. وبالتالي يمكن تقسيم هذه الإستراتيجية كالتالي:

- إستراتيجية التّركيز: وتستخدم عندما يكون الهدف المطلوب تحقيقه عاجلا، والجماهير المستهدفة منتشرة في أماكن متباعدة، بحيث يصعب أن تتعرّض للرّسالة الموجّهة من خلال وسيلة واحدة، شرط أن تكون الموارد المالية تسمح بذلك. وتوضيح هذه الإستراتيجية، نفترض أنّ وباءا خطيرا يهدّد إحدى المناطق، وأنّ وزارة الصّحة، تريد أن تتحرك لتوعية المواطنين وإمدادهم بالإرشادات اللّازمة لتجنّب إنتشار هذا الوباء، فإنّ الأمر يتطلّب استخدام جميع الوسائل الإعلامية المتاحة للتّأكد من تعرّض الجماهير للرّسالة وتفهم محتواها .

- إستراتيجية التّوقيت: وتعتمد على إختيار الوقت المناسب لإذاعة بيان سياسي أو قرار إقتصادي أو إتخاذ إجراء ما لكسب تأييد جمهور معين، أو لتجنّب مشكلة متوقّعة. وكثيرا ما نلاحظ إعلان بعض القرارات التي تستهدف إرضاء المواطنين في مناسبات الأعياد، أو إفتتاح المشروعات الجديدة في ذكرى حدث قومي بارز، ومن الضروري في كافة الأحوال دراسة كافة الطّروف المحيطة بالموقف، والأطراف المختلفة المؤثّرة عليه أو المتأثّرة به، ثمّ إختيار الوقت المناسب للإقدام على أي عمل يتعلّق بهذا الموقف.¹

- إستراتيجية التّريث: فإذا إكتشف القائمون أنّ هناك حملة كيدية لإثارة الغبار حولها في صحيفة معيّنة، وقد يفضّل في بعض الأحيان أن يكون الرّد على هذا النّوع من الحملات إيجابيا يتمثّل في بعض الأفعال أو المعلومات التي تقدّم للجمهور بأيّ وسيلة من وسائل الاتصال، ويكون ذكرها في حدّ ذاته نفيًا لما أثير. و كثيرا ما نسمع شائعات عن إبعاد شخصية عامّة عن موقعها أو إصابتها بمرض خطير أو غير ذلك، ثم تظهر هذه الشخصية

¹ علي عوجة: مرجع سبق ذكره، ص ص 144 - 145

بعد ذلك في وسائل الإعلام لتتنفي بطريقة غير مباشرة ما أثير حولها دون أن تذكر شيئاً عن ذلك¹.

- **إستراتيجية المفاجأة:** وهي أمر مألوف في اللحظات الأخيرة التي تسبق الإنتخابات حين يصبح لأيّ معلومة جديدة وهامة تأثيراً حاسماً في ترجيح كفة أحد المترشحين. ويحدث ذلك أيضاً عندما يدلى أحد رجال الدولة بمعلومات على جانب كبير من الأهمية في وقت معيّن، للتأثير على إتجاهات الجماهير وكسب التأييد لشخص أو قضية أو موقف معيّن. أو لتحويل الأنظار عن بعض المشكلات القائمة، وتوجيه الإهتمام إلى الموقف الجديد. وينبغي أن نوّكد هنا أنّ أيّ عمل يتنافى مع مصلحة الجماهير، أو أيّ حيلة تأثيرية تتخذ في هذا السبيل لا تمتّ إلى العلاقات العامة بصلة، فالهدف من العلاقات العامة هو تحقيق التّكيف والتّفاهم بين أيّ فرد أو منظمّة وبين الجماهير، بإستخدام المعلومات الصادقة والكاملة في أيّ موقف من المواقف².

- **إستراتيجية المشاركة:** تعمل على تشجيع الأفراد لتقديم إقتراحاتهم، وتسمح للعاملين بإختيار ممثليهم في مجلس الإدارة، وتتيح لهم فرصة التّعبير عن آرائهم في صحيفة المؤسّسة ومطبوعاتها. وبهذا يشعر العاملون بإنتمائهم الحقيقي إلى المؤسّسة ودورهم الفعّال في نجاحها. غير أنّ إستراتيجية المشاركة لا ينطبق في حالات منح الجوائز للفائزين في المسابقات والمباريات التي تجريها المؤسّسة، والتي ينبغي إتباع إستراتيجية عدم التّدخل في تحديد نتائجها، وتركها لبعض الشّخصيات العامة أو المتخصّصة الموثوق في حيادها، حتّى لا يتوهّم البعض أنّ هناك تحيزاً من جانب المؤسّسة لبعض الأفراد، ممّا يسيئ إلى سمعتها وصورتها في أذهان الجماهير³.

- **إستراتيجية ملتقى الطرق:** وما أشبه رجل العلاقات العامة الذي يأخذ بهذه الإستراتيجية، بالتّاجر الذي يختار لمتجره موقعا يشرف على أكثر من طريق في وقت واحد!، ليجذب إهتمام المارة من جميع الإتجاهات. وتقضي إستراتيجية ملتقى الطرق بتنفيذ خطة مرسومة لإختيار المواسم والأماكن التي يلتقي فيها أكبر عدد من النّاس لتقديم أنشطة العلاقات العامة.

¹ إبراهيم امام: فن العلاقات العامة و الإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1948، ص ص 112-114

² علي عوجة: مرجع سبق ذكره، ص 146

³ إدوارد بيرتون و آخرون: العلاقات العامة، ترجمة حسني خليفة و وديع فلسطين، دار المعارف، القاهرة، 1947، ص 108.

بالإضافة إلى التعريف بالشخصيات ذات التأثير المتعدد الإتجاهات، وتوثيق الصلة بها. لأن ذلك يفتح أمام الفرد أو المؤسسة بعض الطرق التي كانت مغلقة أمامه¹.

هذه بعض الأساليب أو الإستراتيجيات التي يلجأ إليها أو إلى بعضها المشتغلون بالعلاقات العامة لتحقيق أهدافهم، ومن المهم أن نؤكد على ضرورة دراسة الموقف قبل إختيار الأسلوب أو الإستراتيجية المناسبة، فما يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر.

5- خطوات بناء إستراتيجية العلاقات العامة:

حتى تتمكن المؤسسة من تخطيط وإعداد إستراتيجية فعّالة للعلاقات العامة، وضع خبراء التّخصص إستبيان يحوي مجموعة من الأسئلة، وكلّ سؤال يعدّ محورا أساسيا من محاور خطة إعداد الإستراتيجية الفعّالة:

- 1- ماهي الأهداف الموجودة؟
- 2- من هو الجمهور المستهدف؟
- 3- ماهي العوائق المحتملة بخصوص الميزانية، الوقت المستلزم؟
- 4- ماهي الوسائل والتّقنيات التي يجب الإعتماد عليها؟
- 5- ماهي النّشاطات أو الخطوات العملية التي ينبغي إتباعها؟
- 6- ما مدى نجاح برنامج العلاقات العامة (تقييم)؟

1-quels sont les objectifs ?

2-Après de quelles cibles ?

3-Avec quelles contraintes de budget de temps ?

4-Avec quel moyen ?

5-Choix des actions à entreprendre ?

6-Evaluation du programme ?

عند البدء في بناء وإعداد إستراتيجية للعلاقات العامة، لابدّ من إجراء عملية بحث وإستكشاف عند كلّ خطوة من الخطوات السابقة، حتى نفهم بشكل أفضل مقتضيات كل خطوة. مستعنيين في ذلك بالدراسات الإجتماعية والنفسية، وعلم التّسويق من جهة، لفهم

¹ علي عوجة : مرجع سبق ذكره ، ص147.

طبيعة ونفسية الجمهور المستهدف من برامج العلاقات العامة، ماهي رغباته ودوافعه¹؟. ومن جهة أخرى كي نفهم طبيعة البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة على سبيل المثال، ما هي توجّهات ومواقف مختلف الجماهير إتجاه المؤسسة ؟ هل هي مواقف رضا؟ أم عكس ذلك؟ أي مواقف سخط وعدم رضا.

وفيما يأتي سنفصّل أكثر في شرح كل خطوة من خطوات إعدادا الإستراتيجية الفاعلة، حتّى نمكن القائمين على العلاقات العامة، وكذا الدارسين لها، من إتباع خطة محكمة لبناء إستراتيجية فاعلة تحقّق الأهداف المرجوة.

1- تحديد الأهداف: يقصد بالهدف الغاية التي يسعى برنامج العلاقات العامة لتحقيقها، أي لماذا يوجه القائم بالعلاقات العامة رسائل ومضامين اتصالية لجمهور مستهدف؟ وما الفائدة التي تحقّقها هذه الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة؟ وتكمن أهمية تحديد الأهداف مع بداية الخطة في توجيه جهود القائم بالعلاقات العامة نحو غاية مقصودة، فلا تكون جهودا مشتتة، حتى لا يصدق فيه قول الشاعر العربي: " يخبط خبطا عشوائيا"، كما يشترط في الأهداف أن تكون واقعية إجرائية قابلة للتّحقيق في مدّة زمنية محددة أيضا. ويوجد نموذج مشهور في الاتصال يحدّد بصورة منهجية خطوات تحديد الأهداف وهو نموذج **AIDA** لإيلمولويس **Elmo Lewis** يحتوي على 3 مراحل أساسية وهي:

- ✓ جعل الجمهور المستهدف يتعرّف على المؤسسة أو علامتها التّجارية، وذلك من خلال إثارة إنتباهه بوجود المؤسسة.
- ✓ جعل الجمهور المستهدف يحبّ المؤسسة ويتعلّق بها.
- ✓ جعل الجمهور المستهدف يتحرّك ويسلك سلوكا إيجابيا إتجاه المؤسسة، وذلك من خلال إتخاذ قرار الشراء مثلا².

¹ La stratégie de la communication : <http://fr.wikipedia.org/wiki/stratégiedecomunication> 04/01/2019

² Que sont les relations publiques : www.fep.umontreal.ca/rp/rp/html/processusdesrelationspubliques. 04/01/2019

وفي دراستنا هذه فإن الأهداف مرتبطة بالموارد البشرية، بمعنى كيف أحقّز الفرد لبذل مجهود أكبر وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، ونيل رضا الفرد العامل من جهة أخرى.

2- الجمهور المستهدف: عرّف المعهد البريطاني للعلاقات العامة الجمهور، على أنه مجموعة الأشخاص الذين يقعون داخل منطقة نشاط مؤسسة معيّنة: الزبون المحتمل، النقابة التي تجمع الأجراء، اللّجنة البرلمانية المشروعة، المساهمون ، البنوك..

يمكن تقسيم الجمهور المستهدف إلى صنفين إثنين:

1- جمهور داخلي: ويضم كلّ من يشتغل داخل المؤسسة: الإدارة، الموظفين، بالإضافة إلى مختلف المجموعات الظرفية التي تنشأ داخل المؤسسة: كالجمعيات والنوادي الثقافية والرياضية ونقابة العمّال.

2- جمهور خارجي: تحسين صورة المؤسسة هي مسؤولية المؤسسة في حد ذاتها، أي الصورة الجيدة تصنع من الداخل قبل الخارج. فحين ينقل الجمهور الداخلي صورة حسنة وجذّابة عن المؤسسة التي يشتغلون بها، حين ذاك تبني الجماهير الخارجية إنطباعات جيدة عن المؤسسة. ويضمّ الجمهور الخارجي عدة أصناف: الزبائن، المؤسسات الأخرى، وسائل الإعلام ، البنوك، المساهمون.

إنّ القائم بالعلاقات العامة عند تحديده للجمهور المستهدف لا يقوم بذلك بطريقة إعتباطية، بل عليه أن يقوم بتحليل ودراسة واقع ورغبات هذا الجمهور، وذلك بالإستعانة بعلم التّسويق، وعلم النّفس الإجماعي، لفهم الطّبيعة النفسية له. وما هي العوامل المؤثّرة في إتخاذه لقرار الشّراء بالنّسبة للزبائن مثلا، ومن هم الأشخاص الذين يؤثرون عليهم. وعليه أيضا أن يجري دراسات للسّوق لمعرفة طبيعته: كالسلع التي يكثر الإقبال عليها، الخدمات التي يفضلها الجمهور، دراسة الأسعار...¹

¹ la place des relations publiques dans notre société,
<http://www.pug.quebec.ca/produits/D1217/D1217-intro.pdf>, tiré de: lesrelationspubliques
04/01/2019

3- ماهي الوسائل و التقنيات الواجب الإعتماد عليها؟

يجب على المكلف بالعلاقات العامة، أن يصنّف قائمة للوسائل والدعائم التي تمكّنه من توصيل ونقل المضامين والرسائل الاتصالية التي تعبّر عن صورة المؤسسة أو العلامة التجارية للمنتوج. وعليه أن يختار الوسائل التي تتناسب مع طبيعة كل من الأهداف المحددة، المضامين الاتصالية، الجمهور المستهدف.

ويمكن إستعمال وسائل وتقنيات عدّة (المطبوعة أو الكلاسيكية، السمعية، البصرية، التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، ووسائل أخرى).

1-الوسائل المطبوعة: وهي تعتمد على الوسيط المطبوع كحامل الرسالة الاتصالية، ومن أهمّ هذه الوسائل: صحيفة أو جريدة المؤسسة، وهو ما يعرف بالفرنسية Le journal ou la revue d'entreprise ، الملف Les affiches ، النيوز لاتر News letter ، توت بوات toutes boites ، الدوريات Périodiques ، المطويات Dépliants.

2-التقنيات السمعية-البصرية: السينما، التلفزيون، الراديو.

3-التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال: شبكة الأنترنت، الميلتيميديا، أجهزة الكمبيوتر.

4-وسائل أخرى: الملتقيات، الندوات، المعارض الإعلامية، السبونسورينغ sponsoring ، الميسنا Mécénat...¹.

4 - تحديد الميزانية والوقت:

يجب على القائم بالعلاقات العامة تحديد تكاليف تنفيذ برنامج العلاقات العامة منذ البداية، وعرضه على الإدارة العامة للمؤسسة. حتى تخصّص ميزانية كافية للتنفيذ، وتصرف هذه التكاليف على ثلاثة مستويات:

¹ Bernard Motusky, Les relations avec les médias ou comment améliorer ses relations de presse. / <http://www.umontreal.ca/divers/rerelations-médias-pdf>.04/01/2019

أ- شراء المساحات الإعلانية في وسائل الإعلام الكبرى: les cinq grands médias

(الصحف، الإذاعة، التلفزيون، المعلقات، السينما)، وتكاليف الإعلان هذه تختلف من وسيلة لأخرى، فالإعلان في التلفزيون أعلى ثمنًا من الإعلان في الصحف مثلًا، وتختلف كذلك حسب مدة الإعلان: ساعة، يوم، أسبوع، شهر..

ب- الأعباء التقنية: أي تكاليف إعداد وإنتاج الرسائل الاتصالية (على سبيل المثال: إعداد مجلة المؤسسة، أو المطويات، أو الملف الصحفي... وتصميمها، تكاليف الطبع، إنتاج الومضات الإشهارية...)

ج - تكاليف تصرف للقائم بالعلاقات العامة: مقابل جهود لدراسة وإعداد الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ برنامج فعال للعلاقات العامة.

5- ماهي النشاطات أو الخطوة العلمية التي ينبغي إتباعها؟

1- النشاطات الموجهة للجمهور الداخلي: يهتمّ القسم المكلف بالعلاقات العامة، بتوفير وخلق جوّ عمل آمن وطيب داخل المؤسسة، سواء بين الموظفين أنفسهم، أو بين الموظفين والإدارة المسؤولة. فتنشأ علاقات إيجابية خالية من التوتر والحساسيات، لأنّ وجود الأزمات داخل المؤسسة يؤثر بشكل سلبي على سمعتها وصورتها في الخارج. كما يؤثر سلبيًا على أدائها ومردودها الإنتاجي.¹

ويمكن إيجاز الإجراءات العملية التي يمكن توجيهها للجمهور الداخلي حتى يتبنى سلوكيات إيجابية فيما يلي:

- إعداد مجلة أو جريدة إعلامية دورية توجّه خصيصًا للجمهور الداخلي، تعلمهم بسياسات المؤسسة المنتهجة، نشاطاتها، طموحاتها ومشاريعها. وتحتوي كذلك أركان ومواضيع متنوعة، ترفيهية، ثقافية... إلخ

- إعداد مطويات أو كتيب إستقبال (livret d'accueil)، يوزّع للموظفين والعمّال، حتّى يتعرّفوا بصورة واضحة وجليّة على المؤسسة التي يشتغلون بها.

¹ Rème pierre Heude :Guide de la communication d'entreprise.Maxima, paris ,2003,p142

- تخصيص أماكن للإعلانات والمعلقات، لإعلام الموظفين والعمال وإبلاغهم بالمستجدات، وهذا سيمكنهم من أخذ انطباعات جديدة عن إدارتهم، وأنها توفر إمكانية للسيولة والتدفق الإعلامي، ولا تقف عائقاً أمامها.

- توفير سجلات لإبداء الآراء وتقديم الإقتراحات، وهي وسيلة جيدة للاتصال الداخلي، فبإمكان الموظف العادي مثلاً أن يقترح لإدارته تبني إستراتيجية تسويقية معينة، أو إدخال معايير معينة على المنتج، كتغيير الشعار، أو إقتراح تغيير ألوان معينة... وحين تأخذ الإدارة هذه الإقتراحات على محمل الجد، سيشعر الموظفون بثقة أكبر، وأن أفكارهم وآرائهم تحترم ولها قيمة، وبذلك سيشكلون جزءاً لا يتجزأ من البنية العامة للمؤسسة، أي الإدماج معها.¹

2- النشاطات الموجهة للجمهور الخارجي: يقوم المكلف بالعلاقات العامة بتنظيم عدة نشاطات موجهة لمختلف الجماهير الخارجية، ويمكن أن نوجز هذه النشاطات فيما يلي:

- إعداد شعار المؤسسة Logo d'entreprise: بحيث تراعى عند تصميمه عوامل عدة: كإختيار الألوان المناسبة الأكثر جاذبية وإثارة، التصميم الفني الجدي وذلك بالإستعانة بمصمم مختص في السيرغرافيا، التحليل السيميولوجي لدلالة الشعار، أي ما هي المعاني الكامنة وراء الشعار كرمز.

- تنظيم المعارض الإعلامية التعريفية، والمشاركة في التظاهرات الثقافية والرياضية، للتعريف بنشاطات المؤسسة.

- توزيع المنشورات والملصقات والمطويات على الزبائن ومختلف الجماهير الخارجية، لتعريفهم بالمؤسسة وخدماتها.

- إعداد المسابقات الترويجية، وتقديم الهدايا لمختلف الجماهير.

- تمويل الأندية والجمعيات الثقافية والرياضية، مقابل التّشهير بإسم المؤسسة وعلامتها التجارية.

¹ Bernard Motusky, Les relations avec les médias ou comment améliorer ses relations de presse. / <http://www.umontreal.ca/divers/relations-médias-pdf>.

- تقديم المساعدات والمنح الخيرية للأفراد والجمعيات، وذلك لكسب ثقتهم والظهور بمظهر المؤسسة المحبّة للخير، والمتضامنة مع المجتمع و شرائحه.¹

6-تقييم البرنامج: تقييم برنامج العلاقات العامة كمرحلة أخيرة، يؤكّد لنا مدى نجاح الإستراتيجية المسطّرة أو فشلها، وكم نسبة نجاح الأهداف المحدّدة؟ وهل إستطعنا فعلا إقناع الجمهور المستهدف بالمضامين الإعلامية التي نقلناها له؟ وهل أصبح هذا الجمهور يتبنّى إنطباعات جيدة عن المؤسسة؟ وإلى أيّ مدى نجاح المؤسسة من حيث إرتفاع المبيعات وتزايد المداخل مرتبط بشكل أساسي بإستراتيجية العلاقات العامة المسطّرة؟ أم أنّ هذا النّجاح مرتبط بعوامل أخرى؟²

إنّ تقييم البرنامج هي خطوة ضرورية لإنتقاد الذات، من حيث إدراك عوامل القوة في الخطوات السابقة. إذ يتمّ تعزيز هذه العوامل والحفاظ عليها، ويمكننا التّقييم أيضا من إدراك كوامن الضعف والخطأ، و يتمّ بذلك تقويم الذات وتصحيح الأخطاء، فنقوم بعد ذلك ببناء إستراتيجية لسنة مقبلة نراعي فيها نتائج التّقييم، ونعتمد على مبدأ التّطوير والتحسين كخطوة أساسية.

¹Op cit .

² Que sont les relations publiques ?op.cit

خلاصة:

نستنتج من خلال ماسبق وأن تطرقنا إليه في هذا الفصل، أنّ العلاقات العامة وإستراتيجياتها تمثلان الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها. فمن خلال بناء إستراتيجية محكمة للعلاقات العامة، تتمكّن المؤسسة من الاتّصال ببيئتها ومحيطها الداخلي والخارجي على حد سواء. وذلك من خلال رصد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وكذا الفرص والتّهديدات خارجها، بالإعتماد على جملة من الوسائل التي لا يمكن الإستغناء عنها.

فنجاح وإستمرار المؤسسة في المستقبل، يتوقّف على مدى نجاعة العلاقات العامة وإستراتيجياتها.

الفصل الرابع

ماهية الأداء الوظيفي

- تمهيد

I - ماهية الأداء الوظيفي

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي
- 3- معايير الأداء الوظيفي
- 4- تخطيط الأداء الوظيفي

II - ماهية تقييم الأداء

- 1- تقييم الأداء الوظيفي.
- 2- مسؤولي تقييم الأداء الوظيفي
- 3- مراحل تقييم الأداء.
- 4- نتائج تقييم الأداء.

- الحوافز

- الترقية

- التدريب

- 5- معوقات تقييم أداء العاملين.

خلاصة الفصل

تمهيد:

أصبح الفرد اليوم أينما كان موقعه إجتماعي أو إقتصادي أداة فعّالة وقطب الرّحى في كلّ تنمية إقتصادية وإجتماعية. وإزداد الإهتمام بأدائه الوظيفي وطرق تحسينه وتطويره أكثر فأكثر، إذ أنّه يعبّر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليّته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل. كما أنّ نجاح المؤسّسات والمنظمات مرتبط بأداء العاملين، لذلك إهتمّ الباحثون بموضوع الأداء، نظرا لأهمّيّته الكبيرة للأفراد والمنظّمات على حدّ سواء.

ونحن من خلال الفصل الثالث من بحثنا هذا، سنحاول أن نسلّط نظرنا على الأداء الوظيفي، ونتطرق إلى بعض النّقاط المكوّنة له، من خلال التّعريف على مفهومه، والعوامل التي تؤثر فيه، إضافة إلى أهمّ المؤشرات والمعايير الدّالة عليه وكذا عملية التّخطيط له. وليس هذا فحسب، بل وأيضا سنعرّض إلى أساليب تقييمه وقياسه في المؤسّسات والمنظّمات، وأهمّ المراحل التي تتمّ بها هذه العملية، لنصل إلى نتائج التقييم والمتمثّلة في تلك الثمرة التي يجنيها الفرد العامل من حوافز ومكافآت مادية ومعنوية، بعدها وكآخر عنصر سنشير إلى معوقات تقييم الأداء.

1 - ماهية الأداء الوظيفي :

من المهم في بادئ الأمر، وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم الأداء الوظيفي للموارد البشرية والكشف عن موقعه ضمن الأداء التنظيمي، التحري عن معنى الأداء كمفهوم عام إقترن بمجال تسيير المؤسسات، يشكل فيه الأداء الوظيفي للموارد البشرية جزء من كل متكامل وهو أداء المؤسسة.

1 - مفهوم الأداء الوظيفي:**1 - 1 - مفهوم الأداء:**

سنحاول أن نسلط الضوء هنا على المفهوم اللغوي والإصطلاحي للأداء في مجال تسيير المؤسسات.

أ- المفهوم اللغوي:

كلمة أداء مشتقة من الفعل "أدى"، ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى:

معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطين، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها. وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه. وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.¹

ويقابل كلمة أداء في اللغة العربية، اللفظة Performance في اللغتين الفرنسية والإنجليزية، والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة Performance المشتقة من الفعل parformer ، الذي كان يعني في القرن الثالث عشر، إنجاز أو تنفيذ. وفي القرن الخامس عشر، أخذت منها اللفظة الإنجليزية to performe التي تنبثق منها اللفظة performance والتي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة، والنتائج التي تنجم عنها، والنجاح الذي يمكن بلوغه.²

¹ محمد المبيضين علة، محمد جرادات أسامة: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42

² عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص22

ب- المفهوم الإصطلاحي:

يستخدم مصطلح الأداء في كثير من الميادين والمجالات، وهذا ما جعل منه مصطلحاً متعدداً المعاني والأبعاد. ويرى البعض أنّ استخدام هذا المصطلح في التسيير مأخوذ عن حقل المالية يعني: "تقديم نموذج محكم، بمعنى إنجاز العمل وفقاً للأسس وقواعد ومعايير محددة"¹.

وتشير أغلب المراجع، إلى أنّ استخدام مصطلح الأداء (performance) يمكن أن يعبر عن ثلاثة جوانب أو أبعاد رئيسية:²

- **النتيجة Résultat** : التي يجب أن تقارن بمرجع (هدف)، وبالتالي يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف.

- **القيام بالفعل Action**: وهنا يجب التمييز بين الكفاءة (Compétance)، التي تعني القدرة على التصرف، وتحقيق منتج معين، والأداء الذي يعني الإنتاج الحقيقي.

- **النجاح Réussite** : ومن هذا المنظور لا يمكن القول أنّ الأداء جيّد أو ضعيف في حدّ ذاته، فنفس النتيجة يمكن اعتبارها أداء جيّد إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملتزمة به طموحاً، أو أداء ضعيف إذا كان الهدف متواضعاً، أو من مجموعة إلى أخرى، ومن عامل إلى آخر. و بالتالي توفر هذه الأبعاد مجتمعة يحقق أداء متكامل.

يرى البعض أنّ الأداء يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله.³ وأشارت أدبيات الإدارة، إلى أنّ الأداء هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا حيث العلاقة واضحة بين المتغيّرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنّه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه. والعكس صحيح،

¹ محمد المبييض عقله، محمد جرادات أسامة: مرجع سبق ذكره ص42

² Yvon pesqueux ; **la notion de performance globale**, l'archive ouverte HAL-SHS(Hyper article en ligne-sciences de l'homme et de la société)
http://halshs.archives.fr/docs/pdf/performance_tunis.pdf P8.

³ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1979، ص50

فيمكن أن تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، ولكنّه قد لا يؤدّيه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك.¹

ويعبّر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كميّة العمل من طرف، وجودة العمل المقدّم من طرف آخر. والأداء هو ما يبذله كلّ من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.²

بينما يتميّز تعريف **طاهر محمود كلالدة** بالشمولية، حيث قال: الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكّلة إليه، من حيث الجهد والجودة والتّوعية المحقّقة، مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.³

فالأداء بصفة عامة، يشير إلى ذلك الجهد الذي يبذله الموظّف في عمله، من أجل بلوغ أفضل النتائج.

1 - 2 - مفهوم الأداء الوظيفي:

يعني الأداء الوظيفي مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبّرة عن قيام الموظّف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمّن جودة الأداء وكفاءة التّنفيذ والخبرة الفنيّة المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتّصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة والإبداع والإلتزام بالنّواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الإستجابة لها بكلّ حرص وفاعلية⁴

¹ خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني، 2001، ص 607.

² وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 25.

³ طاهر محمود كلالدة: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، دس، ص 242.

⁴ خالد أحمد الصرايرة: مرجع سبق ذكره، ص 608.

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي، عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، إدراك الدور أو المهام، الذي وبالتالي يشير إلى درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹

كما يمكن اعتبار الأداء الوظيفي، بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محدّدة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتّعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً.²

ويعرف أحمد صقر عاشور الأداء الوظيفي، على أنه «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كميّة الجهد المبذول، و نوعية الجهد ونمط الأداء³»

فمن خلال هذا المفهوم، نجد بأنّ الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة التي تتطلبها وظيفته والتي يمكن من خلالها قياس أدائه بالنظر إليها.

يرى علي السلمي: « أنّ الأداء الوظيفي هو الرّغبة والقدرة، يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أنّ هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرّغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء⁴»

وأيضاً الأداء الوظيفي يقصد به : «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية، والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكميّة والكيفية⁵»

1 أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص33

2 العربي عطية: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث، العدد10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص323.

3 أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص25-26

4 صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص280

5 عبد الملوك مزهود: الأداء بين الكفاءة و الفاعلية (مفهوم و تقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص86

من خلال التعاريف التي سبق وأن أشرنا إليها، يمكن أن نستنتج المفهوم التالي للأداء الوظيفي:

إنّ الأداء الوظيفي نعني به قدرة الأفراد في المؤسسة بشتى أنواعها (إقتصادية كانت أم خدماتية... إلخ)، على إنجاز المهام المنوّط إليهم بالكيفية المناسبة وفي الوقت المحدّد، مع الأخذ بعين الاعتبار المجهودات الذهنية، الجسمية والنفسية. بالإضافة إلى المهارات الفنية والسلوكية اللاّزمة من أجل إنجاز العمل المطلوب وبالشكل الملائم، رغبة في تحقيق أهداف المنظمة. فهو فنّ إنجاز الموظّف لمهامه وعمله.

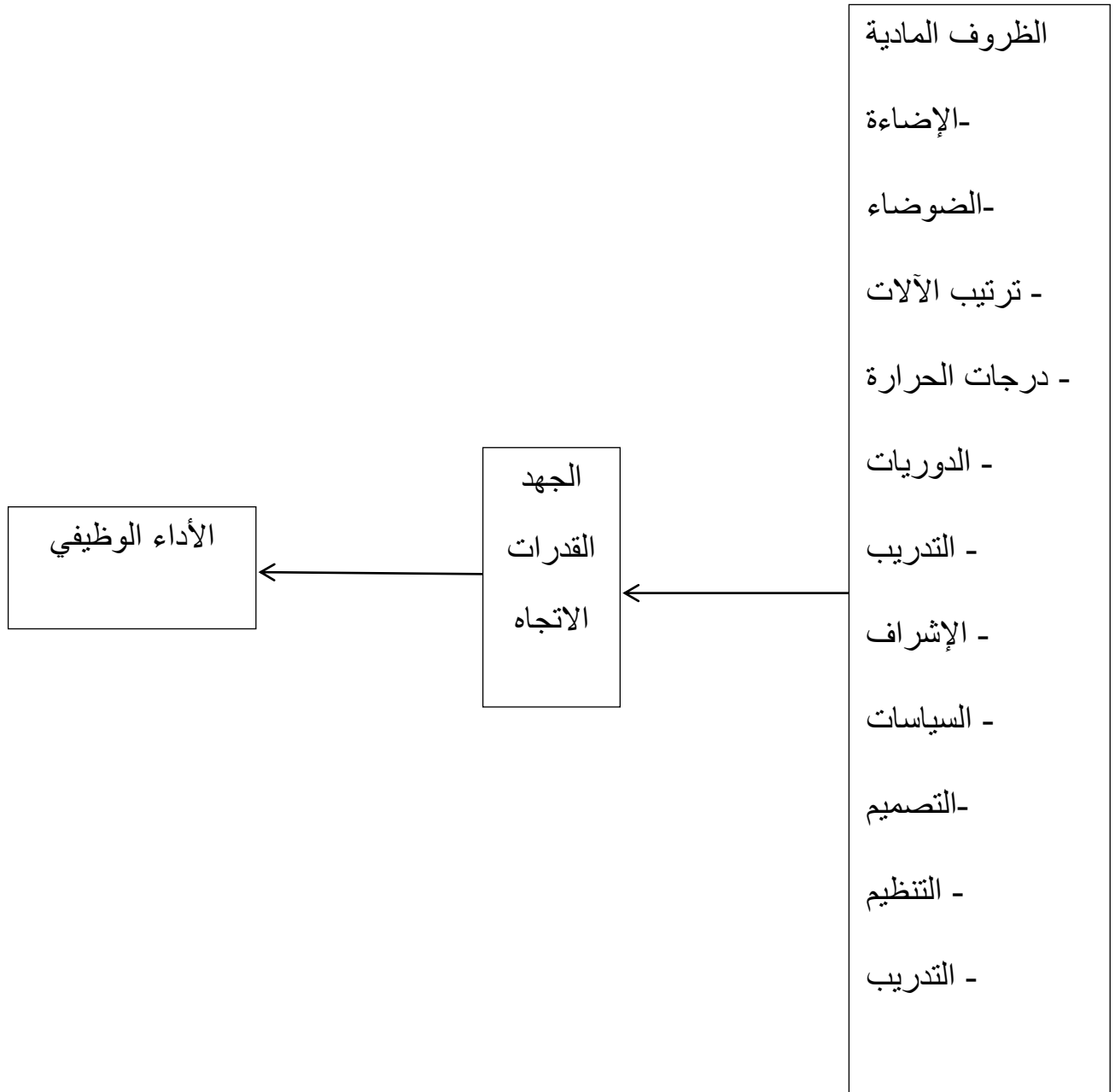
2 - العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أنّ بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلّا أنّها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنّها حقيقة موجودة بالفعل.¹

والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي:

¹محمد راوية: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 211

الشكل رقم (02): يوضح العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: محمد راوية: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص211

من خلال الشّكل الموضّح أعلاه، يمكن أن نبرر تراجع أداء الموظّف أحيانا نظرا لغياب ظروف العمل الملائمة، أو عدم توفّر عامل مهم في إنجاز العمل والعكس صحيح، بمعنى أنّ توفير بيئة عمل مناسبة ومهيّأة يدفع الموظّف للعمل كلّه حماس وإندفاع.

فمثلا، لو نأخذ عامل التّدريب الذي يعتبر عنصر هام ورئيسي لنجاح الأداء وإستمراره، بإعتباره يؤثّر على قدرات الفرد ويساهم في تنمية مواهبه، وبالتالي حسن إنجاز العمل والإبداع فيه.

وعليه فهذا التّأثير يكون إيجابيا، كونه يكسب الفرد العامل مهارات وإمكانيات أكثر، وهذا ما يجعل الأداء يرتفع ويكون في أحسن صورته.

وكذلك لو نأخذ عامل درجات الحرارة، فالعامل في المؤسّسة يتأثر بالإنقلابات الحرارية التي تؤثّر مباشرة على الجهد المبذول، فإذا إرتفعت درجات الحرارة، فهذا يدفع بالعامل إلى بذل جهد أكبر، وبالتالي سيتعب بعد مدّة قصيرة ولن يستطيع الإستمرار والتّحمل والنتيجة تكون ضعف الأداء. ونفس الشيء بالنسبة لإنخفاض معدّلات الحرارة. ولهذا يجب أخذ هذا العامل بعين الإعتبار لضمان أداء جيّد و سليم.

3 - معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع المعايير للأداء، إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة، للتّعرف على أيّ تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التّدخل في الوقت المناسب لمعالجة السّلبيات و أوجه القصور، وتتنحصر أهمّ معايير الأداء فيما يلي:

1- الجودة: هي المؤشّر الخاص بكيفية الحكم على الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرّؤساء والمروّوسين للإحتكام إليها إذا دعت الضرورة. فضلا عن الإتّفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل.¹

¹ صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و

علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، 2010/2009، ص73

2-الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها. وفي الوقت ذاته، لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطئ للأداء، ممّا يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة. لذلك يفضّل الإتفاق على حجم وكمية العمل المنجز، كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات الفرد.¹

3-الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل. ممّا يحتم أهمية الإستغلال الأمثل في كلّ لحظة، لأنّه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة. فهو لا يقدر بثمن، إذ يعدّ من أهمّ المؤشّرات التي يستند عليها في أداء العمل. فهو بيان توقعي، يحدّد متى يتمّ تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.²

4-الإجراءات: وهي عبارة عن خطوات مرتبطة بالتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لتنفيذ المهام. لذلك يجب الإتفاق على الطّرق والأساليب المسموح والمصرّح باستخدامها لتحقيق الأهداف. فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتّبعة في إنجاز العمل متوقّعة ومدوّنة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلاّ أنّه يفضّل الإتفاق بين الرّؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتّبعة في إنجاز العمل. وهذا من شأنه أن يشعر العمّال باهتمام الإدارة بهم. وهذا لا يعني بالضرورة كبح عنصر الإبداع والإبتكار لدى العمال. بل هناك تفاهم بين العمال والمرؤوسين على كيفية إنجاز هذه الأعمال.³

4 - تخطيط الأداء الوظيفي:

تعتمد الخطط الخاصة بأداء العاملين على ثلاثة عناصر، وتتمثّل فيما يلي:

- **بيانات المسؤولية:** والتي يتراوح عددها عادة بين ستّة وثمانية بيانات. ويتمّ من خلالها تحديد النّاتج الأساسية التي ينبغي أن يتمّ تحقيقها من خلال الوظائف.

- **مؤشّرات الكفاءة:** والتي تتمثّل في المعايير التي يتمّ تقييم كلّ مسؤولية على أساسها.

¹ هلال محمد عبد الغني حسن: مهارات إدارة الأفراد، ط2، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، 1999، ص100-101

² صليحة شامي: مرجع سبق ذكره، ص73

³ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص294

- **الإضافات السنوية:** والتي تتمثل في بعض المهام المحددة أو المشروعات التي يتم التعاقد بها، بالإضافة إلى مسؤوليات الشخص الذي يشغل الوظيفة.
- علاوة على ذلك فإنه قد تم تحديد سنة جزئيات أساسية لعملية توزيع المسؤوليات، وهذه الجزئيات السنة كالتالي:
- **الإستراتيجية:** والتي تساعد في صياغة أهداف المجلس.
- **التوجيه:** وتتعلق هذه الجزئية بوضع وتوصيل خطط العمل.
- **التنفيذ:** وتتعلق بتوفير الخدمات في حدود الوقت الذي يتم تحديده في جدول التكاليف، مع الإلتزام بالمعايير المطلوبة
- **التطوير والتحكّم المؤسسي:** ويساعد ذلك في دعم بنية المجلس، والتطورات الخاصة به وتطويرها.
- **إدارة وتطوير العاملين:** وتتعلق هذه الجزئية بتعيين وإدارة وتطوير العاملين، بهدف تحقيق الأهداف الآنية ومواجهة التحديات المستقبلية.
- **الكفاءة الشخصية:** ويتم من خلال هذه الجزئية دعم وتطوير نطاق كامل من المعرفة والمهارات المرتبطة بالعمل.
- ومن المعتقد أنه ينبغي أن تغطّي الجزئيات السابقة النطاق الكامل من المسؤوليات لمعظم الوظائف، وذلك على الرغم من أنه من الممكن أن يكون هناك مسؤوليات محددة أخرى.¹

¹- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 113

II - ماهية تقييم الأداء الوظيفي:

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

إنّ تقييم أداء العاملين، يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهماتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

كما عرّف تقييم الأداء على أنّه: عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات، يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به.¹

كما يقصد بتقييم أداء العاملين: « تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمّل مسؤولياتهم الحالية وإستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً». ²

في حين يذهب آخرون إلى تعريفه كالآتي: « هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلّق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية. وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل». ³

بمعنى ترصد أداء الأفراد العاملين في نظام ما، لفترة زمنية محدّدة، والإحاطة بكل الظروف المحيطة بهم، نفسية كانت أو بدنية أو غير ذلك. رغبة في الكشف عن نقاط القوة في عمله، وكذا نقاط ضعفه التي تؤثر على مردوبيته الإنتاجية. وبالتالي إيجاد حلول مناسبة بأسرع وقت ممكن.

¹ سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ص378.
² نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار العقل للطباعة و النشر، عمان، 1999، ص161
³ محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص207

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية التقييم على أنها: عملية إدارية دورية، هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معيّن، وفي تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقاً.¹

تعريف ماهر أحمد: تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.²

ويعرفه آخرون على أنه: عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية. يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم، وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك، وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً.³

ومن زاوية الرسمية، نظر البعض إلى عملية التقييم على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل، لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.⁴

مما سبق نستنتج بأن تقييم الأداء الوظيفي، هو تلك العملية الإدارية المخطط لها مسبقاً، والتي بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة، لمكافأة كل فرد بقدر ما يعمل وينتج في مهامه الموكلة إليه. وذلك بالإعتماد على معايير ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم. وكل هذا بغية دفع العاملين إلى بذل جهد أكبر، وبالتالي رفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

¹ مويد سعيد السالم و آخرون: إدارة القوى العاملة، مطبعة الاقتصاد بغداد، 1991، ص120

² ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، ا لدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص406

³ درة عبد الباري ابراهيم و آخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين(منحى تنظيمي)، ط1، دار وائل للنشر، 2008، ص270.

⁴ محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص108

2- مسؤولي تقييم الأداء:

-المشرفون يقيمون مرؤوسيههم: وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً، ويقوم على فرضية أن المشرف يعتبر الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه، نظراً لإحتكاكه اليومي والمباشر معهم، وباعتباره المسؤول عنه إتجاه المستويات الإدارية الأخرى.

-المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية. ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين، سواء سلباً أو إيجاباً، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوباً بالمشاعر وردود فعل المرؤوسين ممّا يجعله أكثر حرصاً في أدائه وسلوكه.

-الموظفون في المستوى نفسه يقيمون من قبل زملائهم: يندر إتباع هذا الأسلوب وقد يؤدي إلى سلبيات في بعض الأحيان، كما ويؤدي إلى فقدان روح الجماعة في العمل ممّا يولد قلق نفسي لدى الموظف و بالتالي تراجع في الأداء.

-التقييم الذاتي: يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتّنية الذاتية للموظفين، تتطلب من الموظف وتجبره على التّفكير في نقاط القوة والضعف لديه، وإقتراح سبل تحسن أدائه.

-مقيمون من الخارج: تلجأ المنظمات إلى الطلب من الخبراء من الخارج إجراء تقييم للعاملين لديها، خاصة في المجالات المهنية والفنية، بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصّص من جهات محترفة. إلا أن هذا الأسلوب ليس من السّهل إنجازه فهو مكلف في الجهد والمال والوقت¹.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة العراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص ص230-231.

3- مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية، والتي نوردتها فيما يلي:¹

1-وضع توقعات الأداء: تعدّ هذه العملية أولى خطوات عملية التقييم، حيث يقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء، والإتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوبة تحقيقها.

2-مرحلة مراقبة التّقدم في الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى التّعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحدّدة مسبقاً، ويتمّ إتخاذ الإجراءات التّصحيحية من خلال ذلك. ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل، ويكون ذلك بشكل مستمر، أي لزوم المراقبة، لما لها من أثر فعّال في تصحيح الإنحرافات أثناء حدوثها، أو العمل على تفادي وقوعها لاحقاً.

3-مرحلة تقييم الأداء: من خلال التّعرف على مستوى الأداء، بغية التّمكن من إتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

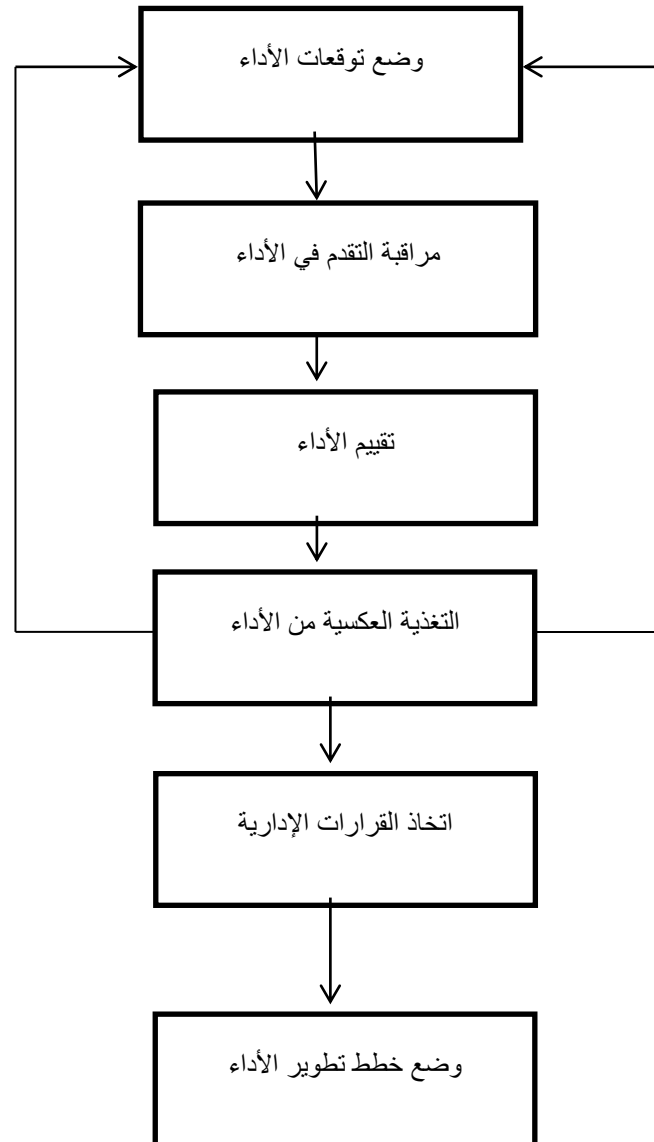
4-التغذية العكسية: وتتمثّل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه، والنتائج التي حققها، ودرجة تقدّمه في أدائه لعمله. وتعتبر التّغذية العكسية ضرورية لأنّها تفيد العامل في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

5-إتخاذ القرارات الإدارية: والمتعلّقة بالتّرقية والنقل والتّعيين وتطوير الأداء. أو الإستغناء عن ذلك.

6-وضع خطط تطويرية: وتمثّل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التّطويرية من خلال التّعرف على المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل، والإستفادة منها في إنجاز الأعمال، أو محاولة تعزيزها وتطويرها ممّا ينعكس على تحقيق أداء متميز.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، صص 204-206.

-الشكل رقم(03): يوضح مراحل عملية تقييم الأداء.



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص204.

4 - نتائج تقييم الأداء:

4 - 1 - الحوافز:

4 - 1 - 1 - مفهوم الحوافز:

لغة: مصدر مشتق من حفز، يحفز، أي دفع وحث، بمعنى تهيأ وحضر للأمر. الحافز الدافع والمحرك¹.

إصطلاحاً: فقد تنوعت وتعددت التعريفات فمن بينها:

تعريف عاطف محمد عبيد: الذي عرف التحفيز بأنه: "يشمل على الأساليب المستخدمة لحثّ العاملين على العمل المثمر."²

كما تعرّف أيضا بأنها ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، وإلتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلاّ بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يحصل عليها منها³.

ويفترض هذا التعريف، أنّ الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. وأنّ الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي وفقاً لهذا المعنى، فهو وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها حثّ العاملين على أداء واجباتهم بصورة غير إعتيادية⁴

ولابدّ من الإشارة إلى أنّ بعض الباحثين يستخدمون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق. فالتعريف السابقة تتبنى التحفيزات بالمعنى الواسع، أمّا الحوافز بالمعنى الضيق ترتبط غالباً بكلمة نظام، فنقول الحوافز أو أنظمة الحوافز، والتي نعني بها خطط دفع الأجور التي تربط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة دفع الأجور بإنتاجية العاملين، أو أرباح الشركة. وقد تشمل هذه الخطط، خطط فردية مثل خطة دفع الأجور

1 سنان الموسي: إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار نشر مجدلاوي للتوزيع، الأردن، 2006، ص229

2 نفس المرجع، ص230

3 ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقاتها)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص70

4 محمد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص185-190

حسب القطعة أو السلعة لعامل واحد. أو خطط جماعية تطبق على مجموعة من الأفراد، أو خطط مشاركة العاملين في الأرباح.¹

ومن التعاريف السابقة يمكننا من إستخلاص تعريف إجرائي على النحو التالي:

الحوافز هي كل الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمة، لحثّ العامل على بذل جهد أكبر، وإستنزاف طاقاته الكاملة، وذلك سيكون في صالح العامل ذاته بحصوله على إمتيازات دون غيره. وفي نفس الوقت كذلك سيكون أيضا في صالح المنظمة، التي ستستفيد من رغبة وإندفاع العامل نحو العمل، ممّا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة المسطرة سابقا.

4 - 1 - 2 - أنواع الحوافز:

تختلف الحوافز حسب أنواعها، فهناك حوافز حسب المستفيدين منها إما فردية أو جماعية، وحوافز أخرى حسب طبيعتها إما مادية أو معنوية. فالمادية مثلا أجر المشاركة في الأرباح ومعنوية كالشكر والتقدير. كما يمكن أن تكون التحفيزات حسب أثرها، إما إيجابية تتمثل في مختلف المكافآت، وحوافز سلبية تتمثل في أنواع التهديدات والعقاب، وبالتالي سنعرض كل نوع كالتالي:

4 - 1 - 2 - 1 - الحوافز حسب المستفيدين منها:

أ- الحوافز الفردية:

على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي، إلا أنّ جميعها تربط بين أداء الفرد والمكافأة.

ومن أهمّ الحوافز، الحوافز الفردية، التي تمكّن الفرد من تلمّس العلاقة بين الأداء والمكافأة. وعلى العكس في هذا فإن هذه العلاقة تكون غير واضحة في حالة المكافأة على مستوى المنظمة أو الجماعة. ولهذا الحوافز الفردية من أكثر أنواع الحوافز إستخداما في المنظمات الصناعية والمنظمات التي لا تستهدف تحقيق الأرباح. و من أجل أن يكون نظام الحوافز ناجحا لا بد من توفر بعض الأمور من بينها:

¹ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص208.

-أن يكون الفرد راغبا فعليا بالحصول على مكافآت أعلى.

-أن يكون بإمكان العامل السيطرة على التكاليف.

-عدم تغيير مهام العامل على فترات قصيرة.

-أن تكون طريقة حساب المكافآت سهلة ومفهومة من قبل العامل.¹

هذه الحوافز توجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكاته الجيدة لإنجاز العمل. ويطبّق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج، خاصة إذا كان العمل في كافة الأقسام بالمؤسسة ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم أو أقسام أخرى. حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في إستقلال بعضهم البعض.²

ب-الحوافز الجماعية:

يقصد به كافة العاملين في المؤسسة، وذلك بتخصيص مثلا نسبة معينة من الأرباح لمختلف العاملين إذ إزدادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي، أو تقديم جائزة لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام وإدارة الإنتاج. هذا النوع من الحوافز يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق.³

وتتميّز الحوافز الجماعية بمايلي:

- إندماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك، بدلا من أن يركز حول هدفه الفردي.
- لا يتحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها، لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
- تعمل على غرس القيم الروحية، وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر، وتدفع إلى التعاون بين الأفراد.⁴

¹ محمد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح:مرجع سبق ذكره،ص191.

² صالح البيومي:حوافز الانتاج في الصناعة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1982،ص12.

³ هاني حلف الطوارنة:نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن،2012،ص157.

⁴ صالح البيومي:مرجع سبق ذكره،ص13.

ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة العمّال في الإدارة، وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجور التّشجيعية الجماعية كمكافأة للمردود الجماعي.

4 - 1 - 2 - الحوافز حسب طبيعتها:

أ- الحوافز المادية:

من بين الحوافز في صيغتها المادية نذكر:

- **سرف العلاوة المختلفة:** من الحوافز ذات الطبيعة المادية، سرف العلاوة المختلفة التي قد يأمر المدير المختصّين في المؤسسة بصرفها على الموظف الذي أدى الخدمات بطريقة يستحق عليها مكافأة مادية تتمثل في سرف العلاوة المختلفة.

- **منح الزيادات المختلفة:** تعدّ الزيادات المختلفة كحافز من الحوافز المادية، ووسيلة من وسائل المكافأة المادية، التي يتمّ منحها للموظّف لما قدّمه من جهود أدّت إلى إتّخاذ القرار بصرف هذه الزيادات التي تكون عادة زيادة في الأجور¹.

- **سرف الرواتب:** في أحيان مختلفة، وعندما تحقّق المؤسسة فائضا كبيرا في الربح، قد يقوم المدير بإتّخاذ قرار بصرف راتب إضافي لكافة الموظّفين، كوسيلة من وسائل التّحفيز المادي للموظّفين، وتقديرا لهم على جهودهم في تحقيق هذا الفائض من الربح.

وليس بالضرورة أن يكون سرف الراتب الإضافي شاملا لجميع الموظّفين، بل قد يقتصر على موظف أو على عدد من الموظّفين.

- **المكافآت:** أيضا تعتبر المكافآت من وسائل التّحفيز التي يقوم المدير بمنحها إلى أحد المرؤوسين أو أكثر، أخذا بمبدأ التّحفيز الذي يكون محركا للإبداع ومنشطا للهمم في إطار العمل.

¹ إبراهيم الفقي: قوة التّحفيز (كيف تحفز الآخرين و تحصل على أفضل ما لديهم)، ط1، تمرات للنشر والتوزيع، 2011، ص 11

وتتمثل هذه الصور، بصرف مبلغ معين من المال مكافأة لموظف أو أكثر بسبب الإنجازات التي ساهموا في إحداثها في المؤسسة.

- **السلف المختلفة:** و السلف: هي مبالغ مالية تمنح لموظف أو أكثر، على أن يتم تسديدها من قبله على دفعات، وبأقساط ميسرة كحافز من الحوافز المادية، التي تعدّ بمثابة مكافأة لهؤلاء الأشخاص الذين برزوا في عملهم.¹

ب- الحوافز المعنوية:

نقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل. بل تعتمد على وسائل معنوية، أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حيّ له أحاسيس وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة.²

و تتمثل هذه الحوافز في:

أ- حوافز متعلقة بالعمل.

ب- حوافز متعلقة ببيئة العمل.

أ- حوافز متعلقة بالعمل: و هي تتمثل في:

1- العمل المناسب: و يقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه، مهاراته، ميوله وإهتماماته و طموحاته، وهذا من شأنه أن يحفز العامل على الأداء الفعّال.

2- التصميم المحفز للعمل: ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حدّ ذاته محفز للعامل على الأداء الفعّال، ويتضمّن تصميم العمل: درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء، درجة التكرار ودرجة التنوع وكذلك درجة الإستقلالية.³

¹ نفس المرجع، ص 12

² مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ص 12.

³ محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، ط2، الرياض، 2008، ص

ب-حوافز متعلقة ببيئة العمل:

1- **الإشراف:** يجب أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي بالإضافة إلى جانب المسؤولية في الأداء. فلا يقتصر دور المشرف على مسؤولية عن أداء مجموعة من العاملين، ولكنه أيضا مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب، يهيئ للعاملين أن يعملوا معا بفعالية إتجاه تحقيق الأهداف المخططة.¹

- الأساليب المستخدمة في تحفيز العاملين:

هناك الكثير من الأساليب التي تستخدمها الإدارة لحثّ العاملين على العمل، وهنا سوف يتمّ التركيز على بعض الأساليب منها:

1-إغراء العاملين عن طريق تقديم المزيد من الخدمات:

قد تسعى الإدارة إلى حثّ العاملين على تقديم المزيد من الجهود، بالتالي زيادة الانتاج عن طريق التوسع في الخدمات التي تقدّم لهم. ويقصد بالخدمات هنا، ما يقدم من مزايا عينية وغير عينية، علاوة على الأجر وملحقاته، وتقسّم الخدمات هنا حسب الغرض الذي تحقّقه إلى 3 أقسام:

أ-خدمات تسعى بطريقة غير مباشرة إلى زيادة دخل العامل، وهنا يشمل المساكن التي تقدّمها الشركة وتوجّرها، ووسائل النقل التي توفرها لنقل عمّالها وموظّفيها، المدارس التي تبنّيها الشركة، أو تكاليف التّعليم الممنوحة للعاملين. وكذا تحمّل تكاليف عائلاتهم وأسرهم.

ب-خدمات تهدف إلى تأمين مستقبل العاملين، وتشمل التّأمينات ضدّ الحوادث والتّأمين على الحياة ونشأة صناديق الإِدخار.

ج-خدمات تسعى إلى توفير ظروف أفضل للعاملين : برامج الأمن الصّناعي، التي تصمّم لمنع الحوادث وتنقية الجوّ من الأتربة، وأيضا قد تضمن تخفيض ساعات العمل لحثّ العمّال إلى زيادة إنتاجهم.²

¹محمد بن دليم القحطاني: مرجع سبق ذكره، ص 184

²عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1979 ، ص 572

2- إشراك العاملين في الأرباح:

يقصد بها أن تدفع المنشأة للعاملين فيها جزء من الأرباح الصافية بمجرد إعلانها، تقدير منها للجهود التي يبذلها هؤلاء في تحقيق الأرباح.

وتسعى برامج المشاركة في الأرباح إلى تحقيق عدّة أهداف: إقناع العاملين في المؤسسة أنه لا سبيل إلى زيادة دخولهم إلا بزيادة الأرباح الصافية التي سوف تحقّقها الشركة، ولذلك عليهم بذل أكبر قدر في جهودهم، لتحقيق تلك الزيادة في حدود الإمكانيات المتاحة¹.

3- المنافسة:

يفضّل معظم الأفراد التّنافس الذي يؤدي إلى تحقيق كسب مادي ومعنوي، وهناك من الوسائل ما يشجّع الأفراد على التّنافس فيما بينهم، من مثل إقامة المسابقات والجوائز والتّقديرات وغيرها. وبالرّغم من أنّ هذا الأسلوب قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج، إلّا أنّه ينتج بعض الآثار الجانبية الضارة مثل المنافسة الغير المشروعة، أو التي تؤدي إلى إساءة العلاقات الطّيبة بين الزملاء، وزيادة الصراع فيما بينهم.

4- إشراك العاملين في الإدارة:

وذلك من خلال ممثلهم في إعداد برامج وسياسات المنظمة، ومتابعة تنفيذها. ويعتبر أسلوب مشاركة العاملين في الإدارة، من الأساليب التي ظهرت حديثا لتدعيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، والعمل على حثّهم على العمل وتحريك دوافع العمل الايجابية لديهم².

4 - 1 - 3 أثر الحوافز على أداء العمل:

لاشك أنّ للحوافز بكل أنواعها أثر كبير ومؤثر على أداء شريحة كبيرة من الموظفين، كما أنّ لها أثر اجتماعي، إقتصادي، على هؤلاء الموظّفين.

¹ عاطف محمد عبيد : مرجع سبق ذكره، ص575.

² خالد عبد الرحيم الهيتي : إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 1999، ص581.

ويتمثل الأثر الوظيفي في أنّ الموظف الذي حصل على أحد الحوافز المختلفة سيقوم ببذل أقصى الجهود الممكنة من أجل الحفاظ على الصورة المأخوذة عنه، بالإضافة إلى القيام بالعمل المثل، من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تمّ منحه إياه.¹

4 - 2 الترقية:

إنّ الترقية شيء مرغوب به في جميع المجتمعات المتقدمة منها والنامية، وإنّ معظم العاملين إن لم نقل كلهم، يرغبون في التّقدم في وظائفهم وأعمالهم فهذا ما يقصد بالترقية.

4 - 2 - 1 مفهوم الترقية:

لغويا: تعني الصعود أو الإرتقاء.

إصطلاحا: تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات، الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كلّ حسب تخصصه وتوجّهاته العلمية، فقد تتشابه التّعريفات في نقاط وتختلف في أخرى، فمن هذه التعريفات نذكر:

معجم العلوم الإجتماعية، الذي يرى أنّ الترقية هي إنتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي. وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمراتب.²

ويمكن تعريف الترقية بأنّها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظائف على مسؤوليات وسلطات أكبر. كما أنّها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر. وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى.³

¹ إبراهيم الفقي : مرجع سبق ذكره ، ص14.

² نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية(إطار نظري و حالات علمية)، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، 2010 ص285.

³ احمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بسروت ، 1978 ، ص332.

وتعني أيضا الترقية نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له عادة الحصول على مزايا مادية أكثر، ووضع مادي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية. وهي قد تكون في وظيفة إلى أخرى أو في نفس الوظيفة.¹

يمكننا الإستنتاج من مختلف التعريفات السابقة، بأن رغم بعض الإختلافات الطفيفة إلا أنّ الترقية بشكل عام تنصبّ في الإنتقال من وظيفة، أو رتبة أعلى من سابقتها، وتكون مصحوبة برفع في الأجر.

4 - 2 - 2 أهداف الترقية:

تضع المؤسسات برامج ترقية للعاملين وذلك من أجل تحقيق عدّة أهداف متنوّعة إمّا نفسية، إقتصادية، إجتماعية، حضارية، ثقافية، سياسية.. ومن بين هذه الأهداف نذكر.

*تلبية إحتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، إذ أنّ وجود نظام مخطّط ومعروف للتّرقّيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية.

*ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة التي إكتسبت المهارات الفنيّة والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها، ومن ثم الإختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك عن طريق الترقية².

*إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود، والشّعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون أيّ حاجة لتغيير مكان العمل. فتوفير فرص الترقية في المنظّمة يضمن بقاء العناصر الصّالحة فيها، وعدم هروبها بحثا عن فرص الترقية في منظمة أخرى.³

*جلب العناصر الكفوءة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنيّة، ومعارف علمية متخصصة، تتحدّد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السّلم الإداري للمؤسسة.

¹ مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص276.

² نفس المرجع، ص276.

³ نادر أحمد أو شيخة ، مرجع سبق ذكره ، ص285.

*تحفيز العمّال على العمل يخلق جوّ من التّنافس، ممّا يدفعهم إلى تحسين الإنتاجية، وكذلك تعمل على الرّفع من معنويات العمّال. كلّ هذا في حالة ما إذا كانت التّرقية قائمة على أسس موضوعية، خاصة إذا كان دور الإدارة هامًا في إبراز أهمّيّتها من حيث إتقان الرّؤساء لدورهم في تحفيز العمّال.

*أهداف نفسية تتمثّل في الرّضى عن العمل، وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، هذه الأمور المعنوية تشجّع على الإبتكار وإيجاد المهارة الفنّية¹.

4 - 2 - 3 أساليب الترقية:

يجب على المنظّمات أن تحرص في إختيارها لأساليب التّرقية على ضمان العدالة والمساواة، وتحقيق الرّضى الوظيفي، وهناك 3 أساليب للتّرقية وهي:

4 - 2 - 3 - 1 الترقية على أساس الأقدمية:

تستلزم حساب مدد زمنية معينة منذ تعيين الفرد في وظيفة معيّنة، حيث يبقى في كلّ درجة وظيفية مدّة زمنية محدّدة، ثمّ يرفع إلى الدّرجة الأعلى وهذا طيلة حياته الوظيفية. أي يسير عبر مسار وظيفي طالما هو يستوفي المطلوب منه.

يتطلّب ويهدف هذا النّظام تطبيق العدالة عند التّرقية من الداخل، لتقليل نزاعات التّحيز، وعادة ما يستخدم هذا النّظام في المنظمات العامّة، وفي المنظمات العسكرية². وغالبا ما يكون هذا الأسلوب مشكوكا في صحة أسسه، لذلك فإنّ الإعتماد على أساس الأقدمية لوحدها، يؤدّي إلى عدم التّفرقّة بين الفرد العامل الكفؤ، وغير الكفؤ. وقتل روح الإبتكار والابداع عند الفرد، وخلق روح اللامبالاة. إذ أنّ التّرقية حاصلة لا محالة وتتوقف على إمضاء المدّة الزمنية اللّازمة لا غير³.

¹ سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، ط5، عين شمس، 1987، ص578
² محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، دط، الاسكندرية، دس ن، ص139.
³ يوسف حجيم الطائي و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص498

4 - 2 - 3 - 2 الترقية على أساس الكفاءة:

عندما تريد المنظمة أن ترقى أحد الأفراد العاملين فيها لابد من الأخذ بعين الاعتبار الكفاءة، ليتمّ إتخاذ القرار العادل في الترقية، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب وفقا لقدراته ومهاراته في العمل المناسب. حيث أنّ العوائد بمختلف أشكالها من ضمنها الترقية، يجب أن تعمم بهدف تشجيع الأفراد العاملين، الذين يبذلون جهودا أكثر من غيرهم، ويمتلكون مهارات أعلى تؤدّي إلى إرتفاع الإنتاجية بوتيرة أعلى.¹ بالإضافة إلى إلزامية توفر قدرات وكفاءات علمية لدى العاملين الذين سيتمّ ترقيةهم، ممّا يشجّع العمّال على بذل مجهود أكبر، فهذا النظام يعود بالنفع والفائدة للمنظمة.

وبالرغم من أنّ هذا الأسلوب يعتبر أكثر موضوعية من الأسلوب السابق، إلاّ أنّه لا يخلو من السلبيات والانتقادات التي ينصبّ بعضها على الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة الأفراد. إذ يتعدّر وضع معايير لقياس كفاءة الأفراد في بعض الوظائف مثلا التي تتطلب مهارات ذهنية (وظائف القيادة، ووظائف خدماتية)، كما يصعب معرفة قدرة الموظف للإشتغال في الوظيفة الجديدة بدقة، إذ لا يمكن التنبؤ والتدقيق بأدائه في المستقبل.²

4 - 2 - 3 - 3 الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة:

ويعني المزج بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة معا، وذلك بهدف الإستفادة من مزايا كل منهما. وتجنّب عيوب التطبيق المطلق لكلّ من أسلوب الأقدمية والكفاءة. ويقترح أن يتمّ التركيز على الأتي في تطبيق هذا الأسلوب:

- ضرورة إقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا، نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية.

- كذلك في الوظائف المتوسطة بشكل تدريجي، أي الجمع بين متطلبات الجدارة والأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية.

¹ نفس المرجع، ص498

² نفس المرجع ، ص ص498-499

- كذلك أيضا بالنسبة للوظائف الدنيا (الكتابية والروتينية)، بسبب عدم اشتراط شغلها إكتساب المقدم للترقية إليها لخبرات ومهارات محدّدة، ويكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم للترقية¹.

وفي الأخير يمكننا الإستنتاج أن لكل أسلوب ترقية مزايا وعيوب، فالترقية على أساس الأقدمية بالرغم من تفضيلها من طرف العمال القداماء، إلا أنّ عيوبها كثيرة إذ تهمل الكفاءة والخبرة، وتجعل العامل كسول لمعرفة بأنه سيرقى لا محال. أمّا الترقية على أساس الكفاءة، فيعتبر هذا الأسلوب أفضل بكثير، إذ يبرز مهارة العامل ويمجّدها، لكنّه أيضا لا يخلو من العيوب، إذ يصعب التمييز بين العامل الكفوء والمؤهل والمتكاسل، نتيجة غياب معايير قياس واضحة. أمّا أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة فحسبنا يعتبر الأفضل إذ يجمع بين كل من التجربة والكفاءة.

4 - 3 التّدريب:

بعد قيام المنظمة بعملية إختيار وتعيين الموظّفين، تبرز الحاجة إلى التّدريب كنشاط ضروري وهام، إذ يساهم في زيادة الإنتاجية للمنظمة.

4 - 3 - 1 مفهوم التّدريب:

التّدريب هو نشاط علمي مخطط، يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات، وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم لأداء فعّال، يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة².

ولقد عرّف بعض الكتاب التّدريب بأنه: الجهود الإدارية أو التّنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدّد في المنشأة التي يعمل فيها³.

¹ نفس المرجع ، ص 499

² محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 2008، ص 134.

³ مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره ، ص 232.

كما عرّف التّدريب بأنّه النّشاط المنظّم والمبني على أسس علمية، والخاص بإكتساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين. وتعميق معرفتهم بالأهداف المنظّمة، وتوجيه سلوكهم بإتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها¹.

ويعرّف أيضا بأنّه كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية، لضمان إلمامهم بحقائق العمل وظروفه، وخلق مهارات فنية أو إدارية، تحتاج إليها المنشأة. أو تغيير في وجهات النّظر أو المعتقدات لدى الأفراد، تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على ناتج عملهم².

4-3-2 أهداف التّدريب:

إنّ نجاح عمليّة التّدريب يتوقف على مجموعة من الأهداف، ومن أهمّ هذه الأهداف:

*يساهم التّدريب في تعظيم معرفة ومهارة الفرد، وهذا يؤدي إلى توفير الرّقابة الذاتية عنده، ممّا يقلّل الحاجة إلى الإشراف³.

*أن تكون أهدافا تعليمية لسدّ الفجوة بين المعلومات والمهارات والاتّجاهات الحالية للمتدرّب، وبين الوضع الذي سيؤول إليه بعد التّدريب.

- ما المهارات التي يتقنها المتدرّب الآن؟

- ما المعلومات التي يمتلكها المتدرّب الآن؟

- ما الاتّجاهات التي تحكم سلوك المتدرّب الآن؟⁴

¹ طاهر محمود كلالدة: الاتّجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليانوري العلمية للنشر،الأردن، 2011، ص100

² محمد جمال الكفاي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007، ص157.

³ محمد بن دليم القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص137

⁴ طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سبق ذكره ، ص106.

4 - 3 - 2 - 1 الأهداف التوجيهية أو الإرشادية:

- ماهي المبادئ والحقائق والمفاهيم التي يجب أن تكتسب من خلال برامج التدريب؟

- من الذي يجب أن يتعلم؟

- متى يجب تعليمه؟

4 - 2 - 3 - 2 الأهداف التنظيمية وأهداف الإدارة:

ماهو التأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج التنظيمية أو الإدارية، مثل غياب وسائل العمل، والتكاليف المخفضة، والإنتاجية المعدلة؟

4 - 3 - 2 - 3 الأهداف الفردية وأهداف النمو:

ماهو التأثير الذي سجله التدريب على النواتج السلوكية وإتجاهات الأفراد؟ وعندما لا تحدّد الأهداف بصورة واضحة، فإنه من المستحيل تقييم مدى فعالية البرنامج أيضا. فإنه توجد أسس لإختيار مواد، ومحتوى وطرق التوجيه والتعليم المناسبة¹.

كما يجب أن تكون الأهداف قابلة للملاحظة والتّقييم، وأن تكون واقعية ومنسجمة مع سياسات المؤسسة وفلسفتها. وأن تنعكس المهارات والمعارف المكتسبة أثناء التدريب على الواقع الأصلي للأداء المراد إنجازه لاحقا في حقول الإنتاج الفعلي².

4 - 3 - 3 - 3 تطبيق البرنامج التدريبي:

لتطبيق البرنامج التدريبي ينبغي مراعاة الإعتبارات التالية:

*أن يتناسب حجم المدربين مع الطريقة أو الطرق المستخدمة في التدريب .

¹ راوية حس: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، ص166

² خضيرى كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة

ط4،الأردن،2011،ص ص 132-133

* العمل على إشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب. إذ أنه كثيرا ما فشلت برامج تدريبية، لعدم إمكانية تطبيق ما تعلمه المتدربون أثناء البرنامج عند عودتهم إلى أعمالهم.

* توافر الرغبة لدى الفرد للتدريب، وإلا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبي.

* العمل على تشجيع روح العمل الجماعي، وتبادل الآراء بين المتدربين.

* الاتصالات الفعالة والمستمرة مع المتدربين والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبي.

* توفير التغذية الراجعة أو العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم إلى التحول إلى السلوك المرغوب و الإستمرا ر فيه¹.

4 - 3 - 4 تقييم البرنامج التدريبي:

إنّ تقييم البرنامج التدريبي وأثره على أداء العمل يمرّ بعدة خطوات نذكرها:

- قياس ردود فعل المدربين، ووجهات نظرهم في كل ما يتعلّق بالبرنامج التدريبي وتقديرهم للقيمة المستفادة منه. غير أنه يعاب على هذا، أن بعض المتدربين في الغالب لا تكون لديهم القدرة على إجراء هذا القياس بطريقة موضوعية. فهل يستطيع المريض أن يقيم البرنامج الصحي المعد لشفائه؟

- قياس التعلّم من جانب المدربين والمتدربين، وهذا يمكن أن يتمّ عن طريق معرفة أثر البرنامج على أداء المتدربين، وعملهم أو طريقة عرض أو مناقشة موضوعات من جانب المتدربين الذين حضروا البرنامج ذاته.

- التنظيم، حيث يمكن قياسه عن طريق معرفة مستوى الإنتاجية، الوقت المستغرق في تنفيذ العمليات، تفقد المواد، معدّلات الغياب، ومعدّل دوران العمل، كذلك أثرها على الأرباح ومعدّلات التوسّع والنمو.²

¹ مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، ط، القاهرة. 1994، ص316
- نفس المرجع، ص 317²

- سلوك العمل، ويتم عادة بعد فترة من رجوع المتدربين إلى أماكن عملهم، ليكن ستة أو سبعة شهور. ويهدف إلى قياس إلى أي مدى إستفاد من البرامج بعد الرجوع إلى العمل. ويمكن أن يتحقق ذلك، عن طريق زيارات المدربين لهم في مواقع العمل، وملاحظتهم أو سؤال الرؤساء المباشرين عن رأيهم في أداء المتدربين، قبل وبعد البرنامج التدريبي. كما يمكن قياس هذا أيضا، عن طريق الرجوع إلى تقارير الأداء السنوية للعاملين، حيث توضح النواحي المطلوب قياسها.¹

كل هذا يعتبر مقياسا ضروريا لتقييم مدى فعالية البرامج التدريبية، وهل الإنفاق على هذا النشاط يحقق العائد منه.

معوقات تقييم الأداء:

إنّ تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن أداء إنسان آخر يشغل وظيفة ما. وبهذه الصّفة، لا يتوقع أن يكون خاليا من المشكلات والأخطاء. ومع كثرة الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة، والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء، وإكسابه قدرا من الموضوعية وجعله أكثر فعالية. فإنّه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريده له، ومازال حافلا بالمشكلات والأخطاء التي تدفع ببعض كتّاب الإدارة إلى اليأس من أيّة فائدة مرجوة منه. وتحفّز بعضهم الآخر إلى مضاعفة الجهد، وبذل المحاولات من أجل التّغلب على المشكلات والأخطاء.

ومن أهمّ الأخطاء و المشكلات التي تكلف عملية تقييم الأداء ما يلي:

- 1- هناك تحيّز ضدّ الموظّفين ثقيلي الوزن في بيئة العمل.
- 2- المشرفون صغيرو السنّ يفضّلون في العمل المرؤوسين صغيرو السنّ على غيرهم، كما يفضّل المشرفون كبيرو السنّ المرؤوسين كبيرو السنّ على غيرهم.²

¹ نفس المرجع، ص 317

² نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص ص 364 - 365

3- الإناث المقيّمات أكثر تساهلا من الذكور في التقييم.¹

4- التساهل أو التشدد، حيث يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى التساهل مع الأفراد العاملين، ممّا ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي، وقد يتبع المشرف أسلوب متشدد في التقييم بحيث يتغاضى عن بعض مروضيه، بينما يحاسب على كل صغيرة وكبيرة بالنسبة للآخرين.

5- حداثة التقييم، إذ أنّ المقيّم يعطي وزنا أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من لسنة، على حساب إنجازات الموظف في بداية السنة التي قد لا يتذكرها بسبب عدم استخدامه سجل للعاملين لتدوين أهمّ الإنجازات، ويحصل التحيز بسبب التأثير الكبير للمقيّم بالأحداث التي وقعت مؤخرا أو ما نسميه بأثر الحداثة².

6- التحيز الشخصي المقصود أو غير المقصود للمقيّم، ويكون إمّا تحيزا نحو شخص معين (مع أو ضد) أو تحيزا لجنس أو عرق أو جنسية أو عقيدة أو فئة عمرية أو علاقة أو صفة معينة في الشخص المقيّم وغيرها. ممّا يعمل على حصول الشخص المتحيز له على تقييم مرتفع أو العكس، ومثل ذلك يؤثر في موضوعية وعدالة عملية التقييم، ويؤدي إلى تقييم لا يعكس أداء الموظف الفعلي³.

7- ميل الرئيس إلى تقييم المروض إيجابا أو سلبا، متأثرا بآرائه المسبقة أو إنطباعاته الشخصية المكوّنة مسبقا بناء على تقييم معين للناس، مثل: كبار السن، النساء، خريجا المدارس الأجنبية... فهو يعتقد بأن لكل فئة من الناس سمات مشتركة تلتصق بأي فرد ينتمي إلى هذه الفئة.

8- تأثر المقوم بشكل غير ملائم بالإنطباع الأولي الذي تركه العامل لديه، وكذلك تأثير الأداء السابق على الأداء الحالي⁴.

¹ محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص261

² محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص261.

³ نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص367.

⁴ نفس المرجع ، ص369.

9- توقع المقاومة التي سيتلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب تعرّضهم للرقابة المستمرة، إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حدّ كبير بنتائج التقييم والتي يشكّون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم.

10- تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشكّ في نتائج التقييم، وعدم الثقة في المقيّم، وعدم الإقتناع بموضوعية التقييم من أهمّ الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.

11- توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيّم أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة، لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذوي الأداء الجيد. وبالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأنّ النتائج ستعالج ويمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الكفؤين.¹

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية العاصرة (بعد إستراتيجي) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005، ص 371-373

خلاصة:

من خلال هذا الفصل المتعلق بالأداء الوظيفي والذي تناولنا فيه المفهوم والمعايير التي يبني عليها و اساليب قياسه و غيرها بشيء من التفصيل و التحليل توصلنا إلى:

4- أنّ الأداء الوظيفي يشمل تلك السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، و تحمّل مسؤوليته ودرجة إبداعه في العمل، و كفاءة التنفيذ و خبرته الفنية في إنجاز وظائفه و علاقاته مع غيره من الزملاء و الرؤساء.

5- إنّ تخطيط الأداء يهدف إلى تحقيق فهم مشترك فيما يخص توقعات الأداء و زيادة إلتزام العاملين بها، و بالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

6- كما أنه يقوم على مجموعة من المؤشرات التي تكمن مهمتها في تسهيل و تبسيط عملية قياس أو تقييم الأداء الوظيفي التي هي عملية حتمية و واجبة على كل مؤسسة لمعرفة مدى تحقيق أهدافها و بطبيعة الحال فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

7- إنّ التقييم الجيد المبني على أسس علمية صحيحة و سليمة تراعي مبادئ العدالة و المساواة ستؤدي إلى مشاعر إيجابية و شعور بالأمن النفسي و الرضا الوظيفي، لذا فإن الإدارة تستطيع إنجاز العديد من القرارات و الإجراءات الكفيلة بإستمرار الوضع و الظروف الايجابية و المناخ المناسب و السلبي.

8- للأفراد ذوي الأداء العالي مكافآت و محفزات لتشجيعهم على العمل و العطاء أكثر بما في ذلك من ترقية و الحصول على تدريبات و تكوينات بالإضافة إلى علاوات مادية و معنوية. و نظرا لكل هذه المزايا إستنتجنا ما هو سبب إهتمام مفكري الفكر الإداري بأداء العامل الذي يعتبر من أهم الأسباب التي تحقّق المؤسسة بها أهدافها و تضمن بقاؤها.

الفصل الرابع

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد.

1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

- مفهوم المؤسسة.

- مفهوم المؤسسة الاقتصادية

2- أنواع المؤسسة الاقتصادية.

3- عناصر المؤسسة.

4- أهداف المؤسسة الاقتصادية

5- أنواع الاتصالات داخل المؤسسة.

6- وسائل الاتصال في المؤسسة:

7- وظائف المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل

تمهيد:

شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات إجتماعية، لأنّ العمليّة الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتمّ ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وفيما بينها والعناصر الماديّة وعناصر أخرى معنويّة من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط.

ونظرا للأهميّة المعتبرة التي تحتلّها هذه المنشأة فنحن في بحثنا هذا خصّصنا فصلا كاملا للحديث عنها وذلك بداية بتحديد مفهومها مرورا بأنواعها سواء من حيث الحجم والملكيّة، وتحديد أهمّ العناصر الأساسية لها كونها لا تنشأ من فراغ مع إبراز أهدافها الرئيسيّة التي تسعى لتحقيقها.

وباعتبار أنّ المؤسسة الاقتصاديّة في تفاعل دائم سواء مع محيطها الداخلي أو الخارجي إرتأينا لدراسة أنواع الاتصالات داخلها بما في ذلك من اتصال داخلي وخارجي مع تحديد أهمّ الوسائل والأدوات المستخدمة لهذا الغرض.

1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

1-1 مفهوم المؤسسة:

هناك العديد من التعريفات للمؤسسة، حيث هناك من يركّز منها على البناء والبعض الآخر على العنصر البشري، ونوع ثالث يركز على عملية الاتصال والتفاعل، ونحن بدورنا لتوضيح المعنى أكثر سنعتمد على مجموعة من التعاريف التي سنوردها كالآتي:

-تعريف hicks: يرى بأن المؤسسة هي: " كيان يضمّ في داخله عناصر متفاعلة لتحقيق أغراض معيّنة، تستهدف في النهاية تحقيق أهداف المجتمع"¹.

- تعريف defleur : يعرفها على أنها: " جماعة إنسانية مصمّمة بشكل دقيق لتحقيق أهداف مرغوب تحقيقها، وتشمل عادة عدد من المشاركين يزيد عددهم عن العدد الذي يمكن وصفه بالجماعة الصّغيرة"².

إذ أنّ هذا التعريف ربط المؤسسة بالموارد البشري والعنصر الفردي، الذي يعتبر من أهم عناصر التنظيم.

-تعريف bakke: "المؤسسة نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميّزة والمتناسقة، التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية، المادية والمالية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد، لحل المشكلات، يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظام في البيئة المحيطة به"³.

- ويعرفها gabraith: تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات، و بروز هياكل من التقنيين الذين يملكون السلطة⁴.

¹ رشاد احمد عبد اللطيف: ادارة المؤسسات الاجتماعية (في مهنة الخدمة الاجتماعية)، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص ص 87-88.

² محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، ط1، دار لكتاب الجامعي، الامارات العربية، 2000، ص15.

³ نفس المرجع، ص15.

⁴ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، المطبوعة الجامعية، الجزائر، 2000، ص24

هذا التعريف ربط المؤسسة بالهيكل التنظيمي العام الذي يتضمن عملية تقسيم الأدوار والمهام وتدرج المسؤوليات داخل المؤسسة.

- أما **schumpeter**: يرى بأن المؤسسة مركز للإبداع والإنتاج¹.

ففي هذا المحيط المسمى مؤسسة، يتمكّن الأفراد إطلاق العنان على الإختراعات والإبتكارات وكذا الإبداع في ميدان العمل بهدف التحسين أكثر فأكثر، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها.

- و **peroux**: يعرفها باعتبارها: "منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه"².

وهذا التعريف بدوره يرى بأن المؤسسة منظمة تتضمن أفراد ذوي قدرات وكفاءات يقومون باستغلال المواد الأولية والخامّة المتوفرة، من أجل إنتاج السلع والخدمات، وبيع هذه الأخيرة مقابل مبلغ مالي، يكون أكبر من القيمة التي يكلفها.

وقد جاء تعريفها في **مؤسسة العلوم الاجتماعية** على أنّها: "من مظاهر السلوك الاجتماعي، تنظّمها معايير وقيم وقوانين تتصف بالرسوخ القوي والثبات النسبي. ويمكن أن تحلّل جميع المجتمعات إلى مجالات مؤسسية يسهل تناولها مثل الأسرة والقرابة والمؤسسات الاقتصادية والسياسية والثقافية، وتحديد الشرائح الاجتماعية. ويقوم كل من هذه المؤسسات بتنظيم جوانب مهمّة في الحياة الاجتماعية"³.

فالمؤسسة هي نظام اجتماعي سياسي، يقوم بعدد من الأعمال لتنظيم وتنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة، ويتوزع فيها العمل على مستويات التّأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة. وتتمثّل مكّونات هذه العمليات في إنجاز وتحقيق الأعمال التي يقوم بها الأفراد

¹ ناصر دادي عدوان: إقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص10.

² عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص24.

³ ميشال مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهواري، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص335.

لضمان تحقيق الأهداف، ثم تنظيم العمل الجماعي. ويتم فيه تحديد العلاقات بين العمال والإدارة، ثم العمل على تحفيز العمال لأداء عملهم بالشكل المطلوب¹.

كما عرفت المنظمة باعتبارها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي².

وبصفة عامة، وإستنتاجا من التعاريف التي سبق وأن تطرقنا إليها:

فالمؤسسة هي عبارة عن كيان ونظام إجتماعي، له مساحة محدّدة، وتقع في رقعة جغرافية معينة. تتألف من مجموعة من الأفراد العاملين على أداء أعمال، مهام، ونشاطات منوّطة إليهم، من أجل تحقيق الهدف أو الأهداف التي من أجلها أنشأت المنظمة. وتتكوّن من موارد وتجهيزات مادية، مالية وبشرية، اللازمة لإنتاج سلع أو خدمات.

1 - 2 مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

لقد قدّمت العديد من التعريفات للمؤسسة الاقتصادية من قبل الباحثين، ونحن بدورنا سنتناول بعضا منها بالدراسة وهي ممثلة كالتالي:

المؤسسة الاقتصادية هي نسق مفتوح تتكيف بوعي مع تغييرات البيئة بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريهها، وبواسطة نشاطات أعضائها³

-تعريف I.bertalanffy: "إن المؤسسة الاقتصادية هيكل إجتماعي و عميل إقتصادي، تتمتع بخصائص إقتصادية، ويمكن وصفها كنسق مفتوح لأنها مكوّنة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها، وتملك حدودا تمكّنها من تحديدها وتفصلها عن البيئة الخارجية"⁴.

¹ رشيد صالح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة الجزائر، 2003، ص26.

² منير النوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص12.

³ - Liu michel : **aproche socio-technique de l'organisation**, paris, organisation, 1983, p61

⁴ - liu michel : **ibid**, p61

-تعريف **M.le breton**: المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم إقتصادي مستقل مالياً، والذي يقترح لإنتاج سلع أو خدمات للسوق¹.

هذا التعريف ينظر لهذه المؤسسة باعتبارها وحدة إنتاجية تتمتع باستقلالية مالية، همها الوحيد ورغبتها العظمى أن تنتج سلع أو خدمات لعملائها وزبائننها في السوق الخارجي.

إضافة إلى ذلك تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها كيان مسير بطريقة فعّالة بواسطة ميكانيزمات محكمة، وهذا ما يعبر عليه التعريف التالي:

المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية، التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع. وهذا بكيفية فعّالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة، كتسيير الموازنات وتقنية المحاسب التحليلية وجداول المؤشرات².

يوضح هذا التعريف أنّ المنظمة الاقتصادية ليست مؤسسة عادية، وإنما هي كل متعامل مدروس من كل النواحي (مادي، مالي، بشري)، بحيث تعمل مجتمعة من أجل إنتاج سلع موجهة للبيع. طبعاً مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات الرقابة والتحويل بالإضافة إلى مجمل الوسائل التي يتم الاستعانة بها في هذه العملية.

ونحن في دراستنا هذه، فالمؤسسة الاقتصادية تمثل مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية والمالية، التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متناسق من أجل تحقيق الهدف الذي من أجله أنشأت المؤسسة. فهي خلية إجتماعية، يتفاعل فيها العمال مع بعضهم البعض، وبينهم والإدارة، وهي تسعى لتحقيق ربح مادي مقابل السلع التي تنتجها.

ويعتبر هذا النوع من المؤسسات، نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية وتكونها ثلاثة عناصر أساسية ممثلة كالاتي:

¹ ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص10.

² العربي دخموش: اقتصاد المؤسسة، منشورات جامعة منصورى، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص03.

1- المدخلات: وهي عبارة عن موارد تحصل عليها المؤسسة من البيئة الحيطة كالمواد الخام، والمواد الأولية، العمّال أو اليد العاملة، الآلات والمعدات، البيانات والمعلومات سواء عن وضعية السوق أو المستهلكين ... الخ.

2- العمليات التحويلية: وتشمل مجمل التّغييرات التي يتم إجراؤها أو إحداثها على المدخلات لتحويلها إلى مادة مصنّعة يمكن للمستهلك الاستفادة منها.

3- المخرجات: وهي المنتج النهائي الذي سيتم إنتاجه أو تصنيعه، ويمكن أن يكون منتجات أو سلع أو خدمات يتمّ طرحها في السوق مقابل سعر مادي مناسب لها.

فالمؤسسة الاقتصادية هي عمود النّمو والتطوّر الإقتصادي الذي تشهده الدول بمختلف أنواعها. لذلك يجب عليها أن تستجيب للتّغييرات التي تملّيها ظروف المجتمع سواء كانت سياسية أو إقتصادية أو تكنولوجية. وأن تهتمّ بمواردها الداخلية، بما فيها العنصر البشري باعتباره الطاقة المنتجة والمبدعة، وذلك حتى تضمن لنفسها الاستقرار والاستمرار والتطور.

2- أنواع المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدّة تقسيمات للمؤسسة الاقتصادية، فمن الباحثين من تناولها من حيث الحجم ومنهم من تناولها من حيث الملكية.

2 - 1 تصنيف المؤسسات حسب الحجم:

وحسب هذا المعيار يمكننا أن نعتد التقسيم التالي:¹

1- المؤسسات الصّغيرة: يتراوح عدد العمّال فيها بين فرد إلى عشرة أفراد، وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان لعائلة أو لشخص واحد، وصاحب المؤسسة في هذه الحالة هو المسؤول الأوّل.

¹ العربي دخموش، مرجع سبق ذكره، ص28.

2- **المؤسسات المتوسطة:** وتستخدم ما بين عشرة أفراد إلى خمسون فرد، وهي مؤسسات نشيطة وفعالة في أغلب الأحيان، وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الإنتاجي، وكذلك توفير مناصب الشغل، ولهذا السلطات تساعد على إنشائها وترقيتها.

3- **المؤسسات الكبيرة:** هذا النوع من المؤسسات يستخدم عدد كبير من العمال، وتعتمد على موارد مالية ضخمة، وتعود ملكيتها في غالب الأحيان إلى الدولة أو عدد كبير من الأشخاص، وتقدم خدمات سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية.

2-2 تصنيف المؤسسات حسب الملكية:

طبقاً لهذا المعيار يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين:

- مؤسسات خاصة، تخضع للقانون الخاص.
- مؤسسات عامة أو عمومية، تابعة للدولة أو القطاع العام.

1- المؤسسات العامة:

وهي كل المؤسسات والمنشآت الصناعية والتجارية التي تعود ملكيتها للدولة¹. بمعنى أنها المؤسسات التي يعود رأس مالها للدولة. وهذا النوع من المؤسسات يحكمه نظام قانوني يحدد المسؤوليات والناصب والأهداف والأطر العامة للمجتمع. بمعنى العمل على إشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات العامة بالدرجة الأولى، كما تهدف إلى تحقيق جزء من الأرباح لإعادة تنشيط الدورة المقبلة².

فهذا النوع من المؤسسات يسعى إلى توفير أكبر قدر ممكن من مناصب الشغل، وبالتالي إمتصاص البطالة. كما أنها تضمن التأمين للعامل مدى الحياة، وإستقراره في وظيفته وتلبية حاجات أفراد المجتمع من مأكّل ومشرب وملبس، وكذا التقليل من حجم الواردات.

¹ SADEG MOHAMED : **management des entreprises publique**, les presses d'alger, alger, 1999, p20

² عرابجي إسماعيل: **إقتصاد المؤسسة (أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل)**، ديوان الطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص13.

2- المؤسسات الخاصة:

وهي تلك التي تعود ملكيتها أو ملكية وسائل الإنتاج فيها إلى القطاع الخاص، سواء كانت فردية أو جماعية، والذين يملكون رؤوس الأموال، ولهم السلطة المطلقة في إدارة شؤون مؤسساتهم. هذا النوع من المؤسسات يهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق أعظم الأرباح الممكنة، وهو التوجه وفلسفة النظام الاقتصادي الحر¹.

وهذه المؤسسات تهدف إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية، وخلق مناصب شغل، وتحقيق أعظم الأرباح وإشباع حاجات المجتمع. ونظرا لأهميتها نجدها مدعومة من قبل الدولة، بحيث تعملان مع بعضهما لترقية الإقتصاد الوطني والدولة ككل.

جدول يوضح أوجه الاختلاف بين المؤسسات العمومية والخاصة²:

الرقم	المقارنة	المؤسسات العمومية	المؤسسات الخاصة
01	الأهداف	خدمة المجتمع وتحقيق أهداف على المستوى الكبير	نفس الأهداف على المستوى المحلي
02	التّمويل	الموارد الحكومية ثابتة ومصدرها الدولة	الموارد المالية غير ثابتة ومصدرها أفراد المجتمع أو أيّ جهة يمكن أن تساعد بالمؤسسة
03	الجمهور المستفيد من الخدمة	جميع أفراد المجتمع	أعضاء الجمعية، أفراد المجتمع المحلي الذي توجد به المؤسسة
04	طريقة إصدار القرار	القرار محكوم بسياسة الدولة ويستغرق وقت طويل	القرار ينبع من مجلس الإدارة وأكثر مرونة وسرعة.
05	الشكل التّنظيمي	كبير الحجم، معقد	الحجم قليل، بسيط

¹ بوشاشي بوعلام: الامثل في الاقتصاد، الملكية للطباعة، لجزائر، 1998، ص12.

² رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية (في مهنة الخدمة الاجتماعية)، ط1، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص22.

06	حجم المؤسسة	كبير جدًا، ويقع على كاهل المدير المسؤول أو من يفوضه للمؤسسة	محدود بالعناصر المكونة للمؤسسة
07	الخدمات والبرامج	عامة وتشمل جميع أفراد المجتمع	تخص بفتة معينة أو إقليم ما.

المصدر: رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الاجتماعية (في مهنة الخدمة الاجتماعية)، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007، ص22

3- عناصر المؤسسة:

تشمل المؤسسة على مجموعة من العناصر المرتبطة بها والتي يمكن إيجازها كالتالي:

1- الأفراد:

حيث أنّ العنصر البشري أهمّ العناصر المكوّنة للمؤسسات باختلاف أنواعها. إذ أنّ تحقيق الأهداف يمر عبر الاتصال بين الأفراد. وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي تشاهدها المؤسسة، إلاّ أنّها ولحدّ اليوم لم تتمكن أي مؤسسة من تجاوز دور الفرد¹، نظرا لأهمية هذا الأخير في كلّ الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

وهؤلاء الأفراد يمكن لنا أن نقسمهم إلى فئتين إثنين وهما:

- **ربّ العمل:** ويعرف أيضا بالمدير أو السيد الذي يمتلك وسائل الإنتاج الرئيسية، كالألات والأدوات الإنتاجية والمواد الأولية ورؤوس الأموال. وهو المسيطر الأوّل على المؤسسة، يصدر التعليمات والأوامر للطبقة العاملة².

- **العمال:** وهي الطبقة التي يتمّ توظيفها من قبل ربّ العمل من أجل التّكفل بإنجاز الوظائف اللاّزمة إنجازها في المؤسسة، ويتمّ ذلك مقابل أجر مادي يختلف باختلاف الوظيفة التي يشغلها

¹ طاهر بن خرف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 4، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003، ص29.

² إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص63.

كلّ عنصر، لهم حقوق وواجبات يحددها القانون الداخلي للمنظمة، وكذا القانون المنظم والمسير لشؤون العمّال ونشاطات المؤسسات الاقتصادية بشكل عام.

2- الأفكار:

إنّ كل مؤسسة أساس وجودها فكرة تم إنشائها بناءا عليها، حيث يتم صياغة هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظّم علاقات العمل¹.

إذ أنّ المؤسسة يجب أن تطوّر أفكارها، وتسائر التّطورات الحاصلة في المجتمعات إقتصاديا، ثقافيا، إجتماعيا، لتضمن إستمرارها وبقائها في الميدان، خاصة مع إرتفاع حدّة المنافسة في السّوق والتّوجه نحو الاقتصاد المعرفي.

3-الموارد البشرية:

وتعتبر إحدى أهمّ الركائز لأية مؤسسة، حيث أن بواسطتها يتم التسيير والتجهيز والتمويل، وكذلك لا بدّ من إيجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس².

فإدارة الموارد البشرية، تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية³.

4- الأهداف:

لكلّ مؤسسة هدف أو مجموعة من الأهداف التي تسعى للوصول إليها، سواء قصيرة أو طويلة المدى. وإلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها. إذ أنّ الجهود التي تبذلها المؤسسة، والمصاريف التي تدفعها، وكذا الإقتناءات التي تقتنيها، وإعتمادها على كفاءات عمّالية ومصادر مالية وغيرها، كلّها من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت لأجله.

¹ظاهر بن خرف الله وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص29.

²نفس المرجع ، ص29

³نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010،

ص117.

إضافة إلى هذه العناصر هناك أيضا: المساهمين، الموردين، رأس المال، المستثمرين، بمعنى كل من يساهمون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في نشاط المؤسسة.¹

4 - الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية:

يسعى منشور المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، إلى تحقيق عدّة أهداف تختلف وتتعدّد حسب إختلافات أصحاب المؤسسات، وطبيعة وميدان نشاطها. ولهذا فتتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة والتي نستطيع تلخيصها في النقاط الأساسية التالية:

4 - 1 الأهداف الاقتصادية:

1- تحقيق الربح: إنّ إستمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتمّ إلا إذا إستطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح، يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها. وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الإقتصادي، خاصة إذا كانت في طور النمو أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها.

2- تحقيق متطلبات المجتمع: إنّ تحقيق المؤسسة لنتائجها، يمرّ عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي، وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الجهوي أو الدولي. فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت هما: تغطية طلب المجتمع وتحقيق الربح.²

3- عقلانية الإنتاج: ويكون ذلك بالإستعمال الرّشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التّخطيط الجيّد والدّقيق للإنتاج والتّوزيع. بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج.³

¹ طاهر بن خرف الله وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 29

² ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 11

³ نفس المرجع، ص ص 12-13.

4 - 2 الأهداف الاجتماعية:

1- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر عمّال المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم فيها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمّال من العنصر الحيوي والحي في المؤسسة¹.

2- تحسين مستوى معيشة العمّال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمّال أكثر حاجة إلى تلبية متطلبات تتزايد باستمرار مع ظهور منتوجات جديدة. بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم، ولتغيير أذواقهم و تحسينها وعقلنة الإستهلاك يجب أن يكون هناك تنوع وتحسين في الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة ، المؤسسة من جهة أخرى.

3- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمّال: تتوفر داخل المؤسسة علاقة مهنية وإجتماعية بين الأشخاص، قد تختلف مستوياتهم العلمية وإنتماءاتهم الإجتماعية والسياسية، إلا أنّ دعوتهم إلى التماسك والتّفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

4- توفير تأمينات ومرافق للعمّال: تعمل المؤسسة على توفير بعض التّأمينات مثل التّأمين الصحي، والتّأمين ضدّ حوادث العمل، وكذلك التقاعد. كما أنّها تخصّص مساكن سواء الوظيفية منها أو العادية لعمّالها أو المحتاجين منهم، وهذا يتجسد أكثر في المؤسسات العمومية، بالإضافة إلى المرافق العامّة مثل تعاونيات الإستهلاك والمطاعم².

بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:

- تحقيق الاستقرار الاقتصادي
- التوجه نحو التصدير وبالتالي وضع الحد النهائي أو على الأقل التقليل من حجم الواردات.

¹ نفس المرجع، ص18

² نفس المرجع، ص19

- تحقيق التّكامل الإقتصادي على المستوى المحلي والوطني.
- تخفيض سعر السلع نظرا لكثرة العرض وإشتماده.
- رفع المستوى المعيشي للإفراد في المجتمع.

5 - أنواع الاتصالات داخل المؤسسة:

يختلف تقسيم أنواع الاتصالات داخل المؤسسة باختلاف توجّهات الباحثين في هذا المجال، إلا أنّ هناك تقسيم واحد إتفق عليه هؤلاء، والذي تم تحديده في إتجاهين إثنين وهما:

1- الاتّصال الرسمي.

2- الاتّصال الغير الرسمي

5 - 1 - الاتّصالات الرسمية: وتعرف أيضا بالاتّصالات العمودية والرأسية، وهي من أكثر الأنواع شيوعا وإنتشارا في المؤسسة. حيث تعرف بأنّها عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة ومحدّدة وذلك حسب نظام تقسيم العمل وهيكله السّلطة¹. فهو يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، ويتمّ في إطار التّنظيم حيث أنّ له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبيّنة لجميع أفراد المؤسسة، لأنّها غالبا ما تكون موثوقة بصورة مكتوبة ورسمية.

ويعرف أيضا هذا النوع من الاتصالات باعتباره: "ذلك الاتّصال الذي يتمّ بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، بالطرق الرّسمية المتّفق عليها في نظمها وتقاليدها، والذي يعتمد على الخطابات والمذكرات والتقارير..."².

ويعرف أيضا بأنّه: "ذلك النّظام المتينة عناصره بصورة مكتوبة ورسمية في الجهاز الإداري وعادة ما توجد نظم الاتصالات الرّسمية إلى الأجهزة الإدارية لخدمة سياسات المؤسسة"³.

¹ مصطفى العشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص14.

² عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص22.

³ نفس المرجع، ص23.

وبالتالي إستنتاجا من التعاريف التي سبق التطرق لها، يمكننا إعتبار الاتصال الرسمي بأنه القاعدة الأساسية في كل مؤسسة، إذ يوضّح مسؤوليات وواجبات كل عضو فيها، ناهيك عن التّنظيم الفعّال الذي يسعى لرصده داخل المنظمة.

ويأخذ هذا النوع من الاتصالات عدّة أشكال منها: مكتوب، شفوي، تصويري، وهو مرتبط بالهيكل التّنظيمي للمؤسسة وموثوق، يتعلّق مباشرة بالعمل ومجبر إحترامه والإنصياع له من قبل الأطراف العاملة على إختلاف وظائفها. فالإتصال الرسمي يتعلّق مباشرة بالعمل، إذ يتمّ تحديده ووضع معالمه من قبل الإدارة العليا ويتجسّد في ثلاثة (3) أشكال أساسية وهي كالتالي:

1-الاتصال النّازل : وينساب هذا النوع من الاتصالات من الرؤساء إلى المرؤوسين أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، بمعنى من قمة التّنظيم أو من المدير إلى العمّال. بحيث أنّها تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل¹. ويعتبر من أكثر الاتصالات شيوعا وإنتشارا في التّنظيمات الإدارية، تنتقل فيه المعلومة عبر سلسلة التدرج الرّسمي، سواء في شكل قرارات، معلومات، أوامر وتوجيهات وتعليمات، وتكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة والمحاضرات، المؤتمرات والهاتف، وقد تكون كتابية كالنّشرات، الكتيبات، المذكرات²

وهكذا فإنّ القصد من الاتصال النّازل هو لزيادة فهم المرؤوس للمنظمة وطبيعة وظيفته فيها. كما لا ينحصر القصد من الاتصال النّازل بالمعلومات وإنّما يتعدّى ذلك إلى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

وللإشارة فإنّ للاتصال النّازل قنوات يمر بها، وتختلف بإختلاف حجم المؤسّسات والأهداف المراد تحقيقها، وطبيعة العمل بالإضافة إلى البيئة المحيطة.

وبهذا نستنتج بأنّ هذا النوع من الاتصالات يعتبر جدّ مهمّ لضمان إستمرار المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، كونه يقوم على شعار وضع الرّجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي كل عمل

¹ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعّال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2000، ص317.

² إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993، ص383.

ينجز على أكمل وجه وفي الوقت المناسب له، إذ هو بمثابة المراقب على شؤون العاملين، إلا أن ما يعاب عليه أنه يعمل على إقامة جدار فيما بين الموظفين والإدارة، إذ أن هؤلاء ما عليهم سوى تلقي الأوامر من الأعلى والاستجابة لها دون السماح لهم في المقابل بالتعبير عن آرائهم وإقتراحاتهم المتعلقة بالعمل.

ب-الاتصال الصاعد: وهو عكس الأول، إذ ينساب من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في التنظيم، بمعنى من المرؤوس إلى الرئيس. وهو اتصال له مزايا كثيرة إلا أن قل ما تأخذ به المؤسسات، فهذا النوع من الاتصال يعمل على منح حرية أكبر للموظفين للتعبير عن إنشغالاتهم وإقتراحاتهم وشكاويهم، ونقل إتجاهاتهم على مختلف الأنشطة المتداولة داخل المنظمة. ويستعمل خصيصا في التقريب والاستفسار وإعطاء معلومات عن العمل المنجز والمشاكل والعراقيل، وتقديم إقتراحات بشأن تحسين الأداء والاستفسارات حول النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة في أداء عمل ما. كما يزيد في دور المرؤوس في المشاركة، ويتضمن التقارير المكتوبة، تقديم شكاوي، الإجتماعات التي ينظمها الرئيس لمرؤوسيه من حين لآخر والطلبات والأوامر¹.

فمن خلال هذا الاتصال يتم الكشف عن بعض الظواهر النفسية والإجتماعية من قبل الرئيس، بحيث يكون لهذا الأخير نظرة شاملة عن المؤسسة والعمال ومدى رضاهم عن العمل، مما يساعد أن تكون قراراته أكثر رشدا. ولكن للأسف أن ما نلاحظه في مؤسساتنا الحالية والفعالة في الميدان -طبعاً ليس كلها- ولكن أغلبها تعتبره حبرا على ورق، فهو يستخدم فقط كإجراء شكلي لإيهام العمال بأنهم يحضون بالإهتمام والدور الفعال داخل المنظمة.

ج-الاتصال الأفقي: يتعلق هذا النوع من الاتصال بالعلاقات التي تنشأ بين مختلف مصالح المؤسسة وبين الموظفين، بهدف تجنب وصول مشاكل القاعدة إلى القمة. زيادة على ذلك يسمح

¹ فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، 5، مركز المكتب الأردني، الأردن، 1995، ص229.

بالوصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي، خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل¹.

وتعرف أيضا: الاتصالات الأفقية هي ذلك الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز إجتماعية وظيفية متساوية، كاتصال مدير الإنتاج بمدير البحوث والدراسات حول ضرورة القيام بدراسة تتوخى معرفة أسباب انخفاض إنتاجيات العمال. والعلاقة الإجتماعية الأفقية تقع بين الذين يشغلون مراكز متساوية سواء من الذين يعملون في شعبة واحدة أو شعب مختلفة كاتصال المهندس "أ" بالمهندس "ب" أو العامل "أ" بالعامل "ب"².

فهذا النوع من الاتصال يسمح بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المركز، من أجل عرض وجهات نظرهم، والاحتكاك بغيرهم من زملاء العمل. وبالتالي الاستفادة من خبراتهم، للوصول في الأخير إلى إتخاذ قرار يتفق عليه الجميع.

وللإشارة فإنّ الاتصال الأفقي أقرب إلى الاتصال الغير الرسمي، بإعتباره وسيلة وفرصة لالتقاء الموظفين ببعضهم، وتبادل إنشغالاتهم بأمور العمل، إضافة إلى ذلك ما يترتب من علاقات إنسانية وإجتماعية فيما بينهم.

5 - 2 الاتصالات الغير رسمية:

تعرف بهذا الإسم نظرا لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، وهو تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الصارمة. وهذه الاتصالات في أيّ حال من الأحوال تعبّر عن رغبة الأفراد في عدم الإنعزال عن بعضهم البعض، بهدف إشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية³.

فهي تشير إلى تلك الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين الإدارة والعمال والتي لا تحددها القوانين والإجراءات الرسمية، بل تحددها مواقف وميولات وإتجاهات ومصالح الأشخاص

¹ عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص25.

² إحسان محمد الحسن: مرجع سبق ذكره ، ص89.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص318.

الذين يكوّنونها ويدخلون في إطارها، وغالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمّال وذلك بعد تكوين جماعاتهم ومنظّماتهم غير الرّسمية، التي يجهلها الإداريون ولا يريدون تكوينها، لأنّها تتعارض مع الأطر والمفاهيم والمصالح التي يحملونها¹.

-مثلا: النقابات العمّالية، وإتحاديات العمّال... الخ.

فالاتّصال الغير الرّسمي لا يخضع لا لقواعد ولا لقوانين وإجراءات ولوائح مسيرة من قبل الإدارة، فهو ينشأ بصورة عفوية بين العاملين، ويمكن له أن يتعدّى البيئة التنظيمية، بمعنى أن يتواصل الاتّصال حتى خارج المنظمة، من خلال الدّعوات والإحتفالات والسّهرات والرّحلات.

وتنشأ العلاقات الغير الرّسمية بين العمّال للأغراض التالية:²

1- إنّ العمّال يرتاحون للعلاقات الغير الرّسمية أكثر من العلاقات الرّسمية، لأنّها تتسجم مع ميولهم وإتجاهاتهم ومواقفهم.

2- العلاقات غير الرّسمية، تهدف إلى تحطيم أطر العلاقات الرّسمية التي تولدها أرباب العمل خدمة لأهدافهم وطموحاتهم.

3- العلاقات الغير الرّسمية التي يكوّنها العمّال في مختلف مجالات العمل، تلعب دورها المهم في رفع الغبن والظلم الذي يتعرّض له العمّال نتيجة للقوانين الرّسمية التّعسفية التي يشرعها أرباب العمل لحماية مصالحهم وخدمة أهدافهم.

فهذه العلاقات الغير الرسمية التي يكوّنها العمّال لا تهدف لا إلى ربح مادي كزيادة الأجور ولا إلى تقليص ساعات العمل، أو تحسين ظروف وبيئة العمل بل تخدم أغراض شخصية للعاملين بعيدة كل البعد عن جوّ المنظمة، بحيث تصل إلى تكوين علاقات إجتماعية وإنسانية ونشر أواصر المحبّة والأخوة، وكذا الإحترام المتبادل فيما بينهم.

¹إحسان محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص92.

²نفس المرجع، ص ص 92-93.

بالرغم من الأهمية التي تلعبها الاتصالات الغير الرسمية داخل المؤسسة، إلا أن إنتشارها بكثرة قد يؤدي إلى نتائج وخيمة. حيث يكثر تداول الإشاعات، وتظهر نوع من الرّفص للإنصياح للأوامر، بالإضافة إلى هدر وقت العمل وإستغلاله في أمور أخرى. ولذلك يجب أن تظّل هذه الاتصالات مراقبة من الجهات الإدارية المختصة لضمان سير الأمور على خير ما يرام.

إنّ هذه الأنواع من الاتّصالات التي سبق وأن تعرّضنا إليها، تندرج كلّها ضمن ما يعرف بالاتصال الداخلي للمؤسسة. بمعنى أنّه تستعين به المؤسسة للتعامل مع جمهورها الداخلي المكوّن من مختلف أعضاء المؤسسة مهما كانت مهامهم: تجارية إدارية، مالية ولكن لا يجب أن ننسى ذلك الاتصال الفعّال والمهم أيضا لإستمرار نشاط المؤسسة، ألا وهو الاتصال الخارجي الذي سنشير إليه كما يلي:

-الاتصال الخارجي: يشكّل الاتصال الخارجي محور تنسيق التّبادلات مع العالم الخارجي، ويتضمّن هذا الاتّصال تحليل المعلومات التي تنشرها وسائل الاتصال الجماهيري عن الأحداث المتعلقة بالمؤسسة، كما يقوم بمتابعة وضعية السوق¹.

فالالاتصال الخارجي للمؤسسة يتمثّل في تنظيم المؤسسة لعلاقاتها بمحيطها، فيعرف الاتّصال فيها على أنّه عبارة عن دراسة وتطبيق مجموعة المؤشّرات والوسائل التي بواسطتها تنظّم المؤسسة اتّصالاتها مع محيطها، مستخدمة في ذلك ثلاثة تخصصات اتّصالية مهمّة و هي: الإشهار، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة².

فكلّ الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملين فيها مع مؤسسات أخرى أو مع زبائنها والمتعاملين معها أو من العامة من الناس ويندرج ضمن الاتصال الخارجي.

إنّ هذه الاتّصالات تمثّل في حقيقتها صيغة معقّدة من التّفاعل مع المتغيّرات البيئية المختلفة المحيطة بالمؤسسة، وما تفرضها المتغيّرات من تهديدات، قد تؤدي إلى إنهاء أو فشل البرامج

¹فضيل دليو: اتصال المؤسسة، اشهار، علاقات عامة مع الصحافة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص89.

²نفس المرجع، ص29

التي تضعها المؤسسة في تثبيت مكانته وقوتها، مع ما تعرضه البيئة ضمن شروط ومؤثرات تنافسية مختلفة تفرضها على خطط وإستراتيجيات المؤسسة.

ومن ثم فإنّ تكامل الاتّصالات الداخليّة مع الاتّصالات الخارجيّة، وإيجاد نظام كفيّ وفاعل للاتّصالات في المؤسسة هو السبيل الأفضل في ترجمة الخطط والاسّراتيجيات الموضوعة من قبل المؤسسة لبلوغ أهدافها. ولعلّ التّطور التكنولوجي والأدوات الحديثة المستخدمة في هذا المجال قد ساهمت هي الأخرى في تطوير طريقة وكيفية الاتّصالات¹.

6- وسائل الاتّصال في المؤسسة:

تعتبر وسائل الاتّصال أو تقنيات الاتّصال من أهمّ العناصر في المؤسسة، إذ يتمّ من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، وتتعدّد الأنواع أو القنوات باختلاف حجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة، صغيرة) وعدد العاملين فيها، بالإضافة إلى نوعية النّشاط الإقتصادي الذي تزاوله (تجاري، صناعي... الخ)

ويمكن أن نمثّل هذه الوسائل فيما يلي:

1- **الوسائل المكتوبة:** حيث يتمّ نقل المعلومات كتابيا مثل: الرّسائل، التّقارير، المذكّرات، النّشرات، إعلانات الإدارة الحائطية والصّحف والمجلاّت ومجّلة المؤسسة، الكتب العامّة والكتيبات والمطويات أو عبر الفاكس، أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العلميّة المتمثّلة في الأنترنت، أو رسالة قصيرة عبر الهاتف أو عن طريق البريد أو بطاقة شخصيّة أو في شكل شكاوي وإقتراحات.

2- **الوسائل الشفوية:** يتحقّق أسلوب الاتّصال القوي بوسائل مختلفة أهمّها: المقابلات الشّخصيّة والمكالمات الهاتفية، والنّدوات والمؤتمرات، واللقاءات والإجتماعات الرّسمية والغير الرّسمية، الدورية والطّارئة، الزيارات الميدانية والمحاضرات والراديو... الخ.

اتامر البكري: الاتّصالات التسويقيّة والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص ص 43-47.

3-الوسائل التصويرية: يتم فيها استخدام الصورة والرسومات من أجل نقل مضمون الرسالة المراد نقلها، ويتحقق ذلك بعدة وسائل أهمها: التلفزيون، الفضائيات والسنما، والأنترنت والملصقات ولوحات الإعلان والصّور التي تنشر في الصّحف والمجلاّت والإعلانات¹.

بالإضافة إلى الوسائل السابقة هناك قنوات أخرى للاتّصال تتمثّل في اللّغة الجسمية والتي يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

تعبير الوجه، حركة اليدين والعينين، طريقة الكلام والجلوس، وهذه اللّغة أكثر تأثير وأبلغ في كثير من الأحيان من الكلام المنطوق، وتعمل على تبليغ الرّسالة المراد إيصالها للمتلقّي وترسيخها في ذهنه حتى على مر زمن مديد.

ومن أهمّ العوامل التي يعتمد عليها إختيار الوسيلة ما يلي:

- رغبات الشّخص المرسل
- نوع الرّسالة
- نوع المستقبل
- هدف الرّسائل وموضوعها
- تكلفة إرسال الرسالة
- بالإضافة إلى عامل الوقت².

¹محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 73

²نفس المرجع، ص ص 74- 75

خلاصة:

وفي الختام، يمكننا القول بأن المؤسسة الاقتصادية مثلها مثل أي مؤسسة أخرى ناشطة في الميدان، تسعى لتحقيق الأهداف المبررة لوجودها. فلا يمكن لأي مجتمع يريد الرقي والإزدهار بلوغ مثل هذه الطموحات إلا عن طريق إنشاء مثل هذه الأنظمة التي تحقق فائدة سواء لمنشئها أو المجتمع ككل.

فمن خلال تناولنا للمؤسسة ككل وككيان كامل ومتكامل، بغض النظر عما إذا كانت عامّة أو خاصة، إستنتجنا أنّ هذه الأخيرة عبارة عن نظام ونسق مفتوح تتفاعل فيه موارد مادية، مالية، بشرية من أجل إنتاج منتجات و سلع للمحيط الخارجي، لها خصائص، أهداف وأهمية لا غنى عنها بدون الحديث عن أهمّ وظائفها الفاعلة في الميدان. وأهمّ ما في الأمر، أنّها نواة وخليّة اتصال بين الرئيس والمروّوس مما يجعل الكلّ يعمل في جوّ يسوده الإحترام والتفاهم.

الفصل الخامس

علاقة إستراتيجيات العلاقات العامة بالأداء الوظيفي في

مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع تيزي وزو-

I - تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيزي وزو.

1 - تعريف مجمّع سونلغاز (التاريخ والتطور) .

2 - تعريف المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز.

3 - مهام المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز.

4 - التنظيم الإداري (الهيكلي للمؤسسة) .

II- عرض وتحليل نتائج الدراسة

1 - الخصائص السوسيو ديمغرافية للمبحوثين.

2 - واقع العلاقات العامة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيزي وزو.

3 - الوسائل الاتصالية المستخدمة في نشاطات العلاقات العامة.

4 - أثر إستراتيجيات العلاقات العامة على الأداء الوظيفي.

إستنتاجات عامة.

1-التعريف بمجمّع سونلغاز:

من مؤسّسة الغاز والكهرباء الجزائر EGA إلى سونلغاز Sonalgaz اليوم. مرّ أكثر من نصف قرن من التواجد، لقد تأسّست المؤسّسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر عام 1947 حيث أوكل لها مهمّة الإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وأصبحت تضمّ كل المؤسّسات القديمة الخاصة بالإنتاج والتوزيع ذات الطابع الخاص بإنتاج الكهرباء والغاز. لقد كان التّحدي عام 1962 أين أصبحت مؤسّسة الكهرباء وغاز الجزائر EGA تحت مسؤولية ورعاية الدّولة الجزائرية المستقلة بعد بضع سنوات، وهذا بفضل المجهودات الجبّارة التي أنجزت على مستوى تكوين وتأطير فئة المستخدمين الجزائريين حيث إستطاعت هذه الفئة بنجاح ضمان عمل وسير المؤسّسة.

في عام 1969 أصبحت EGA سونلغاز ، أي المؤسّسة الوطنية للكهرباء والغاز. وهذا وفقا للقرار رقم 69/59 الصادر يوم 28 جويلية 1969 والصادر في الجريدة الرسمية للفتاح أوت 1969 حيث كان هذا القرار يهدف بصفة رسمية إلى الاندماج في السّياسة الطاقوية الدّاخلية للبلاد، ومن هنا أصبحت عملية إحتكار ، توليد وتوزيع وإستغلال وتصدير الطاقة الكهربائية الممنوحة لسونلغاز، أمر مؤكّد وعليه إحتكرت سونلغاز أيضا لنفسها تسويق الغاز الطّبيعي داخل البلاد، وهذا من أجل ضمان توزيع و نقل الكهرباء والغاز إلى كل أنواع الزبائن. لقد أصبحت شركة سونلغاز في تلك الفترة ذات مكانة وأهمّية كبيرتين، حيث قدر عدد عمّالها في ذلك الوقت 6000 عامل (1).

إنّ التّحولات التي طرأت على هذه المؤسّسة من EGA إلى Sonalgaz لم يكن عشوائيا ولا تلقائيا، بل كان يحمل في مغزاه أهدافا هامّة تتمثّل في تزويد المؤسّسة بالطّاقات البشرية والقدرات التّنظيمية من أجل مساعدة التّنمية والإقتصاد الوطني.

إنّ برنامج التّصنيع للبلاد والممتدّ من سنة 1969 إلى سنة 1973 أدّى إلى زيادة ملموسة في الطّلب على الطّاقة الكهربائية، فمنذ سنة 1970 إلى سنة 1985 كان الطّلب بنسبة

¹ الموقع الإلكتروني لسونلغاز www.sonelgaz.dz تاريخ الزيارة 2مارس 2019 على الساعة 17:00

13% سنويا، وقد بلغ الإنتاج العام سنة 1973 أكثر من 2375 مليون كيلواط في الساعة. أي بدرجة نمو تقدّر ب 17.5% مقارنة مع سنة 1972.

إنّ إنطلاق العديد من الوحدات الصناعيّة ذات الإستهلاك الواسع للكهرباء أدت إلى إرتفاع المبيعات من الضّغط المرتفع بنسبة 47% منه. ومن أجل تلبية هذا الطّلب، فإن سونلغاز وضعت تنظيما شاملا لها، حيث بذلت مجهودا كبيرا يهدف إلى إضافة هياكل طاقتوية كافية لمواصلة التّمنية الإقتصادية، فلقد تواصلت المشاريع بسونلغاز وتم إنشاء 60 كلم من الخطوط الكهربائيّة حيث أن نسبة الإضاءة وصلت إلى 96% مقارنة بسنة 1978 التي كانت بنسبة 34% حسب المخطط العشري (1990-2000) الخاص بالآفاق الإستراتيجية التّنموية بسونلغاز والذي فرض على هذه المؤسّسة ضرورة مضاعفة المجهودات لزيادة الإنتاج وإدخال التّقنيات الحديثة، وتطوير طرق العمل لسد الحاجيات المناسبة لزبائنها على مستوى التراب الوطني، أمّا من النّاحية البشريّة، فلقد إرتفع عدد العمّال ليصل إلى 21125 عامل 2001، ومع التّغيير والتطوّر الدائم، والسريع الخاص بتّقنيات العمل الكهربائي والغازي إنترمت سونلغاز بالتّكوين الدائم للعمّال، حيث أنّه ما بين سنة 1970-1980 تمّ تكوين 9000 عامل من بينهم 7000 في الخارج و200 عامل في ثلاث مراكز تكوين داخل المؤسّسة¹

2- التّعريف بالمؤسّسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز:

فيما يخصّ مديرية التّوزيع بتيزي وزو، فهي تابعة لمجموعة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط Région distribution centre RDC مقرها شارع العقيد علي ملاح تيزي وزو. و تغطي 67 بلدية. لها 16 وكالة و 14مقاطعة غاز و 9 مقاطعة كهرباء. مهمّتها الرّئيسية توزيع ونقل طاقتي الكهرباء والغاز مع تحقيق الرضى للزبائن أو العملاء الذين تتعامل معهم ويكون ذلك وفق الشروط التالية:

¹WWW.SDC.DZ نفس المرجع السابق،

- الخدمة الجيدة، النوعية، الأمن و الإستقبال.

ويكون على رأس هذه المديرية مدير يسيّرهما ويديرها وهو الممثل الأول الذي يمتلك صلاحيات إتخاذ القرارات فيها وتتمثل مهامه في:

- يقوم بالاشراف على مختلف الهياكل والتنسيق فيما بينها.
- يتكفل بضمان عملية تسيير المنشأة.
- يعتبر منظم الميزانية.
- يتكفل بعملية التوظيف، تخصيص وصرف النفقات في إطار التخصصات الواردة بالميزانية.
- تمثيل المديرية أمام السلطات القضائية والسلطات التابعة للولاية في جميع النشاطات المدنية¹

3- مهام المديرية الجهوية بتيزي وزو:

- المشاركة في وضع وإرساء السياسة المتبعة من طرف المؤسسة العامة للتوزيع في مجال تطوير المبيعات، تحصيل الديون، الخدمات المقدمة للزبائن وتغطية كل حاجيات المواطن وخدمة المجتمع.
- تأمين السير والتقدم الجيد للشبكات التالية:
 - تمدد متوسط MT= Moyenne tension
 - تمدد منخفض BT= Basse tension
 - ضغط متوسط MP= Moyenne pression
 - ضغط منخفض BP= basse pression
- ضبط عمل السياسة التجارية والسهر على مراقبة ومتابعة عملية تطبيقها.
- إشباع الحاجيات التابعة للزبائن على مستوى MT - BT - MP – BP.
- تخطيط برامج الأشغال العمومية وتأمين السيطرة على العمل.

¹ . مقابلة مع السيد سعيد بن خموس ،المكلف بالإتصال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو، يوم 07 مارس 2019 على

- تأمين الأمن الشّخصي والمادي لكل من له علاقة بنشاطها.
- تأمين تقدّم الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة والضرورية للعمل الجيد.
- تشريف فرع شركة سونلغاز على المستوى المحلي.

4- التنظيم الإداري لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز:

إن الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بتيّزي وزو يتألّف من عدّة أقسام تتخلّلها مصالح وفروع لها عدّة مهام لا يمكن لنا أن نتطرّق إليها كلّها بالتّفصيل، إلاّ أنّنا سنحاول الإشارة إلى بعضها ومن بينها:

- **مدير المديرية:** وهو المسير القانوني للمؤسسة، وهو مكلف بعدّة مهام: ضمان السيّر الحسن للعمل داخل المؤسسة، السّهر على تطبيق القوانين الخاصة بالعمل، توفير الأدوات اللازمة للقيام بمختلف المهام، التّنظيم والتّسيق بين مختلف أطراف المديرية من أجل تحقيق الأهداف المسطّرة، التّخطيط للمدى القصير، المتوسّط والبعيد وكذلك إتخاذ القرارات.
- **السكرتارية:** تسجيل المراسلات الواردة والآتية، وهي همزة وصل بين المدير الجهوي وبين مختلف المشرفين على مستوى المصالح.
- **المكلف بالاتصال:** تلعب وظيفة المكلف بالاتصال دورين مهمّين ، دور على الصّعيد الخارجي وآخر على الصّعيد الخارجي وهي متمثلة كآلاتي:

* داخليا:

- تأسيس اتصال داخلي مرّن
- تسهيل تدقّق المعلومات بين مختلف المصالح
- نشر مجلّات داخلية بالتّسيق مع مختلف رؤساء المصالح
- وضع الشعارات الداخلية.

* خارجيا:

- الإدلاء بالمعلومات للجهات الخارجية، إذ يعتبر المكلف بالاتصال بمثابة النّاطق الرّسمي للمؤسسة.

- المساهمة في تحضير الإجتماعات وتنظيمها
- عقد مؤتمرات صحفية
- الرد على مختلف المقالات والاستفسارات من قبل وسائل الاعلام .
- القيام بحملات تحسيسية وتوعوية بمخاطر الغاز والكهرباء وكيفية الوقاية منها.¹
- **المكلف بالأمن:** و تتمثل مهامه فيما يلي:
 - القيام بدور الاستشاري فيما يخص الوقاية والأمن
 - برمجة حصص تحسيسية حول مخاطر إستعمال الغاز والكهرباء
 - التّكفل بالأمن ضدّ الحرائق في المؤسّسات التابعة لها ومحيطها من خلال إعداد خطة ضدّ إندلاع الحريق.
 - القيام في آخر السنّة بحملة توعوية لتفادي أخطار المرور لسائقي مركبات المؤسّسة.
 - قسم إستغلال الغاز: متابعة الإستغلال، صيانة الشّبكات، تصليح الأعطال فور وقوعها، الحرص على إستمرارية تزويد الزبائن بالغاز، وضع المخطّطات للشّبكات.
 - قسم الشؤون القانونية: ومن بين مهام المكلف بالشؤون القانونية ما يلي:
 - تسيير الأنشطة القانونية للمؤسّسة، تسيير ملفات النزاعات، متابعة ذمة المؤسّسة من حيث النّاحية القانونية.
 - قسم المالية والمحاسبة: ينصب دوره فيما يلي:
 - التحقّق وفحص الوثائق المرافقة للفاتورة، ومتابعة تسديد الفواتير.
 - قيد الفواتير وإدراجها حسب الفصل والمادة.
 - قيد عملية تسديد المديرية الفرعية للقضايا العامة
- **المكلف بالأمن الداخلي:** يتكفل بمتابعة مختلف أشكال الأمن الداخلي للمديرية الجهوية بصفة دائمة ومستمرة، بما في ذلك المصالح التّقنية للكهرباء والغاز وكذلك المصالح التّجارية أو الأقسام التّجارية كالوكالات.

¹ WWW.SDC.DZ الموقع الإلكتروني لسونلغاز، مؤسسة التوزيع وسط ، تاريخ الزيارة 08 مارس 2019 ، على الساعة 16:00

- قسم الموارد البشرية: وتتنصر مهامها في الآتي:
- تطوير الموارد البشرية من خلال عمليات الإستقطاب، الإختيار، التّعيين، التّدريب، النّقل، التّرقية... إلخ وبصفة عامّة متابعة المسار المهني للعمّال.
- تكوين الموارد البشرية لمواكبة التّكنولوجيا والتّطوّرات ومعالجة مشكلة تقادم الخبرات.
- تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في الأساس في تسيير الرّواتب .
- قسم تسيير نظم المعلومات: وهو يسهر على ضمان تسيير مركز معالجة الإعلام الآلي، وتوريد معدّات الحاسوب والإستهلاكات المعلوماتية.
- ضمان صيانة أنظمة الكمبيوتر¹

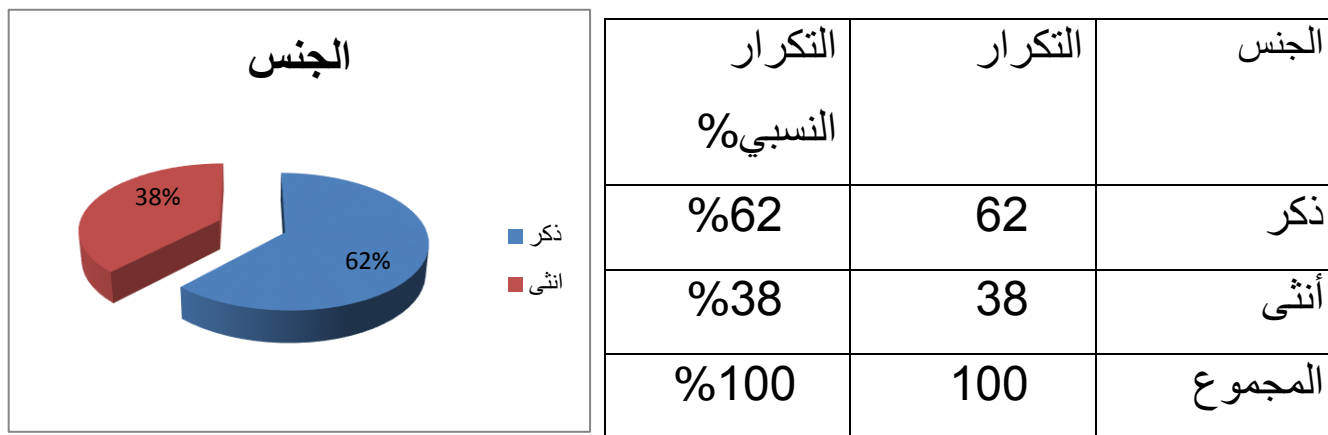
¹WWW.SDC.DZ نفس المرجع السابق،

II- عرض و تحليل نتائج الدراسة:

1- الخصائص السيوديمغرافية للمبحوثين:

خصّصت البيانات الشخصية للتعريف بأفراد العينة المدروسة في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو، وذلك من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (05) في إستمارة الإستبيان، و فيما يلي نعرض جداول التفريغ.

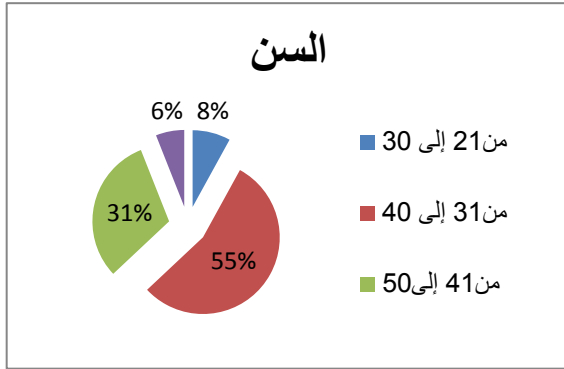
جدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:



شكل رقم 04

من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (04)، نلاحظ أنّ هناك غلبة عنصر الذّكر على عنصر الإناث في الأفراد المكونة لعينة الدراسة. إذ جاء الأوّل بنسبة 62%، و الثاني بنسبة 38%، ولعلّ ذلك نجد تفسيره المنطقي إذا ما قارناها بأغلب المؤسسات الجزائرية، حيث يغلب العنصر الرّجالي على العنصر النّسائي في معظم المؤسسات في الجزائر.

جدول رقم(03):توزيع أفراد العينة وفق متغير السن



شكل رقم 05

الفئة العمرية	التكرار	التكرار النسبي%
من 21 إلى 30	08	8%
من 31 إلى 40	55	55%
من 41 إلى 50	31	31%
50 سنة فما أكثر	06	6%
المجموع	100	100%

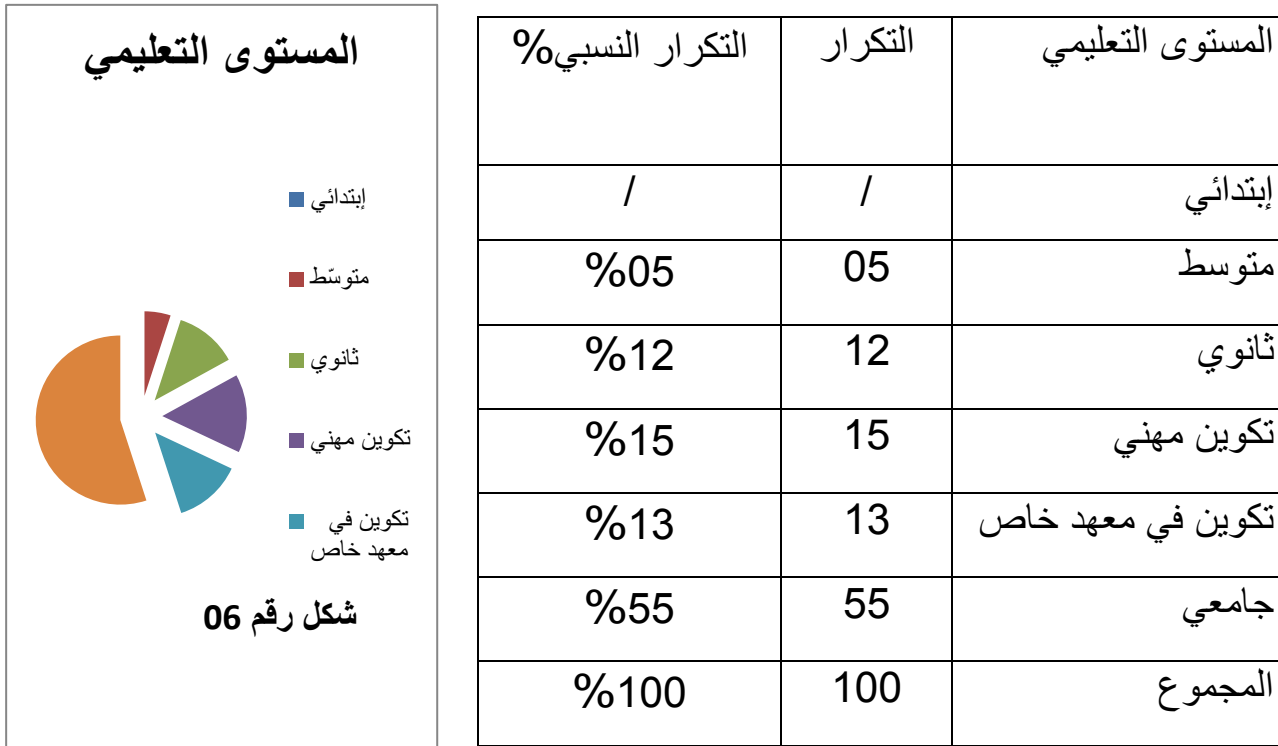
من الجدول رقم (03) والشكل رقم (05)، نلاحظ أنّ "كفّة عنصر الشباب" راجحة على "كفّة عنصر الكهل"، فالفئة العمرية الممتدة ما بين (31 سنة-40 سنة) تمثّل 55%، بينما الفئة من (41 سنة-50 سنة) تمثّل نسبة 31%. في حين أنّ الفئة العمرية ما بين (21 سنة-30 سنة) تمثّل نسبة 8%. أما بالنسبة لفئة من 50 سنة فما أكثر فهي تمثّل فقط نسبة 6% و هي أقلّ نسبة من عينة البحث.

تفسير هذا المعطى يمكن أن يكون على مستويين، حيث أنّ سيطرة الفئة العمرية ما بين (31 إلى 40 سنة) راجع إلى عملية التوظيف التي عرفتها المؤسسة في السنوات الأخيرة و التي أفرزت واقعا ديمغرافيا مغايرا بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، و هذا ما صرّحت به رئيسة قسم الموارد البشرية بالنيابة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتيزي وزو. و التي أشارت لنا أنّ المؤسسة في السنوات الأخيرة بادرت بحملة توظيف واسعة مسّت مختلف الإطارات الشابة و خريجي الجامعات. كذلك طبيعة عملها الذي فرض عليها توظيف العنصر الفتى الذي يتحكم في مختلف التكنولوجيات الحديثة. أمّا بالنسبة لفئة من (41 إلى 50 سنة)، فهي تمثّل الفئة التي تتمتع بالخبرة والأقدمية حيث واكبت التطورات والتغيرات التي عاشتها المؤسسة. وحسب ما لحظناه في المؤسسة نجد أنّ هذه الفئة تنرّب على المناصب العليا فمنهم رؤساء أقسام، وكذا رؤساء مصالح.

فيما يخصّ فئة من (21 إلى 30 سنة)، فهي تمثّل نسبة أقلّ بالمقارنة مع الفئتين السالفتين الذكر وربما يعود عدم تشغيلها إلى نقص الخبرة والتكوين.

و بالموازاة مع هذه الفئة نجد الفئة العمرية الممثلة من (50 سنة فما أكثر)، وهي الفئة التي خدمت المؤسسة منذ نشأتها، تحتلّ المرتبة الأخيرة وذلك راجع إلى التقاعد المسبق الذي عرفته الجزائر مؤخرا، و هذا ما صرّح به نفس المصدر السابق.¹

جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي



يعدّ المستوى التعليمي معيار مهمّ من معايير تقدّم المجتمع ورقية وذلك في شتى المجالات، خاصة منها الإقتصادية والإجتماعية. كونه يلعب دور كبير في تحقيق نجاحه وإزدهاره وضمن بقاء مؤسساته في المستقبل. ومن خلال نتائج الجدول رقم (04)، والشكل رقم(06) يتضح لنا أنّ النسبة الأعلى في توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي هو المستوى الجامعي بنسبة 55%، و يليه التكوين المهني بنسبة 15%، وتمثّل نسبة 13% المكوّنين في المعاهد الخاصة. أمّا بالنسبة للموظفين ذوي المستوى الثانوي فيمثلون 12%، في حين تبلغ نسبة التعليم المتوسط 5% وهي أقلّ نسبة.

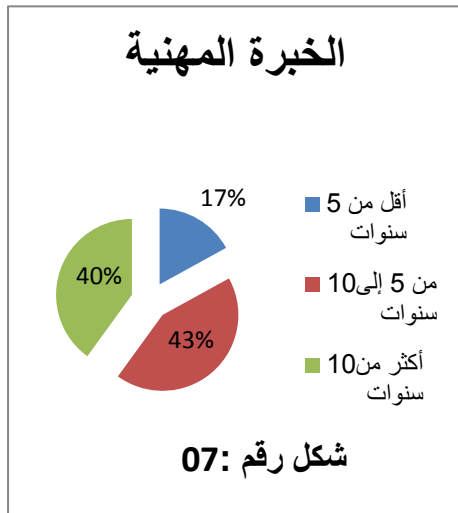
¹ مقابلة مع السيدة شهرزاد أيت عبد القادر، رئيسة قسم الموارد البشرية بالنيابة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتيزي وزو، يوم 11 جويلية 2019 على الساعة 14:00

وعليه نستنتج أنّ أغلبية أفراد مؤسسة سونلغاز في تيزي وزو، يملكون المستوى الجامعي، وهذا ما يمكّنهم من تفعيل الإتصال والعلاقات بينهم. ما يؤهلهم إلى زيادة وعيهم وخبرتهم بكافة أنشطة المؤسسة، وهذا ما يسمح لهم بتعزيز الإتصال بينهم وبين رؤسائهم.

كما نجد أنّ المؤسسة تولي إهتماما للمتخرجين من معاهد التكوين المختلفة حكومية كانت أو خاصة وهذا ما يدلّ على تركيزها على مبدأ تكافؤ الفرص. وهذا ما لحظناه في المؤسسة حيث تستقبل متربّصين لفترة ما يقارب 30 شهرا من أجل تكوينهم في تخصصات مختلفة ممّا يشير إلى الدّعم الكبير الذي تقدّمه سونلغاز لهؤلاء.

أمّا بالنسبة للمستوى الثانوي والمتوسّط، فهي تمثّل نسبة أقل و يعود ذلك إلى نقص معرفتهم في هذا المجال، وأحيانا إنعدامها بالنسبة لهذه المستويات، ماعدا هؤلاء الذين يحالفهم الحظّ ويلتحقون بمعاهد خاصة أو تكوينات مهنية. وهذا دليل على إشتراط حدّ أدنى من المعرفة والخبرة للإلتحاق بمثل هكذا مؤسسات.

جدول رقم(05): توزيع أفراد العينة وفق متغيّر الخبرة المهنية

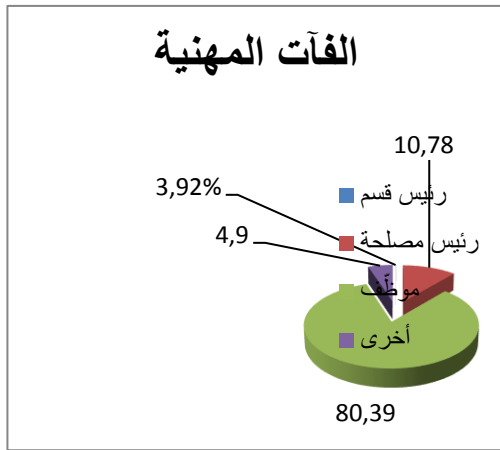


الخبرة المهنية	التكرار	التكرار النسبي %
أقل من 5 سنوات	17	17%
من 5 إلى 10 سنوات	43	43%
أكثر من 10 سنوات	40	40%
المجموع	100	100%

القراءة الأولى لبيانات الجدول رقم(05) والشكل رقم(07)، تبيّن أنّ فئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) قدّرت ب 43%، أمّا فيما يخصّ فئة (أكثر من 10 سنوات)، قدّرت بنسبة 40%، تليها فئة (أقلّ من 5 سنوات) و التي مثّلت نسبة 17%.

أما القراءة الثانية لبيانات الجدول تفودنا إلى ملاحظة نوع من التوازن بين عدد الفئتين الأوليتين (من 5 إلى 10 سنوات و أكثر من 10 سنوات)، وهما الفئتان اللتان خدمتا المؤسسة لسنوات طويلة، و يعتبر موظفو هاتين الفئتين ركائز وأوفياء المؤسسة. أما فيما يتعلّق بفئة (أقل من 5 سنوات)، فهذا يرجع تفسيره إلى عملية التوظيف التي إعتمدتها المؤسسة في السنوات الأخيرة رغبتا في توسيع نطاق نشاطها وتحسين خدماتها وإعطاء نبض جديد للمؤسسة.

جدول رقم(06):توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



شكل رقم 08

الفئات المهنية	التكرار	التكرار النسبي %
رئيس قسم	04	3,92%
رئيس مصلحة	11	10,78%
موظف	82	80,39%
أخرى	05	4,9%
المجموع	102	100%

حسب معطيات الجدول رقم (06) والشكل رقم(08)، نلاحظ بأنّ الفئة الخاصة بالموظفين في مختلف الأقسام من أمثال (إطارات الدراسة، المراقبين و التقنيين...)، يملكون النسبة الأعلى بحيث تقدّر ب 80,39%، تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 10,78%. أما رؤساء الأقسام الذين شملتهم دراستنا يقدّرون بنسبة 3,92%. و قد صرّح آخرون بإشتغالهم لمناصب أخرى بنسبة 4,9%.

ومن خلال تحليلنا لنتائج هذه المعطيات نجد بأنّ نسبة الموظّفين هي التي تمثّل العدد الأكبر في المؤسسة بالمقارنة مع رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ويعود ذلك إلى التّنظيم الهيكلي للمؤسسة التي هي مبنية على أقسام، وفي كلّ قسم يتمّ تعيين رؤساء المصالح، وهؤلاء يقومون بتسيير مختلف الوظائف بالإستعانة بالموظفين في مختلف التّخصصات المطلوبة.

أمّا بالنسبة لفئة وظائف أخرى، فهناك من لديه وظيفة محدّدة يقوم بها، إضافة إلى وظيفة أخرى ثانوية مثلا يمكن أن يكون رئيس قسم ومهندس مدنيّ في آن واحد. وهذا ما صرّحت به رئيسة مصلحة البنى التحتية التي تشغل منصبين في آن واحد.¹

جدول رقم(07): يوضّح ما إذا كانت الجهة المكلفة بالعلاقات العامة مرتبطة بشكل مباشر بالمديرية.

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
نعم	24	24%
لا	76	76%
المجموع	100	100%

يمثّل تنظيم العلاقات العامة، أهمّ العوامل التي تحدّد فعالية هذه الوظيفة. ولذلك يجب الحرص على أن يتمّ تنظيمها بما يمكّن من التّعامل مع المجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة، أو المؤسسة المعنية بصورة تؤدي إلى تلبية حاجات المنظمة وحاجات المجتمع الذي تعيش فيه.

فمن خلال الجدول رقم(07) الموضّح أعلاه، يتبيّن أنّ أغلبية أفراد العيّنة بما يمثّل 76% صرّحوا بأنّ جهاز العلاقات العامة غير مرتبط بالمديرية مباشرة. وهذا يدلّ على درايتهم بالمكوّنات التي يشملها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومعرفتهم بالتّنظيم الداخلي لها.

أمّا النسبة المتبقية والمقدرة ب 24%، كشفت بأنّ العلاقات العامة ترتبط مباشرة بالمؤسسة وهذا راجع ربّما إلى عدم إطلاعهم على الهيكل التنظيمي لمؤسستهم، وعدم درايتهم بالأقسام والتّخصصات التي تضمّها المؤسسة التي يشتغلون فيها. أوحى عدم إهتمام إدارة المؤسسة بالتّعريف بنفسها لموظفيها، حيث أنّ إهتمامها الأكبر هو العمل فحسب.

¹ مقابلة مع السيّد عيسى حسينة، رئيسة مصلحة البنى التحتية، مهندسة مدنية في مؤسسة سونلغاز، يوم 04 جويلية 2019 على الساعة

جدول رقم(08): يبين الجهة المكلفة بالإتصال في حالة عدم إرتباط العلاقات العامة

بالمديرية

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
مكتب الإعلام و الإتصال	56	73,68 %
السكرتاريا	11	14,47 %
أخرى	09	11,84 %
المجموع	76	100 %

يبين الجدول رقم (8) الموضَّح أعلاه الجهة المكلفة بالإتصال بالموظفين داخل المؤسسة. حيث صرَّح المبحوثين الذين أجابوا أنّ مكتب العلاقات العامة لا يرتبط مباشرة بالمديرية، وإنّما يدخل في إختصاص مكتب الإعلام والإتصال وهذا بنسبة 73,68%. في حين أنّ هناك من يربط نشاط العلاقات العامة و يدمجها ضمن وظيفة السكرتاريا وذلك بنسبة 14,47%. و بالمقابل هناك من صرَّح بجهات أخرى غير المذكورة منها: رئيس قسم، رئيس مصلحة، نقابة...و ذلك بنسبة 11,84%. و من هنا نستنتج بأنّ العلاقات العامة لم تؤخذ مكانتها المستحقّة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أي لم تحضى بمكتب مستقل يسمح لها بالقيام بمهامها بشكل أفضل، وإنّما أسندت كوظيفة إضافية لمكتب الإعلام والاتصال. و هذا ما وضّحه لنا المكلف بالإعلام و الاتصال في المؤسسة موضع الدّراسة¹

إلا أنّ هذا النوع من التنظيم يؤدّي إلى إهمال العلاقات العامة و عدم الإهتمام بها، و بالتالي فالمكلف بالإعلام والاتصال لا يفرغ معظم وقته وجهده في العلاقات العامة، بقدر ما يفرغه في القيام بالاتصال وهذا ما يؤدّي إلى التأثير على فعالية الأداء.

¹ مقابلة مع السيّد سعيد بن خمّو، المكلف بالإعلام و الإتصال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز، يوم 01 جويلية 2019، على الساعة 11:00

جدول رقم(09): يوضح الوظائف التي تقوم بها الجهة المكلفة بالعلاقات العامة

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
الإهتمام المستمر بالزبائن	50	20,83 %
الإتصال بالزبائن	39	16,25 %
الإتصال بوسائل الإعلام	63	26,25 %
الإهتمام المستمر بالموظفين	36	15 %
الإتصال بالموظفين	52	21,66 %
أخرى	/	/
المجموع	240	100 %

يبين الجدول رقم (09) المبيّن أعلاه ترتيب وظائف العلاقات العامة حسب الأولوية، فمن خلال النتائج المتحصل عليها، نستنتج أنّ وظيفة الاتصال بوسائل الإعلام احتلت المرتبة الأولى بنسبة 26,25 % ، وهذا من أجل إخبار وسائل الإعلام بنشاطاتها وأعمالها داخل المؤسسة وخارجها. فمن خلالها تستطيع أن تصل إلى نسبة كبيرة من الجمهور الخارجي، وعبر هذه الوسائل تسعى إلى كسب تأييد الرأي العام لها وبالتالي تؤثر على سلوكه بما يتماشى مع مصالحها، ومع مصالح الجمهور. ثم تليها وظيفة الإتصال بالموظفين بنسبة 21,66 %، وذلك بغية إعلامهم بما يجري داخل المؤسسة و تبليغهم معلومات حول أداء مهامهم، لأنّ نوعية الأداء تتأثر بقدر تدفق المعلومات المرتبطة به. أمّا وظيفة الإهتمام المستمر بالزبائن، فنجد أنّها قد احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 20,83 %، وذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وتقريب الخدمة إلى المستهلكين والتعجيل في إيجاد حلول لمختلف إنشغالاتهم و المشكلات التي يمكن أن تصادفهم في هذا المجال.

وفي المرتبة الرابعة نجد وظيفة الاتصال بالزبائن بنسبة 16,25%، ويهدف ذلك إلى خلق اتّصال وتواصل مستمر بين المؤسسة وزبائنها كونها تتعامل معهم بصفة دائمة ومستمرّة ممّا يتطلّب منها تعزيز قنوات الاتصال معهم في كلّ زمان ومكان.

أمّا نسبة 15%، تعود إلى وظيفة الإهتمام المستمر بالموظّفين، وذلك بغية كسب ثقتهم ورضاهم، غير أنّ المؤسسة لم تعطي المكانة المستحقّة لهذه الوظيفة رغم أهمّيتها في تحقيق التقدّم والنّمو داخلها. حيث نجد أنّ فرع النّقابة هو من يتكفّل بإنشغالات العاملين حسب ما صرّح به عضو نقابي هناك في المؤسسة محلّ الدّراسة.¹

ولكن يبقى الأمر غير كافي لأنّ ليس كلّ الموظّفين من يسجّلون أنفسهم في النّقابة وهذا أوّلا، و ثانيا معظم القضايا التي تعالجها النّقابات مرتبطة بمشاكل العمل وسوء الفهم الذي يمكن أن يتعرّض له الموظّفين وهذا حسب تصريح رئيسة مصلحة البنى التحتية و المهندسة المدنية في المؤسسة.²

وعليه نستنتج أنّ العلاقات العامة تقوم بدور هامشي في المؤسسة ولا يمثّل حقيقة وظيفة العلاقات العامة، حيث نرى من خلال النّتائج أنّها أعطت الأولوية لما يحدث في بيئتها الخارجية على حساب بيئتها الداخلية.

¹مقابلة مع السيّد ناصر سعدي ، عضو نقابي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتيزي وزو، يوم 07 جويلية 2019 ، على الساعة 15:00

²مقابلة مع السيّدة حسينة عيسي، مرجع سبق ذكره

جدول رقم(10):يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظائف التي تقوم بها الجهة المكلفة بالعلاقات العامة و علاقتها بمتغير الخبرة

أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
21,97	20	21	21	26,53	13	الإهتمام المستمر بالزبائن
17,58	16	16	16	18,36	09	الاتصال بالزبائن
21,97	20	29	29	22,44	11	الاتصال بوسائل الإعلام
16,48	15	16	16	12,24	06	الإهتمام المستمر بالموظفين
21,97	20	18	18	20,40	10	الاتصال بالموظفين
%100	91	%100	100	%100	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الموضح أعلاه أنّ نسبة 26,53% من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، أقرّوا بأنّ الوظيفة الأبرز التي تقوم بها الجهة المكلفة بالعلاقات العامة هي الإهتمام المستمر بالزبائن. في حين 22,44% منهم يرون أنّ الاتصال بوسائل الإعلام هي الوظيفة الأبرز للعلاقات العامة. أمّا 20,40% من موظفي هذه الفئة أجابوا بأنّ الوظيفة الأهم هي الاتصال بالموظفين. أمّا بالنسبة لوظيفة الاتصال بالزبائن فنجد أنّ ما نسبته 18,36% من مبحوثي هذه الفئة صرّحت بها. أمّا النسبة المتبقية من هذه الفئة أكّدت

أنّ الوظيفة الرئيسية للجهة المكلفة بالعلاقات العامة هي الإهتمام المستمر بالزبائن وهذا بنسبة 12,24%. ومن جهة أخرى فإنّ أغلب مبحوثي الفئة الثانية أي (من 5 إلى 10 سنوات)، قد إختارت الاتصال بوسائل الإعلام كوظيفة رئيسية للجهة المكلفة بالعلاقات العامة وهذا بنسبة 29%. في حين نجد 21% من مبحوثي هذه الفئة أكدوا أنّ الإهتمام المستمر بالزبائن تعدّ الوظيفة الأهم للجهة المكلفة بالعلاقات العامة. أمّا وظيفة الاتصال بالموظّفين فقد جاءت في المرتبة الثالثة حسب هذه الفئة وذلك بنسبة 18%. أمّا وظيفتي الاتصال بالزبائن والإهتمام المستمر بالموظّفين فقد جاءتا في المرتبة الرابعة وذلك بنفس النسبة أي ب 16%. و في الجهة المقابلة فإنّ فئة الموظّفين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) قد تباينت آرائهم حيث نجد أنّ أكثر وظائف الجهة المكلفة بالعلاقات العامة حسبهم تتمثّل في الإهتمام المستمر بالزبائن والاتصال بوسائل الإعلام وكذا الاتصال بالموظّفين. وذلك بنفس النسبة والمقدّرة ب 21,97%. أمّا وظيفة الاتصال بالزبائن فقد جاءت بنسبة 17,58%. في حين أنّ النسبة المتبقية من هذه الفئة والمقدّرة ب 16,48% فقد أجابت بأنّ الإهتمام المستمر بالموظّفين هي الوظيفة الأبرز للجهة المكلفة بالعلاقات العامة.

و كتفسير لهذه النتائج يمكن أن نقول أنّ إختيار فئة (أقل من 5 سنوات)، لوظيفة الإهتمام المستمر بالزبائن راجع إلى خبرتهم الضئيلة بمجالات وإهتمامات العلاقات العامة، وإكتسابهم لفكرة مسبقة على أنّ العلاقات العامة تهتمّ بالجمهور الخارجي فقط، في حين يغفلون عن الدور الذي تلعبه حتّى على المستوى الداخلي للمؤسسة أي مع الموظّفين. في حين أنّ أغلب مبحوثي فئة من (5 إلى 10 سنوات)، أقرّوا بأنّ الاتصال بوسائل الإعلام هي الوظيفة الأبرز للجهة المكلفة بالعلاقات العامة. وهذا راجع إلى إستنتاجاتهم و خبراتهم الطويلة من السنوات التي قضاها في المؤسسة بأنّ وسائل الإعلام شريك إستراتيجي لا يمكن الإستغناء عنه. حيث أنّ مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ل تيزي وزو كثيرا ما تتعامل مع وسائل الإعلام، خاصة إذاعة تيزي وزو المحلية وكذا الصّحافة المكتوبة. وأحيانا التلفزيون والإذاعة الوطنية. أمّا فئة (أكثر من 10 سنوات) فالآراء كانت متوافقة حول ثلاثة وظائف كأكثر الوظائف التي تقوم بها الجهة المكلفة بالعلاقات العامة. وهي الإهتمام المستمر بالزبائن، الاتصال بوسائل الإعلام والاتصال بالموظّفين وهذا ربّما راجع إلى

يقينهم بأنّ كلّ هذه الوظائف تتساوى في الأهمية بحكم سنواتهم الطويلة في المؤسسة ولا يمكنهم إختيار وظيفة وإهمال أخرى. فمثلا وظيفة الاتصال بالموظفين تعتبر أهمّ وظائف الجهة المكلفة بالعلاقات العامة حيث تعمل على إحاطة الموظف بكل المستجدات الخاصة بمؤسسته وجعله على اتصال دائم بالإدارة بإعتباره مرآة المؤسسة على المستوى الخارجي.

وفي الأخير يمكن أن نستنتج من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول بأنّ أكثر الوظائف التي أختيرت من طرف المبحوثين بإختلاف الفئات هي: الاتصال بوسائل الاعلام وكذا الاهتمام المستمر بالزبائن، وأيضا الاتّصال بالموظفين وهذا يدلّ على أنّ الموظفين على إطلاع دائم بنشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات.

جدول رقم (11) يوضّح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عبر أنشطة العلاقات

العامة

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
التعريف بالمؤسسة	44	13,49%
خلق علاقات تعاون مع المؤسسات	28	8,58%
تحقيق سمعة طيبة	56	17,17%
خلق التفاهم المتبادل بين العمّال	46	14,11%
خلق علاقات تعاون مع الأجهزة الحكومية	34	10,42%
تحسين صورة المؤسسة	69	21,16%
أكسب ثقة الجمهور	49	15,03%
أخرى	/	/
المجموع	326	100%

يبين الجدول رقم (11) أعلاه، ترتيب أهداف العلاقات العامة في المؤسسة. حيث توصلنا من خلال النتائج إلى أنّ المؤسسة تسعى إلى تحسين صورتها في المرتبة الأولى بنسبة 21,16%. وذلك من خلال التّعرف على طبيعة الجمهور الداخلي والخارجي، والتّعرف

على رغباته ومطالبه وآرائه بخصوص خدمات المؤسسة. ومعرفة خصائصه وإعداد برامج العلاقات العامة وتصميم إستراتيجية عمل لتنفيذ البرامج من أجل بناء علاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل معها.

و يأتي في المرتبة الثانية، هدف تحقيق سمعة طيبة بنسبة 17,17 %، وذلك حفاظا على إسمها و مكانتها بإعتبارها المؤسسة الوحيدة التي تنشط في هذا المجال في الجزائر. و تليها في المرتبة الثالثة هدف كسب ثقة الجمهور سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي. ففي الداخل تعمل على توطيد العلاقات مع الموظّفين وضمان رضاهم بمختلف الوسائل، بإعتبارهم يمثّلون سفراء لها في الخارج. أمّا في خارجيا، فهي تعمل على الرّفْع من جودة خدماتها ومعالجة شكاوي الزبائن وحسن إستقبالهم ممّا يعزّز ثقتهم بها. و الهدف الخامس يكمن في خلق التّفاهم المتبادل بين العمّال ويكون ذلك عن طريق الإستماع لإنشغالاتهم و معالجة مختلف المشاكل التي يمكن أن تعيق عملهم بإعتبار أنّ مجال نشاطهم حسّاس وبالتالي يجب الحرص على رفع معنوياتهم، وتطبيق مبدأ العدالة في تحفيز الموظّفين من أجل الحفاظ على السّير الحسن للعمل وهذا ما صرّح به رئيس قسم إستغلال الغاز.¹

وفي المقام السّادس، نجد هدف التّعريف بالمؤسسة بنسبة 13,49%، إذ أنّ للعلاقات العامة أهميّة بالغة في التّعريف بالمؤسسة وذلك بإستخدام تقنيات ووسائل عدّة سواء مطبوعة أو سمعية بصرية، و حتّى حملات الأبواب المفتوحة والقوافل التّحسيسية بمخاطر الكهرباء والغاز. وهذا ما صرّح به المكلف بالإعلام والاتّصال بالمؤسسة.² ناهيك عن حملات التّحسيس التي تنظّم على مستوى الأطوار التّعليمية الثلاثة (إبتدائي، متوسط، ثانوي) والتي كُنّا قد نشطنا إحداها في فترة تربّصنا في المؤسسة. فلقد أصبحت المؤسّسات الحديثة لا تستطيع الإستغناء عنها كوظيفة من وظائف تسيير المؤسسة، فهي من عوامل قوّتها ونجاحها.

والهدف ما قبل الأخير لأنشطة العلاقات العامة، يتمثّل في خلق علاقات تعاون مع الأجهزة الحكومية وذلك من خلال كسب رضاها و تأييدها و تعاونها و ثقتها في نشاطات

1 - مقابلة مع السيّد كريم قاسي، رئيس قسم إستغلال الغاز بالنيابة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتيزي وزو، يوم 08 جويلية 2019 على الساعة 13:00

2- مقابلة مع السيّد سعيد بن خمّو، مرجع سبق ذكره

المؤسسة والسياسة التي تتبناها. خاصة وأن أغلبية مشاريعها الميدانية تتطلب تصريح حكومي بإعتبارها تنفذ فوق أراضي تابعة للسلك العمومي و هذا ما صرحت به رئيسة قسم البنى التحتية¹.

ولقد شاركنا مع المكلف بالإعلام والإتصال في فترة تربصنا في المؤسسة، في إعداد بطاقات تهناني خاصة باليوم العالمي للمرأة، والموافق ل08 مارس من كل سنة. والتي أرسلناها إلى مختلف الهياكل العمومية التي تنشط في الولاية وخارجها سواء عبر البريد الإلكتروني أو عن طريق البرقية. وفي الأخير، يأتي هدف خلق علاقات تعاون مع المؤسسات بنسبة 8,58%، ذلك من خلال تمثيل المؤسسة وإقامة علاقات ودية و طيبة مع مسؤولي المؤسسات و التّنظيمات الأخرى.

جدول رقم(12): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عبر أنشطة العلاقات العامة و علاقتها بمتغير الوظيفة

الخبرة		رئيس قسم		رئيس مصلحة		موظف	
الإجابة		ت	%	ت	%	ت	%
التعريف بالمديرية		03	23,07	06	15,38	34	12,40
خلق علاقات تعاون مع المؤسسات		01	7,69	05	12,82	22	8,02
تحقيق سمعة طيبة		03	23,07	08	20,51	45	10,42
خلق التفاهم المتبادل بين العمال		02	15,38	06	15,38	38	13,86
خلق علاقات تعاون مع الأجهزة الحكومية		01	7,69	02	5,12	32	11,67
تحسين صورة المديرية		02	15,38	08	20,51	58	21,16
كسب ثقة الجمهور		01	7,69	04	10,25	45	16,42
المجموع		13	%100	39	%100	274	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) المبيّن أعلاه تباين الآراء من فئة إلى أخرى من حيث الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عبر أنشطة العلاقات العامة. حيث نجد مبحوثي

¹مقابلة مع السيّدة حسينة عيسي، مرجع سبق ذكره

فئة رئيس قسم إتفقوا على هدفي التعريف بالمديرية وتحقيق سمعة طيبة في المرتبة الأولى و ذلك بنفس النسبة أي 23,07%. وفي المرتبة الثانية نجد التفاهم المتبادل بين العمال وتحسين صورة المديرية وذلك بنسبة مقدرة ب 15,38%. وفي المرتبة الثالثة نجد كل من هدف تحقيق علاقات تعاون مع الأجهزة الحكومية، وكذا كسب ثقة الجمهور بنفس النسبة والمقدرة ب 7,69%. ومن جهة أخرى فإنّ مبحوثي فئة رئيس مصلحة منقسمين في ترتيبهم لأهمّ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عبر نشاطات العلاقات العامة. حيث نجد أنّ ترتيبها حسب هذه الفئة كالتالي: أولاً تحقيق سمعة طيبة وكذا تحسين صورة المديرية، وذلك بنسبة 20,51% لكلّ منهما. يليها هدفي التعريف بالمديرية وخلق التفاهم المتبادل بين العمال بنسبة 15,38%. بعدها نجد خلق علاقات تعاون مع المؤسسات وهذا بنسبة 12,82%. في حين أن كسب ثقة الجمهور لا تعدّ من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عبر أنشطة العلاقات العامة حيث نجدها في المرتبة ما قبل الأخيرة بنسبة 10,25%. بالإضافة إلى خلق التعاون مع الأجهزة الحكومية و ذلك بنسبة 5,12% فقط. وأخيراً، نجد فئة الموظف التي تعتبر الفئة الأكثر تمثيلاً لعينة البحث حيث أنّ ما نسبته 21,16% من عينة البحث في هذه الفئة إتفقت على أنّ تحسين صورة المديرية يعتبر أبرز هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه عبر أنشطة العلاقات العامة. ثمّ يليها كلّ من تحقيق سمعة طيبة وكسب ثقة الجمهور وذلك بنسبة 16,42% لكلّ منهما. وبعدها نجد خلق التفاهم المتبادل بين العمال بنسبة 13,86%، ثمّ يليها هدف التعريف بالمديرية بنسبة 12,40%. في حين نجد في المرتبة ما قبل الأخيرة خلق علاقات تعاون مع الأجهزة الحكومية بنسبة 11,67%، وفي الأخير نجد هدف خلق التعاون مع المؤسسات بنسبة 8,02%.

وكتفسير لهذه النتائج نستنتج أنّ أغلب مبحوثي فئة رئيس قسم إتفقوا على هدفين أساسيين وهما التعريف بالمديرية وتحقيق سمعة طيبة، بإعتبار أنّ هذه الفئة تملك خبرة أكثر من غيرها وذات نظرة معمّقة وشاملة ممّا يؤهلها لإستخلاص أهمّ الأهداف التي تسعى مؤسستهم لتحقيقها عبر أنشطة العلاقات العامة. حيث أنّ التعريف بالمديرية يعتبر أبرز هدف تحاول المؤسسة تحقيقه إذ دائماً ما تسعى للترويج لصورتها عن طريق إبراز خدماتها لجمهورها الخارجي وهذا لا يقتصر فقط على الخارج بل تبدأ من الدّاخل عن طريق بناء

علاقة وثيقة مع الموظّفين على إختلاف مستوياتهم ممّا يحقّق لهم بيئة مشجّعة للإبداع. في حين لم يخلّف رأي مبحوثي فئة رئيس مصلحة فيما يخصّ إختيارهم ل تحقيق سمعة طيّبة كأهمّ هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه عبر أنشطة العلاقات العامة، بالإضافة إلى تحسين صورة المؤسسة، حيث أنّها تحاول دائما تصحيح الأخطاء التي وقعت فيها في الماضي عن طريق أخذ شكاوي الزبائن بعين الإعتبار، وكذا الحرص على خلق جوّ ملائم يشعر الموظّف بالإرتياح و بالتالي تشجيعه على تحسين أدائه في العمل ممّا يساهم في تنميق صورة المؤسسة في الخارج. و من جهتهم فإنّ مبحوثي فئة موظّف أجمعوا على تحسين صورة المؤسسة كهدف رئيسي تسعى إليه مختلف نشاطات العلاقات العامة في المؤسسة. يليها تحقيق سمعة طيّبة وكذا كسب ثقة الجمهور وذلك بالتنبؤ مسبقا بإحتياجاتهم و متطلّباتهم و التعامل معهم بصدق والإستماع إلى ملاحظاتهم وأخذها على محمل الجد. وأيضا الحرص على تنفيذ الوعود التي قطعنها لهم. يليهم هدف تحقيق التفاهم المتبادل بين العمّال عن طريق نشر الإحترام المتبادل والإلتزام بجدول عمل محدّد ومنظّم وتجنّب التّحيز إلى فئة من الموظّفين دون أخرى وذلك لتفادي وقوع صراعات وإنقسامات بينهم ممّا يؤدّي إلى حدوث فوضى داخل المؤسسة. وبالتالي هذا لن يكون في صالحها لا محاله.

ونستنتج من خلال تحليل نتائج الجدول رقم(12)، أنّ معظم المبحوثين بإختلاف فئاتهم إتّفقوا على ثلاثة أهداف كأكثر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عبر أنشطة العلاقات العامة والمتمثلة في: تحقيق سمعة طيّبة وتحسين صورة المديرية وكسب ثقة الجمهور، وبدرجة أقل خلق التفاهم المتبادل بين العمّال والتّعريف بالمديرية. ممّا يعني أنّ المؤسسة تحاول جاهدة التعريف بنفسها لجمهورها الخارجي وكسب ثقتهم عن طريق تحسين جودة خدماتها المقدّمة ممّا يعني إهمال راحة العمّال بعض الشيء على الرّغم من إعتبارهم أقوى حلقة في المؤسسة ينبغي الإهتمام بها و إعطاء الأولوية لها.

جدول رقم (13): يوضّح ما إذا كانت الجهة المكلفة بالعلاقات العامة تعمل على التنسيق بين مصالح و إدارات المؤسسة

التكرار النسبي %	التكرار	الإجابة
65 %	65	نعم
35 %	35	لا
100 %	100	المجموع

يعدّ التنسيق من بين أهمّ الطرق والسبل الهامة في إبراز مكانة الاتصال والعلاقات العامة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة. وهو عبارة عن مؤشر للصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لمكتب الاتصال والعلاقات العامة للقيام بدوره على أكمل وجه. فمن خلال نتائج الجدول رقم (13) المبيّن أعلاه، نستنتج أنّ أغلبية عينة الدراسة صرّحت بأنّ الجهة المكلفة بالعلاقات العامة تقوم بالتنسيق بين مصالح و إدارات المؤسسة، وهذا بنسبة مقدّرة ب 65%. وإنطلاقاً من هذه النسبة نستنتج أنّ العلاقات العامة تعمل على التنسيق وتحقيق العمل الجماعي، وكذا تحقيق وحدة العمل والتصرّف في إتجاه واحد متفق عليه. إذ يمارس دوراً هاماً في تحقيق أهداف الإدارة العامة فتعمل على تنسيق الجهود بين جميع الأقسام حتّى يتمّ تحقيق أهدافها بشكل متكامل وذلك بالأساليب والمداخل المختلفة المناسبة لكلّ حالة ممّا يضمن تناسق العمل والعاملين وتوحّد إهتماماتهم وإنسجام العلاقات فيما بينهم وبين الإدارة العليا للمنظمة. وكذلك تناسق وتوحّد الإهتمام بين المنظمة وإتجاهات الجمهور الخارجي بشكل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتطبيق سياستها العامة. أمّا النسبة المتبقية والمقدّرة ب 35%، فترى بأنّ الجهة المكلفة بالعلاقات العامة لا تعمل على التنسيق بين مصالح وإدارات المؤسسة وهذا راجع إلى عدم وعيهم بوظائف وأهمّية العلاقات العامة داخل المؤسسة.

جدول رقم(14): يوضح كيفية التنسيق بين مصالح وإدارات المؤسسة

التكرار النسبي %	التكرار	الإجابة
61,53 %	40	بصفة دائمة
38,46 %	25	بصفة عشوائية
100 %	65	المجموع

من خلال الجدول رقم(14)، يتبين لنا أن أفراد العينة الذين صرّحوا بأنّ الجهة المكلفة بالعلاقات العامة تعمل على التنسيق بين مصالح وإدارات المؤسسة يقدر عددهم ب 65 مبحوثا. و منهم من صرّح بأنّ هذا التنسيق في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يتمّ بصفة منتظمة وهذا بنسبة 61,53%. فالتنسيق في العلاقات العامة يقوم بإيجاد نظام رقابة ينقل المعلومات في الوقت المناسب بين إدارات ومصالح المؤسسة ليحميها من الانحراف والخلل، إذ تعدّ وسيلة يستطيع بواسطتها المدير والإداري التّوفيق بين إنجازات مرؤوسيه لبلوغ الأهداف المنشودة. أمّا النسبة المتبقية والقدرة ب38,46%، فقد صرّحت أنّ هذا التنسيق يتمّ بصفة عشوائية وذلك راجع إلى أنّ العلاقات العامة تواجه من حين لآخر مجموعة من العوائق والعراقيل التي تحدّ من مهامها بفعالية.

جدول رقم (15): يوضّح مدى فعالية نشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات العامة من وجهة

نظر المبحوثين

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
فعّالة جدّا	12	12 %
فعّالة	54	54 %
غير فعّالة	34	34 %
المجموع	100	100 %

إنّ معرفة نشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة، يعكس صورتها لدى الجمهور الداخلي والخارجي لها. فالعلاقات العامة تلعب دورا خاصا في بناء نظاما للإتصال الداخلي وبالتالي فنشاطها يعكس تناسق المصالح بين الإدارة والمروّوسين. فنشاطات العلاقات العامة يجب أن تكون في حركية و أن تكتسب الديناميكية والفعّالية ممّا يساهم في تقوية صورتها الإيجابية لدى الجمهور الداخلي والخارجي. فمن خلال النتائج المتحصّل عليها في الجدول رقم(15) أعلاه، نلاحظ أنّ نسبة 54 % من المبحوثين يرون أنّ نشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة فعّالة. تليها نسبة 34% والتي صرّحت بأنّ هذه النشاطات غير فعّالة. أمّا النسبة المتبقّية والمقدّرة ب 12 % فترى بأنّ نشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات العامة فعّالة جدّا.

وبالتالي، ومن خلال نتائج الجدول، نستنتج أنّ نشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات العامة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيّزي وزو فعّالة حسب أكثر من نصف المبحوثين. وهذا راجع إلى أنّ نشاطاتها متواصلة على مدار السنّة، فمثلا في فترة الشّتاء من خلال الحملات التّحسيسية حول مختلف حوادث الغاز، وفي فترة الصّيف تنشط من خلال الحملات التي تنظّمها حول الإستعمال العقلاني للطاقة الكهربائية. دون أن ننسى أنشطتها الإدارية بإعتبارها مؤسسة إقتصادية و تجارية في آن واحد.

جدول رقم(16): يوضح توزيع المبحوثين حسب فعالية نشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات العامة و علاقتها بمتغير الخبرة

أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة الإجابة
ت	%	ت	%	ت	%	
04	11,11	03	7,14	06	27,27	فعّالة جدًا
18	50	22	52,38	13	59,09	فعّالة
14	38,88	17	40,47	03	13,63	غير فعّالة
36	%100	42	%100	22	%100	المجموع

نستخلص من خلال الجدول رقم (16) الموضّح أعلاه أنّ 59,09% من فئة (أقل من 5 سنوات)، أقرّوا بفعالية نشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات العامة. في حين أكّدت ما نسبته 27,27%، أنّ هذه النّشاطات فعّالة جدًا. و فقط 13,63% من هذه الفئة من قالت بأنّها غير فعّالة. ومن جهة أخرى نجد فئة (من 5 إلى 10 سنوات)، أين وضّح 52,38% من مبحوثيها أنّ نشاطات العلاقات العامة فعّالة، في حين 40,47% من مبحوثي هذه الفئة قالوا بأنّها غير فعّالة و 7,14% فقط من أجاب بأنّها فعّالة جدًا. أمّا الفئة المتبقية تملك الخبرة (أكثر من 10 سنوات) نجد 50% من مبحوثيها أجابوا ب فعّالة، في حين 38,88% أفادوا بأنّها غير فعّالة. أمّا النسبة المتبقية فأقرّت بأنّ نشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات العامة فعّالة جدًا و هذا بنسبة 11,11% .

وكتفسير لنتائج هذا الجدول، نستنتج أنّ نسبة كبيرة من عمّال وموظّفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لتيزي وزو صرّحوا بأنّ نشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات العامة فعّالة وهذا باختلاف سنوات خبرتهم. وهذا دليل على أنّ الجهة المكلفة بالعلاقات العامة، تقوم بمهامها على أكمل وجه محاولتا في ذلك إرضاء جميع الجهات التي تعمل من أجلها كالموظّفين و الزبائن...إلخ. في حين نجد نسبة معتبرة من الموظّفين أكّدوا بأنّ نشاطات هذه الأخيرة غير فعّالة، وأغلبهم نجدهم في فئتي من (من 5 إلى 10 سنوات) و كذا

(أكثر من 10 سنوات) وهذا يعود ربّما إلى جهلهم لمعنى مصطلح العلاقات العامة بحكم أنّ هذا التّخصّص أدرج مؤخّرا في الجامعات الجزائرية. وكدليل على ذلك فنحن في فترة تواجدها في المؤسسة موضع الدّراسة إضطررنا في الكثير من الأحيان إلى شرح مفهوم العلاقات العامة بالنّظر إلى أنّه مصطلح جديد و غريب بالنّسبة لهم. أمّا النّسبة المتبقية التي أكّدت بأنّ نشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات العامة فعّالة جدّا، فهذا ربّما عائد إلى إطلاعهم الدّائم على هذه النّشاطات و إعتراهم بالمجهودات التي تبذلها هذه الجهة لإرضائهم و خدمة مؤسستهم.

جدول رقم (17): يوضّح ما إذا كانت هناك إستراتيجية خاصة بنشاطات العلاقات العامة في المؤسسة

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
نعم	54	54 %
لا	46	46 %
المجموع	100	100 %

بما أنّ الإستراتيجية عبارة عن خطة تعتمد على المؤسسة سواء على المدى الطّويل أو القصير، فإنّ نشاطات العلاقات العامة مثلها مثل غيرها من النّشاطات التي تمارسها المؤسسة. حيث تنظّم وتبنى وفقا لمعايير محدّدة تقتضيها الظروف والبيئة التي تنشط فيها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. عليه وإطلاقا من الجدول رقم (17) نستنتج أنّ أكثر من نصف المبحوثين، أي ما نسبته 54 %، أقرّ بوجود إستراتيجية خاصة بنشاطات العلاقات العامة حتّى و إن كانت هذه الأخيرة لم تدرج ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وهذا دليل على درايتهم بأهمّية التّخطيطات الإستراتيجية وإطلاعهم الدّائم على مختلف المستجدات بإعتبارها تخدم مصالحهم ومصالح الجهة التي يمثّلونها. ولقد أكّد لنا رئيس قسم تخطيط و إستغلال الكهرباء والغاز بأنّ من بين الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة التّركيز على تشجيع وتحفيز العاملين بمختلف الطّرق والأساليب المتاحة بما في ذلك من علاوات ومكافآت وتدريبات، بغرض التأثير فيهم ودفعهم لبذل جهد و طاقة أكبر وبالتالي

تحقيق الهدف الذي تسعى إليه مؤسساتهم. وللإشارة فإن هذه التحفيزات يستفيد منها الموظفون كل حسب مجال تخصصه و المنصب الذي يشغله في المنظمة.¹

وفي المقابل، أفاد 46 % من المبحوثين أنّ المؤسسة لا تتوفر على إستراتيجية خاصة بنشاطات العلاقات العامة فهم يدرجون برنامج الحوافز والتشجيعات ضمن نشاطات المكتب المكلف بتسيير الموارد البشرية، إضافة إلى ذلك فهم يجهلون كلياً مفهوم العلاقات العامة الداخلية وهذا ما لاحظناه أثناء إجرائنا لهذه الدراسة في المؤسسة.

جدول رقم (18): يوضح ما إذا كان الموظفون على إتصال دائم بإدارة المؤسسة

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
نعم	47	47 %
لا	53	53 %
المجموع	100	100 %

تعتبر الاتصالات العصب الحيوي الذي تمارس من خلالها المؤسسات وجودها، و لكن نادرا ما تهتم إدارة المؤسسات بأنماط الاتصال داخلها على الرغم من أنّ مهمتها الاتصالية أساسية. ومن المفروض أنّها تدرك أهمية الاتصال بالنسبة للحياة الإنسانية ولحياة مؤسساتها و تعاملها مع الجمهور. فإذا كان الاتصال مهماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المؤسسات إذ أن أكبر فشل للإنسان كان و لا يزال عدم القدرة على التعامل مع الآخرين، فبدون اتصالات فعّالة لا يمكن أن تنجح المؤسسة حتى ولو كانت تتبنى إستراتيجيات ممتازة وخطط حكيمة. لذا نرى المدراء في الإدارة العليا دائماً يركّزون على الاتصالات الفعّالة ومهاراتها باعتبارها أحد العناصر المهمة في العملية الإدارية.

¹ مقابلة مع السيد جعفر العقاب، رئيس قسم تخطيط الكهرباء و الغاز بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببيتي زي وزو، يوم 10 جويلية 2019 ، على الساعة 10:30

ومن خلال النتائج المتحصّل عليها في الجدول رقم (18) أعلاه، يتبيّن لنا أنّ 53 % من المبحوثين صرّحوا بأنّهم ليسوا على اتصال دائم بإدارة المؤسسة، وهذا راجع إلى وجود عوائق في الاتصال بها، وكذا سيطرة نمط الاتصال النازل على طبيعة الاتصال داخل المؤسسة ممّا يحدّ من مرونة الاتصال وإدارة المؤسسة. أمّا النسبة المتبقية والمقدّرة بـ 47 %، فقد أفادت بأنّها على اتصال دائم بإدارة المؤسسة، ويرجّح أن تكون هذه الفئة ممّن لهم مناصب إدارية تخوّل لهم التّواصل معها من دون قيود. وهذا يعني أنّهم على علم بما يجري داخل المؤسسة. فالإتصال بالإدارة حسب هذه الفئة، يشكّل جوهر وأساس العمليات والوظائف، وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض. إذ حسبهم لا يمكن لجزء من المؤسسة أن يعمل بمعزل عن الإدارة. إذ تنتقل المعلومات بين الموظّفين إلى الإدارة عن طريق رسائل مكتوبة أو شفوية تتناول مختلف المواضيع.

جدول رقم (19): يوضّح توزيع المبحوثين إذا كانوا على إتّصال دائم بإدارة المديرية

وعلاقته بمتغير الوظيفة

موظّف		رئيس مصلحة		رئيس قسم		الوظيفة الإجابة
ت	%	ت	%	ت	%	
36	42,85	09	75	02	50	نعم
48	57,14	03	25	02	50	لا
84	100%	12	100%	04	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) المبيّن أعلاه إنقسام فئة "رئيس قسم" حول إذا ما كانوا على اتصال دائم بإدارة المؤسسة حيث أنّ 50 % منهم أجابوا ب نعم و كذا نفس

النسبة المتبقية أي 50 % منهم أجابوا ب لا ، في حين نرى أنّ أغلبية فئة "رئيس مصلحة" أجابوا ب نعم و ذلك بنسبة 75%، و 25% منهم فقط من أجابوا ب لا. وبالمقابل فإنّ أغلبية مبحوثي فئة "موظّف" أجابوا ب لا و ذلك بنسبة 57,14%، أمّا النسبة المتبقية المقدّرة ب 42,85% فقد أجابوا ب نعم.

وكتفسير لنتائج هذا الجدول، يمكن أن نقول أنّ الإتّصال الدائم برؤساء الأقسام و رؤساء المصالح مع إدارة مؤسستهم راجع إلى رتبهم في المؤسسة ممّا يسمح لهم بالتّقرّب أكثر من الإدارة إمّا برفع الشكاوي أو تقديم إقتراحات أو طلب إستفسار يخصّ العمل... الخ في حين نجد أنّ الذين أجابوا منهم ب "لا" يمكن أن يعود السّبب في ذلك إلى إنعزالهم عن الإدارة أي الإكتفاء بتلقّي الأوامر و القيام بالأعمال الموكّلة لهم، أمّا السّبب الذي دفع أغلب مبحوثي فئة الموظّفين إلى الإجابة ب "لا" فهذا راجع إلى القيود الموضوعّة بين الرئيس و المرؤوس و هذا أمر طبيعي بحكم النظام الإتّصالي السائد في المؤسسة و المتمثّل في الإتّصال النازل حيث يكتفي المرؤوس بتلقّي الأوامر و القرارات من الأعلى و تنفيذها دون إعطاء الفرصة لهم لطرح إنشغالاتهم للإدارة. أمّا النسبة المتبقية من هذه الفئة أي الموظّفين الذين أجابوا ب "نعم" فهذا كأقصى تقدير يمكن أن يعود إلى إملاكهم بعض الحرية في التّعبير عن إنشغالاتهم للإداة و الصعوبات التي يجدونها في إنجاز عملهم أو حتّى إبداء آرائهم في بعض الأحيان حول المواضيع التي تخصّ مؤسستهم.

جدول رقم(20): يوضح أغراض هذا الاتصال في المؤسسة

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
تقديم شكاوي	08	17,02 %
إقتراحات	12	25,53 %
طلب توضيح يخصّ العمل	22	46,80 %
أخرى	05	10,63 %
المجموع	47	100 %

من خلال الجدول رقم(20) الموضّح أعلاه، نستنتج أنّ نسبة 46,80%، يعود سبب اتصالهم بإدارة المؤسسة إلى طلب توضيحات تخصّ العمل، وهذا يعني أنّ العمّال يهتمّون بمصالح المؤسسة وإن كان هناك غموض في العمل فإنّهم يستفسرون عنه للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، لتكون الأمور على طبيعتها ويسود التفاهم ما بين الموظّفين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم. في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين صرّحوا بأنّ سبب اتصالهم بإدارة المؤسسة يعود إلى تقديم إقتراحات تخصّ العمل وهذا بنسبة 25,53%، وهذا ما يعني أنّ المديرية تمنح لموظّفيها فرصة التعبير عن آرائهم وتوجّهاتهم وإقتراحاتهم فيما يخصّ العمل. في حين رأت نسبة 17,02% من المبحوثين أنّ سبب اتصالاتهم بإدارة المؤسسة ترجع إلى تقديم شكاوي، وهذا في حالة وجود مشاكل وإضطرابات لداخلية في المؤسسة. وكذا بعض الشكاوي الخاصة بنمط العمل، ظروفه وأوضاعه. وتختلف هذه الشكاوي من موظّف لآخر حسب طبيعة العمل التي يمارسها داخل المؤسسة. و فيما يخصّ النسبة المتبقية والمقدّرة ب 10,63 % فقد أجابت إجابات أخرى من مثل تفادي إنتشار الإشاعات وإستشارة الجهات العليا قبل إتخاذ القرارات على مستوى الإدارات الفرعية والأقسام و غير ذلك من الأمور.

جدول رقم(21): يوضح أسباب ضعف الإتصال بين الإدارة و الموظفين

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
صعوبة الإتصال بالمسؤولين	15	28,30 %
التعليمات و اللوائح الإدارية	14	26,41 %
نقص في الإتصال	23	43,39 %
أخرى	01	01,88 %
المجموع	53	100 %

من خلال الجدول رقم (21)، نستنتج أنّ الأسباب التي جعلت بعض المبحوثين ليسوا على اتصال دائم بإدارة المؤسسة، تتمثل في نقص الاتصال وهذا بنسبة مقدّرة ب 43,39 % ويرجع ذلك إلى عدّة أسباب منها: طبيعة التنظيم، وأساليب العمل في المؤسسة، وكذا نقص إمكانية الاتصال الفعّال مثل أجهزة الاتصال. وهناك من صرّح بأنّ هناك صعوبة في الاتصال بالمسؤولين وهذا بنسبة 28,30 %. ما يعني بأنّ الإدارة لا تسمح لجميع موظّفيها بالاتصال بها لتقديم إقتراحاتهم وآرائهم فيما يخصّ العمل وظروفه، وكذا التصريح بمشاكلهم ممّا يدلّ على أنّ المسؤولين يعملون في معزل عن نسبة معتبرة من الموظّفين، ولا يولون أهميّة لهم رغم أنّ لهم دور كبير في تقوية المؤسسة، وإستمراريتها في المستقبل. وبالتالي هم جزء لا يتجزأ من نشاط المؤسسة. في حين ترى مجموعة من الموظّفين المقدّرة نسبتهم ب 26,41 %، أنّ التعليمات واللوائح الإدارية ومختلف القوانين التي تسنّها المؤسسة لتنظيم سيرورة العمل داخلها هي التي تجعلهم لا يكونون على اتصال دائم بالإدارة. فمثلا تضع المؤسسة قيودا وحدودا بينها وبين العديد من الموظّفين ممّا يحسّس الموظّف بأنّه في مستوى أدنى دائما مقارنة بالمسؤولين، وهذا يجعله غير مرتاح في عمله وبالتالي هذه القيود تؤثر سلبا على مردوده في العمل.

وفي الأخير تأتي نسبة 1,88 %، التي صرّحت بإجابات أخرى مثل التّخوّف من الرئيس والطابوهات التي عادة ما تتشكّل بين الرئيس والمرؤوس. وفي هذا الصّدّد أشاد لنا مهندس

الأمن في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز أنّ الرّئيس كلّما كان مرنا مع مرؤوسيه فإنّ هذا الأخير يحسّ بثقة أكبر في نفسه ممّا يؤثّر إيجابا على مردوده المهني و العكس صحيح.¹

جدول رقم (22): يوضح أشكال الإتصال الرّسمي الأكثر إستخداما في المؤسسة

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
الإتصال النّازل	62	62 %
الإتصال الصّاعد	17	17 %
الإتصال الأفقي	21	21 %
المجموع	100	100 %

تبين لنا نتائج الجدول رقم(22) المبيّن أعلاه أشكال الاتصال الرّسمي الأكثر إستخداما في المؤسسة. حيث إحتملّ الاتصال النّازل المرتبة الأولى وهذا بنسبة 62 % بإعتباره يمثّل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتّعليمات والتّوجيهات من الرّؤساء إلى المرؤوسين فيما يتعلّق بالإشراف والتوجيه على العمل. ولما له من دور هام في عملية الإقناع، وكذا التعريف بسياساتها وإستراتيجياتها وتحفيز الموظّفين فيما يتعلّق بالعمل. و يليه الاتصال الأفقي في المرتبة الثانية بنسبة 21%، بإعتباره يتمّ بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة ومتقاربة. فالمعلومات التي تنتقل في هذا النّوع من الإتصال تتسم بالوضوح إذ يلعب هذا الأخير دور كبير في التّنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وحلّ العديد من المشاكل. إذ يعمل على الرّفّع من الرّوح المعنوية لدى الموظّفين ذوي العلاقة بالمشكلة، كما يؤدي إلى تحسين العلاقات المتداخلة والجانبية ممّا يقلل من إحتمالات النزاع الوظيفي.

وفي الأخير، يأتي الاتصال الصّاعد بنسبة 17 % ، فهو يمثّل الاتصال الذي يصعد من القاعدة إلى القمّة وتنتقل عبره الشكاوي والإقتراحات والآراء من المستويات التنفيذية إلى

¹مقابلة مع السيّد حسين دلهوم، مهندس أمن في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ب تيزي وزو ، يوم 17 جويلية 2019 ، على الساعة 11:30

المستويات العليا، إذ يزيد هذا النوع من الإتصال في تعزيز دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية.

وبالرغم من تباين هذه النتائج، إلا أنّ المكلف بالإتصال في المؤسسة أكد لنا أنّ إستخدام هذه الأنواع الثلاثة للإتصال يكون حسب الحاجة ومتطلبات العمل وكذا الظروف التي تمرّ بها المنظمة.¹

جدول رقم(23): يوضّح الوسائل المعتمدة في الإتصال داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
المقابلة	41	9,44 %
التقارير	38	8,75 %
الأنترنيت	22	5,06 %
الفاكس	42	9,67 %
الإعلانات	44	10,13 %
المراسلات	36	8,29 %
الهاتف	60	13,82 %
الإجتماعات	39	8,98 %
الأنترانيت	23	5,29 %
البريد الإلكتروني	46	10,59 %
التعليمات	42	9,67 %
أخرى	01	0,23 %
المجموع	434	100 %

يبين الجدول رقم (23) الموضّح أعلاه، الوسائل الاتصالية المعتمدة في تحقيق الاتصال داخل المؤسسة حسب الترتيب الأولوي. حيث سجّلنا في المرتبة الأولى الهاتف بنسبة 13,82%، إذ يمتاز بالسهولة في إجراء عملية الاتصال، وكما أنّه يتيح الفرصة لتبادل الحوار بين المرسل والمستقبل خلال عملية الاتصال وإيصال المعلومة . يليها في المرتبة الثانية البريد الإلكتروني بنسبة 10,59 %، إذ يتمّ من خلالها الاتصال وإيصال المعلومات الخاصة بالمؤسسة إلى كافة المصالح والهيئات التي تتعامل معها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وذلك في مدّة زمنية قصيرة. أمّا في المرتبة الثالثة، نجد الإعلانات

¹مقابلة مع السيّد سعيد بن خمّو، مرجع سبق ذكره

بنسبة 10,13%، إذ أنّها تعمل على التّحويل السّريع للرّسائل الصادرة من الإدارة، والتي تحمل قرارات جديدة تهّم الموظّفين في المؤسّسة. بعدها يأتي في المرتبة الرابعة كلّ من الفاكس بنسبة 9,67%، حيث يتميّز بإرسال الرّسائل بأسرع طريقة ووصولها إلى المستقبل في وقتها المناسب. كما أنّه يتميّز بالسّرية الكاملة دون تسريب المعلومات، وفي نفس المرتبة نجد أيضا التّعليمات بنسبة 9,67%، وهي مجموعة من الأوامر التي تأتي من القمّة إلى القاعدة بهدف تطبيقها من طرف الموظّفين والتي تأتي على شكل خطابات أو نشرات أو كتيّبات دورية. ثمّ نجد في المرتبة الخامسة المقابلة بنسبة 9,44%، والتي يتمّ من خلالها الحصول على الحقائق و الوقوف على قدرات طالب وظيفة. كما يتمّ كذلك عقد المقابلات مع العملاء لشرح سياسة المؤسّسة وأهدافها وخدماتها. تليها في المرتبة السادسة الإجتماعات بنسبة 8,98%، حيث تقوم المؤسّسة بعقدتها للبحث عن الحلول اللّازمة للمشاكل التي تعاني منها، وكذلك لإتخاذ قرار معيّن ووضع الإستراتيجيات المستقبلية. وقد تكون هذه الإجتماعات بين الموظّفين بعضهم البعض أو مع رؤسائهم، أو بين العملاء والموزعين والمساهمين. وتصنّف التقارير في المرتبة السابعة بنسبة 8,75%، حيث تعتمد عليها الإدارة لمعرفة كلّ الأحداث والتّغييرات الحاصلة داخل المؤسّسة، كما أنّها أصبحت معيار لقياس كفاءة الإدارة. فيما احتلّت المراسلات المرتبة الثامنة بنسبة 8,29%، وهي وسيلة للرّبط بين الإدارات المختلفة والعاملين وكذا تحقيق التواصل بين الإدارة وكافة الأقسام في المؤسّسة. سواء كانت هذه المراسلات مكتوبة ورقيا أو رقميا. وفيما يخصّ الأنترانيت فقد احتلّت المرتبة التّاسعة بنسبة 5,29%، وهو عبارة عن شبكة اتّصالية داخلية يتمّ تخصيصها لتكون ملائمة لهذه المؤسّسة وغير متّصلة بالعالم الخارجي. حيث يتمّ من خلالها تبادل المعلومات بين كلّ موظّفي المؤسّسة دون غيرهم وذلك حول المواضيع الخاصة بالعمل لا أكثر. وهذا دليل على أنّ العمل المتقن من أولويات إهتماماتها. ثمّ في المرتبة العاشرة نجد الأنترنيت بنسبة 5,06%، والتي تعتبر أوسع من الأنترانيت إذ تعتبر شبكة عالمية للمعلومات، تتيح الاتصال مع الجمهور الداخلي وكذا الخارجي عن طريق التّواصل مع وسائل الإعلام والهيئات المختلفة التي تتعامل معها المؤسّسة. و أخيرا نجد من الموظّفين من أجابوا إجابات أخرى وهو ما يمثّل نسبة 0,23%. بالإضافة إلى الوسائل التي سبق ذكرها صرّحت لنا رئيسة قسم الموارد البشرية بالنّياية بإعتمادهم على برنامج

يحتوي على بيانات شخصية ومهنية لكل موظف في المؤسسة، حيث أنّ كل عامل مسجّل برقم خاص به يكون هو وهذه الإدارة على علم به وذلك لتسهيل الأمور المتعلقة بشؤون العامل من مثل الحصول على ترقية أو عطل... إلخ¹

جدول رقم(24): يوضح قدرة الموظف على استخدام وسائل الإتصال

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
سهل جدًا	19	19 %
سهل	46	46 %
صعب	35	35 %
المجموع	100	100 %

يعتبر الاتصال عملية تفاعل بين المرسل والمستقبل، فهو يمثّل همزة وصل بين الإدارة والموظفين وهذا ما يتطلب توقّر وسائل اتصالية تساعد على نقل كافة المعلومات المتعلقة بسياساتها وخططها وبرامجها إلى العاملين فيها وكذا جمهورها الخارجي بالسرعة اللازمة وبالكيفية الملائمة. فمن خلال إستقرائنا لمعطيات الجدول رقم(24) المبيّن أعلاه، يتّضح لنا أنّ أغلب المبحوثين أي ما يعادل 46% يجدون سهولة في استخدام وسائل الاتصال في عملهم. ويعود ذلك إلى طبيعة عملهم الذي يفرض عليهم التفاعل مع مثل هكذا وسائل، كون أنّ نشاط المؤسسة يتوقّف على مدى القدرة على الاتصال والتواصل وإيصال المعلومة المناسبة إلى الزبائن والمتعاملين في الوقت المحدّد لذلك. في حين أجاب 35 % من المبحوثين بأنهم يجدون صعوبة في استخدام وسائل الاتصال و يعود ذلك على الأرجح إلى كون هؤلاء الموظّفين من الكبار في السن إذ أنّهم لم يتعودوا على استخدام وسائل الاتصال الجديدة فهم متعودون على الوسائل التقليدية. أمّا النسبة المتبقية و المقدّرة ب 19%، ترى بأنّ استخدام وسائل الاتصال في عملها سهل جدًا، و يعود ذلك إلى استخدامها المستمر

¹مقابلة مع السيّد شهرزاد ايت عبد القادر،مرجع سبق ذكره

والذائم لها في أداء مهامها وتفاعلها مع هذه الوسائل بصفة دائمة، كما يرجح أن يكون معظم أفراد هذه الفئة من الشباب الذين نشؤوا على استخدام وسائل الإتصال خاصة الحديثة منها.

جدول رقم(25): يوضح توزيع المبحوثين من حيث مدى سهولة إستخدامهم لوسائل الإتصال في عملهم و علاقتها بمتغير السن

50 سنة فأكثر		من 41 إلى 50		من 31 إلى 40		من 21 إلى 30		السن الإجابة
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
01	16,66	05	17,24	08	14,03	03	37,5	سهل جدًا
01	16,66	11	37,93	32	56,14	05	62,5	سهل
04	66,66	13	44,82	17	29,82	/	/	صعب
06	100	29	100	57	100	08	100	المجموع
	%		%		%		%	

من خلال الجدول رقم(25) الموضَّح أعلاه، نجد أن 62,5 % من الفئة العمرية [من 21 إلى 30] وهو ما يمثل الأغلبية، أكدوا أن إستخدامهم لوسائل الإتصال في عملهم سهل. فيما صرَّح بقية المبحوثين في هذه الفئة بأنه سهل جدًا و ذلك بنسبة 37,5 % . في حين لم يصرَّح أحد من ضمن هذه الفئة بأنه صعب بحيث تشير النسبة إلى 0 % . أما الفئة العمرية من [31 إلى 40]، فأكثر من نصف المبحوثين أقرّوا بسهولة إستخدامهم لوسائل الإتصال في عملهم وذلك بنسبة 56,14 % أما 29,82 % منهم يرون بأنه صعب. في حين أن 14,03 % أجابوا بأنه سهل جدًا. أما فيما يخصّ الفئة العمرية من [41 إلى 50] نجد أن أغليبتهم صرَّحوا بصعوبة إستخدامهم لوسائل الاتصال في عملهم وذلك بنسبة 44,82 % أما ما نسبته 37,93 % أجابوا ب سهل. في حين 17,24 % فقط من هذه الفئة من صرَّحوا بأنه سهل جدًا. و أخيرا فئة [50 سنة فأكثر] التي نجد فيها أن نسبة 66,66 % من المبحوثين أوضحوا أن إستخدامهم لوسائل الاتصال في العمل صعب وهو ما يمثل

الأغلبية منهم. في حين أنّ البقية أجابوا بسهولة وسهل جدًا وذلك بنفس النسبة لكلّ منهما أي 16,16% .

وكتفسير لهذه النتائج المستخلصة من الجدول نجد أنّ الفئة العمرية الشابة غالبًا ما تجد سهولة في استخدام وسائل الاتصال في عملها وهذا ما تعكسه إجابات الفئتين العمريتين من [21 إلى 30 سنة] و [من 31 إلى 40 سنة]. و هذا يمكن أن يكون راجع إلى تحكّمهم الجيّد بمختلف التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة في الاتصال، عكس الفئتين المتبقيتين أي من [41 إلى 50] و [50 سنة فأكثر]. حيث نلاحظ أنّه كلما زاد متغيّر السنّ نقص التّحكّم في هذه الوسائل وهذا ربّما راجع إلى عدم تمكّنهم من فهم الرّسائل التي تصلهم من الإدارة بحكم الوسيلة التي ترسل لهم عبرها .

جدول رقم(26): يوضّح ما إذا كان استخدام التقنيات الحديثة للاتّصال في العمل يؤدّي إلى التّحسين من الأداء الوظيفي

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
نعم	76	76%
لا	24	24%
المجموع	100	100%

تعدّ التقنيات الحديثة للاتّصال من أهمّ الوسائل التي تعتمد عليها المنظّمات الحالية لضمان بقائها وإستمرارها والحفاظ على جودة خدماتها، في ظلّ المنافسة الشرسة التي يشهدها العصر. حيث تسعى المؤسسات اليوم إلى إمتلاك أكبر قدر من هذه الوسائل وكذا مواكبة التطوّرات التكنولوجية الجارية، وذلك حتّى تستعين بها في تحسين ورفع أداء الموظّفين سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. ومن خلال تحليلنا لنتائج الجدول رقم (26) المبيّن أعلاه، نجد أنّ أغلب المبحوثين في المؤسسة موضع الدّراسة أفادوا بأنّ استخدام التقنيات الحديثة للاتّصال في العمل، يؤدّي إلى التّحسين من أدائهم الوظيفي، كونها تساهم في إختصار الوقت والجهد، وإنجاز الأعمال والمهام الموكلة لهم بسرعة فائقة وجودة عالية.

و حسب ما صرّح به المكلف بالإعلام و الاتصال في مؤسسة سونلغاز، فإنّ إدراج مثل هذه الوسائل في العمل سيؤثر حتما وبالشكل الإيجابي على أداء الموظّفين وكذا الخدمات المقدمة بإعتبارها تمتلك عدد معتبرا من الزبائن كونها النّاشطة الوحيدة في هذا المجال على المستوى الإقليمي لولاية تيزي وزو.¹

فيما صرّحت النّسبة المتبقية و المقدّرة ب 24% بأنّ استخدامها للتّقنيات الحديثة للاتصال في العمل لا يؤدّي إلى التّحسين من أدائها الوظيفي. ويعود ذلك إلى صعوبة تحكّمهم بها وتعودهم على الوسائل التّقليدية في العمل أو ربّما يعود السّبب في ذلك إلى عامل السنّ حيث أنّ فئة الشّباب أكثر قابلية لاستيعاب مثل هذه التّقنيات مقارنة بالفئات الأخرى باعتبارهم واكبوا عصر التّكنولوجيا و العولمة.

جدول رقم (27): يوضّح كيفية الاستفادة من التّقنيات الحديثة للاتّصال في العمل

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
إختصار الوقت و الجهد	52	33,98 %
إنجاز العمل	50	32,67 %
تسهيل التواصل بين الموظّفين	36	23,52 %
إتاحة قنوات إتّصال مع الإدارة	15	9,8 %
أخرى	/	/
المجموع	153	100 %

إنّ إستخدام التّقنيات الحديثة للاتّصال في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو، يساهم في التّحسين والرّفيع من أداء الموظّفين حيث يبيّن الجدول رقم(27)، أنّ نسبة كبيرة من المبحوثين والمقدّرة ب 33,98% يرون بأنّها تعمل على إختصار الوقت والجهد، نظرا للسرعة التي تتميّز بها. في حين صرّح ما نسبته 32,67% من المبحوثين بأنّ هذه التّقنيات تسهّل عملية التّواصل بين الموظّفين لاسيما وأنّ العديد من المهام المشتركة تربط بينهم. أمّا

¹ مقابلة مع السيّد سعيد بن خمّو، مرجع سبق ذكره.

النسبة المتبقية والمقدّرة ب 9,8 %، ترى بأنّ هذه الوسائل تتيح قنوات للاتّصال مع الإدارة ممّا يضمن إستمرارية تدفق المعلومات وتبادل وجهات النّظر والآراء حول مواضيع تهّم المؤسسة بصفة عامة والموظّف بصفة خاصة. وعلى العموم فإنّ هذه التّقنيات الحديثة والمعاصرة للاتّصال تساهم بشكل أو بآخر في التّأثير على جودة ونوعية الأداء الذي يقدّمه الفرد في عمله.

جدول (28): يوضّح كيفية إنتقال القرارات الصادرة من الإدارة

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
رسائل شفوية	22	22%
منشورات كتابية	53	53%
الهاتف	16	16%
الأنترنت	07	07%
أخرى	02	02%
المجموع	100	100%

يبين لنا الجدول رقم (28) المبيّن أعلاه، كيفية إنتقال القرارات الصادرة من الإدارة، أي الوسائل المستخدمة من طرف الإدارة للاتّصال بالموظّفين لإبلاغهم بالقرارات الصادرة عنها. وقد صرّح أغلبية المبحوثين أي ما يفوق النّصف من عينة الدّراسة بأنّ تلك القرارات تصل عن طريق المنشورات الكتابية وهذا بنسبة تقدّر ب 53%، و يعود السّبب في ذلك لما تقدّمه من شرح وتفسير وتوضيح للتّعليمات والمعلومات المتلقاة من الإدارة. بالإضافة إلى أنّها مضمونة وموثوقة، أكثر مصداقية وأكثر رسمية ولا تحتمل التّحريف . و تأتي في المرتبة الثانية الرّسائل الشّفوية بنسبة 22%، وذلك نظرا لما تتميز به من مميّزات خاصة و أنّها لاتقضي على قواعد اللّغة والفهم الجزئي للرسائل المكتوبة، بحيث أنّها لا تستخدم المصطلحات الصّعبة. أمّا المرتبة الثالثة، فتعود للهاتف بنسبة 16%، بإعتباره وسيلة سريعة و فعّالة، فهي تختصر الوقت والجهد، و تمرّر الرّسالة المطلوبة بسرعة فائقة

وتختصر المسافات. تليها الأنترنت في المرتبة الرابعة بنسبة 7 %، وربما يعود سبب ضآلة إستخدامه إلى عدم التّحكّم في مثل هذه الشّبكة، خاصة من طرف الموظّفين الأكبر سنًا في المؤسسة. أو ربّما لصعوبة إيصال الرّسائل إلى مجمل العاملين نظرا لعدم إمتلاكهم كلّهم لحواسب أو وسائل عصرية تمكّنهم من البقاء على تواصل وإطّلاع دائم على كلّ المستجدات في المؤسسة. في حين عيّنة ضئيلة جدا من المبحوثين أجابت إجابات أخرى و هذا بنسبة 2%.

و في الأخير، يمكن القول أنّ كلّ من المنشورات الكتابية، والرّسائل الشفوية، وكذا الهاتف لها أهمّية بالغة. فالمؤسسة تعتمد عليها بصفة مستمرة في نقل كلّ المعلومات و القرارات التي تصدر لموظّفيها.

جدول رقم (29): يوضّح ما إذا كانت المعلومات التي تنتقل إلى الموظّفين واضحة ودقيقة

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي %
واضحة جدًا	12	12%
واضحة	69	69%
غير واضحة	19	19%
المجموع	100	100%

إنّ المعلومات التي تتدفّق من الجهة العليا للمؤسسة أو الإدارة تعدّ ركيزة أساسية لضمان سيرورة العمل، وإنجازه على أكمل وجه. و لذلك يجب الأخذ بعين الإعتبار عامل وضوح المعلومة لتجنّب الإلتباسات التي يمكن أن تعترض الموظّف أثناء أدائه لمهامه الوظيفية والتي قد تعرقل إنجازها.

فمن خلال إطلاعنا على الجدول رقم(29) المبيّن أعلاه يتّضح لنا أنّ المعلومات التي تقدّمها الإدارة لموظّفيها واضحة وذلك بنسبة 69 %. وهي نسبة تفوق النّصف وهذا إن دلّ على شيء فهو يدلّ على حرص المؤسسة على نوعية المعلومات المقدّمة وتقنينها حتّى تكون

متاحة للجميع باختلاف مستويات النشاط الذي يمارسونه مما يساهم في إنجاز العمل في الوقت المناسب والمحدد لذلك. في حين كانت إجابات بعض المبحوثين بالنفي، حيث أفادوا بأن المعلومات التي تنتقل إليهم غير واضحة وذلك بنسبة 19%، و يعود ذلك ربّما إلى عدم فهمهم للمضمون الذي تصدره الإدارة كغموض اللّغة، أو طبيعة اللّغة التي تختارها الإدارة فهي في غالب الأحيان تستخدم اللّغة الأجنبية وهم لا يتقنون إستخدامها خصوصا ما إذا كانت المعلومات والقرارات كتابية. أمّا النسبة المتبقية والمقدّرة 12%، أفادت بأنّ المعلومات التي تصلها واضحة جدّا وهذا يعود إلى تحكّمها في المصطلحات الإدارية و مستواها التكويني في مجال عملها، وكذا الخبرة التي تتمتع بها في ميدان النشاط.

جدول رقم (30): يوضّح توزيع المبحوثين حسب وضوح و دقّة المعلومات التي تنقل إليهم، وعلاقتها بمتغير الوظيفة

الوظيفة		رئيس قسم		رئيس مصلحة		موظف	
الإجابة		ت	%	ت	%	ت	%
واضحة جدّا		01	25	01	9,09	11	12,94
واضحة		02	50	09	81,81	57	67,05
غير واضحة		01	25	01	9,09	17	20
المجموع		04	% 100	11	% 100	85	% 100

يتّضح لنا من خلال الجدول رقم (30) المبيّن أعلاه، أنّ 50% من فئة رئيس قسم صرّحوا بأنّ المعلومات التي تنتقل إليهم واضحة. في حين إنقسم بعض المبحوثين في هذه الفئة بين من يراها واضحة جدّا و من يراها غير واضحة وذلك بنفس النسبة أي 25 لكلّ منهما%. أمّا فيما يخصّ فئة رئيس مصلحة فأكد أغلب مبحوثيها أنّ هذه المعلومات التي تصلهم واضحة بنسبة مقدّرة ب 81,81%، وتساوت النسبة بين من أجابوا ب واضحة جدّا وغير واضحة، وذلك بنسبة 9,09%. وبالنسبة لفئة الموظف، فنلاحظ بأنّ أغلبية مبحوثيها صرّحوا بأنّ المعلومات التي تنقل إليهم واضحة و هذا بنسبة 67,05% ومنهم أيضا من أجابوا ب غير واضحة بنسبة 20%. أمّا النسبة المتبقية والمقدّرة ب 12,94% فأوضحوا أنّ المعلومات المنقولة إليهم واضحة جدّا.

وكتفسير لهذا الجدول، فإننا إذا ما قمنا بإدماج الفئتين واضحة، وواضحة جدًا، نجد أن 81 مفردة من أصل 100 راضون عن المعلومات التي تنقل إليهم وذلك بالأغلبية الساحقة. وهذا دليل على المكانة التي تحضى بها المعلومة في المؤسسة، وكذا تركيزها على العنصر البشري بإعتباره القاعدة الأساسية لقيام و نجاح المؤسسة. فوضوح المعلومة التي تنقل إليه يعتبر حافز له لتسخير كل إمكانياته لخدمة مؤسسته وهذا بإختلاف الفئة التي ينتمي إليها إما رئيس قسم أو رئيس مصلحة أو موظف. ما يعني أن المؤسسة تحاول إيصال المعلومة إلى كل عمالها بنفس الدقة والوضوح. في حين نجد فئة قليلة من المبحوثين صرّحوا بأن المعلومات التي تنقل إليهم غير واضحة و هذا ب 19 مفردة فقط من أصل 100 . وما نلاحظه هو أن أغلبية هؤلاء من فئة الموظف ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة اللغة التي كتبت بها المعلومة، حيث كما سبق ونظرنا إليه فهناك من الموظف من لم يحضى بالتعليم الجامعي أي ذو مستوى متوسط أو ثانوي. ولكن رغم هذا فإن الأغلبية راضية عن المعلومات التي تصلها من الإدارة.

جدول رقم(31): يوضح ما إذا كان نظام الاتصال المعتمد في المؤسسة يساعد على

تدفق المعلومات

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
نعم	35	35%
لا	65	65%
المجموع	100	100%

نعتبر المؤسسة نسق إجتماعي مفتوح تؤثر وتتأثر مع محيطها. فهي ليست خلية إقتصادية فقط، وإنما مجال يلتقي فيه الأفراد لتنظيم علاقاتهم الإجتماعية والمهنية من أجل تحقيق هدف معين. فكل مؤسسة مهما كانت طبيعتها فهي بحاجة ماسة لنظام اتصالي يضمن لها سيرورة مهامها. فمن خلال الجدول رقم (31) الموضح أعلاه، نجد أن نسبة 59% من المبحوثين أفادوا بعدم وجود نظام اتصالي يساعد على تدفق المعلومات اللازمة لأداء العمل، وهذا دليل على ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين ولا سيما أن الاتصال الأكثر إستخداما في المؤسسة هو الاتصال النازل الذي يغلب عليه الطابع الرسمي

كم سبق وأن أشرنا إليه. ممّا يدلّ على إستحواذ الإدارة العليا على كافة المعلومات المتعلقة بالعمل. وحسب ما صرّح به رئيس قسم تخطيط وإستغلال الكهرباء والغاز، فإنّ الإعتقاد على هذه المنظومة الاتصالية في مثل هكذا مؤسّسات يعرقل سيرورة نشاطها لأنّها تتطلّب إتخاذ قرارات إستعجالية في بعض الأحيان كونها تتعامل مباشرة مع الزبائن.¹ أمّا النّسبة المتبقية والمقدّرة ب 35%، ترى بأنّ نظام الاتّصال المعتمد في المؤسسة يساعد على تدفّق المعلومات، كون أنّ المؤسسة تسير وفق نظام هيكلي منظم، يفتضي إحترام التدرّج الهرمي واللوائح والتّعليمات التي ينصّ عليها القانون الداخلي للمنظمة، وكلّ قرار تتّخذه جهة معيّنة غير مخوّل لها بذلك يتحمّل صاحبها مسؤولية النّتائج التي تترتّب عنها.

جدول رقم(32): يوضّح مدى رضا الموظف على أدائه في المؤسسة

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
راض جدًا	30	30%
راض إلى حدّ ما	51	51%
غير راض	19	19%
المجموع	100	100%

يعدّ الرّضا في العمل عملية ديناميكية يمكن أن ترتفع أو تنخفض من وقت لآخر بتأثير المعوقات التي تحول دون إشباع الحاجات الإنسانية، فمن الضّروري العمل على إشباع تلك الحاجات من خلال أساليب التّحفيز الفعّال. فمن خلال إمعاننا النّظر في الجدول رقم (32)، نلاحظ أنّ أكبر نسبة من المبحوثين والمقدّرة ب 51%، أجابوا بأنّهم راضون إلى حدّ ما على أدائهم في المؤسسة. ويعود ذلك إلى المجهودات الجبّارة التي تبذلها هذه الأخيرة في سبيل توفير كلّ متطلّبات العامل، خاصة وأنّ الرّضا الوظيفي يستمدّ من عوامل متعدّدة بعضها يتّصل بالعمل الذي يقوم به العامل، وبعضها بالمحيط الذي يعمل فيه، وبعضها بالتنظيم الذي ينتمي إليه. فمن الخطأ الإعتقاد أنّ الفرد إذا رضي عن جانب أغفل الجوانب

¹ - مقابلة مع السيّد جعفر العقاب، رئيس قسم تخطيط و إستغلال الغاز في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز، يوم 9 جويلية 2019، على الساعة 9:00

الأخرى. فقد يعتقد البعض أنّ الأجور الجيدة كفيلة بجعل الفرد راضيا عن عمله ومهما كانت ظروف العمل، أو جوّ المعاملة السائد. وقد يعتقد البعض الآخر أنّ المعاملة الإنسانية هي مفتاح الشعور بالرّضا عن العمل متناسين العمل نفسه، والظروف المحيطة به. في حين صرّحت نسبة 30%، من أفراد العيّنة أنّهم راضين جدّا على أدائهم، حيث يرون أنّهم يقدّمون يوميا أداء مرتفع عن سابقه دون كلل أو ملل لأنّهم متعلّقين بعملهم ويحسّون بالراحة عند قيامهم بالمهام الموكّلة لهم. أمّا ما تبقى من الموظّفين والمقدّرة نسبتهم 19%، أفادوا بأنّهم غير راضين عن أدائهم، ويعود ذلك إلى عدم توقّر الشّروط المناسبة للعمل، وغياب التنظيم الفعّال والإدارة الحكيمة والعلاقات الإنسانية الصّحيحة. وهي وحسب رأينا العناصر القادرة على تحسين الأداء في المؤسّسة.

جدول رقم (33): يوضح توزيع المبحوثين حسب الرّضا على أدائهم في المؤسّسة وعلاقته بمتغيّر الخبرة

أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
38,88	14	29,26	12	21,73	05	راض جدّا
38,88	14	53,65	22	86,60	14	راض إلى حدّ ما
22,22	08	17,07	07	39,17	04	غير راض
%100	36	%100	41	%100	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) المبيّن أعلاه، أنّ 60,86% من موظّفي فئة [أقل من 5 سنوات] راضون إلى حدّ ما على أدائهم في المؤسّسة. و 21,73% منهم راضون جدّا. أمّا البقية الممثلة بنسبة 17,39% ، فقد صرّحت بأنّها غير راضية عن أدائها. أمّا فيما يخصّ فئة من [5 إلى 10 سنوات] فقد إستنتجنا أنّ أكثر من نصف المبحوثين راضون إلى حدّ ما على أدائهم وذلك بنسبة 53,65% و 29,26% منهم راضون جدّا، حيث أنّ

17,07% فقط منهم غير راضون عن أدائهم. أمّا بالنسبة لفئة [أكثر من 10 سنوات]، فنجد أنّ المبحوثين أجابوا بنفس النسبة أي 38,88% على أنّهم راضون إلى حدّ ما، و كذا راضون جدّا. أمّا النسبة المتبقية والمقدّرة ب 22,22% ، فصرّحوا أنّهم غير راضون عن أدائهم في المؤسسة.

وكتفسير لهذه النتائج، نستنتج أنّ معظم المبحوثين أكّدوا بأنّهم راضون عن أدائهم وهو ما يفسّر توفير المؤسسة لعمّالها كافة الإمكانيات الضّرورية من إمكانيات تقنية كالحواسب والآلات...الخ. وكذا النفسية عن طريق تقديم مختلف التّحفيزات لهم ممّا يؤثّر عليهم إيجابا و بالتّالي دفعهم لبذل مجهودات أكثر في أدائهم للعمل وهذا ما يكون في صالح المؤسسة ككل. و في المقابل يمكن القول أنّ عدم رضا بعض العمّال عن أدائهم يرجع إلى إرتياحهم لظروف العمل أو عدم إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات ممّا يؤثّر عليهم بالسلب و يشعرهم بعدم أهمّيتهم في المؤسسة. أو حتى لعدم توضيح المهام الموكلة إليهم، خاصة بالنسبة للعمّال الجدد، أو يمكن أن يكون راجع إلى غياب قنوات الاتصال بين الإدارة و عمّالها وبالتالي عدم رضا الموظّف على أدائه ممّا يخلف سلبيات على مردودية المؤسسة ككل.

جدول رقم (34): يوضّح تقييم الموظّف لمستوى أدائه في ظلّ الرّقابة الإدارية المطبّقة

عليه

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
عال	29	29%
متوسّط	65	65%
منخفض	06	06%
المجموع	100	100%

يعتبر ممارسة الرّقابة الإدارية على مجمل الأعمال التي تقوم بها المنظمة، عامل مهمّ لضمان إستمرارها وبقائها. ذلك كونها تبقى على إطلاع دائم بكلّ الأحداث والمستجدّات وتراقب سير العمل سواء في الدّاخل أو الخارج. و لكن الإنسان بطبعه وكما هو معروف عليه لا يحبّذ فكرة أن يكون مراقب أو تصدر إليه تعليمات أو أوامر صارمة يكون هو ملزما بإنجازها، وبالتالي يحاول بشتّى الطّرق أن لا يتعرّض لمثل هذه الأمور التي تقيد

أدائه الوظيفي أحيانا فمن خلال ملاحظتنا للجدول رقم(34) الموضّح أعلاه، نلاحظ أنّ نسبة كبيرة من المبحوثين والمقدّرة ب 65%، أفادوا لنا بأنّ أدائهم يكون متوسط في حالة شعورهم بكونهم مراقبين من الجهات العليا. ما يخلق لديهم نوع من عدم الإرتياح أثناء ممارستهم لمهامهم، ممّا يؤثّر على أدائهم الوظيفي بصورة سلبية في أغلب الأحيان. و من وجهة نظر أخرى، نجد بأنّ من المبحوثين من بيّنوا لنا بأنّ أدائهم يرتفع أكثر في ظلّ الرّقابة الإدارية المطبّقة عليهم، كون أنّ هذه الأخيرة تحفّزهم وتدفعهم لإعطاء أكثر من طاقتهم ليحصلوا على رضا رئيسهم. ويؤكّدون بأنّ العمل في ظلّ الرّقابة يخلّصهم من أخطاء كثيرة يمكن أن يقع فيها الموظّف أثناء أدائه للمهام الموكّلة له. في حين أجابت النسبة المتبقّية والمقدّرة ب 6%، أنّ أدائها في ظلّ ممارسة الرّقابة الإدارية منخفض ومتدني كونهم يعتقدون بأنّ الإدارة يجب أن تنمّي روح الثقة في موظفيها و تطبّق مبدأ الرّقابة الذاتية كونها تزيد من ثقة الفرد بنفسه وحماسه لأداء عمله .

جدول رقم (35): يوضّح تقييم الموظّف لمستوى أدائه الوظيفي في ظلّ الرّقابة الإدارية

المطبّقة وعلاقته بمتغيّر الخبرة

الخبرة		أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
الإجابة		%	ت	%	ت	%	ت
عال		30,43	07	53,48	23	44,11	15
متوسط		65,21	15	44,18	19	47,05	16
منخفض		4,34	01	2,32	01	8,82	03
المجموع		% 100	23	%100	43	% 100	34

من خلال الجدول رقم (35) الموضّح أعلاه، نلاحظ أنّ 65,21% من موظفي فئة [أقل من 5 سنوات] قيّموا مستوى أدائهم الوظيفي في ظلّ الرّقابة الإدارية المطبّقة من طرف المؤسسة بالمتوسط. في حين 30,43 % منهم أقرّوا بأنّه عال. أمّا البقية الممثلة ب 4,34% أجابوا ب منخفض. أمّا فيما يخصّ فئة من [5 إلى 10 سنوات]، فنجد أنّ 53,48% قد صرّحوا بأنّ تقييمهم لمستوى أدائهم في ظلّ الرّقابة عال و 44,18% أجابوا بمتوسط. في حين 2,32% فقط منهم من يرو بأنّه منخفض. وفي المقابل نرى أنّ مبحوثي

فئة [أكثر من 10 سنوات]، إنقسموا بين من قيّم مستواه في ظلّ الرّقابة الإدارية المطبّقة بمتوسّط وذلك بنسبة 47,05%. ومن قيّمه بعال وذلك بنسبة 44,11%، أمّا بقيّة مبحوثي هذه الفئة أقرّوا بأنّه منخفض و ذلك بنسبة 8,82% .

من خلال هذه القراءة الإحصائية، نستنتج أنّ معظم مبحوثي مختلف الفئات المدروسة، إمّا فئة [أقل من 5 سنوات] أو فئة من [5 إلى 10 سنوات] وكذا فئة [أكثر من 10 سنوات] أقرّوا بأنّ أدائهم الوظيفي في ظلّ الرّقابة الإدارية المطبّقة متوسّط أو عال وهذا إن دلّ على شيء، فإنّه يدلّ على أنّ العامل حين يشعر بأنّ مسؤوله يراقبه فهذا سيدفعه إلى بذل مجهود لإنجاز وتنفيذ المهام الموكّلة إليه خوفا من العقوبات التي يمكن أن تنجرّ عن تكاسله أو تهاونه عند إنجاز عمله. وفي المقابل، فإنّ عكس ذلك أي أنّ إعطاء الحرّية الكاملة للعمّال قد يجعل بعضهم يتناسى أو يتعمّد عدم إتقان مهامه. كما يمكن لهذا أن يخلق نزاعات وصراعات بين العمّال المتقنون لعمّالهم وغير المتقنون له في ظلّ عدم الرّقابة والحرّية الكاملة للعمّال. و من جهة أخرى نجد أنّ القلّة القليلة من العمّال الذين أكّدوا بأنّ أدائهم الوظيفي في ظلّ الرّقابة المطبّقة عليهم من طرف المؤسسة منخفض وأكثرهم نجده في فئة أكثر من 10 سنوات، ما يعني أنّهم يشعرون بعدم الثقة من طرف الإدارة رغم سنواتهم الطويلة في المؤسسة. فحسبهم فإنّ الضّغط عليهم من خلال الرّقابة الصّارمة ليس له علاقة بتحسين الأداء. فالعامل عندما يشعر بأنّ الإدارة تثق في عمله وتعطي له الحرّية فسوف يقوم بأداء مهامه على أكمل وجه.

جدول رقم(36): يوضح تقييم الموظف لمستوى أدائه في ظلّ العمل كفريق مع زملائه

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
عال	47	%47
متوسّط	48	%48
منخفض	05	%05
المجموع	100	%100

إذا أمعنا النظر في السياسات التي تتبّعها أغلب المؤسسات اليوم نجد تركيزها الكبير على العمل كفريق بين الزملاء (Team work)، وذلك لإدراكهم ووعيهم بأهمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الواحد، خاصة إذا سادها التفاهم والتعاون. فمن خلال إطلاعنا على الجدول رقم (36) المبيّن أعلاه، نلاحظ أنّ نسبة كبيرة من المبحوثين أفادوا أنّ هناك إجابيات كثيرة من وراء العمل الجماعي حيث تراوحت نسبة الذين أجابوا متوسط 48%. في حين نسبة الذين أجابوا بأنّ ادائهم يكون عاليا في ظلّ العمل كفريق مع الزملاء هي عالي 47%. و هما نسبتان متقاربتان لدرجة كبيرة، وهذا يدلّ على تعاون الزملاء في أداء أعمالهم ووظائفهم، واتصالهم الدائم مع بعضهم البعض. خاصة وأنّ هناك وظائف كثيرة مرتبطة فيما بينهم. فهم يعملون كأفراد العائلة الواحدة يتعاونون ويتشاركون في الكثير من المهام ممّا يؤدي في الأخير لتحقيق مستوى أداء جيّد وعالي. أمّا النسبة الضئيلة المتبقية، والمقدّرة ب 5% من أفراد العينة، صرّحوا بأنّ أدائهم يكون منخفضا أثناء عملهم كفريق، نظرا لكون أنّ كلّ فرد يتكلّ على الآخر في إنجاز المهام، ويتهرّبون من الأعمال التي يكفّون بإنجازها ويستبعدون المسؤولية على عاتقهم ممّا يؤخّر العمل ويعطله أحيانا. ويصل الأمر بهم في بعض الأحيان إلى مناوشات، ومشاكل تستدعي تدخل الإدارة العليا لحلّها. لكن بالرغم من ذلك، إلا أنّ العمل كفريق له أبعاد إيجابية معتبرة منها التّكامل في الأداء الوظيفي وهذا طبعا إن تمّ إستغلاله بطريقة إيجابية. فمعظم الشركات العالمية الناجحة في العصر الحالي تعتمد على العمل الجماعي (team work)، في أداء موظفيها لمهامهم على طريقة خلية النحل.

جدول رقم(37): يوضح ما إذا كان العامل يحصل على مكافآت إذا ما قام بأعمال إضافية

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
دائماً	09	09%
أحيانا	56	56%
أبدا	35	35%
المجموع	100	100%

تقوم العلاقات العامة في المؤسسة الإقتصادية ببعض الإستراتيجيات والنشاطات لتحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال المكافآت التي تقدّمها لموظّفيها مقابل الأعمال التي يؤدّونها، وعادة ما تكون مادية أو معنوية و في بعض الأحيان تكون مادية ومعنوية معا.

وإذا أمعنا النظر في الجدول رقم (28) المبيّن أعلاه، يتبيّن لنا أنّ أغلبية العمّال أي ما يمثّل 56%، يقرّون بأنّ الإدارة ومن خلال نشاطات العلاقات العامة تكافؤهم أحيانا على الأعمال الإضافية التي يقومون بها. وذلك يعود إلى أنّ المؤسسة تتوفّر على عدد هائل من الموظّفين وبالتالي لا تستطيع أن تلبي رغبات الكلّ في الحصول على هذه العلاوات. كما صرّحت نسبة مقدّرة ب 35% من العمّال أنّ المؤسسة لا تكافؤهم على الأعمال الإضافية التي يقومون بها ممّا يؤثّر على أدائهم في العمل، ما يجعلهم ينفرون من مثل هذه المهام التي تستنزف طاقتهم وتثقل كاهلهم. فيما تؤكّد فئة ضئيلة من العمّال، والمقدّرة ب 09%، أنّ الإدارة تكافئهم دائما على الأعمال الإضافية بطريقة آلية. ويفسرّ اختلاف النسب إمّا أنّ الإداة لا تكافئ عمّالها على الأعمال الإضافية، ولا تهتمّ بهم، ولا تحفّزهم، أو أنّ العمّال لا يفهمون مكافآت الإدارة، والتي قد تكون براحات تعويضية، أو إمتيازات أخرى.

جدول رقم(38): يوضّح ما إذا كان برنامج الحوافز ونظام المكافآت يحفّز الموظف لزيادة أدائه الوظيفي

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
دائماً	19	19%
أحياناً	56	56%
أبداً	25	25%
المجموع	100	100%

أصبح لزاماً على المؤسسات في وقتنا الحاضر، أن تدرك أنّ تحفيز العمّال هو مسألة مهمّة في صالح العمل. فمن الضروري أن نعلم بأنّ الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالموظّفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرّسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد. فمن خلال إطلاعنا على الجدول رقم (38)، نلاحظ إختلاف وتباين الآراء بين المبحوثين في هذا الخصوص، حيث أفرد 56% من المبحوثين أنّ برنامج ونظام المكافآت المطبّق من طرف المؤسسة، يحفّز الموظّف لزيادة أدائه الوظيفي خاصة وأنّ المؤسسة تمتلك برنامج ثري وتخصّص ميزانية معتبرة لهذا الموضوع. حيث لاحظنا ومن خلال مجمل المقابلات التي قمنا بها هناك، أي في المؤسسة أنّ أغلبية الموظّفين أقرّوا بتنوّع و ثراء برنامج العلاقات العامة فيما يتعلّق بالحوافز والمكافآت ومن بين الأمثلة التي لنا إستحضارها: إحياء أعياد وطنية وعالمية من مثل: عيد المرأة، رأس السنّة الميلادية، وكذا رأس السنّة الأمازيغية، عيد العمّال وعيد الإستقلال وغيرها من المناسبات. التي تقرّ المؤسسة من خلالها بالجهود الجبّارة التي يبذلها طاقمها الوظيفي، وفي نفس الوقت تغتنم الفرصة لتوزيع الهدايا والشّهادات والميداليات على عمّالها في الميدان، وكذا الموظّفين في مختلف فروع المنظمة حسب الإستحقاق الذي يستحقّه كلّ منهم. إضافة إلى حوافز مادية ومعنوية كالزيادة في الأجر، والحصول على مبلغ مالي معتبر نظير جهد إضافي يبذله العامل في إطار ما يعرف بالمكافآت. بالإضافة إلى عطل سنوية مدفوعة الأجر وكذا المخيمات الصيفية العائلية، والتّكوينات سواء هنا في الجزائر أو خارجها خاصة في فرنسا.

بالإضافة إلى التدرّيبات والمشاركة في قرعة سنوية، يستطيع الفائز فيها ربح سيارّة. وكدليل أكبر على حرص المؤسسة على الإهتمام بالموظّفين إبرام عقود مع أطباء و إرسال الموظّفين بين الحين والآخر لإجراء فحوصات طبيّة روتينية. كلّ هذا وأكثر من أجل الرّفع الدائم لمعنويات الموظّفين، ممّا يساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي. ومن جهة أخرى ترى نسبة من المبحوثين والمقدّرة ب 25%، أنّ المؤسسة لا تكافؤهم أبداً وهذا يدلّ على أنّها تعمل وفق مبدأ الإستحقاق في توزيع هذه العلاوات وتسعى لخلق جوّ تنافسي إيجابي بين العمّال من خلال إثارة القوى الكامنة فيهم ودفعهم للعمل وتحسين أدائهم ليحقّقوا الإنتاجية العالية، ويحصلوا على تشجيعات مثلهم مثل غيرهم ممّن يفوزون بها. أمّا الفئة المتبقية و المقدّرة نسبتها ب 19% من أفراد العيّنة، أكّدوا أنّ ثراء برنامج الحوافز و نظام المكافآت الذي تطبّقه المؤسسة يحقّزهم بصورة دائمة لزيادة أدائهم الوظيفي. خاصة وأنّها تركز على جميع الفئات دون إستثناء في دفع عجلة المؤسسة نحو النّمو والتّطور.

جدول رقم(39): يوضّح ما إذا كان الراتب المقابل لمجهود الموظّف يدفعه لتحسين أدائه

الوظيفي

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
نعم	41	41%
لا	59	59%
المجموع	100	100%

تتبع أهميّة الراتب كحافز على الإنتاج من أنّه يتيح للفرد الكثير من الحاجات الأوليّة والأساسية. فهو أوّل الأهداف التي يسعى العامل لتحقيقها من وراء عمله. ذلك أنّ المال الذي يحصل عليه يمكنه من تلبية حاجياته الطبيعية الأساسية. فمن خلال إطلاعنا على الجدول رقم(39) المبيّن أعلاه نجد أنّ ما نسبته 59% من أفراد العيّنة، قد صرّحوا أنّ الأجر الذي يتقاضونه من المؤسسة لا يعكس ولا يوافق الجهد الذي يبذلونه في العمل. فحسب عدد من العمّال، فإنّ المهام التي يقومون بها كثيرة جدّاء، خاصة وأنّ ضغط العمل يتزايد يوميا لدرجة أنّ هناك بعض الموظّفين أكّدوا لنا بأنهم يقومون بمهمّتين ويتقاضون

أجر مهمة واحدة. ومثال ذلك أن يكون الموظف تقني وإطار ويتلقى فقط أجر وظيفة التقني. ومنهم من وضّح لنا أنّ الأجر الذي يتقاضونه لا يسدّ حاجاتهم اليومية بسبب غلاء المستوى المعيشي، خاصة إذا كان ربّ عائلة. و في المقابلة التي أجريناها مع المهندس في مصلحة الرقابة والإستغلال، وضّح لنا أنّ العاملين في مؤسسة سونلغاز يقارنون أنفسهم دائما بالموظفين في مؤسسة سونطراك باعتبارهما مؤسستين تابعتين لنفس القطاع. وبالتالي يجب أن يكون لديهم نفس درجة الإستحقاق سواء في الراتب أو الإمتيازات الأخرى التي تقدّمها مثل هكذا مؤسسات¹. و هذا طبعا يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي ومردودهم في المؤسسة. و في المقابل، هناك من المبحوثين من أجاب بأنّ الأجر الذي يتقاضونه يجعلهم يحسنون من أدائهم الوظيفي وذلك بنسبة 41%. ويمكن أن يعود ذلك إلى أنّ المناصب التي يشغلونها في المؤسسة سامية، تسمح لهم بالحصول على راتب عالي يلبي إحتياجاتهم اليومية. كما يمكن أن نرجع ذلك إلى قناعتهم بأنّ راتبهم يتماشى مع المهام الموكّلة لهم.

جدول رقم(40): يوضّح أثر التحفيز والتشجيع من طرف المؤسسة على أداء الموظفين

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
التحسين من الأداء	50	50%
تطمح للوصول لدرجة أعلى في المؤسسة	22	22%
لا يؤثر في مردودك المهني	28	28%
المجموع	100	100%

باعتبار أنّ التحفيز والتشجيع يمثلان عاملان جدّ مهمّان في المؤسسة كما سبق وأن أشرنا إليه في الجدول رقم(38). فنحن، ومن خلال تحليلنا للجدول رقم(40) الموضّح أعلاه، يمكن أن نستنتج بأنّ نظام الحوافز الذي تطبّقه المؤسسة يؤثر بشكل أو بآخر على الموظف. حيث أفادت نسبة 50% أي نصف المبحوثين، بأنّها تساهم في التحسين من الأداء. في حين

¹مقابلة مع السيد عمران بن لونييس، مهندس في مصلحة الرقابة و الإستغلال في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتيزي وزو، يوم 21 جويلية 2019، على الساعة 13:00

إنقسمت النسبة المتبقية بين من صرّحوا بأنّه لا يؤثر في مردودهم المهني، وذلك بنسبة 28% من جهة. ومن أجابوا بأنّ ذلك يدفعهم للوصول لدرجة أعلى في المؤسسة في إطار ما يعرف بالترقية بنسبة 22%، من جهة أخرى. أي أنّ هذه الحوافز تحقق الرضا التام للعاملين، ومن ثمّ يتعلّقون ويرتبطون إرتباطا وثيقا بعملهم و يصبحون على علم بمدى أهميّة العلاقة بين الأداء و التّحفيز.

جدول رقم(41): يوضّح ما إذا كان منح الترقّيات يؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
نعم	63	63%
لا	15	15%
لا أدري	22	22%
المجموع	100	100%

تعبّر الترقية عن إنتقال الموظّف من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة التي يشتغل بها. أو أن يشغل وظيفة تكون درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها من قبل. بحيث يترتّب عن ذلك فوائد مادية ومعنوية له. فتستغلّ المؤسسة هذا المؤشر كحافز على العمل بالنسبة للموظّف، للتّحسين من أدائه الوظيفي. فمن خلال إمعان النّظر في الجدول رقم (41) المبيّن أعلاه، يتبيّن لنا أنّ نسبة 63% من المبحوثين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قد حصلوا على ترقّيات وظيفية، وهذا إن دلّ على شيء فإنّه يدلّ على إهتمام المؤسسة بمثل هكذا حوافز لتشجيع عمّالها على إعطاء أداء مرتفع. ممّا يؤثر إيجابا على مردودهم المهني، وبالتالي بلوغ الأهداف المسطرة وفي الأجل المحدّدة. وخلال المقابلة التي أجريناها مع المكلف بالاتصال في المؤسسة موضع الدراسة، صرّح لنا السيّد سعيد بن خمّو، أن عملية الترقية الوظيفية لا تتمّ بصفة عشوائية بل تقوم على مجموعة من القواعد التي تبدأ من تقييم الموظّف من قبل مسؤوله يوميا لملاحظة نقاط قوّته وتشجيعها، و كذلك إكتشاف نقاط ضعفه ومحاولة التعديل فيها بحيث تتراوح عملية التّنقيط بين 13 و 16، من عشرون. وفي آخر السنّة تحدّد مجموعة من الموظّفين الذين يكونون مرشّحون للتّرقية.

ولكون أنّ المؤسسة تعمل على ترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين، فإنّ الشّخص المرقيّ مثلا هذه السنّة لا يحقّ له الحصول على ترقية أخرى إلاّ بعد مرور 3 سنوات. وبالرغم من كلّ هذا، إلاّ أنّ هناك نسبة ولو كانت صغيرة من الموظفين والمقدّرة ب 15%، أفادوا بأنّهم لم يحصلوا على ترقية وظيفية. ويعود ذلك لكونهم حديثوا التّوظيف وبالتالي لم تسمح لهم الفرصة بعد للفوز برتب أعلى في المؤسسة. ولكن بالرغم من ذلك، فمن المؤكد أنّ حصولهم على مثل هذا التّشجيع سيحسن حتما أدائهم الوظيفي. في حين أنّ هناك نسبة لا بأس بها من الموظفين والمقدّرة ب 22%، أكّدوا بأنّهم لا يدرون إن كان حصولهم على ترقية معيّنة في المؤسسة سيحسن أم لا من أدائهم المهني. ويعود ذلك إلى عدم وعيهم بعد بأهميّة التّنقل بين الوظائف. في الأخير حبّذا أن نشير إلى أنّ التّرقية الوظيفية تساعد الأفراد داخل التّنظيم على الرّفح من مستوى قدراتهم في إنجاز العمل، بحيث يكونون على دراية كاملة بكلّ الأمور التي تتعلّق بكلّ منصب شغلوه في المؤسسة وبالتالي هذا ما يؤثّر إيجابا على أدائهم الوظيفي، بحيث بإمكانهم أن يمارسوا أكثر من عمل في آن واحد.

جدول رقم(42): يوضّح ما إذا إستفاد الموظف من فترات تدريبية خلال عمله

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
نعم	58	58%
لا	42	42%
المجموع	100	100%

يعدّ التّدريب أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحضى بإهتمام كبير في المؤسسة. حيث يسعى العامل من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التّكيف مع منصب عمله والقيام به دون أيّة صعوبات. كما أنّ التّطور المستمر في التّكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمّال. يتبيّن لنا من الجدول رقم(42) الموضّح أعلاه، أنّ أغلبية أفراد العيّنة والمقدّرة بنسبة 58% من العمّال، قد إستفادوا من التّدريب. حيث أكّدت لنا رئيسة قسم الموارد البشرية بالنّياحة، خلال مقابلتنا معها أنّ

المؤسسة تعتمد على التدريب التخصصي كون أنّ هذا النوع من التدريب يعدّ أنسب طريقة للتكوين الجيد للعامل. باعتبار أنّ نشاط المؤسسة وخاصة في مجال الطاقة الكهربائية، يعرّض الأفراد دائما إلى خطر الإصابات وحتى الموت. ولهذا فتلقّاهم لهذا النوع من التدريب يحميهم أولا ويمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه ثانيا. و عن طريقه يتسنى للأفراد إكتساب المهارات والتقنيات الأساسية لتعزيز نشاط المؤسسة.¹ فمثلا إذا إستفاد كهربائي الصيانة من تدريب متخصص في مجال صيانة المولدات الكهربائية، فإنه يتدرّب على كيفية تسيير المنشآت، كيفية التشخيص الدقيق للأعطاب وكيفية حماية نفسه وحماية ممتلكات المؤسسة²

وبالتالي فإنّ هذا التدريب يعتبر بالنسبة للأفراد بمثابة الدعم المستمر للقدرات والمهارات بما يكفل تنمية مواهبهم وكفاءتهم بإكتسابهم مهارات ومعارف جديدة، تمكّنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية. أمّا بالنسبة للفئة المتبقية والمقدّرة ب 42 %، أفادوا بأنهم لم يستفيدوا من فترات تدريبية خلال عملهم، ويعود ذلك إلى أنّ طبيعة عملهم لا تتطلب منهم القيام بإجتياز مثل هذه الدورات، بل تنظّم المؤسسة ما يعرف بالأيام الدراسية كالملتقيات والأبواب المفتوحة من خلالها يحضى الكلّ بفرصة المشاركة، والإستفادة من خبرات وتجارب المختصين في مجال عملهم. وللإشارة فإنّ مراكز التدريب تابعة لمؤسسة سونلغاز، وبالتالي فإنّ هذه الأخيرة، تتكفل تحمّل أعباء وتكاليف هذه التكوينات، على أن يبقى المتدرّب مخلصا لها كونه يبرم عقدا مدّته عامين بينه وبين المؤسسة و إن أخلّ بالعقد فإنّ غرامات مالية تنجرّ على ذلك.³

مقابلة مع السيّد شهرزاد أيت عبد القادر ، مرجع سبق ذكره¹

- مقابلة مع السيّد حسين دلهوم، مهندس أمن في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو، يوم 04 جويلية 2019 ، على الساعة 11:30²

- مقابلة مع السيّد شهرزاد أيت عبد القادر، مرجع سبق ذكره³

جدول رقم(43): يوضح توزيع المبحوثين حسب مدى الإستفادة من فترات تدريبية خلال عملهم وعلاقته بمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		إبتدائي		متوسط		ثانوي		تكوين مهني		تكوين في معهد		جامعي
الإجابة		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		/	/	80	04	75	06	53,33	08	15,38	02	52,32
لا		/	/	20	01	25	02	46,66	07	84,61	11	40,67
المجموع		/	/	%100	05	%100	08	%100	15	%100	13	%100

من خلال عرض نتائج الجدول رقم(43) الموضّح أعلاه، نستنتج غياب المستوى الإبتدائي حيث يمثل 0 % من المبحوثين، في حين نجد أنّ 80% من فئة مبحوثي المستوى المتوسط، قد إستفادوا من فترات تدريبية خلال عملهم. و20% منهم فقط من لم يستفيدوا. أمّا فيما يخصّ مبحوثي فئة المستوى الثانوي فنجد أنّ 75% منهم صرّحوا بأنّهم إستفادوا من هذه الفترات و25% منهم أجابوا ب "لا"، أي أنّهم لم يستفيدوا منها. في حين نلاحظ أنّ العمّال المتخرّجين من معاهد التّكوين المهني والمقدّرة نسبتهم 53,33%، إستفادوا من دورات تدريبية و46,66% منهم لم يستفيدوا منها. ومن جهة أخرى فإنّ مبحوثي فئة التّكوين في معهد خاص، فنلاحظ أنّ نتائجه عكس الفئات الأخرى، حيث أنّ 15,38% فقط من المبحوثين من صرّحوا ب "نعم"، أمّا الأغلبية المقدّرة ب84,61% فلم تستفد من فترات تدريبية. أمّا الفئة الأكثر تمثيلاً للعينة المتمثلة في المستوى الجامعي نلاحظ أنّ 59,32% منهم أقرّوا بإستفادتهم من فترات تدريبية خلال عملهم. أمّا النسبة المتبقية المقدّرة ب 40,67% أفادت بعدم إستفادتها من مثل هذه البرامج التّدريبية.

وكتفسير لهذه النّتائج، نلاحظ أنّ معظم المبحوثين قد إستفادوا من برامج تدريبية خلال عملهم، بغضّ النّظر عن مستواهم التّعليمي. ممّا يدلّ على أنّ المؤسسة تهدف إلى تلبية إحتياجات عمّالها وتعميم فرصة التّدريب لكافة الموظّفين. ومسايرة مختلف التّطوّرات والتّغيّرات الحاصلة في الوظيفة. في حين نلاحظ أيضاً من خلال الجدول أنّ معظم المتخرّجين من المعاهد الخاصة أكّدوا بأنّهم لم يستفيدوا من فترات تدريبية خلال عملهم وهذا يمكن إرجاعه إلى التّكوينات العمّقة والمختلفة التي تلقوها في هذه المعاهد فيما يخصّ ميدان عملهم ممّا يجعل المؤسسة تعطي الأولوية للموظّفين الذين لم يسبق لهم أن تلقّوا تدريبات في مجال عملهم. أمّا فيما يخصّ المبحوثين الذين أجابوا بعدم إستفادتهم من هذه الدّورات على إختلاف مستوياتهم التّعليمية، فهذا راجع ربّما إلى أنّه لم تتح لهم الفرصة بعد للحصول على هذه التّدريبات بحكم أنّه يتمّ إختيار العمّال المستفيدين منها عن طريق إجراء قرعة أو أنّ مجال عملهم لا يتطلّب إجراء تدريبات.

جدول رقم(44): يوضح إذا كانت فترات التّدريب التي قام بها الموظّف تتناسب مع عمله الحالي في المؤسسة

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
نعم	45	77,58%
لا	13	22,41%
المجموع	58	100%

يتّضح لنا من الجدول رقم(44) المبين أعلاه، أنّ أغلبية أفراد العيّنة والممثلة بـ 77,58%، أكّدت أنّها تعمل في الإختصاص الذي تلقّت عليه تدريباً. وهو ما يؤكّد أنّ المؤسسة تأخذ بعين الإعتبار ضرورة التّوافق والإرتباط بين منصب العمل والتّدريب الذي يخضع له العامل، و بالتالي إعتماده على مبدأ التّخصّص في العمل. ولعلّ ما يدعم ذلك، هو التّدريب التّخصّصي الذي يتلقّاه الأفراد خلال مشوارهم العملي. في حين ترى النسبة المتبقّية والمقدّرة بـ 22,41 % بأنّ التّدريب الذي حضيت به لا يخدم عملها الحالي في المؤسسة، و إنّما كان فقط لأخذ فكرة عامة عن المؤسسة و أهدافها و متطلّباتها.

جدول رقم(45): يوضح الفوائد التي جناها الموظّف خلال فترات التّدريب التي قام بها

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
ترقية في المنصب	10	17,24%
ترقية في السلم	/	/
زيادة في مستوى الأداء	21	36,20%
زيادة في القدرات العلمية و العملية	27	46,55%
أخرى	/	/
المجموع	58	100%

إنّ المؤسسة لا تكتفي بتدريب موظفيها فحسب، بل وتقوم أيضا بتقييمهم بعد هذه العملية لتتعرّف على الفوائد التي جناها الموظّف من خلال فترات التّدريب التي قام بها. وذلك عن طريق قياس أدائهم ليرى الفارق بين مستواهم ومردودهم قبل العملية التّدريبية وبعدها.

فمن خلال الجدول رقم(45) المبين أعلاه نلاحظ أنّ نسبة 46,55% من العينة، قد صرّحت أنّ التّدريب الذي تلقّته ساهم في الزيادة والرّفع من القدرات العلمية والعملية. ويعود ذلك إلى المعارف والمهارات المهنية التي اكتسبوها. وهذا ما يعطي إنطباعاً أنّ المؤسسة قد إستثمرت في الرّأس المال البشري. فالّتدريب المعتمد عليه قد قدّم ما كان منوطاً به، من إعطاء إضافات للأفراد مقارنة بمجموع المهارات التي كانوا يمتّعون بها قبل القيام به. في حين ترى نسبة أخرى من المبحوثين المقدّرة بـ 36,20% أنّ التّدريب ساعدهم في زيادة مستوى أدائهم الوظيفي. حيث أنّه بدون تدريب، لا يستطيع العامل القيام بعمله على أحسن وجه. وأنّ الإعتماد عليه هو الذي يعمل على تثمين معارف الأفراد وتزويدهم بمهارات وكفاءات جديدة تسمح لهم بممارسة وظائفهم بكلّ سهولة. في حين ترى النسبة المتبقية، والمقدّرة بـ 17,24%، أنّ التّدريب ساهم في حصولهم وبلوغهم مراتب عليا في المؤسسة، من خلال التّرقية في المنصب. بإعتبار أنّ هذه الأخيرة مصنّفة ضمن برنامج المؤسسة فيما يخصّ تحفيز العاملين بها. فمثلا عندما يوظّف تقني صيانة في المؤسسة يتلقّى تدريبا أساسيا على وظيفة وبعد العمل لفترة معينة يتحصّل على التّرقية لتولي منصب رئيس فريق الصيانة وهذا بعد خضوعه لتدريب ثاني يكون مختلفا عن الأوّل من عدّة جوانب كإضافة مقاييس أومواد جديدة، تتماشى والمنصب الجديد. كذلك السبب الآخر هو ذلك الإحساس بالثقة والتّحكّم الذي يظهر لدى العامل عند إدخال بعض التّقنيات في العمل و هذا ما صرّح به مهندس في مصلحة الرّقابة و الإستغلال¹.

جدول رقم(46): يوضّح ما إذا كانت المؤسسة تأخذ بأراء العاملين في إعداد نشاطات

وبرامج العلاقات العامة

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
دائما	31	31%
أحيانا	24	24%
أبدا	45	45%
المجموع	100	100%

تعدّ مشاركة الفرد في القرارات الهامة التي تتخذها المؤسسة خاصة ما يتعلّق منها بنشاطات العلاقات العامة حافزا ودافعا مهمّا لهم. علما أنّ هذه النّشاطات تخدم مصالحهم

¹- مقابلة مع السيّد عمران بن لونس، مرجع سبق ذكره

بالدرجة الأولى. لكن، ومن خلال إطلاعنا على النتائج المبينة في الجدول رقم(46)، نلاحظ أنّ أغلبية المبحوثين والممثلة نسبتهم 45%، قد صرّحوا أنّ المؤسسة لا تأخذ أبداً بآرائهم في إعداد نشاطات وبرامج العلاقات العامة. ويعود ذلك إلى كونها تسير وفق نظام إداري صارم ومنظم. فالسياسة العامة للمؤسسة موضوعة من طرف الشركة الأم والمتمثلة في مجمع سونلغاز، القاطن مقرّها بالجزائر العاصمة. في حين نسبة أخرى من أفراد العينة المقدّرة بـ 31%، أجابوا بأنّ المؤسسة تأخذ دائماً بآرائهم في إعداد مثل هذه النشاطات وهي نسبة معتبرة بعض الشيء. وفي هذا الصدد، أكّدت لنا رئيسة قسم الموارد البشرية أنّهم بمثابة همزة وصل بين الإدارة والمرووسين، حيث أنّهم على اتصال وتواصل دائم مع المسؤولين ومتّخذي القرارات في المؤسسة بخصوص إنشغالات الموظّفين وإعداد برامج الحوافز و نظام المكافآت وتحديد درجات الإستحقاق في الحصول على هذه التّشجيعات بإعتبارها الجهة المكلفة بتسيير شؤون العاملين والموظّفين. في حين ترى النّسبة المتبقية والمقدّرة بـ 24% أنّ المؤسسة تأخذ أحيانا بآرائهم في بعض المواضيع التي تهتمّهم وتهمّ سير عملهم، من مثل الخضوع للتّدريب في تخصّص معيّن سواء يخدم عملهم، أو لزيادة وتطوير معارفهم ومكتسباتهم في مختلف الميادين التي تهتمّ بها المؤسسة. و لقد أكّد لنا رئيس قسم تخطيط الشبكات الكهربائية والغازية أنّه قد إستفاد من دورات تدريبية في مجال الاتصال رغم أنّ تخصّصه ومنصبه مخالف تماما لميدان عمله¹. ومن هنا نستنتج بأنّ المؤسسة، ورغم نظامها الصّارم في إعداد مثل هكذا برامج، إلّا أنّها تفتح بعض المجال لمشاركة الموظّفين في بعض القرارات والآراء و لكن يظلّ ذلك في الحدود المعقولة التي تحدّدها المنظّمة.

¹- مقابلة مع السيّد جعفر لعقاب، مرجع سبق ذكره

جدول رقم (47): يوضح توزيع المبحوثين حسب أخذ المؤسسة بآراء العاملين في إعداد نشاطات و برامج العلاقات العامة حسب متغير الخبرة المهنية

أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة الإجابة
ت	%	ت	%	ت	%	
09	26,47	13	30,32	06	26,08	دائما
08	23,52	07	16,27	10	43,47	أحيانا
17	50	23	53,48	07	30,43	أبدا
34	100	43	100	23	%100	المجموع

نستخلص من الجدول رقم (47) المبيّن أعلاه، أنّ 43,47% من مبحوثي فئة [أقل من 5 سنوات]، صرّحوا بأنّه أحيانا ما تأخذ المؤسسة بآرائهم في إعداد نشاطات وبرامج العلاقات العامة. و 30,43% منهم، أجابوا بأنّ المؤسسة لا تأخذ أبدا بآرائهم في مثل هذه المواضيع. في حين 26,08% منهم، أكّدوا بأنّه دائما ما تستشيرهم المؤسسة وتأخذ بآرائهم. ومن جهة أخرى نجد فئة [من 5 إلى 10 سنوات]، حيث نلاحظ أنّ أكثر من نصف مبحوثيها أي ما يمثل 53,48% أقرّوا بأنّ المؤسسة لا تأخذ أبدا بآرائهم، أمّا 30,23% منهم أجابوا بأنّها دائما تستشيرهم، والنسبة المتبقية المقدّرة ب 16,27% أجابوا ب أحيانا. وفي المقابل فإنّ فئة [أكثر من 10 سنوات] يتّضح لنا من خلالها أنّ نصف المبحوثين الممثّلة نسبتهم ب 50%، أكّدوا أيضا بأنّ المؤسسة لا تعتمد أبدا على آرائهم في إعداد نشاطات وبرامج العلاقات العامة. في حين 26,47% صرّحوا بأنّها تأخذ دائما بآرائهم. أمّا النسبة المتبقية من هذه الفئة المقدّرة ب 23,52% أجابوا ب أحيانا.

وكتفسير لهذه النتائج، نلاحظ أنّ نسبة معتبرة من الموظّفين على اختلاف سنوات خبرتهم أكّدوا أنّ المؤسسة لا تأخذ أبدا بآرائهم في إعداد نشاطات وبرامج العلاقات العامة. والسبب يمكن أن يكون راجع إلى عدم وجود علاقة تفاعل إجتماعي بين إدارة المؤسسة وموظّفيها ممّا يصعّب الأمور. وكذا غياب شبكة إتّصال بين الإدارة وعمّالها، بالرغم من أنّ رأي

الموظف البسيط قد يكون أفضل من رأي المسؤول نفسه. ولكن عدم ثقة الإدارة في قدرات الموظف قد تحول دون إستفادة المؤسسة من خبرات وآراء عمّالها. وفي المقابل فإنّ العمّال الذين أجابوا ب دائما وأحيانا خاصة في فئة أقل من 5 سنوات ما يعني أنّ العمّال لا يملكون خبرة كبيرة، ولكن المؤسسة تحاول إدماجهم عن طريق أخذ آرائهم بعين الإعتبار في إعداد نشاطات وبرامج العلاقات العامة خاصة إذا كانت مناصبهم تقتضي ذلك. أما بالنسبة لفنتي [من 5 إلى 10 سنوات] و [أكثر من 10 سنوات]، فهذا يعني أنّ إدارة المؤسسة تعتمد عليهم بحكم خبرتهم الطويلة ومعارفهم المكتسبة خلال السّنوات التي كانوا فيها في خدمة المؤسسة.

جدول رقم(48): يوضّح أثر مساهمة الأفراد بآرائهم في المؤسسة على أدائهم الوظيفي

الإجابة	التكرار	التكرار النسبي%
الرّفْع من مستوى ثقّتك في أدائك	17	30,90%
تحفيزك للقيام بالمهام الموكّلة لك	20	36,36%
زيادة روح التّعاون و العمل كفريق	18	32,72%
أخرى	/	/
المجموع	55	100%

إنّ أخذ المؤسسة لآراء الموظفين بعين الإعتبار أثناء إعدادها لبرامج العلاقات العامة، يؤثّر بشكل أوبآخر على معنوياتهم ومردودهم المهني. فقد تباينت وتنوّعت إجابات المبحوثين في هذا الصّد، حيث نستنتج ومن خلال إطلّاعنا على الجدول رقم(48) الموضّح أعلاه أنّ نسبة 36,36% من المبحوثين أكّدوا بأنّ الأخذ بآرائهم يساهم في تحفيزهم للقيام بالمهام الموكّلة لهم. حيث يشعر الموظف بأهمّيته في المؤسسة. وأنّ هذه الأخيرة لا تستطيع الإستغناء عنه وتحاول أن توفّر له ظروف عمل ملائمة ليقوم بمهامه على أكمل وجه. في حين أجابت نسبة 32,72%، بأنّ الأخذ بآرائهم في مثل هذه المواضيع يساعد على زيادة روح التّعاون والعمل كفريق للخروج برأي واحد متّفق عليه بين زملاء العمل. وهذا يساهم بدوره في بناء علاقات ودّ و تعاون فيما بينهم، و يوضّح أهميّة العلاقات

الإنسانية في المؤسسة. أما النسبة المتبقية والمقدّرة ب 30,90% ترى بأن مشاركتها في إتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطات العلاقات العامة تعمل على الرّفع من مستوى ثقّتها في أدائها و ذلك كونها على دراية بأنّ الإدارة ستقوم بمكافئتها نظير المجهودات التي تبذلها.

❖ أهمّ الإقتراحات المقدّمة من طرف الموظّفين لمسؤولي العلاقات العامة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرض زيادة فعالية و جودة الأداء الوظيفي:

لقد تمّ طرح مجموعة من الإقتراحات من طرف الموظّفين و المسؤولين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للتّحسين من الأداء الوظيفي، و التي يمكن لنا إجمالها في النّقاط التّالية:

✓ تخصيص مكتب أو فرع خاص بالعلاقات العامة، يكون مستقل من حيث الدّور و الممارسات التي يتكفّل بها كغيره من المكاتب داخل المؤسسة.

✓ يجب على الجميع سواء الموظّفين أو المسؤولين كلّ حسب وظيفته تحمّل مسؤولياتهم إتّجاه عملهم بشكل خاص و إتّجاه المؤسسة بشكل عام.

✓ في حال وجود العلاقات العامة، لا بدّ من تنظيم دورات تدريبية بانتظام حسب التّخصّص و المجال العملي لكلّ موظّف، بمعنى التّوجّه إلى ما يعرف بالتّدريب التّخصّصي.

✓ توفير إمكانيات مادية و معنوية لتّحسين ظروف العمل، مع الأخذ بعين الإعتبار إنشغالات العمّال و آرائهم حول القضايا التي تهّم المؤسسة و صورتها.

✓ توفير تقنيات إتّصالية حديثة ذات جودة عالية و ذلك لإنجاز العمل بأعلى كفاءة و في مدّة زمنية قصيرة.

✓ تعزيز الإتّصال بين الإدارة و الموظّفين.

✓ الحرص على إيصال المعلومة اللّازمة للعمل في الوقت المناسب.

✓ تشجيع الموظّفين بمختلف الطّرق من تقديم علاوات، و زيادة في الأجر و تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص في الحصول على مختلف الهدايا المقدّمة من طرف المؤسسة سنويا.

✓ تشجيع المبادرة الفردية و إعطاء أهمّية كبيرة للموظّفين الجدد لإدخالهم بسهولة في جوّ العمل.

النتائج العامة للدراسة:

تعتبر مرحلة التطرق إلى النتائج العامة محطة الوصول بعد مسيرة بحثية تخللتها العديد من المسائل الفرعية التي تنصبّ كلّها في إطار الإشكال العام والرئيسي لموضوع بحثنا والمتمثّل في أثر إستراتيجيات العلاقات العامة على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع تيزي وزو- التي تعتبر واحدة من فروع مجمّع سونلغاز والتي تطبّق عليها الإستراتيجية العامة لسونلغاز بكلّ جزئياتها العامة والخاصة.

وبعد الغوص في حيثيات هذا البحث توصلنا لإستخلاص العديد من النتائج التي تعتبر في حدّ ذاتها إجابة منطقية على السؤال الرئيسي و الأسئلة الفرعية للبحث الواردة في الإشكالية.

1- توصلت الدراسة إلى أنّ العلاقات العامة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتيزي وزو لم تحض في الهيكل التنظيمي بمكانتها المستحقّة، إذ لم يمنح لها مكتب مستقل يسمح لها بالقيام بوظائفها بشكل أفضل، وإّما أدخلت كوظيفة إضافية من وظائف الاتصال، كما أنّ برامجها لم تحض بقدر من الإلتزام والإحترام وهذا يعني أنّ مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لا تعطي أهميّة للدور الذي يمكن للعلاقات العامة أن تلعبه في إرتقائها وتطوّرها.

2- كشفت الدراسة أنّ الاتّصال بوسائل الإعلام إحتلّ المرتبة الأولى في ترتيب وظائف العلاقات العامة بالمؤسسة حسب الأولوية، فهي تتّصل وتحتكّ بها كثيرا لأنّها السبيل والضّمان للوصول إلى قدر كبير من الجمهور على إختلاف أعمارهم و شرائحهم للتعريف بصورتها وهويّتها وخدماتها. وكذا السّعي إلى بناء علاقات تفاعلية وتكوين علاقات طيّبة معها وكسب تأييدها وتعاونها من أجل تقديم الصورة والسّمة المشرفة لها.

3- بيّنت الدراسة أنّ هدف تحسين صورة المؤسسة إحتلّ المرتبة الأولى في الترتيب الأولوي لأهداف العلاقات العامة، حيث تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدّمها والمتعلّقة بالكهرباء والغاز. كما أنّ هذا التّحسين مرتبط بالتعرّف على طبيعة الجمهور من خلال القيام بالدراسات وهذا عن طريق الموقع الإلكتروني الذي وضعته www.sdc.com والمعارض التي تنظّمها الأمر الذي يسمح للمواطن المستفيد من هذه

الخدمات الإدلاء برأيه إتجاه الخدمات المقدّمة لأنّ العمل على تحسين صورة المؤسسة يبدأ من الإستجابة لهذه المطالب وإشباعها.

4- توصّلت الدّراسة إلى أنّ العلاقات العامة تعتمد على مجموعة من الوسائل لتحقيق الاتّصالات الداخليّة، منها بالدرجة الأولى الهاتف والبريد الإلكترونيّ، الإعلانات وكذا التّعليمات و الفاكس وغيرها من الوسائل التي تستخدم حسب الضّرورة والهدف من الاتّصال.

5- لم تتوقّف مؤسسة سونلغاز عن البحث في أهمّ المعارف العلميّة التي تجعلها من بين أهمّ المؤسسات الإستراتيجية، حيث تأثرت بأفكار ونظريات تخدم الموارد البشرية. ولكن في مجال آخر جدّ مهمّ وهو مجال العلاقات العامّة الداخليّة والتي تعتمد على كسب ثقة جمهور المؤسسة وعلى التّضامن والتّعاون بين الرّئيس والمروّوس.

6- تحاول مؤسسة سونلغاز، بالرّغم من وجود عدّة نقائص وإشكاليات أن تبذل مجهودات بغرض التّفويض من الفجوة الموجودة بين المسؤولين والعمّال والرّفيع من قيمة ومكانة العلاقات و بالتّالي تشجيع عمّال وموظّفي سونلغاز على تنفيذ الأهداف سواء كانت إستراتيجية أو عمليّة وتدعيم العلاقات العامّة الداخليّة المشتركة بين الإدارة العليا في المؤسسة والعاملين، أخذه بمبدأ إستراتيجية المشاركة في خطتها الإستراتيجية حيث أخذت هذه المشاركة أشكالاً متعدّدة متمثّلة في المشاركة في الإجماعات والمساهمة في تحقيق الأهداف... إلخ.

7- من خلال دراستنا توصّلتنا إلى أنّ مؤسسة سونلغاز تولي إهتماماً كبيراً لعمّالها وموظّفيها، وتعمل على رفع معنوياتهم بمختلف الوسائل والطّرق مادية كانت أو معنوية مرتكزة في ذلك على ما يعرف ببرامج العلاقات العامّة الداخليّة ومختلف الأنشطة التي يشملها هذا المجال لضمان أداء عالٍ وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

8- تعتمد مؤسسة سونلغاز على إستراتيجية خاصة بنشاط العلاقات العامة والتمثّلة في مشاركة الأرباح مع موظّفيها بهدف إشعارهم بأهمّيتهم ومكانتهم في المؤسسة، وبالتالي التّأثير فيهم ودفعهم لتحسين أدائهم الوظيفي والإخلاص لمؤسستهم.

9- تلعب تكنولوجيا المعلومات و الاتّصالات دورا مهمّا في التّحسين من مستوى الأداء الوظيفي. حيث تعمل المديرية جاهدة على عصرنه وسائل الإتّصال وتأهيل العمّال ولكن يبقى هناك نقص كبير في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات.

10- هناك علاقة طردية بين معنويات الموظّفين والأداء الوظيفي الذي يقدّمونه. بمعنى أنّه كلّما زاد تشجيعهم ماديا أو معنويا، يزداد نشاطهم ورغبتهم في العمل.

خاتمة:

أضحت العلاقات العامة من أهمّ مكوّنات العمليّة الإدارية لأيّ مؤسسة مهما كان نوعها وتطوّرت بشكل عظيم بما يتوافق مع التّطوّرات السّائدة في العالم في مختلف المجالات خاصة التّكنولوجية منها من مجالات الاتّصال وتقنية المعلومات، ولا يختلف دور العلاقات العامة خارج المؤسسة عن داخلها حيث أنّها تلعب دورا هاما في تحقيق الإنسجام بين الإدارة وموظّفيها من خلال إشراكهم في قرارات المؤسسة وإعلامهم بكافة المستجدّات الخاصة بمؤسستهم وتوفير جوّ ملائم لهم يساعدهم ويشجّعهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

فمن خلال دراستنا هذه التي هدفت إلى معرفة كيف تؤثر إستراتيجيات العلاقات العامة على الأداء الوظيفي للموظّفين في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو، وبعد الإجابة على كلّ تساؤلات الدّراسة توصلنا إلى نتيجة مفادها أنّ العلاقات العامة لم ترقى إلى المستوى المطلوب بإعتبار أنّ أغلبية الموظّفين لم يكن لديهم مفهوم واضح للعلاقات العامة بحيث يدرجونها في مفهوم الاتّصال وبهذا نستنتج أنّ نشاطات العلاقات العامة في المؤسسة تقام تحت مسمّى الاتّصال بدرجة كبيرة بإعتباره عصب المؤسسة ولبّ العلاقات العامة، والقوّة الدّافعة لوجودها وتطوّرها من خلال الإستهخدام الأمثل لوسائلها التي بدورها تبرز قدرات العاملين وتحفيزهم للقيام بوظائفهم، وبما أنّ مؤسسة سونلغاز تعتبر من أكثر المؤسسات إهتماما بالاتّصال أصبح من الضّروري إعادة النّظر في سياستها الإتّصالية بشكل يمكّنها من إثبات مكانتها وزيادة ثقّتها بجمهورها الدّاخلي، وبالتالي وضع أهميّة قصوى للعلاقات العامة.

ففي الأخير، يمكننا القول أنّ هذا الموضوع يعتبر مجالا خصبا للبحث والتّقصي والتّحري، خاصة في بلادنا الجزائر، حيث تحتاج المؤسسات الجزائرية على إختلاف هيكلتها ومنتوجاتها وخدماتها إلى بحوث ودراسات في هذا الحقل العلمي، الذي يعطي إهتماما بالغا للمورد البشري في المؤسسات، بإعتباره أهمّ عنصر داخلها وسبيل لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أبو أصبع صالح خليل: العلاقات العامة والاتصال الانساني، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
- 2- أبو سمرة محمد: الاتصال الإداري والاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 3- أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، (إطار نظري وحالات علمية)، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 4- أبو علام رجاء محمود: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط5 ، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2006 .
- 5- أبو قحف عبد السلام: الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002
- 6- البكري تامر: الاتصالات التسويقية والترويجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006
- 7- البيومي صالح: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 .
- 8- الجبوري عبد الكريم: العلاقات العامة فنّ وإبداع، ط1، دار البحار، بيروت، 2002 .
- 9- الجوهر محمد ناجي: الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
- 10- الجوهر محمد ناجي: وسائل الاتصال في العلاقات العامة وتنظيمها، مكتبة الرائد، عمان، 2000.
- 11- الخطيب سعادة راغب: مبادئ العلاقات العامة، إدارة البديلة ناشرون وموزعون، عمان، 2009 .
- 12- الخطيب سعادة راغب: مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000.
- 13- الدبلمي عبد الرزاق محمد: المدخل إلى العلاقات العامة، ط1، دار الثقافة، 2001.
- 14- الروبيعي عرسان يوسف: العلاقات العامة والتنمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 .

- 15-السالم محمد سعيد، صالح عادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 .
- 16-السالم مؤيد سعيد وآخرون: إدارة القوى العاملة، مطبعة الإقتصاد، بغداد، 1991 .
- 17-الشماع محمد حسن: مبادئ الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2001 .
- 18-الشيخ سالم فؤاد وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز المكتب الأردن، 1995.
- 19-الصحن محمد فريد: العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، بيروت، 1988.
- 20-الصرابرة محمد نجيب: العلاقات العامة، الأسس والمبادئ، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2001 .
- 21-الصيرفي محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 .
- 22-الصيرفي محمد: الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، دسن
- 23-الطائي يوسف حجيم، الفصل محمد عبد المحسن: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 24-العدوى فهمي محمد: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 25-العشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- 26-الفقي إبراهيم: قوة التحفيز(كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم)، ط1، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- 27-الكلادة طاهر محمود: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011 .
- 28-الكلادة طاهر محمود: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهرانة للنشر والتوزيع، الأردن، د س ن
- 29-الهيثي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .

- 30-إمام إبراهيم: فن العلاقات العامة والإعلام: مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1948 .
- 31-إمام إبراهيم: فن العلاقات العامة والإعلام، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1968.
- 32-أنجرس موريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر ، الجزائر، 2004
- 33-بدوي حافظ هناء: العلاقات العامة والخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001 .
- 34-برنوطي نائف سعاد: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، د س ن
- 35-بن حبيب عبد الرزاق: إقتصاد وتسيير المؤسسة، المطبوعة الجامعية، الجزائر، 2000.
- 36-بن دليم القحطاني محمد: إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي، ط1 ، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008.
- 37-بن مرسلي أحمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003 .
- 38-يوحوش عمار، محمود محمد الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .
- 39-يوشاشي بوعلام: الأمتل في الإقتصاد، الملكية للطباعة، الجزائر، 1998.
- 40-جردات عبد الناصر أحمد: أسس العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، د س
- 41 جودة محفوظ أحمد: العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، ط1، دار الهلال، القاهرة، 1996.
- 42-حجاب محمد منير: الإتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007 .
- 43-حجاب محمد منير: العلاقات العامة في المؤسسة الحديثة، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع والترجمة، د ب ن ، 2007.
- 44-حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، د س ن

- 45-حسن عادل: العلاقات العامة، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1984 .
- 46-حسن محمد خير الدين: العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق، ط1، مكتبة عين الشمس، مصر، دسن.
- 47-حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 48-حلبى عبد الرزاق: الإتجاهات السياسية في نظرية علم الإجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 49-خضير كاضم حمود، كاسب الخرشة ياسين: إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- 50-دادى عدون ناصر: إقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 51-دادى عدون ناصر: الإدارة والتخطيط الإستراتيجى، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
- 52-دادى عدون ناصر: الإدارة والتخطيط الإستراتيجى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- 53-دخموش العربى: إقتصاد المؤسسة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001 .
- 54-درة عبد البارى إبراهيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادى والعشرون، منحنى تنظيمى، ط1، دار وائل للنشر، 2008 .
- 55-دلىو فضيل: اتصال المؤسسة، إشهار علاقات عامة مع الصحافة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، د ب ن ، 2003.
- 56-دراىب أحمد: ندوة العلاقات العامة على مستوى المديرية، ط1، دار الفاروق، القاهرة، 2003.
- 57-دراوية حسن: إدارة الموارد البشرية، (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، د س ن
- 58-دراوية محمد: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

- 59-رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الإجتماعية(في مهنة الخدمة الإجتماعية)، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007 .
- 60-رمضان زياد: العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص، مفاهيم وواقع، ط1، دار صفاء، عمان،1998.
- 61-زويلف حمدي حسن: العلاقات العامة، النظرية والأساليب، ط1، دار حزين، عمان، 1994.
- 62-سعيد صالح عودة: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- 63-سلطان محمد صاحب: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 64-سلوم إلياس: تقنية العلاقات العامة، ط1، دار الرضا للنشر، عمان، 2001.
- 65-سيد خطاب عايذة: الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، ط3 ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997.
- 66-شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
- 67-شيجا إبراهيم عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993.
- 68-صالح راشد: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 69-صالح عبد العزيز: الإدارة العامة المقارنة، ط1 - الدار العالمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- 70-صخري عمر: إقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 71-صقر أحمد عاشور: إدارة القوى العاملة، ط2 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979.
- 72-طرطار أحمد: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 73-طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.

- 74 عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1979.
- 75 عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005
- 76 عبده محمد حافظ: العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 77 عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمداخل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999
- 78 عجوة علي: الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط5، عالم الكتب، القاهرة، 2008 .
- 79 عدلي العبد عاطف: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995.
- 80 عززي عبد الرحمان: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 81 عطية طاهر مرسى: فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994
- 82 عقلة محمد المبيضين، جردات أسامة محمد: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001 .
- 83 عوضر محمد أحمد: الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
- 84 فاروق شكري حنان: العلاقات العامة والتنظيم، مدخل إدارة، ط1، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997
- 85 فخري سليمان: العلاقات العامة، دار الكتاب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981 .
- 86 فودة محمد حلمي، صالح عبد الله بن الرحمان، المرشد في كتابة الأبحاث، ط4 ، دار جدة، 1983.
- 87 كارينجي نيل: التأثير الجماهيري عن طريق الخطابة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1969 .
- 88 كامل مصطفى مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- 89 كشواي باري: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

90 كوفي ريمون وكمنهود لوك فان: دليل الباحث في العلوم الإجتماعية، ترجمة يوسف جياي، المكتبة العصرية، لبنان، 1986 .

91 للوزي موسى: أسس العلاقات العامة، المفاهيم والأسس، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010 .

92 محمد الحسن إحسان: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

93 محمد عساف عبد المعطي، محمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .

94 مصطفى محمد محمود: التسويق الإستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج، عمان، 2003 .

95 هلال المزاهرة منال: إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.

96 هلال المزاهرة منال: بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، ط1، دار الكنوز للمعرفة، الأردن، 2010 .

97 هنسלו فيليب: العلاقات العامة، ط1، دار الفاروق، القاهرة، 2003.

القواميس والمعاجم:

باللغة العربية:

1- البري محمد التويجري محمد: معجم المصطلحات الإدارية، ط1، مكتبة العبيكان، فقرة رقم 442، السعودية، 1993.

2- الرائد جبران مسعود: المنجد في اللغة العربية، ط1، دار المشرق، بيروت، 2000.

3- الرائد جبران مسعود: معجم ألف بائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، بيروت، 2003.

4- القاموس العربي الشامل، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997.

5- بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات الإعلام، ط1، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985.

6- بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

7 عبد الكافي إسماعيل عبد الفتاح: معجم مصطلحات عصر المعلومة، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2004.

الدوريات والمجلات:

- 1 إين منظور: لسان العرب، المجلد السادس، ط1، دار الصادر، بيروت، 1997.
- 2 الصرايرة خالد أحمد: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول زائد الثاني، 2001.
- 3 بطوش عمار: وصف الوظائف وتحليلها، المجلة الجزائرية للعلوم القضائية والإقتصادية والسياسية، عدد 1273، 1982 .
- 4 بودهان يامين: هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية؟، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بجاية، السنة الرابعة، العدد 29 يوليو 2006
- 5 داودي الطيب: أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة بسكرة، 2005.
- 6 عطية العربي: أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، عدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 7 مزهود عبد المالك: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001.

الأطروحات، الرسائل والمذكرات:

- 1 ابن رحمون سهام: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة منى الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.

2-بن وهيبة نورة: تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الإقتصادية سونلغاز، مديريةية التوزيع
عناية، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، جامعة باجي
مختار، عنابة، 2009/2008.

3-بوخناف هشام: وظيفة العلاقات العامة وإنعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة
ماجستير في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة،
2011/2010 .

4-تسعديت بلقاسم، ديهية بوعرابة: إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة الإقتصادية،دراسة وصفية
تحليلية على عينة من العمال في مديريةية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر، كلية
العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، اتصال المنظمات والمؤسسات، جامعة مولود
معمر، تيزي وزو، 2015/2014

5-جواهر بوزيان: واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في
علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، الجزائر،
2011 /2010

6-شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم
الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، 2010/2009

7-عكاشة أسعد أحمد محمد: أثر الثقافة التّنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص
إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009/2008 .

8-قدوار تسعديت: أثر تكنولوجيا الإتّصال على الإذاعة وجمهورها، رسالة ماجستير(منشورة)، كلية
علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.

9-قرفي حليلة: دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الخدمتية، دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي
1945، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، قالمة، 2017/2016

10-مسعودي كلثوم: العلاقات العامة، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير،
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد
خضير، بسكرة، 2009/2007.

11-هروم عزالدين: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 .

المقابلات:

1 - مقابلة مع السيد بن خموس سعيد، المكلف بالإعلام والاتصال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو، يوم 1 جويلية 2019، على الساعة 11:00.

2 - مقابلة مع السيدة عيسى حسينة، مهندسة مدنية ورئيسة مصلحة البنى التحتية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو، يوم 4 جويلية 2019، على الساعة 14:00.

3 - مقابلة مع السيدة أيت عبد القادر شهرزاد، رئيسة قسم الموارد البشرية بالنيابة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو، يوم 11 جويلية 2019، على الساعة 14:00.

4 - مقابلة مع السيد دلهوم حسين، مهندس أمن في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو، يوم 17 جويلية 2019، على الساعة 11:30.

5 - مقابلة مع السيد قاسي كريم، رئيس قسم إستغلال الغاز بالنيابة، في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو، 8 جويلية 2019 ، على الساعة 13:00.

6 - مقابلة مع السيد لعقاب جعفر، رئيس قسم تخطيط الكهرباء والغاز بتيزي وزو، يوم 10 جويلية 2019، على الساعة 10:30.

7 - مقابلة مع السيد سعدي ناصر، عضو نقابي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو، يوم 7 جويلية 2019 على الساعة 15:00.

8 - مقابلة مع السيد بن لونيس عمران، مهندس في مصلحة الرقابة والإستغلال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيزي وزو ، يوم 21 جويلية 2019، على الساعة 13:00.

المراجع باللغة الأجنبية:

1-Chirouze yves : le choix des moyens de l'action commercial , opu, tome 2, alger , 1990.

2-Durand rodolf : **guide du managment stratégique**, 99 concept clés, dunod, paris, 2003.

3-Grawtic Modeline : **lexique des sciences sociales**,dalloza, edition 7, 2000.

4-Heude rémi pierre : **guide de la communication d'entreprise** , maxima, paris, 2003.

5-Kotler philip et al, 12eme edition, new jersey, paerson education, 2006.

6-Michel liu : **approche sosiothechnique de l'organisation**, paris , **organisation**, 1983.

القواميس والمعاجم باللغة الأجنبية:

1 – oxford : learner's pocket , dictionary .4/ thed oxford university press.

المواقع الإلكترونية:

1 - [http //or-scripd.com/mobib/doc ,027/11/2018,19](http://or-scripd.com/mobib/doc_027/11/2018,19) :11.

2 - La strategie de la communication : <http://fr.wikipedia.org/wiki/strategie> de communication.

3- Que sont les relations publiques : www.fep.umontreal.com.rp/rp/htm ,processus des relations publiques.

4-La place des relations publiques dans notre société : <http://www.puq.quebec.ca/produits/d1217/d1217intro> pdf,tiréde :les relations publique

5 - Motusky bernard, les relations avec les média ou comment améliorées relations de presse :<http://www.umontreal.ca/divers/relations-média-> pdf.

6 - Pesqueuxyvens :la nation de performanceglobale,l'archiveouverte,hal-shs
hyper article enlignr-science de l'homme et de la
société)<http://halshs.archives.fr/docs/pdf /performance, tunis, pdf>

الملاحق

جامعة مولود معمري - تيزي وزو-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام و الاتصال
السنة الثانية ماستر: اتصال تنظيمي

إستمارة إستبيان حول موضوع:

إستراتيجيات العلاقات العامة وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
دراسة وصفية تحليلية على عينة من الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيزي وزو

في إطار إعداد إستمارة تخدم البحث الذي نقوم به، وإستكمالا لمتطلبات الحصول على
درجة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، نضع بين أيديكم هذه الإستمارة، حيث أن نجاح هذه
المهمة مرتبط بمدى تعاونكم معنا. لذا نأمل منكم التكرم بالإطلاع على كل عبارة من عبارات
محاوور الإستبيان والإجابة عليها بكل موضوعية علما أن إجاباتكم ستكون موضع العناية
والإهتمام والسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام، وشكرا.
❖ ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذ :

"- زكريا جقريف"

من إعداد الطالبتين:

- زكية حمان.

- ديهية دكار.

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية:

1- الجنس: ذكر -
- أنثى -

2- السن: من 21 إلى 30 سنة
- من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي: ابتدائي
- متوسط
- ثانوي
- التكوين المهني
- تكوين في معهد خاص
- جامعي

4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

5- الوظيفة: رئيس قسم
- رئيس مصلحة
- موظف

- أخرى أذكرها.....

المحور الثاني: واقع العلاقات العامة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

6- هل الجهة المكلفة بالعلاقات العامة مرتبطة بشكل مباشر بالمديرية؟
- نعم - لا

7- في حالة الإجابة بـ "لا" ما هي الجهة المكلفة بالاتصال بالموظفين؟
- مكتب الإعلام و الاتصال - السكريتاريا

- أخرى أذكرها.....

8- ما هي الوظائف التي تقوم بها الجهة المكلفة بالعلاقات العامة؟ (يمكن إختيار أكثر من إجابة)

- الإهتمام المستمر بالزبائن الإهتمام المستمر بالموظفين
- الاتصال بالزبائن الاتصال بالموظفين
- الاتصال بوسائل الإعلام

- أخرى اذكرها.....

9- ما هي الأهداف التي تسعى مؤسساتكم إلى تحقيقها عبر أنشطة العلاقات العامة؟ (يمكن إختيار أكثر من إجابة)

- التعريف بالمديرية - خلق علاقات تعاون مع الأجهزة الحكومية
- خلق علاقات تعاون مع المؤسسات - تحسين صورة المديرية
- تحقيق سمعة طيبة - كسب ثقة الجمهور
- خلق التفاهم المتبادل بين العمال
- أخرى اذكرها.....

10- هل تعمل الجهة المكلفة بالعلاقات العامة على التنسيق بين مصالح وإدارات المؤسسة؟

- نعم - لا

11- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهل هذا التنسيق يكون:

- بصفة منتظمة - بصفة عشوائية

12- كيف ترى فعالية نشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات العامة؟

- فعالة جدا - فعالة - غير فعالة

13- هل هناك إستراتيجية خاصة بنشاطات العلاقات العامة في مؤسستكم؟

- نعم - لا

المحور الثالث : الوسائل الاتصالية المستخدمة في نشاطات العلاقات العامة للتحسين من الأداء الوظيفي.

14- هل أنتم على اتصال دائم بإدارة المديرية؟

- نعم - لا

15- في حالة الإجابة بـ "نعم" فما هي أغراض هذا الاتصال؟

- تقديم شكاوي - إقتراحات - طلب توضيح يخص العمل

- أخرى تذكر

16- في حالة الإجابة بـ "لا" فهل هذا بسبب:

- صعوبة الاتصال بالمسؤولين - نقص في الاتصال

- التعليمات و اللوائح الإدارية

- أخرى تذكر

17- ما هي أشكال الاتصال الرسمي الأكثر إستخداما في المؤسسة؟

- الاتصال النازل - الاتصال الصاعد - الاتصال الأفقي

18- ما هي الوسائل المعتمدة في الاتصال داخل المؤسسة؟(يمكن إختيار أكثر من إجابة)

- المقابلة - الفاكس - الهاتف - البريد الإلكتروني

- التقارير - الإعلانات - الإجتماعات - التعليمات

- الأنترنت - المراسلات - الأنترانيت

- أخرى أذكرها

19- هل إستخدامك لوسائل الاتصال في عملك؟

- سهل جدا - سهل - صعب

20- هل إستخدام التقنيات الحديثة للاتصال في عملك يؤدي إلى تحسين أدائك الوظيفي؟

- نعم - لا

21- إذا كانت الإجابة "بنعم" فهل هذه التقنيات تساعدك في:

- إختصار الوقت و الجهد - تسهيل التواصل بين الموظفين

- إنجاز العمل - إتاحة قنوات إتصال مع الإدارة

- أخرى أذكرها

22- كيف تنتقل إليكم القرارات الصادرة من الإدارة؟

- رسائل شفوية - منشورات كتابية - الهاتف - الأنترنت

- أخرى أذكرها

23- هل المعلومات التي تنقل إليكم واضحة ودقيقة؟

- واضحة جدًا - واضحة - غير واضحة

24- هل نظام الاتصال المعتمد في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات؟

نعم لا

المحور الرابع: علاقة إستراتيجيات العلاقات العامة بالأداء الوظيفي في المؤسسة:
25- هل أنت راض على أدائك في المؤسسة؟

- راض جدًا راض إلى حد ما غير راض

26- كيف تقيم مستوى أدائك الوظيفي في ظل الرقابة الإدارية المطبقة لديكم؟

- عال - متوسط - منخفض

27- كيف تقيم مستوى أدائك الوظيفي في ظل العمل كفريق مع زملائك؟

- عال - متوسط - منخفض

28- في حالة قيامك بأعمال إضافية هل يتم مكافئتك؟

- دائما - أحيانا - أبدا

29- هل برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أدائك الوظيفي؟

- دائما - أحيانا - أبدا

30- هل الراتب المقابل لجهودك يدفعك لتحسين أدائك الوظيفي؟

- نعم لا

- إذا كانت إجابتك ب "لا" فلماذا؟

31- هل التحفيز و التشجيع من طرف مؤسستك يدفعك إلى:

- التحسين من الأداء - تطمح للوصول لدرجة أعلى في المؤسسة

- لا يؤثر في مردودك المهني

32- هل منح الترقيات الوظيفية في مؤسستك يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي للعاملين؟

- نعم - لا - لا أدري

33- هل إستفدت من فترات تدريبية خلال عملك؟

- نعم - لا

34- إذا كانت الإجابة بنعم ، هل فترات التدريب التي قمت بها تتناسب مع عملك الحالي في المؤسسة؟

- نعم - لا

35- ما هي الفوائد التي جنيتها من خلال فترات التدريب التي قمت بها؟

- ترقية في المنصب - ترقية في السلم

- زيادة في مستوى الأداء - زيادة في القدرات العلمية و العملية

- أخرى أذكرها

36- هل تأخذ المؤسسة بآراء العاملين في إعداد نشاطات و برامج العلاقات العامة؟

- دائما - أحيانا - أبدا

37- إذا كانت المؤسسة تأخذ بآرائك، فهل ذلك يساهم في :

- الرفع من مستوى ثقنتك في أدائك

- تحفيزك للقيام بالمهام الموكلة لك

- زيادة روح التعاون و العمل كفريق

-

- أخرى تذكر

38- ما هي إقتراحاتك لمسؤولي العلاقات العامة في مؤسستك بغرض زيادة فعالية وجودة الأداء الوظيفي؟

.....

.....

.....

Université Mouloud Maameri Tizi-Ouzou
Faculté Des Science Humaines Et Sociales
DÉPARTEMENT DES SCIENCE HUMAINES
Section Des Sciences De L'information Et De La Communication
2eme année master
spécialité : communication organisationnelle
Questionnaire sous le thème :

Les stratégies des relations publiques et leurs impact sur les performances au sein de l'entreprise économique algérienne, une étude descriptive de la distribution de l'électricité et de gaz a tizi-ouzou.

Dans le cadre de préparation d'un formulaire destine a servir le recherche scientifique que nous préparons, et pour compléter les conditions d'obtenir d'un diplôme supérieur de master en science de l'information et de la communication , nous mettons entre vos mains, ce formulaire, car le succès de cette tache est lie a votre coopération avec nous, par conséquent nous espérons que maitriseriez parfaitement tous les termes du questionnai et que nous répondez y objectivement a noter que votre réponse sera l'objet de soins, d'attention et de confidentialité, et ne sera utilisée que pour des raisons scientifiques.

préparé par :

- hamane zahia
- dekkar dyhia

sous la supervision du professeur

- djekrif zakaria

Année Universitaire : 2018-2019

Premier axe : données socio-démographique

1/ le sexe :

- male

- femelle

2/ âge :

- 21 -30

- 31- 40

- 41- 50

- 50 et plus

3/ niveau académique :

- Primaire

- Moyen

- Secondaire

- Formation professionnelle

- Formation dans un institut

- Etudes supérieures

4/ l'expérience professionnelle :

- Moins de 5 ans

- De 5 a 10 ans

- Plus de 10 ans

5/ profession :

- Chef de division

- Chef de service

- Employé

Deuxième axe : la réalité des relations publique dans la d'érection de distribution de gaz et l'électricité :

6/ le service des relations publiques est-il lie directement a la direction ?

Oui non

7/ si « non » , quelle partie est chargée par la communication avec le personnel ?

- Bureau d'information et de communication secrétariat

8/ quelle sont les fonctions du bureau des relations publique : vous pouvez choisir plus d'une réponse :

- Attention constante aux clients
- Attention constante au personnel
- Contacte avec les clients
- Contacte avec le personnel
- Communication avec les medias
- Atteindre une bonne réputation
- Gagner la confiance du publique
- Créer une compréhension mutuelle entre les travailleurs
- D'autres a mentionné

9/ quels sont les objectifs que la direction cherche a atteindre par les activités des relations publiques ?

- Faire connaitre la dirè
- créer des relations de coopération avec les agences étatiques
- Créer des relations de coopération avec les entreprises
- amélioration de l'image de la direction
- D'autres a mentionné

10/ la partie chargée des relations publique travaille t-elle a coordonner entre les services et le département de la d'érection ?

Oui non

11/ si « oui » est ce que cette coordination est :

- De manière régulière - de manière aléatoire

12/ comment voyez-vous l'efficacité des activités de la partie chargée des relations publiques ?

- Très efficace - efficace - non efficace

13/ existe-t-il une stratégie spécial pour les activités des relations publiques dans votre organisation ?

Oui non

14/ existe-t-il une relation entre la stratégie générale et la stratégie des relations publiques :

Oui non

Troisième axe : l'impact des stratégies des relations publiques sur la performance au sein de l'organisation

15/ êtes-vous satisfait de votre performance a la direction ?

- Très satisfait - plutôt satisfait - non satisfait

16/ comment évaluer le niveau de votre performance au travail sous le contrôle administrative qui est appliqué au sein de votre direction ?

- Haut - moyen - faible

17/ comment évaluer – vous votre niveau de performance lorsque vous travaillez en équipe avec vos collègues ?

- Haut - moyen - faible

18/ si vous faites du travail supplémentaire, êtes –vous récompensé ?

- Toujours - parfois - jamais

19/ le programme d’incitation et le système de récompense appliquez- vous incite t-il a amélioré votre rendement au travail ?

- Toujours - parfois - jamais

20/ le Salaire correspondant a vos efforts vous posse t-il a amélioré vos performances professionnelles ?

Oui non

Si votre réponse « non » pourquoi ?

21/ la motivation professionnelle et les encouragements de votre organisation vous pousse pour :

- Améliorer les performances
- nous espérons atteindre un niveau supérieur dans l’organisation
- N’affecte pas notre rendement professionnel

22/ est ce que les promotions dans votre organisation ont un impact positif sur le rendement au travail ?

Oui non je ne sais pas

23/ avez vous bénéficié de période de formation pendant votre travail ?

Oui non

24/ vos périodes de formation sont-elles bénéfiques sur votre travail actuel dans l'organisation ?

Oui non

25/ quels avantages avez-vous acquis pendant vos périodes ?

- performance en grade

- mise a niveau de la hiérarchie

- augmenter le niveau de performance

- augmentation des capacités scientifiques et pratique

-d'autres a mentionner

26/ est ce que la direction soucie t-elle sur la continuité de communication avec vous ?

- Toujours - parfois - jamais

27/ l'organisation tient –elle compte du point de vue des employés a travers les activités des relations publiques ?

- Toujours - parfois - jamais

28/ si l'organisation prend en considération votre avis est ce que cela contribue a :

- Augmentation votre niveau de confiance en votre performance
- Vous motive a accomplir les taches qui vous sont confiées
- D'autres a mentionné

Quatrième axe : les moyens de communication les plus utilises dans les activités des relation publiques pour améliorer les performances :

29/ êtes vous en contactes permant avec le service administratif ?

Oui non

30/ si « oui » quels sont les objectifs de ce contact :

- Soumettre des plaintes suggestions
- Demander des éclaircissements concernant le travail
- D'autres a mentionné

32/ si « non » est ce que du a :

- Difficulté a communiqué
- Absence de processus de communication
- Rejet d l'administration

33/ quelles sont les formes de communications formelles les plus utilisées au sein de la direction? vous pouvez choisir plus d'une réponse

- Communication descendante communication montante
- Communication horizontale

34/ quels sont les moyens de communication accrédités au sein de la direction ? vous pouvez choisir plus d'une réponse :

- Entretien fax téléphone e-mail
- Les rapports les annonces les réunions
- les consignes Internet les correspondances

35/ est c que votre utilisation des moyens de la communication au sein d la direction est :

- Très faible facile difficile

36- est c que votre utilisation des techniques de communication modernes conduit a l'amélioration de votre performance

Oui non

37/ comment recevez-vous les décisions transmises par la direction ?

- Messages oraux des publications écrites
- Téléphone l'internet
- D'autres a mentionner

38/ les informations que vous sont transmises de l'administration sont-elles claires et précises ?

-très clair - clair pas clair

39/ le system de communications existant dans l'organisation aid t-il a acheminé les informations nécessaires dans toutes les directions ?

Oui non

40/ quels sont suggestions pour les responsables des relations publiques de votre organisation pour accroitre l'efficacité et la qualité de la performance du travail ?

.....

.....

.....

أسئلة المقابلة:

- الإسم واللقب / الخبرة (سنوات الخدمة)
- ماهي الوظيفة التي تشغلها في المؤسسة؟
- هل يمكن أن تشرح لنا أهم ملامح العلاقات العامة في مؤسستكم؟
- ماهي النشاطات العامة للعلاقات العامة في مؤسستكم؟
- كيف تستخدمون العلاقات العامة من أجل كسب ثقة العمال والموظفين؟
- ماهي أبرز وسائل الأعلام والاتصال المستخدمة في مجال العلاقات العامة في مؤسستكم بغرض التواصل مع الموظفين؟
- كيف تأثر العلاقات العامة في مؤسستكم على مردودية الموظفين؟
- كيف تؤثر العلاقات العامة في مؤسستكم على جودة الخدمات التي تقدمها للزبائن؟
- هل برنامج الحوافز ونظام المكافآت المستخدم من طرف المؤسسة يحفز الموظفين على زيادة أدائهم الوظيفي؟
- في رأيكم ماهي الصعوبات التي تواجه نشاطات العلاقات العامة في مؤسستكم تمنعها من أداء مهامها بفعالية؟
- ماهي إقتراحاتكم من أجل تحسين العلاقات العامة بمؤسستكم بغرض زيادة الأداء الوظيفي للموظفين؟

Les questions de l'interview :

- Nom et Prénom / expérience (année d'expérience)
- Quelle est la fonction que vous occupez dans l'entreprise .
- Pouvez-vous nous expliquer les caractéristiques les plus importantes de la stratégie de relations publiques de votre entreprise
- Quelles sont les différentes activités de relations publiques dans votre organisation
- Comment utilisez- vous les relations publiques pour gagner la confiance des employés et des travailleurs
- Quelle sont les moyens d'information et de la communication les plus importants utilisés dans le domaine des relations publiques pour améliorer la communication avec les fonctionnaires
- Quelle sont les moyens d'information et de la communication les plus importants utilisés dans le domaine des relations publiques pour améliorer la communication avec les clients et les partenaires
- Comment les relations publiques de votre entreprise effectent la qualité des services fournis aux clients
- Eque le programme de motivations suivais par l'entreprise motive les employé à donner plus de performance dans le travaille
- A votre avis, quelles sont les difficultés que les relations publiques rencontre telles dans votre organisation qui les empêchent d'accomplir efficacement des taches.
- Quel sont vos suggestions pour améliorer les relations publique dans votre organisation afin d'accroitre la performance des employés.

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين المؤسسات العمومية والخاصة	117
02	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	138
03	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	139
04	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	140
05	توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية	141
06	توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة	142
07	يوضح ما إذا كانت الجهة المكلفة بالعلاقات العامة مرتبطة بشكل مباشر بالمديرية	143
08	يبين الجهة المكلفة بالإتصال في حالة عدم ارتباط العلاقات العامة بالمديرية	144
09	يوضح الوظائف التي تقوم بها الجهة المكلفة بالعلاقات العامة	145
10	يوضح علاقة الوظائف التي تقوم بها الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بمتغير الخبرة	147
11	يوضح أهداف المؤسسة من خلال أنشطة العلاقات العامة	149
12	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأهداف المراد تحقيقها من أنشطة العلاقات العامة وعلاقتها بمتغير الوظيفة	151
13	يوضح إذا كانت الجهة المكلفة بالعلاقات العامة تعمل على التنسيق بين مصالح وإدارات المؤسسة	154
14	يوضح كيفية التنسيق بين مصالح وإدارات المؤسسة	155
15	يوضح مدى فعالية نشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات العامة	156
16	يوضح توزيع المبحوثين حسب فعالية نشاطات الجهة المكلفة بالعلاقات العامة وعلاقتها بمتغير الخبرة	157
17	يوضح ما إذا كانت هناك إستراتيجية خاصة بنشاطات العلاقات العامة في المؤسسة	158
18	يوضح إذا كان الموظفين على اتصال دائم بإدارة المؤسسة	159
19	يوضح إذا كان الموظفين على اتصال دائم بإدارة المؤسسة وعلاقته بمتغير الوظيفة	160
20	يوضح أغراض الإتصال في المؤسسة	162
21	يوضح أسباب ضعف الإتصال بين الإدارة والموظفين في حالة الإجابة ب لا	163
22	يوضح أشكال الإتصال الرسمي الأكثر إستخداما في المؤسسة	164
23	يوضح الوسائل المعتمدة في الإتصال داخل المؤسسة	165
24	يوضح قدرة الموظف على الإستخدام والتحكم في وسائل الإتصال	167
25	يوضح قدرة الموظف على الإستخدام والتحكم في وسائل الإتصال وعلاقته بمتغير السن	168

169	يوضح ما إذا كانت التّقنيات الحديثة للاتّصال تؤدي إلى التّحسين من الأداء الوظيفي	26
170	يوضح كيفية الإستفادة من التّقنيات الحديثة للاتّصال في العمل	27
171	يوضح كيفية إنتقال القرارات الصادرة من الإدارة	28
172	يوضح ما إذا كانت المعلومات التي تنقل إلى الموظفين واضحة ودقيقة	29
173	يوضح ما إذا كانت المعلومات التي تنقل إلى الموظفين واضحة ودقيقة وعلاقتها بمتغير الوظيفة	30
174	يوضح إذا كان نظام الاتصال في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات	31
175	يوضح مدى رضى الموظف على أدائه في المؤسسة	32
176	يوضح مدى رضى الموظف على أدائه في المؤسسة وعلاقته بمتغير الخبرة	33
177	يوضح تقييم الموظف لمستوى أدائه في ظل الرقابة الإدارية المطبقة عليه	34
178	يوضح تقييم الموظف لمستوى أدائه في ظل الرقابة الإدارية المطبقة عليه وعلاقته بمتغير الخبرة	35
180	يوضح تقييم الموظف لمستوى أدائه في ظل العمل كفريق مع زملائه	36
181	يوضح إذا كان العامل يحصل على مكافآت إذا ما قام بأعمال إضافية	37
182	يوضح إذا كان برنامج الحوافز ونظام المكافآت يحفز الموظف لزيادة أدائه الوظيفي	38
183	يوضح إذا كان الراتب المقابل لمجهود الموظف يدفعه لتحسين أدائه الوظيفي	39
184	يوضح أثر التّحفيز والتّشجيع من طرف المؤسسة على الموظفين	40
185	يوضح إذا كان منح التّرقّيات يؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة	41
186	يوضح ما إذا إستفاد الموظف من فترات تدريبية خلال عمله	42
188	يوضح ما إذا إستفاد الموظف من فترات تدريبية خلال عمله وعلاقة ذلك بمتغير المستوى التعليمي	43
190	يوضح إذا كانت فترات التّدريب التي قام بها الموظف تتناسب مع عمله الحالي في المؤسسة	44
190	يوضح الفوائد التي جناها الموظف خلال فترات التّدريب التي قام بها	45
191	يوضح إذا ما كانت المؤسسة تأخذ بأراء العاملين في إعداد نشاطات وبرامج العلاقات العامة	46
193	يوضح أخذ المؤسسة بأراء العاملين في إعداد نشاطات وبرامج العلاقات العامة وعلاقته بمتغير الخبرة المهنية	47
194	يوضح أثر مساهمة الأفراد بأرائهم في المؤسسة على أدائهم الوظيفي	48

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
62	يوضح المستويات الثلاثة للإستراتيجية	01
81	يوضح العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي	02
89	يوضح مراحل تقييم الأداء الوظيفي	03
138	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	04
139	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	05
140	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	06
141	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	07
142	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة	08

قائمة الملاحق :

العنوان	رقم الملحق
إستمارة إستبيان باللغة العربية	01
إستمارة إستبيان باللغة الفرنسية	02
أسئلة المقابلة باللغة العربية	03
أسئلة المقابلة باللغة الفرنسية	04
الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيزي وزو	05
لوغو مؤسسة سونلغاز	06

الفهرس

كلمة شكر

إهداء

ملخص

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

2إشكالية الدراسة
4أسباب إختيار الموضوع
5أهداف الدراسة
5أهمية الدراسة
6منهج الدراسة
7أدوات الدراسة
11مجتمع البحث وعينة الدراسة
13تحديد المفاهيم والمصطلحات
21الدراسات السابقة
34الإطار الزمني والمكاني للدراسة

الفصل الثاني: مدخل إلى إستراتيجيات العلاقات العامة

36تمهيد
37I- ماهية العلاقات العامة
371- مفهوم العلاقات العامة
422- أهداف العلاقات العامة
431-2 شروط تحقيق أهداف العلاقات العامة
443 - وظائف العلاقات العامة
474 - جماهير العلاقات العامة
474 - 1 الجمهور الخارجي
514 - 2 الجمهور الداخلي
545 - الوسائل الاتصالية للعلاقات العامة
58II- ماهية إستراتيجية العلاقات العامة
581 - مفهوم الإستراتيجية
612 - مستويات الإستراتيجية
633 - إستراتيجيات العلاقات العامة
644 - أنواع إستراتيجيات العلاقات العامة
665 - خطوات بناء إستراتيجيات العلاقات العامة
73خلاصة الفصل

الفصل الثالث:مدخل إلى الأداء الوظيفي

75	تمهيد
76	I - ماهية الأداء الوظيفي
76	1- مفهوم الأداء الوظيفي
80	2 - العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي
82	3 - معايير الأداء الوظيفي
83	4 - تخطيط الأداء الوظيفي
85	II - ماهية تقييم الأداء الوظيفي
85	1 - مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
87	2 - مسؤولي تقييم الأداء الوظيفي
88	3 - مراحل تقييم الأداء الوظيفي
90	4 - نتائج تقييم الأداء الوظيفي
90	4 - 1 الحوافز
90	4 - 1 - 1 مفهوم الحوافز
91	4 - 1 - 2 أنواع الحوافز
91	4 - 1 - 2 - 1 الحوافز حسب المستفيدين منها
93	4 - 1 - 2 - 2 الحوافز حسب طبيعتها
96	4 - 1 - 3 أثر الحوافز على الأداء الوظيفي
97	4 - 2 - الترقية
97	4 - 2 - 1 مفهوم الترقية
98	4 - 2 - 2 أهداف الترقية
99	4 - 2 - 3 أساليب الترقية
99	4 - 2 - 3 - 1 الترقية على أساس الأقدمية
100	4 - 2 - 3 - 2 الترقية على أساس الكفاءة
100	4 - 2 - 3 - 3 الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا
101	4 - 3 - التدريب
101	4 - 3 - 1 مفهوم التدريب
102	4 - 3 - 2 أهداف التدريب
103	4 - 3 - 2 - 1 الأهداف التوجيهية أو الإرشادية
103	4 - 3 - 2 - 2 الأهداف التنظيمية أو أهداف الإدارة
103	4 - 3 - 2 - 3 الأهداف الفردية وأهداف النمو
103	4 - 3 - 3 تطبيق البرنامج التدريبي
104	4 - 3 - 5 تقييم البرنامج التدريبي
105	6 - معوقات تقييم الأداء
108	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
110	تمهيد

110 1 - مفهوم المؤسسة الاقتصادية
111 1 - 1 - مفهوم المؤسسة
113 1 - 2 - مفهوم المؤسسة الاقتصادية
115 2 - أنواع المؤسسة الاقتصادية
115 1 - 2 - تصنيف المؤسسات حسب الحجم
115 1 - 2 - 1 - المؤسسات الصغيرة
116 2 - 1 - 2 - المؤسسات المتوسطة
116 2 - 1 - 2 - 3 - المؤسسات الكبيرة
116 2 - 2 - تصنيف المؤسسات حسب الملكية
116 2 - 2 - 1 - المؤسسات العامة
117 2 - 2 - 2 - المؤسسات الخاصة
118 3 - عناصر المؤسسة
120 4 - الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية
120 1 - 4 - الأهداف الاقتصادية
121 2 - 4 - الأهداف الإجتماعية
122 5 - أنواع الاتصالات داخل المؤسسة
122 1 - 5 - 1 - الاتصالات الرسمية
125 2 - 5 - 2 - الاتصالات الغير الرسمية
128 6 - وسائل الاتصال في المؤسسة
130	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: علاقة إستراتيجيات العلاقات العامة بالأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع تيزي وزو-
132 I - تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيزي وزو
132 1 - تعريف مجع سونلغاز (التاريخ والتطور)
133 2 - تعريف المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز
134 3 - مهام المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز
135 4 - التنظيم الإداري (الهيكلية للمؤسسة)
138	II- عرض وتحليل نتائج الدراسة
138 1 - الخصائص السوسيو ديمغرافية للمبحوثين
143 2 - واقع العلاقات العامة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيزي وزو
159 3 - الوسائل الاتصالية المستخدمة في نشاطات العلاقات العامة
174 4 - أثر إستراتيجيات العلاقات العامة على الأداء الوظيفي
196 إستنتاجات عامة
199 خاتمة
201 قائمة المراجع
220 الملاحق
232 فهرس الجداول

234	قائمة الأشكال
235	قائمة الملاحق
236	فهرس المحتويات