وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

عنوان المذكرة:

استراتيجية العلاقات و تأثيرها على الأداء الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة نافطال– المدية -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

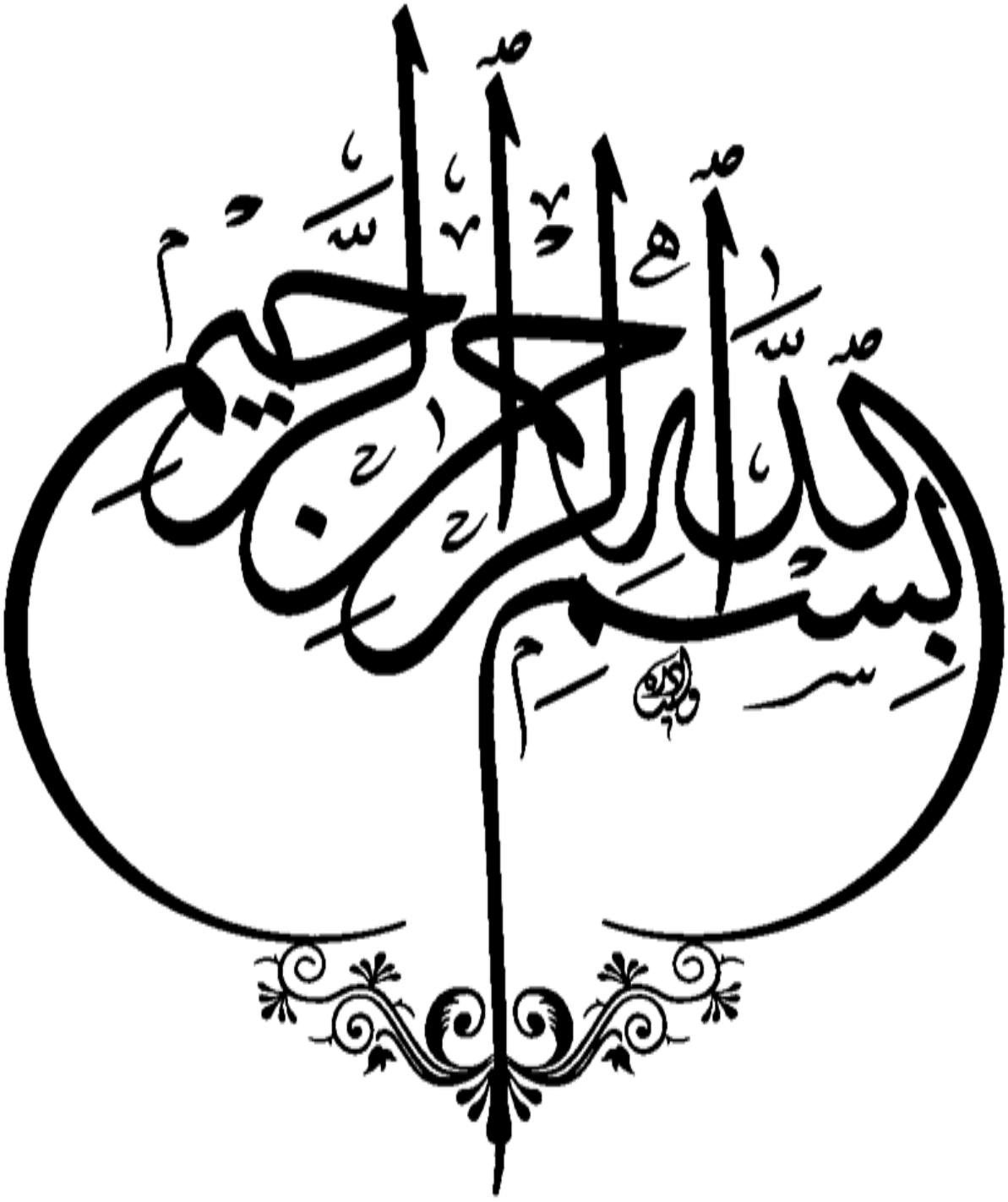
تحت اشراف الاستاذ:

- معياش ايدير

من اعداد الطالبة:

- تركية مختيش

السنة الجامعية: 2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمان الرحيم

الله لا اله إلا هو الحي القيوم لا تأخذه سنة ولا نوم له ما في السماوات والأرض من ذا الذي يشفع عنده إلا بإذنه يعلم مابين أيديهم وما خلفهم ولا يحيطون بشيء من علمه إلا بما شاء وسع كرسيه السماوات والأرض ولا يؤوده حفظهما وهو العلي العظيم .

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

قال الله تعالى :"رفع الله الذين أمنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات ".

الحمد لله الذي بعث فينا محمدا صلى الله عليه وسلم ،هاديا و بشيرا

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و وفقنا لهذا و لم نكن لنصل لولا فضل الله علينا ،و كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس ".

و نتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان إلى أساتذة قسم العلاقات العامة بجامعة يحي فارس بالمدية الذين حرصوا على تأهيلنا و مساعدتنا و دعمنا طيلة سنوات الدراسة الجامعية ،و نخص بالذكر الدكتور الفاضل و الكريم معياش إيدير على ما بذله من جهد و إرشاد و حسن التعامل فله منا كل الشكر و التقدير .

و لا ننسى أهلنا الذين لهم الفضل الكبير في الوصول إلى ما نحن عليه الأن و إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل و إخراجه للنور .

جزاكم الله عني كل خير و سدد على طريق الحق خطاكم .

إهداء

*لك الحمد ربي على عظيم فضلك و كثير عطائك *

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى فضاء المحبة و ريحان الدنيا و بهجتها أمي الغالية حفظها الله و رعاها ،و أطال في عمرها .

إلى أبي العزيز حفظه الله و جعله بنراسا و سراجا نقتدي به .

إلى إخوتي و سندي في هذه الدنيا :محمد ،فتحي ،نجية ،صبرينة ،شريفة ،أمينة ،نعيمة

إلى عماتي و خالاتي و بناتهم

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة

إلى أساتذتنا و معلمينا من الابتدائي حتى الجامعة الذين صبروا معنا حتى بلغنا المراد

تحية شكر و تقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور "معياش ايدير"

شكر خاص إلى أساتذتي الذين ساندوني معنويا في كل الظروف الصعبة التي مررت بها كل من الأساتذة الكرام (راشدي وردية ،فندوشي ربيعة ،هادف خديجة ،موسلي نادية و الأستاذ الكريم تواتي رضوان ،عبد الكريم بوغرارة)

و إلى كل زرعوا التفاؤل في دربنا ،حفظهم الله و رعاهم

و إلى كل من وقف بجانبنا و دعا لنا دعوة في ظهر الغيب

إلى كل من وصفته ذاكرتي و لم تسعه مذكرتي

إليكم جميعا أقدم ثمرة جهدي

تركية

خطة البحث

مقدمة

1 –الإطار المنهجي

2 –اشكالية الدراسة

3 –التساؤلات

4 –أسباب الدراسة

5 –أهمية الدراسة

6 –أهداف الدراسة

7 –منهج الدراسة

8 –مجتمع الدراسة و العينة

9 –أدوات الدراسة

10 –مصطلحات الدراسة

11 –مجالات الدراسة

12 –الدراسات السابقة

13 –الإطار النظري

14 –الفصل الأول : استراتيجية العلاقات العامة

15 –المبحث الأول : خطوات بناء استراتيجية العلاقات العامة

16 –المطلب الأول : تعريف أسس و قواعد استراتيجية العلاقات العامة

17 –المطلب الثاني : التعريف بخطوات بناء استراتيجية العلاقات العامة

18 –المطلب الثالث : استراتيجية حملات العلاقات العامة

19 –المطلب الرابع : استراتيجية العلاقات العامة في مواجهة الازمات

20 –المبحث الثاني :التخطيط الاستراتيجي لنشاطات العلاقات العامة

21 –المطلب الأول: مفهوم و عناصر التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

22 –المطلب الثاني : أهمية التخطيط لنشاط للعلاقات العامة

23 –المطلب الثالث : أهمية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

24 –المطلب الرابع :أساليب إعداد الخطط الاستراتيجية العلاقات العامة

25 –خاتمة الفصل

62 –الفصل الثاني :الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال

27 –المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسات

28 –المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

29 -المطلب الثاني : أنواع الأداء الوظيفي
30 -المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي
31 -المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي
23 -المبحث الثاني : محددات مستوى الأداء
33 -المطلب الأول : العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي
43 -المطلب الثاني : العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي
53 -المطلب الثالث : أوجه القوة المجسدة لمفهوم القيادة
63 -المطلب الرابع : نتائج عملية القيادة
73 -خلاصة الفصل
38 -المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة نفطال.
39 -المطلب الأول: تعريف مجمع نفطال.
40 -المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن نشأة شركة نفطال.
41 -المطلب الثالث: المجالات الاستراتيجية.
42 -المطلب الرابع: تعريف بمديرية نفطال بالمدية.
43 -المبحث الثاني: أقسام ومصالح مديرية نفطال المدية.
44 -المطلب الأول: الهيكل التنظيمي.
45 -المطلب الثاني: مهام وإمكانات شركة نفطال.
46 -المطلب الثالث: الأهداف والوسائل.
47 -المطلب الرابع: الاتصال الداخلي والخارجي.
48 -المبحث الثالث: تحليل محتوى المقابلة.
الخاتمة.
الخاتمة .
المصادر و المراجع

مقدمة

مقدمة :

تعتبر العلاقات العامة بوصفها علما وفنا وممارسة من افرازات القرن العشرين، تطورت كمفهوم اداري في المؤسسة ، وقد حدث هذا التطور نتيجة للتعدد المتزايد للمجتمع ، وأصبح كسب رضا المستهلك جزء من العمل اليومي للمؤسسة.

ومن هنا ظهرت العلاقات العامة كعلم حديث نسبيا واستخدم في بيئة الأعمال التجارية، ثم استخدم بعد ذلك في كافة المؤسسات الأخرى، وذلك عندما أدركت أنها لا يمكن أن تنجح إذا بقيت بعيدة عن بيئتها، وأن بقاءها يعتمد بصفة أساسية في مدى قدرتها على الظهور بوجه يرضي أغلب المستهلكين لمخرجاتها.

ومع استمرار هذه التغيرات انصب اهتمام المؤسسة على تبنيها لأساليب التسيير الحديثة والوظائف الإدارية المستحدثة في إطار البحث عن الاستراتيجية التنافسية لتحقيق أحسن الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة في تكوين ميزة تنافسية، فكانت وظيفة العلاقات العامة الديمومة، ومن هنا أدركت المؤسسة مدى أهمية العلاقات العامة في إشباع الحاجات المشتركة.

ولإظهار الدور المهم لوظيفة العلاقات العامة في المؤسسة يظهر من خلال إدارة تسيير المؤسسة بطريقة استراتيجية ، وكذا ربط هذا الدور الحيوي بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، لقد عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية بمختلف أنشطتها عدة إصلاحات فرضتها الدولة كونها هي الموجهة والمحكمة في دواليب السوق والاستهلاك ما أثر بشكل بارز على هيكلها التنظيمي وفعاليتها الاقتصادية.

لكن بعد تبني آليات المنافسة واقتصاد السوق وجدت المؤسسة العمومية الجزائرية نفسها مجبرة على مواجهة تحديات البيئة الخارجية الجديدة، بالتالي كان لزاما عليها من أجل ضمان الاستمرار والمنافسة لتحقيق التوافق والانسجام بينها وبين المستهلكين، وكذلك من أجل تصحيح وتغيير اتجاهات المستهلكين ونظرتهم حولها.

إلا أن الملاحظة في واقع المؤسسة العمومية الجزائرية أظهرت أنه رغم التوجه نحو اقتصاد السوق، ورغم ترسانة القوانين الحكومية المنظمة لذلك إضافة إلى إرساء الأساليب التكنولوجية الحديثة لمواجهة التحديات ، ظلت المؤسسة العمومية الجزائرية تعاني من أزمة في أدائها تهددها في الصميم، ما أدى إلى

وضع كل أساليب التسيير والإدارة المعتمدة موضع نقاش وتساؤلات تتعلق أساسا بكيفية ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، ومدى الاهتمام الذي توليه هذه الأخيرة لهذا المجال ، وماهي الدرجة التي تحتلها وظيفة العلاقات العامة في تفكيرها الاستراتيجي، وذلك من أجل رفع مستوى الأداء المؤسسي وضمان مكانة في الوسط الثقافي.

كما تسعى وحدة نفطال اليوم جاهدة إلى تحقيق أهدافها بتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي بتوفير الإمكانات والموارد المادية والبشرية والمعلومات الضرورية، وكذا البيئة الملائمة والمشجعة على استثمار الجهود، وتعتبر هذه البيئة لادارة وحدة نفطال لولاية المدية ضرورة لانطلاق القوة البشرية التي تمكن من التقدم من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وترفع الروح المعنوية للإداري، وتبعث فيه الشعور بالرضى، وبالتالي تخلق فيه روح العمل، كون هذا الأخير يرتبط بمدى التزامه في المديرية بأداء وظائفه واحترام القوانين الداخلية، وفي هذا السياق حاولنا التعرف على دور استراتيجية العلاقات العمة في تحسين أداء شركة نفطال لولاية المدية.

أين تم طرح الإشكالية وتم إرفاقها بمجموعة من التساؤلات التي ركزت عليها الدراسة، وكذلك استعرضنا الدوافع التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع، كما تطرقنا إلى المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، مع تحديد مجتمع البحث وعينته، وأهمية الدراسة والأهداف وتحديد المصطلحات والمفاهيم والدراسات السابقة ثم انتقلنا إلى الإطار النظري الذي تناولنا فيه التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة والمورد البشري و الاستراتيجية والفعالية ، كل ذلك على مؤسسة نفطال بالمدية ,

وكذلك تطرقنا من خلال دراستنا إلى الأداء الوظيفي في المؤسسة والذي يحتوي على أربعة مباحث ، ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسات أما المبحث الثاني فاحتوى على العوامل المؤثرة في الأداء والثالثحدثنا عن تقييم الأداء الوظيفي والرابع تحدثنا عن محددات مستوى الأداء الوظيفي، كما تجدر الإشارة أن المباحث مسبوقة بتمهيد ومتبوعة بخاتمة .

وفي الأخير قمنا بدراسة حالة لمؤسسة نفطال بالمدية لمعرفة مدى مساهمته استخدام استراتيجيات العلاقات العامة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لولاية المدية، وتناولنا فيه ثلاثة مباحث ، الأولى كان نبذةعن شركة نفطال ،كل هذا تلاه تحليل كيفي للبيانات المجموعة عن طريق المقابلة ليتبع في الأخير بنتائج وخاتمة الدراسة.

ملخص:

تواجه المؤسسة اليوم عددا من المتغيرات النسبية والتحديات الصعبة بحيث أصبحت بحاجة إلى إدارة ذات صرامة، وذات تخصص في مجال عملها، ومتطلعة في الوقت نفسه إلى المستقبل أكثر من أي وقت مضى، مما يتطلب إعادة النظر والتفكير بصورة جوهرية، ادفي كيفية إدارة وتسيير مؤسسة ويطرح سؤالا حول ماهية الأدوات والتقنيات التي تستخدمها المؤسسة لمواجهة كل التحديدات والمتغيرات؟.

ومن بين تلك الأدوات وأكثرها أهمية نجد العلاقات العامة، باعتبارها وظيفة إدارية تؤمن حسن تسيير المؤسسة وأدائها.

لا يقتصر الدور الرئيسي لهذه الوظيفة على تقديم وعرض المؤسسة للسوق فحسب، بل يتعدى إلى العمل على التأسيس لمفهوم العلاقات العامة داخل المؤسسة وتحديد ما يجب أن تقوم به وظيفة العلاقات العامة، وإقرار الكيفية التي يمكن من خلالها المساهمة على الصعيد العملي في مواجهة تحديات المؤسسة من حيث تحسين أدائها المؤسسي من ناحية ، وعلى مستوى إسباع حاجات المستهلكين المتزايدة بتقديم مخرجات ذات جودة عالية من ناحية أخرى.

وقد اثبتت المؤسسة الجزائرية في تجربتها الطويلة من خلال سياسات التنمية المتعاقبة عن طريق البرامج والمخططات ان الطريق نحو الفعالية وتحقيق الأداء المؤسسية يمر حتما عبر اعتمادها بطرق وأساليب حديثة في تسيير وظائفها بالاستخدام الأمثل لجميع مواردها المتاحة، وذلك بإقامة علاقات جيدة مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، على ان يتم ذلك ضمن رؤية من شأنها أن تقود الانتقال من الاكتفاء بخلق قيمة مضافة إلى انشاء فضاءات أخرى منتجة للقيمة المضافة.

إلى أن هيمنة الثقافة التسيرية التي تظهر من خلال الممارسات والسلوكيات الغير رشيدة والغير مؤسسية سواء من طرف الأفراد العاملين أو المسؤولين تجلى ذلك في ظهور فجوة بين المؤسسة وبين بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي عدم تحقيق لأهدا المخططة لها، ما أثر في فعالية المؤسسة وأدائها، الامر الذي دفع بنا إلى محاولة الاستطلاع والاستكشاف والبحث في مختلف الأنساق الخفية المرتبطة بالظاهرة المدروسة والتي لها علاقة بوظيفة لعلاقات العامة وانعكاساتها على عملية الأداء المؤسسي.

من هنا تمت إثارة إشكالية حول مدى تأثير وظيفة العلاقات العامة باعتبارها عملية حيوية ومهمة في المؤسسة لضمان مكانة في الوسط التنافسي على أداء مؤسسة نفطال، وعليه جاء التساؤل المركزي كالآتي:

ما طبيعة استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسة نفطال في المدية؟

وقد تفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- ما هي الدرجة التي تحتلها وظيفة العلاقات العامة في التفكير الاستراتيجي لمؤسسة نفطال؟.

2- هل توجد استراتيجية واضحة لمؤسسة نفطال بالمدية ؟.

3- هل تساهم استراتيجية العلاقات العامة في رفع الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة نفطال بالمدية؟.

وانطلاقا من حيثيات واقع مؤسسة نفطال بالمدية ارتأينا المقاربة الاستكشافية التي تطلبت وصف العلاقة الترابطية بين وظيفة العلاقات العامة كفعل ومدى تأثيرها على مستوى المورد البشري، وعلى مستوى تحسين الأداء المؤسسي، ومنه جاءت دراستنا في الشكل بناء منهجي على أساس فصول متراتبة ومتسلسلة لمعالجة المتغيرات الأساسية للموضوع والتي تتمثل في التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة وتأثيرها على الأداء الفردي والمؤسسي والمؤسسة العمومية، والمورد البشري والاستراتيجية ، والفعالية، والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وانعكاسات كل ذلك على مؤسسة نفطال بالمدية ميدان البحث وعلى مختلف المستهلكين، وقد شمل البحث على أربعة فصول جاءت مكملة لبعضها البعض في شكل ارتباط وظيفي.

وأما في مرحلة إعادة تركيب عناصر الظاهرة المدروسة وفق الأنساق الخفية التي كشفت عنها معطيات الميدان فقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات الإجرائية للمعاجة الميدانية تمثلت في التحليل والتفسير والفهم،وذبك لنتمكن أكثر في التحكم في مؤشرات وأبعاد لمعطيات المستقاة من الميدان أثناء الاستعانة بأدوت الملاحظة والمقابلة التشخيصية، وكذلك ما قدمته استمارة المقابلة من معلومات يمكن الاعتماد عليها إلى حد كبير، إضافة إلى الاستعانة بقياس الاتجاهات كخطوة عامة ومدعمة، مع العلم أنه لم يتم الاعتماد عليها بصفة نهائية نظرا لضعف تمثيل عينة البحث في المجتمع للذي أخذت منه.

وبناء على ما تقد خلصنا إل لآتي:

تم التوصل إلى أن استخدام استراتيجية العلاقات العامة هي فلسفة الإدارة والمؤسسة لإقامة علاقات طيبة مع الجمهور والاتصال به بالوسائل المختلفة بغرض كسب ثقته وتأييده وقبوله الكامل للمنشأة، واتضح من خلال هذه الدراسة أن استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسة نفطال بالمدية هي حلقة اتصال لتقوية وتنمية علاقة المهتمين، وتغذية كل الأطراف بالمعلومات الصحيحة، والعمل على بقاء هذه العلاقات.

من هذا المنطلق تساهم استراتيجية العلاقات العامة مساهمة فعالة في تنمية الأداء لوظيفي للاداريين من خلال اعطائهم فرصة لتقديم اقتراحاتهم بغية تحسين وتطوير جوانب معينة من نشاط لمؤسسة، وعليه تقوم باتخاذ القرار المناسب بعد فحص هذه الاقتراحات وتنفيذ ما يتوافق مع أهدافها، لأن هذا النشاط يساهم في تنمية مشاعر إيجابية وتعزيز العمل الجماعي وفاعليتها مرتبطة بفعالية الأداء الوظيفي.

شركة نفطال مؤسسة اقتصادية اهتمت بالمورد البشري باعتباره عنصر أساسي في المؤسسة، وطورت البحث عن أفضل الطرق وانجع الأساليب لتحقيق أداء وظيفي فعال في جو يسوده التفاهم والاستقرار النفسي للعاملين، ووفرة المعلومت الكاملة والضرورية لأن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها.

الإطار المنهجي

الإشكالية :

العلاقات العامة من المواضيع التي نالت اهتمام المؤسسات بمختلف أحجامها و نوعية نشاطها، إذ أصبحت وظيفة من الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة و التي تهتم بتعريف المنظمة و تعمل على تشكيل صورة جيدة لدى جمهورها، و تساهم بشكل كبير في وضع السياسة الاتصالية في المنظمة من خلال التركيز على الأهداف الأساسية للأنشطة اليومية فالعلاقات العامة تحتاج إلى المعطيات المتعلقة بالبيئة التي تنشط فيها المنظمة (الجمهور، المنافسة... إلخ)، على أساسها تتم عملية التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر عملية متواصلة و نظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمات باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة و تطورها و تحديد الإجراءات و البرامج المطلوبة و قياس مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي الذي أثار اهتمام الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بهذا الموضوع حيث تسعى استراتيجية العلاقات العامة إلى تطبيق أساليب متعددة، و ذلك لأن العامل البشري يعتبر المحور الأساسي للمؤسسات حيث أجمع العديد من الباحثين أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة و إعطائه العناية الازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، و بطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية و بأقل تكلفة ممكنة.

فنجاح المؤسسات أو المنظمات مرهون بدرجة عالية بتحقيق أهدافها و هذا لا يتم إلا بتحقيق متطلبات النجاح و التي ترتبط أساسا بالموارد البشرية، سواء بالأفكار التي تحملها أو بمختلف ممارساتها المهنية و التي تظهر في شكل ملموس يعبر عنه في علوم الاعلام و الاتصال بالأداء الجيد لمهارات الاتصال و العلاقات العامة فاستخدام و تطبيق أبجديات استراتيجية العلاقات العامة لها أهمية بالغة داخل مختلف المؤسسات حيث أنها أضحت جزءا مهما في هيكلها التنظيمي.

و للدخول في حيثيات الموضوع نطرح تساؤل إشكاليتنا كما يلي : ما طبيعة استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسة نفطال بالمدية ؟

و قد تفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية :

1. **ما هي الدرجة التي تحتلها وظيفة العلاقات العامة في التفكير الاستراتيجي لمؤسسة نفطال؟**

2. **هل توجد استراتيجية واضحة ل لمؤسسة نفطال بالمدية ؟**

3. **هل تساهم استراتيجيات العلاقات العامة في رفع الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة نفطال بالمدية؟**

<u>اسباب اختيار البحث :</u>

أ –**الاسباب الذاتية :**

- الرغبة الملحة في دراسة موضوع علمي له صلة بالتخصص.
- الاطلاع على التطبيق الفعلي لاستراتيجية العلاقات العامة.
- دراسة حالة نموذجية في مؤسسة تتبنى استراتيجية العلاقات العامة بهدف الاستفادة و زيادة الخبرة في الحالة المهنية.
- تنمية القدرة من خلال المزاوجة بين الطرح النظري و الدراسة الميدانية.

ب الاسباب الموضوعية :

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية بالأطر العلمية في ممارسة نشاط العلاقات العامة.
- الكشف عن نجاعة استراتيجية العلاقات العامة المستخدمة في المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على الاهداف التي تسعى مؤسسة نفطال وحدة الوسط بالمدية لتحقيقها من خلال استراتيجية العلاقات العامة.

<u>اهداف الدراسة :</u>

تهدف دراستنا هذه الى :

- تسليط الضوء على جانب من العلاقات العامة اي استراتيجية العلاقات العامة بالمؤسسة الخدماتية .
- الكشف عن النشاطات و الخطوات العلمية التي تتبعها المؤسسة في بناء استراتيجية العلاقات العامة .

- التعرف على الاهداف الحالية المدرجة ضمن استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة.

- التعرف على الوسائل المستعملة لتطبيق هذه الاستراتيجية لدى مؤسسة نفطال .

- اقتراح حلول للمشاكل التي تعيق المؤسسة اثناء قيامها بتسطير استراتيجية العلاقات العامة .

- التعرف على الجمهور المستهدف من خلال هذه الاستراتيجية.

- التعرف على دور العلاقات العامة في المؤسسة.

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة في الاهتمام بإحدى العناصر الأساسية الإدارية المهمة في المؤسسات وهي استراتيجية التخطيط للعلاقات العامة والأداء الوظيفي، وأيضا ما يجب توفيره من أقسام الإدارات الاتصالية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق هذا المفهومين الحديثين، لكن عموما في دراستنا هذه نتحدث عن الأداء الوظيفي وتطبيق استراتيجية التخطيط للعلاقات العامة داخل المؤسسة، كونهم الركيزة الأساسية في المؤسسة، وكان اهتمامنا في دراستنا هذه على مديرية نفطال بالمدية في إبراز الدور الفعال الذي يمكن أن تحققه العلاقات العامة في ربط الجمهور بالمديرية من خلال خلق علاقات طيبة مع الجمع الخارجي لها وكسبهم وضرورة تركيز على جهود المورد البشري في تفعيل وتحسين الأداء الوظيفي بشكل لائق ، والحفاظ على استقرار الداخلي لها ، من خلال التخطيط والتسيير وخلق صلة العلاقات القوية بين العاملين ، وتحقيق الرضا الوظيفي .

تحديد نوع الدراسة :

تنتمي هذه الدراسة الى حقل الدراسات الوصفية التحليلية و تركز على اختيار وحدة ادارية ألا و هي وحدة نفطال بالمدية،يتشكل مجتمع البحث من مجموعة من العمال الذين ينشطون بمؤسسة نفطال حولي تسعة عمال يتوزعون حسب السلم التدريجي للوظائف.

منهج البحث :

بما ان دراستنا تتمحور حول التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة و دورها في التأثير على الاداء الوظيفي في مؤسسة نفطال بالمدية اعتمدنا على المنهج المناسب لهذه الدراسة و هو منهج دراسة حالة،

و هذا الاخير يعتبر الشائع في البحوث الخاصة بالاتصال بحيث يقوم من خلاله بتفسير الوضع القائم للظاهرة او المشكلة محل الدراسة من خلال تحديد ظروفها و ابعادها و العلاقة بين متغيراتها .

و يعرف "موريس انجرس" المنهج بأنه " مجموع الاجراءات و الخطوات الدقيقة التي يتبناها الباحث من اجل الوصول الى نتائج معينة". [1]

كما تشمل الحالة في تعريف الباحث اي شخص او مجموعة من الاشخاص (الاسرة ، مؤسسة، مجتمع) يرغب الباحث في دراستها بتفصيل كبير.

هذا نظرا لملائمته بموضوع بحثنا الذي يقوم على دراسة وحدة إدارية و المتمثلة في وحدة نفطال.

و ذلك بهدف التعمق في دراسة استراتيجية العلاقات العامة المتبعة من طرف مؤسسة نفطال و مدى تأثيرها على الاداء الوظيفي للمؤسسة، بالإضافة الى تحديد مختلف العوامل التي تؤثر في بناء الاستراتيجية.

أدوات البحث :

- ✓ **المقابلة :**

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية و هي أكثر الوسائل شيوعا وفاعلية للحصول على البيانات الضرورية. وقد تم اعتمادها لأن العديد من الأشخاص يرغبون في إيصال المعلومات شفويا أكثر من إيصالها تحريريا، ولا يمكن تقديم مثل هذه المعلومات عن طريق الاستفتاء أو أية أداة أخرى و تمتاز المقابلة عن غيرها من الأدوات باعتماد على الاتصال المباشر، و الحديث المتبادل في جمع المعلومات.

مميزات استخدام أسلوب المقابلة كأداة في البحث و الحصول على معلومات تهدف إلى أغراض علمية و تتمثل فيما يلي : تاريخ المقابلة – المكان – المبحوث – الهيئة الوظيفة – صاحب المقابلة – الرخصة – الأسئلة ...

[1] –موريس انجرس : ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ، دار القصبة للنشر، الجزائر ، 2006 ، ص98.

أنواع المقابلة :

1 – المقابلة الحرة :

يقول الدكتور " عامر مصباح " أن أهم ما يميز المقابلة هو أنها تأخذ شكلها بنفسها بناء على مسار الحوار الذي سوف يجري بين الباحث و البحوث ، و يترك الخيار المبحوث ليقول ما يشاء ، وذلك بهدف الوصول إلى البيانات الحقيقية التي تعالج المبحوث ولا يفصح عنها إلا عندما يفسح له المجال للتعبير الحر و المطلق .

2 – المقابلة المقننة:

يقصد بالتقنين تحضير مجموعة من الأسئلة مرتبة و منظمة بناء على تساؤلات البحث وفرضياته ، و عرضها على خبراء قصد الاستشارة أو قياس صدقها ثم إجراء عليها الاختبار القبلي او التدريبي لقياس ثباتها ، لم تصبح أداة علمية مقننة.

3 – المقابلة الموجهة :

يرتكز هذا النوع على موضوع معين أو سلوك معين مع المبحوثين فستجمع أهداف البحث كلها حول ذلك السلوك ، و لهذا فإن المقابلة التي تستخدم في هذا البحث هي المقابلة الموجهة.

✓ **الملاحظة :**

أداة علمية تستخدم في جمع البيانات حول موضوع معين أو دراسة ما عن طريق الاستخدام الشخصي للباحث سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، أو بطريقة عفوية أو منظمة ، وقد تم اعتمادها بهدف رصد خطوات بناء الإستراتيجية والعراقيل التي تحول دون ذلك.[1]

و يقصد بالملاحظة في مجال البحث العلمي المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر وذلك بهدف معرفة صفاتها و خواصها.

[1]–مصطفى عمر :مقدمة في مبادئ و أسس البحث الاجتماعي ، دار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان ليبيا 1980 م 15 –6.

انواع الملاحظة :

1 – الملاحظة البسيطة بدون مشاركة :

تمثل أسلوب من أساليب جمع البيانات الذي يعتمد فيه الباحث سلوكه فقط وتتم الملاحظة في صورة طبيعية دون تكليف و دون وضع تصنيفات مسبقة لأنماط السلوك التي سيتم ملاحظتها و بالتالي هي ملاحظة الباحث للظاهرة المدروسة عن بعد و من خارج إطاره من خلال رصد تفاعلات علاقات أفراد الظاهرة دون احتكار مباشر بواقع الظاهرة .

2 – الملاحظة بالمشاركة :

يعرف هذا النوع من الملاحظة بأنه مشاركة الباحث في نشاط و حياة الجماعة التي يدرسها ويقوم بتسجيل ملاحظاته دائما وقت حدوثها و ما مر به من خبرات و ما قام به من اتصالات الملاحظة بالمشاركة ولهذا فإن نوع الملاحظة المستخدمة في الدراسة هي الملاحظة البسيطة.

مجتمع البحث و عينة الدراسة :

1) مجتمع البحث :

لتحديد مجتمع البحث أهمية كبيرة وخاصة في علم الاتصال كفرع من فروع العلوم الاجتماعية لذا ينبغي اختيار مجتمع البحث بكل دقة وتحديد العناصر والمميزات التي يجب أن تتوفر فيه حيث يعرف مجتمع البحث على أنه " مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث و التقصي" .[1]

[1]–أحمد بن مرسلي ،**مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال** ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2005 ، ص 218 .

يعرف " مورس أنجرس " مجتمع البحث على أنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها البحث " . [1]

ومجتمع البحث بالنسبة لدراستنا التي قمنا بها بمديرية النقل لولاية المدية والتي تتكون من 40 موظف .

2) عينة البحث :

لا تخضع عملية استخدام العينة إلى مزاج الباحث بل إلى أصول علمية تساعد في تحديد أسلوب العينة الذي يكون أكثر ملائمة للظاهرة ومحل الدراسة.

وتعرف العينة على أنها عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة إجراء الدراسة عليها واستخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي [2].

واستخدمنا في دراستنا أسلوب العينة القصدية، حيث اخترنا تسعة (09) موظفين المديرية النقل من مجتمع البحث الكلي.

تعريف العينة العمدية (القصدية) :

وفيها يقصد الباحث اختيار عينته بحيث يتحقق في كل منهم شروط معينة ويعتقد الباحث عند اختياره هذه العينة أنها تمثل المجتمع أفضل تمثيل . أي يختار الوحدة أو الوحدات التي تكون مقاييسها مماثلة أو مشابهة لمقياس المجتمع الأصلي ، ولكن الدراسات التي أجريت على هذا النوع ترى أنه إذا لم تتوفر لديه محك خارجي يؤكد سلامة حكمه فانه لا يمكن قبول التعميم من نتائج بحثه ولهذه العينة عيوب منها عدموجود طريقة إحصائية لمعرفة دقة النتائج وقياسها وعدم إمكانية التخلص من التحيز في العينة القصدية أحيانا. [3]

---

[1]–مورس أنجرس ، ترجمة مصطفى ماضي ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ، الطبعة الثانية ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2006 ص 102 .

[2]–محمد فتحي الشنيطي ، **المنطق والمنهج العلمي**، د.ط ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ص 35 .

[3]–رحيم يونسكرو العزاروي ، **مقدمة في منهجية البحث العلمي** ، الطبعة الأولى ، سلسلة المنهل في العلوم التربوية ، 2008 ، ص 173 .

تحديد المفاهيم :

أ. مصطلح الإستراتيجية :

التعريف اللغوي :

الإستراتيجية مصدر صناعي من الفنون العسكرية ويقصد بها تخطيط و تحديد الوسائل التي يجب الأخذ بها في القمة و القاعدة لتحقيق أهداف بعيدة .

التعريف الاصطلاحي :

هي مجموعة من الأفكار و المبادئ التي تتناول مجال من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة و متكاملة تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة و تحديد الأساليب و الوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف و هي تعرف كذلك بأنها عملية اختيار أفضل الوسائل لتحقيق أهداف محددة لأي مجتمع [1].

التعريف الإجرائي :

وفقا لهذه الدراسة فالمقصود بالإستراتيجية العلاقات العامة هي مجموعة من القرارات الهامة و المستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة نفطال بغرض تحقيق أهداف معينة و ذلك باستعمال وسائل اتصالات وتقنيات متعددة. [2]

ب. مصطلح المؤسسة :

التعريف اللغوي :

[1]–عبد الباسط حصن أصول البحث الاجتماعي ، ط 1 ، مكتبة رهية القاهرة ، 1900 ، ص 240.

[2]–محمد منين المعجم الإعلامي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، القاهرة | 2014 ، ص 50 –7.

تعد المؤسسة مكان اجتماع أشخاص تتكامل قدراتهم اجل إنتاج أو خدمة أو سلعة ، وكلي بما ينفع المجتمع من جهة أخرى ، و المؤسسية شخصية قانونية لها حقوقها وواجباتها وصلاحياتها و مسؤولياتها ، و يجب أن تكون قادرة على إنتاج خدمة أو سلعة[1].

التعريف الاصطلاحي :

يعرفها بيروكس « Brooks » " بما يلي : المؤسسة هي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من اجل إنتاج سلعة ما ، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما هي تكلفته.

كما أنها مجموعة من القواعد القانونية التي تتناول الموضوع و الوظائف و تشكل متحدا منسقا و هي مجموعة من الأشكال الأساسية انتظم اجتماعي استقرت في القانون و العرف لمجتمع بشري.

التعريف الإجرائي :

المؤسسة في إطار هذه الدراسة تتحدد في كونها عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون معا لانجاز هدف معين يخدم مصلحة المؤسسة و جماهيرها ، وهذا يعني أنها كيان اجتماعى جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات عبر أقسام مختلفة داخل المؤسسة مكونة لنظامها العام.

ت. مصطلح التخطيط :

التعريف اللغوي :

التخطيط هو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.

التعريف الاصطلاحي :

تعددت و اختلفت التعاريف المقدمة للتخطيط بتعدد واختلاف المجالات التي يستخدم فيها ، و فيما يلي نستعرض ما هي التعاريف التي تخدمها في مشكلتنا البحثية [1].

[1]–قرميي نبيلة : إدارة العلاقات العامة في بناء و تعزيز سمعة المؤسسة الجامعية مذكرة لنيل شهادة الماسل في علوم الإعلام و الاتصال ، تقصص اتصال و علاقات عامة ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، 2014 / 2013 ، ص 7 ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة بطا ، دار المحمدية العامية ، 1998 ، ص 8.

يعرف نبيل السمالوطي التخطيط على انه " الموائمة بينما هو مطلوب وما هو متاح علميا، فهو يعني تعبئة و تنسيق و توجيه الموارد ، و الطاقات والقوى البشرية لتحقيق اهداف معينة، ويتم تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية معينة تحددها الخطة ، وتعمل كل خطة على تحقيق الأهداف ، بأقل تكلفة ممكنة[2].

التعريف الإجرائي للتخطيط :

يرتبط التخطيط في إطار هذا البحث بالعملية الإدارية وذلك عن طريق الانتقاء و الاختبار و كذلك وضع السياسات و الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج و الأهداف التي تنعي المؤسسة البلوغها حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله ، وأين ، وكيف ، وما هي الموارد التي تحتاج إليها المؤسسة لإتمام العمل ، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل ، و تصميم البرامج و تفصيل الخطوات والإجراءات ، و القواعد اللازمة في إطار زمني محدد في ضوء التوقعات للمستقبل و العوامل المؤثرة المحتمل وقوعها.

الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة الخطوة التي يبدأ بها الباحث قبل الشروع في إنجاز بحثه ، ويمكن الاستعانة بها والاستفادة منها من ناحية المنهجية المستعملة أو من ناحية المعلومات المقدمة نظريا أو علميا ، فالباحث اثناء القيام بأي دراسة يبدأ أولا بالدراسات التي سبقت بحثه أو الانطلاقة منها .

وفي بحثنا هذا استعنا بمجموعة من الدراسات متعلقة بمذكرات لنيل شهادة الماجستير والدكتوراه.

الدراسة السابقة الأولى: ناصر أودية إستراتيجية التخطيط للعلاقات العامة في المؤسسة[3].

ماهية أهمية و مكانة العلاقات العامة ضمن السياسية العامة في مؤسسة « Cevital "سفيتال"؟

---

[1]–ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة بطا ، دار المحمدية العامية ، 1998 ، ص 8.

[2]–ايامين بودهان : هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائريه ، مجلة العلوم الإنسانية ، العند 29) السنة الرابعة » – 2009.

[3]– ناصر أودية : إستراتيجية التخطيط للعلاقات العامة في المؤسسة ، مذكرة التخرج لليل شهادة الماجيستر في علوم الإعلام والاتصال ، 2010–2011.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية :

- ماهي أسس و ميادين العلاقات العامة في المؤسسة؟
- هل تحظى العلاقات العامة بالأهمية اللازمة في مؤسسة سفيتال وما هي مكانتها ضمن السياسة العامة؟
- ما هي أساليب و مراحل التخطيط للعلاقات العامة في مؤسسة سفيتال ؟
- هل تحتوي مؤسسة سفيتال على استراتيجية للعلاقات العامة ؟
- ماهية المخططات الإستراتيجية التي اعتمد عليها العلاقات العامة في مؤسسة سفيتال Cevital؟

الاستنتاجات و الاقتراحات :

ان تزايد حجم المؤسسة فرض عليها التغير في بنائها الهيكلي و انتهاج أساليب حديث في التنظيم و التسيير ، حيث تعمل على استقطاب كفاءات للأداء المتميز لتطوير المؤسسة ، إن تجدها تتمن المورد البشري وتسعى من أجل ضمان تكوينه وتوفير الوسائل اللازمة لذلك.

فرض تعقد البيئة التي تنشط فيها مؤسسة سفيتال العمل لإيجاد التقنيات و الوسائل اللازمة للتأقلم معها ، و الحفاظ على مكانتها في السوق التنافسية.

تولي مؤسسة سفيتال اهتماما معتبرا للاتصال ، حيث خصصت له مديرية في هيكلها التنظيمي ، الشئ الذي سمح بأداء المهام الاتصالية على أحسن وجه ، حيث تعمل على تنشيط موقعا في الانترنيت ، و تنظيم مناسبات اتصالية و أصدرا مجلة خاصة في بالمؤسسة .

تمارس وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة سفيتال ضمن نظامها الاتصالي، اذ تعتبر وظيفة ثانوية ما اثر سلبا على برامجها و خططها حيث أكدت ما نسبته 70 % من الفئة المبحوثة ان المؤسسة لاتضع خطة لإستراتيجية العلاقات العامة.

يبدو أن المؤسسة بحاجة ماسة لوظيفة العلاقات العامة ، تقدمها الشركة الواسعة من العلاقات العامة التي تربط المؤسسة بجماهيرها المختلفة (العمال و تطورها . الزبائن و الموزعون، الموردون ، المؤسسات ..... الخ) ، ورغم أنها لم تخصص لها أي تنظيم في هيكلتها إلا إنها تعتمد في برامجها على أداء بعض المهام كتعزيز الثقة مع جماهيرها و الحفاظ على الصورة الذهنية .

– الاهتمام أكثر بوظيفة العلاقات العامة بالاعتماد بتخصيص تنظيم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتسهيل ممارسة نشاطاتها بكل حرية .

– وضع خطة إستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة بالاعتماد على المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من خلال يقضتها المعلوماتية .

– الاهتمام بالإستراتيجية الاتصالية المبنية على العاطفة ، أما لها من دور كبير في الاستمالة و إقناع الجماهير عن طريق التأثير ، من أجل القيام بعلاقات طيبة مع مختلف الجماهير عن طريق تعزيز الثقة معهم ، وجعلهم مشاركين في نشاط المؤسسة[1].

الدراسية السابقة الثانية : يامين بودهان هل توجد إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية[2].

هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة بالمؤسسات الجزائرية ؟

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- ماهية الأهداف الموجودة ؟
- ماهية العوائق المحتملة بخصوص الميزانية ، الوقت المستلزم ؟
- ماهية الوسائل و التقنيات التي يجب الاعتماد عليها ؟
- ماهية النشاطات و الخطوات العملية التي ينبغياتباعها ؟
- ما مدى نجاعة برنامج العلاقات العامة ؟

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية : كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة لا تعتمد على العلاقات العامة كإستراتيجية فعالة للتعريف و التشهير بالمؤسسة ، بل حتى أن استعملت بعض التقنيات ووسائل العلاقات العامة فذلك يكون بطريقة غير مخطط لها ، و غير مقصودة ، وفي كثير من الحالات يطلق عليها تقنيات الاتصال او تقنيات الإشهار او لا تظهر أقسام ومصالح مستقلة للعلاقات العامة.

[1]– ناصر اودية : نفس المرجع السابق ، ص 200 .

[2]–يامين بودهان : هل توجد إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسات الحرارية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 2 ، السنة الرابعة 4 –29 –11 .

الدراسة السابقة الثالثة :

للباحثة الطالبة: زيدان وهيبة بعنوان دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي– دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز انموذج أم البواقي . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة.

***ما دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ؟ .**

التساؤلات الفرعية :

1–ما العوامل الداخلية المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة ؟

2 – ما الأساليب التي تعتمد عليها العلاقات العامة في تفعيل و تحقيق الرضا الوظيفي ؟

3– هل أساليب العلاقات العامة فعالة لتحقيق الرضا الوظيفي ؟

4– هل أنشطة العلاقات العامة تؤثر على الرضا الوظيفي؟ .

– نتائج الدراسة :

– توصلنا لمعرفة أنهم أشخاص أكفاء ، ذو خبرة في العمل ، لهم القدرة على الاتصال والقدرة على الإقناع وبذلك يمكن القول إن مضمون الرسالة يصل على نحو سليم .

– معرفة أهم الوسائل الاتصالية التي يعتمدها مكتب الاستقبال والتوجيه وخلية الاتصال عند تأدية مهامها والتي تمثلت في الهاتف ولوحة الإعلانات المكتوبة ولوحة الإعلانات الإلكترونية التي تبقى غير كافية في ظل التطور التكنولوجي الذي عمم في جميع المجالات .

– المشتركين بخدمة الانترنيت مقتصرة على المناطق التي بها خدمة الجيل الثالث فضلا على أنهم أضافوا أن الخدمة جيدة من حيث سرعة التدفق إلا انها تنفد بسرعة وان تكلفتها باهضة مقارنة بالمتعاملين المنافسين .

– نظام التعبئة مناسبة الى حد بعيد لكن الاشكال يقتصر على التلاميذ والطلبة الذين طلبوا مراعاتهم في مجال التسعيرة وخدمة الانترنيت المرتفعة التكلفة كونهم لا يمتلكون مداخيل .

صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هي :

- الصعوبة كبيرة في جمع المعلومات نظرا لضيق الوقت .

صعوبة الحصول على المعلومات الكافية لإستراتيجية العلاقات العامة داخل مؤسسة نفطال.

الفصل الأول

الفصل الأول :

استراتيجية العلاقات العامة

المبحث الأول : خطوات بناء استراتيجية العلاقات العامة

المطلب الأول : تعريف أسس و قواعد استراتيجية العلاقات العامة

المطلب الثاني : التعريف بخطوات بناء استراتيجية العلاقات العامة

المطلب الثالث : استراتيجية حملات العلاقات العامة

المطلب الرابع : استراتيجية العلاقات العامة في مواجهة الازمات

المبحث الثاني :التخطيط الاستراتيجي لنشاطات العلاقات العامة

المطلبالأول: مفهوم و عناصر التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

المطلبالثاني : أهمية التخطيط لنشاط للعلاقات العامة

المطلب الثالث : أهمية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

المطلب الرابع :أساليب إعداد الخطط الاستراتيجية العلاقات العامة

خاتمة الفصل

تمهيد :

كان من نتائج العولمة أن وضعت المنظمات (الشركات ، و المؤسسات ...) في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية ، ومالية ، وقانونية ذات تغير كبير وسريع الإيقاع خاصة في مجال الاتصال و العلاقات العامة ، وقد فرضت هذه النتائج والظروف والتغيرات البيئية على المنظمات ضرورة سرعة التعامل و التكيف معها بتكيف إستراتيجيتها العامة ، واستراتيجيات إداراتها ، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها ، سواء كانت مجالات إنتاجية ، أو موارد بشرية ، أو تسويقية أو بيعية ، أو في الفكر الإداري ، أو في الهياكل الوظيفية ، وكان أحد مجالات العمل داخل المنظمات، والذي أحتاج إلى تغيير شامل في مجال عمل استراتيجية العلاقات العامة التي يتم بموجبها إعداد وصياغة إستراتيجية متمة تعني إيضاح وتمهيد الطريق لتحقيق أهدافها الرئيسية في رؤية مستقبلية ناتجة بعد تحديد رسالة المؤسسة من خلال توجيهها تحليل العوامل الخارجية للمحيط من أجل تحديد فرص التهديدات وكذلك تشخيص العوامل الداخلية للاستفادة من نقاط القوة و تقليص نقاط الضعف ، إذن في هذا الفصل ستتعرف على استراتيجية العلاقات العامة ، معتمدين في دراستنا على ثلاث مباحث الأول يدور حول خطوات بناء إستراتيجية العلاقات العامة ، أما الثاني فيتعلق ببرامج العلاقات العامة بينما يركز الثالث على التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة.

المبحث الأول : خطوات بناء إستراتيجية العلاقات العامة .

المطلب الأول : مفهوم استراتيجية العلاقات العامة .

المقصود باستراتيجية العلاقات العامية حملها كتاب Publicitor هي مجموعة القرارات الهامة و المستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما ، بغرض تحقيق أهداف معينة ، وذلك باستخدام اتصال و تقنيات متعددة.[1]

إن تبني إستراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل لتحقيق هو أساس نجاح المؤسسة التي تزيد تى ننتهج سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي والخارجي حتى تكون لنفسها أو لمنتوجها وخدماتها صورة طيبة اتجاه الجماهير .

لذا نجد أن المؤسسة التي تؤم بدور الاتصال و العلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال تخصص مصلحة أو قسم خاصا يطلق عليه عادة تسميات عدة ، كمصلحة العلاقات العامة ، قسم الاتصال ، كما تكلف موظف أو أثر يقوم بمهام إعداد وتنفيذ برامج العلاقات العامة ، و أداء إستراتيجية العمل لتنفيذ هذه البرامج ، وذلك بهدف تكوين وبناء صورة حسنة ، وعلاقات ضيقة الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة ، وتكون مهام هذا القائم بالعلاقات منصبة في خلق صورة طيبة عن المؤسسة لدى البيئة الخارجية ، وكذا تعزيز تلك العلاقات الإيجابية والحفاظ عليها فهو يشغل دور الوسيط بين المؤسسة التي ينتمي إليها وبين البيئة الخارجية الممثلة في الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة ، فيعمل على إيجاد هوية خاصة بالمؤسسة ، تميزها عن المؤسسات الأخرى و يروجها بصورة تمكنها من احتلال مكانة مميزة.

و حتى تنجح برامج العلاقات العامة التي يقوم بإعدادها هذا العدد المكلف وبالتنسيق مع إدارة المؤسسة يمكن من استعمال وتوظيف مختلف التقنيات والوسائل الأداء مهامها .[2]

---

[1] –الأستاذ الدكتور عبد الرزاق محمد الدليمي : العلاقات العامة روية معاصرة ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، 2011 ، ص 90.

[2] –نفس المرجع السابق ، ص 91 .

المطلب الثاني : التعريف بخطوات بناء خطة الإستراتيجية العلاقات العامة .

حتى تتمكن المؤسسة من التخطيط وإعداد تصورات فعالة للعلاقات العامة ، وضع خبراء التخصص استبيان يحوي مجموعة من الأسئلة ، وكل سؤال يعد محورا أساسيا من محاور إعداد الإستراتيجيةالفعالة:

1 –ما هي الأهداف الحالية ؟
2 –من الجمهور المستهدف ؟
3 –ما لأنظمة المؤثرة و المتأثرة في المؤسسة ؟
4 –ما الوسائل و التقنيات التي يجب الاعتماد عليها ؟
5 –ما العوائق المحتلة بخصوص الميزانية ، الوقت اللازم ؟
6 –ما النشاطات أو الخطوات العلمية التي ينبغي إتباعها ؟
7 –ما مدى نجاح برنامج العلاقات العامة (تقيم) ؟

عند البدء في بناء وإعداد إستراتيجية للعلاقات العامة داخل مؤسسة اقتصادية لابد من إجراء عملية بحث واستكشاف عند كل خطوة من الخطوات السابقة ، حتى نفهم بشكل أفضل مقتضيات كل خطوة ، مستعين في ذلك بالدراسات النفسية والاجتماعية ، علم التسويق من جهة الفهم طبيعة ونفسية الجمهور المستهدف من برامج العلاقات العامة ، ما رغباته ودوافعه ؟ ومن جهة أخرى كيف تفهم البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة ، على سبيل المثال ، ما توجهات ومواقف مختلف الجماهير اتجاه المؤسسة . [1]

1. تحديد الأهداف :

يقصد بالهدف الغاية التي يسعى برنامج العلاقات العامة لتحقيقه ، أي لماذا القائم بالعلاقات العامة رسائل و مضامين اتصالية لجمهور مستهدف ؟ و ما الفائدة التي تحققها هذه الإستراتيجية للمؤسسة ؟

وتكمن أهمية تحديد الأهداف بداية الخطة في توجيه جهود القائم بالعلاقات العامة نحو غاية مقصودة ، فلا تكون جهودا مشتتة ، كما يشترط في الأهداف أن تكون واقعية إجرائية قابلة للتحقيق ، في مدة زمنية محددة أيضا ، ويوجد نموذج مشهور في الاتصال يحدد بصورة منهجية خطوات تحديد الأهداف ، وهو نموذج" AIDA" لإيمولويس " elmolewis" .

[1]–عبد الرزاق محمد الدليمي : نفس المرجع السابق ، ص .92.

يحتوي على ثلاث مراحل أساسية هي[1]:

1. جعل الجمهور المستهدف يتعرف على المؤسسة أو علامتها التجارية ، وذلك من خلال اتخاذ قرارات الشراء.

2. الجمهور المستهدف le public cible : عرف المعهد البريطاني للعلاقات العامة الجمهور على أنه مجموع الأشخاص الذين يقعون داخل منطقة نشاط مؤسسة معينة ، من الزبون المحتمل ، و النقابة التي تجمع الأجراء ، اللجنة المشرحة ، المساهمون ، البنوك

يمكن تقسيم الجمهور المستهدف إلى صنفين اثنين [2]:

ا – **الجمهور الداخلي** : يضم كل من يشتغل داخل المؤسسة من (الإدارة الموظفون ..بالإضافة إلى مختلف المجموعات الظرفية التي تنشأ داخل المؤسسة كالجمعيات و النوادي الثقافية و الرياضية ونقابة العمال)

ب – الجمهور الخارجي : تحسين صورة المؤسسية هي مسؤولية المؤسسة في حد ذاتها ، الصورة الجيدة تصنع في الداخل قبل الخارج ، فحين ينقل الجمهور الداخلي صورة حسنة وجذابة عن المؤسسة التي يشتغلون بها حين ذاك تهني الجماهير الخارجية انطباعات جيدة عن المؤسسة . ويضم الجمهور الخارجي عدة أصناف : الزبائن ، المؤسسات الأخرى ، وسائل الإعلام المؤسسات الحكومية ، البنوك ، المساهمون...

إن القائم بالعلاقات العامة عند تحديده للجمهور المستهدف لا يقوم بذلك بطريقة اعتباطية ، بل عليه أن يقوم بتحليل و دراسة دوافع ورغبات هذا الجمهور ، وذلك بالاستعانة بعلم التسويق و علم النفس الاجتماعي لفهم الطبيعة النفسية له ،

3– الوسائل و التقنيات الواجب الاعتماد عليها :

يجب على المكلف بالعلاقات العامة أن يصنف قائمة الوسائل التي تتناسب مع طبيعة كل من : الأهداف المحددة ، المضامين الاتصالية ، الجمهور المستهدفة يمكن استعمال وسائل وتقنيا ت عدةالمطبوعة أو الكلاسيكية ، السمعية ، البصرية ، التكنولوجية الحديثة للإعلام و الاتصال ، وسائل أخرى.

[1]–Laplace des relations
publiques dans notre société , d : mais on neve jf la marche et y_st_amand .
[2]–la place des relations publiques dans notre société , opcit . 27.

ا – الوسائل المطبوعة : وهي تعتمد على الوسيط المطبوع كحامل للرسالة الاتصالية ، ومن أهم هذه الوسائل [1] :

– صحيفة أو le journal ou la revue dentreprise

– الملف الصحفي le dossier de presse .

– البيان الصحفي communiqué de presse

– المعلقات les affiches

– النيوزلاتر news letter

– توتبواتtoutes boites

– الدوريات preioddiques

– المطويات depliants

ب – التقنيات السمعية – البصرية : السينما ، و التلفزيون و الإذاعة

ج– التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال : شبكة الإنترنيت ، الملتيميديا ، أجهزة الكمبيوتر

د– وسائل أخرى : الملتقيات ، الندوات الصحفية ، المعارضة الإعلامية ،

السبونسورينغ sponsoringو المسينا ...mecenat

4– تحديد الميزانية و الوقت[2]:

يجب على القائم بالعلاقات العامة تحديد تكاليف تنفيذ برنامج العلاقات العامة منذ اليد ابية ، وعرشه على الإدارة العامة للمؤسسة ، حتى تخصص ميزانية كافية للتنفيذ ، وتصرفا هذه التكاليف على مستويات ثلاثة :

أ– شراء المساحات الإعلانية في وسائل الإعلام الكبرى ، وتكاليف الإعلان هذه تختلف من وسيلة الأخرى ، فالإعلان في التلفزيون أغلى ثمنا من الإعلان من في الصحف مثالا ، وتختلف كذلك حسب مدة الإعلان (ساعة ، يوم ، أسبوع ، شهر...)

---

[1]–Bernard Motulsky . Les relations Avecles médiasou comment améliorerses relations de presse ,http://www.umontreal.ca/divers/relations-medias.pdf.

[2] –Remi Pierre Heude . Guide de la communication pour l'entreprise .Paris : Maxima 2003.142 . 40.

ب- الأعباء التقنية : أي تكاليف إعداد و إنتاج الرسائل الاتصالية (على سبيل المثال : إعداد مجلة المؤسسية ، أو المطويات ، أو الملف الصحفي ... وتصميمها ، تكاليف الطع ، إنتاج الومضات الإشهارية ، حملات التحسيسية...

ت- تكاليف تصرف القائم بالعلاقات العامة : مقابل جهوده لدراسة و إعداد الإستراتيجية المناسبة للتقيد البرنامج فعال للعلاقات العامة .

5- النشاطات والخطوات العلمية التي ينبغي إتباعها :

أ - النشاطات الموجهة للجمهور الداخلي :

يهتم القسم المكلف بالعلاقات العامة بتوفير و خلق جو عمل آمن و طيب داخل المؤسسة، سواء بين الموظفين أنفسهم ، أو بين الموظفين و الإدارة المسؤولة ، فتنشأ علاقات إيجابية خالية من التوتر والحساسيات ، لأن وجود الأزمات داخل المؤسسة يؤثر بشكل السلبي على سمعتها وصورتها في الخارج ، كما يؤثر سلبا على أدائها و مردودها الإنتاجي [1]

ويمكن إيجاز الإجراءات العملية التي يمكن توجيهها للجمهور الداخلي حتى سلوكات ايجابية فيما يأتي :

-إعداد مجلة أو جريدة إعلامية دورية توجه خصيصا للجمهور الداخلي ، تعلمهم بسياسات المؤسسة المنتهجة ، نشاطاتها ، طموحاتها و مشاريعها ، وتحتوي على كذلك أركان مواضيع متنوعة : ترفيهية تقافية ...

-إعداد مطويات أو كتيب استقبال يوزع للموظفين والعمال ، حتى يتعرفوا بصورة واضحة وجلية على السواسية التي يشتغلون بها ،

ب - النشاطات الموجهة للجمهور الخارجي :

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

[1]-Bernard Motulsky ,les relations avec les medias ou comment améliorerses relations de presse.http://www.umentreal .ca/divers /relations –medias.pdf.

-إعداد شعار المؤسسة logo denetreprise ، بحيث تراعي عند تصميمه عوامل عدة ، كاختيار الألوان المناسبة الأكثر جاذبية و إثارة ، التصميم الفني الجيد وذلك بالاستعانة بمصمم مختص في السيريغرافيا ، التحليل السيميولوجي لدلالة الشعار ، أي ماهي المعاني الكامنة وراء الشعار كرمز .

-تنظيم المعارض الإعلامية التعريفية ، و المشاركة في التظاهرات الثقافية والترفيهية و الرياضية ، للتعريف بنشاطات المؤسسة .

- توزيع المنشورات و الملصقات و المطويات على الزبائن ومختلف الجماهير الخارجية لتعريفهم بالمؤسسة وخدماتها .

-إعداد المسابقات الترويجية وتقديم الهدايا لمختلف الجماهير تمويل الأندية والجمعيات الثقافية الرياضية مقابل التشهير باسم المؤسسة و علامتها التجارية لـلمتضامنة.

- تقديم المنح و المساعدات الخيرية le mecent للأفراد والجمعيات ، وذلك تكسب ثقتهم و الظهور بمظهر المؤسسة المحبة للخيرو المتضامنة مع المجتمع و شرائحه .

6- تقييم البرنامج Evaluatoin du programme :

تقييم برنامج العلاقات العامة كمرحلة أخيرة يؤكد لنا مدى نجاح الإستراتيجية المسطرة أو فشلها .. م ما هي نسبة نجاح الأهداف المحددة ؟ وهل استطعنا إقناع الجمهور المستهدف بالمضامين الإعلامية التي تقلناها له ؟ و هل أصبح هذا الجمهور يتيني انطباعات جيدة عن المؤسسة ؟ و ما مدى نجاح المؤسسة من حيث ارتفاع المبيعات وتزايد المداخيل المرتبطة بشكل أساسي بالإستراتيجية العلاقات العامة المسطرة .[1]

أن تقيم البرنامج هي خطوة ضرورية لانتقاد الذات ، من حيث إدراك عوامل القوة في الخطوات السابقة ، إذ يتم تعزيز هذه العوامل و الحفاظ عليها ، ويمكننا التقييم أيضا من إدراك نقاط الضعف والخطأ ، ويتم بذلك تقويم الذات و تصحيح الأخطاء ، فتقوم بعد بيناء استراتيجية السنة مقبلة تراعي فيها نتائج التقييم وتعتمد على مبدأ التطوير والتحسين كمبدأ أساسي.[2]

[1]-que sont les relations publiques.

[2] – يامين و ذهاب : هل توجد استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 29 ، السنة الرابعة 4 2009 ، ص 12 .

المطلب الثالث :إستراتيجية حملة العلاقات العامة :

إن إعداد إستراتيجية معينة لا يمكن أن يتم إلا في إطار منهج دقيق لأن حملة العلاقات يجب أن يكون مخطط لها بشكل جيد ، حيث أن غياب أو فقدان أي حلقة أن نسيان أي جانب ممكن أن يؤدي إلى فشل الحملة بأكملها.

كما إن وضع مخطط أو برنامج زمني للحملة يسمح لنا بمعرفة الحاجات المختلفة إضافة إلى تخمين الوقت اللازم لإبداع و الإنتاج و التنفيذ.

يتطلب تنفيذ حملة العلاقات العامة جهدا إنسانيا وحضورا دائما ومنظما دون الوقوع في الفوضى، إن تنفيذ الخطة يجب أن يتم وفقا للبرنامج الموضوع دون تغيير إلا في حالة الضرورة وكل شخص من منفذ الخطة له دورا محددا.

الخطوة الأولى الأعداد الحملة تبدأ ب [1]:

أولا : تحليل الوضع العام للمؤسسة :

تحليل الوضع هو العنصر الأساسي الذي يصف الوضع الحالي للمؤسسة للماركة أو السلعة في بيئتها، المعايير الأساسية لتحليل هذا الوضع في السوق وطبيعته ، السلعة أو الخدمة أو الماركة من خلال ميز انتهاء المنافسة، السعر و مدى ملاءمته مع إمكانيات المستهلك ، مختلف تقنيات التوزيع.

المستهلك الحالي والمستهلك المحتمل ، وصفات هذا المستهلك وخصائصه ، الترويج السابق والحالي ، الصورة الراسخة في ذهن الجمهور.

تحليل كل هذه المعطيات نلخص إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف مما يسهل عملية تشخيص المشكلة الواجب معالجتها بواسطة العلاقات العامة .

وبعد تحديد المشكلة تحديدا دقيقا من خلال المعلومات التي جمعت والبحوث والتحاليل التي أجريت يصبح لدي رجل العلاقات العامة الأساس الذي يبنى عليه أنشطة في ضوء الإمكانات المتاحة لتحقيق أهدافمعنية.

[1]– فهمي محمد العدوى : مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، . 2011

ثانيا : تحديد الأهداف

الأهداف يمكن أن تكون إدراكية تعريفية إعلامية أو عاطفية أو سلوكية مع تحديد على الأهداف العاطفية التي غالبا ما تميز أهداف حملة العلاقات العامة التي يمكن تصنيفها في 7 فئات :

- الإثبات : التعريف بالمؤسسة و الاعتراف بها مع إعطائها صورة مميزة ، فريدة وديناميكية..
- التطمين : تطمين مختلف المتعاملين وخلق جو من الثقة المتبادلة ..
- التحفيز : تشجيع الجميع على التعامل مع المؤسسة .
- الإعلام إعطاء المعلومات اللازمة والضرورية لكل المتعاملين مع المؤسسة لفهم أكبر لكيفية عمل المؤسسة وتطورها.
- المشاركة : دمج المؤسسة في النسيج الاجتماعي ، الأقتصادي ، الثقافي ، الرياضي ، الفني ... الخ
- المصداقية : إعطاء المصداقية الاحتراف وكفاءات المؤسسة والعاملين فيها.
- المجابهة : الإجابة على الأسئلة و التساؤلات و الاعتراضات الناتجة عن الأزمات .

ثالثا : تحديد الجماهير

من الأهمية أن نعرف خصائص الجماهير التي ستتوجه إليها كأفراد من حيث العمر ، الجنس ، الفئة الاجتماعية ، نمط حياتها ، مكان السكن ، هل هم قادة الرأي ، مؤثرون ، أم واصفون ، أم مقررون أهم موزعون أم مستهلكون مع دراسة كل ما يخصهم من دوافع وموانع ، إن حملة العلاقات العامة التي لا تجي التوجه إلى الجماهير هي حملة فاشلة .

يمكننا تقسيم الجماهير إلى 4 فئات عامة [1] :

-الجمهور العريض : الجمهور العريض بكل معنى الكلمة دون تميز للجنس ، للعسر أو للطبقة اجتماعية ،

-الشركاء : كل شخص على علاقة بالمؤسسة ، زبائن ، شركاء ماليون ، واصفون ، ممثلون تجاريون ، قادة الرأي ... كل فرد له تأثير على الرأي العام ، رجال السياسة ، صحافيين ، أصحاب القرار .

-أفراد المؤسسة : الذين يمثلون صورة المؤسسة أمام الغير في الخارج.

[1] –فهمي محمد العدوي :نفس المرجع السابق ، ص 247.

رابعا : الوسائل المقترحة :

بعد تحديد الأهداف والجماهير السنوي التوجه إليها يجدر بنا أن نستنبط (الوصفة الشافية) أي إننا نقرر ماهية النشاطات و الأحداث التي ترمي تنظيمها أو القيام بها مع ما يرافق ذلك من أن أنشطة إعلامية داعمة . يمكن تصنيف الوسائل المقترحة ضمن 4 فئات عامة :

– تنظيم الأحداث الأبواب المفتوحة ، حفلات الافتتاح ، حفلات الكوكتيل ، تنظيم المعارض والمؤتمرات الصالونات ، والاجتماعات والحفلات المختلفة

– الأفلام أفلام المؤسسات الداخلية والخارجية ...

– الأوراق والمطبوعات : المطويات جرائد المؤسسات و الصحافة ...

– الهدايا على مختلف أنواعها .

خامسا : إعداد مخطط زمني للحملة :

يعتبر الجدول الزمني للتنفيذ عناصر الخطة المرسومة لحملة العلاقات العامة ضروري ، لأن الالتزام الزمني لتنفيذ واحترام المواعيد هو التزام بالخطة المرسومة و بالتالي نجاح التنفيذ هو من نجاح التخطيط.

سادسا : تقويم الخطط:

يهدف التقويم إلى قياس كفاءة الخطة المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة وأساليب تنفيذها ، وما إذا كانت هناك بدائل أفضل لتحقيق أهدافها ، وبالتالي قياس النتائج الفعلية الخطط العلاقات العامة ، ويتزايد الاهتمام باستخدام هذه المرحلة مع تطور استخدام الكومبيوتر وتطبيق أساليب التحليل والمراجعة المتطورة في متابعة تنفيذ الأنشطة .

هناك 3 أساليب التقويم خطط العلاقات العامة وهي :

1 –التقويم السابق على تنفيذ الخطة .

2 – التقويم المرحلي أو الجزئي الذي يواكب تنفيذ التخطيط بهدف التعرف على مواطن القصور أولا بأول .

3–التقويم النهائي الذي يعقب تنفيذ الخطة والدين يجيبها على السؤال ماذا قدمت الخطة .. الخ لتحقيق الأهداف الموضوعة و ما هي النتائج التي حققتها[1].

[1]– فهمي محمد العدوي :نفس المرجع السابق ، ص 248 .

المطلب الرابع :إستراتيجية مواجهة الأزمات[1]

تعتمد استراتيجية مواجهة الأزمات ، على القدرات الشخصية لفريق المواجهة والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة ، والإمكانيات والقدرات المتاحة ، ويمكن اختيار تلك الإستراتيجيات لإتباعها طول مدة المواجهة ، إلا أنه يمكن تغير تلك الإستراتيجية ، طبقا لمراحل تطور الأزمة ، وتشمل إستراتيجية المواجهة ، وكذلك التكتيكات التي توافقها في الآتي :

- التعامل العنيف مع الأزمة :

غالبا ما تتبع هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة ، التي لا تتوفر لنا معلومات كافية عنها ، وكذلك مع الأزمات المتعلقة بالعبادي ، إضافة إلى اعتمادها في حالة تشعب الأزمة و انتشارها في عدة اتجاهات في إطار هذه الإستراتيجية ، تنفذ عدة تكتيكات متباينة و هي :

أ -التدمير الداخلي للأزمة : من خلال تحطيم مقوماتها ، والتفكير في تحطيم محركبها ، والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة الأزمة ، ومحاولة استقطاب بعضها ،

ب – التدمير الخارجي لأزمة بالحصار الشديد للقوى المسببة لها ، وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها ، ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة ، سعيا إلى تدمير مقوماتها .

- الحد من نمو الأزمة :

في إطار هذه الإستراتيجية ، يقبل الأمر الواقع ، ويسعى إلى منع تدهور الموقف ، فهي إذا إستراتيجية توم مواجهة القوى الكبرى المسببة للأزمات المتشعبة ، إضافة إلى صلاحيتها لأزمات الرأي العام وقضاياه ، و الإضطرابات العمالية ، أما تكتيكاتها فهي :

أ . التعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها .

ب. تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للأزمة ، من خلال التفاوض المباشر ، وتقديم بعض التنازلات المحدودة ..

ت. العمل على تخفيف حدة الأزمة ، من خلال النصح والتوجيه .

ث. تقديم المساعدة والدعم إلى القوى المعارضة للأزمة .

[1]–فهمي محمد العدوي ،نفس المرجع السابق ،ص249.

●تقسيم الأزمة :

قوام هذه الإستراتيجية ، هو تقدير الموقف بدقة ، و الدراسة التحليلية المكونات الأزمة ، والقوى المؤثرة فيها ، و العلاقات الإرتباطية بينها ، تعتمد في الأزمات الكبيرة شديدة التهديد ، إذ تقسيم الأزمة عدة إلى ازمات ضعيف الضغط ، مما يسهل التعامل معها ، وتركز هذه الإستراتيجية في تلك الروابط المكونة للأزمة ، وتحويلها إلى عوامل ومكونات متعارضة ، ولذلك ، تتبع عدة تكتيكات ، أبرزها :

أ -ايجاد نوع من تعارض المصالح ، بين مكونات الأزمة .

ب - عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة ، مما يساعد على انهيار التحالفات .

●التأثير السلبي المحرك للأزمة.

يكون الفكر المحرك الأزمة مجموعة قيم و اتجاهات ، ذات تأثير شديد في قوة الأزمة ، تحاول هذه الإستراتيجية اضعافها ، تخفيف الضغط ، الذي تسبب بظهور الأزمة وتناميها ، ولتحقيق ذلك ، تتبع عدة تكاكات هي:

أ -التشكيك في مبادئ القوى المشكلة للأزمة وقيمها.

ب - محاولة جذب بعض القوى المرتلة ارتباطا طعيها بنكر الأزمة ،

ت - السعي إلى تضامن وهمي مع الفكري الذي يحرك الأزمة لإحداث انقسام داخلي فيه .

● دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة [1]:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تكتيكات غير المتجانسة للقوى المسببة لها ، وتتمثل تكتيكاتها في :

أ . التظاهر بضعف المقاومة

ب . استخدام الشائعات في إذاعة المعلومات عن بعض الانهيارات ، الناجمة عن الأزمة

ت . تقديم بعض التنازلات ، التي قد تثير الخلافات بين القوى المسببة للأزمة .

●تغير اتجاه الأزمة :

تهدف هذه الإستراتيجية على المواجهة الفاعلة وتحقيق نتائج إيجابية ولتنفيذها تتبع عدة تكتيكات ، وهي [2]:

[1] –عطا الله أحمد شاكر إدارة المؤسسات الإعلامية ، ط 1 ، دار أسامة عمان الأردن ، 2010 ، ص 300 / 299 .

[2] – قيسي محمد العدو في نفس المرجع السابق ص 302\301 .

أ -التنحي بعيدا عن الأزمة والسماح لها بالظهور .

ب – التحرك مع الأزمة ، وخاصة مع اتجاهها الأساس في الفعال .

ت -إيجاد اتجاهات فرعية ، وبديلة ، تساعد على تفتيت الأزمة .

ث – إبعاد الأزمة عن مجالها الأساسي و إحكام السيطرة على اتجاه تحركها .

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي لنشاط العلاقات العامة

المطلب الأول: التخطيط لنشاط العلاقات العامة [1]

بعد إجراء البحوث وتحديد المشكلة تحديدا دقيقا من خلال المعلومات التي جمعت والبحوث التي أجريت لدى العلاقات العامة الأساس الذي تبني عليه أنشطتها في ضوء الإمكانيات المتاحة التحقيق أهداف معينة ، وهذا هو التخطيط.

فالتخطيط تلك النشاط العقلي الإرادي الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة.

ومن هنا نلاحظ أن المتغيرات الأساسية التي تحكم عملية التخطيط هي الأغراض أو الأهداف أو الموارد أو الإمكانيات والوقت المتاح للتنفيذ .

فالتخطيط هو عملية تحديد واقع المنظمة ، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، والوسائل التي ستستخدمها التحقيق تلك الأهداف .

يعتبر تخطيط العلاقات العامة بمثابة حجر الأساس في القيام بالأنشطة المختلفة للعلاقات العامة داخل أي منشأة ، ويقصد به الاختيار الأمثل للموارد والطاقات المتاحة لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة ، ومن هذا يتبين أن المتغيرات الأساسية التي تحكم عملية التخطيط هي الأهداف المطلوب تحقيقها ، والموارد والإمكانيات والوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ .

وعموما فإن التخطيط في حقل العلاقات العامة يدلنا أين نذهب والمسار الذي نتخذه وصولا إلى الأهداف المرسومة ، وهكذا لا يمكن استمرار مؤسسة أو إدارة علاقات عامة في غياب التخطيط الناجح والفعال .

ومن الأصح أن يرتبط ذلك بالإدارة العليا للمؤسسة ، لارتباط خطط العلاقات العامة بمختلف الخطط الشاملة و الجزئية في المؤسسة .

المطلب الثاني : أهمية التخليه النشاطات العلاقات العامة:

وتتمثل أهمية التخطيط لنشاط العلاقات العامة في : [2]

1. تسهيل مهمة القيادة لأن توضيح أسلوب العمل يحدد الالتزامات والواجبات ..

[1] –فهمي محمد العدوي، نفس المرجع السابق، ص202 – 203.

[2] –شدوان علي شيبة : العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفية الجامعية، الاسكندرية، 2005.

2. يساهم التخطيط في تقييم كفاءة و فعالية العمل في الإدارات المختلفة.

3. يساعد على حسن اختار وسائل الاتصال و الموضوعات والأوقات الملائمة و الأساليب الأكثر فعالية في التنفيذ.

4. تحديد الموارد و العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف العلاقات العامة.

5. التنبؤ بالمشكلات التي قد يتوقع حدوثها ورسم الخلول و البرامج التي تؤدي إلى مواجهة تلك المشكلات وتلقيها و العمل على إزالة اسباب حدوثها.

6. كسب تأييد الإدارة الأنشطة العلاقات العامة وزيادة مشاركتها ودعمها لها.

7. التأكيد على الجانب الإيجابي بدلا من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة ويؤدي التخطيط الجيد لنشاط العلاقات العامة إلى تحديد البرامج و الخطوط التي تحقق اهداف هذا النشاط في فترة زمنية محددة.

ويتطلب التخطيط السليم للعلاقات العامة ما يلي :

1. التعرف على طبيعة المواقف الراهنة للمؤسسة بين الموز امدامهات ذات النشاط المتشابه وفي المجتمع ككل .

2. تحديد الأهداف القصيرة و المتوسطة المدى وكذلك الأهداف طويلة المدي ،

3 ، التعرف على طبيعة البناء التنظيمي الخاص بالمؤسسة و علاقتها بالمؤسسات الأخرى ، ومدى تتمتع به من استقلالية .

4. تحديد مستوى المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة

5. دراسة الصورة الذهنية الحالية للمؤسسة وتحديد هوية متكاملة لها.

كل تلك العناصر تستهدف وضع خطة متكاملة تبنى عليها الإستراتيجيات و البرامج الاتصالية.

ويوجد نوعين رئيسيين للتخطيط في مجال العلاقات العامة " التخطيط الوقائي والتخطيط العلاجي" يعرف " ويدنج" حسب الدكتورة " شدوان علي شيبة" النوع الأول بأنه التخطيط المبني على الدراسات المستفيضة و البحوث الرشيدة كما يستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقة وثية بين المؤسسة وجمهورها ، والتخطيط الوقائي قد يكون طويل أو قصير المدى ، ويكون أشبه بالاستراتيجية أو التقنية التي تنفذ بها الإستراتيجية .

أما التخطيط العلاجي فيهدف إلى مواجهة الأزمات و المواقف المباغتة ، وتتجه العديد من المؤسسات إلى الأخذ بنمط التخطيط الوقائي ، وخاصة تلك التي تعترف بالتخطيط كوسيلة أساسية من

وظائف العلاقات العامة وتحدد الإدارة الإطار العام لسياستها وأهدافها العريضة في الخطة طويلة المدن التي قد تمتد لخمس سنوات ونتعكس تلك السياسة على الخطة المتوسطة والتي قد تمتد لسنة واحدة[1].

المطلب الثالث : أهمية التخطيط الإستراتيجي[2]

أ. وضوح الرؤية وتحديد الأهداف.
ب. استخدام أمثل للموارد والإمكانيات.
ت. تحقيق التكامل والتنسيق.
ث. تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.
ج. السيطرة على مشاكل التنفيذ.
ح. تخفيض المخاطر سواء كانت خارجية أو داخلية.

وهناك أنواع ونماذج كثيرة للتخطيط الإستراتيجي وكل نوع أو نموذج له سلبياته و إيجابياته سوف نحاول معرفتها بالتدرج :

الإستراتيجية الدفاعية :

هذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجها بالدرجة الأولى للاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة أي البيئة الداخلية ، حيث تستهدف إما علاج الضعف أو مواجهة التهديدات داخلية ، سواء كان هذا من خلال تطبيق مجالات العمل أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب أو تأهيل الأفراد ، كما تستخدم هذه الإستراتيجية لمواجهة التهديدات في البيئة الخارجية العامة أو الخاصة (التنافسية) .

الإستراتيجية الهجومية:

هذا النوع يكون موجها بظروف البيئية التنافسية وتستهدف بناء الموقع التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب وطرق تأخذ أشكالا متعددة منها : تنمية مجالات العمل و الابتكار والتجديد .

الإستراتيجية المستقرة :

إن إستراتيجية الاستقرار تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات المحدودة ، ولكنها رئيسية في نفس الوقت ، وقد تشمل تغيرا محدودا في مجالات العمل ، كما يستهدف هذا النوع من الإستراتيجيات تركيز الجهود والإمكانيات باتجاه معين ، كما أن الإستراتيجية الاستقرار قد تقود المنظمة إلى تبني استراتيجية الدفاعية في بعض الأحيان .

---

[1]– علي شيبة : نفس المرجع السابق ، ص 207.

[2] –محمد العدوي : نفس المرجع السابق ، ص 217–218 .

الإستراتيجية المتنوعة :

يمكن للمنظمة أن تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة أي يمكن استخدام عدد من الإستراتيجيات في وقت واحد حسب الأهداف الكبرى الموضوعية وتحليل الواقع والبيئة المحيطة وإن كان هناك خطر كبير منة استعمال عدة إستراتيجيات في وقت واحد حيث في الغالب تفشل المنظمة في النجاح في أي منها. [1]

المطلب الرابع : أساليب إعداد الخطط الإستراتيجية :

هناك الكثير من أساليب إعداد الخطط الإستراتيجية ، ومن أشهر الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الإستراتيجية مايلي[2] :

1. أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة .
2. أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف و الفرص والمخاطر .
3. أسلوب تحليل مجالات العمل.
4. أسلوب استخدام السيناريوهات .
5. أسلوب الطوارئ أو الموقف .
6. أسلوب فايفر

ولنأخذ كل أسلوب ومعرفة طريقته في بناء و إعداد الإستراتيجية

- أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة :

ماهي أغراض و أهداف المنظمة ؟

ما هو الموقف الحالي للمنظمة ؟

ماهي نوعية البيئات التي تتعامل معها المنظمة ؟

ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة أكبر ؟

-أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص و المخاطر :

يعتبر تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطر أداة تخطيط استراتيجي تحقق الاتساق بين قدرات المنظمة الداخلية عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف فيها) وبين الظروف البيئية أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي ، ويتمثل الاقتراض الأساسي في أن القيام بمراجعة القوة

[1]-محمد العدوي : نفس المرجع السابق .

[2]-محمد العدوي : نفس المرجع السابق .

والضعف داخل المنظمة ، وبمراجعة الفرص والمخاطر البيئية يساعد على تحديد الخطط الإستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة والبيئة التي تتحرك فيها .

– أسلوب تحليل مجالات العمل :

ويتم أسلوب مجالات العمل بتحديد مجالات أو ميادين الأعمال التي تختارها المنظمة ومثال على ذلك مجال الغذاء أو الرياضية أو النشر وغيرها .

ويعتمد ذلك على تحديد ودراسة إمكانيات الموقع التنافسي للمنظمة في ميادين الأعمال المختلفة ، وكذلك على الدراسة إمكانية زيادة هذا الموقع ، و بالتالي تقرر المنظمة الاستمرار في ميدان الأعمال التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة ، وكذلك تلك الميدان التي يتوقع أن تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل ، وبالتالي تحتفظ المنظمة بموقفها ، أي بحضورها ووجودها بتلك الميادينالناجحة.

– أسلوب استخدام السيناريوهات [1]:

تعريف السيناريو :

هو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية ، والسيناريو يبني على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة و التصرف المناسب لكل منها ، وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات فإن السيناريو يركز على الفهم القوي الذي تؤثر على تلك المخرجات وبعض هذه القوى هي المدخلات.

ولكن بناء السيناريوهات ليس أمرا هينا ، وأصعب ما فيه هو تحديد عددها ، وكل ما زاد عددها زادت فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل ، لكن زيادتها عن حد معين يجعل من الصعب علينا التعامل معها.

وبناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ ، أي أنه مناسب للوضع خطة بديلة ، بحيث المؤسسة أو المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة التحقق السيناريو في الواقع .

و أيضا أحد العناصر الهامة للتخطيط الإستراتيجي وهو بيئة المنظمة ، حيث يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات بيئة المنظمة وعن الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة . ووجود عدد من السيناريوهات لدى المنظمة يتيح لها مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة ومن ثم تلجأ تلك

[1]– محمد العدوي : نفس المرجع السابق .

المنظمة إلى تخمين أو توقع أو تتنبؤ بعدد من السيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث في المستقبل حتى يمكن بعد ذلك إعداد خطط موقفية تتناسب مع هذه السيناريوهات أو الاحتمالات .

-أسلوب الطوارئ أو الموقف[1] :

ترتبط الحاجة إلى التخطيط الموقفي بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمنظمة ، وإذا كان التخطيط الإستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريوهات الأكثر ملائمة للظروف الحالية ، فهناك العديد من الظروف التي يمكن أن تتغير عند التطبيق و التي تؤثر على نتائج المنظمة .

وترتكز الخطط الموفقية أو خطط الطواريا على الظروف الكاملة للمتغير ، أي أن التخطيط الموقفي يعني إعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة ، أي تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير الموقف .

-أسلوب فايفر [2] :

أما هذا الأسلوب فهو من أشهر وأنجح الأساليب في التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة والذي يعتمد عليه أغلب المخططين الإستراتيجيين و الأسهل في تنفيذه.

كل هذه الأساليب التي تخص التخطيط الإستراتيجي تحتاج إلى عوامل في تحقيقها منها :

-التوكل على الله .

-العزيمة الإصرار.

-روح الفريق الواحد .

-الإخلاص والولاء .

-النية الصادقة.

-الخبرة في هذا المجال أبدا إلى أي مجاملة لأي كان سواء أفراد أو أحزاب أو قبائل أو طائفة أو عوائق .

-والأسلوب المعتمد عليه في إعداد الخطة الإستراتيجية لأي جهة سواء للحكومة أو الهيئات أو المنظمات أو الشركات.

-سوف نقول عن كل هذه الجهات اسم المنظمة

أسلوب أو نموذج فايفر :

[1]- محمد العدوي : نفس المرجع السابق .

[2]- محمد العدوي : نفس المرجع السابق .

يعتبر نموذج فايفر أو فيفر الذي اقترحته شركة فيقر الأمريكية أسهل في الفهم و أكثر عملية في التطبيق ، ولنأخذ كمثال بداية لمرحلة بناء شركة ولنقل شركة عقارية أو أي شركة سوف تنشأ حديثا ويريد صاحب الشركة أن يؤسسها على هذا النموذج.

يكون النموذج العام لهذا النظام (مراحله) كالتالي [1]:

1. التخطيط للتخطيط
2. استعراض القيم و المبادئ
3. تحديد الرؤية
4. تشكيل الرسالة (تحديد المهمة) أي الغرض المراد إنشاء الشركة أو المؤسسة.
5. نموذج العمل الإستراتيجي و ينقسم الى 4 كالتالي :
   - المجالات
   - الوحدات
   - المؤشرات
   - الاليات
6. تقيم الأداء أي (دراسة الواقع)
7. تحليل الفجوات .
8. وضع الخطط العملية وتوحيدها
9. الخطط البديلة.
10. تنفيذ الخطة .

و لنأخذ كل من هذه المراحل بشيء من التفصيل:

- التخطيط للتخطيط :

قبل أي شيء لابد أن نخطط للتخطيط وأن نضع شروط قبل كل شيء منها :

1) تجديد أعضاء الغرف و درجة مساهمتهم أي العمل ومن العمل هو الثابت والمتغير.

2) تحديد المؤثرين و المتأثرين لهذا العمل.

[1] –محمد العدوي : نفس المرجع السابق .

أي التي سوف نتعامل معهم سوام كانوا رجال أعمال أو حكومة من خلال البلدية أو وزارة التجارة أو من خلال الإعلام نفسه وليس وزارة الإعلام أو العلاقات العامة الاجتماعية ، أي الذين لهم صلة تأثير على الشركة.[1]

3) الوعي بالبيئة التنافسية وذلك من خلال تحديد المنافسين و درجة منافستهم و تأثيرهم على السوق.

4) تبني نموذج محدد للتخطيط الإسترتيجي مثل فيفير...

5) تحديد نوع معلومات المطلوبة للخطة وطريقة جمعها.

6) تحديد نوع الدعم المطلوب من قيادة المنظمة أو الشركة.

7) تحديد المدة الزمنية اللازمة لخطة العملية خسيد مع البرمجة الزمنية.

8) تحديد المطلبات الإدارية و البشرية و الفنية.

9) الاتفاق على المنتج النهائي لعملية التخطيط.

10) تهيئة الشركة لعملية التخطيط الإستراتيجي

استعراض القيم المشتركة :

يعني استعراض التوجهات لهذه المنظمة مثل :

-الصدق .

-الإبداع.

-الطموح.

-الإتقان.

-التميز.

و أيضا استعراض ثقافةالشركة مثل :

-القوة.

-الانجاز.

-العلاقات

-اللوائح والنظام

[1] –فهمي محمد العدوي : نفس المرجع السابق .

و لابد من وجود هذه الثقافات الأربع في المنظمة .

الرؤية :

الرؤية هي صورة المنظمة أو الشركة بعد عدد من السنوات، ومن مصادر الرؤية هي القيم المشتركة التي ذكرناها أعلاه.

وأهمية الرؤية تكمن في الحلم القابل للتطبيق و الغير قابل أيضا للتطبيق، ومن صفات الرؤية الجيدة

1. المبادرة القيادية بالبداية .
2. .تصاحبها مشاركة قاعدية .
3. أن تكون شمولية.
4. تصاغ باللغة الإيجابية.
5. أن تكون واضح للكل .
6. أن تكون طموحة .
7. مختصرة يسهل حفظها.
8. تعكس تفرد المنظمة أو الشركة.
9. مكتوبة .
10. معلنة .

الرسالة :

تكون صيغة الرسالة للمنظمة أو الشركة كالتالي :

1. تحليل نوع الخدمة التي تقدمها المنظمة أي ماهي نوع الخدمة ولماذا.
2. تحديد الجمهور المستهدفة.
3. تحديد المسارات الرئيسية لتقديم هذه الخدمة.
4. تحديد الأسباب الرئيسية لوجود الشركة أو المنظمة.

نموذج العمل الإستراتيجي :[1]

مجالات العمل الرئيسية ومنها :

أ. مجالات العمل وغاياتها مثل :

-التدريب.

-المنهج.

-الأنشطة.

ب.مؤشرات النجاح لهذا هل هو 50/ 75 / 100 كنسبة بالمائة

ت.وحدات التنفيذ وهو المقصود بالهيكل الهيكل التنظيمي.

تقييم الأداء :

أثناء الخطوة الخاصة بفحص الأداء ينظر فريق التخطيط إلى نقاط الضعف ونقاط القوة في كل وحدة وفي مؤشر حساس وكذلك ينظر في الفرص المتاحة و المخاطر المتوقعة .

تحليل الفجوات :

يعتبر اختبار للواقع بمعنى انه مقاربة بين الوضع الحالي لكل مؤشر ولكل وحدة ويبين الوضع المطلوب حسب الخطة الإستراتيجية ، أي أن يراقب فريق التحليل مراحل هذا التخطيط وأن يعمل على سد فجوة او عيب هذا التخطيط .

وضع الخطط العلمية وتوحيدها – الخطة البديلة :

أي وضع خطط بديلة في حالة حدوث أي طارئ على الشركة أو المنظمة كالكوارث أو الحروب أو هبوط مؤشر السوق العالمية أن تكون هذه الخطط موجودة وجاهزة ولها قابلية التطبيق و أيضا تكون علمية .

تنفيذ الخطط :

وهذه المرحلة الأخيرة للخطة الإستراتيجية بنموذج فيفر .

مثلث النجاح لأي خطة هو الرؤية ، القيادة ، القرار. [2]

[1]– فهمي محمد العدوي : نفس المرجع السابق .

[2] –فهمي محمد العدوي : نفس المرجع السابق .

خاتمة الفصل :

إن تبني إستراتيجية علاقات عامة فعالة مبنية على أساس برنامج علمي و تخطيط إستراتيجي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح المؤسسة، التي تريد أن تنتهج سياسة اتصال شفافة جماهيرها حتى تكون لنفسها أو لمنتوجها وخدماتها صورة طيبة اتجاه الجماهير . إن المؤسسة التي تؤمن بذور الاتصال و العلاقات كوظيفة أساسية للتسيير الفعال تخصص مصلحة أو قسما خاصا تطلق عليه عادة تسميات عدة ، كمصلحة العلاقات العامة قسم الاتصال ، كما تكلف موظفا أو أكثر يقوم بمهام إعداد وتنفيذ برامج العلاقات العامة ، وإعداد استرتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج ، وذلك بهدف تكوين وبناء صورة حسنة وعلاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة ، وتطلق عليه هو أيضا عدة ألقاب ، كالمكلف بالعلاقات العامة ، عون العلاقات العامة ، مستشار العلاقات العامة ، ضابط العلاقات العامة ، بالنسبة لمن يشغل هذا المنصب.

الفصل الثاني

الفصل الثاني :

الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسات

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : أنواع الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : محددات مستوى الأداء

المطلب الأول : العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : أوجه القوة المجسدة لمفهوم القيادة

المطلب الرابع : نتائج عملية القيادة

خلاصة الفصل

تمهيد

تعددت مفاهيم تنمية الأداء الوظيفي والإداري تبعا لطرق فهمها وممارستها من قبل الأشخاص ، أو تبع الاختلاف الأهداف و الوظائف، ففي الوقت الذي قد يراها بعضهم أنها علم، يراها آخرون أنها فنون ممارسة، والفرق الجوهري بين العلم و الفن ، أن العلم يقوم على توافر القوانين والقوات والأسس والمناهج التي تطبق في مجال القيادة والعمل ؛ بينما الفن يقوم على التجربة وردود الأفعال الإنسانية، الشخصية والجماعية.

ولا تستلزم إدارة تنمية الأداء الوظيفي إلغاء الجوانب الإدارية الأخرى كالإدارة بواسطة المال أو المناصب أو الإدارة بواسطة القوة ، بل قد يجعلها وسائل أو طرق حكيمة لتأخذ شكلا جديدا يمكننا تسميته بالقيم الإنسانية الفاضلة.

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسات

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين ، فهو يعد من بين أهدير المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، إنطلاقا من هذا سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومن ثم محدداته ومؤشراته.

المطلب الأول:مفهوم الأداء الوظيفي

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالأداء ، وهذا راجع إلى تعدد الاختصاصات ومجال العمل لذا سنحاول إعطاء عدة تعريفات توضح هذا المفهوم ثم من خلالها سنتعرف على عناصره .

من الناحية اللغوية :

ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعاريف للأداء ومنها جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة :

تعريف الأداء " بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق وأدى عمل ما عليه ، قام بما هو ملزم به (أدى الواجب) "[1] .

[1]– المنجد في اللغة العربية ، الطبعة الثانية ، دار المشرق ، لبنان ، 2001 م . ص 14 .

وفي معجم الرائد : عرف الأداء بانه " إيصال الشيء وإتمامه وقضاؤه ".[1]

وجاء في **معجم الطلاب الوسيط** : الأداء بمعنى " أي أداء وتأدية دينه قضاه وأوصله إلى اهله".[2]

وورد في **المورد الثلاثي** الأداء بمعنى : " تأدية ، إجراء ، تنفيذ ، إنفاذ ، مصدر أدى " .[3]

من الناحية الاصطلاحية :

تعددت التعارف التي وردت لمفهوم الأداء الوظيفي ، نذكر منها :

يعرف **أحمد صقر عاشور** الأداء الوظيفي على أنه : " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الأبعاد كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ، ونمط الأداء [4] ومن خلال هذا المفهوم نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة التي تتطلبها وظيفته ، والتي يمكن من خلالها قياس أدائه بالنظر إليها.

ويرى **علي السلمي** : " أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء ".[5]

ومن خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج تفاعل قدرات الفرد ورغباته في العمل .

وعرفه **توماس** : " بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس ". [6]

ومن هذا التعريف نرى أن الأداء هو تفاعل السلوك والإنجاز في العمل .

1–مسعود جبران ، الرائد – معجم ألفبائي في اللغة والإعلام ، الطبعة الثالثة ، دار المعلم للملايين مؤسسة ثقافية لتأليف والترجمة والنشر ، لبنان ، 2005 ص 15.

2–كريم سيد محمد محمود ، معجم الطلاب الوسيط ، الطبعة الأولى ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 2006 م ، ص 12 .

3–روحي البعلبكي ، المورد الثلاثي قاموس ثلاثي اللغات عربي " إنكليزي " فرنسي ، الطبعة الرابعة للتأليف والترجمة والنشر ، لبنان ، ص 10 .

4 –أحمد صقر عاشور ، سلوك الإنساني في المنظمات ، د.ط ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2005 م ، ص 25– 26 . 41 .

5–صلاح دين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من ناحية العلمية والعملية ، د.ط ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 م ، ص 28 .

6–عبد الباري إبراهيم درة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية من ناحية العلمية والعملية ، د.ط ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 م ، ص 25 .

وأيضا **في المعجم الإداري** عرف الأداء بأنه : " الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير ، ومواصفات ، و مبادئ معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف والخطط المعلنة ".[1]

كما عرف أيضا : " بأنه هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به ، من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو العمل الذي يوكل للفرد أو مجموعة من الأفراد للقيام به".[2]

عرف أيضا : " بأنه هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة

تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " .

أما **الحوامد و الفهداوي** : " فعرفوا الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه ، وتحمل المسؤوليات ، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية ". [3]

ويقصد بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم

عمله . يمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة ، كمية ونوعية جهد المبذول ونمط الأداء .

أشارت أدبيات الإدارة أن الأداء هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا ، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ولكنه لن يكون قادرا على إنجازه بكفاءة

---

[1]–الشويكي ، المعجم الإداري ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي ، الأردن ، 2006 م ، ص 17 .

2–أحمد زكي بدوى و محمد كمال مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، د.ط ، مؤسسة الشباب الجامعية ، مصر ، 1984 م ، ص 166

3–عصمت سليم القرالة ، الحكمائية في الأداء الوظيفي ، الطبعة الأولى ، دار جليس للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 م ، ص 48 .

وفعالية إن لم تكن لديه دافعية كافية لأدائه ، والعكس صحيح فيمكن أن تتوافر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل ؛ لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك ". [1]

أما **جيفري** فعرفه من جوانب عدة هي : " الالتزام نحو المنظمة ونحو العمل والاتجاهات والولاء للرؤساء ، والأمانة والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل ، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل ، واعتقد أن هناك مجموعة من العوامل قد تسهم في الأداء الوظيفي منها : المال ، وظروف العمل وتوفر الأجهزة والمواد اللازمة للعمل ، وعلاقات الأفراد العاملين بالمنظمة وبرؤسائهم المباشرين في العمل ". [2]

عرفه **شدي فات** " بأنه نشاط الفرد من إنجاز مهماته أو الأهداف المحددة له بنجاح والأداء الوظيفي يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته ، وهي تضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة عنالاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة وقبول مهام جديدة ، والإبداع ، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل ، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية ". [3]

كذلك يعتبر الأداء الوظيفي تنظيم الفعل المتبادل ومواد المنظومة الخاصة ، بتحقيق الأهداف مخططة التنسيق حساب ورقابة الدافعية وتوجيه الفعل المتبادل لمكونات المنظومة .

ومن خلال ما سبق من تعاريف نستخلص أن الأداء الوظيفي هو ذلك الجهد الذي يبذله الفرد أو النشاط سواء كان جهدا عضليا أو جهدا عقليا من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له ، بحيث يحقق الأهداف التي سطرتها المؤسسة .

ت. اجرائيا : هو سلوك الفرد وممارساته من أعمال في المؤسسة أو منظمة والأداء الجيد بين العمال داخل المؤسسة فالمؤسسة تقوم على عامل البشري كونه المحرك الأساسي لها باعتباره عنصر مؤثر وفعال.

1- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء :

نظرا لتشابك مفهوم الأداء مع بعض المصطلحات الأخرى ، سنحاول تسليط الضوء على بعض من هذه المفاهيم ونفرق بينها وبين مفهوم الأداء.

1-خالد أحمد سلامة الصرايرة ، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفةالعلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 م ، ص 71 .

[2] -عبد المحسن توفيق ، تقييم الأداء ، د . ط دار النهضة العربية ، مصر ، 1988 م ، ص 63 .

3- المرجع نفسه ، ص 64 .

ومن المفاهيم التي ارتبطت بالأداء الوظيفي نجد مفهوم الكفاءة والإنتاجية والفعالية.

1) **الفاعلية** : إختلف الكتاب والباحثون في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها ، كما يرجع إلى وجود تباين وإختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين ، مما أدى إلى صعوبة تحديد أهداف المنظمة التي غالبا ما تختلف وتتعدد ويصعب الاتفاق على صياغتها بصفة محددة ، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح ومحدد للفاعلية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة.

كما يعرفها **المنيف** : بانها الوصول إلى الأهداف المرجوة والنتائج المتوقعة [1] . تعرف الفاعلية على أنها وسيلة تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب . [2]

2) **الكفاءة** : هناك من يعرف الكفاءة بانها أداء الأعمال بطريقة صحيحة ، وتشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ، وترتبط بمسالة ما هو مقدار المداخلات من المواد الخام والأموال والناس لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود ، كما تعني الكفاءة أيضا تحقيق أعلى منفعة مقابل تكاليف منخفضة ، وأن تكون المنظمة ذات كفاءة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه ". [3]

3) **الإنتاجية** : تعني الإنتاجية في أوسع معانيها بأنها الجمع بين مداخلات الإنتاج اللازمة لإنتاج مخرجات من السلع والخدمات المختلفة ، إلا أنه هناك جدل حول مفهوم الإنتاجية بحسب إختلاف المنظمة وأهدافها الرئيسية ومسؤولياتها تجاه المجتمع ، حيث أن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أرباح عالية ورفع الكفاية الإنتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل إنتاج وبأقل تكلفة على المدى الطويل وباستخدام التكنولوجيا القائمة " . [4]

1-المرجع نفسه ، ص 351 .

2- المنيف إبراهيم عبد الله ، الإدارة المفاهيم الأسس المهام ، د ، ط ، دار العلوم للطباعة والنشر ، رياض ، 1983 م ، ص 350 .

3-المرجع نفسه ، ص 175 .

4-منير زيد عبوي ، التنظيم الإداري ، مبادئه وأساسياته ، الطبعة الأولى ، دار أسامة ، المشرق الثقافي ، الأردن ، 2006 م ، ص 122 .

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء يمكننا الانتقال إلى أنواعه ، هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية ، وينقسم الأداء إلى عدة أنواع حسب معيار المصدر ، معيار الشمولية ، إضافة إلى معيار الطبيعة .

1) حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي " .[1]

1- الأداء الداخلي : يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي :

أ . الأداء البشري : هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم موردا إستراتيجية قادرة على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

ب . الأداء التقني : يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

ت . الأداء المالي : يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

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

وتحديدها .

2) حسب معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي "[2]

1-بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على العمال بمؤسسة سونلغاز ، رسالة ماجستير ، السلوكالتنظيمي وتسير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، 2008/2009 . ص .76 .

2-عمر محمد تومي الشبيلي ، علم النفس الإداري ، د . ط ، الدار العربية للكتاب ، ليبيا ، 1988 م ، ص 56 .

01 – الأداء الكلي : هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر ، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية ، الربح والنمو ، كما أن الأداء في المؤسسة في الحقيقة .

02– الأداء الجزئي : هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق .

3) حسب معيار الطبيعة :

فيه يتم تصنيف الأداء تبعا للأهداف التي ترمي إليها المؤسسة والتي تختلف باختلاف طبيعة الأداء مثلا : أداء إداري ، أداء اقتصادي ، أداء إجتماعي ، أداء مالي أداء تسويقي ، أداء تقني " . [1]

*** معايير الأداء الوظيفي :**

إن معايير الأداء عبارة عن بيان يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين ، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى من الأداء ، وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء ، والهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء التدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء التصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره ، وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يأتي". [2]

1–مشعلي بلال ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، دراسة . حالة المؤسسة تحليل الورق والبلاستيك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2011 م ، ص 23 .

2–هلال محمد عبد الغني حسن ، مهارات إدارة الأداء ، الطبعة الثانية ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر ، 1999 م ، ص 95 .

01 – معيار الجودة :

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة ، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ، ولذلك فقد عرفها تتر ودي وتورو بأنها : إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج ، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة ، والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في التصميمات السابقة والأهداف والتوقعات.[1]

ويجب أن تكون الأهداف والتوقعات واضحة للطرفين " الرؤساء والمرؤوسين " ، ويعتبر هذا المرجع الوثائقي مثل دستور العمل داخل التنظيم من أجل الحصول على أحسن أداء ، وبالتالي تكون الخدمة أو السلعة أكثر جودة ونوعية.

02 – معيار الكمية :

يقصد به حجم العمل المنجز ، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه يجب أن لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم ، لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء ، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات " .[2]

03 – معيار الوقت :

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير قابلة للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخلا ، مما يحتم الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا ، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير

---

[1]–هلال محمد عبد الغني حسن ، مهارات إدارة و الأداء ، الطبعة الثانية ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ص.ص .100–99 المرجع نفسه ، ص . ص .101 –100.

[2]–المرجع نفسه ، ص . ص .101 –100.

رجعة ، ويعد أحد الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال وهي " الموارد المعلومات ، الأفراد ، الموارد المالية بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثرها أهمية [1] .

4- معيار الإجراءات :

هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل ، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ مهام ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين نظم وتعليمات ؛ إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها ، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، وهذا لا يعيق عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ، لكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسهم قبل إعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان إتقانه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات و اللوائح والقوانين ". [2]

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي ذو أهمية بالغة ويحظى باهتمام متزايد في كل المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء ، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا مؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات ، كما يحظى الأداء باهتمام بالغ من جميع المستويات إبتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي .

يصبح للمؤسسة وصولا إلى الدولة ، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة به ، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء :

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر ، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين في

---

[1]-الجريسي عبد الرحمن بن محمد ، إدارة الوقت من منظور إسلامي ، د.ط ، مكتبة العبيطات ، الرياض ، 2000 م ، ص 99 .

2 -هلال محمد عبد الغني حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 102 .

الأداء أحد العوامل الأساسية التي تبني عليها الكثير من القرارات الإدارية ، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد " .[1]

– يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له ، وهي الحاجة إلى الاستقرار في إثبات عمله وذاته . [2]

– الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات ، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك ، وبذلك يتم تحقيق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بفعالية أفضل وتكلفة أقل وربح أكبر". [3]

– للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي فإذا كان الناتج مرتفعا فهذا مؤشر لنجاح المنظمة واستقرارها.

– للأداء أيضا أهمية في نجاح الخطط التنموية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة ". [4]

– يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال .

– يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه .

– يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل وترشيد المصروفات.

المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي

عناصر الأداء الوظيفي هي :

1 * القدرة على الأداء

2 * الرغبة في الأداء

---

[1]–احمد منصور منصور ، القوى العاملة – تخطيط وظائفها و تقييم أدائها ، د . ط ، مكتب غريب ، مصر ، 1986 م ، ص 135.

2–سليمان حذفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في الأداء ، د . ط » ، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1975 م ، ص 65 .

3–عبد الرؤوف فيصل الدخلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ، د.ط ، المكتبة الوطنية ، الأردن ، 2001 م ، ص 30 .

4–إبراهيم فيصل بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم ، دراسة مسحية على الموظفين فيمجلس الشورى ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 م ، ص 40.

1 - القدرة على الأداء :

التعرف على إمكانيات الموظف في القيام بعمل ماء التي تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب ، بالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة ، فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين ، فمثلا الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها ، نوعها وتركيبها .. أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه " .[1]

2 - الرغبة في الأداء :

ويقصد بها القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوكا معينا التأدية العمل ، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان ، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية هي :ظروف العمل المادية ، ظروف العمل الاجتماعية ، حاجات ورغبات الموظف [2].

وهنالك عناصر أو مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة ، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات ، ومن هذه العناصر :

أ . أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة :

يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها التسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه ، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل [3].

ب . العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب : إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال ، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه .

---

[1]– محمد سعيد سلطان ،إدارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية للطباعة و النشر، لبنان، 1990. ص 317.

[2]–المرجع نفسه، ص 220 .

[3]–عاشور أحمد صقر ، السلوك في المنظمات، د.ط دار المعرفة الجامعية، مصر، ص51.

ت . المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل : إن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار . فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة . [1]

***محددات الأداء:**

انطلاقا من إعتبار الأداء الوظيفي هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وإن ذلك يعتبر سلوكا وهذا السلوك عرضة للتأثير سلبيا أو إيجابيا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء . ويطلق على مثل مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميت بالمحددات الداخلية ؛ والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميت بالمحددات الخارجية .

01 - المحددات الداخلية :

ومن عناصر المحددات الداخلية ما يلي :

أ . الجهد :

وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته ، حيث تأثر هذه البطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب . إن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبط مع عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهو أي جهد سيكون من محدداته الأداء الوظيفي سواء على صعيد الفردي أو الجماعي [2] .

ب . القدرات :

ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة للأداء الوظيفي ، وتسمى أحيانا بالكافيات أو بالسمات الشخصية ، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهية ، أي التي لابد من توافرها في من يقوم بوظيفة

---

[1]–عبد الفتاح محمد ، أصول علم النفس المهني والصناعي و التنظيمي و تطبيقاته ، د.ط ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2001 م .

[2]–إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، الطبعةالاولى،دارجريرللنشروالتوزيع، الاردن 2013م، ص 113 .

ما ، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما انها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ت . إدراك الدور :

ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه ضروري لتوجيه جهوده في العمل من خلاله ، أي توجيه جهد هذا العامل بمعني أن أداء العامل ، وبمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها ، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها للعمل ، بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته .

3 -المحددات الخارجية :

يشير الواقع أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في أدائه ، تتمثل في ما يلي :

أ . متطلبات العمل :

تتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل ، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله[1] .

ب . البيئة التنظيمية :

تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل ، الإشراف ، توفر الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام إتصال السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب والعقاب ؛ وجميع هذه العوامل تقوم بتحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي الجودة في أدائه[2] .

ت . البيئة الخارجية :

تؤثر البيئة الخارجية التنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة والكافيات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم . وهذا قد يؤثر إيجابيا في تحفيزه للوصول إلى مستوى أدائه . وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا علي التحفيز وتبادل الخبرات كما تؤثر التحديات الاقتصادية على الأداء بانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت

---

[1]-إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع سبق ذكره ، ص 114 .

[2]-المرجع نفسه، ص 15.

واختلاف الرتب والوظيفة من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها ، وإيجابيا في حالة ارتفاعها . وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل . إضافة إلى الجهود التي يبذلها والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا ، أو المنتجات التي يشرف عليها . وقد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي . حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكافيات أو المهارات . وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف .

*** المؤشرات :**

يمكن حصر مؤشرات الأداء الوظيفي في [1] :

1 -التغيب عن العمل :

إن ظاهرة التغيب عن العمل أحد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المنظمات ، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المنظمة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله .

يهدد التغيب إنتاجية المنظمة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة ؛ وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى ، وتقوم الإدارة بحساب معدل التغيب الكلي للعامل بما يقابله من معدل الخسارة بالعملية التالية:

(100 / عدد الأيام الكلي x معدل التغيب الكلي) = عدد الأيام المفقودة .

وللتغيب عدة أسباب منها :

* عدم توفر الشروط الفيزيقية المناسبة ، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة وبالتالي زيادة معدل التغيب.

* عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعوره بالاغتراب .

* أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية كعدم تقدير الفرد لذاته ، أو عدم قدرته على إثباتها أو عدم تحمل المسؤولية في مجال إشرافه.

* ضغط العمل وحجم المؤسسة الكبير مما يرهق كاهل العامل .

---

[1]-أحمد صقر عاشور ، السلوك في المنظمات ، د.ط ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، ص 51.

* إنخفاض الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن ، ويسبب له عدم الرضا والاستياء .

* عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءاته ودرايته بالآلات التي يشرف عليها .

2 - دوران العمل :

وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيما قابلا للعد ، ويتيح إستخدامه في تنفيذ الأداء ، كما له أثر كبير على فعالية الأداء ، ويؤثر كذلك على إنتاجية المنظمة باعتباره مكلفا وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب. [1]

3 -الشكاوى :

هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجرائها وهي تعتبر مقياسا لفعالية المشرف أو المرؤوس ، وهي تعبير واضح عن إنهيار قنوات الاتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشتركة مع هذه الأطراف وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية.[2]

*** مستويات الأداء :**

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاث مستويات على النحو الآتي [3] :

1 -الأداء الفردي :

هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية ، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له ، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية ، حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه ، ويقاس أداء الفرد في المنظمة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه ، وصولا إلى التأكد من أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة اتحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة ، وفي أقل وقت وعلى قدر مناسب من الجودة . أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي الوقت المستنفذ والتكلفة والجودة ، أما بالنسبة المؤشرات قياس الأداء الفردي فهي الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية.

---

[1] -أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

[2] -أحمد صقر عاشور المرجع سبق ذكره ، ص 53 .

[3]- محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، د . ط ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، لبنان ، 1990 م ، ص 317.

2- أداء الوحدات التنظيمية :

هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة ، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجيةللمؤسسة وسياستها العامة ، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا ، وأجهزة الرقابة الداخلية.

4 -الأداء المؤسسي :

يعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، وبشكل آخر فهو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما . يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية ، أجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية وموضوعات القياس تشمل الفعالية البيئية والفعالية السياسية ، أما مؤشرات القياس فتشمل درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة ، كما تشمل مدى توفر إيديولوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة[1] .

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل فقد تبين أن المؤسسات وعلى اختلاف نشاطاتها فهي ترتكز وبشكل كبير على المورد البشري واستغلاله بشكل مناسب ، مما يضمن له مجال إكتساب المعارف وتعزيز سلوكه الأدائي وهذا ينعكس بالإيجاب على المؤسسة.

المبحث الثاني : محددات مستوى الأداء الوظيفي

إن الطبيعة الحساسة للمورد البشري تجعل من أدائه عرضة كغيره –إن لم نقل أكثر من غيره – من مكونات الأداء المؤسسي لتأثير العديد من العوامل المحددة لمستواه ،بعضها يخص الفرد وبعضها الآخر يتعلق بالبيئة التي ينتمي اليها ،هذا ما يجعل أداءه في تغير من حيث الكفاءة والفعالية والسلوك المنتهج في أداء العمل ونسعى من خلال هذا المبحث الى إبراز أهم العوامل المحددة للأداء الوظيفي بإفتراض أن هناك عوامل أساسية واخرى جزئية .

[1]- محمد سعيد سلطان، المرجع سبق ذكره، ص 318.

المطلب الأول:العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي :

إن السلوك الإنسانـي هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد ، هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ،والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، لكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء.[1]

وقد تباينت أراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى وتعددت ،حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما : المقدرة على العمل والرغبة في العمل ،حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل التالي :

مستوى الأداء= المقدرة على العمل ×الرغبة في العمل

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل .[2]

وهناك من يرى أن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية ،مناخ أو بيئة العمل و القدرة على إنجاز العمل .[3]

ولا يختلف هذا الرأي عن سابقه سوى أنه تم فصل مناخ أو بيئة العمل عن الدافعية الفردية ،و لو أن مناخ أو بيئة العمل تؤثر في دافعية أو رغبة الفرد في العمل .

وقد وضع "بورتر" (Porter) وزميله "إدوارد لولير " (Lawler) سنة 1968م نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية هي كما يبينها الشكل 1 .[4] : أ-الجهد المبذول :والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته .

---

[1]-حاتم علي حسن رضا،الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ،متطلب لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2003،ص52.

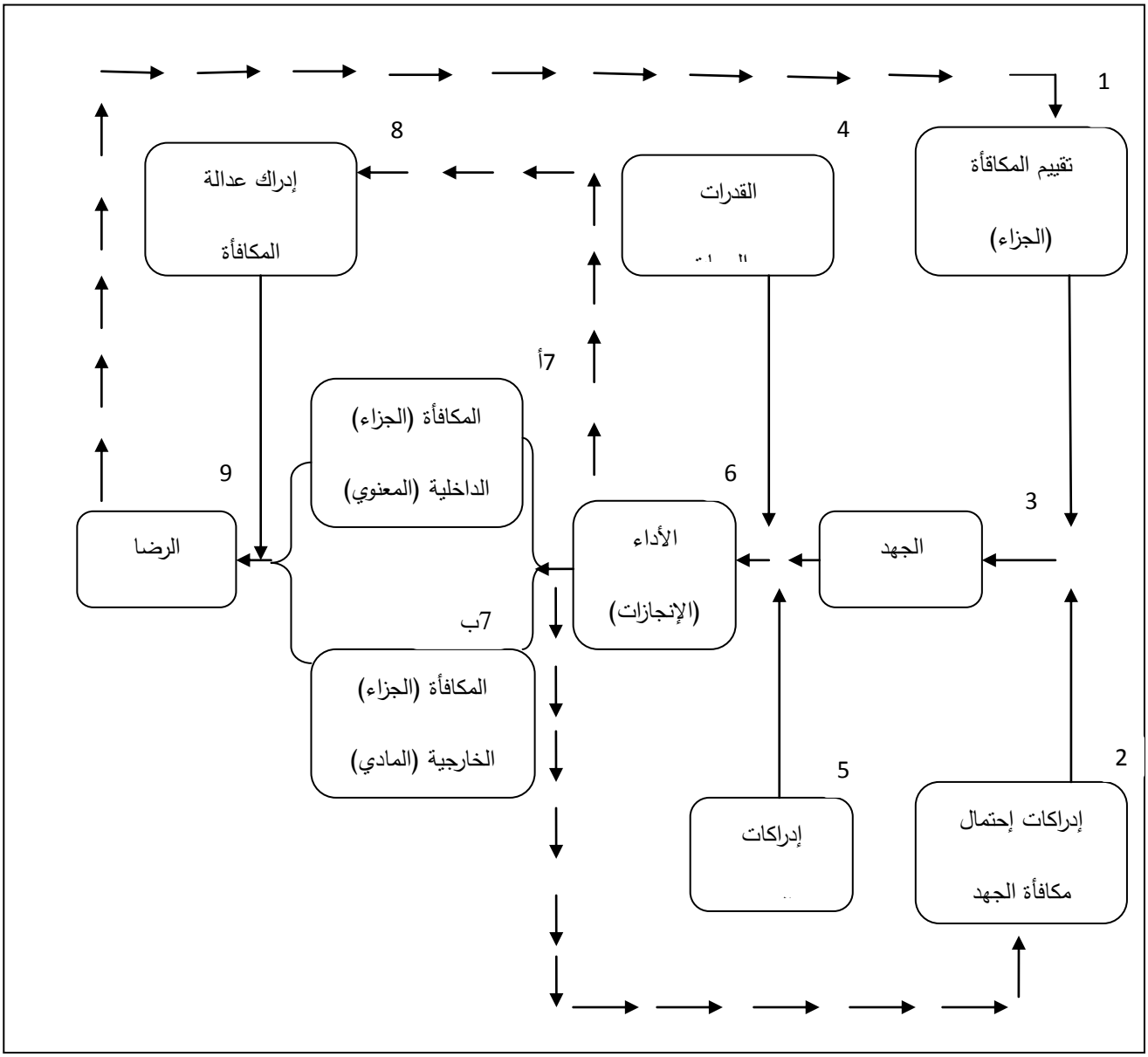
2-علي السلمي ،إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ،دار غريب للطباعة ، القاهرة : 1985،ص27.

[3]-صالح بن سعد المريع ،التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات ،رسالة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،الرياض 2004 ،ص39.

[4]-محمد بن إبراهيم محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي ،القيادات الأمنية ،الرياض 2004،ص44.

ب–قدرات الفرد وخبراته السابقة : التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات .

الشكل (1): نموذج بورتر/لولير في الدوافع (1968م)



المصدر:ناصر محمد عديلي ،السلوك الإنساني والتنظيمي :منظور كلي مقارن ،معهد الإدارة الالعامة،الرياض1995،ص171.

ج–إدراك الفرد لأداءه الوظيفي : ويشمل تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة .

وبالتالي فإن "بورتر"و"لولير " يضيفان عنصرا أساسيا ثالثا وهو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي ،حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينهما إلى تحديد مستوى الأداء وذلك حسب المعادلة التالية :

الأداء=الدافعية أو الجهد المبذول×القدرات×الإدراك

وعليه فإن أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين .فلا شك أن أثر التدريب (زيادة القدرات) على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفردين ،وبالمثل فإن التحسين الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد (تغيير في إدراكه) يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية وقدراته عالية ،عن آخر تغير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كانت منخفضة .[1]

والشيء الإضافي الآخر في نموذج "بورتر"و "لولير"،يتعلق أساسا بعنصر الرضا الوظيفي في علاقته بالأداء ،فقد كان يشكل هذا العنصر بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية ،محددا رئيسيا ومباشرا للأداء ،حيث كان الإعتقاد بأن إرتفاع رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة حماسه للعمل وإقباله عليه و يزداد أيضا إمتنانه للوظيفة والمؤسسة ،فترتفع بذلك إنتاجيته وأداءه .وبالعكس فإن إنخفاض رضا الفرد عن عمله ،يؤدي إلى إنخفاض حماسه للعمل ،ويقل إقباله عليه ،وتقل مشاعر الإمتنان والولاء للوظيفة وللمؤسسة .فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداءه.فهذا التفسير يدمج بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل ،ويعني ذلك أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس بالعكس .

هذا مغاير لما قدمه "بورتر" و"لولير" اللذان أكدا أن العلاقة بين الرضا والأداء ليست على الشكل المذكور أعلاه وأن الرضا لا يعتبر محددا مباشرا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل .والرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول فهو يؤثر بطريقة غير مباشرة ،فتأثيره إذا كما يوضحه الشكل (1) يتوقف على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة .[2]

وبالتالي يمكن القول أن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء (الإنجاز) أكثر من إعتماد الأداء عليه بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي ،وأن الرضا الوظيفي لا يقود بالضرورة إلى الأداء. [3]

---

[1]–محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ،2003،ص230–231.

[2]–المرجع السابق ،ص227–228.

[3]–ناصر محمد العديلي ،مرجع سابق ،ص173.

ويبدو أن المحددات الأساسية للأداء وفق ما توصل إليه "بورتر" و"لولير" أكثر منطقية من سابقيهم ومن ثم فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته ،قدراته و إدراكه لدوره .

المطلب الثاني :العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي :

إن العوامل الأساسية السابقة (الدافعية ،القدرة والإدراك) تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضها ببعض ،لتعكس بذلك الطبيعة المعقدة للعنصر البشري وسنحاول فيما يأتي استعراض أهم هذه العوامل .

1-العوامل المؤثرة على إدراك الفرد :

يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين ،وهما غموض الدور وصراع الدور .

*غموض الدور:

يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات ،الإختصاصات والسلطات أو هو الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه، أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح .ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني أو التخصصي .وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على شعور الفرد بالغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه. [1]إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل إما في عدم وجود توقعات تعليمات وتوجيهات عمل محددة أو أنها موجودة لكنها غير واضحة .

من الأمور التى بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود وضوح الوصف الوظيفي مسؤوليات،أولويات و صلاحيات العمل ،معايير أو أهداف الأداء بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة مستمرة من أداء الفرد لتعزيز إدراكه .

*صراع الدور :

ويقصد بصراع الدور أو تعارض الدور "تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها"[2] ولصراع الدور أسباب عديدة ،لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة ومتعارضة مع مزدوجة ومتكررة من رئيسه أو أكثر من رئيس .وقد يؤدي ذلك أيضا إلى شعور الفرد بالتوتر والضغوط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل ،مما يؤثر على أدائه بالسلب . [3]

---

[1]-أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعة ،الإسكندرية :2003،ص253.

[2]-عبد العزيز إبراهيم التويجي،البيئة الداخلية ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،الرياض2003،ص23.

[3]-أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي ،مرجع سابق ،ص254.

2-العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد :

من أهم العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد : التعليم ، التدريب و الخبرات .

*التعليم :

ويمثل "تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة" [1]

وكلما كان هناك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهام عمله كلما زاد إدراكه لدوره،ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب .

*التدريب:

يعرف التدريب على أنه"جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وآرائهم، بإستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة ،لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول"[2] . ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ،ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي .

*الخبرات:

إن للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل ،حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات ،المعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل ،مما ينعكس على إهتماماته بالجانب الفني والتخصصي في الأداء وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم. [3]

3-العوامل المؤثرة على دوافع الأفراد :

تتحكم في دوافع الأفراد عوامل جزئية متعددة ،بعضها عائد إلى الأفراد مثل الحاجات ،وبعضها متعلق بالعوامل الموقفية أو التنظيمية وسنذكر فيما يأتي أهم هذه العوامل :

*الأجور و الكافآت :

الإنسان كائن ذو حاجات متعددة ،يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه رغبة إلى تحقيق هدف معين وتشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات ،قد تكون أفضل مثير لدوافعه .حتى ولو أن "هرزبيرغ" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا [4].

---

[1]-عامر خضير ،حميد الكبيسي ،سيكولوجيا التدريب ،جامعة نايف العربية ،مركز الدراسات والبحوث ،الرياض ،2004،ص15.

[2]-حبيب الصحاف ،معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين :إنجليزي-عربي ،ط2،مكتبة لبنان ناشرون،لبنان2003،ص167.

[3]-المرجع السابق ،ص52.

[4]-سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي ،الطبعة الثانية ،دار وائل ،عمان 2006،ص176.

ويمكن أن تكافئ المؤسسة العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه والأداء الذي يحققونه بثلاثة وسائل رئيسية هي :[1]

- الأجور/أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه .
- إمتيازات مادية إضافية تمنحها ، كالنقل والسكن وغيرها.
- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون من الأجر الأساسي عنه كالعلاوات .

وتبقى الأجور أهم الحوافز بإعتبارها السبب المباشر لوجود الفرد في منصب عمله،لذا تستخدمها المؤسسات في إستقطاب اليد العاملة المؤهلة والمحافظة عليها ،بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء لدى العاملين ،بإستعمالها كمحفز لزيادة رضاهم الوظيفي ،ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام عادل وشفاف وواضح للأجور يضمن حقوقهم ويغذي فيهم روح الولاء والإنتماء إلى المؤسسة .

*عدالة العائد:

يوضح نموذج "بورترولولير" في الشكل (1) أن إحساس الفرد بعدم تناسب مقدار المكافأة المحصلة مع أدائه المحقق يؤثر بشكل مباشر على رضاه الوظيفي .كما أوضح " آدمز" د (J.Stacy Adams) في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارات،كفاآت،ساعات العمل ،خبرات ،المستوى التعليمي ....الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم ،وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا .[2]

ومن بين النظم التي تعمل على تحقيق العدالة في المكافآت ،هي نظم الأجور المرتبطة بمستوى الأداء فبإمكان هذا الأسلوب تحقيق عدد من الأهداف منها:[3]

- تحفيز العاملين ،حيث سوف يلاحظون أن المكافآت التي يحصلون عليها ترتبط مباشرة بالجهد الذي يبذلونه .
- رفع درجة التركيز لدى العاملين على أهداف المؤسسة والتزامهم بتحقيق هذه الأهداف .
- المساعدة في تطوير ثقافة أداء أو تعزيز الثقافة الموجودة .
- مكافاة ما يقوم به الأفراد من إسهامات في النجاح الذي تحققه المؤسسة .
- المساعدة في تعيين والمحافظة على مجموعة عاملين يتميزون بالكفاءة العالية .

---

[1]–سعاد نايف برنوطي ،إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى ،دار وائل ،عمان 2001،ص261.

[2]–حسن إبراهيم بلوط ،إدارة الموارد البشرية:منظور إستراتيجي ،الطبعة الأولى ،دار النهضة العربية،بيروت2002،ص308–309.

[3]–باري كشواي ،إدارة الموارد البشرية،الطبعة العربية الثانية ،الناشر أجنبي :كولجان بيدج،دار الفاروق للنشر والتوزيع ،القاهرة2006،ص108–109.

- ضمان أن المكافآت تسير مع أداء المؤسسة (تخفيض التكاليف) .

- تحقيق العدل حيث أنه سيكون من المقبول بصفة عامة أن يتلقى الأفراد الذين يقدمون أفضل المساهمات أكبر المكافآت .

- المساعدة في تحقيق الأهداف المؤسسية ،عن طريق جعلها القاعدة التي يتم دفع أية حوافز على أساسها .

*فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

إن المؤسسة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وتطوير المسار الوظيفي ،تساهم في تحقيق الرضا أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا و قد يؤدي وجود بعض المشاكل في هذا النظام إلى عدم رضا العاملين ،ومن ثم التأثير على مستوى أدائهم .ويمكن أن نوضح أهم المشاكل فيما يأتي :[1]

❖ عدم الموضوعية في بعض الأحيان: ففي ظل نظام غير واضح للترقيات ،قد يتم تجاوز بعض الموظفين الأجدر بالترقية ،وترقية من هم أقل كفاءة وأقدمية منهم لإعتبارات غير موضوعية وهو أمر لا تخفى آثاره السلبية على العاملين وبالتالي على أدائهم ومستوى إنتاجيتهم.

❖ تردد قبول بعض العاملين في الترقي: إذ كانوا يحبون وظائفهم الحالية أو يخشون أن يخسروا الأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا .

❖ خشية بعض المديرين من ترقية العاملين : إن خوف بعض المديرين من ترقية العاملين في دوائرهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى من ناحية ،أو لعدم وجود ثقة كافية لديهم بأنفسهم والتخوف من أن يحل هؤلاء محلهم في المستقبل،ويمكن معالجة الناحية الأولى بتقدير الرؤساء الذين يدربون موظفيهم بطريقة جيدة ماديا ومعنويا تجعل فرص الترقية أمامهم أسرع مما يشبع حاجاتهم ويقلل من القلق لديهم .

❖ عدم تكافئ فرص الترقية بين العاملين: وينطبق ذلك على الموظفين الفنيين والتخصصيين إذ أن فرص التحرك في السلم الوظيفي لديهم أقل من غيرهم أصحاب الخلفيات العامة الذين لديهم فرص للوصول لوظائف إدارية كالإداريين .ويمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية لهؤلاء لتعويض قلة فرصهم للترقية .

*نمط القيادة والإشراف:

تعتبر القيادة والإشراف من العمليات الأكثر تأثيرا على دافعية الأفراد للأداء وكذا مستوى رضاهم عن العمل حيث يمكن تلخيص ظاهرة القيادة في أنها"ظاهرة محورها التأثير في الآخرين سواء

---

[1]–حمود بن مطلق العماج،علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين ،بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض 20003،ص43–44.

كانوا مرؤوسين في العمل، زملاء أو أعضاء في المجموعة أو تنظيم غير رسمي وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادر على ممارسة هذا التأثير بفعالية وهو ما يطلق عليه بالقائد".[1]

ويشير البعض بالقيادة إلى"قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني .وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن أمالها وطموحاتها ".[2]

إن تفحص التعريف الثاني جيدا وبالتحديد في عبارة (دونما إلزام قانوني)،يقودنا إلى استنتاج إشارة ضمنية على وجود نوع آخر من الأشخاص الذين بإمكانهم التأثير على الآخرين لكن بإلزام قانوني (رسمي) ،وفي هذا الشأن يذهب العديد من الباحثين إلى التمييز بين القائد والمدير والمشرف وما يميز القائد عن المدير أو المشرف حسبهم هو أن المدير أو المشرف "يستخدم السلطة المستمدة من مركزه الرسمي للحصول على إذعان أعضاء المؤسسة". [3]أما القائد فلا يشترط فيه ذلك ،وإن حدث فيبقى هناك فرق بين المشرف القائد والمشرف المدير .

فقد نجد أحد المديرين غير قادر على الإضطلاع بدوره القيادي ،وذلك لإفتقاده للمقومات الشخصية والسلوكية ،الأمر الذي يحد فعاليته في التأثير على مرؤوسيه،هي أمثلة لعدم إتصاف المدير بالقيادة والواقع العملي يشير إلى فشل كثير من المديرين كقادة والنزاعات بين المدير ومرؤوسيه ،وعدم إذعان المرؤوسين لمديرهم وعدم إقتناعهم به ،وعدم تنفيذ المرؤوسين لأوامر وتعليمات وتوجيهات المدير هي أمثلة على إمكانية وجود مديرين لا يتسموا بأي صفات أو سلوك قيادي.

والوضع المثالي أن يجمع الشخص بين صفتي القائد والمدير إذا كان في مركز إداري يخول له السلطة للإشراف على عدد من المرؤوسين ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة لذلك فلا يجب أن يعطى المنصب الإداري لشخص لا تتوافر فيه الاستعدادات القيادية والتي يمكن تنميتها بشيء من التدريب على المهارات القيادية .[4]

المطلب الثالث: أوجه القوة المجسدة لمفهوم القيادة

تستند القيادة على مفهوم التأثير ،أحد أوجه القوة التي يمكن أن تستمد من:

---

[1]–أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ،مرجع سابق ،ص249.

[2]–جمال الدين لعويسات ،السلوك التنظيمي والتطور الإداري ،دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر 2002،ص32.

[3]–ماجدة العطية ،سلوك المنظمة :سلوك الفرد والجماعة ،الطبعة الأولى،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان2003،ص215.

[4]–أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي ،مرجع سابق،ص295–296.

✓ القوة الشرعية: التي يستمدها الفرد من موقعه في بنية المؤسسة أو التدرج الهرمي للسلطة في المؤسسة.

✓ قوة الثواب: التي تستند على القدرة على التحكم في مكافأة الآخرين أو استخدام هذه المكافأة (مثل الترقية أو زيادة الأجر) بغرض تحقيق الامتثال لتوجيهات أو طلبات المدير.

✓ القوة القسرية: وتستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين(مثل التوبيخ وتخفيض الدرجة وإنهاء الخدمة) لعدم الامتثال لتوجيهات وطلبات الرئيس.

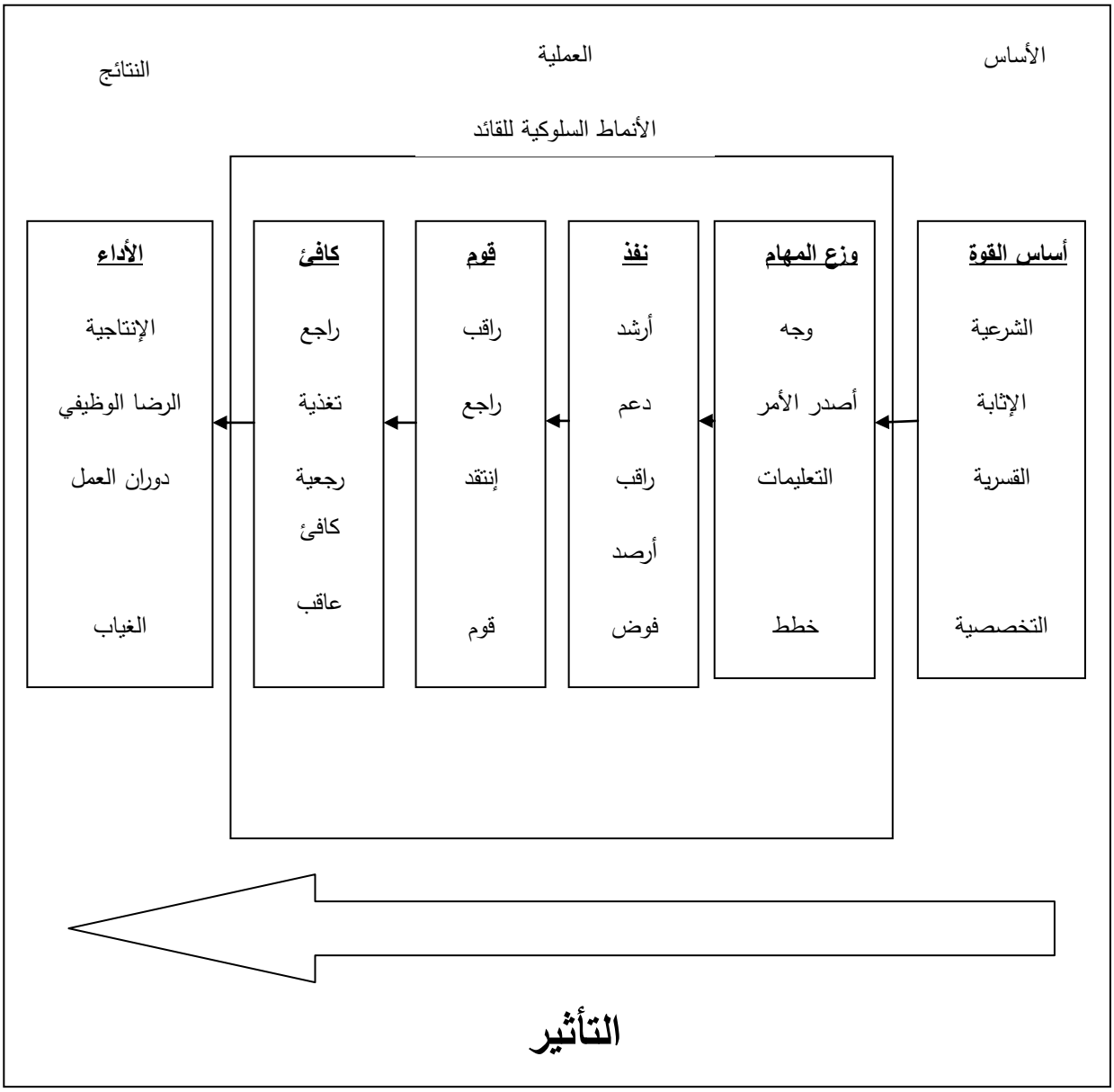
✓ القوة التخصصية: التي تستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية أو المعرفة التي يلم بها الفرد.

✓ القوة المرجعية: التي تقوم على أساس انجذاب شخص آخر أو إعجاب شخص بآخر.فقد يكون المدير محبوب لتمتعه بصفات أو سمات معينة تلهم أو تجذب الأتباع نحوه.ويمكن أن تستند القوة المرجعية أيضا على الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي . فمثلا يطلق مسمى "مساعد" على الأشخاص الذين يعملون مع آخرين يحملون مسميات "مدير عام"أو"نائب رئيس" وبالرغم من إحتمال عدم وجود قوة شرعية أو قوة الثواب أو القوة القسرية لمساعد نائب الرئيس .فقد يعتقد الآخرون أن هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس مما ينتج عنه حيازته للقوة أو التأثير على الآخرين.

✓ قوة المعلومات: وتتضمن الإمكانية أو الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات حول أمور أو نشاطات معينة داخل المؤسسة أو تتصل بعلاقة المؤسسة مع البيئة .وقد ترتبط هذه المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه من التنظيم. فمثلا يستطيع أفراد في مستويات التنظيم الأدنى ، مثل السكريتيرات ،تجميع المعلومات واستخدامها بصورة توفر لهم قوة أكثر مما تتطلب وظائفهم.مثل ما هو موضح في الشكل (2) كيفية تأثير القيادة على سلوك ونتائج الأفراد .[1]

[1]–أندرو دي ،سيزلاقي ،مارك جي والاس،ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد ،السلوك التنظيمي والأداء ، معهد ال'دارة العامة ، الرياض1991، ص 261–262،ص290–291.

شكل (2): نموذج أساس القيادة



المصدر: المرجع السابق، ص291.

تتكون عملية القيادة من أربع مراحل مبنية كلها على استخدام عنصر التأثير.

تتضمن المرحلة الأولى : توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات.

والمرحلة الثانية تتضمن: التنفيذ ويشمل النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل، ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة : نشاطات تتعلق برقابة وتقويم العمل.

وأخيرا: يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافأة والمعلومات المرتدة و البيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة.

المطلب الرابع: نتائج عملية القيادة

يتعلق الجزء الثالث من النموذج بالتعريف بنتائج عملية القيادة .وهنا ترتكز إهتماماتنا بالنتائج المرتبطة بالعمال (الإنتاجية) والأخرى المرتبطة بالأفراد (الرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب وما شابهها).

وقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث في موضوع القيادة ،وشكلت منها مجموعة من النظريات، ركزت أغلبها على تحديد العوامل التي تؤدي إلى فعالية القائد ورفع مستوى أداء المرؤوسين و ذلك بسلوك نمط قيادي معين إتجاههم ،قد يؤدي عدم إتباعه إلى تحقيق نتائج أقل مما هو متوقع أو أقل مما لو إتبع ذلك النمط القيادي.

وتنقتصر في حديثنا هذا على إحدى النظريات احديثة التي تعد من أكثر المداخل التي ينظر إليها بإحترام اليوم، هي نظرية "الطريق/الهدف" في القيادة الإدارية التي قام بتطويرها كل من "هاوس" و"إيفانس" (House and Evans) (1970م-1971م) ، هي نموذج موقفي للقيادة اشتقت مكوناتها الأساسية من الدراسات "أوهايوستيت" في القيادة ونظرية التوقع في الدافعية (Vroom) وتفترض هذه النظرية أن نمط القيادة الفعال هو النمط الذي ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين، الذي يوضح لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف .أي أن هذا النمط الذي يحقق الأهداف ويؤثر على مستوى دافعية ورضا المرؤوسين . إلا أن هذا النمط القيادي يختلف نوعه بحسب الموقف القيادي .[1]

وقد حدد "هاوس" أربعة أنماط قيادية هي :[2]

-القائد الموجه: الذي يجعل التابعين يعرفون ما هو متوقع منهم ،يجدول العمل المطلوب إنجازه ويعطي توجيهات محددة لكيفية إنجاز المهام .

-القائد الداعم (الإنساني): ودود ويظهر إهتمامه بحاجات التابعين .

-القائد المشارك : يستشير التابعين ويعتمد مقترحاتهم في اتخاذ القرار.

-القائد المهتم بالإنجاز: يضع أهدافا محددة ويتوقع من التابعين تحقيق إنجازها بمستويات عالية.

ويفترض "هاوس" أن القادة مرنين ويتمكن القائد من ممارسة هذه السلوكيات المختلفة اعتمادا على الموقف، الذي يتوقف على طبيعة العمل من جهة و شخصية المرؤوسين من جهة أخرى، وذلك على النحو التالي:[3]

---

[1]-أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات،مرجع سابق،ص322.

[2]-ماجدة العطية، مرجع سابق ،ص226.

[3]-أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص323-324.

- يؤدي نمط القيادة الموجهة إلى دافعية ورضا المرؤوسين حينما يكون العمل غامضا أو صعبا وحينها يكون المرؤوسون منغلقون وغير مبادئين .إن غموض العمل وانغلاق المرؤوسين يحتاج إذن إلى توجيه القائد لهم لإجلاء وتوضيح العمل وإرشادهم للأداء.
- يؤدي النمط الإنساني (الداعم) في القيادة إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بأنه مثير للتوتر والإحباط.ويركز سلوك القائد وتصرفاته في هذا الموقف على تعويض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة.
- يؤدي نمط القيادة المشاركة إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين ،حينما يتميز بالغموض وأنه يتعدى قدرات الفرد وحينما يكون المرؤوسون ذوي نزاعات للاستقلال.إن هذا الموقف يشير إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذواتهم ويأتي هذا من خلال المشاركة.
- يؤدي نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين ،حينما يكون العمل غامضا وغير متكرر. إن هذا العمل المرن مع إهتمام القائد بالإنجاز وثقته في قدرات المرؤوسين يمكن أن يثير حماس هؤلاء المرؤوسين .

ولا يوجد نمط أفضل من الأخر في جميع الأحوال، بل أن النمط المناسب هو الذي يستعمل في الموقف المناسب وينتج عن إتباع موقف آخر تدن في مستوى الأداء.

وتبين مؤشرات البحوث بشكل عام ،لدعم المنطلق الذي تعتمده نظرية المسار–الهدف، أن أداء ورضا العاملين من المحتمل أن يتأثر إيجابيا حينما يعوض القائد عن أمور ناقصة ، إما لدى العاملين أو في موقع العمل، لكن القائد الذي يقضي الوقت في توضيح المهام حينما تكون هذه المهام واضحة ،أو حينما يمتلك العاملون القابلية والخبرة للتعامل مع هذه المهام دون تدخل القائد فمن المحتمل أن يكون القائد غير فعال لأن العاملين سينظرون إلى السلوك التوجيهي على أنه غير مطلوب أو يحط من مستواهم .[1]

*الظروف المادية :

وهي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة ، التهوية، فترات الراحة التدفئة،الرطوبة، الضوضاء و التسهيلات المشابهة بصفة عامة .وسنقوم فيما يأتي بتوضيح كيفية تأثير بعض هذه العوامل على مستوى دافعية الأفراد.

أ–الإضاءة:

تعرف الإضاءة بأنها"كمية الضوء الساقط على مساحة معينة مثل نضد العمل" [2] ، سواء كان مصدرها طبيعيا أو اصطناعيا فإنها تبقى من أهم العناصر المادية لما لها من أثر على إنتاجية العمل

[1]–ماجدة عطية، مرجع سابق ، ص227.

[2]–محمود عبد المولى، علم الإجتماع في ميدان العمل الصناعي ، الدار العربية للكتاب، تونس 1984،ص113.

وسلامة نظر العمال ونشاطهم ،وقد حاول عدد من الباحثين إيجاد علاقة محددة بين شدة الإضاءة و أداء الأفراد لعملهم عن طريق إجراء بحوث ميدانية ، كان من أهمها مجموعة التجارب التي تمت في مصانع "هاوثورن" (Howthorne) التابعة لشركة "وسترن إلكتريك" (Western electric) تحت إشراف الباحث "مايو" (Elton Mayo).

وإن فشلت هذه التجارب في إثبات صحة فرضيتها بوجود علاقة بين المتغيرات في شدة الضوء وبين التغييرات في معدل الإنتاجية. إلا أن المشرفين عليها انتهوا إلى أن هذه العلاقة لم تكشف لا بسبب أنها غير موجودة ولكن بسبب أنهم وجدوا أن من المعتذر عزل أثر الإضاءة على الكفاية الإنتاجية و من ذلك أنه بالرغم من صعوبة قياس العلاقة بين كمية الإنتاج والإضاءة الجيدة ،إلا أنه مما لا شك فيه أن زيادة الإنتاج تحدث نتيجة تحسين الإضاءة.[1]

ورغم ذلك فقد قام بعض الباحثين بمحاولة لتحديد هذه العلاقة ويمكن أن نذكر في هذا الصدد البحث التجريبي الذي أجراه "هوس هارسون" (HussHarson) الذي أثبت أن التغييرات في الإضاءة ينتج عنها مباشرة فروق في الإنتاج عند عمال التقنية.فحينما تزداد الإضاءة الصناعية من 5 شمعات في كل قدم إلى 20شمعة يزداد الإنتاج بنسبة 12,5%.[2]

وتمتد فوائد الإضاءة الجيدة إلى أمور كثيرة نذكر منها:[3]

- ❖ زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف .
- ❖ إرتفاع مستوى الدقة وما يترتب عليه من تحسين جودة السلعة.
- ❖ تحسين العناية بنظافة المصنع والمحافظة عليه.
- ❖ السهولة الكبيرة في الرؤية التي تساعد على إطالة الفترة الإنتاجية لكبار السن من العمال وتقليل الإجهاد البصري لجميع العمال .

وعلى ذلك وجب إعطاء الإضاءة الأهمية اللازمة لها، بالأخص في الأعمال التي تتطلب أكثر دقة نظرا لما قد يسببه العمل تحت شروط ضوئية سيئة من توتر في العيون ،وقد ينعكس هذا التعب في صورة اضطرابات في أعضاء أخرى .

---

[1]–عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997،ص156.

[2]–محمود عبد المولى، علم الإجتماع في ميدان العمل الصناعي ، الدار العربية للكتاب، تونس، 1984، ص120.

[3]–عبد الغفور يونس، مرجع سابق ، ص155.

ب-الضوضاء:

تعرق الضوضاء على أنها" تداخل الموجات الصوتية بطريقة غير منتظمة فتتغير بإستمرار من حيث طولها وترددها فتحس بها الأذن البشرية كصوت غير متجانس يختلف عن الأصوات التي كونت هذه الضوضاء".[1]

وإن كان تأثيرها على السمع لا حديث فيه (نقص السمع أو الصمم المهني) فإن لها تأثيرات أخرى متعددة ومنها:[2]

- صعوبة المحادثة : مما يؤدي إلى تعطيل العمل.

- التأثيرات النفسية : فغالبا ما يلاحظ في الأماكن التي تكثر فيها الضوضاء أن العاملين يشعرون بالضيق بسرعة ويتميزون عن الآخرين بنوع من العصبية لأمور بسيطة جدا ، مما يؤدي إلى التأثير على كفاءة وجودة الأداء.

- التأثيرات العصبية : إن الضوضاء تلعب دور كبير في التأثير على وظائف الجهاز العصبي بشكل عام، مما يؤدي إلى إنخفاض إنتاجية الفرد و التسبب في زيادة الأخطاء عند أداء الواجب و قد قام "أدامس" في هذا المجال بدراسة على مجموعتين من العمال ، كل مجموعة متكونة من عشرة عمال يعملون في صناعة النسيج ويتعرضون إلى ضوضاء تبلغ 96ديسيل* وأعطى لأحد المجموعتين وسائل وقائية (كاتمات الصوت) حيث إنخفضت الضوضاء عندهم ب 10 ديسيل أي أصبحت 86 ديسيل . فتبين أن المجموعة التي استعملت معدات مخفضة للضوضاء ، كان إنتاجها على طول فترة السنة أكثر بنسبة 12% من إنتاج المجموعة التي تستعمل معدات الوقاية الشخصية (كاتمات الصوت) ، لذا يمكن القول أن الضوضاء تخفض نسبة الإنتاجية وتسيء إلى نوعيتها، وأنها تتطلب زيادة في الإرادة والإنتباه و الجهد العقلي والتوتر العصبي.

- نقص القدرة على التركيز وعلى أداء الأعمال الذهنية.

- نقص القدرة على أداء العمل العضلي: حيث لوحظ أن سرعة التعب تزداد عند أداء العمل العضلي في الأجواء الصاخبة بالمقارنة مع أدائها في أجواء هادئة .

لذلك نجد أن التحكم في الضوضاء من الخطوات المهمة لتأمين سلامة ظروف العمل و تتعدد الوسائل المستعملة لذلك. فقد تؤخذ المشكلة في الاعتبار حيث تصميم المباني فيختار لها مواد تقلل من الضوضاء وقد يساعد المبنى من طابق واحد على الحد من إنتشار الصوت ويخفف من الضوضاء وقد تستخدم مواد لإمتصاص الضوضاء تغلف بها السقوف في المباني متعددة الطوابق .ويمكن معالجة

---

[1]-محمود عبد المولى، مرجع سابق ، ص123..

[2]-حكمت جميل، الضوضاء وأثرها على صحة العاملين ، سلسلة المكتبة العملاقة (4)، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية،بغداد،1980،ص27-28.

المشكلة أيضا عن طريق مصدر الضوضاء نفسه بعزل الماكنات التي تصدر عنها أصوات عالية أو وضعها على وسائد تمتص الذبذبات ، ذلك قد يعاد النظر في تصميم الماكنات للتعرف على إمكانية إدخال تعديلات عليها تقلل من الضوضاء.[1]

ج-درجة الحرارة والرطوبة:

يكون مناخ بيئة العمل مريحا للعامل عندما تكون النسبة بين درجة حرارة الهواء ورطوبته وسرعته مناسبة. وكذا تناسبها مع العمل المطلوب إنجازه وتكون كذلك إذا لم تتعرض مقدرة العامل على تكييف حرارته في ذلك المناخ إلى أي انفعال ملحوظ وفي حالة الإنحراف عن القيم المتوسطة المناسبة يتعرض جسم العامل وأجهزته لإنفعالات عنيفة مما يفقده تركيزه، إذ عليه أن يكيف نفسه مع الظروف الشديدة مثل انخفاض درجة الحرارة أو ارتفاعها أو ارتفاع نسبة الرطوبة في الهواء . وكقاعدة عامة يجب تفادي التغيرات المفاجئة الملحوظة في درجة حرارة الهواء و سرعته.[2]

ومن هنا فإن الإهتمام بتوفير درجة حرارة ونسبة رطوبة ملائمتين أمر ضروري خاصة إذا ما اتجهت إلى الإرتفاع .ومن الوسائل التي انتشر استعمالها لتعديل درجة الحرارة ونسبة الرطوبة "تكييف الهواء" فقد صارت أجهزة التكييف من الأمور التي لا يمكن الإستغناء عنها وتسعى كل مؤسسة إلى توفيرها بالحجم المناسب ،حتى وإن ارتفعت تكاليفها وذلك للأسباب الموالية:[3]

- زيادة كمية الإنتاج و ارتفاع مستوى إنتاجية العمال.
- تفادي إنخفاض الكفاية الغنتاجية أثناء شهور الصيف الحارة وجذب العمال مرتفي الكفاية .
- التحكم في الرطوبة يقلل من صدأ الأجهزة الدقيقة.
- تخفيض معدل التغيب و دوران العمل.
- تخفيض الإجهاد الذي يحدث في فترة بعد الظهر .
- تقليل الوقت الضائع و تخفيض معدل الحوادث.

*المكانة الوظيفية :

إن المكانة الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات الضغوط في بيئة العمل لدى كثير من العاملين خاصة في المراكز القيادية التي لها علاقة مع الجمهور .فكلما كان الموظف له مكانة وظيفية مرموقة ويعتمد جزء من وقته على التركيز في القرارات وما يصاحبها من مسؤوليات نرى كثيرا

---

*-الحد المتعارف عليه عالميا هو 85 ديسيل.

[1]-صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : مدخل تحقيق الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2004، ص212.

[2]-محمود عبد المولى، مرجع سابق ،ص133.

[3]-عبد الغفور يونس، مرجع سابق، ص166.

منهم يتعرض لعوامل الضغط نتيجة لطبيعة الأدوار التي يعملون بها. على أن الضغوط الناجمة عن المكانة الوظيفية لا ترتبط فقط بالمستويات الإدارية العليا، بل إنها تشمل الأشخاص الذين هم في الإدارة الوسطى والإشرافية على حد سواء. إن الوظائف ومكانتها برغم اختلاف مستواها تفرض على شاغليها عددا من المسؤوليات والواجبات تجعلهم أكثر عرضة للضغوط بسبب الأدوار التي يشغلونها. [1]

*طبيعة العلاقات داخل التنظيم:

إن أغلب الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة لا تتم بصفة مستقلة عن باقي الأعمال ، بل أن أداء الفرد يتم من خلال علاقات عمل متداخلة، قد تكون بين رؤساء ومرؤوسين أو زملاء فيما بينهم.

وهنا يظهر دور العلاقات غير الرسمية في توجيه سلوك الأفراد وزيادة روحهم المعنوية ما ينعكس على أدائهم للعمل. فإذا كانت علاقات الأفراد فيما بينهم علاقة تعاون و انسجام ترتفع روحهم المعنوية و يعكون إنتاجية أكبر ويظهرون أعلى في الأداء، يحدث العكس إذا كانت هذه العلاقات يسودها نوع من الصراع و عدم التفاهم، فقد يؤدي ذلك إلى إنخفاض معنوية الأفراد ولا يتحقق أدائهم بالفعالية المطلوبة.

وقد أثبتت تجارب"هاوثورن" أن القيم والعادات التي تسود المجموعة أكثر أهمية للأفراد المنتمين إليها من أي مكاسب مادية يتحصلون عليها. وهكذا قد تحفز المجموعة أفرادها على تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية أو العكس من ذلك، متوقفا على الأهداف التي تضعها لنفسها. فقد تهدف المجموعة إلى الإرتقاء بمستوى الأداء إلى حد ممكن وقد تلتزم بقبول كل تغيير تكنولوجي في ظروف العمل و قد يكون من بين أهدافها التعاون مع الإدارة و المشرفين. وتتأثر هذه الأهداف إلى حد كبير بالتنظيم الرسمي ونظرته إلى المجموعات المكونة للتنظيم غير الرسمي و بنوع القيادة التي يمارسها المديرون و المشرفون [2].

كما توصلت هذه التجارب إلى أنه إذا تجمع أفراد في علاقة ما كعلاقة العمل و على مدى فترة من الوقت فلا بد من أن تنشأ بينهم تنظيمات غير رسمية و تتكون داخل هذه التنظيمات قيادات تستمد سلطتها من أسفل، أي من الأفراد المكونين لها(التنظيمات). وإذا حاولت الإدارة تفتيت هذه التجمعات غير الرسمية، فإن ذلك لن يكون قصر نظر منها فقط بل يكون مستحيلا. وتقتضي الحكمة أن تحاول الإدارة التعايش مع هذه التنظيمات، وأن تتفق وتتطابق أهداف التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي، إذ في ذلك توجيه لجهود الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة . [3]

---

[1]–الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، إدارة الوقت،المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني،السعودية، دون ذكر سنة النشر ،ص54.

[2]–صلاح الشناواني، مرجع سابق، ص227.

[3]–المرجع السابق، ص491.

*محتوى العمل وتنوع المهام:

يعد مبدأ التخصص وتقسيم العمل من أقدم مبادئ التنظيم جميعا، يرتكز هذا المبدأ على أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه وذلك حتى يستطيع أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب من الدقة و الإتقان، حيث ينصرف إلى هذا العمل بالذات يركز مجهوداته وجميع اهتماماته إليه. كان من بين متبني هذا المبدأ مدرسة الإدارة العلمية الذين وجهت إليهم فيما بعد انتقادات مختلفة كان من بينها

اعتمادهم المفرط على هذا المبدأ، حتى أصبحت الوظيفة التي يؤديها العامل لا تتعدى تكرارا متواصلا لعمل بسيط يؤديه بعد فترة قصيرة من التمرين (الروتين) دون أي تفكير، مما يفقده اهتمامه تجاه العمل (بسبب الملل) حتى لو دفع له أجر كبير. أضف إلى ذلك نظام التخصص يمس حرية العامل فيصبح كالآلة لا يسمح له بالتعبير عن نفسه أو إقتراح ما يراه من تحسينات في خطط الإنتاج مما يفقده احترامه لنفسه.[1]

[1]–عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ،2004، ص81.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة .

مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وإنعكاسها على مستوى أدائه لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالمورد أو العنصر البشري بصفته المحرك

الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم .

الفصل الثالث

تمهيد

تتكون المؤسسات الجزائرية من هياكل إدارية مادية ومعنوية تنشط في بيئة اجتماعية ذات جمهور واسع، مما حتم ادخال وظيفة العلاقات العامة كعلم وفن قائم يهتم بكل مراتب التواصل والتفاعل نظرا لايجابياتها التي تعود على المنظمة، كما تزيد قوة ربط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك الجمهور الخارجي والعمل على بناء صورة إيجابية لتلك المؤسسة، فمؤسسة نفطال بالمدية النموذج الأبرز في دراستنا، لكن العلاقات العامة تحتاج إلى مجموعة من السياسات والطرق العلمية والتنظيم الإداري الجيد، وبداهة التخطيط الذي يتماشى وسياسة المؤسسة، وهذا كله يعرف باستراتيجية العلاقات العامة، فهي مهد لجميع أنشطة العلاقات العامة، حيث سنحاول في هذا الفصل التطبيقي التطرق لاستراتيجية العلاقات العامة بمؤسسة نفقطال بالمدية، وذلك من خلال انتهاج استراتيجية معينة، بالإضافة إلى الوسائل الاتصالية المستعملة من طرف المؤسسة للتواصل مع جماهيرها.

الإطار الزماني:

امتدت هذه الدراسة من خلال الحقبة الزمنية من شهر مارس إلى شهر ماي 2021

الإطار المكاني:

تتمحور دراستنا على مؤسسة نفطال بولاية المدية وكانت على التالي:

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة نفطال.

المطلب الأول: تعريف مجمع نفطال.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن نشأة شركة نفطال.

المطلب الثالث: المجالات الاستراتيجية.

المطلب الرابع: تعريف بمديرية نفطال بالمدية.

المبحث الثاني: أقسام ومصالح مديرية نفطال المدية.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: مهام وإمكانات شركة نفطال.

المطلب الثالث: الأهداف والوسائل.

المطلب الرابع: الاتصال الداخلي والخارجي.

المبحث الثالث: تحليل محتوى المقابلة.

الخاتمة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي:

المبحث الاول : نبذة عن مؤسسة نفطال.

المطلب الأول: تعريف مجمع نفطال.

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، باعتبار 98 بالمئة من مداخيل الجزائر تأتي من صادراتها البترولية، كما تعد المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نفطال والتي تختص بتسويق وتوزيع المواد البترولية، غير أن هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن ولتوضيح ذلك نقدم نبذة تاريخية عن مؤسسة نفطال.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن نشأة شركة نفطال.

إن توزيع وتسويق المواد البترولية في الجزائر كان محتكرا من طرف الشركات المتعددة الجنسيات مثل: إيسو، بتروليوم، بريتيش، شالي، لكن بعد الاستقلال بدأت الجزائر تعمل على وضع قاعدة اقتصادية قوية مبنية أساسا على قطاع المحروقات، لذا قامت السلطات الجزائرية بموجب المرسوم رقم 491/63 الصادر في 31 ديسمبر 1963 بإنشاء شركة تعمل تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة آنذاك وتحمل اسم سونطراك.

أسندت لهذه الشركة مهام اقتصادية حساسة تمثلت في تأمين نقل وتسويق المحروقات ابتداء، بعدها تم توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 1966/09/22 وذلك في مجال البحث، الإنتاج وتحويل المحروقات.

المطلب الثالث: المجالات الاستراتيجية.

تمتاز المؤسسة بتنوع نشاطها التجاري من خلال تسيير حافظة جد متنوعة موزعة على الأقسام، حيث تهتم بـ:

قسم الزفت: تنمية وتطوير نشاط توزيع الزفت من خلال التركيز على ثلاثة أنواع من المنتوجات: الزفت 50/50، الزفت 80/20، الزفت المؤكسد، ويسمح هذا النشاط بتعطية احتياجات السوق من مختلف المنتوجات المتعلقة بالزفت.

قسم غاز البترول المميع: وتهتم أساسا بثلاثة أنواع من المنتوجات منها: غاز (سير غاز)، البوتان ، البروبان، ومن أجل تسيير هذا المنتوج الذي يعتبر منوج استهلاكي واسع يحتاج إلى تنظيم معين.

قسم الوقود الزيوت والعجلات المطاطية، يبقى هذا القسم مهما جدا لوجود تركيز للمنتوجات الأساسية والمتنوعة الموجهة لاستهلاكات الاقتصاد الوطني، وتتكون حافظة النشاط من: المازوت، الزيوت، المنتوجات الخاصة والمطاطية.

المبحث الثاني:

1-1- المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال: يوجد المقر الاجتماعي لشركة نفطال بشارع الكثبان الشراقة، الجزائر العاصمة إذ في 1998/04/18 أصبحت نفطال مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب: 15.650.000.000 دج، وكلها ملك لشركة سوناطراك.

تصميم الهيكل التنظيمي مرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يحدد العلاقة بين مختلف المديريات الفروع، ومراكز اتخاذ القرارات ومراكز تنفيذها، الهيكل التنظيمي في تغير مستمر وذلك نتيجة للتحولات الاقتصادية بمكان آخر تعديل لهيكل المؤسسة سنة 2003، حيث صمم حسب النشاطات الفرعية للمؤسسة.

2-2- المطلب الثاني: مهام وإمكانيات شركة نفطال:

مهام شركة نفطال: إن المهمة الرئيسة لشركة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة، وأهم المنتجات التي تسوق هي: الوقود، الزفت والإطارات المطاطية، المذيبات، الشمع، غاز البترول المميع،..

ولها مهام أخرى تسعى إلى تحقيقها وهي:

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته.

- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.

- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.

- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.

- **الحرص على ادخال كل دراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية.**

المطلب الثالث: الأهداف والوسائل.

تتمثل أهداف نفطال في تأمين المنتوجات والخدمات المسؤولة عنها، وذلك بـ:

- صيانة عقلانية مع تحديد إمكانيات النقل والإنتاج.

- زيادة وتقسيم جغرافي حسن للمنشآت القاعدية لملء وتخزين عاز البترول المميع.

- **تطوير شبكة التوزيع**

ومن أجل القيام بمهامها وتحقيق أهدافها تتطلب مجموعة من الوسائل سواء موجودة أو يستجيب انشاؤها لامتصاص الطلب المتزايد لمواجهة تغيرات الطلب والحفاظ على الطاقة الإنتاجية لها، تقد المؤسسة للاقتصاد الوطني قرابة 7.6 مليون طن من مكافآت البترول ويمثل 51 بالمئة من الاستهلاك الوطني للطاقة النهائية ، تتكون الهياكل القاعدية من :

- 67 مركز إيداع ، توزيع وتخزين الوقود الزيوت والمطاط.

- 44وحدة ملء غاز البترول المميع.

- 16 وحدة لتكوين الزفت.

- 55مستودع لتزويد الطائرات ومراكز البحرية.

-51- مستودع لغاز البترول المميع.

- 1576 محطات البيع منها 901 خاصة.

- 3250شاحنة للتوزيع و 1750 تخص الصيانة.
- 380 كلم من أنابيب الغاز والوقود.

الفصل الثالث :استراتيجية العلاقات العامة و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة نفطال بالمدية

قسم علوم الإعلام و الإتصال

تخصص علاقات عامة

أنا طالبة علوم الإعلام و الإتصال سنة ثانية ماستر علاقات عامة بصدد إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر ،حيث تتمحور دراستي حول دور استخدام استراتيجية العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي ،دراسة حالة لشركة نفطال بالمدية.

لذا نرجوا منكم إفادتنا بكل صدق و موضوعية الإجابة عن أسئلتنا التي لن تخرج عن إطار علمي محض .

المحور الأول :استراتيجية العلاقات العامة

السؤال 01 :هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام عمل الإدارة ؟.

السؤال 02 :ما رأيك في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين في إدارتك و الأًقسام التابعة لها ؟.

السؤال 03 :ما هي مختلف الوظائف الذي يقوم بها مكتب العلاقات العامة ؟.

السؤال 04 :هل استخدام استراتيجية العلاقات العامة له أهمية لمؤسسة نفطال ؟.

السؤال 05 :فيما تتمثل أهداف استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسة نفطال بالمدية ؟.

السؤال 06 :ما هي الأساليب و الوسائل الاتصالية المستعملة في إدارة العلاقات العامة بمؤسسة نفطال بالمدية؟.

السؤال 07 :كيف يتم إعداد استراتيجية العلاقات العامة ؟

السؤال المطروح رقم 01 الشخص المبحوث	هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام الإدارة
– رشيد مزغيش – المدير التنفيذي للموارد البشرية بالمديرية	ج1) الهيكل التنظيمي الذي تعتمده المديرية يتوافق مع مهام إدارتها كونه يعتبر أساس تكوينها
– نعيمة دوايسية – المدير التنفيذي بإستراتيجية التخطيط و الإقتصاد بالمديرية	ج2) الهيكل التنظيمي للمديرية يربط أقسامها و يحدد علاقات و مهام الموظفين
– إلياس تركمان – مشرف مكتب لرئيس لجنة الإدارة بالمديرية	يعتبر الهيكل التنظيمي أساس بناء الإدارة كونه يساعد على تحقيق أهدافها
– يوسف بن رقية – عضو لجنة الإدارة بالمديرية	الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و التعليمات و الرقابة و يدعم استراتيجية المديرية
– عبد الكريم كرالد – مدير إدارة الهندسة بالمديرية	يتوافق الهيكل التنظيمي مع مهام الإدارة كونه من المكونات الأساسية لبنيتها الداخلية و الخارجية
– جمال بوكرمة – رئيس قسم الأعمال	يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد العمليات التي تجري داخل المديرية
– عبد الباقي بن سعيد – مدير إدارة الصحة و السلامة البيئية	ينظم العلاقة بين مختلف أعضاء الإدارة

تحليل الجدول رقم 01 :

السؤال الأول :هل يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام عمل الإدارة ؟

كانت الإجابة على هذا السؤال من قبل أغلبية المبحوثين على أن الهيكل التنظيمي الذي تعتمده المديرية يتوافق مع مهام إدارتها كونه يعبر أساسا عن تكوينها هذا ما أجاب عنه المبحوث رقم واحد [1] ،حيث أضاف المبحوث رقم اثنين [2] أن الهيكل التنظيمي للمديرية يربط الأقسام و يحدد علاقات و مهام الموظفين ،أجاب المبحوث رقم ثلاثة [3] أن الهيكل التنظيمي هو أساس بناء الإدارة كونه يساعد على تحقيق أهدافها ،كما أنه أضاف المبحوث رقم أربعة [4] أنه يبين العلاقات الرسمية و التعليمات و الرقابة و

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "رشيد مزغيش".
[2] مقابلة سبق ذكرها مع السيدة " نعيمة حوايسية".
[3] مقابلة سبق ذكرها من السيد "الياس تركمان ".
[4] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "يوسف بن رقية".

يدعم استراتيجية المديرية ،بتكامل عناصر (التقارير و التنعليمات و غيرها)هذا ما يسهل عليه تطبيقها باعتباره محتوى حيوي له أثر فعال على عملية تنفيذ الاستراتيجيات أجاب المبحوث رقم خمسة [1] ،مدعما إجابة زميله :في مديريتنا تتمثل الإدارات الرئيسية و الفرعية وصولا إلى مستوى الفرد باعتباره شاعرا لوظيفة معينة ضمن الهيكل التنظيمي ، و هو يتوافق مع مهامها باعتباره من المكونات الأساسية لبيئتها الداخلية و بموجبه يتم توزيع الأدوار و المسؤوليات ،و الصلاحيات ،و تتحدد شبكات الاتصال و انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية و الإدارية .

أجاب المبحوث رقم سبعة [2] أن الهيكل التنظيمي يحدد العمليات التي تجري داخل المديرية لإنجازها و تسهيل مهمتها و توضيح أساليبها ،إضافة إلى أنه ينظم العلاقة بين الإدارة و المرؤوسين كونهم يسيرون وفق هيكل واضح مدروس و مخطط بدقة ،ما يحقق التعاون و التنسيق بين جميع أقسامها المختلفة .

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "عبد الكريم كرالد .
[2] مقابلة سبق ذكرها مع السيد" جمال بوكرمة ".

السؤال المطروح رقم 02 الشخص المبحوث	ما رأيك في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين؟
– رشيد مزغيش – المدير التنفيذي للموارد البشرية بالمديرية	علاقة الموظفين برؤسائهم ودية و طيبة
– نعيمة دوايسية – المدير التنفيذي بإستراتيجية التخطيط والإقتصاد بالمديرية	توجد علاقة مهمة و متماسكة بين الرؤساء و المرؤوسين
– إلياس تركمان – مشرف مكتب لرئيس لجنة الإدارة بالمديرية	تعتبر علاقة مبنية على الإحترام المتبادل مما يساعد تحقيق الأهداف الخدماتية
– يوسف بن رقية – عضو لجنة الإدارة بالمديرية	تعتبر العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين بمثابة تعزيز الثقة و تحقيق الفهم المشترك
– عبد الكريك كرالد – مدير إدارة الهندسة بالمديرية	تسهم طبيعة هذه العلاقة في تحسين مستوى أداء العاملين
– جمال بوكرمة – رئيس قسم الأعمال	بما أن الموظفين يعملون مع بعض طيلة الأيام فمن الطبيعي أن تكون بينهم علاقات جيدة
– عبد الباقي بن سعيد – مدير إدارة الصحة و السلامة البيئية	يعتبر استقرار المديرية مرتبط بتنمية القيم الإنسانية و كذا خلق الشعور بالإنتماء داخل المؤسسة

تحليل جدول رقم 02 :

أجاب المبحوث رقم (1)[1]: إن علاقة الموظفين برؤسائهم ودية و طيبة ،بعيدة عن العراقيل و التعقيدات حيث لاحظنا هذا بين الموظفين هي كل مصلحة .

أجابت رقم اثنان (2) [2]:إن العلاقة متماسكة بين الرؤساء و المرؤوسين ،من خلال التعامل المباشر بينهم و قد لاحظنا جو من الأخوة و الإحترام و التعاون المتبادل يعكس هذه العلاقة بين الموظفين .

[1]مقابلة مع السيد رشيد مزغيش ،المدير التنفيذي للموارد البشرية ،بمكتبه ،يوم 2021/04/28 على الساعة 14:30.
[2]مقابلة مع السيد إلياس تركمان ،مشرف مكتب لرئيس لجنة الإدارة بالمديرية يوم 2021/04/28 على الساعة 11:00.

و أجابا المبحوث رقم (3) [1]:أن هذه العلاقة أغلبيتها علاقة عمل محترم داخل المديرية ،مما تساعد في تحقيق الأهداف الخدماتية .

كما أضاف المبحوث رقم (4)[2]:أنها تجسد الإطار العام للثقة و تحقيق الفهم المشترك و إدارة سمعة المديرية داخليا و خارجيا لمعرفة أراء و اتجاهات العاملين و إشراكهم في عملية إتخاذ القرار للإستمرارية علاقة المنفعة بين الجمهور الداخلي و تحقيق الرضى و التأييد.

و أضاف المبحوث رقم خمسة (5)[3]:أن طبيعة هذه العلاقة تسهم في تحسين مستوى أداء العاملين ،فمن الطبيعي أن تكون هذه العلاقة جيدة كما أجاب البحوث رقم ستة(06)[4] أنه بحكم أن الموظفين يعملون مع بعضهم البعض لساعات طويلة و هذا ما لاحظناه في المديرية حيث أن هناك بيئة ملائمة و منضبطة ،تساعد في زرع قيم الإحترام و تقوي سلوك الإخلاص و الصدق و الأمانة و إحترام الأراء الشخصية و الشعور بالكرامة و العدل حيث أن المبحوث رقم (7[5]،أكد أن استقرار المديرية مرهون بتنمية القيم الإنسانية في موردها البشري لخلق الشعور بالإنتماء المؤسسين

[1] مقابلة مع السيد يوسف بن رقية ،عضو لجنة الإدارة بالمديرية يوم 2021/04/28 على الساعة 14:40.
[2] مقابلة مع السيد عبد الكريم كرالد مدير إدارة الهندسة بالمديرية يوم 2021/04/28 على الساعة 15:20.
[3] مقابلة مع السيد جمال بوكرمة ،رئيس قسم الإعلام بالمديرية يوم 2021/04/29 على الساعة 10:00.
[4] مقابلة مع السيد عبد الباقي بن سعيد ،مدير إدارة الصحة و السلامة البيئية يوم 2021/04/29 على الساعة 10:45.
[5] مقابلة مع السيدة نعيمة حوايسية ،المدير التنفيذي لإستراتيجية التخطيط و الإقتصاد بالمديرية يوم 2021/04/28 على الساعة 10:00 .

الجدول رقم 03 :

السؤال المطروح 03 الشخص المبحوث	ما هي مختلف الوظائف التي يقوم بها مكتب العلاقات العامة؟
– رشيد مزغيش – المدير التنفيذي للموارد البشرية بالمديرية	العلاقات العامة ليست محصورة في المكتب أو المصلحة بل تتعدى هذا من خلال الاتصالات الرسمية و غير الرسمية
– نعيمة دوايسية – المدير التنفيذي بإستراتيجية التخطيط و الإقتصاد بالمديرية	يتمثل نشاط العلاقات العامة في هيكلة مديريتنا لدى مكاتب رؤساء المصالح الذين يتوسطون و ينقلون انشغالات الموظفين إلى الإدارة العليا
– إلياس تركمان – مشرف مكتب لرئيس لجنة الإدارة بالمديرية	العلاقات العامة هي نشاط اتصالي يجسد الإطار العام الذي توضع فيه المديرية ،حيث أنها تتمثل في الجهود الإدارية المخططة و المستمرة بهدف تعزيز التفاهم المتبادل
– يوسف بن رقية – عضو لجنة الإدارة بالمديرية	جهاز العلاقات العامة متواجد في الهيكل التنظيمي للمديرية يتمثل في تنفيذ مخطط الاتصال في المؤسسة
– عبد الكريك كرالد – مدير إدارة الهندسة بالمديرية	العلاقات العامة في مديريتنا تتمثل في الاتصال و لها دور كبير في تحقيق الفهم و التعاطف ...

تحليل الجدول رقم (03) :

أجاب المبحوث رقم واحد (01)[1] :إن العلاقات العامة ليست محصورة في المكتب أو المصلحة أو الهيكل التنظيمي ،بل تمارس من خلال الإتصالات الرسمية و غير الرسمية و أضاف المبحوث رقم إثنان[2]أنه في هيكلة المديرية يتمثل هذا النشاط لدى مكاتب رؤساء المصالح الذين يتوسطون و ينقلون انشغالات الموظفين و اهتماماتهم إلى الإدارة العليا .

و قد أجاب المبحوث رقم ثلاثة (3)[3] بأن العلاقات العامة بنشاط اتصالي يجسد الإطار العام الذي توضح فيه المديرية ،و عليه فإنها تتمثل في الجهود الإدارية المخططة و المستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنشأة و جمهورها و تدعيم العلاقات المليئة بالثقة التي تقوم أساسا على المعرفة و الفهم المتبادل بين المديرية و جمهورها المتأثر بوظائفها و أنشطتها بذلك فإن هذه الوظيفة الإدارية تهدف للوصول إلى التفاهم المتبادل عن طريق النشر و الإعلام و الإتصال .

أجاب المبحوث رقم أربعة (4) [4]أن جهات العلاقات العامة متواجدة في الهيكل التنظيمي للمديرية ،حيث ن العلاقات العامة تتمثل في تنفيذ مخطط الإتصال في المؤسسة ذات أمر ضروري حتى تستطيع الإدارة أن تتفهم جمهورها الداخلي و تكشف عن احتياجاته و رغباته و تعمل على تنمية علاقته معها ،هذا من أهم مقومات نجاح المديرية و يتوقف هذا على قوة نظام الإتصال و وسائله ما يبرز دورها في هذا الميدان بخلق علاقة طيبة بين الإدارة و العمال .

و قد أجاب المبحوث رقم خمسة (5) [5]أن العلاقات العامة في مديريتنا تتمثل في الإتصال و لها دور كبير في تحقيق الفهم و التعاطف و التعريف بنشاطات المديرية و دعم المتعاملين و الهيئات المتدخلة فيها و السهر على تلبية حاجاتها و العمل على تكييف أعمال المنظمة مع مختلف الجماعات و المؤسسات.

---

[1]مقابلة سبق ذكرها مع السيد" رشيد مزغيش" .
[2]مقابلة سبق ذكرها مع السيدة " نعيمة حوايسية".
[3]مقابلة سبق ذكرها مع السيد "إلياس تركمان ".
[4]مقابلة سبق ذكرها مع السيد "يوسف بن رقية".
[5]مقابلة سبق ذكرها مع السيد "عبد الكريم كرالد".

السؤال المطروح 04 الشخص المبحوث	
– رشيد مزغيش	ما هي أهمية استخدام استراتيجية العلاقات العامة بمؤسسة نفطال ؟
– نعيمة دوايسية	تساعد المؤسسة على التقرب من جماهيرها
– إلياس تركمان	فك العزلة بين المؤسسة و جماهيرها
– يوسف بن رقية	دعم و كسب ثقة حسنة للمؤسسة في البيئة التي تنشط فيها
– عبد الكريك كرالد	زيادة رأس مال المؤسسة من خلال استقطاب الممولين

تحليل الجدول رقم (04)[1] :

تتضح لنا أن أهمية استخدام استراتيجية العلاقات العامة بمؤسسة نفطال :

أساسية في مديرية نفطال بالمدية و هذا ما أوضحه لنا كل من السيد رشيد مزغيش و السيدة نعيمة حوايسية ،حيث أوضحوا أنه لا يمكن تصور منظمة تنشيط في وسط تنعدم فيه تلك الصفة التفاعلية بل أهمية استخدام إستراتيجيات العلاقات العامة تتجلى في تلك العلاقة الإتصالية بين الموظفين و الممولين و الزبائن ،كما أن السيد إلياس تركمان أكد أن شريحة الجمهور النشط في الوسط الداخلي و الخارجي و العمل دون الإنشغال بالأمور التافهة ،و في المقابل تقبل صفات الأخوة و البهجة و بعض السلوكات الإيجابية التي تساعد على التفاعل في الوسط العملي للمنظمة بين العمال و تنعكس في الصورة الإيجابية لها.

كما أجاب المبحوث رقم أربعة (04)[2] أن المديرية تعتمد في تنظيمها الإداري على العلاقات العامة بشكل كبير جد .

[1] مقابلة سبق ذكرها ،مع السيد "رشيد مزغيش".

[2] مقابلة سبق ذكرها ،مع السيد "يوسف بن رقية".

و ذلك من خلال إرشاد و توجيه الإدارة بما يخدم مصلحة المؤسسة ،كما يتضح أن للمؤسسة مؤهلات تعتمد في تطبيقها على العلاقات العامة ،فهي على تقريب المؤسسة من جماهيرها بالإضافة إلى بناء صورة حسنة في البيئة التي تنشط فيها .

أجاب المبحوث رقم خمسة [1]عبد الكريم كرالد أن أهمية استخدام استراتيجية العلاقات العامة يتضح من خلال الإعتماد على عدة أليات أهمها :الإتصال و التفاهم و التنسيق .

بالإضافة إلى الإقناع و التأثير و محاولة التوفيق بين متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية.

السؤال المطروح 05 الشخص المبحوث	فيما تتمثل أهدا استراتيجية العلاقات العامة في مؤسسة نفطال؟
– رشيد مزغيش	بالنسبة للأهداف المرتبطة بالمؤسسة تتمثل في :ضمان الإتصال المتداول داخل المؤسسة و التنظيم الجيد للعمل
– نعيمة دوايسية	الأهداف المتعلقة بالإدارة تتمثل في خلق اتصال دوري و يومي انطلاقا من الإدارة وصولا إلى العمال
– إلياس تركمان	خلق علاقة هادئة و ضمان الاتصال بين مختلف المصالح و كذا كسر حاجز الملل بين العمال
– يوسف بن رقية	تحقيق الأهداف المسطرة في أجالها و أيضا المراقبة المستمرة
– عبد الكريك كرالد	الإحاطة بالتطورات التي تحدث في مجال العلاقات العامة و الاتصال و العمل على التعرف عليها

[1]مقابلة سبق ذكرها ،مع السيد "عبد الكريم كرالد ".

تحليل الجدول رقم 05 :

يتضح لنا من خلال المبحوث رقم 01[1] :أن الهدف من العلاقات استخدام العلاقات العامة يأتي في الدرجة الأولى ،و يبرز ذلك من خلال رعاية العلاقات الإنسانية السليمة داخل المؤسسة من جهة ،و زيادة الثقة بين جماهيرها و المؤسسة في حد ذاتها من جهة أخرى و أضاف المبحوث الثاني (2) [2]أن العلاقات العامة تعمل على الكشف على الأراء و الاتجاهات اتجاه المؤسسة من خلال رسم سياستها و خططها و برامجها لتحقيق التوازن و التوافق داخل المؤسسة حتى تستطيع مزاولة نشاطها و تحسين مستوى الخدمات بها.

ليأتي بعد ذلك هدف العلاقات العامة بالنسبة لعمال وحدة نفطال بالمدية من خلال إشعار كل فرد في المؤسسة بأهميته و قيمته العملية ،و نشر الوعي بين العاملين و تعريفهم على دورهم بالمؤسسة بغية القضاء على المشاكل الداخلية التي قد تعرقل سير العمل ،و السعي وراء إيجاد التفاهم و التعاون المتبادل بين العمال داخل المؤسسة .

كما أضاف المبحوث رقم ثلاثة (3)[3] أن هدف العلاقات العامة بالنسبة للجمهور الخارجي (مجموعة من الزبائن و الممولين و المؤسسات...) ،و الذي يتمثل في تحسين صورة و سمعة مؤسسة نفطال بالمدية لدى الجمهور الخارجي بصفة عامة و بشكل مستمر ،و دعم الإنطباعات عنها من خلال التقديم الجيد للخدمات .

كما أجاب المبحوث رقم 04[4] أن هدف استخدام استراتيجية العلاقات العامة بالنسبة لإدارة مؤسسة نفطال يكمن في الرقابة على جميع النشاطات الداخلية و الخارجية ،و كذلك التنظيم الجيد لكل عملية بالإضافة إلى التخطيط الفعال قبل بداية أي رسم للخطط و البرامج .

---

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "رشيد مزغيش".
[2] مقابلة سبق ذكرها مع السيدة "نعيمة جوايسية".
[3] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "إلياس تركمان".
[4] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "يوسف بن رقية".

و في الأخير تمثلت إجابة المبحوث رقم خمسة (05) [1]بأن أساس العلاقات العامة بمؤسسة نفطال بالمدية هو تحقيق التفاهم المشترك و الثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة و أطراف العمل سواء تعلق الأمر بالجمهور الداخلي أو الخارجي .

السؤال المطروح 06 الشخص المبحوث	ما هي الأساليب و الوسائل الاتصالية المستعملة في إدارة العلاقات العامة بمؤسسة نفطال بالمدية؟
– عبد الباقي بن سعيد	نستخدم نظام الباب المفتوح و ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعمال و الإدلاء بأرائهم
– نعيمة دوايسية	يتم استخدام نظام الإقتراحات في المديرية أي إناء نظام لقبول اقتراحات و انشغالات العمال و الموظفين بشأن شروط العمل
– إلياس تركمان	يستخدم نظام مشاركة العمال في الإدارة و هي طريقة يستخدمها مدير المؤسسة لمعرفة رغبات العمال و وجهات نظرهم
– يوسف بن رقية	يتم استخدام الهاتف حيث يتم ذلك من خلال مختلف الاتصالات التي تدور بين المدير و الموظفين ،و بين كافة الأقسام بالمؤسسة
– عبد الكريك كرالد	نستخدم المطويات حيث أننا نقوم بتوزيعها على مستوى المؤسسة

تحليل الجدول رقم 06 :

أجمع جل المبحوثين على أن أغلب الوسائل و الأساليب المستخدمة في تسيير العلاقات العامة من طرف مؤسسة نفطال بالمدية تتمثل في كل من الوسائل المباشرة للإتصال و التي تعتبر أكثر فاعلية و تأثيرا من الوسائل الأخرى ،لأن الاتصال بين المرسل و المستقبل عادة ما يكون وجها لوجه ،حيث تتمثل استخدام الوسائل في :

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "عبد الكريم كرالد".

كما أجاب المبحوث رقم واحد [1] نظام الباب المفتوح أو المقابلات الشخصية التي تجمع المدير بأحد الموظفين بغية تنمية و تأكيد العلاقات الإنسانية و حل مشاكل العمل و إيجاد التعاون ،و التنسيق بين مختلف الأقسام و الوحدات .

أجاب المبحوث الثاني [2] أنه يتم الاعتماد على نظام الاجتماعات و التي تكون متسلسلة ،يجتمع المدير من خلالها بمجموعة من الموظفين لنقل بعض الإقتراحات بغية الوصول إلى قرار يخدم مصلحة المؤسسة.

أضاف المبحوث رقم ثلاثة [3] أنه يتم استخدام نظام الإقتراحات حيث يعتبر هذا النظام من أحسن وسائل الاتصال التي تلجأ إليها المؤسسة ،لشرح وجهة نظر ما في المسائل الداخلية للمؤسسة ،أو تكميل نقص أو كل ما يتعلق بالحياة المهنية .

كما أجاب المبحوث رقم أربعة [4] أنه تستخدم الوسائل المسموعة المتمثلة في الهاتف الذي أصبح ضرورة في إتمام الايضاحات و الاستفسارات فيما بين الموظفين و المدير أو الإدارة ،بأسرع وقت ممكن و اختصار المسافات قصد إنجاز المصالح الهامة و العاجلة .

و في الأخير أضاف المبحوث رقم خمسة [5] أنه تستخدم أيضا الوسائل المكتوبة المتمثلة في لوح الإعلانات "المعلقات" بالإضافة إلى المطويات و الحملات التحسيسية ،و هي وسائل تستخدمها المؤسسة من خلال نشر القرارات و الأوامر ،انعقاد الإجتماعات ،فهي موجهة أساسا للجمهور الداخلي للمؤسسة ،إلا الحملات التحسيسية فهي تخص الجمهور الخارجي.

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "عبد الباقي بن سعيد".
[2] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "نعيمة حوايسية".
[3] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "إلياس تركمان".
[4] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "يوسف بن رقية".
[5] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "عبد الكريم كرالد" .

السؤال المطروح 07 الشخص المبحوث	كيف يتم إعداد استراتيجية العلاقات العامة؟
– رشيد مزغيش	يتم إعداد الاستراتيجية الخاصة بالعلاقات العامة عن طريق أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة و أسلوب تحليل مجالات العمل
– نعيمة دوايسية	يتم من خلال استخدام السيناريوهات
– إلياس تركمان	يتم استخدام أسلوب الطوارئ أو الموقف
– يوسف بن رقية	وضع أسلوب علمي و كذا تقييم الأداء
– عبد الكريك كرالد	العلاقات العامة عن طريق تسطير الأهداف الحالية و الجمهور المستهدف و ماهية الأنظمة المؤثرة و المتأثرة في المؤسسة
– جمال بوكرمة	وضع البرامج من خلال المواد المخصصة بنشاطات المؤسسة كالمؤتمرات و الحفلات
– عبد الباقي بن سعيد	تقييم مدى نجاح برنامج العلاقات العامة و كذا تقييم الأداء و اختيار المكان المناسب

تحليل الجدول رقم 07 :

يعرف التخطيط بأنه :رسم التهيئة لأي عمل ،بمعنى قبل بداية انجاز أي مهام لابد من دراسة حدوده المختلفة ،و التفكير في كيفية إعداد هذا الإنجاز أي التطرق لكل الصعوبات و الإيجابيات ،فالتخطيط الاستراتيجي أربع استراتيجيات لابد أخذها بعين الإعتبار و هي :

1) الاستراتيجية الدفاعية 2،)الاستراتيجية الهجومية 3) الاستراتيجية المستقرة ، 4) الاستراتيجية المتنوعة .

كما ذكر المبحوث الأول [1] بأن هذه الاستراتيجيات بمثابة الدليل للتخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة في مؤسسة نفطال بالمدية ،فرسمها و تطبيقها يؤدي إلى وضوح الرؤية و تحديد الأهداف ،أيضا استخدام المثل للموارد و الإمكانات المتاحة .

كما أن التخطيط يزيد من التعامل و التنسيق في تحديد أولويات بما يتفق مع الاحتياجات و السيطرة على المشاكل حيث أجاب المبحوث الثاني [2] بأن كيفية إعداد استراتيجية العلاقات العامة و وضع البرامج بعد تصميمها في إطار التخطيط الاستراتيجي ،الذي يتحكم في عملية تعين البرامج بإختيار الأسلوب العلمي الصحيح و معرفته حق المعرفة بالنسبة لمنفذ البرنامج مع سياسة المؤسسة و مكانتها و مسؤولية عمله ،حيث أضاف المبحوث رقم ثلاثة [3] أن توفير المعلومات الكافية و الشاملة وسائل الاتصال اللازمة و الفعالة و العنصر البشري الكفئ ،كما أضاف المبحوث رقم أربعة [4] أنه يمكن وضع برنامج يفسر و يقسم العمل حسب كل قسم و مصلحة مع مراعاة التخصصات العلمية في ذلك .

أجاب المبحوث رقم خمسة [5] أن كيفية إعداد استراتيجية العلاقات العامة تعتبر إحدى العناصر الجامعة و الشاملة للاستراتيجية حتى تتمكن مؤسسة نفطال من تحقيق نجاح هذه الخطوات استعانت بخبراء و مختصين في هذا المجال ،لإجراء بعض استبيانات في زمان و مكان معين مع تحديد أهداف الجمهور الإيجابية تجاه المؤسسة في كل جوانب الميزانية.

أجاب المبحوث رقم ستة [6] بأن كيفية إعداد استراتيجية العلاقات العامة بأن تحديد الجمهور يساعد مؤسسة نفطال بالمدية على معرفة الخدمة الموجهة لأي نوع من أنواع الجمهور المستهدف مع مراعاة السمات الخاصة به .

و في الأخير نوه المبحوث رقم سبعة [1] بأن (التخطيط الاستراتيجي و تنفيذ البرامج و إعدادها و تحديد الجمهور المستهدف و خطوات إعداد استراتيجية العلاقات العامة) هذه الاربعة لا يمكن للمؤسسة

[1]مقابلة مع السيد رشيد مزغيش ،المدير التنفيذي للموارد البشرية ،بمكتبه ،يوم 2021/04/28 على الساعة 14:30.
[2]مقابلة مع السيد إلياس تركمان ،مشرف مكتب لرئيس لجنة الإدارة بالمديرية يوم 2021/04/28 على الساعة 11:00.
[3]مقابلة مع السيد يوسف بن رقية ،عضو لجنة الإدارة بالمديرية يوم 2021/04/28 على الساعة 14:40.
[4]مقابلة مع السيد عبد الكريم كرالد مدير إدارة الهندسة بالمديرية يوم 2021/04/28 على الساعة 15:20.
[5]مقابلة مع السيد جمال بوكرمة ،رئيس قسم الإعلام بالمديرية يوم2021/04/29 على الساعة 10:00.
[6]مقابلة مع السيد عبد الباقي بن سعيد ،مدير إدارة الصحة و السلامة البيئية يوم 2021/04/29 على الساعة 10:45.

أن تسير بدون استراتيجية عامة و استراتيجية العلاقات العامة فكل منها يساهم في نجاح تحديد أهداف المؤسسة و طريقة توجهها نحو المستقبل عبر طرق اتصالية سليمة .

المحور الثاني : الاداء الوظيفي و تأثيره على العمال

السؤال 01 :هل هناك سياسة واضحة بتخطيط المستقبل الوظيفي ؟.

السؤال 02 :ما هو رأي الموظفين حول أداء عملهم ؟.

السؤال 03 :هل تقوم الشركة بدعم و تشجيع جميع الموظفين لتطوير أدائهم و إبراز مهاراتهم و تحقيق أهدافهم ؟.

السؤال 04 :هل تتيح لك الوظيفة الحالية فرصة للمكانة الإجتماعية المناسبة ؟.

السؤال 05 :هل تحرص إدارتك على جذب المزيد من الإطارات البشرية المؤهلة؟.

السؤال 06 :هل هناك تدريب لموظفيكم في إدارتكم لتحسين أدائهم الوظيفي ؟.

السؤال 07 :هل استخدام إستراتيجية العلاقات العامة ساعدت في تحسين الأداء الوظيفي للعمال؟.

السؤال 01 الشخص المبحوث	هل هناك سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي ؟
– رشيد مزغيش – المدير التنفيذي للموارد البشرية بالمديرية	يوجد سياسة بتخطيط لأن القطاع تعطى له أهمية من قبل الجهات المعنية و المختصة
– نعيمة دوايسية – المدير التنفيذي بإستراتيجية التخطيط و الإقتصاد بالمديرية	هناك وجود بنية في تطوير تخطيط المستقبل الوظيفي من خلال جملة من الاقتراحات من أجل بلوغ المستوى المطلوب
– إلياس تركمان – مشرف مكتب لرئيس لجنة الإدارة بالمديرية	قال أنه :هناك سياسة واضحة للتخطيط تخدم الجانب الوظيفي لعمال المديرية من خلال تبادل الأراء بين الرؤساء و الموظفين
– يوسف بن رقية	أقر على أنه :المستقبل الجيد للأداء يتحقق

[1]مقابلة مع السيدة نعيمة حوايسية ،المدير التنفيذي لإستراتيجية التخطيط و الإقتصاد بالمديرية يوم 2021/04/28 على الساعة 10:00 .

– عضو لجنة الإدارة بالمديرية	من خلال التكوينات المختلفة و توفير بيئة عمل ملائمة لإبراز المهارات الفنية للموظفين و تطويرها
– عبد الكريم كرالد – مدير إدارة الهندسة بالمديرية	قال أنه سياسة التخطيط للمستقبل الوظيفي يتمثل في مختلف التكوينات التي تعطي الفرصة لجميع الموظفين
– جمال بوكرمة – رئيس قسم الأعمال	أقر على أنه :التركيز على العنصر البشري و المادي مهم جدا في عمليات الإنتاج فنجاح المشاريع مرتبط بتكامل عناصرها المادية و البشرية
– عبد الباقي بن سعيد – مدير إدارة الصحة و السلامة البيئية	انعدام سياسة تنمية المسار الوظيفي يعني الحاق الضرر بالمديرية ككل

تحليل الجدول رقم (01):

يعد توجيه هذا السؤال إلى المبحوث رقم واحد [1] أجاب كالأتي :هناك سياسة في التخطيط حيث أنه تعطى له أهمية من قبل الجهات المعنية و المختصة أضاف المبحوث رقم اثنان [2] فمن خلال إجابته فإن هناك بنية في تطوير هذا الأخير من خلال جملة من الاقتراحات المتبادلة بين الوزارات و المديريات التابعة لها لبلوغ المستوى المطلوب و النهوض به و هذه السياسة لا تتحقق إلا في ظل هذه الاقتراحات ،بالإضافة إلى استمرار العمل و التركيز على المورد البشري و المادي و الوقوف على نقاط قوتهما و تعززيها و هذا ما يدفع للتخطيط السليم و الواضح لإنجاز برامج المديرية .

من جهة أخرى أجاب المبحوث رقم ثلاثة [3] :هناك سياسة واضحة للتخطيط تخدم الجانب الوظيفي لعمال المديرية من خلال تبادل المقترحات و الأراء بين الرؤساء و الموظفين من أجل تحسين أدائهم بتقييم عمله و خبراتهم و معارفهم و اختيار الأكفاء منهم و اشراكهم في مختلف القرارات التي تخدم مديرتنا ،ما يعكس نجاح التخطيط في نشاطاتها .أجاب المبحوث رقم أربعة [4] :بأن المستقبل الجيد للأداء يتحقق من خلال التكوينات المختلفة و توفير بيئة عمل ملائمة لإبراز المهارات الفنية للموظفين و تطويرها و تحسينها ،هذا ما تسعى إليه القيادة الإدارية باعتبارها المسؤولة عن ذلك بغية تنمية روح

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "رشيد مزغش".
[2] مقابلة سبق ذكرها مع السيدة " نعيمة حوايسية ".
[3] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "إلياس تركمان ".
[4] مقابلة سبق ذكرها مع السيد" يوسف بن رقية".

الابتكار لدى الموظفين و زرع الرغبة فيهم لتحسين أدائهم و حشد الطاقات و الجهود لتحقيق الأداء المستقبلي الكفئ ،كما أضاف المبحوث رقم خمسة [1] أن سياسة التخطيط للمستقبل الوظيفي يتمثل في مختلف التكوينات التي تعطي الفرصة لجميع الموظفين ،لإبراز مهاراتهم و قدراتهم العملية ،كما أوضح المبحوث رقم ستة [2] على أن التركيز على العنصر البشري و المادي مهم جدا في عمليات الإنتاج و التسويق و الإستفادة من الخدمات بالنظر إلى كونه عاملا أساسيا يرفع مستوى الجودة في تحقيق الإنجازات إذا استثمر بالطريقة التي تتوافق و أهداف المديرية فنجاح مشاريعها مرهون بتكامل عناصرها المادية و البشرية ،هذا ما يدفعها إلى تحقيق الإستقرار الوظيفي و التنسيق بين أقسام إدارتها ،فالتخطيط الجيد لسياستها يتطلب قدرات قيادية قادرة على استغلال الموارد المادية و البشرية و تقييمها بطريقة ممتازة و مستمرة لإتخاذ القرارات المناسبة ،كما أوضح المبحوث رقم سبعة [3] أن إنعدام سياسة تنمية المسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركة العمالة و وضعها داخل سياج لا تتحرك منه ،فقلت حركات الترقية و المكافأت تضر بمصالحها .

السؤال 02 الشخص المبحوث	ما هو رأي الموظفين حول أداء العمل ؟
– رشيد مزغيش	تقييم الأداء من مقبول إلى جيد على العموم حيث يوجد هناك عوامل مختلفة تتحكم في مستوى أداء كل موظف
– نعيمة دوايسية	هناك العامل النفسي الذي يؤثر بنسبة كبيرة على أداء الموظفين
– إلياس تركمان	أوضح أنه :شخصية الموظف و ضميره المهني هما المسؤولان عن أدائه
– يوسف بن رقية	أوضح أنه جميع الموظفين راضيين عن طبيعة العمل و يؤدونه دون تقصير
– عبد الكريم كرالد	يوجد موظفين ملتزمين بالعمل و يدركون دورهم و مهامهم و لهم دافعية لتحقيق المستوى الوظيفي المطلوب

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد"عبد الكريم كرالد".
[2] مقابلة سبق ذكرها مع السيد"جمال بوكرمة".
[3] مقابلة سبق ذكرها مع السيد"عبد الباقي بن سعيد".

– جمال بوكرمة	الأداء الذي يقوم به الموظفين كان في المستوى و يتوافق مع سياسة المديرية في تحقيق التنمية الاقتصادية
– عبد الباقي بن سعيد	أوضح أنه :الوظيفة الموكلة لموظف معين حيث المهنة تكون متقنة و جيدة بحكم بيئة الوظيفية الجديدة ،حيث يحرص على اتقان عمله خوفا من التوبيخ أو من الملاحظات أو العقوبات

تحليل الجدول رقم 02 :

أجاب المبحوث رقم واحد [1] :الأداء من مقبول إلى جيد على العموم و لكن هناك عوامل مختلفة تتحكم في مستوى أداء عمل موظف ،فمن أبرزها قلة وسائل الدعم التي تشجعهم و تبقيهم على مستوى أداء معين ،نرد على ذلك انعدام روح المسؤولية أحيانا ،كما أضاف المبحوث رقم اثنين [2] أنه العامل النفسي الذي يؤثر بنسبة كبيرة على أداء الموظفين ،فإذا كانت جيدة و مستقرة يكون الأداء في المستوى و العكس إذا كانت غير مستقرة فإن هذا يؤثر بشكل سلبي على طريقة عملهم ،و في نفس السياق يضيف المبحوث رقم ثلاثة [3] :أن شخصية الموظف و ضميره المهني هما المسؤولان عن أدائه ،فهناك من يقوم بعمله الموكل إليه بكل مسؤولية و عليه يمكن القول بأن الموظفين الذين يقومون بتأدية مهامهم يرون أن الرضى عن وظائفهم و التخطيط الجيد و فهم الأوامر و التعليمات التي تصدرها الإدارة العليا ،يساهم في رفع مستواهم الوظيفي في المديرية من أجل مواجهة كل التحديات بالإضافة إلى الإحاطة بكل المشكلات و الصعوبات التي تحد من قدرتهم على الأداء .

أما المبحوث رقم أربعة [4] فكانت إجابته :أن جميع الموظفين راضيين عن طبيعة العمل و يؤدونه دون تقصير ،مما ساهم في بلوغهم المستوى المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة في المديرية ،فاستقرارها مرهون بالأداء المميز لموظفيها ،فالأداء في أي مستوى تنظيمي لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فقط ،بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا .

---

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "رشيد مزغش".
[2] مقابلة سبق ذكرها مع السيدة " نعيمة حوايسية ".
[3] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "إلياس تركمان ".
[4] مقابلة سبق ذكرها مع السيد" يوسف بن رقية".

في حين أجاب المبحوث رقم خمسة [1] :أنه يوجد موظفين ملتزمين بالعمل و يدركون دورهم و مهامهم و لهم دافعية لتحقيق المستوى الوظيفي المطلوب ،و هناك أمور مضبوطة تنتجها إدارة المديرية لتحفيز و تنشيط المورد البشري ،فهي تعتمد بالدرجة الأولى على وضع نظام إيجابي يساهم في إثارة كافة القوى الحركية للفرد التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته ،إضافة إلى هذا كلما كان عامل التوافق بين دوافع العمل و حوافزه الموجودة في المديرية مكتمل كلما تحقق المستوى الجيد لأداء الموظف ،أما فيما يخص ملاحظتنا في هذا السياق فإن الأداء الذي يقوم به الموظفين كان في المستوى و يتوافق مع سياسة المديرية.[2]

أجاب المبحوث رقم سبعة [3] أن الوظيفة الموكلة لموظف معين إذا كان حديث المهنة تكون متقنة و جيدة بحكم أنه في بيئة وظيفية جديدة ،إذ يجب عليه اتقان عمله خوفا من التوبيخ أو من الملاحظات أو العقوبات في حين أن هناك موظفين رغم خبرتهم الطويلة في العمل ،إلا أن أدائهم ضعيف مقارنة بما كانوا عليه حيث يتراجع مستواهم في العمل و من هنا يمكن القول أن الموظف من أهم الموارد التي تمتلكها المديرية ،فهو يعتبر القاعدة التي تستند عليها للقيام بأنشطتها و أعمالها ،مما يجعلها ترفع من مستوى أداءه من خلال توفير الجو المناسب له ،و كذا تقديم عدة تحفيزات مادية و معنوية له بهدف كسب رضاه لأنه العامل الأساسي في رفع أو تخفيض انتاجية المديرية و مدى تحقيقها لأهدافها.

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد"عبد الكريم كرالد".
[2] مقابلة سبق ذكرها مع السيد"جمالبوكرمة".
[3] مقابلة سبق ذكرها مع السيد"عبد الباقي بن سعيد".

السؤال 03 الشخص المبحوث	هل تقوم مديريتكم بدعم و تشجيع جميع الموظفين لتطوير أدائهم و إبراز مهاراتهم و تحقيق أهدافهم ؟
– رشيد مزغيش	أوضح أنه :هناك برنامج عام يقوم به المدير يضع من خلاله نقاط لتقييم أداء الموظف و الحكم عليه
– نعيمة دوايسية	وجود عامل التحفيز من خلال المكافأة الوظيفية التي لا يمكن الاستغناء عنها في الجو العمل الإداري
– إلياس تركمان	من الضروري وجود تحفيزات (مادية – معنوية) و كذا تقديم مكافأة من أجل تحسين مستوى الأداء
– يوسف بن رقية	تسهى الإدارة جاهدة للقيام بمشاريع تحفيزية (كالأجور العادلة و المكافأت و الترقيات)

تحليل الجدول رقم 03 :

أجاب المبحوث رقم واحد [1] :أن هناك برنامج عام يقوم به المدير يضع من خلاله نقاط لتقييم أداء الموظف و الحكم عليه ،فإذا ما تحصل الموظف على نقاط جيدة تضمن له المديرية تكوينات وطنية و دولية تتراوح مدتها من شهر إلى شهرين لتعزيز قدراته و تطوير مهاراته و إخراجه من روتين عمل الإدارة ،كما أوضح المبحوث الثاني بأن تحفيز من خلال المكافأت الوظيفية التي لا يمكن الاستغناء عنها في الجو العمل الإداري فهي عنصر مهم من عناصر بيئة العمل الداخلية لأي مؤسسة بالتحديد لإدارة مؤسسة نفطال ،إذ تساهم في رفع كفاءاته باعتباره كائن ذو دوافع داخلية يجتهد بإشباعها و يسعى لتحقيقها ،أما في حالة إذا ما تحصل على نقاط ضعيفة فتقوم الإدارة بتوجيه ملاحظات يجب العمل بها لتحسين أدائه و تقديم الأفضل .

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد"عبد الكريم كرالد".

و في نفس السياق أجاب المبحوث رقم ثلاثة [1] :إن عمل الموظف لا يتطور إلا في ظل وجود تحفيزات على مستوى المديرية (مادية و معنوية) ،و تتمثل في تقديم مكافأت في ظل وجود المخابرات و ابداعات على مستوى الأداء و هذا يدفع إلى استمراريته بأسلوب ينال من خلاله رضى زملائه و رؤسائه بالعمل و تكريس النجاح و تدعيم روح الولاء و الإنتماء ،للحفاظ على مصلحة المديرية و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهدافها ،أما إذا تدخلت أساليب أخرى شخصية (غير الموضوعية) في الترقية أو التقييم أو منح مكافآت ينعكس ذلك سلبيا على الأداء الوظيفي كالغياب و اللامبالاة في العمل .

كما أشار المبحوث رقم أربعة [2] بأن الإدارة تسعى جاهدة للقيام بمشاريع تحفيزية (مادية و معنوية) تأثر على الأداء الوظيفي كالأجور العادلة و المكافآت و الترقيات ،و هذا يساعد على تحقيق أهداف الإدارة في إطار إلتزام الإداريين بمهامهم و تحمل مسؤولياتهم في العمل و ذلك بوجود نظام عادل يضمن حقوقهم و يحدد واجباتهم فهي متطلبات ضرورية في بيئة عمل الإدارة ،لكن هناك جانب مهم تغفل عنه المديرية و هو منح عمالها سكنات وظيفية .

الإهتمام بتدريب العاملين و ترقيتهم يؤدي إلى تقدم مهاراتهم و دافعيتهم نحو العمل ،لذلك فإن عامل التشجيع في الأداء الوظيفي شرطا لتنشيط مهارات و قدرات العاملين و تنميتها و الاستفادة منها .

السؤال 04 الشخص المبحوث	هل تتيح لك الوظيفة الحالية فرصة لمكانة اجتماعية ؟
– رشيد مزغيش	تتيح الوظيفة للعامل مكانة اجتماعية تجعله قادر على فرض نفسه
– نعيمة دوايسية	تمكن الوظيفة للعامل خلق شخصية قوية يستطيع من خلاله جذب الأخرين و بناء علاقات ودية و طبية معهم

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد"رشيد مزغيش".
[2] مقابلة سبق ذكرها مع السيدة "نعيمة دوايسية".

– إلياس تركمان	تساهم الوظيفة على اطلاق العنان لإمكانيات الفرد لتشجيعه على اكتساب شخصية قوية تجعله شخصا ذو قرارات فعالة في محيطه
– عبد الكريم كرالد	لكل موظف شخصية ،هناك من يستغلها لأغراضه الخاصة ،و هناك من يكون مغيرا للتعريف بمنظمته

تحليل الجدول رقم 04 :

أجاب المبحوث رقم واحد [1] :بطبيعة الحال الوظيفة تسهل لصاحبها التعامل و التواصل مع من يقابلونه في نفس المستوى ،مما يعزز مكانته و يجعله يفرض نفسه على المجتمع ،فمن المعلوم أن نجاح الموظف في أداء وظيته يستلزم عليه التواصل مع الموظفين على اختلاف مهامهم و هذا يولد تقبل إيجابي بينهم ،مما يشبع حاجاته النفسية و الإجتماعية .

حيث أضاف المبحوث رقم إثنان [2] بأنه الموظف ذو الشخصية القوية يستطيع جذب الأخرين اختلفت انتباههم و بناء علاقات طيبة معهم .

أما المبحوث رقم ثلاثة فأجاب بأن :الوظيفة تكسب العامل مكانة إجتماعية مرموقة من خلال تعامله مع مختلف شرائح المجتمع المثقفة و ذلك بتبادل الأفكار و الأراء ،كما أنها تعمل على إطلاق العنان لإمكانيات الفرد لتشجيعه على اكتساب شخصية قوية تجعل منه شخصا سويا ذو قرارات فعالة في مجتمعه.

و أجاب المبحوث رقم أربعة لكل موظف شخصيته ،فهناك من يستغل منصبه أو ترقيته التي يحصل عليها من قبل إدارة المديرية لأغراضه الخاصة و هناك من يغير تصرفاته مع باقي الموظفين بحكم أنه أعلى مرتبة ،و في حديثنا عن دور الوظيفة أجاب بأنها تفتح مجال الابتكار و التحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات و تساهم في تكوين الشخص من خلال علاقات المهنية ،هذا ما يؤدي إلى رفع المستوى المهني من جهة ،و من جهة أخرى لها دور اجتماعي يتجلى في جعل الموظف سفيرا

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "إلياس تركمان ".
[2] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "عبد الكريم أحمد كرالد".

للتعريف بمنظمته و تساهم في التسيير الحسن لحياته الخاصة ،مما يجعله محترم ذو قيمه اجتماعية عالية .

السؤال 05 الشخص المبحوث	هل تحرص مديريتكم على جذب مدير من الإطارات البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها العاملة ؟
– جمال بوكرمة	لا يوجد تركيز على هذا الجانب إلا في الحالات الطارئة
– عبد الباقي بن سعيد	يوجد هناك تكوينات من أجل تأطير و تطوير مهارات الموظفين
– عبد الكريم كرالد	تحرص المديرية دائما على تطوير القطاع من أجل تحقيق أهدافها

تحليل الجدول رقم 05 :

أجاب المبحوث رقم واحد [1] :أن المديرية لا تركز على هذا الجانب ،لكن في الحالات الطارئة تقوم بالإجراءات اللازمة من أجل تأطير الكوادر البشرية .

حيث أضاف المبحوث رقم إثنان [2] أنه هناك تكوينات من شأنها إبراز مهارات الموظفين و استقطاب الكفاءات المختصة في المجال النفطي ،باعتبار الموارد البشرية الحجر الأساس للقيام بنشاطات المديرية ،لذا وجب عليها الاهتمام بها قدر الإمكان من مساهمة القطاعات المعينة في ترقية الشراكة .

أما المبحوث رقم ثلاثة [3] فأجاب بأن :تستمد المديرية طاقتها من خلال الاستغلال الجيد لموردها البشري ذلك بالاستفادة من أرائه و مقترحاته لضمان التواصل المكثف و زيادة الثقة بينه و بين الإدارة و

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "جمال بوكرمة ".
[2] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "عبد الباقي بن سعيد ".
[3] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "عبد الكريم أحمد كرالد".

أقسامها ،إلى جانب تأهيل الإطارات البشرية لضمها إلى رصيدها الوظيفي بغية تحقيق أهداف المديرية و تطوير القطاع ككل ما يساعد على امتصاص البطالة و توفير مناصب العمل .

السؤال 06 الشخص المبحوث	هل هناك تدريب لموظفي مديريتكم لتحسين أدائهم الوظيفي ؟
– جمال بوكرمة	نعم يوجد تكوينات من أجل تعزيز رضى العاملين و الرفع من الأداء الوظيفي لديهم
– عبد الباقي بن سعيد	يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة المكون الأساسي للمديرية فمن خلال يتم توزيع المهام لكل العمال
– عبد الكريم كرالد	نجاح مهام المديرية المنجزة مرتبط أساسا بمدى كفاءة موظفيها باعتبارهم النواة و حجر الأساس لهيكلة المديرية
– جمال بوكرمة	من أجل بلوغ تحقيق أهداف المديرية لابد من استغلال العنصر البشري استغلالا فعال

تحليل الجدول رقم 06 :

أجاب المبحوث رقم واحد [1] :بأن هناك تكوينات تعزز ثقة و رضا العاملين و تخرجهم من روتين العمل و الضغوطات التي تواجههم ،ما يزيد من ارتفاع أدائهم الوظيفي في ظل توفر الإمكانيات و المعلومات الضرورية و وجود بيئة عمل ملائمة و مشجعة ،ما يعتبر مقوما أساسيا لنجاح مديريتنا باعتبارها منظمة خدماتية كغيرها من المنظمات الأخرى ،تسعى إلى تحقيق أهدافها ،من خلال تطوير الأداء الوظيفي في الإدارة و الاهتمام بالمورد البشري و تهيئته و تنمية قدراته و إبراز طاقاته و إبداعاته في ظل هذه التكوينات و التدريبات.

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد إلياس تركمان".

حيث أضاف المبحوث رقم إثنان [1] أن الهيكل التنظيمي يعتبر من المكونات الأساسية للمديرية ،بموجبه يتم توزيع الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات و تحديد شبكات الإتصال و إنسياب المعلومات بين مختلف مستويات إدارتها و ينظم أعمالها و وظائفها ،ما يضمن توفير بيئة عمل داخلية و عناصر قيادية فعالة و نظم واضحة و قواعد منظمة للعمل التي تطور و ترفع مستوى الأداء الوظيفي فيها ،و قد لاحظنا أن فتح مجال التدريب و التكوين يكون من خلال الملتقيات و الصالونات و غيرها لنقل الخبرة و التطلع على المخططات .

أما المبحوث رقم ثلاثة [2] فأجاب بأن نجاح المديرية مرتبط بمدى كفاءة موظفيها باعتبارهم القاعدة التي ترتكز عليها و استقطاب العناصر البشرية المؤهلة و المبتكرة حيث تساعد على تطوير عمل إدارة المديرية و تساعد في توفير الظروف التنظيمية الملائمة .

أجاب المبحوث رقم أربعة [3] لزيادة فاعلية أداء الموظفين من الضروري إهتمام إدارة المديرية بهم كعنصر بشري ،بتنمية قدراتهم و مهاراتهم و تكثيف جهودهم ،من خلال توفير بيئة عمل محفزة لتلبية حاجاتهم و رغباتهم الإدارية ،مما يسمح لهم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات السليمة حول أنشطة المديرية .

السؤال 07 الشخص المبحوث	هل استخدام استراتيجية العلاقات العامة تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ؟
– نعيمة حوايسية	تساهم استراتيجية العلاقات العامة بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي باعتبارها نشاط اتصالي يشمل جميع مستويات الإدارة
– إلياس تركمان	تستخدم استراتيجية العلاقات العامة بشكل ضمني ما من شأنه تزويد الموظفين بالمعلومات من خلال الاتصال المباشر
– عبد الكريم أحمد كرالد	يتم تبادل المعلومات و البيانات بين إدارة المديرية و العاملين فيها بفضل استخدام العلاقات

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "يوسف بن رقية".
[2] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "عبد الكريم أحمد كرالد" .
[3] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "جمال بوكرمة".

	العامة الواضحة و المأطرة

تحليل الجدول رقم 07 :

أجاب المبحوث رقم واحد [1] :بأن استخدام استراتيجيات العلاقات العامة تشمل جميع مستويات الإدارة و تساهم بنسبة كبيرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي ،من خلال أشكال الاتصال التي تمارس بين أعضاء المديرية ،ما يساعد في فهم عقليات و اتجاهات الموظفين و دراسة المصالح المشتركة ،باعتمادها على الإعلام بنشر الحقائق بصدق و أمانة ،و يمكن القول أن هذه الوظيفة الإدارية تساهم في بناء الثقة المتبادلة بين المديرية و جماهيرها ،من خلال نشر الوعي بين الموظفين و تعريفهم بمهامهم الموكلة إليهم ما يؤثر على رفع الكفاءة الإنتاجية بتحسين ظروف العمل المادية و النفسية و الإجتماعية و توضيح كافة السياسات و خطط المديرية و تحديد دورهم في انجازها .

أضاف المبحوث رقم إثنان [2] بأن استخدام العلاقات العامة تمارس في مديريتنا بشكل ضمني و تعتبر أساسية لأنها تزود الموظفين بالمعلومات من خلال الاتصال المباشر ،فممارسة هذا النشاط الاتصالي ضروري في المديرية ،حيث يساهم في تحسين سمعتها و تشكيل صورة ذهنية إيجابية عنها ،من خلال شرح سياساتها و أهدافها بتوفير المعلومات للجمهور عن إدارتها و الأطراف المتعاملة معها ،مما يكسبها تأييد و قبول اجتماعي ،حيث تعمل على تحسين مستوى الأداء بإبقائه العلاقة الجيدة بين الموظفين و المستويات الإدارية ،من خلال وجود شبكة اتصالات تحتوي على كافة العلاقات التنظيمية .

التي تساهم في الروح المعنوية للعاملين نتيجة احساسهم بالتفات الإدارة لأمورهم و الإهتمام بنواياهم و تصرفاتهم .

أما المبحوث رقم ثلاثة [3] بأن العلاقات العامة ترفع مستوى الأداء الوظيفي ،عن طريق تبادل المعلومات و البيانات بين إدارة المديرية و العاملين فيها ،و استخدام الأدوات المساعدة في تقوية علاقات العمل لزيادة الترابط بين الموظفين ،مما يخلق وعيا مشتركا يكسبهم قيم عملية

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيدة "نعيمة حوايسية ".
[2] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "إلياس تركمان".
[3] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "عبد الكريم أحمد كرالد" .

أجاب المبحوث رقم أربعة [1] لزيادة فاعلية أداء الموظفين من الضروري إهتمام إدارة المديرية بهم كعنصر بشري ،بتنمية قدراتهم و مهاراتهم و تكثيف جهودهم ،من خلال توفير بيئة عمل محفزة لتلبية حاجاتهم و رغباتهم الإدارية ،مما يسمح لهم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات السليمة.

و منه يمكن القول بأن العلاقات العامة تسهل العملية الاتصالية بين الموظفين و رؤساء المصالح و أقسام إدارة المديرية ما يمنحهم كفاءة و ثقة كبيرة كونهم يعملون وفق برنامج اتصالي مدروس و محدد بدقة يساعد على تحقيق أهدافها و تعزيز كفاءة الإداري في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في بيئة اتصالية فعالة تساعد على ضبط الأمور و تنظيمها .

[1] مقابلة سبق ذكرها مع السيد "جمال بوكرمة".

النتائج و التوصيات العامة للدراسة :

1 -النتائج :

من خلال التربص و المقابلات التي تم إجرائها بشركة نفطال بالمدية توصلنا إلى النتائج التالية :

1) استراتيجية العلاقات العامة هي ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

2) العلاقات العامة جهود علمية ذات أبعاد إدارية ،و هذا ما تعتمده مديرية كوسيلة أساسية.

3) استراتيجية العلاقات العامة تلعب دورا هاما و أساسيا في تحقيق الرضى الوظيفي للمؤسسة.

4) العلاقات العامة تتمثل في الاتصال و لها أهمية و دور كبير في رفع الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية من خلال حلقة الاتصال بين مختلف وحدات و أقسام إدارتها و بين موظفيها ،ما يسهل لهم معرفة المعلومات اللازمة عنها باستعمال وسائل الاتصال المختلفة .

5) هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال (العلاقات العامة) و فعالية الأداء الوظيفي ،فعدم وجود نظام اتصال فعال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل من أجله ،الأمر الذي يجعل تحقيق فعالية الأداء الوظيفي أمر صعب .

6) اعتماد شركة نفطال بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة ،و حسن استعمال النظام الرقمي.

7) يعبر الأداء الوظيفي عن الجهد الذي يبذله الفرد من أجل أداء وظيفته ،بما يتوافق مع قدراته و إمكانياته كما أن هناك عوامل التي تؤثر عن فعاليته ،منها عوامل تتعلق بأهداف المديرية و عوامل متعلقة بالمستويات الإدارية .

8) عملية تقييم الأداء الوظيفي تساعد على اتخاذ القرارات بناءا على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمديرية بما يحقق الأهداف المحددة مسبقا .

9) تقيم الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة نفطال يدفعهم إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام و تقدير مرؤوسيهم .

التوصيات :

- خلق مكانة أساسية و لازمة للعلاقات العامة من خلال انتهاج إستراتيجية اتصالية واضحة .
- ترك مهمة و مسؤولية العلاقات العامة إلى المختصين في المجال .
- توفير المواد الضرورية و اللازمة لتطبيق هذا الجهاز .
- الاعتناء بوسائل الاتصال و تطويرها بما يوافق التطور الكبير في أنظمة العلاقات العامة .
- الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي من مهام العلاقات العامة تساهم في تطوير استمرار نشاطات المؤسسة لذلك لابد منها .

خاتمة

خاتمة

في الأخير لا يسعنا إلا أن نقول بأن المؤسسة هي النواة الرئيسية لأي حركة اقتصادية ،حيث تتميز وظائفها بالتنوع ،غير أن أهم وظيفة تتميز بها بدون شك الوظيفة التسويقية إذ تشكل على جانب مجموعة من العوامل الأخرى الوسيلة الأمثل لبلوغ الأهداف المسطرة و ظل المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية أين تضع المؤسسة استراتيجيات تتلاءم مع مختلف الظروف المحيطة بها .

بإعدادنا لهذه المذكرة حاولنا الوصول إلى معرفة دور استراتيجيات العلاقات العامة التأثير على الأداء الوظيفي للمؤسسة و لكن وصلت بفضل التجربة الميدانية التي خضناها داخل شركة نفطال بالمدية أبعد من ذلك ،إلا أن العلاقات العامة و استراتيجياتها و خططها مهمة غاية الأهمية للمؤسسات في هذا العصر الذي يتميز بسرعة انتقال المعلومة ،فكلما أتقنت المؤسسة لفنيات العلاقات العامة و الإستفادة من تقنياتها التي هي في تطور مستمر و متسارع ،كان بمثابة سلاح قوي يسهل عليها إنجاز الأهداف التي ترمي إليها بكل مرونة ،و يسمح لها بتوسع أكثر و العكس صحيح فإن لم يكن للمؤسسة اتصال قوي يجعلها عرضة للخطر مهددا مكانتها في السوق .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

قائمة المراجع :

1 –القواميس :

2 –البعلبكي روحي ،المورد الثلاثي ،قاموس ثلاثي اللغات عربي * إنكليزي * فرنسي ،الطبعة الرابعة للتأليف و الترجمة و النشر ،لبنان .

3 –جبران مسعود ،الرائد – معجم ألفبائي في اللغة و الإعلام ،الطبعة الثالثة ،دار المعلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف و الترجمة و النشر ،لبنان ، 2005 م .

4 –زكي بدوى أحمد و محمد كمال مصطفى ،معجم مصطلحات القوى العاملة ،د ط ،مؤسسة الشباب الجامعية ،مصر ،1984 م.

5 –سيد محمد كريم محمود ،معجم الطلاب الوسيط ،الطبعة الأولى ،دار الكتب العلمية ،لبنان ، 2006 م.

6 –الشويكي سمير ،المعجم الإداري ،الطبعة الأولى ،دار أسامة للنشر و التوزيع و دار المشرق الثقافي ،الأردن ،2006 م.

7 –المنجد في اللغة العربية ،الطبعة الثانية ،دار المشرق ،لبنان 2001 م.

2 – الكتب :

1 –إبراهيم عبد الله المنيف ،الإدارة – المفاهيم – الأسس – المهام ،د ط ،دار العلوم للطباعة و النشر ،رياض 1983 م.

2 –أحمد صقرى عاشور ،السلوك في المنظمات ،د ط ،دار المعرفة الجامعية ،مصر .

3 –أحمد شاكر عطا الله ،إدارة المؤسسات الإعلامية ،ط 1 ،دار أسامة عمان الأردن 2010 .

4 –بن مرسلي أحمد ،مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال ،الطبعة الثانية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر .

5 –بن مرسلي أحمد ،مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال ،الطبعة الثانية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر .

6 –تومي الشبيلي عمر محمد ،علم النفس الإداري ، د ط،الدار العربية للكتاب ،ليبيا ، 1988 .

7 –زيد عبوي منير ،التنظيم الإداري ،مبادئه و أساسياته ،الطبعة الأولى ،دار أسامة ،المشرق الثقافي ،الأردن ،2006.

8 –سعيد سلطان محمد ،إدارة الموارد البشرية ،د ط ،الدار الجامعية للطباعة و النشر ،لبنان 1990.

9 –سلامة الصرايرة خالد أحمد ،التماثل التنظيمي و الأداء الوظيفي و الشعور بالأمن في الإدارات الجامعية ،الطبعة الأولى ،دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن 2010.

10 – سليم القرالة عصمت ،الحكمانية في الأداء الوظيفي ،الطبعة الأولى ،دار جليس للنشر و التوزيع ،الأردن ،2011 .

11 – عاشور حمد صقر ،سلوك الإنساني في المنظمات ،د ط ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ، 2005.

12 – عبد الباري إبراهيم درة و أخرون ،إدارة الموارد البشرية من ناحية العلمية و العملية ،د ط ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر 2003.

13 – عبد الباقي صلاح دين ،إدارة الموارد البشرية من ناحية العلمية و العملية ،د ط ،الدار الجامعية ،مصر 2005.

14 – عبد الرحمن بن محمد الجريسي ،إدارة الوقت من منظور إسلامي ،د ط ،مكتبة العبيطات ،الرياض ،2000.

15 – عبد الغني حسن هلال محمد ،مهارات إدارة الأداء ،الطبعة الثانية ،مركز تطوير الأداء و التنمية.

16 – علي شيبة شدوان ،العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ،دار المعرفية الجامعية ،الإسكندرية ،2005.

17 – عبد الرزاق محمد الديلمي ،العلاقات العامة رؤية معاصرة ،ط 1 ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن 2004.

18 – فهي محمد العدوي ،مفاهيم جديدة في العلاقات العامة ،ط 1 ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،2011 .

3- المذكرات :

1 –بوعطيط جلال الدين ،الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية على العمال بمؤسسة سونلغاز ،رسالة ماجستير ،تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،جامعة منتوري محمود ،قسنطينة 2008-2009.

2 –مشعلي بلال ،دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ،دراسة حالة لمؤسسة تحليل الورق و البلاستيك ،رسالة ماجستير (غير منشورة) ،جامعة فرحات عباس ،سطيف 2011.

3 –ناصر أودية ،إستراتيجية التخطيط للعلاقات العامة في المؤسسة ،مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الإتصال 2010-2011.

4 – المجلات و الدوريات :

–ياسين بودهان :هل توجد استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 29 ،السنة الرابعة ،2009 .

المقابلة :

1) مقابلة مع السيد رشيد مزغيش المدير التنفيذي للموارد البشرية بالمديرية يوم 26-04-2021 على الساعة العاشرة و النصف .

2) مقابلة مع السيدة نعيمة حوايسية المديرة التنفيذي لاستراتيجية التخطيط و الاقتصاد بالمديرية يوم 26-05-2021 على الساعة الثانية زوالا .

3) مقابلة مع السيد الياس تركمان مشرف مكتب لرئيس لجنة الإدارة بالمديرية يوم 28-05-2021 على الساعة التاسعة و النصف .

4) مقابلة مع السيد يوسف بن ترقية عضو لجنة الإدارة بالمديرية يوم 28-05-2021 على الساعة الثانية زوالا .

5) مقابلة مع السيد عبد الكريم كرالد مدير إدارة الهندسة بالمديرية يوم 29 ماي 2021 على الساعة العاشرة .

6) مقابلة مع السيد جمال بوكرمة رئيس قسم الإعلام بالمديرية يوم 02-06-2021.

7) مقابلة مع السيد عبد الباقي بن سعيد مدير إدارة الصحة و السلامة البيئية يوم 02 جوان 2021 على الساعة الثانية زوالا.

فهرس المحتويات

الفهرس

بسملة	
شكر	
اهداء	
مقدمة	
الإطار المنهجي	أ–ب
اشكالية الدراسة	5
التساؤلات	7
أسباب الدراسة	7
أهمية الدراسة	8
أهداف الدراسة	9
منهج الدراسة	9
مجتمع الدراسة والعينة	10
أدوات الدراسة	11
مصطلحات الدراسة	11
مجالات الدراسة	15
الدراسات السابقة	16
الإطار النظري	
الفصل الأول : استراتيجية العلاقات العامة	
المبحثالأول : خطوات بناء استراتيجية العلاقات العامة	23
المطلب الأول : تعريف أسس و قواعد استراتيجية العلاقات العامة	24
المطلب الثاني : التعريف بخطوات بناء استراتيجية العلاقات العامة	25
المطلب الثالث : استراتيجية حملات العلاقات العامة	26
المطلب الرابع : استراتيجية العلاقات العامة في مواجهة الازمات	29
المبحث الثاني :التخطيط الاستراتيجي لنشاطات العلاقات العامة	29
المطلب الأول: مفهوم و عناصر التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة	32
المطلب الثاني : أهمية التخطيط لنشاط للعلاقات العامة	33

المطلب الثالث : أهمية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة	23
المطلب الرابع :أساليب إعداد الخطط الاستراتيجية العلاقات العامة	24
خاتمة الفصل	25
الفصل الثاني :الأداء الوظيفي في مؤسسة نفطال	
المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسات	44
المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي	45
المطلب الثاني : أنواع الأداء الوظيفي	46
المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي	49
المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي	56
المبحث الثاني : محددات مستوى الأداء	58
المطلب الأول : العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي	58
المطلب الثاني : العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي	58
المطلب الثالث : أوجه القوة المجسدة لمفهوم القيادة	59
المطلب الرابع : نتائج عملية القيادة	60
خلاصة الفصل	65
الاطار التطبيقي	
الفصل الثالث استراتيجية العلاقات العامة و الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة نفطال بالمدية	
المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة نفطال.	63
المطلب الأول: تعريف مجمع نفطال.	63
المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن نشأة شركة نفطال.	63
المطلب الثالث: المجالات الاستراتيجية.	66
المطلب الرابع: تعريف بمديرية نفطال بالمدية.	67
المبحث الثاني: أقسام ومصالح مديرية نفطال المدية.	67
المطلب الأول: الهيكل التنظيمي.	84
المطلب الثاني: مهام وإمكانات شركة نفطال.	87
المطلب الثالث: الأهداف والوسائل.	89
المطلب الرابع: الاتصال الداخلي والخارجي.	90
المبحث الثالث: تحليل محتوى المقابلة.	96

الخاتمة.	103
المصادروالمراجع	107