

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

الدكتور مرابطي عبد الغاني.

من إعداد الطالبتين:

- جلال سارة.

- هميسي عفاف.

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم

"وما أتيتم من العلم إلا قليلا "

صدق الله العظيم

دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا اليأس إذا أخفقنا

وذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا

تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا وتقبل دعائنا.

اللهم أمين .

الشكر والتقدير

نشكر الله عز و جل ونحمده الذي بنعمته تتم الصالحات على مآمن به علينا من التمام والكمال
بعد التيسير والتوفيق بنجاح هذا العمل واستنادا لقوله صلى الله عليه وسلم :

" من لا يشكر الله لا يشكر الناس "

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من الأولياء الكرام

إلى الأستاذ الفاضل "الدكتور مرابطي عبد الغاني " على قبوله الإشراف لإنجاز هذه المذكرة
وعلى سعة صدره وحكمة توجيهاته التي أفادنا بها

إلى الأستاذ الذي ما بخل علينا ولو بجزء صغير من المساعدة "الدكتور نعيجي عبد الكريم"

وكما للنجاح أناس يقدرون معناه وللابداع أناس يحصونه ، فالشكر كل الشكر لكل الزملاء
والزميلات الذين تمنوا لنا النجاح ولطالما دعمونا

كما نتقدم بالشكر للذين وقفوا في طريقنا فكانوا حافزا لتحدي

والمثابرة والنجاح.

الملخص:

تعد العلاقات العامة المحرك الفعال والديناميكي للمؤسسات، فالعلاقات العامة في إطارها المعاصر هي بمثابة ثورة في الفكر الإرادي، وقفزة نوعية في تغيير مسار المؤسسات ونجاحها وتحقيقا للأداء الأفضل غير أن هذا الدور المهم والمتميز للعلاقات العامة لم يقترن باهتمام كاف في مجتمعاتنا العربية والجزائرية خاصة، حيث نجد ندرة واضحة في الكتابات في ما يخص هذا الموضوع والقليل من البحوث والدراسات التي تعرضت لأهمية العلاقات العامة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، حيث تركزت الجهود فقط للتعريف بالموضوع دون الأخذ بعين الاعتبار تأثير العلاقات العامة على أداء المؤسسة أمر في غاية الأهمية لتحقيق التميز والنجاح في أي مؤسسة.

وعليه هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة ولتحقيق هذا الهدف أجريت مقارنة لدراسة ميدانية بمطاحن مرمورة قالة ومقارنتها بدراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر عنابة حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية تعاني من عدم الاهتمام وتواجه جملة من العراقيل التي تؤثر بطريقة سلبية على أدائها المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، الأداء، المؤسسة، الأداء المؤسسي.

Résumé :

Considéré comme des relation publiques sont le moteur efficace et dynamique des institutions, les relation publiques dans leur cadre contemporain sont une révolution de la pensée administrative et un bond en avant pour changer le cours des institutions et leur succès et obtenir de meilleures performances cependant, ce rôle important et distinctif des relations publiques ne s'est pas accompagné d'un intérêt suffisant pour nos sociétés arabes et algérienne surtout là où l'on trouve une nette pénurie de littérature sur ce sujet et peu recherches et d'études qui ont été exposées à l'importance des relations publiques et à son rôle dans l'amélioration de la performance de l'institution est très important pour attirer l'attention sur le succès dans toute institution. Ainsi, cette étude visait à tenter de mettre en évidence le rôle des relations de la performance de l'institution et pour réaliser cet objectif une comparaison a été faite entre la performance de l'institution et comparée à une étude de terrain à la société algérienne Annaba où la comparaison a atteint un certain nombre de résultats dont le plus important est que les relations publiques dans les institutions souffrent d'un manque d'intérêt et il fait face à un certain nombre d'obstacles qui négativement sa performance institutionnelle.

Les mots clés : la performance, entreprise, performance institutionnelle

الإهداء

جميل أن يجني المرء ثمار كده وتعبه والأجمل أن يهديها عن طيب خاطر لغيره بغية تقاسم طعم النجاح جميعا
وقطوف علمي أهديها بحب خالص إلى الوالدين الكريمين متمنية لهما دوام الصحة والعافية
إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى أستاذي الأول في الحياة ومن علمني حب العلم
أبي الغالي "فريد" وغرس فيا روح المسؤولية والصبر
إلى ملاكي في الحياة إلى من كان ومزال دعائها سر توفيقني ونجاحي وحنانها بلسم جراحي
إلى أغلى الحبايب أُمِّي "حبيبة"
إلى إخوتي "حمزة، و خالد " وإلى الذي اختار أن يرافقني من بعيد من الجنة فكان البركة في
أيامي إلى غائبي أخي "محمد رؤوف" رحمه الله
إلى المحبة التي لا تنضب والخير بلا حدود أختي "أمينة" وزوجها الغالي على قلبي "عمار" حماك الله أخي.
إلى أنسي ومعيد ثقتي أختي "حنيفة"
إلى نور العين ومهجة الروح والغد المشرق "محمد براء وألاء الرحمان " حبايب خالتهم
إلى من كانت وكنت لها إلى من شاركتني سنوات الثانوي، فرحة البكالوريا، تخصص الجامعة، مقعد الدراسة
غرفة الإقامة الجامعية، وتقاسمنا حلاوة الأيام ومرها نجحنا وأخفقنا معا، وها هي اليوم شاركتني في هذا العمل، إلى توئم روحي "عفاف"
إلى كل عشرة طيبة تركت بصمة في داخلي في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.
إلى "نسرين" عرفا مني بحق الصداقة وحسن العلاقة.
إلى الدفعة الأولى تخصص إدارة إستراتيجية لسنة 2020
فردا فردا دون استثناء وخاصة زملاء وزميلات فوج 03 .
إلى كل من أشرفوا على إعداد المذكرة كتابة وطبعا ونسخا "سارة "
وفي الأخير أهدي عملي بمنتهى الاعتزاز إلى نفسي عازمة على المزيد من الجهد والمثابرة والأمل في بلوغ مرام التوفيق ونيل درجات العلى
راجية من الله عز وجل أن يجد عملنا هذا القبول والنجاح.

سدارة جلال

الإهداء

باسم خير الأسماء رب الأرض والسماء، رب البرية وخالق البشرية باسم خالق الأحران ومنسي الهموم والأحزان، ألف شكر وحمد لك يا رحمان على القوة التي ألهمتني بها، ربي نحمدك حمدا يليق بوجهك فلا نوفيكَ حقك إلهي فتقبلنا في زمرة المتقين.

إلى من ربط عز و جل طاعته بطاعتها ورضاه برضاها في قوله تعالى: " وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب "أمي الحبيبة فاطمة "

إلى كل من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء، بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار، إلى من به أكبر وعليه اعتمد إلى من بوجوده أكسب قوة ومحبة لا حدود لها أبي العزيز "الطيب "

إلى من حبها يجري في عروقي ويلهج بذكرها فؤادي، إلى من بين يديها ترعرت ،إلى الروح الطاهرة

التي لطالما حلمت أن تراني في المراتب العلي، إلى من افتقدها الآن، جدتي الغالية "الصالحة " رحمها الله وأسكنها فسيح جنته، إلى جدي "محمد " أطال الله في عمره.

إلى من أرى الأمل والصفاء والبراءة في أعينهم أخوتي " أسيل وميس "

إلى الحب وكل الحب، إلى من شاركوني حليب الأمومة، وأتقاسم معهم الحياة بحلوها ومرها إلى إخوتي "خالد وهاني "

إلى من أعتبرهم أنعم الله بهم علي، إلى من شاركوني في أفراحي وأحزاني وكانو دعما لي في الحياة، وكنت دائما فخورة بوجودهم إلى جانبي خالاتي: " أمال ، فائزة ، سماح ،وفاء "

إلى من أسعده فرحي وأهمه نجاحي، أخولي: " عمار ، رضا، عيسى "

إلى صغير العائلة ومدللها، إلى من أضاء الليل والنهار بوجوده، حبيب خليتي "أدم.

إلى توئم روحي، رفيقة دربي، إلى من أرى التفاؤل بعينها والسعادة في ضحكتها، إلى صاحبة القلب الطيب، إلى من سعدت معها في مشواري الدراسي ولازالت ترافقني وتساندني والتي قضيت معها أغلى الأوقات وأجمل الذكريات، حبيبي "سارة " أتمنى لك كل الخير في حياتك.

و في الأخير أهدي عملي بمنتهى الاعتزاز إلى نفسي راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

وأتمنى أن يحمل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج.

عفاف هميسي

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أنواع الجمهور	33
2	وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة	37
3	موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمنظمات والمؤسسات 1	39
4	موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمنظمات والمؤسسات 2	40
5	موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمنظمات والمؤسسات 3	41
6	موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمنظمات والمؤسسات 4	42
7	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	49
8	مفهوم ثلاثي الأبعاد للأداء الخارجي	53
9	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	54

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الدعاء	
الشكر والتقدير	
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الفرنسية	
الإهداء	
قائمة الأشكال	
فهرس المحتويات	
مقدمة	V-I
الفصل الأول: مدخل للعلاقات العامة	44-22
تمهيد	22
المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة	22
المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة	32
المطلب الثاني: أنواع العلاقات العامة	25
المطلب الثالث: ركائز العلاقات العامة	27
المبحث الثاني: العلاقات العامة (مبادئ، وظائف، أهداف)	28

28	المطلب الأول: مبادئ العلاقات العامة
29	المطلب الثاني: وظائف العلاقات العامة
30	المطلب الثالث: أهداف العلاقات العامة
23	المبحث الثالث: أشكال تنظيم العلاقات العامة
32	المطلب الأول: جمهور العلاقات العامة
35	المطلب الثاني: موقع العلاقات العامة في العملية الاتصالية
38	المطلب الثالث: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات
44	خلاصة الفصل
70-45	الفصل الثاني: أثر العلاقات العامة على أداء المؤسسة
46	تمهيد
46	المبحث الأول: ماهية الأداء
47	المطلب الأول: مفهوم الأداء
50	المطلب الثاني: مكونات الأداء
53	المطلب الثالث: أنواع الأداء
58	المبحث الثاني: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه وأهم معوقاته
58	المطلب الأول: محددات الأداء
59	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء
60	المطلب الثالث: معوقات الأداء

61	المبحث الثالث: تأثير العلاقات العامة على تحسين أداء المؤسسة
61	المطلب الأول: مساهمة العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة
66	المطلب الثاني: علاقة العلاقات العامة بتحسين الأداء المؤسسي
70	خلاصة الفصل
72	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة (مقارنة بين دراستين ميدانيتين سابقتين)
72	تمهيد
73	الدراسة الأولى دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمطاحن مرمورة بقالمة
74	الدراسة الثانية: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - عنابة .
76	نتائج الدراسة الثانية
77	توصيات الدراسة الثانية
76	مقارنة الدراستين السابقتين
76	النتائج العامة
77	التوصيات العامة
78	خلاصة الفصل
79	الخاتمة
82	قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة

يعد مفهوم العلاقات العامة حديثا وشائعا في وقتنا الحالي، كان ظهوره نتيجة للتطورات الاقتصادية والتقدم العلمي والتكنولوجي السريع، حيث أن المؤسسات تعمل مع باقي مرافق المجتمع لتحقيق الأهداف وتقديم الخدمات للأفراد، في مقابل ذلك فإن الأفراد والجمهور يمنح لهذه المؤسسات الدعم والتأييد اللازمين لنجاحها في تحقيق أهدافها، خاصة في ظل التنافس بين مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمات وحتى السياسية، لذا فهي تعمل جاهدة للحصول على دعم جمهورها من خلال إقامة علاقة جيدة معهم، وهذا ما جعل العلاقات العامة تلعب دورا أساسيا وجوهريا في النهوض بالمؤسسات وتنمية أدائها، حيث أصبح لازما على كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها سواء عمومية أو خاصة الاعتماد على العلاقات العامة من أجل تنمية أدائها وتحقيق أهدافها وغايتها، والوصول إلى النجاح المرغوب فيه، وباتت العلاقات العامة وظيفة هامة وجوهرية تحتاجها كل منظمة من أجل التواصل والاتصال المستمر بأعضائها، لضمان أكبر قدر من التفاهم والثقة والود وبالتالي تحقيق النجاح.

تتلمس المؤسسة بوظيفة العلاقات العامة باعتبارها أحد عناصر النشاط الترويجي من أجل بناء علاقة جيدة لدى جماهيرها الداخلية والخارجية، وإعطاء سمعة حسنة لها، بما يضمن لها النجاح في أدائها وخدماتها من خلال التواصل معهم.

ونحن في دراستنا نختص بالحديث عن العلاقات العامة، والدور الذي تلعبه في تنمية أدائها وتشكيل صورة حسنة لدى جمهورها الخارجي، إذ يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة التي تمس صميم العلاقات العامة، كما يضمن هذا الموضوع للمؤسسة معرفة تامة بجمهورها وتضمن لهذا الجمهور إطلاعا كافيا على مؤسسته.

ومن هنا فالعلاقات العامة عنصر مهما في أداء المؤسسة لاحتلالها مكانة مرموقة بين المؤسسات الأخرى وتحقيق الميزة التنافسية، حيث يجب أن يركز اهتمام المؤسسة على محيط العمل الخارجي و الداخلي لتحقيق جو من الأمن والاستقرار النفسي والاجتماعي للعامل مما يجعله يؤدي وظائفه ومهامه بكل فاعلية، ومع التحولات والإصلاحات التي عرفتتها معظم المؤسسات أصبح من الضروري أن تنظر في علاقاتها العامة وتطور من خططها الاتصالية لتواصل مع جمهورها بصورة فعالة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تعزيز نشاط العلاقات العامة كما لها من دور في تحسين أداء المؤسسة.

وانطلاقاً مما ذكر كان الدافع إلى محاولة البحث في كل جوانب الدراسة والإلمام بعناصر والمعطيات التي تكونها، حتى تتمكن من معرفة أسباب وجودها في الواقع استوجب علينا مراعاة التسلسل المنطقي والترابطي بين عناصر البحث، وعليه جاءت الدراسة في ثلاث فصول:

● **الفصل الأول:** تطرقا في هذا الفصل إلى ماهية العلاقات العامة بما فيها المفهوم، الخصائص، الأهمية بالإضافة إلى أنواع العلاقات العامة وأهم المرتكزات الأساسية لمفهوم العلاقات العامة مع ذكر مبادئها، وظائفها، أهدافها.

كما حاولنا في هذا الفصل التركيز على جمهور العلاقات العامة وكذا التطرق لأنواعه وموقع العلاقات العامة في العملية الاتصالية وأهم الوسائل الاتصالية المستخدمة في العلاقات العامة. وكذا التطرق لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي في المؤسسات.

● **الفصل الثاني:** حاولنا من خلال هذا الفصل التعريف بالمتغير الثاني لموضوع بحثنا وهو الأداء حيث تطرقنا إلى ماهية الأداء بما فيها (المفهوم، الخصائص، مكونات، أنواع، محددات، عوامل مؤثرة، معوقات الأداء)،

وحاولنا في نفس الفصل التركيز على المقاربات النظرية التي ترتبط بفعل العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة وعلاقة العلاقات العامة بالأداء المؤسسي.

● **الفصل الثالث:** تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لدراستين وذلك بتحليل إحصائيات وبيانات مجمعة عن دراسة ميدانية سابقة لمطاحن مرمورة بقالمة، ومقارنتها بدراسة ميدانية سابقة لمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة ثم استخلاص النتائج في ضوء ما حصلنا عليه من هذه الدراسة ثم عرض النتائج السابقة لدراستين وأخيراً إدراجنا لنتائج الدراسة التي استقر عليها البحث العلمي.

توطئة:

إن طبيعة الموضوع المدروس تفرض تحديد جملة من المؤشرات وإخضاعها للواقع أي البحث الميداني وذلك لغرض تحديد بعض المفاهيم وأبرزها بصورة أوضح، ثم وضع الإشكالية وجملة من التساؤلات التي تنصب في البحث عن المساهمة التي تقدمها وظيفة العلاقات العامة لتحسين الأداء المؤسسي، حيث استوجب ذلك الاعتماد على دراستين.

وبعد تحليلنا لنتائج الدراسات السابقة تمكنا من الحصول على إحصائيات تخدم موضوع بحثنا.

الإشكالية:

ترتكز مشكلة الدراسة أساسا على: ماهية العلاقات العامة داخل مؤسساتنا الوطنية الجزائرية، ومدى مساهمتها في النهوض بأداء المؤسسة نحو الأحسن. وبناءا على ما تقدم يتم طرح الإشكالية التالية: **كيف تؤثر العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة ؟**

تندرج ضمنه مجموعة من الأسئلة الفرعية نحصرها فيما يلي:

- 1) ما المقصود بالعلاقات العامة ؟.
- 2) هل يوجد اهتمام بالعلاقات العامة في المؤسسة ؟.
- 3) كيف تساهم العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة ؟.
- 4) ما هي الحلول لتفعيل دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي ؟.

مبررات اختيار الموضوع:

• الأسباب الذاتية:

الرغبة في دراسة هذا الموضوع.

الميول الشخصي للمواضيع ذات الصلة بأداء المؤسسة.

الصلة التي تربط الموضوع بتخصصنا.

• الأسباب الموضوعية:

- المكانة التي أصبحت تحتلها العلاقات العامة وحاجة الإدارة لها.
- حاجة المؤسسة لنهوض بأدائها مما يجعلها تلجأ لجهاز العلاقات العامة.

✓ أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة مدى إدارة العاملين في المؤسسات لمفهوم العلاقات العامة.

- معرفة مدى الاهتمام بالعلاقات العامة في المؤسسات.
- محاولة تسليط الضوء والتركيز على المساهمات التي تقدمها العلاقات العامة لتحسن من مستوى الأداء المؤسسي
- معرفة العراقيل التي تواجه العلاقات العامة والحلول التي تقترحها المؤسسة لتفعيل دورها في تحسين الأداء المؤسسي.

✓ أهمية الدراسة:

نظرا لأهمية العلاقات العامة في الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء المؤسسي كونها تضمن استمرارية المؤسسة لكسب ثقة جماهيرها الداخلية والخارجية، وبالتالي تحسين صورتها وزيادة فعالية العاملين، ولذلك أصبح أداء و مردودية المؤسسة مرهون بنشاط العلاقات العامة داخليا كما تأتي أهمية هذه الدراسة أيضا في عدم فهم بعض العاملين في المؤسسات لدور الذي تلعبه العلاقات العامة في تحسين مستوى أدائها.

✓ حدود الدراسة:

لم تكن هناك حدود زمنية ولا مكانية لأنه تعذر علينا القيام بدراسة الميدانية في مؤسسة الولاية لموانع صحية و وقائية لجائحة كورونا تم الاعتماد على دراستين ميدانية سابقة.

✓ منهج البحث:

إن العلاقة المنهجية التي تربط بين الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتين متلازمتين، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانبه النظرية والتطبيقية، وعلى ذلك نعتد في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يتميز بجمع المعلومات وتحليلها.

✓ مفاهيم الدراسة:

• مفهوم العلاقات العامة:

- **العلاقات:** تعني تبعية الشيء لما يتحكم به، رابطة تربط بين شخصين، أي شيئين أي هي مجموعة من الصلات، والروابط بين جانبين، أو أكثر علاقة مؤسسة ببيئتها، وهذا يعني وجود نوع من التأثير المتبادل ومشاركة وتوصل، مما يقودنا إلى مفهوم التفاعل لأنه لا يمكن تصور حدوث تفاعل بين طرفين دون وجود علاقة، والتفاعل أحد أشكال العلاقات (علي، سموك، 2005).

- **عامّة:** تشير بعض التعريفات إلى أن العلاقات العامة فن وعلم والمقصود بالفن هو المهارة والمقدرة على التعامل مع مختلف الفاعلين ومسايرتهم أما العلم كونها تعني بدراسة سلوك للأفراد والجمعيات وكقياس لتحليل النتائج والتنبؤ بها. (عبد الرزاق محمد ، الدميلى ، 2005).

• الأداء المؤسسي:

- **الأداء:** هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن ، (فاروق ، مداس ، 2005).
- **المؤسسة:** عبارة عن مجموعة منظمة ومهيكلّة تخضع لمنطق دقيق ومقاييس محدّدة من الناحية الهندسية و من الناحية البشرية من أجل تحقيق أهداف دقيقة، وتسير على أساس طريقة من التسيير (عبد الكريم أبو يعقوب، 2005، ص15) .
- **الأداء المؤسسي:** هو عبارة عن المخرجات التي تنتجها المؤسسة في شكل سلعة أو خدمة، تكون ذات أثر أو انطباع وهي أساس بقاء المؤسسة وتعزيز قدراتها التنافسية (JEAN , BRILMAN , 1998 p 113).

✓ صعوبات البحث:

- عدم توفر دراسات لنفس الموضوع.
- صعوبة الربط بين عنصر العلاقات العامة وعنصر الأداء ونقص المراجع.
- موضوع جديد ومصادر شبه منعدمة.
- عدم إجراء الجانب التطبيقي من البحث لدواعي وقائية بسبب جائحة كورونا.

الفصل الاول

الفصل الأول: مدخل للعلاقات العامة

أصبحت العلاقات العامة ضرورية في كافة المؤسسات والمنظمات والهيئات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها، بحيث لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة أو منظمة كانت، وهذا نظرا لأهميتها الكبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتلعب العلاقات العامة دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة وسمعتها أمام الرأي العام، وكذا تمتين العلاقة بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي على أساس الثقة والتفاهم والود من خلال الاتصال الدائم والمستمر معه لكسب تعاطفه وتأييده مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويحقق نجاحها.

إن تعريف العلاقات العامة والتطرق لخصائصها يعتبر من الأهمية بمكان لإزالة الغموض حول معناها الحقيقي، والذي أدى إلى تضارب الباحثين والدارسين في تعريفها، كما أن ذكر أهدافها يؤكد على أهمية العلاقات العامة، ودورها في المؤسسات، وهي تعد من خلا لا بد من التعرض إليه للفهم الجيد للعلاقات العامة.

و عليه سوف نعطي في هذا الفصل نظرة شاملة عن العلاقات العامة من خلال التطرق لما يلي:

➤ المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة.

➤ المبحث الثاني: (مبادئ، وظائف، أهداف) العلاقات العامة.

➤ المبحث الثالث: أشكال تنظيم العلاقات العامة بالمنظمات.

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

العلاقات العامة عرفها الإنسان منذ القدم ، حيث كانت الأداة الفعالة التي مكنته من التفاهم مع غيره من الأفراد، وقد حازت العلاقات العامة في العصر الحديث على اهتمام كبير وإقبال متزايد من قبل المنظمات والهيئات على اختلاف أنواعها وأشكالها، ويعود سبب ذلك التطور الهائل الذي عرفته وسائل الإعلام والاتصال، والرغبة في التأثير على الجمهور، وكسب ثقته وتأييده لتحقيق النجاح الذي تطمح إليه أي مؤسسة.

وعرف مصطلح العلاقات العامة عدة تعريفات، ولم يتم الاتفاق حول تعريف موحد له، وعليه سنتناول في هذا

المبحث: مفهوم العلاقات العامة وأنواعها وأهم ركائزها الأساسية

المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة

لكل علم مفاهيمه و المصطلحات الخاصة به التي يسعى إلى بلورتها وتوضيحها، وقد يختلف المصطلح الواحد في تعريفه عندما يتم استخدامه أو تطبيقه في علوم ومجالات مختلفة، ومصطلح العلاقات العامة من المصطلحات التي لا تزال في حاجة إلى اجتهاد الباحثين والممارسين على الحد سواء، لذلك نحاول عرض بعض التعريفات التي ظهرت بهذا الشأن.

1-تعريف العلاقات العامة:

- تعرفها جمعية العلاقات العامة الدولية على أنها: "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات باختلاف أنواعها وأوجه نشاطها إلى كسب تفاهم وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية". (الحريري، 2016، ص 17).
- وتعرف في قاموس أكسفورد: "العلاقات العامة هي الفن القائم على أسس علمية لبحث أسس طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير والأسس الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع". (الزاهرة، 2015، ص 29)
- وهناك تعريف آخر يقدمه بول جاريت (paul Garret) يؤكد فيه أن: "العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه". (عثمان، 2015، ص 27).

وبناء على التعريفات سالفة الذكر نستخلص أهم الخصائص التي تتميز بها العلاقات العامة وهي:

- العلاقات العامة نشاطا مخطط له أي نشاطات العلاقات العامة وحلول المشكلات التي تواجه المنظمة محدودة لفترة زمنية معينة
- العلاقات العامة تراعي المصالح العامة أي نشاطات العلاقات العامة تعود بالفائدة على المنظمة وعلى الجماهير المتعاملة معها.
- تركز العلاقات العامة على الأداء أي أنه ينبغي لأداء العلاقات العامة أن يكون مميزا وفعالا لتحقيق أهداف المنظمة.

- العلاقات العامة تعتبر وظيفة إدارية و نشاط تمارسه كل منظمة.
- العلاقات العامة تعتبر وظيفة إدارية ونشاط تمارسه كل منظمة.
- العلاقات العامة بالديمومة والاستمرارية.
- العلاقات العامة عملية اتصالية دائمة ومستمرة بين طرفين هما المؤسسات و جماهيرها الداخلية والخارجية، وكل منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به
- العلاقات العامة علم وفن، علم لأنها تستعين بالأسلوب العلمي في أداء مهامها من تخطيط وتنظيم وتنسيق وغيرها، ولأنها تعتمد على مهارات معينة للتعامل مع الأفراد.
- تعمل العلاقات العامة على التأثير في الرأي العام وكسب تأييده ودعمه وتعاطفه.
- تعمل العلاقات العامة على خلق جو من التفاهم والثقة والاحترام المتبادل مع جمهورها.

2 - أهمية العلاقات العامة :

للعلاقات العامة أهمية بالغة نذكر منها ما يلي: (الحريري، 2016، ص 18).

- تزايد تدخل الدول في الحياة الاقتصادية والاجتماعية مما تطلب ضرورة تبني جمهورها للخطط التي تضعها والقرارات التي تتخذها والتي تمس حياة مواطنيها ولذلك فإن نجاح تلك الخطط يكتمل تأييد ما قبلها من قبل مواطنيها.
- اتساع السوق وزيادة حجم الإنتاج وتعاضم النفقات الخاصة مع وجود منافسة حادة هدفها جذب أكبر عدد من المستهلكين مما أدى بالمؤسسات إلى استخدام كل الوسائل من ترويج وإعلان وإعلام وكلفت إدارة العلاقات العامة بشرح سلعها وخدماتها للجمهور ومعرفة رغباتها وحاجاته لتصنع سياستها التسويقية والإنتاجية على ضوء ذلك.
- تعاضم قوة الرأي العام وانتشار الديمقراطية وازدياد ثقة الجمهور بثقافة الجمهور مما تطلب اتصال الدولة ومؤسسات الأعمال بجمهورها والانتفاع الأمثل من جهود إدارة العلاقات العامة بضمان رعاية مصالح الجمهور وسلامة بيئته والتعرف على مشاكله وتطلعاته وأماله.

- تزايد حجم المنظمات التي يديرها أشخاص القطاع الخاص مما ضاعف أعداد الموظفين فيها وعمل على تطوير وتنويع استخدام الأجهزة الحديثة للتطوير الإداري والإنتاجي في هذه المنظمات مما أدى إلى تزايد وتعقيد العلاقات التي تحكم إليها الإدارة الحديثة لهذه المنظمات

المطلب الثاني: أنواع العلاقات العامة

تعددت أنواع العلاقات العامة واختلفت وذلك حسب طبيعة الاتصال وطبيعة النشاط والاختصاص وهنا نعرض أنواع العلاقات فيما يلي: (الحريري، 2016، ص 18، 20).

أولاً: من حيث طبيعة الاتصال:

1) **علاقات عامة بسيطة:** هي التي يكون اتصال الطرفين فيها اتصالاً سهلاً ومباشراً دون الحاجة إلى وسيط لهذا الاتصال نظراً لأن الجماهير التي يتصل بها صغيرة ومحددة مثل علاقة الطبيب بمرضاه، وفي هذه العلاقات البسيطة نجد أن تبادل المصالح بين طرفيه أمر سهل وميسور بسهولة الاتصال الشخصي بين الأفراد لأن العدد محدود فنحن في غناء عن الاتصال الجماهيري.

2) **العلاقات العامة المركبة:**

وهي العلاقات التي يتعذر فيها اتصال الطرفين اتصالاً مباشراً أو يستلزم الأمر وسائل يتم بها هذا الاتصال وهنا نطلق عليه وسائل الإعلام الجماهيرية أو أجهزة الإعلام مثل: الوزارات والمصالح والمؤسسات، فالإتصال بالجمهور الخارجي لأي قطاع من هؤلاء وهم يعدون بـ لملايين يتم فيه بصورة غير مباشرة نشره عن طريق وسائل الاتصال الجماهيري.

ثانياً: من حيث طبيعة النشاط الممارس و اختصاصاته

1- **علاقة اجتماعية:**

وهي الروابط و الآثار المتبادلة بين الأفراد في المجتمع وهي تنشأ من طبيعة اجتماعاتهم وتبادل مشاعرهم وأحاسيسهم واحتكاك بعضهم البعض الآخر ومن تفاعلهم في المجتمع ويزداد اهتمام العلاقات الاجتماعية بالسلوك الاجتماعي الذي يكشف عنه التفاعل بين أعضاء الجماعات بهدف تفهم العلاقات الاجتماعية وتنقسم إلى نوعين:

أ/ **علاقة إيجابية:** وهي تلك العلاقات التي تؤدي إلى الملائمة والوفاق بين رغبات أفراد الجماعة الواحدة أو تلك التي تجمع بين مصالح المجتمع ككل. والحاجات الأخرى الخارجة عن نطاقها الداخلي والمشاركة معها في إطار المجتمع العام.

ب/ **علاقة سلبية:** تتحدد مظاهر العلاقات العامة السالبة من عناصر التفرقة والخلاف والتقاعد وتعمل على التباعد و الانعزال بل النفور والكراهية وعدم الثقة فهي ترمي إلى هدم وتفويض دعائم التنظيم الاجتماعي مثل: صراع، حرب، الفوارق الطبيعية.

2- العلاقات الإنسانية: نشأة العلاقات الإنسانية منذ أن خلق الإنسان على وجه الأرض بعواطف إنسانية تربطه ببني جنسه ويطلق عليها روح الجماعة التي تدعم معاملاتهم وتقويمها برباط إنساني هادف وهي توجه بين كل الجماعات وكما كانت المجتمعات الصناعية تظم جماعات عديدة من عمال يعملون في مهنة واحدة كان لابد أن تنظم العلاقات بينهم على أساس إنساني.

وتعرف العلاقات العامة الإنسانية في الصناعة بأنها خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين أصحاب العمل بهدف زيادة الإنتاج.

3- العلاقات الصناعية: هي العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تلك العلاقات بين العمال والموظفين وبعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم أو مديريهم وكذا علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمها وكذلك العلاقة بين الإدارة ونقابات العمال وبين أصحاب العمل ومنظمات الحكومية، والعلاقات الصناعية تعتبر أساسا للعلاقات العامة ومعناه أنه كل ما كانت طبيعة مستقرة كلما انعكس ذلك على الثانية وتؤثر فيها تأثير ملحوظا فكلتاها ينبغي أن تتم عمل الأخرى وهي تتفق مع العلاقات العامة في هدف واحد وهو تعميم الممارسة الإنسانية للعلاقات الصناعية تبذل قصارى جهدها في استخدام القوة البشرية والرقابة عليها ضمانا لإسهامها في اعمل وتعاونها على أكمل وجه.

المطلب الثالث: ركائز العلاقات العامة

ترتكز العلاقات العامة على العناصر العشر التالية: (عثمان، 2015، ص 32.34)

أولاً: العلاقات العامة جهود علمية ذات أبعاد إدارية واجتماعية واتصالية وتسويقية تهدف بالأساس تأتي بناء علاقات متوازنة تقوم على أساس من الثقة وإرضاء وتوافق المصالح والمؤسسات وجمهورها.

ثانياً: العلاقات العامة عملية مستمرة ودائمة ففي ظل وجود مجتمعات إنسانية وتنظيمات، تصبح الحاجة للعلاقات العامة ضرورة ملحة لا يمكن تجاهلها أو الاستغناء عنها.

ثالثاً: العلاقات العامة جهود مخططة وليست عشوائية أو عفوية وتقوم على أساس بنية مؤسسية تتميز نشاطاتها وأفعالها وخططها وبرامجها بأنها مدروسة سابقاً.

رابعاً: العلاقات العامة ظاهرة مركبة تتطلب مهارات ومعرف متعددة منها : الإدارة والاتصال والتسويق والاقتصاد وغيرها.

خامساً: تعد عملية فحص ومراقبة الاتجاهات والميول والحاجات والتنبؤ بها جوهر عمل العلاقات العامة، وبدونها لا تستطيع العلاقات العامة القيام بأدوارها بصورة علمية مؤثرة.

سادساً: البحث العلمي ركن أساسي من أركان العلاقات العامة ، وعليه تعتمد المؤسسات في التخطيط، وبناء سياستها المستقبلية، وتنفي < برامجها واستراتيجياتها الاتصالية.

سابعاً: الفعل الاتصالي أحد أهم الخصائص التي تميز نشاطات العلاقات العامة، يتم من خلال عملية اتصالية مدروسة ومخططة ، ويهدف إلى تعزيز أو تعديل أو تغيير الاتجاهات لصالح المؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها أو سياساتها.

ثامناً: تعكس عملية العلاقات العامة محصلة الجهود المكونة لها ، بمعنى أن هذه الجهود لا ينظر إليها من زاوية حاصل مجموعها ، بل من زاوية حاصل ضربها أي تفاعلها وتكاملها والأصل في عمل العلاقات العامة مبدأ الاعتمادية المتبادلة .

تاسعا: التنسيق بين جهود العلاقات العامة من جهة، وبين جهود الأنظمة الفرعية في المؤسسة من جهة أخرى، يتطلب أساسا من متطلبات نجاح خطط وبرامج العلاقات العامة.

عاشرا: الهدف النهائي للعلاقات العامة من زاوية الأداء والإنجاز المستند إلى سياسات فعلية واضحة تهدف إلى تحقيق المصلحة.

المبحث الثاني: العلاقات العامة (مبادئ، وظائف، أهداف)

لقد عرفت العلاقات العامة تطورا هائلا بعد الحرب العالمية الثانية وبذلك أصبحت وظيفة إدارية حديثة يمارسها خبراء ومختصون في ذلك المجال، وتهدف العلاقات العامة في أي مؤسسة إلى خلق التفاهم والثقة مع الجمهور، وبناء صورة ذهنية ايجابية عن المؤسسة لدى الجماهير المختلفة وكذا تسعى لزيادة الإقبال على خدماتها ومنتجاتها لضمان استقرار واستمرارية المؤسسة ، ولتحقيق ذلك فإننا سنتناول مجموعة من العناصر التالية "مبادئ العلاقات العامة ووظائفها وأهم أهدافها " :

المطلب الأول: مبادئ العلاقات العامة

إن العلاقات العامة كغيرها من العلوم تستند في ممارستها وتطبيقها على العديد من الأسس والمبادئ التي يمكن أن نشمّلها فيما يلي: (قصي، نسرين واخرون، 2017 ، " دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،) تم الاسترجاع من موقع DSPACE.UNIV-GULMA DZ.

أولا : انطلاق نشاطها في أية منظمة من داخل المؤسسة:

فجميع العاملين في المنظمة يساهموا في تكوين السمة الطيبة والانطباع الجيد عن المنظمة وبالتالي لا يمكن لأية منظمة مهما كانت أن تقوم بتحسين علاقاتها مع الوسط الخارجي إن لم تكن العلاقات فيما بين الجمهور الداخلي على أحسن وجه ومبنية على المحبة والتعاون والاحترام المتبادل.

ثانيا: الديمومة و الاستمرارية:

إن اكتساب ثقة الجماهير (الداخلية والخارجية) لن يتحقق إلا عن طريق العمل المستمر والدؤوب للعلاقات العامة وفي كافة الأوقات ودون انقطاع من أجل الحفاظ على صلة التواصل لتبادل الآراء والمعلومات والسعي لتحقيق ما يطلبه الجمهور.

ثالثا: التعاون المتبادل بين المنظمات:

إن ممارسة أية منظمة لنشاطها وتوطيد علاقاتها مع جماهيرها الداخلية والخارجية لا يكفي في غالب الأحيان لنجاحها في تأدية رسالتها وخاصة إذا كانت قد أغلقت تعاونها وتضافرها مع المنظمات الأخرى، لذلك أصبح التعاون أحد مرتكزات وأسس العلاقات العامة نظرا لأهمية وضرورة.

رابعا: شمولية العلاقات العامة:

إن نشاط العلاقات العامة يجب أن يشمل جميع المجالات وألا يقتصر على مجالات معينة أو محدودة، لأن العلاقات العامة ضرورية ولا بد منها في كافة المبادئ التجارية والصناعية والإدارية والتعليمية والصحية وحتى على المستويين العام والخاص وبكل الفروع التابعة لهما وعلى الصعيد الداخلي والخارجي.

المطلب الثاني: وظائف العلاقات العامة

من المعروف أن العلاقات العامة في أي منظمة تهدف إلى إنجاح دورها ومساعدتها في تحقيق أهدافها سواء كان ذلك من أجل إيجاد التفاهم والتعاون من جانب الجمهور أو من خلال خلق صورة ذهنية طيبة للمنظمة لدى الجمهور أو من خلال زيادة إقبال الجمهور على المنتجات سلعا كانت أو خدمات، فالعلاقات العامة تقوم بمجموعة من الوظائف الأساسية يمكن تحديد أهمها في ما يلي: (سحنون ، رجانة ، 2015 ، " واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمانية الجزائرية "،

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر) ، تم الاسترجاع من الموقع : BIB .UNIV- OEB .DZ .

1/ .وظيفة البحث: ويقصد به تلك الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات لأي العام بين جماهير المنظمة سواء في الداخل أو الخارج وتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المختلفة بقياسات إحصائية دقيقة.

وتتضمن وظيفة إجراء البحث والدراسات جميع البيانات والمعلومات عن المنظمة وجمهورها.

2/ وظيفة التخطيط : هو رسم خطة دقيقة ولا يتعارض معها في ضوء الخطة الشاملة وهذه الأخيرة تحدد الأهداف

البعيدة وقصيرة المدى وترسم خطوات التنفيذ وتحدد الميزانية تحديد دقيقا وتوزع المسؤوليات على القائمين بالتنفيذ.

3/ وظيفة التنسيق: يكون بين المؤسسات والهيئات والمصالح المختلفة في المجتمع تحقيقا للتوافق في التفاعل الاجتماعي

في المجتمع والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة لتحقيق التوافق بينهما وبين الجمهور الداخلي والخارجي.

ويقوم خبراء العلاقات العامة بالتنسيق المستمر سواء بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة ذاتها أو بين خبراء

العلاقات العامة والجمهور الخارجي (أو بين الجمهور الداخلي والخارجي) بشكل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها

و تطبيق سياستها العامة.

4/ وظيفة الاتصال: يكون الاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى والسعي إلى إقامة علاقة ودية، قوية وقائمة

على الفهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها.

فالاتصال يتم من خلال تحديد العناصر والوسائل المطلوبة لتنفيذ خصائص العلاقات وتوصيلها للجمهور 5/ وظيفة

التقييم: بمعنى تقييم أنشطة العلاقات العامة من خلال البحث التقييمي عن التأثيرات التي أحدثتها خطة العلاقات

العامة والحكم على مدى نجاح هذه الخطة.

المطلب الثالث: أهداف العلاقات العامة

من المسلم به، أن لكل برنامج العلاقات العامة غرضا معيناً يطلق عليه اسم الهدف، فلا معنى لنشاط بلا هدف أو

عرض ولكن الذي يحدث أن يعمل أفراد أو جماعات أو هيئات أو منظمات بوجه أو أكثر من وجوه العلاقات العامة

دون أن يعرفوا على وجه الحقيقة ما يتطلعون إلى تحقيقه عن طريق هذا العمل وهم في العادة يظنون أن لديهم هدف

أو غرض وهذا صحيح من الناحية العامة غير أن الغموض يكتنف هذا فعلى سبيل المثال: قد ترغب إحدى الهيئات

إلى زيادة عدد أعضائها أو قد تنبغي إحدى الجماعات خدمة قضية أو عدل مما لاشك فيه أن الأهداف والأغراض

توضع سلفاً فيتحقق هدف في سلسلة مرتبة والنتيجة العامة هي تحقيق هذه الأهداف جميعاً ، وفي النهاية بلوغ

الأهداف العامة أو الهدف الأسمى المراد، فإذا لم تحدد هذه السلسلة من الأهداف سلفاً، فإن النتيجة ضياع الوقت، الجهد والمال وبالتالي الفشل، لذلك وجب عند تحديد الأهداف أن يثار سؤالين هامين هما:

• ما الذي ينبغي تحقيقه ؟

• لماذا يتم اختيار فعل ذلك ؟

الجواب على هذين السؤالين ينبغي أن يكون محدداً واضحاً لا مجرد جواب سهل وسيكون مثل هذا النهج الواقعي المحدد نتيجتان هما :

• أنه يوضح كل رأي وعمل .

• أنه يصون الحملة من التحليق في الخيال .

وبالتالي، فإن لنجاح الهدف وجب تحديده مسبقاً ، وان يكون واضحاً مستند إلى منهج واقعي هما :

(مسيلي، ياسين ، 2009 ، " العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير) ، تم الاسترجاع من الموقع :

[https // BU . UNC . EDU.DZ.](https://BU.UNC.EDU.DZ)

وتسعى العلاقات العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي : (لقصير ، رزقة ، 207 ، " دور العلاقات العامة في تحسين

صورة المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير) تم الاسترجاع من موقع : [https // bu .unc.edu.dz.](https://bu.unc.edu.dz)

أولاً: تحسين الصورة أو الصورة لدى الجماهير عن المؤسسة:

وذلك من خلال التقدم الجيد للمؤسسة ، وتشرح سياستها و أهدافها، كما تقدم كل المشروعات صغيرة

كانت أو كبيرة، حكومية أو خاصة ، وتفسرها تفسيراً جيداً حتى تضمن السمعة الجيدة لدى جمهورها ،

ويكون ذلك عن طريق برامج توطيد السلعة وتنظيم الزيارات الجماهيرية للمؤسسة، أو من خلال مساهمة

المؤسسة في أنشطة المجتمع المحلي، التي تمكن من زيادة المبيعات، كما تساهم أيضاً في الأنشطة الثقافية

والرياضية أو الفنية و الاجتماعية، والهدف الكلي من ذلك هو الترويج لأسم المؤسسة وتحسين سمعتها.

ثانيا: كسب الجمهور الداخلي:

أن تعمل العلاقات العامة على إشعار العاملين بأهميتهم داخل المؤسسة وذلك بتحسيسهم بالانتماء والمساهمة في حل مشاكلهم الخاصة، ومحاولة توفير لهم ما يعرف بالاستقرار الوظيفي كما تشجع الأنشطة الثقافية والاجتماعية للترفيه عن العمل.

ثالثا: كسب ثقة الجمهور الداخلي:

من أهم أهداف وأنشطة العلاقات العامة، فعلى أي مؤسسة أن تقوم بتحديد أهم الجماهير المتصلة بها، ثم تسعى بعد ذلك إلى تدعيم علاقاتها معها والعمل على إرضائهم بما يحقق الفائدة لجميع الأطراف، وتدعم هذه الأهداف بهدفين آخرين هما:

- معرفة اتجاهات الجمهور الحقيقية نحو نشاطات المؤسسة وعرضها على قيادة هذه المؤسسة.
- إعلام الجمهور بنشاط المؤسسة وأهدافها الأساسية لكسب تعاونه.

المبحث الثالث: أشكال تنظيم العلاقات العامة

تعد العلاقات العامة نشاط اتفاقي إداري علميا وهذا يجرى أن يكون الجهاز القائم على العلاقات العامة جهازا قادرا على تحقيق الأهداف المطلوبة منه من خلال وضع هيكل تنظيمي فعال كلما كان موقع الإدارة قريب من الإدارة العليا كلما كان له قوة ونفوذ، وكذلك لابد من القائم بالعلاقات العامة دراسة شاملة ومعرفة الوحدات التي يمكنها من تنفيذها مع الجمهور وبالتالي تحقيق فعالية وعليه، سنتناول في هذا المبحث مفهوم جمهور العلاقات العامة وموقع العلاقات العامة من الهيكل التنظيمي وكذا موقعه من العملية الاتصالية.

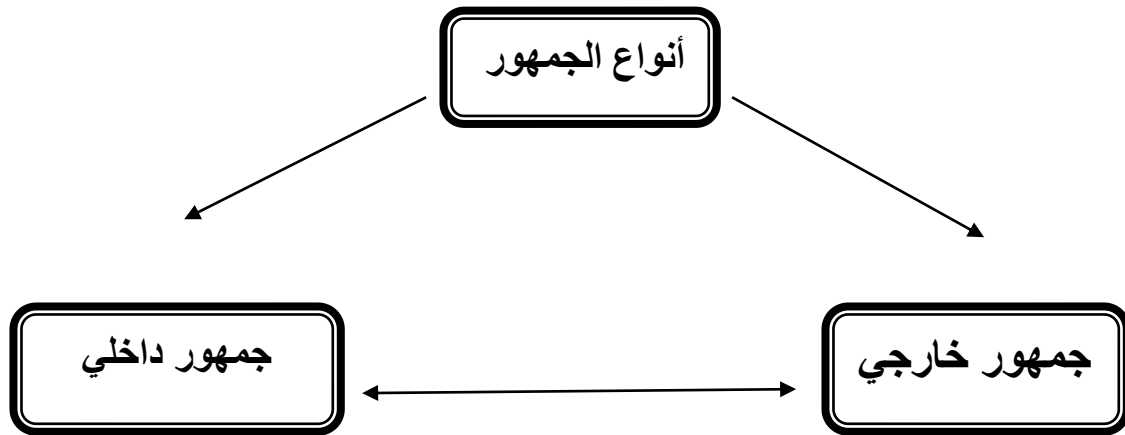
المطلب الأول: جمهور العلاقات العامة

كل مؤسسة من المؤسسات أو لكل منظمة في أي مجال تخصصها يوجد بها الجماهير التي تتعامل معها بطريقة معينة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وسنحاول من خلال هذا المطلب معرفة ما المقصود بالجمهور ومعرفة أنواعه

- تعريف الجمهور

يعرف الجمهور على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يقعون داخل منطقة نشاد مؤسسة معينة من زبائن محتملين، (سحنون، ريحانة، مرجع سابق ص 71). و قد قام خبراء العلاقات العامة بتصنيف هذه الجماهير التي تعد محور اهتمام العلاقات العامة إلى نوعين

شكل رقم 01 يوضح أنواع الجمهور:



المصدر: فرجاني، 2018، ص 48.

أولاً: الجمهور الداخلي:

ويعني جميع العاملين في المؤسسة أو المنظمة في المختلفة المستويات الإرادية ومختلف الوحدات التي تتكون منها المنظمة، (فرجاني، علي، 2018، " العلاقات العامة واستراتيجية الاتصال)، تم الاسترجاع من الموقع: <https://books.google.dz> ومن أهم الصفات التي تتميز بها الجمهور الداخلي (سحنون، ريحانة، مرجع سابق، ص 71-72)

- مجموعة من الناس تربط أفرادها وحدة اجتماعية وتجمع بينهم مشاعر الولاء للوحدة التي تضمهم.
- يقرون بالصدقة والتضامن والتعاون غير أن هذه المشاعر قد تكون عكسية لدى بعض الجماهير الداخلية فيشعرون فيما بينهم بالكراهية.
- يتميز الجمهور الداخلي بقدر من الاستقرار النسبي، نتيجة لتواجد أفراد داخل بناء تنظيمي له قواعده وأنظمتها وإجراءاته التي تطبق عليهم، فالجمهور الداخلي له أهمية كبيرة في دور فعال في سيرورة نشاطات المؤسسة وكذلك دوره في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة وتحسينها ، في نظر الجمهور الخارجي، وهو يأتي في المقام الأول من حيث اهتمامات العلاقات العامة.

ثانياً: الجمهور الخارجي:

وهو يعني جميع الأفراد المتواجدون خارج المنظمة أو المؤسسة وترتبط بهم المنظمة ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر (فرجاني ، 2018 ، ص 49) .

وينقسم الجمهور الخارجي إلى نوعين وهما : (سحنون، ريحانة، مرجع سابق، ص 72)

أ/ الجمهور النوعي:

يشمل جميع الأفراد الذين يرتبطون بالمؤسسة ويجمعهم اهتمامات ومصالح وميول مشتركة ، وعليه فإن المؤسسة لها جمهور نوعي واحد.

ب/ الجمهور العام: يتمثل في الجماهير النوعية المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

مما سبق ذكره يتضح أن العلاقات العامة في أي مؤسسة تجعل نحو اهتمامها نوعين من الجماهير جمهور داخلي وجمهور خارجي، حيث تعلمهم بسياساتها وبرامجها وتضمن لهم مشاركة فعالة في أنشطة هذه المؤسسة من قبل جماهيرها.

المطلب الثاني: موقع العلاقات العامة في العملية الاتصالية

من المعروف أن قسم العلاقات العامة هو ذلك الجهاز الذي يقع على عاتقه مسؤولية الربط بين المؤسسة وجمهورها الخارجي والعلاقات العامة ما هي إلا برامج مختلفة ومصممة للترويج أو حماية صورة الشركة أو منتجاتها أمام العالم الخارجي ، وبالتالي اهتمام العلاقات العامة، ومنتجاتها. (النسور، 2015، ص 75).

ولقد زادت أهمية العلاقات العامة في العمل التسويقي حتى أصبح يطلق عليها مجموعة العلاقات التسويقية العامة Marketing Public Relatioun، ويبين العديد من الكتاب أن هذه الأداة تقوم بوظائف أهمها: (النسور، 2015، ص 75).

- **العلاقات الصحفية press relation:** حيث تقوم بتوفير المعلومات اللازمة عن الشركة وأعمالها والنشاطات التي تقوم بها.
- **النشر publicity:** يختلف النشر كأحد عناصر المزيج الترويجي عن باقي وسائل الترويج الأخرى، كونه يتم دون مقابل وبشرط أن تكون الأخبار المنشورة هامة لإعداد كبيرة من الجمهور وتؤثر في الرأي العام ويهدف النشر أو الدعاية التجارية إلى بث أخبار ومعلومات عن المؤسسة والسلع التي تتعامل فيها والسياسات الخاصة بها وذلك بهدف تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في الأسواق يأخذ النشر أشكالا عديدة منها: الأفلام الوثائقية التسجيلية، أو التحقيقات الصحفية ، يجب تحديد الهدف من النشر والقطاعات المستهدفة منه وتستخدم هذه الوسيلة في حالة المؤسسة التي تهدف إلى الربح أو في حالة المؤسسة الحكومية .
- **الاتصالات التنظيمية Gorporatr Gommuniration:** وتتمثل في تنظيم الاتصالات الداخلية والخارجية وتهم أعمال المنظمة .

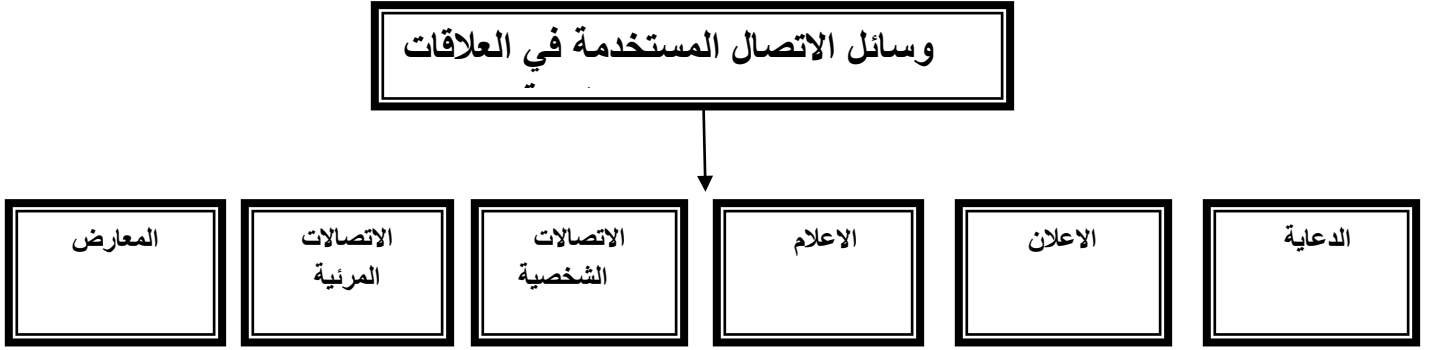
■ **الاستشارة:** ومنه يتم تقديم النصح والمشورة للإدارة حول القضايا العامة وموقع الشركة والتصور العام وتقديم النصح حول العلاقات العامة التي يجب تحقيقها، وبما يخلق صورة موجبة عن المنظمة في المجتمع الذي تعمل فيه.

■ **اللوبيات:** ومن خلالها يتم التصدي أو منع بعض التشريعات والقوانين الحكومية ذات التأثير على المنظمة ومصالحها ، كما تحاول حدوث ما يؤدي إلى تعارض في الأداء .

ومن أهم وسائل الاتصالات المستخدمة في العلاقات العامة: (النسور، 2015، ص 76.77)

تستخدم العلاقات العامة وسائل اتصال تمكنها من تنفيذ برنامجها وواجباتها مع الجمهور والعام والعملاء المرتقبين والخالين والمجتمع المحلي والحكومي من قبل إدارة المنشأة ويمكن تحقيق فعالية وسائل العلاقات العامة الجديدة بطرق متعددة يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم 02 يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة



المصدر: النصور، 2015، ص76.

1- الدعاية: هي أي اتصال يخص المنظمة تقدم من سلع أو خدمات يتم من خلال وسائل الإعلام المختلفة ولا تدفع المنظمة القابلة وعادة ما تأخذ الدعاية شكل الخبر الذي يظهر في وسائل الإعلام أو الدعم الذي يوفره لها فرد معين، إما بشكل رسمي أو من خلال حديث أو خطاب عام.

2- الإعلان: يعتبر الإعلان أن وسائل الترويج المتبعة في العلاقات العامة فهو يهدف إلى تحقيق وظيفة التعريف ووظيفة الإقناع من خلال تكرار نشر أو إذاعة الرسالة الإعلانية لعدة مرات الموجه للعملاء الحاليين أو المرتقبين فالإعلان ظهر نتيجة لظاهرة الإنتاج الواسع واشتداد المنافسة بين المشاريع في السوق التجارية مما يتطلب صراعا في شرح المزايا والمواصفات لكسب من الجمهور واستمالته نحو منتجات كل من هذه المشاريع، حيث نرى أن طبيعة المعلومات التي يقدمها نشاط الإعلان تركز على المعلومات التي تستهدف المستهلكين ويحجب المعلومات التي لا يرغبها الجمهور.

3- الإعلام: يعتبر الإعلام التقنيات الرئيسية لوظيفة العلاقات العامة في أي منظمة التي عن طريقها يمكن جذب انتباه الجمهور والتأثير على سلوكه بشكل إيجابي نحو المنظمة ومنتجاتها سلعاً أو خدمات.

فأول القواعد التي تحكم التعامل مع وسائل الإعلام أن يكون وجل العلاقات العامة أمنياً في إجاباته وموضوعياً وصادقاً ويعرف ما هي الأخبار التي تهم رجال الإعلام وتستطيع أن من أجل الإشهار عن مؤسسة أو المشاركة في الندوات أو المؤتمرات والتحدث في المناسبات العامة وإصدار النشرات والإعلان عن الجوائز الخاصة بالأنشطة العلمية والثقافية أو حتى الإنسانية، وكما يمكن الأخبار عن الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة مثل

المباريات الرياضية وكذلك الإخبار عن تفوق أعضاء المؤسسة في أنشطة علمية ثقافية رياضية والأخبار عن برامج التطوير والدورات الترويجية والبعثات الخارجية والزيارات للمؤسسة.

4-الاتصالات الشخصية:

تعتبر من أبرز الوسائل المستخدمة في العلاقات العامة لكونها ذات أثر كبير ومباشر في عملية الاتصال ، فضلا عن كونها وسيلة ذات اتجاهين يمكن من خلالها قياس ردود الفعل أو مستوى الإجابة لم يتم عرضه من أفكار أو توجهات أو حوار هادف.

5-الاتصالات المرئية:

وهي مجموعة الاتصالات التي تتم عبر استخدام حاسة البصر لكي يتم التعرف من قبل الأطراف المستهدف عن الشيء المقصود بشكل واضح، ومن أبرز الوسائل المستخدمة في ذلك الصور الفوتوغرافية والأفلام والتلفزيون.

6-المعارض:

تعد المعرض جزء من نشاط المعتمد في ترويج المبيعات إلا أنه يمكن استخدامها أيضا في العلاقات العامة، حيث يمكن الاشتراك بها بعقد إقامة المعارض العامة أو التخصيص والالتقاء بأطراف مختلفة مشتركة بالمعرض أو لإقامة حوارات وجلسات عمل لتبادل الأفكار والآراء أو توسع المشاركة المتبادلة ما بين الأطراف المشاركة في المعرض.

المطلب الثالث: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات والمنظمات

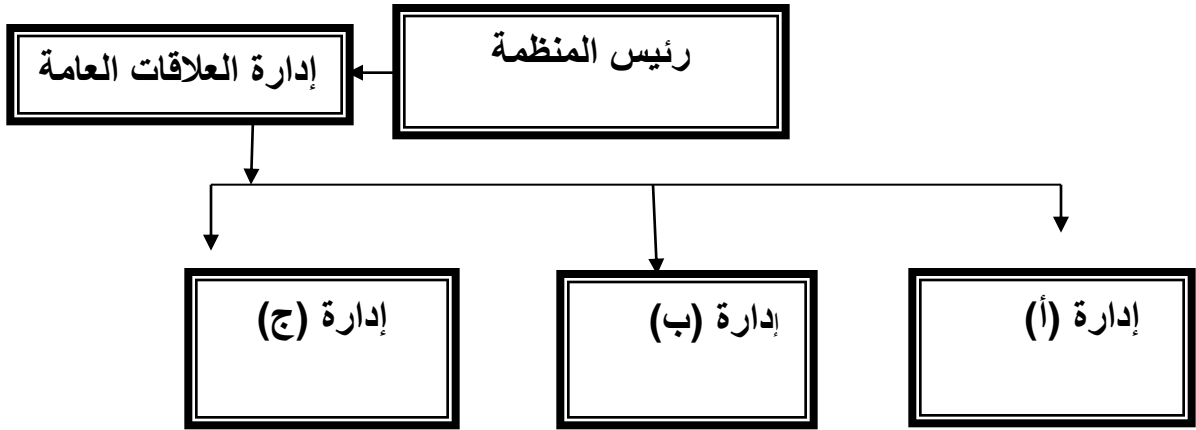
إن موقع العلاقات العامة يختلف من منظمة إلى أخرى، فكلما كان حجم ونشاط المنظمة كبيرا ازدادت الأقسام التابعة لإدارة العلاقات العامة في المنظمة، وكما كان موقع هذه الإدارة قريبا من الإدارة العليا كلما كان له قوة ونفوذ أكبر. (المزاهرة، 2015، ص75)

أولاً: نماذج المنظمات المعاصرة:

هناك أكبر من نموذج سائد في معظم المنظمات المعاصرة على اختلاف نشاطاتها وإمكاناتها إلا أن أهم النماذج ما يلي: (المزاهرة، 2015، ص 76-79)

1/ النموذج الأول: والمستند إلى إدارة مستقلة ومتمتعة بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة ومرتبطة تنظيمياً برئيس المؤسسة أو المنظمة.

شكل 3: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي

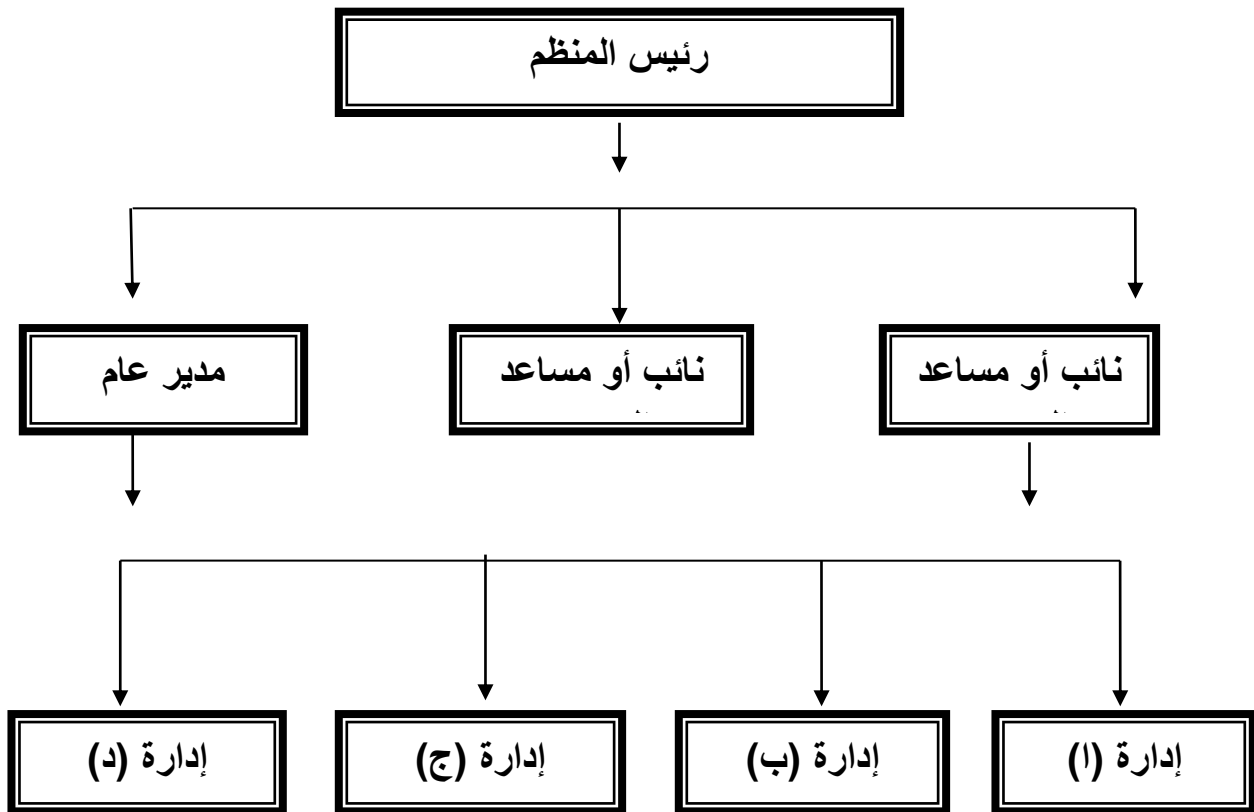


- المسمى: يمكن أن يطلق مسمى إدارة العلاقات العامة، أو مكتب العلاقات العامة.
- الرتبة: غالباً ما يكون مسؤول هذه الوحدة في مرتبة إدارية موازية لرتبة مدير إدارة.
- الاستخدام: تستخدم في الحالات التي تهدف المنظمة إلى إبراز دور العلاقات العامة وإعطائها المكانة المرموقة والسلطة القوية التي تمكنها من أداء دورها بالصورة اللائقة بالمنظمة ووظائفها وأهدافها وبسمعتها على المستوى بين الداخلي والخارجي.
- الاتصال: يكون الاتصال مباشراً بين رئيس المنظمة و مسؤول العلاقات العامة ويستمد صلاحياته مباشرة من الرئيس مباشرة ، مما يكسبه المكانة والقوة اللازمتين للتحرك الفعال داخل المنظمة وخارجها.
- الاطلاع: يمكن مسؤول العلاقات العامة من الاطلاع عن كتب على كافة السياسات والبرامج التي تسعى المنظمة إلى تنفيذها والحصول على الدعم والتأييد لها داخل المنظمة وخارجها، مما يمكنه من وضع برامج

بصورة دقيقة وصحيحة وموضوعية واضحة ، ويضفي على برامجها وقراراتها قوة إلزامية كافية، إضافة إلى ما يمكن أن يوفره من إمكانيات بشرية ومادية منسجمة مع دورها ومكانتها.

النموذج الثاني: تستند وظيفة العلاقات العامة إلى إدارة مستقلة مرتبطة مع نائب أو المدير العام أو مساعد الرئيس الشؤون الإدارية.

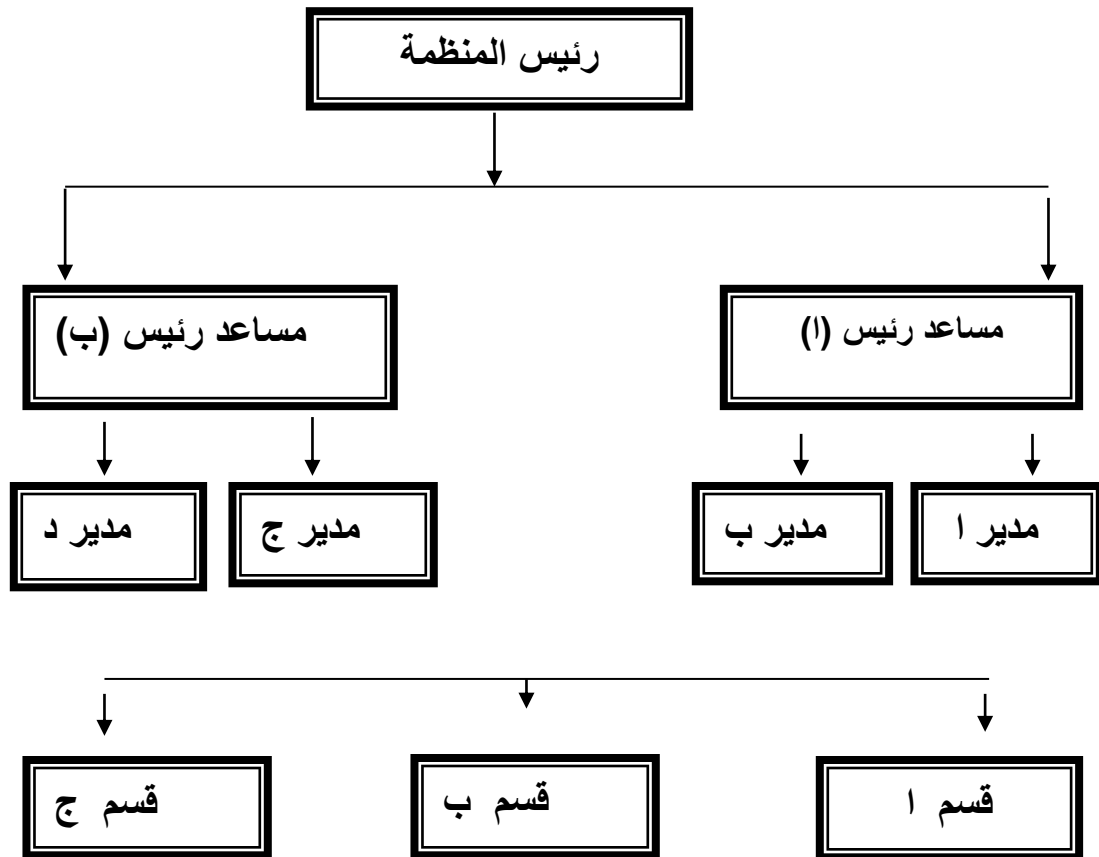
شكل 04 : موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمنظمات والمؤسسات



- المسمى: إدارة العلاقات العامة وتكون كإدارة مساعدة كباقي الإدارات الإدارية الأخرى.
- الرتبة: يقع مسؤول العلاقات العامة في موقع تنظيمي يتوازي فعليا وتنظيميا مع مستوى مديري الإدارة.
- الاستخدام: تعتبر مكانة العلاقات العامة في هذا النموذج بالمعيار الإداري أقل أهمية ومكانة من النموذج السابق، وبالتالي لا تحظى الإدارة بنفس درجة الدعم والتأييد لو ارتبطت بالرئيس الأعلى للمنظمة، وهي إدارة مساعدة كبقية الإدارات الأخرى.
- أهمية الإدارة: يعتمد على مدى قناعة المسؤول عن هذه الإدارة وكذلك مدى قناعة الرئيس وكذا العاملين في المنظمة بدور العلاقات العامة الذي ينعكس سلبا أو إيجابا على مكانة هذه الإدارة وبرامجها بما يتوازي مع تلك القناعة ودرجتها.

النموذج الثالث: سيند وظيفة العلاقات العامة إلى أحد الأقسام التابعة لمدير الشؤون الإدارية الذي يتبع مساعد الرئيس للشؤون الإدارية.

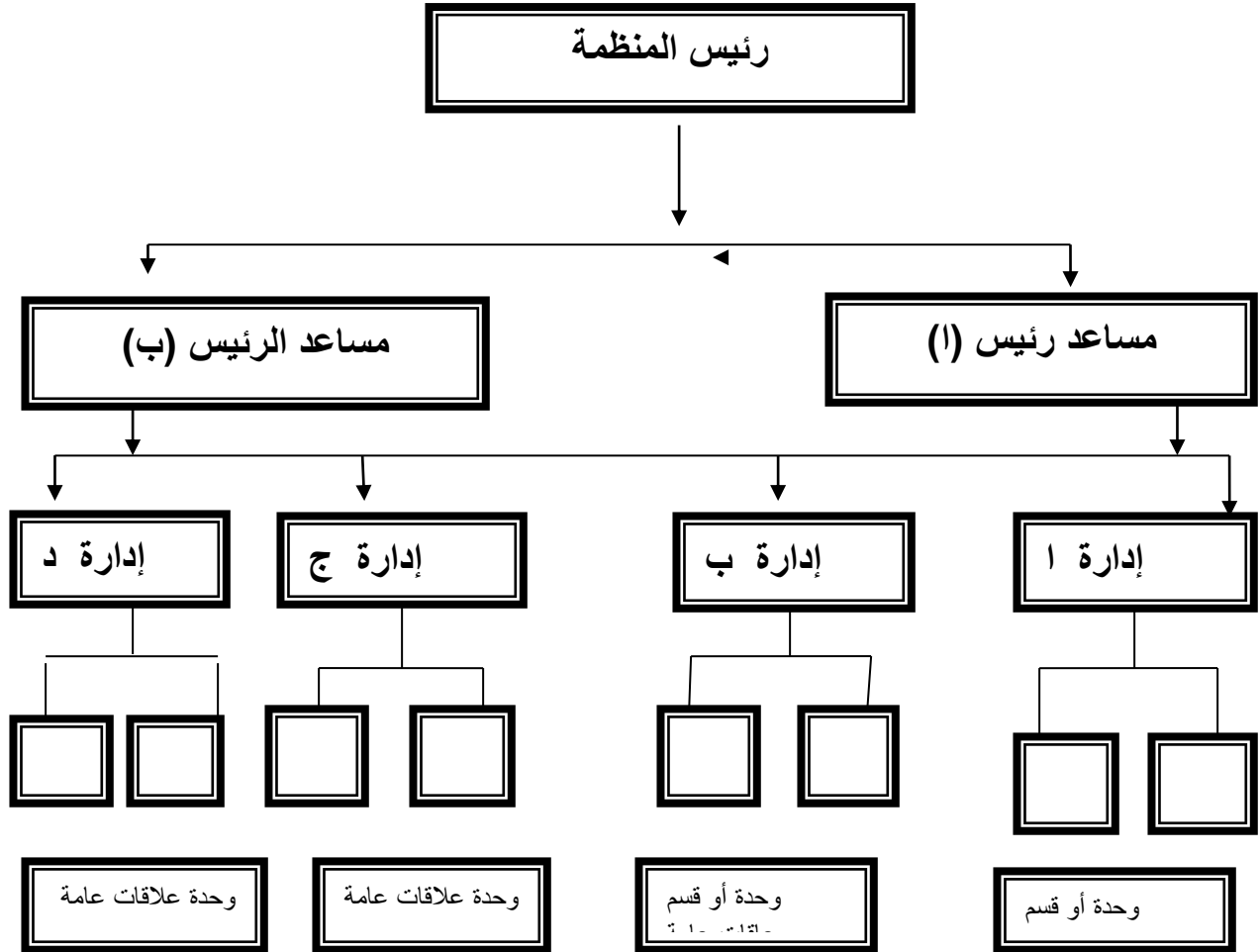
شكل رقم 05 يوضح موقع العلاقات العامة أو قسم إدارة العلاقات العامة



- المسمى: قسم العلاقات العامة أو قسم إدارة العلاقات العامة.
- الرتبة: يقع مسؤول العامة في هذا النموذج في مرتبة رئيس قسم.
- الاستخدام: تعتبر مكانة العلاقات العامة في هذا النموذج محدودة نسبيا ولا يتوقع منها أن تلعب دورا حيويا وشاملا لأبعاد هذه الوظيفة، بسبب أن موقعها في هذا المستوى التنظيمي قد لا يمكنها من الحصول على الإمكانيات الأزمة ولا الدعم الكافي بشريا وماديا .
- الاتصال: يكون الاتصال مع مدير الشؤون الإدارية الذي يتبع مساعد الرئيس للشؤون الإدارية.

النموذج الرابع: يقوم على أساس مبدأ لامركزية العلاقات العامة، وتستند وظيفة العلاقات العامة إلى مديري الإدارات الذين يقومون باستحداث وحدة للعلاقات العامة.

شكل رقم 06 يوضح موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمنظمات



- المسمى: وحدة العلاقات العامة أو شعبة العلاقات العامة.
- الرتبة : يقع مسؤول العلاقات العامة في هذا النموذج في رتبة مسؤول وحدة أو شخصية.
- الاستخدام : مهمة هذه الوحدة أو الشعبة إدارة نشاط العلاقات العامة على المستوى الإدارة وعلاقاتها الداخلية والخارجية .
- الاتصال: يكون الاتصال مع مدير الشؤون الإدارية الذي يتبع مساعد الرئيس للشؤون الإدارية الذي يتبع مساعد الرئيس الإداري .

خلاصة الفصل:

مما سبق نستخلص أن وظيفة العلاقات العامة ذات مجال واسع ولا يمكن أن نحصرها في بضعة عناصر لأنها علم وفن، فالعلم في تطور مستمر، والفن يبدع ويأتي بالجديد، ولأنها من الأمور الهامة والرئيسية التي ينبغي على أي مؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار باختلاف المؤسسة وطبيعة تسييرها، لذا وجب على ممثلها أن يكون دائما مع الجديد في هذا المجال الجديد في لكن مع مراعاة أساس ومبادئ وظيفة العلاقات العامة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: أثر العلاقات العامة على أداء المؤسسة

تعتبر العلاقات العامة هي المحرك الديناميكي للمؤسسات وبالرغم من الخدمات التي تقدمها في التعريف بصورة المؤسسة الحقيقية، إلا أنها مازالت تعاني من عدة صعوبات ، ولهذا فإن الاهتمام بدراسة العلاقات العامة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي أمر في غاية الأهمية لتحقيق التميز والنجاح في أي مؤسسة ، ومن أجل الإحاطة بهذا الجانب كان لازماً علينا التطرق إلى النقاط التالية :

- المبحث الأول: ماهية الأداء
- المبحث الثاني: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه وأهم معوقاته
- المبحث الثالث: تأثير العلاقات العامة على تحسين أداء المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، هو الجهد الذي يبذله كل من يحمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين.

وقد عرف مصطلح الأداء عدة تعريفات ولم يتم الاتفاق حول تعريف موحد للأداء ، وعليه سنتناول في هذا المبحث :

- ماهية الأداء
- مكونات الأداء
- أنواع الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا من خلال هذا المطلب سوف يتم توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعريفات التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء، وكذا مختلف خصائصه.

1- تعريف الأداء:

➤ **لغة:** هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه ، يقال أدى الشيء، أي أوصله إلى جهته، بمعنى عمل عليه وقام بما هو ملزم به بوخناق، هشام، 2010، وظيفة العلاقات العامة على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، (مذكرة مكاملة لنيل شهادة الماجستير).

➤ **اصطلاحا:** الأداء مصطلحا متعدد الأبعاد يركب على ثلاث أنواع من المفاهيم بوساحة، بن مالك، 2011، " المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة "، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر)

وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف له نذكر منها :

✓ الأداء هو النجاح، الأداء ليس موجود في حد ذاته، هو بدلالة تمثيلات النجاح، ومتغيرات حسب المؤسسات

✓ الأداء هو نتيجة عمل بمعنى أن الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.

✓ الأداء هو العمل في هذا المفهوم، الأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة.

وكتعريف شاملا للأداء : هو القدرة على تحويل المخلات لمخرجات ، وأهداف يسعى النظام لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة بواسطة الناتج النهائي لعم فردا أو مجموعة أفراد، وتقويم النتائج والتربية العملية والإنجاز الفوري والدوري لخطط الأعمال. (الجندي، 2014، ص 02).

2- الأداء والمصطلحات القريبة منه:

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود التباس بينها وبين مصطلح الأداء (يوسف، عبد الرحمان، 2013، "تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي).

ومن هذه المصطلحات نجد:

أ/ **الكفاءة** : وتعرف بأنها: "على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك ربح مقابل تكلفة معطاة"، ومن هذا التعريف نستنتج ما يلي:

الكفاءة  الموارد المستخدمة فعليا الموارد المخطط استخدامها.

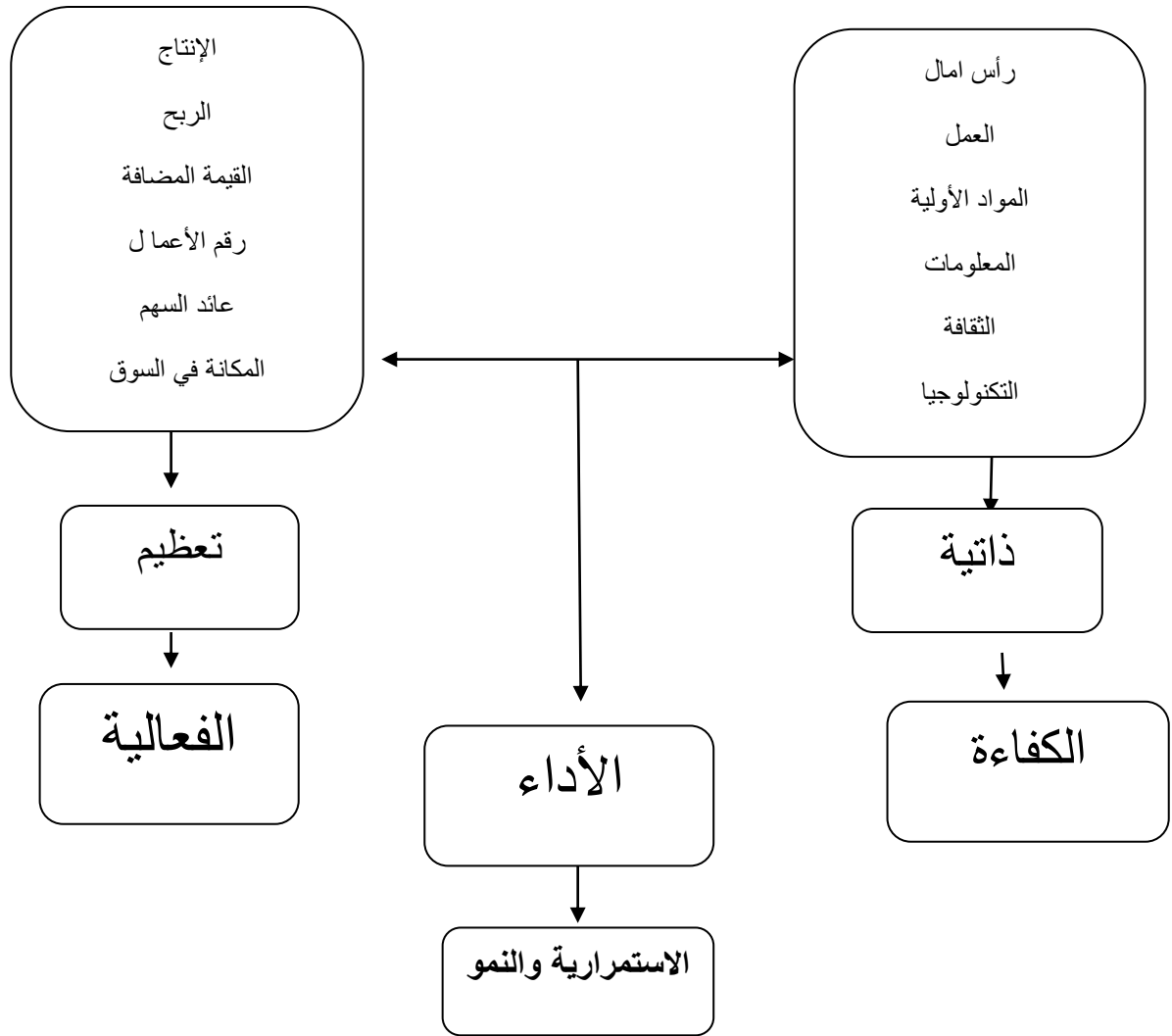
ب/ **الفعالية**: تعرف الفعالية على أنها: "العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح .

ومن هذا التعريف نستنتج معادلة الفعالية:

الفعالية : المخرجات الفعلية / المخرجات المتوقعة

وبالتالي فالفاعلية تقاس بالنتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة النسبية بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للوصول إليها، هذا ما أدى ببعض الباحثين إلى حصر مفهوم الأداء في أحد بعديه يجهله مرادفا إما للكفاءة أو الفاعلية .

شكل رقم (07): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية .



المصدر : (عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، " مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية ، اعدد الأول ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، نوفمبر 2001 ، ص 88) .

ثانيا: خصائص الأداء:

للأداء مجموعة من الخصائص، أردنا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي:

1. الأداء مفهوم شامل: الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية، والحد أو التقليل على الأقل من

النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة ، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات ، وبالتالي تحقيق الفعالية إلى الجانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط.

2. الأداء مفهوم فني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل ، منها المكملة بعضها لبعض ومنها المتناقضة ، وهذه الأخيرة تظهر مثالا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنيه تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

3. الأداء مفهوم متطور عبر الزمن: إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت داخلية أو خارجية التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، التنظيمية، تجعل الأداء مرتفعا من موقف لآخر لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

4. الأداء والأثر رجعي على المنظمة: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء.

المطلب الثاني: مكونات الأداء

1- الأداء في مكوناته الداخلية:

مكونات الأداء الداخلية هي: النوعية، التكلفة، الأجل بوساحة بن مالك 2011، " المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر) .

أ/ : الأداء والنوعية: النوعية اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي ، حيث يمكن أن نعرفها على أنها " الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة أو المنتج ، التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن " ، إن نوعية الزبائن وشروطهم ستؤدي بالضرورة في الداخل إلى نوعية مستوى الطرق والإجراءات الخاصة لإنتاج المنتجات والخدمات ، وبذلك يجب أخذها بشكل أوسع وهذا على جميع مستويات الهيكلة وحتى الزبون.

ب/: الأداء والتكلفة: التكلفة هي مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين أو مجموعة منتجات أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع.

إن التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين النوعية والتمن حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين.

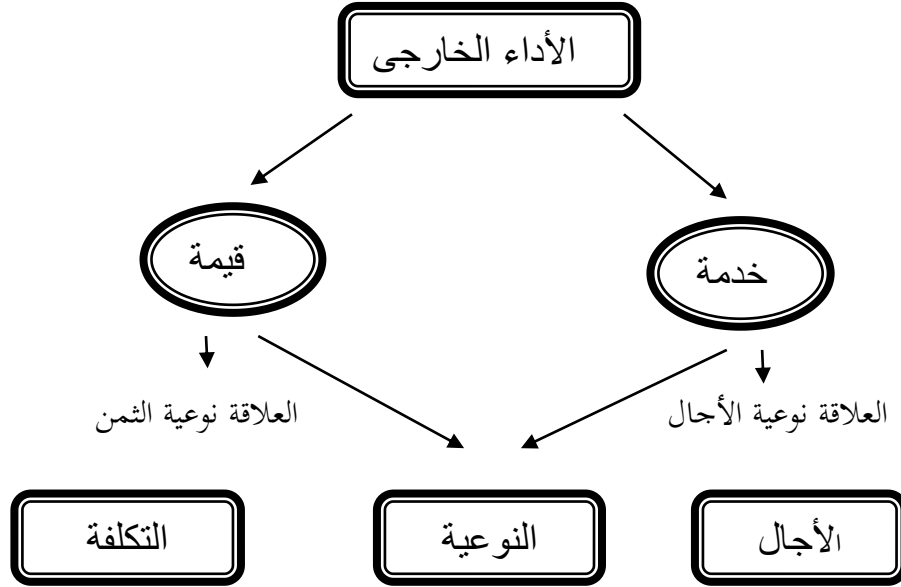
ج/ : الأداء و الأجل: بصفة عامة، الأجل يمثل بالنسبة للمنتجات الموجودة مجال الوقت بين استقبال الطلبات وتسليم المنتج، بالنسبة للمنتجات الجديدة يمثل القدرة الضرورية للعرض في السوق منتج معرف ومحدد، إن الأداء هو الاحتياط واحترام المسؤوليات المحددة داخليا وخارجيا ، هو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسيطة التي لا تخدم الزبون ولا توقعاته، وبذلك فالأجل هو ضلع مختلف للأداء، داخل بالنسبة للجزء الأكبر، وخارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل ، والمؤشرات المرتبطة بالأجل تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية ، وأصبح معيارهم للحصول على حصص من السوق فبعد ما كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق التبادل والعلاقة بين تقليص الأجل و الإيرادات وبين تقليص التكاليف وتحسين النوعية.

2- الأداء الخارجي:

هي البيئة المتقبلة أداء المؤسسة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة للرضا، لأن نجاح المؤسسة متعلق برضا الزبون، فإذا تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعات للأداء الخارجة بقيمة بين التمن

والنوعية، وإذا نفس الزبون تلقى منتج يرضي توقعاته بسرعة كبيرة سوف يكون لديه شعور الاستفادة من الخدمة الجيدة، وعليه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي، فالأداء الداخلي جيد هو ضروري للأداء الخارجي لأنه يمثل إسقاط له.

شكل رقم (08): مفهوم ثلاثي الأبعاد للأداء الخارجي .



المصدر: بوساحة، بن مالك (2012) المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير)، ص 16.

فالأداء الخارجي يعرف بأكثر دقة بالقدرة على تحسين العلاقة بين القيمة المعروفة من الزبون وتكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء وأهم مكوناته تنتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة وتحديد أنواع الأداء لفرض اعتبار معايير التقسيم ، يمكن تحديدها في أربعة أشكال على النحو التالي : (تالي ، رزيقة (2011)، " تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير).

أولاً: حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين و هما :

1- الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

أ/ : الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

ب/: الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

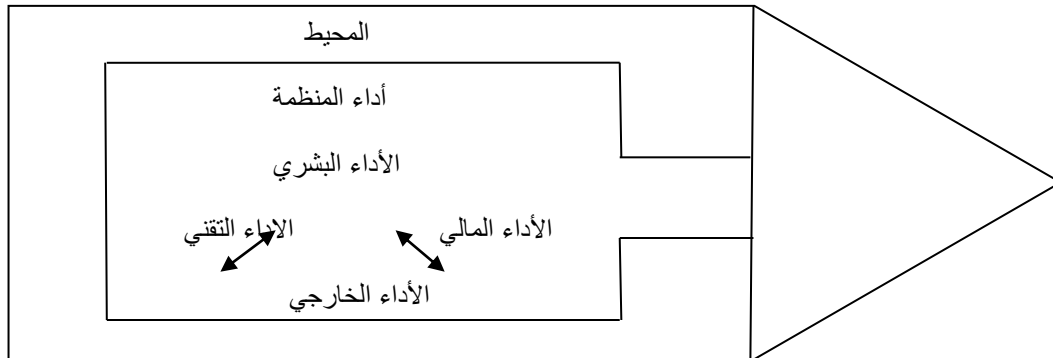
ج/: الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا أسهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

شكل رقم (09): الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر: (مروان أبورحمة وآخرون، (2014)، ص 150)

من الشكل يتضح أن تقييم الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق يعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده ، ففكرة تقييم الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية وبقاء المؤسسة مرهونة بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصبح خطراً على المنظمة بعد أن كان فرصة .

ثانياً: حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي، وأداء جزئي:

1- **الأداء الكلي** : ويتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون إنفراد جزء، أو عنصر لوحده في تحقيقها ، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

2- **الأداء الجزئي**: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة .

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية بتحقيق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة

إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية:

1- **أداء الوظيفة المالية**: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة من خلال قدرتها على تحقيق التوازن المالي

2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي ينتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها .

3- أداء وظيفة الأفراد: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها:

- عائد الأفراد
 - عائد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد
 - التغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل
 - علاقات أرباب العمل والنقابات : ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة ، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.
- 4- أداء وظيفة التمويل : يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المورد بجودة عالية وفي الآجال المحددة، وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5- أداء وظيفة البحث والتطوير : يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
 - نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسات
 - التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة
- 6- أداء وظيفة التسويق: تتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:

- حصة السوق
- إرضاء العملاء
- السمعة

أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء، فالأداء في هذه الوظيفة بأخذ بعين الاعتبار المساهمين ، الموظفين ، العملاء ، الموردين وأخيرا الدولة ، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصل على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للمواطنين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة ، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة أجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة و منتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

رابعا: حسب معيار الطبيعة

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها ويمكن تصنيف الأداء إلى:

- 1- الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى إليها المؤسسة الاقتصادية ويمثل في الفرائض الاقتصادية التي تجنبها المؤسسة.
- 2- الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى.
- 3- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافها تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.
- 4- الأداء السياسي: يتجسد هذا الأخير في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم ، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

المبحث الثاني: محددات العوامل المؤثرة على الأداء وأهم معوقاته

إن أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدة تحقيق رغباته وأماله، فبقاء المؤسسات واستمرار في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والتشديد مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة كاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ، ولمعرفة هذه المعلومات و الإجراءات سوف نتطرق إلى:

- محددات الأداء

- العوامل المؤثرة على الأداء

- أهم معوقات الأداء

المطلب الأول: محددات الأداء

بعد التطرق إلى مفهوم الأداء وأهم خصائصه وبالرغم من وجود مجموعة من التصنيفات لديه ، إلا أنه يوجد مجموعة من المحددات التي تضبطه وتحدده يمكن اختصارها على النحو التالي : (كلادة، 1997)، ص 242 .

1/ : الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .

2/ : القدرة علة أداء عمل معين: يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه

3/ : إدراك الدور والمكانة : يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ يقول bajt " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء " ، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه، و من هنا يتضح لنا أهم العوامل المؤثرة على الأداء : (المتندى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2007-2019)، "العوامل المؤثرة على الأداء " ، [https:// hrdiscussion , com.](https://hrdiscussion.com)

1/ غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2/ : عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3/ : اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على الأداء عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المالي والمعنوي الذي يحطون عليه ، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين ، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4/ : مشكلات الرضا الوظيفي: وهو من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء، عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من

العوامل التنظيمية، والشخصية للموظف د، مثل: العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي، والجنس ، والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات في المنظمة

5/ : **التسيب الإداري** : ويعنى به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على الأداء، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

المطلب الثالث: معوقات الأداء

هناك العديد من المعوقات التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها: (برييط سهام ،عمراري نور الهدى ،(2014) "إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي،" تقرير تريض لنيل شهادة ليسانس، ص 25 .

الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، الإشراف، عدم الكفاية في تسهيل العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه المعوقات والتي يطلق عليها معوقات خارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع معوقات داخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكائه، قدراته الخاصة بسماته الشخصية، خبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد لذا فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة.

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين

- توفير بيئة تنظيمية مدعم تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

فالمؤسسة تواجه عدة صعوبات تعرقل مهامها ، لهذا وجب وجود عدة تحديات للتخلص من هذه المعوقات تتمثل فيما يلي: (سحنون ربحانة،(2015) واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر)، ص 112-113).

➤ تخطيط الأداء أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات بذاتها وتصميم الطريق الأفضل لتنفيذ متطلباتها البشرية والمادية

- تطوير الأداء في المؤسسة وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة أو تصميمات مبتكرة وتنظيم العلاقات بين الموظفين من خلال إعادة هندسة العمليات.
- الاعتماد على تقنيات الاتصال والمعلومات.
- ضرورة إدماج إمكانيات التطوير التكنولوجي عند تخطيط الأداء في المؤسسة.

المبحث الثالث: تأثير العلاقات العامة على تحسين أداء المؤسسة

إن المؤسسة بحكم أهميتها في المجتمع نجدها تحت المجهر من طرف الباحثين أو حتى أفراد الشعب العاديين حيث شغلت اهتمام العديد من العلماء والباحثين وحتى الدارسين في فروع معرفية ومجالات علمية مختلفة حيث يرى البعض أن نجاح المؤسسة ووصولها لتحقيق أهدافها المنشودة مرتبط بشكل مباشر بفعالية العلاقات العامة داخلها كونها وظيفة أساسية من وظائف الإدارة الحديثة وهمزة وصل بين الإدارة والأفراد العاملة أو بين الأفراد العاملة فيما بينهم وتتعدى ذلك لتكون همزة وصل بين المنظمة و الجماهير، و من هنا فالعلاقات العامة عنصر مهم في أداء المؤسسة لاحتلالها مكانة مرموقة بين المؤسسات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية، حيث يجب أن يركز اهتمام المؤسسة على محيط العمل الداخلي لتحقيق جو من الأمن والاستقرار النفسي والاجتماعي للعمال مما يجعله يؤدي وظائفه ومهامه بكل فعالية.

وعليه، سنتناول في هذا المبحث إسهامات وظيفة العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة وعلاقة العلاقات العامة بالأداء المؤسسي .

المطلب الأول: مساهمة العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة

إن العلاقات العامة من الوظائف الإدارية الحديثة التي ساهمت في إقامة علاقات ودية طيبة في المؤسسة سواء بين الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة ن حيث أنها تمكن المؤسسة من تأديت واجباتها على أحسن ما يرام تجاه العاملين معها بالإضافة إلى شعور الجمهور بالرضا والارتياح من جهة والثقة المتبادلة من جهة أخرى يعود أساسا لوجود العلاقات في المؤسسة التي يتعاملون معها سواء كان هؤلاء من العمال أو الزبائن فالعلاقات العامة الفعالة تبدأ من داخل المؤسسة بالتركيز على الأفراد العاملين أو البيئة الداخلية ثم تتجه إلى المستهلكين أو البيئة الخارجية لإحداث تأثيرات إيجابية في الاتجاهات السائدة داخل المؤسسة

وخارجها مما يؤدي إلى رضا العاملين نتيجة المعرفة المتبادلة والمشاركة بينهم وبين المؤسسة الأمر الذي يساهم في تحسين وزيادة مستوى الأداء المؤسسي والفعالية.

حيث تكمن اسهمات العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة من خلال : التحفيز والرفع من قدرات العاملين، وذلك من خلال : (القصور، رزيقة (2007) دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير)، ص 80).

1-التخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج للعمل سيزيد من تحقيق دافعية وخاصة إذا كانت هذه واضحة، ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية للفرد.

2-المشاركة في العمل: إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بعمله أو بالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه انتمائه و التزامه و بتالي الرفع من أداءه

3-تعديل السلوك: حيث يتم تغير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوب فيها، ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وغير المرغوبة والتي تحتاج إلى التغيير، ولقد أثبتت الدراسات الشئ والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من استخدام العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين.

4-التدريب وإعادة التدريب: يشعر الكثير من الأفراد بتهديد من احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور بعدم الأمان يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد انتاجية المنظمة، كما يؤدي مخاوف العمل إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين وهي توفير التدريب الذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما ن، وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية وهناك يجب مراعاة التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب.

5-توفير الحوافز: إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من العاملين فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط ، وتشعر أن عمله يشكل حلقة سلسلة متكاملة وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله كما أن الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الأفراد وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا.

6-تنمية الشعور بالانتماء: بمعنى تنمية شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة وكسب تأييدهم إن أهم هدف تسعى العلاقات العامة في أية مؤسسة لتحقيقه هو تنمية شعور العاملين في هذه المؤسسة بالانتماء إليها وكسب ولائها وتأييدهم لها ، لأن العلاقات العامة كما بينا سابقا يجب أن تبتدئ عملها وتنطلق من داخل المؤسسة ويتم خلق هذا الشعور عن طريق القيام بالإجراءات التالية:

- العمل على إيجاد التفاهم المتبادل بين جمهورها الداخلي يعني إشعار كل فرد بأهميته.
 - تقدير المؤسسة لعمل الأفراد وتحقيق الذات لهم.
 - استخدام كافة وسائل الاتصال الداخلي لإبلاغ العاملين بالمعلومات الضرورية وإطلاعهم على سياسات وأهداف المؤسسة.
 - تشجيع الأنشطة الثقافية والبرامج التعليمية والرحلات الرياضية في المؤسسة بما يتفق ورغبات العاملين.
 - المساهمة ما أمكن في حل المشكلات الخاصة بالعاملين.
 - توفير ظروف عمل مناسبة تتناسب الأوضاع الصحية للعاملين.
 - توفير جو يسوده الاستقرار في العمل وتقدير أجور عمل عادلة.
- بالطبع من خلال هذه الاجراءات تزداد فعالية أداء العامل ويصبح مشدودا إلى عمله ومؤسسته وصحبا ومعتبرا بانتمائه لعمله ومؤسسته ومخلصا ومتفانيا في العمل نتيجة حبة لها وارتياحه بالعمل فيها.

ترويج المنتجات والخدمات: تنطوي العلاقات العامة على توطيد الروابط

بين المؤسسات وجمهورها الرئيسية فضلا على الترويج ما تنتجه تلك المؤسسات من سلع وخدمات أو منتجات باستخدام أنماط مختلفة من قنوات التواصل وأدواته ويعني ذلك بالطبع قيام الملكيات العامة في ميدان العلاقات العامة جنبا إلى جنب مع العاملين في مجال الإعلام بهدف بلورة صورة مناسبة عبر نشر التقارير في وسائل التواصل المطبوعة أو عبر البث الإذاعي وقد اتسعت مساهمة العلاقات العامة في وقتنا الحاضر كثيرا وأصبحت تشتمل على الآتي:

أ صيل الوعي والرسم صورة مناسبة للشركة أو الزبائن من خلال نشر تقارير أو مقالات في وسائل الإعلام ذات الصلة.

المتابعة الدقيقة لما يصدر من القنوات الإعلامية المتعددة وكذلك الجمهور من تعليقات تخص المؤسسة ومنتجاتها

العمل على إشاعة جو من النوايا الحسنة لدى السوق الذي تتعامل معه المؤسسة أو الشركة من خلال البرامج والفاعليات الجماهيرية والخيرية والخاصة .

ورغم أن الحديث هنا قد انصرف إلى الكيفية العلاقات العامة من خلالها من رغم التسويق عبر الاطلاع لجمهور مباشرة على المؤسسة ومنتجاتها أي الترويج فإن هناك فرصة للتقارب مع شركات أو مؤسسات أخرى عبر نشاطات دائرة العلاقات العامة وفي غالبية الشركات الكبرى فإن العلاقات المستثمر أو العلاقات المالية تشكل اختصاص قائما بذاته تسييره قوانين محددة.

وتقوم العلاقات العامة بالترويج لها عن طريق النشر غير المدفوع أو عن طريق برامج توطيد السمعة أو عن طريق تنظيم المعارض المختلفة أو عن طريق مساهمة المؤسسة في أنشطة المجتمع المحلي المختلفة التي لاقت قبولا واسعا من الجماهير، كالقيام بتمويل العديد من الأنشطة الثقافية الرياضية، الفنية الاجتماعية التي يرغبها المجتمع المحلي ، وكذلك من أجل زيادة المبيعات من هذه المنتجات من خلال ترويج اسم المنظمة، (هاشم ، 2013 ، " دور العلاقات العامة في الترويج للمؤسسات أو منتجاتها " ، مجلة المثال ، تم

الاسترجاع من الموقع : <https://almanalmagazine.com>

تحسين صورة وسمعة المؤسسة: إن تحقيق السمعة الحسنة للمؤسسة ودعم الانطباعات الجيدة عنها يعبر عن أن مشروع سواء كان صغير أو كبير وعلى اختلاف شخصية اعتبارية خاصة به، وهذه الشخصية مماثلة تماما لشخصية الفرد، لذلك نلاحظ أن أنشطة العلاقات العامة تصب اهتمامها في كل المؤسسات إلى توجيه الانطباعات الشعورية، واللاشعورية عن الجماهير تجاه المنشآت لتكوين صورة حسنة وانطباع جيد عن أدائها وفكرة واضحة عن شخصيتها وسمعتها.

فإن رسم هذه الصورة في أذهان الجماهير يعتبر من أفضل المؤشرات المعبرة عن نجاح أو فشل هذه المؤسسة ، وذلك لأن مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل به المؤسسة.

فكلما كانت سمعة المؤسسة جيدة وذات انطباع جيد في أذهان جماهيرها كلما عبر ذلك عن الأداء الجيد للمؤسسة ونجاح وظيفة العلاقات العامة في تحقيق الأداء الجيد.

كسب ثقة وتأييد الجمهور الداخلي والخارجي:

إن من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة كسب ثقة جمهورها فلا يمكن أن تدوم وتستمر أي مؤسسة طويلا دون أن تتمتع بثقة الجمهور وعندما نقول الجمهور فنحن نعني جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي ، فجمهورها الداخلي هو دعامتها الأولى وما لم يشبع حاجاتها المادية والمعنوية من الأعمال التي تؤديها تأثير الإنتاج وتأثرت أيضا العلاقات العامة بين المؤسسة والجمهور الخارجي لذا يجب أن يضع المشغلون بالعلاقات العامة نصب أعينهم كسب ثقة الجمهور بطريقة ديمقراطية سلمية (الشمري، محمد مرضي، 2016، ص 31).

وإن كسب ثقة وتأييد الجمهور يعد أهم أهداف أنشطة العلاقات العامة في أية مؤسسة ، لذلك نلاحظ أن عمل العلاقات العامة بهذا الخصوص يتضح فيما يلي :

السعي أولا وقبل كل شيء إلى تحديد الجماهير المتصلة بالمؤسسة والمتعاملة معها من أجل العمل على إقامة العلاقات الطيبة مع هذه الجماهير وتدعيم علاقات المنظمة معهم، والعمل على إرضائهم بما يحقق الفائدة والنفع مع المؤسسة: كالمستهلكين، الموردين، البنوك، المجتمع المحلي، الهيئات الحكومية والتشريعية من جهة وبين أهداف المؤسسة نفسها من جهة ثانية، كما أنها تساهم في أنشطة المجتمع المحلي المختلفة التي

تؤكد انتساب هذه المؤسسة للمجتمع وتؤكد تفاعلها مع أفرادها ومؤسساته عن طريق تمويل العديد من الأنشطة الثقافية والرياضية والفنية والاجتماعية وبناء المستشفيات والمدارس ودور العبادة والأندية وغيرها.

- تحقيق الاتصال و الانسجام :

يعد الاتصال والانسجام بين العاملين فيما بينهم وبين المنظمة وجمهورها أساس العلاقات العامة ومن أهم ركائز نجاح المنظمة واستمرارية حيويتها ونشاطها فالاتصال يسمح كذلك بالحوار والمشاركة المزدوجة والتعاون الفعال وحرية تبادل المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها وهذا ما يسمح من إنشاء نظام اقتراحات الذي يسعى بعملية الأراء مثلا تكون سلعة الاستعمال وجد مفيدة سواء لدى الإدارة أو لدى العمال من خلال الاتصالات التي تتم بشكل عادي ومستمر في مختلف المستويات ومن هنا تكون المؤسسة قد تمكنت من تحديد وسائل القيام بالبحث والعمل الضروري لاختيار أحسن وسائل الاتصال وأحسنها أداء وفعالية إلا أن هناك بعض القنوات الاتصالية تمتاز بأنها الأحسن لتحقيق أداء أفضل وأنجح ، حجام، وسام، (2017)، " دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية، (شهادة مقدمة لنيل شهادة الماستر)، تم الاسترجاع من الموقع : bilb.univ.oleb.dz.

المطلب الثاني: علاقة العلاقات العامة بتحسين أداء المؤسسة

تعتبر العلاقات العامة المحرك الديناميكي للمؤسسات، وبالرغم من الخدمات التي تقدمها في التعريف بصورة المؤسسة الحقيقية ، إلا أنها مازالت تعاني من عدة صعوبات، ولهذا فإن الاهتمام بدراسة العلاقات العامة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي أمر فإن الاهتمام بدراسة العلاقات العامة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي أمر في غاية الأهمية لتحقيق التميز والنجاح في أي مؤسسة، وعليه فالعلاقات العامة هي الآلية التي من خلالها تم الوصول إلى الجهات الرسمية والهيئات والفعاليات وأفراد المجتمع والتفاعل معها وتحقيق الانسجام اللازم، وأفضل السبل للوصول إلى النتائج الإيجابية عبر هذه العملية الاتصالية، تلك التي تتناول أسلوب تعامل لطيف يتسم بالحيوية والألفة والحاملة اللطيفة وتبادل الشعور الإنساني لكسب عاطفة الأطراف الأخرى وتحقيق مستوى انسجام تام، والعلاقات العامة بحكم وظائفها ومهامها التي تؤديها هي ظاهرة اجتماعية لكنها تغيرت من حيث طبيعة التعامل بألياتها السابقة التي كانت تقتصر على إنجاز المعاملات وتحقيق الإجراءات الثانوية التي يحتاجها العمل الروتيني في المؤسسات وتحولت بفعل الأهمية

والوظيفة الفاعلة التي أخذت تؤديها في المفهوم الحديث إلى فن رفيع لاتصال وأداة فاعلة في رفع الأداء للمؤسسة.

وهذه الأخيرة لا تعمل على تحسين الأداء للمؤسسة بصفة مباشرة وإنما من خلال العمل على تحسين عناصره والمتمثلة في:

- أ/ العامل : ما يمتلكه من مهارات، معارف، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- ب/ الوظيفة : ما تتصف به من متطلبات، تحديات، وما تقدمه من فرص جيدة .
- ج/ ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناح العمل ، الإشراف ، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ومثالا على ذلك يمكن تحسين أداء العاملين من خلال الأساليب نذكر منها: (, 2006 kirkpatrick , joanna,etal ; 2009 , p167 , tinofirei , 2011, p38 ;nja :ja,etal, 2013, p41, mir/ahmed , 2014, p415).

- جعل الوظيفة ذات أهمية من وجهة نظر العامل: الأفراد الذين يشعرون بأهمية الوظيفة يكونوا لأكثر احتمالا لتحقيق الأداء الأفضل، وعندما يزداد اهتمام المديرين بالوظيفة سيستجبه الأفراد نحو تعظيم الجهود في العمل.
- اختيار العامل صاحب إمكانية الأداء الأفضل للوظيفة: من خلال تحليل الخلفية المعرفية للمرشحين للوظيفة للتأكيد على المستوى التعليم والخبرة المكتسبة وأيضاً إجراء القابلات وتقييم المرشحين على أساس إجابة الأسئلة الموجهة لهم.
- تدريب العامل لاكتساب المعرفة الضرورية: مهما تمتع العامل بالأداء الجيد للوظيفة، فإن من الضروري إعداد برامج تدريبية تكسب العامل مهارات ومعارف أكثر، فعملية التدريب تضمن تحسين المعارف، المهارات، الاتجاهات.
- تقييم الأداء والتغذية العكسية بالنتائج للعاملين: يريد الأفراد التعرف على نتائج تقييم أدائهم وذلك من مسؤوليات المدير ، المدير ، يتطلب ذلك قيام المديرين بتقييم أداء العاملين ، والتغذية العكسية بنتائج التقييم للعاملين.
- مساعداتهم في تحسين أدائهم: يجب أن يقيس التقييم كيف يؤدي العامل مختلف أجزاء الوظيفة المسؤول عنها ، يجب التعرف من خلالها على نقاط القوة لدى العاملين، بالإضافة إلى أن الخصائص

الوظيفية ضرورية لتحسين الأداء يجب التنسيق بين كل المديرين والعاملين في تطوير وتنفيذ خطة تحسين الأداء.

• **بناء وتكوين مع العاملين:** يمكن تعريف الاتساق بعلاقات العمل الجيدة أو سيادة مناخ الثقة والاحترام بين المديرين والعاملين، ولبناء الاتساق يجب على المديرين محاولة فهم احتياجات ورغبات العاملين، ليس فقط المنظمة.

• **مكافأة الأداء الجيد:** المكافأة حسب معدلات الأداء، ليس على أساس سنوات الخدمة بالمنظمة، المحسوبة أو أي شيء أخ، المكافأة قد تكون نقدية مثل حوافز الأجور، زيادة الراتب المستحق أو قد تكون غير نقدية مثل: مدح العامل أمام زملائه، تفويض المهام

حيث يعتبر الأداء داخل المؤسسة المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال: (الجندلي، (2014)، ص 5،6).

أولاً: أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية: إن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل وسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

ثانياً: أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة:

يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم مقاييس فاعلة المؤسسة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفاعلية الاقتصادية والخارجية.

ثالثاً: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية:

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الكفاءة والفاعلية حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المداخلات على المخرجات، حيث أنه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المداخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمداخلات أقل فإن الكفاءة أعلى، كذلك الأداء

يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والتأخير، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عليه، وكذلك الذي يساهم أدائه في تحسين أداء المؤسسة.

ولكي تعمل العلاقات العامة على تحسين أداء المؤسسة وجب عليها وضع ما يلي: (نجاح أحمد كريمة، "العلاقات العامة داخل المؤسسة"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير)، ص 37، 40).

1- وضع مصلحة الجمهور في المقام الأول : فالعلاقات العامة وفي أي عمل تقوم به تستند إلى

فلسفة اجتماعية تتبناها الإدارة، وتضع بذلك مصلحة ومتطلبات الجمهور في المقدمة، وبما أن العلاقات العامة وظيفة مهامها تقدم الخدمات، فلا بد لها من وضع الجمهور في المقام الأول باعتباره هو من منحها هذه الصلاحية في تأدية مهامها، ومن بين هذه المهام التي يجب تقديمها للجمهور تركز خاصة داخل العمل أين يجب إقامة علاقات متينة وطبيعية بين العمال خاصة في تسوية المرتبات أو الدخل.

فمبدأ الخدمات العامة هو أساس المفهوم المعاصر للعلاقات العامة، فهي تبحث على دعم كل من لهم علاقة بالمؤسسة، وعليه لا بد لإدارة المؤسسة أن تقيم علاقات متوازنة مع كل هذه الفئات، فالمؤسسة التي تنجح في إقامة علاقات جيدة ومبنية على التفاهم هي المؤسسة التي تستمر.

2- إصدار قرارات إدارية تعكس فلسفة المؤسسة: إن لكل مؤسسة أسلوب وسياسة معينة تختلف

عن المؤسسات الأخرى، هذه السياسة تضعها الإدارة، كما تترجم على شكل قرارات تصدرها المؤسسة، وبالتالي يجب أن يعكس اهتمام المؤسسة وبالصالح العام، وهذه القرارات لا بد أن تكون في بيان موجز يتضمن أهداف المؤسسة ويعكس بوضوح فلسفتها في علاقتها مع الجمهور.

3- إتباع سياسة سليمة في إنجاح العلاقات العامة: إن إتباع أي مؤسسة لسياسة إدارية سليمة لا

يمثل سوى عزم الإدارة ورغبتها في خدمة مصالح جمهورها، فتأخذ الإدارة بعين الاعتبار تأثير سياستها على مختلف الجماهير، وتقوم بمساهمة في دعم القضايا ذات النفع العام، حيث تساهم في الخدمات المحلية

خلاصة الفصل

يمكن القول أن الأداء هو وسيلة لتقييم عمل المؤسسة من جهة التكاليف، والتي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة ، بحيث يقدم لنا الأداء نظام متكامل مداخلاته تتمثل في الفعالية والكفاءة و مخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف.

كما اتضح لنا أن للعلاقات العامة دورا فعلا في تحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من الأساليب المستخدمة لتحسين الأداء لضمان استمرارية وبقاءها في السوق المنافسة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

نظرا للظروف الصحية التي يمر بها العالم أجمع، وخاصة بلدنا الجزائر، تعذر علينا القيام بالدراسة الميدانية لبحثنا هذا، ذلك بسبب جائحة كورونا، فلقد وجدنا صعوبة في القيام بعملية التبرص في بعض الشركات بل جلها خوفا من تفش الوباء وانتقال العدوى بين الأشخاص، لذا وجب علينا الاستعانة بدراسات ميدانية سابقة قريبة من بحثنا والتي بدورها تخدم موضوعنا وتساعدنا بالخروج بمجموعة من النتائج العامة حول العلاقات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

تمهيد:

وتعتبر هذه المرحلة منعرجا هاما في تاريخ نشاط العلاقات العامة في ميدان تلميع صورة المؤسسات الاقتصادية وذلك مع التغيرات والتحولات التي تشهدها، أصبحت العلاقات العامة تشكل مدخلا أساسيا لتنظيم وإدارة المؤسسة الحديثة.

فأصبحت بمثابة الأداء الأولى للتواصل مع البيئة الخارجية وبناء الصورة الحقيقية للمؤسسة والتي تتعلق وظيفتها أساسا بالجانب غير المادي من العملية الإدارية التي تهدف إلى أداء مجموعة من الأنشطة المتداخلة ذات العلاقة المباشرة بأداء المؤسسة، ثم تساهم في المحافظة على صورتها التنافسية وفي الجزائر، وبالرغم من الإصلاحات التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية، فإنها مازالت تعاني من أزمة في مستوى أدائها، ومن هنا أدركت المؤسسة الاقتصادية مدى أهمية العلاقات العامة في تحسين الأداء وضمان الاستمرار والمنافسة وتحقيق التوافق بينها وبين المستهلكين لمخرجاتها وتغيير اتجاهاتهم، نحوها وهذا لا يتأتى إلا من خلال تعزيز نشاط العلاقات العامة في المؤسسة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: " دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمطاحن مرمورة - قلمة - (حواسه، 2018) أجريت هذه الدراسة الميدانية بوحدة مطاحن مرمورة بدائرة هيليو بوليس بولاية "قلمة"، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية ذات أسهم تعمل على تصنيع وتسويق السميد العادي والممتاز.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على وسيلة هامة وأساسية لجمع البيانات من المبحوثين، وهي الاستبيان عن طريق المقابلة. للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة استخدمت طريقة الصدق الظاهري للتأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكننا عرضها كما يلي :

بينت نتائج الدراسة أن هناك جهة مكلفة بالعلاقات العامة في مؤسسة مطاحن مرمورة تمثلت في مكتب الإعلام والاتصال، غير أنه لا يوجد اهتمام بالعلاقات العامة داخل هذه المؤسسة مثلما عبر عنه أفراد العينة، وربما هذا يعود إلى عدم إدراكهم لأهمية العلاقات العامة.

كشفت نتائج الدراسة أن الوسيلة الأساسية المستعملة في العلاقات العامة داخل مؤسسة مطاحن مرمورة هي الاتصال الشخصي، ثم الهاتف والوسائل، وكلها وسائل اتصال تقليدية مقارنة بما حصل من تطور وتقدم في إدارة العلاقات العامة.

أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة تساهم في تحسين أداء المؤسسة إلا أن هناك العديد من العقبات التي تعترض نشاط العلاقات العامة في مؤسسة مطاحن مرمورة، على رأسها عدم وجود مصلحة خاصة بالعلاقات العامة، وعليه اقترح المبحوثين مجموعة من الحلول لتفعيل دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي على رأسها إنشاء إدارة خاصة بالعلاقات العامة. فمن خلال هذه النتائج المستخلصة نستنتج أن رغم التطور والتقدم الملحوظ الذي شهده العالم غلا أنه العلاقات العامة لم تحظى بالمكانة المرموقة، ولا بد أن نشير إلى أن المؤسسة الاقتصادية في إطار سعيها لتحقيق أهدافها وغاياتها يجب عليها التركيز على نشاط العلاقات العامة من داخلها بمعنى أن العاملين في المؤسسة لا يمكن أن يساهموا في تحسين علاقاتهم بالجمهور الخارجي، دون تحقيق تلك العلاقة الجيدة فيما بينهم والعمل على تماسك الجمهور الداخلي وتدعيم روح الجماعة داخل المؤسسة، وبالتالي تحسين أداء وكفاءة العاملين.

وفي ضوء النتائج التي تمخضت عن هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

تفعيل دور العلاقات العامة في تحسين الأداء، والاهتمام بقنوات الاتصال المتوفرة في إعطاء مصلحة الاتصال والعلاقات العامة ومكانتها.

توظيف الكفاءة المتخصصة في مجال العلاقات العامة والعمل على تحسين وسائل بين العاملين لزيادة فعالية الأداء.

توطيد العلاقة بين العاملين بهدف بث روح الانتماء والولاء للمؤسسة من جهة، وتكوين صورة حسنة عن المؤسسة مع الجماهير الخارجية، بالإضافة إلى إقامة دورات تدريبية لتوعية العاملين والمسؤولين بأهمية العلاقات العامة ودورها في تفعيل الأداء ونجاح المؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية بمطاحن مرمورة لولاية قالمة، يمكننا القول أن العلاقات العامة ليست مجرد نشاط بين المؤسسة وجمهورها، بل هي فلسفة اجتماعية تهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم واثقة المتبادلة بين العاملين، لذا أصبح من الضروري إعادة النظر في سياستها بشكل يمكنها من إثبات مكانتها في ظل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي، كما أنه يجب الابتعاد عن المفهوم التقليدي للعلاقات العامة المتمثل في المجاملات والاستقبال، والتوجيه نحو تفعيل دورها للارتقاء بأداء العاملين في أي مؤسسة.

والأمر الذي ندعو إليه هو التأكد على عدم تجاهل العلاقات العامة، فهي حتمية فرضتها التغيرات والتحولات الحاصلة في مختلف المؤسسات، وحتى يصبح فهمنا للعلاقات العامة أكثر شمولية فإنه من الضروري إجراء المزيد من البحوث والدراسات حولها كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات.

الدراسة الميدانية الثانية: واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمانية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر".

أجريت هذه الدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية عنابة، وهي مؤسسة خدمانية جزائرية حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكننا عرضها كالآتي:

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

النتائج في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها أن العلاقات العامة تحتل مكانة هامة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجمهور الداخلي والمقبلة التي تمت مع مسؤول خلية الاتصال تم الاستنتاج صحة ثبات هذه الفرضية جزئياً، حيث تبين أن الجهة المكلفة بالعلاقات العامة هي خلية الاتصال كبديل لها، ووجدوا أن لها مكانة هامة في الهيكل التنظيمي بالرغم من عدم تسميتها باسم مصلحة العلاقات العامة

النتائج في ضوء الفرضية الثانية: والتي مفادها تقوم العلاقات العامة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمختلف الأنشطة من أجل تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي .

ومن خلال نتائج الاستمارة كانت المؤشرات تشير إلى تحقيق الفرضية وذلك من حيث أن الاتصال كبديل للعلاقات العامة تقوم بمهام ونشاطات متعددة للعلاقات العامة من أجل تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي، كما تعمل على تحقيق التنسيق الداخلي في المؤسسة.

النتائج في ضوء الفرضية الثالثة: والتي مفادها تتنوع وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة داخل هذه المديرية

نجد أن هذه الفرضية قد تحققت حيث صرح المبحوثون بأن جل الوسائل الاتصالية بمختلف أنواعها تستخدمها خلية الاتصال.

النتائج في ضوء الفرضية الرابعة: والتي مفادها تعاني العلاقات العامة في هذه المديرية من مشاكل تحقيق أدائها وفعاليتها والمتمثلة في:

- ✓ نقص الخبرة لدى موظفي خلية الاتصال
- ✓ نقص الإمكانيات المادية
- ✓ قلة اعتمادها على الأسس العملية.
- ✓ صعوبة التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي.

ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء الأهداف

بناء على النتائج المتحصل عليها من البحث الميداني والتي تم طرحها في ضوء فرضيات الدراسة، جاز لنا القول أن هذه الدراسة حققت هدفها الرئيسي المتمثل في التمرن على إعداد الدراسات العملية، وتطبيق أدواتها تطبيقا إجرائيا صحيحا.

كما حققت الدراسة الكشف عن واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمية لجمهورها الداخلي، هذا الواقع التي تمت الإشارة إليه سابقا حيث أن جهاز العلاقات العامة في مديرية اتصالات الجزائر ظهر من خلال خلية

الاتصال من حيث موقعها في الهيكل التنظيمي والتي كانتا تعرف سابقا باسم العلاقات العامة الخارجية، أما الآن أصبحت تنادي باسم خلية الاتصال.

وفي ضوء النتائج التي تمخضت عن هذه الدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تم تقديم مجموعة من التوصيات يمكننا عرضها كما يلي :

تغيير اسم خلية الاتصال باسم مصلحة العلاقات العامة وإعطائها صلاحيات أكبر داخلية ومنفتحة على البيئة المحيطة، من بين مهامه الأساسية إحداث تأثيرات إيجابية في الاتجاهات السائدة لدى المستهلكين بالاستخدام الأمثل والمستمر للبحوث والدراسات وفق تخطيط مدروس وأسس للتقويم، مما يؤدي إلى رضا الأفراد العاملين نتيجة المعرفة المتبادلة والمشاركة بينهم وبين المؤسسة. الأمر الذي ساهم في زيادة مستوى الأداء المؤسسي والفعالية في تشكيل الصورة الجيدة للمؤسسة لدى مختلف المستهلكين، وهو ما يساعد في تحقيق التوافق والتكامل بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية والذي يحدث تغيير ايجابيا في سلوك واتجاهات المستهلكين نحو الأداء الخدماتي للمؤسسة وتدعيم مكانتها الخارجية الاقتصادية والتنافسية.

النتائج العامة:

- لا يوجد اهتمام كبير بالعلاقات العامة داخل مؤسسة مرمورة ومؤسسة اتصالات الجزائر عنابة.
- هناك جهة مكلفة وخاصة بالعلاقات العامة ولديها مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لكلا المؤسسات.
- تقوم العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمختلف النشاطات من اجل تحقيق التنسيق الداخلي في المؤسسة وتحسين صورتها.
- تساهم العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي مطاحن مرمورة.
- يعترض نشاط العلاقات العامة مجرد مجموعة من العقبات والصعوبات التي تعيق أدائها وفعاليتها وذلك في كل من مؤسسة مرمورة واتصالات الجزائر عنابة.

التوصيات العامة:

- ✓ تنظيم دورات تدريبية للمكلفين بالعلاقات العامة حتى يتسنى لهم مواكبة التطورات الحاصلة في مجال عملهم.
- ✓ توعية العاملين والمسؤولين بأهمية العلاقات العامة ودورها في تفعيل الأداء ونجاح المؤسسة.
- ✓ العمل على تحسين قنوات الاتصال المتوفرة في المؤسسة لزيادة فعالية الأداء.
- ✓ إعطاء العلاقات العامة المكانة المناسبة داخل المؤسسة وتزويدها بصاحبات أكثر وإمكانيات مادية متطورة تتماشى مع التطور الحاصل في العالم.
- ✓ الاعتماد على الأسس العملية وتوظيف الكفاءة المتخصصة في مجال العلاقات العامة.
- ✓ تفعيل دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي مع إمكانية إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول العلاقات العامة ودورها في تحسين الأداء.

خلاصة الفصل

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية لإحداث التناسق بين الجانبين (النظري والتطبيقي)، اعتمدنا على دراسات ميدانية سابقة التي بدورها تساعدنا في دراستنا. وذلك باستعمال طريقة المقارنة بين هذه الدراسات للوصول إلى مجموعة من النتائج حول العلاقات العامة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

ومن خلال الدراستين السابقتين نستنتج أنه يجب الاهتمام أكثر بالعلاقات العامة وجعل لها مكانة مرموقة داخل المؤسسة فهذه الأخيرة تلعب دور فعال ومهم في تحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسة.

الخاتمة

من المعترف به أن وظيفة العلاقات العامة من الوظائف الهامة التي شغلت اهتمام الكثيرين في هذا المجال، حيث أعتبر نجاح أي مؤسسة على اختلاف نشاطها وتحقيقها للأداء الجيد وبلوغها الأهداف المنشودة مرتبطا ومرهون بدرجة كبيرة وبشكل مباشر بمدى فعالية الدور الذي تلعبه وظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسة كونها وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وهمزة الوصل بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي.

ومن خلال دراستنا للموضوع العلاقات العامة وتأثيرها على الأداء فإن الجزائر على الرغم من الإصلاحات التي شهدتها المؤسسات إلا أنها مازالت تعاني من أزمة مستوى أدائها.

ومن هنا أدركت المؤسسة مدى أهمية العلاقات العامة في تحسين أدائها وحاجاتها لها لضمان الاستمرار في المنافسة وتحقيق التوافق بينها وبين المستهلكين بمخرجاتها وتغيير اتجاهاتهم نحوها وهذا لا يتأتى إلا من خلال تعزيز نشاط العلاقات العامة في المؤسسة.

ولقد جاءت دراستنا هذه بغرض معرفة مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة، ومعرفة العلاقة فيما بينها، ومن خلا ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني فإنه تم تدوين النتائج التالية:

- تساعد العلاقات العامة على تأثير الرأي العام وكسب تأييده ودعمه وتعاطفه.
- تعمل العلاقات العامة على خلق جو من التفاهم والثقة والاحترام المتبادل مع جمهورها.
- أن عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ومدى تحقيق رغباته وأماله، فبقاء المؤسسات واستمرار في ظل المنافسة العالمية مرهون بالعنصر البشري وحسن العلاقة فيما بينهم.
- تعمل العلاقات العامة على توطيد الروابط بين المؤسسات و جماهيرها الرئيسية فضلا على الترويج وبالتالي التحسين من أداء المؤسسة.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة وكسب تأييدهم وتضمنه وظيفة العلاقات العامة.
- حتى يكون الاتصال فعال داخل المنظمة من العاملين فيما بينهم وبين المنظمة وجمهورها لابد من وجود وظيفة العلاقات العامة فهي أساس العملية الاتصالية.

- كلما كانت سمعة المؤسسة جيدة وذات انطباع جيد في أذهان جماهيرها كلما عبر ذلك عن الأداء الجيد للمؤسسة ونجاح وظيفة العلاقات العامة في تحقيق الأداء الجيد.

كما جاء الفصل الثالث الأخير في طابعه التطبيقي استكمالاً لدراسة النظرية بفصلها، توصلت هذه الدراسة من خلال مقارنة لدراستين دراسة (حواوسة، 2018) ومقارنتها بدراسة (بوخناف، 2011) إلى استخلاص النتائج التالية.

الفرضيات: أثبتت المقارنة لكل من الدراستين أن العلاقات العامة من وجهة نظر عمال كلتا المؤسستين أنها عبارة عن جملة العلاقات المتبادلة لزيادة فاعلية أداء المؤسسة بالعلاقات العامة لغياب الإدراك بأهميتها، كما ثبت أن العلاقات العامة تساهم في تحفيز والرفع من قدرات العاملين وبالتالي تحسين الأداء ومن الحلول المقترحة لكل من المؤسستين هو إنشاء إدارة خاصة بالعلاقات العامة

مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (حواوسة، 2018) التي توصلت نتائجها إلى وجود تأثير للعلاقات العامة على أداء المؤسسة.

وتتفق أيضاً مع دراسة (بوخناف، 2011) التي توصلت نتائجها إلى أن العلاقات العامة علاقة مباشرة بالأداء المؤسسي.

وأخيراً هذه الدراسة هي عبارة عن نتائج المقارنة لكل من الدراستين، ويمكن القول من خلالها بأنه تمت الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للبحث والتي تدور حول مدى إمكانية تأثير العلاقات العامة على الأداء المؤسسي علماً أن مختلف الفرضيات المطروحة كانت تصب في مضمون هذا التساؤل.

ثانياً: اقتراحات الدراسة

- في ضوء النتائج التي تمخضت عن هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التالية:

-إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة والتعمق بها.

-إنشاء قسم متعلق بالعلاقات العامة وضرورة الاهتمام بها

-تفعيل دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة

- ضرورة إقامة دورات تدريبية لتوعية العاملين والمسؤولين بأهمية العلاقات العامة ودورها في تفعيل أداء المؤسسة ونجاحها.

- الاهتمام بقنوات الاتصال في المؤسسة وتحسينها من أجل تقوية الروابط بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي وبالتالي تحسين الأداء.

ثالثا: أفاق الدراسة

فعلى الرغم من محاولتنا الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة، تبقى تعميقها في جوانب أخرى لها علاقة بموضوع هذه المواضيع التي يمكن أن تكون فضاء للمناقشة والإثراء ولتكون انطلاقة جديدة في المسيرة البحثية ومكملة أيضا للأفكار والنتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- واقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية.

- دور العلاقات العامة في تحفيز العاملين.

وأخيرا، ورغم حداثة الموضوع نأمل أن تكون هذه الدراسة قد قدمت إضافة علمية تخدم البحث العلمي، وأن تكون منطلقا وحافزا لدراسات أخرى لاسيما في المجال الاقتصادي.

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

* الكتب:

- 1- إسلام، أحمد عثمان، فن العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الجوهرة لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
- 2- إياد عبد الفاتح النصور، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015.
- 3- حسن، محمد حربي، العلاقات العامة المفاهيم والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الحكمة لطباعة والنشر، العراق، مصر 2002.
- 4- حيدرة، معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية لنشر، القاهرة، مصر، 2002.
- 5- محمد، سرور الحريري إدارة العلاقات العامة (العلاقات الدولية، العلاقات الاستراتيجية، العلاقات الخارجية، العلاقات العامة الإدارية)، الطبعة الأولى، دار المنهجية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2016.
- 6- مروان ابو رحمة واخرون، مبادئ التسويق السياحي والفندقي، الطبعة الاولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2014.
- 7- منال، هلال المزاهرة، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، الطبعة الأولى، دار الميسرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015.
- 8- ظاهرة محمود، كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، زهران، عمان، الأردن، 1997.
- 9- علي، فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، الطبعة الأولى، دار أمجد لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، تم الاسترجاع من [HTTPS :BOOKS .GOOGLE .DZ](https://books.google.dz)

* رسائل الماجستير ورسائل الماجستير

- رسائل الماجستير:

- 10-** بوخناق، هشام، وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011، تم الاسترجاع من bilblbio.univ-annaba.dz
- 11-** حاج أحمد كريمة، العلاقات العامة داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (منشورة) في علوم الاعلام والاتصال، مدرسة الدكتوراه للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة وهران، الجزائر، 2009-2010.
- 12-** سموك، علي، العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، إشكالية تأسيس هوية عمالية- سو سيولوجيا فعل الصراع التمثيلات و النتائج- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 1998.
- 13-** مسيلي، ياسين، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، تم الاسترجاع من <https://bu.unc.edu.dz>
- 14-** لقصير، رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، تم الاسترجاع من <https://bu.un.edu.dz>

- رسائل الماجستير:

- 15- بوساحة، محمد أمين، بن مالك زكرياء، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،(منشورة)، كلية علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، تم الاسترجاع من dspace.unive.gulma.dz.
- 16- نسرين، قصبي، وآخرون، دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير(منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016، تم الاسترجاع من bil.unive-oeb.dz.
- 17- غانية، رحيل، دور العلاقات العامة في تنمية أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، كلية الحقوق، بوداوا، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، تم الاسترجاع من dlibrary.unive.boumerdes.dz.
- 18- ربحانة، سحنون، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية، الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير(منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015. تم الاسترجاع من bile-unive-oeb.dz.
- 19- وسام، حجام، دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير(منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، تم الاسترجاع bib.unive.oeb.dz.
- 20- عبد الرحمان، يوسف، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014، تم الاسترجاع من bib.unie.oeb.dz.
- 21- رزيقة، تاتي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير(منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2012، تم الاسترجاع من dspace.unive.bouira.dz.

- المقالات:

- 22- حواوسة، جمال، دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمطاحن مرمورة ، قلمة، الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد رقم 07، العدد 30، الأغواط، 2018.
- 23- أبو يعقوب، عبد الكريم المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 24- لازم، هشام، دور العلاقات العامة في الترويج للمؤسسات أو منتجاتها، مجلة المنال، بحوث ودراسات، يناير، 2013 تم الاسترجاع من <https://almanalmagazine.com>

مواقع الكترونية:

- 25- مفتاح الجندلي، ماهية الأداء، ماجستير النظم والمعلومات الأعمال المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 15.03.2014، متاح على الرابط: hrdiscussion.com
- 26- مدونة، متخصصة في شؤون العلاقات العامة، فنون العلاقات العامة، الأهداف الأساسية والمشاركة للعلاقات العامة في معظم المجتمعات، 2014 متاح على الرابط 3alagat.blogspot.com
- 27- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، العوامل المؤثرة على الأداء، 2019. عبر الموقع <https://hrrission.com>.

ثانيا : قائمة المراجع باللغة الفرنسية

- Les livres.-

- 28- Brilaman,jan, les meilleurs pratiques des management au cœur de la performance , ed, organisation,paris, france2 eme tirage.1998.
- 29- kirkpatrick ,2006 , joanna,etal ; 2009 , p167 , tinofirei , 2011, p38 ;nja ;ja,etal, 2013, p41, mir/ahmed , 2014, p415.