جامعة – يحيى فارس – المدية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المؤسسة التربوية

دراسة مسحية على متوسطة رميلة عبد القادر في الفترة الممتدة من 01/18 إلى غاية 2022/06/10

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: – اتصال وعلاقات عامة –

إعـــداد الطالبتين:

طهراوي سارة

بزاز هدى

إشـــراف الأستـــاذ:

د/ بوسيالة زهير

السنة الجامعية: 2022/2021م


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين

أما بعد

كل الشكر لله عز وجل على منحه لنا القوة والصبر والإرادة لإتمام هذه المذكرة بعونه وحمده.

إنه ليقودنا الشرف الوفاء والاعتراف بالجميل أن نتوجه بعظيم شكرنا للأستاذ الدكتور "بوسيالة زهير" لتفضله بقبول الإشراف على مذكرتنا، وبما بذله معنا من جهد جهيد وتوجيه رشيد

يملي علينا واجب الاعتراف بالفضل إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين كانوا لنا شرف نهل العلم على أياديهم خلال السنوات الجامعية.

شكرا للذين وقفوا في طريقنا فكانوا بذلك حافزا لنا للتحدي والمثابرة لتحقيق النجاح

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤية وجهك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من حملتني وهنا على وهن، فغرست في قلبي حب الله وطاعة الوالدين، إلى من يؤلمني تعبها، ويكسرني حزنها، إلى من ارتضت مرارة الأيام لتذوق حلاوتها، إلى بسمة الحياة إلى عطر الجنة أمي الحبيبة "فوزية" رفعها الله فوق كل شؤون.

إلى قدوتي الأولى، نبراسي الذي ينير دربي، إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود.

إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به، إلى الذي غرس في شغف العلم وروح الطموح

إليك أبي العزيز حفظك الله وأدامك تاجا فوق رأسي "محفوظ"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، إلى إخوتي " فاروق وعيسى".

وإلى جدتي الحبيبة أطال الله في عمرها.

وإلى أولاد خالي (هديل، حمزة، ريان، عبد القادر، علي معاذ)

وإلى كل العائلة الكريمة حفظها الله من كل شر.

وإلى زميلتي التي شاركتني هذا العمل " هدى بزاز"

إلى أعزّ الصديقات، توأم روحي أختي وسندي " وسام" وإلى كل من شاركني في إنجاز هذا العمل ولو بدعوة أو نصيحة طيبة.

أهديكم بحثي هذا جميعا

بقلم الطالبة [طهراوي سارة]

الإهداء

بعد بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين الأبرار

أهدي عملي المتواضع هذا لمن أوصى بهما النبي المصطفى خيرا، فأهدي عملي هذا إلى والدي العزيز "عيسى" قرة عيني وفؤادي أمي الغالية "جميلة" لن يرد لهما جميل صنيعهما، ولو أهديت لهما أعمالا بعدد حبات رمال صحرائنا الكبرى وإنها لعين الإجحاف أن أستحضر وأشكر بعضا من صور إيثارهما، فالمقام لا يسعه أن أذكر عظيم صنيعهما تجاهي، ولو أوتيت مثل مدد البحر حبرا أهدي عملي هذا لجدتي وجدي أطال الله في عمرهما وجعلهما لنا فخرا لسنين أخرى فدعمهما لي سأحمله داخل قلبي في الحياة الدنيا والحياة الأبدية الأخرى.

أهدي عملي إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذاكرهم فؤادي إلى إخواتي الغاليات ... عفاف، سامية، الزهرة بختة، فاطيمة، فريال، أمينة، إلى إخوتي حناشي، محمد، لطفي، خفظهم الله لي

أهدي عملي هذا لعائلتي الثانية التي جمعتني بها الجامعة، فكانت لي خير أسرة حتى صارت لهم في قلبي منزلة كبرى منهم إخوة وأخوات لن تكون رفقتهم مجرد ذكرى.

إلى كل صديقاتي " نادية، ملاك، عايدة، شيماء، آية، رانية، غنية، نوسة، سهام، وإلى كل صديقاتي خريجي السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة.

إلى زميلتي " سارة" التي كانت زميلة منذ السنوات الأولى في الجامعة وها نحن اليوم نتقاسم هذا العمل المتواضع معا، وكذا المدير والموظفين والأساتذة في المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات... شكرا لكم

أهديكم بحثي هذا جميعا

بقلم الطالبة" بزاز هدى"

خطة الدراسة:

ملخص الدراسة

مقدمة

القسم الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

أولا: إشكالية الدراسة.

ثانيا: تساؤلات الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

رابعا: منهج الدراسة وأدواته

خامسا: مجتمع البحث وعينة الدراسة

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعا: الدراسات السابقة

القسم الثاني : الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: مدخل إلى العلاقات العامة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة.

المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة.

المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة.

المطلب الثالث: مبادئ العلاقات العامة.

المبحث الثاني: أهداف العلاقات العامة ووظائفها

المطلب الأول: أهداف العلاقات العامة

المطلب الثاني: وظائف العلاقات العامة.

المطلب الثالث: أهمية العلاقات العامة.

المطلب الرابع: مهارات موظف العلاقات العامة.

المطلب الخامس: أنشطة العلاقات العامة.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: مدخل إلى الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: المصطلحات القريبة منه.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي.

المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي.

المطلب الخامس: أهمية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الرابع: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الخامس: إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

المطلب السادس: مشكلات تقييم أداء العاملين.

خلاصة الفصل

القسم الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي وعرض نتائج البحث

المحور الأول: التعريف بالمؤسسة

المحور الثاني: عرض وتحليل البيانات

المحور الثالث: النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل

الخاتمة

الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

فهرس الموضوعات

ملخص الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة التربوية " مؤسسة رميلة عبد القادر بولاية المدية".

واعتمدنا في دراستنا لبلوغ الأهداف المرجوة على مجموعة من التساؤلات تتمثل في التساؤل الرئيسي: كيف تساهم العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المؤسسة التربوية، دراسة مسحية على مؤسسة رميلة عبد القادر.

والتساؤلات الفرعية كالآتي:

- ✓ ما هي استراتجيات العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بمتوسطة رميلة عبد القادر؟
- ✓ ما هي الصعوبات التي تواجه الأستاذ داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي له؟
- ✓ ماهو تقييم العلاقات العامة للأداء الوظيفي للأساتذة بمتوسطة رميلة عبد القادر؟

ومن أجل الإجابة على إشكالية بحثنا فقد اعتمدنا على المنهج المسحي، وهو المنهج الأكثر ملائمة لموضوع دراستنا من أجل الكشف عن دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بمتوسطة رميلة عبد القادر، واعتمدنا على استمارة الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وقد قمنا باختيار مجتمع بحثنا والمتمثل في كل أساتذة قطاع التربية بالجزائر، وقد أخذنا كل أساتذة قطاع التربية في ولاية المدية كمرحلة أولى لتحديد عينة بحثنا، وعليه اخترنا متوسطة رميلة عبد القادر والتي بها عدد الأساتذة 40 أستاذا.

وقد أوصينا في دراستنا بمجموعة من التوصيات والمقترحات من أهمها:

1- توعية المسؤولين والموظفين لمفهوم العلاقات العامة وتصحيح الفهم الخاطئ لهم.

2- تخصيص مكتب خاص بمراقبة نشاطات العلاقات العامة حتى تتمكن الجهة القائمة بها من أداء عملها وتطبيق برامجها.

3- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والاهتمام بآراء الجميع ونشر الشعور بالانتماء للمؤسسة.

4- تفعيل دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي، وإعطاء للعلاقات العامة مكانتها

5- إقامة خلية خاصة بالعلاقات العامة في المؤسسات التربوية مستقبلا، كونها تؤدي وظيفة مهمة في الإدارة العامة.

Résumer :

Le problème de l'étude était le rôle des relations publiques dans l'amélioration de la permance professionnelle des enseignants au sein de l'établissement « Fondation Remaila Abd el Qader à Médéa »

Afin d'atteindre les objectifs souhaités, nous nous sommes appuyés sur un ensemble de questions représentées dans la question principale :

Comment les relation publiques contribuent elles à l'amélioration de la performance professionnelle des enseignants dans l'établissement d'enseignement

Une enquête sur la fondation Remaila Abdul Qader.

Les sous-questions sont les suivantes :

1- Quelles sont les stratégies de relations publiques pour améliorer la performance professionnelle des enseignants du collége de Remaila Abd el Qader.

2- Quelles sont les difficultés rencontrées par le professeur au sein de l'établissement pour améliorer ses performances professionnelles.

3- Quelles est l'évaluation des relations publiques pour la performance professionnelle des enseignants de l'école intermédiaire Remaila abd el Qader.

Afin de répondre à la problématique de notre recherche, nous nous sommes appuyés sur la méthode de l'enquête, qui est l'approche la plus appropriée au sujet de notre étude afin de révéler le rôle des relations publiques dans l'amélioration des performances des

enseignants du collége de Remaila Abd el Qader les enseignants du secteur de l'éducation en Algérie , et nous avons pris tous les enseignants du secteur de l'éducation dans l'état de Médéa comme première étape pour déterminer l'échantillon de notre recherchr

1- Sensibiliser les responsables et les employés à la notion de relations publiques et corriger leur incompréhension.

2- Attribuer un bureau spécial au suivi des activités de relations publiques afin que l'entité qui en a la charge puisse accomplir son travail et mettre en œuvre ses programmes.

3- Faire participer les employés à la prise de décisions, prêter attention aux opinions de chacun et diffuser un sentiment d'appartenance à l'organisation.

4- Activer le rôle des relations publiques dans l'amélioration de la performance au travail et donner sa place aux relations publiques.

5- Etablir une cellule spéciale pour les relation publiques dans les établissements d'enseignement à l'avenir, car elle remplit une fonction importante dans l'administration publique.

مقدمـــة

مقدمـــــة:

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

وفي المقابل نجد أن إدراك أهمية العلاقات العامة قد انعكس ايجابيا على العديد من المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق التوازن بينها وبين الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية، وهذا ليس لكونها مؤسسات ذات طابع تجاري ربحي فحسب فهي عبارة عن نسق مفتوح يضم أفراد وجماعات تعمل معا لتحقيق أهداف مشتركة حيث يمثل الاتصال تبادل المعلومات والآراء والاقتراحات والخطط والسياسات.

وإذا أدركت المؤسسة أنه لا يمكن لها أن تنجح إذا كانت بعيدة عن الموارد البشرية التي تنظر إليها على أنها ذات أهمية كبيرة تلجأ إلى التركيز على التحسين والتطوير من قدرات ومهارات مواردها البشرية من أجل انجاز مهامها بفعالية وكفاءة عالية، وهذا من خلال تفعيل الأداء الوظيفي لها، فالإحساس بالتواصل بين الموظفين والمدير من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس بين الرئيس والمرؤوس، فهو بمثابة مفتاح المؤسسة لأنه يمثل القالب والوافد لتدفق المعلومات بين مختلف الأقسام فيعمل على الربط بين أهدافها وأهداف الأفراد العاملين

بها من خلال تدعيم اتصالاتهم ببعض وتعاونهم من منطلق المشاركة بينهم وبين الإدارة والشعور بأهميتهم وبأن مصالح المؤسسة ليست متعارضة مع مصالحهم.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة الدور الذي تؤديه العلاقات العامة لتحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المؤسسة التربوية الجزائرية في مؤسسة رميلة عبد القادر بولاية المدية.

وضمن هذا الإطار قسمنا دراستنا إلى الفصل الأول وهو الإطار المنهجي، حيث تضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، بالإضافة إلى أهداف الدراسة، وتناولنا بعد ذلك منهج الدراسة وأدواته والمتمثلة في استمارة الاستبيان، وكذلك حددنا مجتمع البحث وعينته، ثم تناولنا مفاهيم الدراسة، كما عالجنا من خلال الفصل جملة من الدراسات السابقة لموضوع دراستنا.

أما الفصل الثاني المعنون ب" العلاقات العامة" والذي قدمنا فيه مفهوم العلاقات العامة، نشأة العلاقات العامة وتطورها، مبادئ العلاقات العامة، أهمية العلاقات العامة وأهداف العلاقات العامة، وظائف العلاقات العامة، مهارات موظف العلاقات العامة، أنشطة العلاقات العامة.

وتضمن الفصل الثالث المعنون ب"الأداء الوظيفي" مفهوم الأداء الوظيفي المصطلحات القريبة منه، محددات الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي، طرق تقييم الأداء الوظيفي، أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي، إجراءات تحسين الأداء الوظيفي، ومشكلات تقييم أداء العاملين.

أما الفصل الرابع فقد تضمن عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة بمحاورها الثلاثة، وكذلك مناقشة النتائج.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

أولا: إشكالية الدراسة

ثانيا: تساؤلات الدراسة

ثالثا: أهداف الدراسة

رابعا: منهج الدراسة وأدواته

خامسا: مجتمع البحث وعينة الدراسة

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعا: الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة:

تعد العلاقات العامة نشاطا لا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجم تلك المؤسسة أو طبيعة النشاط الذي تمارسه، نسبة للدور المهم الذي تؤديه أنشطتها في مجال التخطيط للمؤسسة وصناعة التفاهم المتبادل والمستمر بين المنشأة والجماهير التي تتعامل معها، سواء كانت جماهير داخلية تمثل القطاعات التابعة للمؤسسة وموظفيها، أو جماهير خارجية تستفيد مما قدمته المؤسسة من منتجات أو خدمات.

وتتحمل إدارة العلاقات العامة مسؤوليات عديدة أهمها رسم صورة طيبة للمؤسسة في أذهان أفراد المجتمع والجماهير، ولا يتحقق ذلك بممارسة أنشطة المنظمة، وعلى رأسها المنشورات والنشرات التعريفية، وإعداد التقارير السنوية والملصقات التثقيفية، وتنظيم احتفالات رسمية والمناسبات، وتبرز أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية في أن تلك المؤسسات تمثل الوجه الرسمي للدولة وتقع عليها مسؤولية تسيير العمل اليومي في الدولة وشتى فروعها.

يشكل الأداء الوظيفي عنصر هام داخل المؤسسة لتنفيذ الخطط والبرامج التي تستهدفها المؤسسات على اختلافها، ولكن هناك إشكالات وصعوبات تجعل الأداء الوظيفي غير محسن في المؤسسات التي يغيب فيها حسن التنظيم، ومن بين هذه الإشكالات نجد سوء التفاهم بين الإدارة والعاملين الذي بدوره يؤثر سلبا على الإنتاجية والأداء الوظيفي، كما أن مشكلة ضعف انتماء العاملين في القطاع العام لمؤسساتهم مما يشير إلى تراجع مستوى الأداء الوظيفي وتأثيره على تدني الإنتاج والإنتاجية بالإضافة إلى الشكاوي المتنامية من تدهور الوظيفة العامة وعدم جدواها، الأمر الذي يشير إلى قصور أنشطة العلاقات العامة وبرامجها وعدم قدرتها على إقناع الإدارة العليا لتحسين أوضاع العاملين، وبالتالي عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

كما أن ضعف التواصل بين العلاقات العامة والموظفين للتعرف على المشكلات الوظيفية التي تقابلهم يؤثر على الإنتاجية، فضلا عن تأثير الظروف الإقتصادية العامة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، في ظل شح الأجور والعوائد المادية للعاملين في القطاع التربوي مع تزايد متطلبات الحياة اليومية وازدياد الفجوة بين الدخل وتكاليف المعيشة وعدم شعور الموظف بالراحة ومعالجة المشكلات التي يواجهها في المؤسسة وعدم التعاون مع زملاءه ومع إدارته المباشرة والعليا حيث يعتبر الرضا الوظيفي الوسيلة المهمة لتحقيق أداء وأهداف المؤسسة. (وهذا ما جاء حسب دراسة عبد الرحمان عبد السلام إدريس آدم، توظيفي أنشطة العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، بحث مقدم لنيل درجة الماجيستير في علوم الإعلام والاتصال بجامعة السودان، **2020**).

إن المؤسسات توجد لتحقيق الأهداف وإذا غابت الأهداف عن المؤسسة تصبح بلا غاية وبالتالي فإن أي مقياس الفعالية للمؤسسة يجب أن يرتبط بأدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف لها بالمثل، فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفاعلية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه، وفي حالة غياب مقياس واضح للأداء فإن المؤسسة لا تحقق أهدافها المنشودة، حيث يجب على المؤسسة أن تنشر هذه الأهداف بين العاملين فيها وتجنب حصر بناء الأهداف وتحقيقها في شخص واحد لاتخاذ القرار من المدير دون الرجوع إلى الموظفين يؤثر بشكل كبير على المؤسسة والقطاع التربوي كما يعتبر تقسيم الأداء في المؤسسة الهامة والمعقدة، فكون أداء الأفراد والعاملين في المؤسسة يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة وتوفير البيانات عن أداء الأفراد والبيانات أساسيا في اتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة فإنه يتعين على إدارة العلاقات العامة في المؤسسة التربوية متابعة أداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من أجل التعرف على أوجه القوة فيه من ثم تطويرها وتنميتها وأوجه التصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب

مع إعطاء من يستحق الإبقاء في العمل وكفاءة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل من أجل تحقيق أداء وظيفي جيد وفعال في المؤسسة.

وبالتالي فإن عدم إدراك المؤسسة لأهمية العلاقات العامة ودورها في خلق الانسجام بين الإدارة وعمالها يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي ويساهم في ضعف الإنتاجية وبالتالي تقليص الأهداف المرجوة من جهة الزمن ومن جهة أخرى إهمال المؤسسة للتنظيم الذي يقوم على إدارات خاصة تعمل على القيام بمهام متعددة وتسهر على ضمانات تسيير وبرمجة الأنشطة داخلها فتدفع بهذه الأخيرة إلى الفشل في تحديد أهدافها مما يؤدي إلى حدوث سوء تفاهم بين الإدارة والعمال الذي بدوره يؤثر سلبا على الإنتاجية والأداء الوظيفي.

وهنا ارتأينا في دراستنا معرفة العلاقة بين العلاقات العامة كأبرز وظيفة تقوم بالنشاط الاتصالي في المؤسسة وبين تحسين أداء الموظفين في المؤسسة التربوية، هذه الإشكالات أدت إلى طرح التساؤل التالي:

كيف ساهمت العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المؤسسة التربوية بمتوسطة رميلة عبد القادر في الفترة الممتدة من 01/18 إلى غاية 2022/06/10؟

تساؤلات الدراسة:

- ما هي استراتجيات العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بمتوسطة رميلة عبد القادر؟
- ما هي الصعوبات التي تواجه الأستاذ داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي له؟
- ماهو تقييم العلاقات العامة للأداء الوظيفي للأساتذة بمتوسطة رميلة عبد القادر؟

أهداف الدراسة:

– الكشف عن أهم الأساليب المعتمدة في نشاط العلاقات العامة بمتوسطة رميلة عبد القادر لتحسين الأداء الوظيفي للأساتذة.

– الوقوف على الصعوبات التي تواجه العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بمتوسطة رميلة عبد القادر.

– معرفة كيفية تقييم العلاقات العامة للأداء الوظيفي للأساتذة بمتوسطة رميلة عبد القادر.

منهج الدراسة وأدواته:

منهج الدراسة:

إن دراسة أي ظاهرة تقتضي استخدام منهج يتلاءم مع معطيات المشكلة وأهدافها فالدراسة لا ترتقي إلى المستوى العلمي الدقيق ما لم تعتمد على منهج علمي صحيح، حيث يقدم المعجم الفلسفي تعريفا للمنهج بأنه:"وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة".

وقد عرفت القواميس اللغوية العربية مثل (لسان العرب، القاموس المحيط المعجم الوسيط) كلمة المنهج على أنها مأخوذة من (نهج) ومنهاج يعني: الطريق الواضح ويعزز هذا المعنى ما جاء في المعجم الوسيط: أن أصل كلمة المنهج هو نهج، ويقال نهج فلان الأمر نهجا: أي أبانه وأوضحه، ونهج الطريق: سلكه.

ومن هنا يعرف المنهج العلمي بأنه: خطة منظمة لعدة عمليات ذهنية أو حسية بغية الوصول إلى كشف حقيقة أو البرهنة عليها.[1]

وبما أن دراستنا تتمحور حول دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية المسحية الشائعة في بحوث الاتصال والتي يستطيع من خلالها الباحث دراسة الواقع بشكل دقيق وتفسير جميع الظروف المحيطة به ووضعه في إطاره الصحيح وهذا ما أدى اعتمادنا على **المنهج المسحي** والذي يعرف بأنه" منهج بحثي

[1]: سعد سلمان المشهداني، **منهجية البحث العلمي**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019،ص 115.

يهدف إلى مسح الظاهرة موضوع الدراسة، لتحديدها والوقوف على واقعها بصورة موضوعية تمكن الباحث من استنتاج علمي لأسبابها، والمقارنة فيما بينها وقد تتجاوز ذلك للتقييم تبعا لما تخلص له من نتائج".[1]

وهو المنهج الأكثر ملائمة لموضوع دراستنا من أجل الكشف عن دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بمتوسطة رميلة عبد القادر، لأنه هو المنهج الذي يكفل لنا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الوصفية واللازمة للموضوع، ويتم استغلال البيانات المحصل عليها في تحليل ووصف الخلفية التطبيقية للدراسة.

أدوات الدراسة:

تعتبر مرحلة اختيار أدوات جمع البيانات مرحلة هامة في البحث العلمي، من حيث جمع المعلومات والبيانات المطلوبة في البحث، لذلك ينبغي على الباحث اختيار الأدوات المناسبة لأنها وسيلة الإتصال بينه وبين المبحوث.

لهذا فقد اعتمدنا على استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المستخدمة في البحث بالإضافة إلى أداة المقابلة كأداة ثانوية.

استمارة الاستبيان:

تعرف الإستبانة بأنها " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب".

ويعرف باحثون آخرون الإستبانة أو استمارة الاستقصاء بأنها:" أداة للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين أو ظاهرة محددة، وذلك في ضوء مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الذين توجه لهم استمارة الاستبيان للإجابة عليها".[2]

[1] ـ سعد سلمان المشهداني، **منهجية البحث الإعلامي**، ط1، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الإمارات،2020،ص317.

[2]: سعد سلمان المشهداني، **منهجية البحث العلمي**، مرجع سبق ذكره، ص 170.

وقد اخترنا الاستمارة كأداة أساسية في دراستنا هذه نظرا لما توفره من سهولة جمع المعلومات والبيانات الميدانية عن ظاهرة موضوع الدراسة، وكذا بهدف الحصول على معلومات دقيقة، كما أنها تمتاز بسرعة التنفيذ و قلة التكاليف.

وقد اعتمدنا في بحثنا على استمارة وجهت للأساتذة في متوسطة رميلة عبد القادر بلدية بن شكاو كونهم المعنيين بدور العلاقات العامة في تحسين أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة، والوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة لتحسين أداء موظفيها ولتحقيق ذلك قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور رئيسية، تضمنت أسئلة فرعية من فروع البحث، وقد حاولنا تبسيط هذه الأسئلة حتى تكون في متناول كل أفراد العينة، فقد قمنا بتوزيع 40 استمارة قصد التأكد من مناسبتها كوسيلة أساسية للدراسة.

وجاءت أسئلة الاستبيان مغلقة ومفتوحة وذلك بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها، وقد احتوت هذه الاستمارة على 17 سؤالا، وقسمنا الأسئلة إلى ثلاث محاور كل محور تضمن مجموعة من الأسئلة موزعة كالتالي:

- **محور البيانات الشخصية:** وقد احتوى على 03 أسئلة.
- **المحور الأول:** استراتيجيات العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بمتوسطة رميلة عبد القادر، وقد احتوى على 06 أسئلة.
- **المحور الثاني:** الصعوبات التي تواجه الأستاذ داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي له، وقد احتوى على 05 أسئلة.
- **المحور الثالث:** تقييم العلاقات العامة للأداء الوظيفي للأساتذة بمتوسطة رميلة عبد القادر، وقد احتوى على06 أسئلة.

تعريف المقابلة:

تعرف بأنها: "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث، والتي تدور حول آرائه ومعتقداته".[1] ونوعها: مقابلة مقننة.

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع البحث Population: "هو المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج البحث، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر للمجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته، إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف لضخامته، فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه والاقتراب منه لجمع البيانات، والذي يعد جزءا ممثلا للمجتمع المستهدف ويلبي حاجات البحث وأهدافه وتختار منه عينة البحث".[2]

ويتمثل مجتمع الدراسة التي نحن بصدد دراستها في كل أساتذة قطاع التربية بالجزائر و قد أخذنا عينة قصدية من المؤسسة التربوية المتواجدة في بلدية بن شكاو ولاية المدية كمرحلة أولى لتحديد عينة بحثنا.

وتعرف العينة القصدية بأنها: لا يتمكن الباحث من اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث الأصلي لأي سبب من الأسباب التي يراها مقنعة له، أو أنه يرغب في الحصول على عينة ذات مواصفات وخصائص محددة فإنه يلجأ إلى اختيار عينة تسمى (العينة

[1] : فوزي غرايبه وآخرون، **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية**، د.ط، د.د.ن ،الأردن، 1977، ص 43.

[2]: سعد سلمان المشهداني ، **منهجية البحث الإعلامي**، مرجع سبق ذكره، ص 145.

القصدية أو الغرضية)، أي أنه يقصد أفرادا معنيين من مجتمع البحث، ويؤخذ على هذا النوع من العينات أنه غير عشوائي ومتحيز في الوقت نفسه.[1]

واخترنا هذا النوع من العينة لصعوبة القيام بدراسة كل الأساتذة في المؤسسات التربوية في ولاية المدية، لما سيكلف ذالك من الوقت والجهد خصوصا وأننا مرتبطين بحيز زمني محدد، فضلا عن الإجراءات الإدارية التي يمر عليها كل باحث للحصول على ترخيص للدخول إلى هذه المؤسسات فاخترنا بلدية بن شكاو بقربها من مقر الإقامة وسهولة الإجراءات الإدارية بها وكذا القدرة على التنقل والتواصل مع مفردات البحث في أي وقت، وكذا اعتبارها أقدم متوسطة في بلدية بن شكاو.

وعليه اخترنا متوسطة رميلة عبد القادر والتي بها عدد الأساتذة 40 أستاذا.

مفاهيم الدراسة:

1. العلاقات العامة

التعريف اللغوي: إن البناء اللفظي للكلمة يتكون من كلمة "علاقات" وتعني حصيلة الصلات والاتصالات التي تتوفر بين هيئة والجماهير المتعاملة معها وباعتبارها هكذا فهي ذات اتجاهين ولها طرفين يتحكمان في هذه الصفات بحيث يتوفر قيامها على وجودهما.[2]

عامة: يقصد بها بأنها تشمل عموم وكافة الجماهير المختلفة التي يتصل عملها وارتبطت مصالحها ونشاطها بالهيئة.

اصطلاحا: عرّف **إبراهيم إمام** العلاقات العامة هي: سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أساس من التعاون والمحبة والوعي.[3]

[1] : ناهدة عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص91.

[2] : ياسر عبد الله طبت، **العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية**، د.ط، مطبعة أبو عمار للنشر والتوزيع، 2019، ص20

[3] : صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2004 ص 85.84.

ويرى العالم العربي **علي عجوة** أن العلاقات العامة هي: الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة، والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ماهو ممكن ومشروع.[1]

وعرفها **محمود الجوهري** بأنها: الجهود الإدارية المقصودة والمخططة والمستمرة والتي تهدف إلى إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها.[2]

إجرائيا: العلاقات العامة هي نشاط اتصالي إداري تقوم به إدارة المؤسسة يتمثل في إعطاء معلومات عن المؤسسة والترويج لها وشرح سياستها بعد دراسة موظفيها بهدف كسب ثقتهم وإنشاء علاقة طيبة معهم وضمان سمعة حسنة عن المؤسسة التربوية.

2. الأداء الوظيفي:

تعريف الأداء:

لغة: أدى، تأدية، أدى الشيء أوصله، أدى إلى الخبر، والأداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه.

الأداء مصدر أدى في التجويد والإلقاء، إعطاء الأصوات حقها من الضغط والنبر والوضوح.

اصطلاحا: يقصد به: "الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير ومواصفات ومبادئ توجيه معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف أو الخطط المعلنة".

تعرفه وسيلة حمداوي: "يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدمة من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، مهندسين...".

ويعرفه أيضا هاشم زكي محمود: "هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلفة بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظائفه".[1]

[1] : على عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، الطبعة الثالثة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985 ص 24.

[2] : ياسر عبد الله طبت، مرجع سبق ذكره، ص 25.

تعريف الأداء الوظيفي:

اصطلاحا: عرف جوفمان"Goffman" الأداء الوظيفي بأنه: "كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما، وتساعده في التأثير على الأفراد أو المشاركين الآخرين".

وعرفه بترسون على أنه: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".

هذا التعريف ركز على كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها وذلك من أجل إنتاج مخرجات تتماشى مع أهدافها.

ويعرف أيضا الأداء الوظيفي: "هو جهد منسق للقيام بمهام وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت وأقل تكلفة".[2]

إجرائيا:

الأداء الوظيفي: هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته.

3. تعريف المؤسسة:

اصطلاحا:

عرفها لتروشي: "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط".

---

[1] : ياسمينة بودويرة ومريم بوزردوم، **الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي الميلية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل 2017/2016، ص 14.15.

[2] : ياسمينة بودويرة ومريم بوزردوم، **الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي الميلية**، مرجع سبق ذكره، ص 16.

ركز هذا التعريف إلى أن المؤسسة على الجانب الخارجي للمؤسسة باعتبارها بناء ومحيط يحوي الموارد المادية والبشرية.

كما تعرف بأنها: "الإطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والإمكانيات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خططه.

إجرائيا:

من خلال التعريفات السابقة نستخلص التعريف التالي:

المؤسسة هي المحيط والحيز الذي يظم كل من الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الخطط الإدارية.

المؤسسة التربوية :

"المؤسسة التربوية هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية.

– ركز هذا التعريف على الجانب القانوني للمؤسسة بإتباع سياسة الدولة ومجالها العمومية تبعا لوزارة التربية الوطنية.[1]

[1] : باهي نسيبة، **دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015، ص 12.

"هي المؤسسة التي تقوم بعملية التربية وتنقلها من جيل إلى جيل ويطلق عليها الوسائط التربوية كما يطلق عليها بالمؤسسات الاجتماعية".

– يشير هذا التعريف إلى الوظيفة التي تقوم بها المؤسسة التربوية خاصة من الناحية الاجتماعية كما أنها تعمل على الحفاظ على التراث الثقافي ونقله من جيل إلى جيل.

– "هي المؤسسة الإجتماعية التي تنظم علاقة الأفراد بعضهم ببعض هادفة من ذلك تحقيق حياة أفضل للفرد والجماعة".

ركز هذا التعريف على الهدف التي تريد المؤسسة التربوية الوصول إليه من خلال الوظائف التي تقوم بها في المجتمع.[1]

إجرائيا:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف الإجرائي التالي:

هي مؤسسة ذات طابع اجتماعي أوكلت لها مهمة التربية، ونقل التراث العلمي من جيل إلى جيل.

الدراسات السابقة:

تقتضي الدراسات العلمية السليمة في مجال البحث العلمي ضرورة وقوف الباحث على الدراسات السابقة، وتنطوي هذه الأخيرة على أهمية بالغة في حقول المعرفة والدراسات والبحوث العلمية.

الدراسة الأولى:

[1] : باهي نسيبة، **دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي**، مرجع سبق ذكره، ص 13.

باهي نسيبة، دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة 2016/2015.

تطرقت الباحثة من خلال الإشكالية إلى أن الإتصال الداخلي يعد من أهم وأبرز العوامل التي تساعد على التحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها.

وكان التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي: **هل يلعب الإتصال الداخلي دورا فعالا في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية محل الدراسة؟**

وتمثلت أهمية الدراسة في أن الاتصال يمكن من تسيير المؤسسة والعمل على نجاح وتحقيق أهدافها، فهو يعمل على نقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وتدعيم مشاريع المؤسسة.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع البحث في الجمهور الداخلي للمؤسسات التربوية والمقدر عددهم 130 مفردة. في حين اعتمدت على أداة الاستبيان في جمع المعلومات.

وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

– الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطها حيث نجد أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل في شكل تعليمات من طرف المدير بخصوص مهام الموظفين.

– الموظفون يعتمدون على وسائل الاتصال الكتابية خاصة الإعلانات الحائطية التي تعتبر بمثابة رزنامة لمواقيت العمل.

– وجود علاقة بين الاتصال الداخلي وبين تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول إلى الموظفين المرتبطة بمهامهم.

وعليه يمكن القول أن الاتصال الداخلي الفعال يعمل على تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية:

صبيحة قلاتي وسهيلة تونسي، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الموظفين داخل المؤسسة الخدماتية، دراسة وصفية مسحية بمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي.

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة 2015/2014.

تطرقت الباحثتان من خلال الإشكالية إلى أن العلاقات العامة تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسة، وكذا معرفة الطرق والاستراتجيات التي تعتمدها الإدارة من خلال ممارستها للاتصال عبر العلاقات العامة.

وكان التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي:

هل تلعب العلاقات العامة دورا في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر بأم البواقي؟

وتمثلت أهمية الدراسة في كزنها تنبثق من الموضوع بمختلف متغيراته فالعلاقات العامة تعتبر ظاهرة مهمة للعديد من المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد والجماعات، ما يجعل العلاقات العامة أداة هامة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسات.

وقد اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي كونه الأكثر ملائمة للموضوع، وتمثل مجتمع البحث كل الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر – أم البواقي–

في حين اعتمدتا على أداة الاستمارة تضم كل العاملين المتواجدين بالمؤسسة لتسهيل عملية الضبط للعمال وتفريغ البيانات، والتي تضمنت أربع محاور كأداة رئيسية، في حين اعتمدوا عل المقابلة كأداة ثانوية.

وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

– الاعتراف بأهمية دور العلاقات العامة وضرورة الالتزام بنظام علمي في استخدام التحفيز من خلال تقديم مكافآت وترتيبات تحفز الموظفين على انجاز مهامهم بفاعلية

وكفاءة، وتوفير الأغلفة المالية اللازمة حتى يتمكن المكلف بالعلاقات العامة من أداء عمله وتطبيق برنامجه كما ينبغي تخصيص مساعدين للمكلف بالعلاقات العامة.

الدراسة الثالثة:

سويد أحمد قمر وحمادي سالمة، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية " مديرية توزيع الكهرباء والغاز" SDC بتند وف نموذجا.

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2019/2018.

تمثلت مشكلة الدراسة في دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سونلغاز بولاية تندوف.

وكان التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي:

ما هو الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في خدمة مصالح المؤسسة الاقتصادية والمساهمة في تسييرها وتحقيق أهدافها؟

وتمثلت أهمية هذه الدراسة في أن أهمية العلاقات العامة كإستراتيجية وتقنية اتصالية ودورها في نجتح المؤسسة مع إبراز القائم بهذه العلاقات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

كما هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع هذه العلاقات وأهميتها في تطوير وازدهار المؤسسة الاقتصادية وعلى وجه الخصوص شركة سونلغاز لاعتبارها منظومة ذات طابع مادي .

وقد اعتمدتا الباحثتان في هذه الدراسة على المنهج الكيفي ، وتمثل مجتمع البحث في عمال مؤسسة سونلغاز لولاية تندوف، في حين تمثلت عينة دراستهم على 07 مبحوثين.

كما اعتمدتا على أداة المقابلة بالإضافة إلى أداة الملاحظة باعتبارها توجيه الحواس لمراقبة سلوك معين.

وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

– الاعتراف بأهمية ودور العلاقات العامة وضرورة الالتزام بنظام علمي في استخدام التحفيز ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

– تخصيص مكتب خاص بمراقبة نشاطات العلاقات العامة كما ينبغي بتوفير مساعدين للمكلف بالعلاقات العامة ليبقى جهاز قائم بذاته.

– توفير للعمال الجو والبيئة المناسبة للعمل من أجل أداء حسن.

– بناء هيكل خاص بالشركة أو مقر خاص بالشركة.

الدراسة الرابعة:

عبد الرحمان عبد السلام إدريس آدم، توظيف أنشطة العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجيستير في علوم الاتصال تخصص العلاقات العامة والإعلان، جامعة السويد، 2020.

وكان التساؤل الرئيسي لدراسة كالتالي:

ما مدى توظيف أنشطة العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا؟.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، والكشف عن برامج وأنشطة إدارة العلاقات العامة الموجهة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

وتبرز أهمية البحث في أن الرضا الوظيفي يعتبر أهم العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين بالجامعة في ظل عدم ملائمة بيئة العمل، وتحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين النمط الإداري المتبع، وتدعو هذه الدراسة للاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل حجر الزاوية لنهضة المؤسسات.

كما اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، وأدوات جمع المعلومات من الملاحظة والاستبيان والمقابلة، كما تضمنت الدراسة أربعة فصول أساسية، حيث احتوى

الفصل الأول على الإطار المنهجي للبحث، والفصل الثاني عن العلاقات العامة والفصل الثالث عن الرضا الوظيفي، والفصل الرابع الدراسة الميدانية.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

– انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة السودان خلال فترة الدراسة، وإن أنشطة إدارة العلاقات العامة بالجامعة لا تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين، كما أن بيئة العمل غير ملائمة ويوجد عدم تناسب بين أجور العاملين وحوافزهم والمهام الوظيفية التي يؤدوها.

الفصل الثاني:

مدخل إلى العلاقـــات العامـــة

تمهيـــــد

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة.

المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة.

المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة.

المطلب الثالث: مبادئ العلاقات العامة.

المبحث الثاني: أهداف العلاقات العامة ووظائفها

المطلب الأول: أهداف العلاقات العامة

المطلب الثاني: وظائف العلاقات العامة.

المطلب الثالث: أهمية العلاقات العامة.

المطلب الرابع: مهارات موظف العلاقات العامة.

المطلب الخامس: أنشطة العلاقات العامة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تمثل العلاقات العامة من أبرز الوظائف التي تتخذها إدارة أي مؤسسة كوسيلة لمعرفة آراء الجماهير وتحليل مواقفهم واتجاهاتهم اتجاه المؤسسة ومحاولة تكييف ما يتطلعون إليه وفق ما تهدف له المؤسسة من خلال تقديم خدماتها من أرضاء الطرفين وتعمل العلاقات العامة على التنسيق بينهما فهي تعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة وعليه فقد تناولنا في هذا الفصل (أهمية العلاقات العامة في المؤسسات التربوية حيث تضمن مفهوم العلاقات العامة وأبرز وظائفها وكذا مبادئها وأسسها وأهدافها كما احتوى على مهارات موظف العلاقات العامة في المؤسسة).

الفصل الأول: مـاهية العلاقات العامة

المطلب الأول : مفهوم العلاقات العامة:

ويعتبر مفهوم العلاقات العامة من الثوابت فهو لا يختلف في الدول النامية عن الدول المتقدمة ولا باختلاف الأنظمة السياسية المختلفة، وأن سياسات إدارة العلاقات العامة تشكل وفي الغالب بناء لمفهوم الإدارة العليا في المنظمة أو المؤسسة، وإن كانت تلك المفاهيم صحيحة فيغلب على إدارة العلاقات العامة قيامها بواجبها على أحسن وجه، أما إذا كانت تلك المفاهيم خاطئة أو قاصرة فإن ذلك حتما سوف يؤثر في أداء عمل العلاقات العامة.

ويحدث الاختلاف في الواقع العملي عندما تعكس الأهداف فلسفة النظام الذي تعبر عنه، فالأهداف التي تحددها إدارة علاقات عامة في مؤسسة تسعى إلى الربح تختلف عن الأهداف التي تحددها إدارة علاقات عامة في مؤسسة أخرى لا تسعى إلى الربح، على الرغم من وجود بعض الأهداف المشتركة بينهما.

I. تعريف العلاقات العامة:

رغم كثرة التعريفات التي قدمت للعلاقات العامة من جانب الدارسين أو الممارسين أو من جانب الهيئات المهتمة بالعلاقات العامة فإن هناك سمة مشتركة بين هذه التعريفات رغم اختلاف الأسلوب أو التفاصيل بين تعريف وآخر.

فالعلاقات العامة كما يظهر تتكون من مصطلحين:

علاقات: وتعني حصيلة الصلات والاتصالات التي تتوفر بين هيئة والجماهير المتعاملة معها وباعتبارها هكذا فهي ذات اتجاهين ولها طرفين يتحكمان في هذه الصفات بحيث يتوفر قيامها على وجودهما.[1]

عامة: يقصد بها بأنها تشمل عموم وكافة الجماهير المختلفة التي يتصل عملها وارتبطت مصالحها ونشاطها بالهيئة.

[1] : ياسر عبد الله طبت، **العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية**، د.ط، مطبعة أبو عمار للنشر والتوزيع، 2019، ص20

أولا: تعريفات العلاقات العامة في المعاجم والقواميس:

يعرف **قاموس ويبستر (Webster)** العلاقات العامة بأنها: تنشيط العمليات الاتصالية وإيجاد الثقة بين شخص ومنظمة، أو مشروع، وأشخاص آخرين، أو جماهير معينة، أو المجتمع كله، من خلال نشر المعلومات التي تفسر وتشرح وتنمية علاقات متبادلة ودراسة ردود الفعل وتقويمها.

ويعرف **القاموس الموسوعي للمصطلحات الإعلامية** العلاقات العامة بأنها: فلسفة أو اتجاه أو فن أو علم تدار بمقتضاه المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة أو الوزارة بحيث تتمكن من القيام بمسؤولياتها الاجتماعية فتحلل رغبات وحاجات كل الأطراف المعنية بالأمر كي يستجيب لاهتماماتها.

بينما عرف **قاموس وسائل الإعلام والاتصال "لمارسيل دانيسي" (Marce Danesi)** العلاقات العامة بأنها: الأنشطة والتقنيات المستخدمة من قبل المنظمات والأفراد لإقامة مواقف وردود من عامة الناس أو مجموعات خاصة.[1]

وجاء في **معجم مصطلحات العلاقات العامة** أن العلاقات العامة هي: نشر المعلومات والأفكار والحقائق مشروحة ومفسرة للجماهير وكذلك نقل المعلومات والآراء والحقائق من الجماهير إلى المؤسسة وذلك بغية الوصول إلى الانسجام والتكييف الاجتماعي بين المؤسسة والجماهير[2]

وذكر تعريف العلاقات العامة في **معجم المصطلحات الإعلامية** بأنها: نشاط اتصالي ذو بعد إداري تنظيمي، يراد به من خلال نقل الأفكار والمشاعر تكوين انطباعات حسنة إزاء مجموعة أو جماعة أو تنظيم أو شركة من خلال ممارسة جانبي نشاط اتصالي هما:

[1] : ياسر عبد الله طبت، **العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية**، مرجع سبق ذكره، ص 21

[2] : بسام عبد الرحمان المشاقبة، **معجم مصطلحات العلاقات العامة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 233.

- التركيز على منتسبي التنظيم بحيث يتكون لديهم كيان من المعلومات عن التنظيم من نظرة إيجابية.
- توجيه النشاط الاتصالي من قبل التنظيم إلى المجتمع خارج إطار ذلك التنظيم بقصد رسم الانطباعات الإيجابية.[1]

ثانيا: تعريفات العلاقات العامة في جمعيات العلاقات العامة:

توصلت **جمعية العلاقات العامة الدولية (IPRA)** إلى التعريف التالي: العلاقات العامة وهي الوظيفة الإدارية المستمرة والمخططة التي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ على التأييد وذلك من خلال: قياس اتجاه الرأي العام لاستمرار هذا التفاهم والتعاطف، لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها، وتحقيق مزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط.[2]

تعريف **جمعية العلاقات العامة الأمريكية (PRSA)** للعلاقات العامة: نشاط أي صناعة أو هيئة أو مهنة أو حكومة في إنشاء وتعزيز علاقات جيدة بينها وبين جمهورها كالعملاء والموظفين والمساهمين والجمهور العام.[3]

وعرفها **المعهد البريطاني للعلاقات العامة (CIPR)** العلاقات العامة بأنها: الجهود المقصودة والمخططة المستمرة لإقامة واستمرار الفهم المتبادل بين أي منظمة وجماهيرها.[4]

ويتضح من التعريف أن العلاقات العامة هي جهود مخططة لكسب ثقة الجماهير والوصول إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة والجماهير.

ثالثا: تعاريف العلاقات العامة من الأكاديميين والمختصين الغربيين:

---

[1] : بسام عبد الرحمان المشاقبة، **معجم مصطلحات العلاقات العامة**، مرجع سبق ذكره، ص 232.

[2]: أنعام حسن أيوب وآخرون، **العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الإجتماعية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 14.

[3] : ياسر عبد الله طبت، **العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية**، مرجع سبق ذكره، ص 22.

[4] : صالح خليل أبو أصبع، **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، مرجع سبق ذكره، ص 83.

عرف **(كانفيلد ومور) (Canfield & Moor)** العلاقات العامة بأنها: الفلسفة الاجتماعية للإدارة، والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه.

ويقول التعريف الذي قدمه **د. جريز ويلد (Denny Griswold)**: العلاقات العامة هي الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات، وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور وتنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضا هذا الجمهور وتفاهمه.

وعرف **بول جاريت (Paul Jarrett)** العلاقات العامة بأنها: ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه.[1]

[1] : يحي محمد عبد المجيد، **العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي**، د.ط، مكتبة القرآن للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 18.17.

وقد توصل **الدكتور ركس هارلو (Dr.Rex Harlow)** بعد تحليله لعدد كبير من التعريفات إلى تعريف اعتبر أنه من أهم التعريفات وأحدثها وأكثرها شمولا وتفصيلا وذلك على النحو التالي: (العلاقات العامة وظيفة إدارية متميزة تساعد على إيجاد وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والفهم المتبادل والموفقة والتعاون المشترك بين المنشأة وجماهيرها الداخلية والخارجية، وتعمل على التصدي للمشكلات التي تواجه الإدارة وإيجاد الحلول لها وإمدادها بتيار مستمر من المعلومات والبيانات مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام، وتحدد وتؤكد مسؤولية الإدارة تجاه اهتمامات الجماهير وتساعدها على أن تواكب التغيير وتفيد منه بكفاءة، كما تستخدم العلاقات العامة أيضا كنظام تنبؤ يساعد على التبكير بالتعريف على الاتجاهات وتوقعها، وتستخدم في سبيل ذلك بحوث وأساليب وطرق ووسائل الاتصال وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية.

رابعا: تعاريف العلاقات العامة من الأكاديميين والمختصين العرب:

عرّف **إبراهيم إمام** العلاقات العامة هي: سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أساس من التعاون والمحبة والوعي.[1]

يرى العالم العربي **علي عجوة** أن العلاقات العامة هي: الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة، والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ماهو ممكن ومشروع.[2]

[1] : صالح خليل أبو أصبع،**العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، مرجع سبق ذكره، ص 85.84.

[2] : على عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، الطبعة الثالثة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985 ص 24.

وذكر **محمد منير حجاب** أن العلاقات العامة يمكن تعريفها: الجهود الإدارية الخلاقة المخططة والمدروسة والمستمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية قائمة على أسس التعامل والإقناع والاتصال والتبادل بين مؤسسة وجمهورها.

وعرفها **محمود الجوهري** بأنها: الجهود الإدارية المقصودة والمخططة والمستمرة والتي تهدف إلى إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها.[1]

ويتضح من التعريفات السابقة أن العلاقات العامة الناجحة في المنظمة تتوقف على عدة اعتبارات أساسية وهي:

1. كفاءة المنظمة أو المنشأة في إدارة أعمالها من خلال السياسات والأفعال التي تنظم عملية تقديم والاستفادة من برامجها.

2. كفاءة العلاقات العامة في تقييم اتجاهات الجمهور المستفيدة من خدمات وبرامج المنظمة وذلك في ضوء تحليل محتوى عملية التغذية المرتدة حول برامج وخدمات المنظمة.

3. كفاءة العلاقات العامة في تفسير سياسات المنظمة وأدائها للجماهير المستفيدة عن طريق توظيف وسائل الإعلام والاتصال الجيد.

وفي ضوء تلك الاعتبارات فإنه يمكن التعبير عن العلاقات العامة الناجحة في صورة المعادلة التالية:

" نظرة إيجابية (التأييد المادي والمعنوي) من الإدارة حيال وظيفة العلاقات العامة + أداء كفء للإدارة + الاتصال الفعال= يحقق علاقات عامة طيبة". [2]

الشكل رقم (1)

يوضح معادلة العلاقات العامة الناجحة

[1] : ياسر عبد الله طبت، **العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية**، مرجع سبق ذكره، ص 25.

[2] : أنعام حسن أيوب وآخرون، **العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الإجتماعية** ، مرجع سبق ذكره، ص 14.15.

نظرة إيجابية من الإدارة حيال وظيفة العلاقات العامة	+	**أداء كفء للإدارة**	+	**الاتصال الفعال**	=	**يحقق علاقات عامة طيبة**

وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص تعريف للعلاقات العامة تعريفا إجرائيا للعلاقات العامة يتحدد في النقاط التالية:

1. أن العلاقات العامة عملية لقياس وتوصيل ونشر بيانات ومعلومات من وإلى الجماهير والتنظيمات في مجالات العمل المتعددة.
2. أن العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم والمهن الاجتماعية.
3. تهدف العلاقات العامة إلى إيجاد توازن مستمر بين رأي المختصين والعاملين في المؤسسات من جانب، وبين رأي الجمهور من جانب آخر، فالجمهور له أهميته الخاصة بالنسبة للمؤسسات والعاملين بها.
4. أنها تحتاج إلى مختصين على مستويات من التدريب والمهارة المهنية والتطبيقية لتحقيق أهدافها بصورة إيجابية.
5. أنها وسيلة هامة لتدريب وإعداد الجماهير لتقبل أفكار وآراء جديدة أو للقيام بمسؤولياتها مطلوبة في إطار طبيعة وأهداف المهن المختلفة.
6. تضمن العلاقات العامة التفاهم بين المؤسسات وجماهيرها وتعمل على الترابط وتحقيق التعاون بينهما وهي عملية لازمة لنجاح المهن المختلفة، ومن ثم نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.
7. تستخدم العلاقات العامة أدوات الاتصال والإعلام والبحوث العلمية لتحقيق أغراضها بما يتفق مع إيديولوجية وثقافة المجتمع.

8. تساعد العلاقات العامة القائمين على أمر المنظمات في مجالات العمل المختلفة على توضيح حجم ونوع المجهودات المبذولة لخدمة الجماهير وتوضيح أفضل السبل للانتفاع بها.

المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة وتطورها

1- العلاقات العامة في المجتمعات الإنسانية البدائية

كان رب الأسرة منذ نشأة العلاقات المجتمعات الإنسانية البدائية هو الذي يؤسس العلاقات بين أفرادها، ثم انتقلت هذه المهمة إلى رئيس القبيلة أو العشيرة، فكان هو المسئول عن نشاط العلاقات العامة داخل نطاق تلك القبيلة أو العشيرة أو بعض التجمعات ذات الصيغة العقائدية وكانت تلك العلاقات التي يديرها زعيم القبيلة أو العشيرة أو العقيدة تدور حول الإبلاغ عن أخبار الحروب أو الزواج أو الوفاة أو العمل وكان يستخدم في توصيل هذه المعلومات والأحداث ووسائل بدائية أيضا كانت تتمثل في الطبول أو الرقص أو لون الملابس ونوعيتها وغالبا ما كانت تستخدم الكلمات أو الحركات الجسمانية أو بعض الإيحاءات الملموسة كأعمال السحر مثلا.

ويلاحظ أن أنشطة العلاقات العامة في هذه العصور كانت ترتكز في يد سلطة واحدة وتتميز بضيق نطاق استخدامها نسبيا حيث لا تتعدى نطاق الأسرة أو القبيلة أو المدينة.

واتخذت العلاقات العامة بعد ذلك شكلا تخصصيا عندما استعان رؤساء القبائل بالسحرة والأطباء ومن يجيدون فنون التعبير البدائية من إنشاد وقرع للطبول وغير ذلك[1].

[1] : محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 13.

العلاقات العامة في عصر الحضارات الإنسانية القديمة:

تعددت أنشطة العلاقات العامة حين عرفت قوة الرأي العام وظهرت الحاجة إليه للسيطرة على زمام الأمور ورسم السياسات المختلفة، ولو أن الجماهير في الأزمنة القديمة كانت أصغر حجما وأقل تعقيدا، وكانت وسائل التعبير عن اتجاهات الجماهير وحدوده وطريقة التعبير بدائية، ويمكن تتبع الجهود التي كانت تبذل في مختلف العصور لنشر الأنباء والمعلومات بقصد التأثير على الجماهير، ففي ظل الحضارة الفرعونية كان الكهنة هم الواسطة التي تتولى الاتصالات بين الفرعون باعتباره ملكا وبين أفراد الشعب، وكان هؤلاء الكهنة يقومون بمهام العلاقات العامة داخل البلاد ويستخدمون في ذلك أسلوب الاجتماعات التي كانوا يعقدونها في المعابد وكذلك أوراق البردي، ويختارون المناسبات الشعبية أو الدينية لتوصيل المعلومات لجموع الشعب ومن أمثلة ذلك مواسم الحصاد وفيضان النيل، كما تولوا تسجيل الأعمال المهمة لكل فرعون على حوائط وأعمدة المعابد الكبيرة، وكذلك داخل المقابر التي كانت تحظى باهتمام خاص لدى الشعب، فوضعوا المعارك الحربية وعرضوا الانتصارات الكبرى وشرحوا الإصلاحات المختلفة والمواقف الدينية التي تثير إعجاب الناس وتضمن كسب ثقتهم وتأييدهم، وكان هدفهم من ذلك كله تفخيم الحكام والترويج لحكمهم.

ومن الوثائق المهمة التي تبين مدى اهتمام المصريين القدماء بالعلاقات العامة، لوحة منقوشة على واجهة معبد هيبس تضمنت القانون الذي يجب أن يرعاه الحاكم والمحكوم ضمانا لحسن سير العدالة وإيضاحا لقواعد جباية الأموال وإنذارا بالعقاب على الجرائم المتفشية، أهمها الرشوة، كما وجد في طيبة وبعض المدن المصرية القديمة برديات نشر عليها قانون يحرم البغاء ويعرض طرق مقاومة الحكومة له وإنزال العقاب الرادع على مرتكب هذا العمل الشانع.[1]

[1] : محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص 15.14.

وقد استطاع علماء الآثار أن يعثروا في بلدة تل على الكثير من الرسائل التي تتضمن أنباء الانتصارات ومواقع الحروب وتعليمات إلى الأهالي، وهي في ذلك تشبه النشرات التي تصدرها إدارة العلاقات العامة في الوزارات المختلفة، إلا أن هذه النشرات القديمة كانت عبارة عن قوالب من الطين المحروق مكتوبة بالخط المسماري، كما كانت المراسلات أيضا منقوشة على قوالب من الطين المحروق بأقلام من المعدن وكانت توضح هذه المراسلات داخل صندوق ولابد من كسره لقراءة الرسالة.

فالمصريون القدامى استخدموا العلاقات العامة أيام السلم والحرب ونجحوا نجاحا كبيرا في التأثير على نفوس الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم، كما نجحوا في تعبئة مشاعرهم وكسب ثقتهم وتأييدهم وإقناعهم بالاتجاهات الجديدة وخاصة عند حدوث انقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديدة.

مثال ذلك أنه عندما انتشرت ديانة آتون الجديدة التي حلت محل ديانة آمون أراد أمنحوتب الرابع أن يختار وسيلة للإعلام والتجسيم كما يفعل الفنانون وخبراء النشر في العصر الحاضر، فقرر أن تكون عبادة الشمس ممثلة تمثيلا محسوسا في صورة قرص تخرج منه أشعة، ولكي يعم النشر والتأثير سائر البلاد نقشت نصوص هذا الدين الجديد على واجهة المعابد وحوائطها، وكان للكهنة دور كبير في الشرح والتفسير والدعوة كما يفعل أئمة المساجد منذ ظهور الإسلام وحتى الآن.

وقد عرف العراق هذا النشاط أيضا فلقد وجد علماء الآثار في ودائع خزانة الإمبراطور آشور نانيبال في نينوى سجلات منسقة ومفصلة بحسب تواريخها وحوادثها يقصد بها الإعلام والترويج لمبادئ بعينها، كما عثر علماء الآثار في العراق نشرات ترجع إلى سنة 1700 ق.م ترشد الزراع إلى كيفية بذر محاصيلهم وريها ومعالجتها من الآفات[1]. وهذه النشرات تشبه إلى حد كبير النشرات التي تصدرها وزارة الزراعة في الدول المتقدمة.

[1] : محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع نفسه ،ص 17.16.

أما الحضارة اليونانية فقد اعتمدت في توصيل الأخبار وبث الأفكار على فن الخطابة لطرح أفكار الفلاسفة الذين تعددوا في هذا العصر، كما استخدموا أسلوب المؤتمرات والاجتماعات التي كانت تشهد مناظرات بين أصحاب الفلسفة الأخرى، وكان الغرض من ذلك أن يحظى أصحاب كل فلسفة ما بتأييد الرأي العام، وقد آمن الحكام بأهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير في الجماهير ولذلك كان الإسكندر الأكبر يجعل في ركابه طائفة من الخطباء والشعراء والكتاب والمفكرين.

واهتمت الحضارة الرومانية بما يعرف اليوم بتعبير الرأي العام ورفعت شعار"صوت الشعب من صوت الله" ليؤكدوا أهميته للرأي العام وقاموا بحفره على معابدهم وتماثيلهم كما كتبوا عبارة مجلس الشيوخ والشعب الروماني على واجهة البرلمان، وقد نشط في هذا المجال كل من الشعراء والأدباء الذين كانوا يتولون توجيه الجماهير إلى أعمالهم وأصدر يوليوس قيصر صحيفة لنشر نشاط مجلس الشيوخ والترويج للمبادئ والقيم التي كانت تسود تلك الحضارة.

العلاقات العامة في العصور الوسطى:

وفي العصور الوسطى نجد أن العلاقات العامة كانت تلعب دورا أساسيا وخاصة في شؤون الدعوة الدينية، فعندما ظهر المذهب البروتستانتي وجدت الكنيسة الكاثوليكية نفسها في مأزق حرج وراحت تنشد الخلاص من هذا المذهب الجديد الذي اعتبرته خروجا على الكنيسة والمسيحية، واهتم الكرادلة تحت رعاية البابا بمسائل الإعلام والنشر وإعادة الثقة إلى الكنيسة الكاثوليكية، ومن ناحية أخرى نجد محاولات التمرد على النفوذ الطاغي للكنيسة الكاثوليكية، ونشأت في ظل هذه الظروف الكنيسة[1] البروتستانتية على يد"مارتن لوثر" الذي أفلح في إقناع العديد من الجماهير بمظاهر الظلم الذي كانت تمارسه الكنيسة الكاثوليكية، وقد اعتمد في دعوته على مجموعة دعاة لديهم القدرة على إقناع الناس بدعوته الجديدة.

[1] : محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع نفسه، ص 18.17.

أما بالنسبة للحضارة الإسلامية فقد اعتمدت في دعوتها إلى الدين الجديد وخاصة في المناطق التي امتد إليها الإسلام خارج الجزيرة العربية على الإقناع وإقامة البنية بالدليل المعنوي والمادي، واعتمدت على أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات.

هذا بالإضافة إلى الشعراء والكتاب والخطباء، وعادة ما يصحب الإرشاد الديني توجيه اجتماعي وسياسي، وكان الفاطميون والشيعة من أشد الناس إتقانا لفنون الدعوة لمذاهبهم، وابتدع الفاطميون إقامة الموالد والحفلات للدعوة لحكمهم وابتكروا المناسبات العديدة، وأبدعوا في استخدام وسائل جديدة للاحتفال بها.

ولا يخفى دور الجامع الأزهر كمركز فاطمي للعلاقات العامة ساهم في الدعوة للخلافة الفاطمية، وشارك من خلال تعليم الناس أصول الدين الإسلامي والفقه في ترسيخ دعائم الدولة الفاطمية في مصر، فقد أنشئ هذا المسجد في البداية لإقامة علاقات طيبة بسائر المسلمين، وللدعوة للشيعة والخليفة.

واستطاع الخليفة العزيز الفاطمي أن يحول هذا المسجد إلى جامعة للشيعة تدرس فيها العلوم المختلفة، ويروج في ثنايا ذلك للمذهب الشيعي، وكان يجري أرزاقا على طلاب العلم الذين وفدوا من جميع أنحاء العالم الإسلامي.

وتشبه هذه المحاولات ما تفعله الدولة الآن بتقديم المنح الدراسية للطلبة الأجانب الممتازين كي يلتحقوا بجامعاتها، وذلك لإقامة علاقات ود وصداقة مع أبناء الشعوب الأخرى إلى جانب الأهداف العلمية والثقافية.[1]

[1] : محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع نفسه، ص 19

وثمة حقيقة أخرى اكتشفها المسلمون في ميدان العلاقات العامة منذ زمن بعيد، فقد كان أحمد بن طولون يؤمن بضرورة اختيار أعوانه ومستشاريه من أهل البلاد التي يحل بها لأنهم يفهمون نفسية مواطنيهم ويستطيعون التأثير فيهم بطريقة لا تتأتى لغيرهم، وهذا ما يفعله خبراء العلاقات العامة ومديرو الإذاعة ودور النشر عندما يوظفون صحفيين ومذيعين من أهل البلاد التي يوجهون إليها الدعاية والإعلام، وكانت وجهة نظر أحمد بن طولون في ذلك أن أصلح الأشياء لمن ملك بلدا أن يكون كتبته من هذا البلد، واختار لذلك كاتبا له من أهل مصر يدعى جعفر بن عبد الغفار.

وقد نجح خبراء العلاقات العامة المسلمون في استخدام الشعارات نجاحا كبيرا، فقد أتقن الأيوبيون استخدام شعاراتهم للتأثير في اتجاهات الرأي العام وحض الناس على الجهاد، وكانت شعاراتهم إما آيات من القرآن الكريم أو أحاديث نبوية شريفة من أقوال الرسول عليه الصلاة والسلام بالإضافة إلى الخطابة والشعر والقصص التاريخي بما تضمنه من أحداث وشخصيات ومواقف يرويها القاص في ميادين القتال لتحميس المسلمين ورفع روحهم المعنوية. وكذلك فإن انتصار صلاح الدين الأيوبي على الصليبيين لم يكن فقط بفضل الحرب والقتال، وإنما في المقام الأول يرجع إلى تعبئة جماهير المسلمين نفسيا بالوسائل والأساليب الإعلامية

المختلفة التي أثرت تأثيرا كبيرا في الجنود، وجعلتهم يصمدون في وجه العدو من أجل النصر ويستشهدون في سبيل الله.[1]

[1] : محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع نفسه، 20.19.

العلاقات العامة في العصر الحديث:

إن مصطلح العلاقات العامة بمعناه الحديث قد استخدم لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، جاء ذلك في محاضرة ألقاها محامي في نيويورك يدعى" دورمان ايبتون" في قاعة كلية حقوق"جامعة ييل" في مستهل القرن **1882** وكان موضوعها العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية، وفي عام **1908** استخدم تيودور فيل رئيس شركة التليفون والتلغراف الأهلية هذا التعبير لأول مرة على رأس تقرير الشركة لذلك العام، وقد أصبح المصطلح شائعا مألوفا بعد ذلك في العشرينات.

ويذهب بعض المؤرخين إلى أن العلاقات العامة في أمريكا قد انتشرت بعد الحرب الأهلية وكسبت نفوذا نتيجة للهجمات التي شنت على المشروعات التجارية الكبرى في نهاية القرن، وظهرت كمهنة جديدة في العشرينات عندما بدأت في استخدام أساليب العلوم الإجتماعية، ثم بلغت نضجها في الثلاثينيات عندما أقنعت الأزمة الإقتصادية رجال الإدارة بضرورتها.

ثم جاء الحرب العالمية الثانية فشجعت على الاهتمام بها وكان من أهم مظاهر ذلك الأفلام الأمريكية التي كشفت فيها الحكومة جمهورها عن الأسباب التي من أجلها تخوض الحرب ساعية في الوقت نفسه للحصول على تأييد الجمهور ومساندته، فقد نجحت العلاقات العامة في إقناع المجتمع الأمريكي وبعض الشعوب الأخرى بضرورة الحرب وملاحقة النازية.

ويقسم إدوارد بيرنيز تاريخ العلاقات العامة الحديثة إلى 4 مراحل:

المرحلة الأولى: تبدأ من عام 1900 إلى قيام الحرب العالمية الأولى 1914 وقد اعتبرها بيرنيز مرحلة إعداد وتخصيب.[1]

[1] : محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع نفسه، ص 22.21.

المرحلة الثانية: وتشمل سنوات الحرب العالمية الأولى كلها وتتميز هذه المرحلة بظهور النشاط الحركي في مجال العلاقات العامة إذ يظهر التدخل الحكومي واضحا في عدد كبير من البلاد التي شملتها الحرب ويأتي هذا الاهتمام على الأخص في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بدراسة الرأي العام للتعرف على مقوماته من جهة وأساليب التأثير فيه والدور الذي يمكن أن يؤديه لحشد الجهود من أجل الحصول على التأييد من جهة أخرى، وفي سبيل ذلك تقدمت أساليب قياس الرأي وإعداده وتوجيهه، واتصفت العلاقات العامة نتيجة لذلك بصفات اجتماعية وأخلاقية ونفسية تعتمد على احترام الكيان الإنساني وتقديس العقلية الفردية وتجنب الإرهاب والتضليل والعمل على التأثير في المجتمعات والأفراد عن طريق التوضيح والمساعدات العينية.

المرحلة الثالثة: وتقع ما بين 1919–1929 وهي مرحلة نمو بسبب قوة الدفع التي انطلقت إبان الحرب، وتتميز بازدهار واضح في أساليب العلاقات العامة، وظهرت الأصول الفنية والمنهج العلمي بفضل جهود "ايفيلي وادوارد بيرنيز".

المرحلة الرابعة: وظهرت خلال الفترة التي تمتد بظهور الأزمة العالمية الكبرى وهي الأزمة الاقتصادية التي اجتاحت العالم حوالي 1935 وتتميز بظهور نوعية من الضغوط نتيجة الانهيار الاقتصادي وطبيعي فإن أي برنامج للعلاقات العامة يستلزم ميزانية تستقطع من موارد المؤسسة فكان الانهيار الاقتصادي سببا في خفوت نشاط العلاقات العامة.[1]

وجاءت الحرب العالمية الثانية لتشهد انطلاق نشاط العلاقات العامة وحتى وقتنا الحالي فمع بداية عام 1938 أصبح مفهوم العلاقات العامة مستقرا فكان يندر أن يعقد مؤتمر دون أن يقوم فيه حديث للعلاقات العامة وقلما ظهرت مجلة بهيئة دون أن تفسح مساحة للحديث عن العلاقات العامة وأن تقرر لها موضوعا كما ندر أن يجتمع مجلس إدارة دون أن يتداول بعمق بعض موضوعات حول قوة العلاقات العامة.

[1] :محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع نفسه، ص 22

وتقول مجلة "فورش" أنه في عام 1949 أصبح لدى 400 مؤسسة أقسام أو برامج للعلاقات العامة بالإضافة إلى 500 شركة علاقات تجارية تدعمها المشروعات التجارية أساسا، وشهدت هذه الفترة أيضا إنشاء جمعية العلاقات الأمريكية والمعهد البريطاني للعلاقات العامة سنة 1948 وجمعية العلاقات العامة الدولية والتي أنشئت سنة 1955 والتي نظمت عدة مؤتمرات بهدف مناقشة أسس ومبادئ العلاقات العامة وتقييم مستوى الممارسة ومشاكلها وذلك بقصد تحسين وتقويم أداء الوظيفة كما تكونت في فرنسا جمعية العلاقات العامة عام 1949 وفي أستراليا بدأ نشاط العلاقات العامة 1950 وفي بلجيكا أنشئ أول مركز للعلاقات العامة سنة 1952 وبالنسبة لايطاليا فقد أنشئت أول جمعية للعلاقات العامة سنة 1954.

وكانت هناك خلال هذه الفترة محاولات لوضع دساتير أخلاقية للمهنة تحدد آدابها وقواعدها ومن أبرز الجمعيات التي اهتمت بهذا المجال جمعية العلاقات العامة الأمريكية التي وضعت دستور المهنة يتكون من خمسة عشر تبدأ تماثل إلى حد كبير دستور جمعية العلاقات العامة الأمريكية.

تطور العلاقات العامة:

– يرى عارف أن هناك العديد من العوامل التي أدت إلى تطوير العلاقات العامة ومنها:

* تطور الفكر السياسي عند الناس خصوصا بعد الثورة الصناعية حيث تحولت من أنظمة دكتاتورية إلى أنظمة هدفها إرضاء الجمهور العام والسير باتجاهاته وفق رغباته الأساسية كما كان في المجتمع الفرنسي وكذلك الأمريكي والألماني.[1]

[1] : ربحي مصطفى عليان، **الاتصال والعلاقات العامة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 228.227.

– **اهتمام الإدارة بالإعلام:** ساعد تطوير وسائل الاتصال سواء منها المسموعة أو المكتوبة إلى تطوير العلاقات العامة من خلال تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الجمهور والإدارات.

– **الأحزاب السياسية:** لعبت الأحزاب السياسية دورا مهما في العلاقات العامة من خلال الحملات الانتخابية التي كان الهدف منها التأثير على الرأي العام ولكسب أصوات الناخبين.

– **الدعاية والعلاقات العامة:** الدعاية عبارة عن وسيلة من وسائل كسب ثقة الجمهور لمصلحة المنشآت بينما العلاقات العامة وسيلة من وسائل كسب ثقة الجمهور للصالح العام.

– **تأثير الحروب:** تسعى الحكومات في الحروب إلى بذل جهد إعلامي مكثف وواسع لتوثيق التعاون والوفاق بينها وبين الجمهور، فيما يتعلق بالصالح العام وتنظيم وتوزيع المحروقات وضبط الأسعار وتحديد الأجور وتنظيم أمور العمال خاصة في المصانع الحربية أو أية أمور أخرى كتلك التي تتعلق بكيفية دعم الجهد الحربي بكل وسائله وإجراءاته الممكنة.

– **المنافسة بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية:** السلطة التشريعية هي السلطة التي تقوم بالمصادقة على القوانين المقترحة أو عدم المصادقة، السلطة التنفيذية هي السلطة التي تقوم بتنفيذ القوانين المصادق عليها من السلطة التشريعية، حيث أن السلطتان تتنافس على خدمة الجمهور وهذا يعود على العلاقات العامة بفوائد كثيرة من بينها زيادة الفرص أمام الجمهور لإجراء الاتصال خصوصا مع نوابه وكذلك توسيع نطاق العلاقات العامة إلى حدود أوسع.[1]

[1] :ربحي مصطفى عليان، **الاتصال والعلاقات العامة**، مرجع نفسه، ص 228.

- **دور الجامعات:** ساهمت الجامعات في توسيع نطاق العلاقات العامة من خلال أمرين:

أ) المسافات التي تدرس في الجامعة من العلوم الإجتماعية ومواد العلاقات العامة.

ب) الدور الاجتماعي التي تقوم به الجامعات لخدمة المجتمع.

- **الدول النامية:** الاستقلال ساهم في تنمية العلاقات العامة في هذه الدول، إلا أنه لم يرق إلى المستوى المأمول وذلك بسبب تخلف الشعوب ونظرة الأنظمة، إلا أن الشعب لا يستطيع أن يشارك بشكل فعال في اتخاذ القرارات ولكثرة المشاكل التي تحيط بهذه الدول.

- **دور المنظمات الدولية والإقليمية:** المنظمات الدولية مثل وكالة الغوث الدولية حيث كسبت ثقة الجمهور من خلال الخدمات التي تقدمها وخاصة الشعب الفلسطيني.

المنظمات الإقليمية ساعدت على تفاعل الشعوب مع بعضها البعض مما أعطى للعلاقات العامة زحما ونموا وتطورا.

- **التكنولوجيا الحديثة:** ساهمت في تقدم وسائل الاتصال والتي من خلال أجهزتها بدأ التفاعل بين الشعوب يسير بشكل أسهل مما انعكس ايجابيا على العلاقات العامة وتطورها.[1]

المطلب الثالث: أسس العلاقات العامة

1- الطبيعة الخاصة للعلاقات العامة.

2- الإسهام في تحقيق أهداف المنشأة.

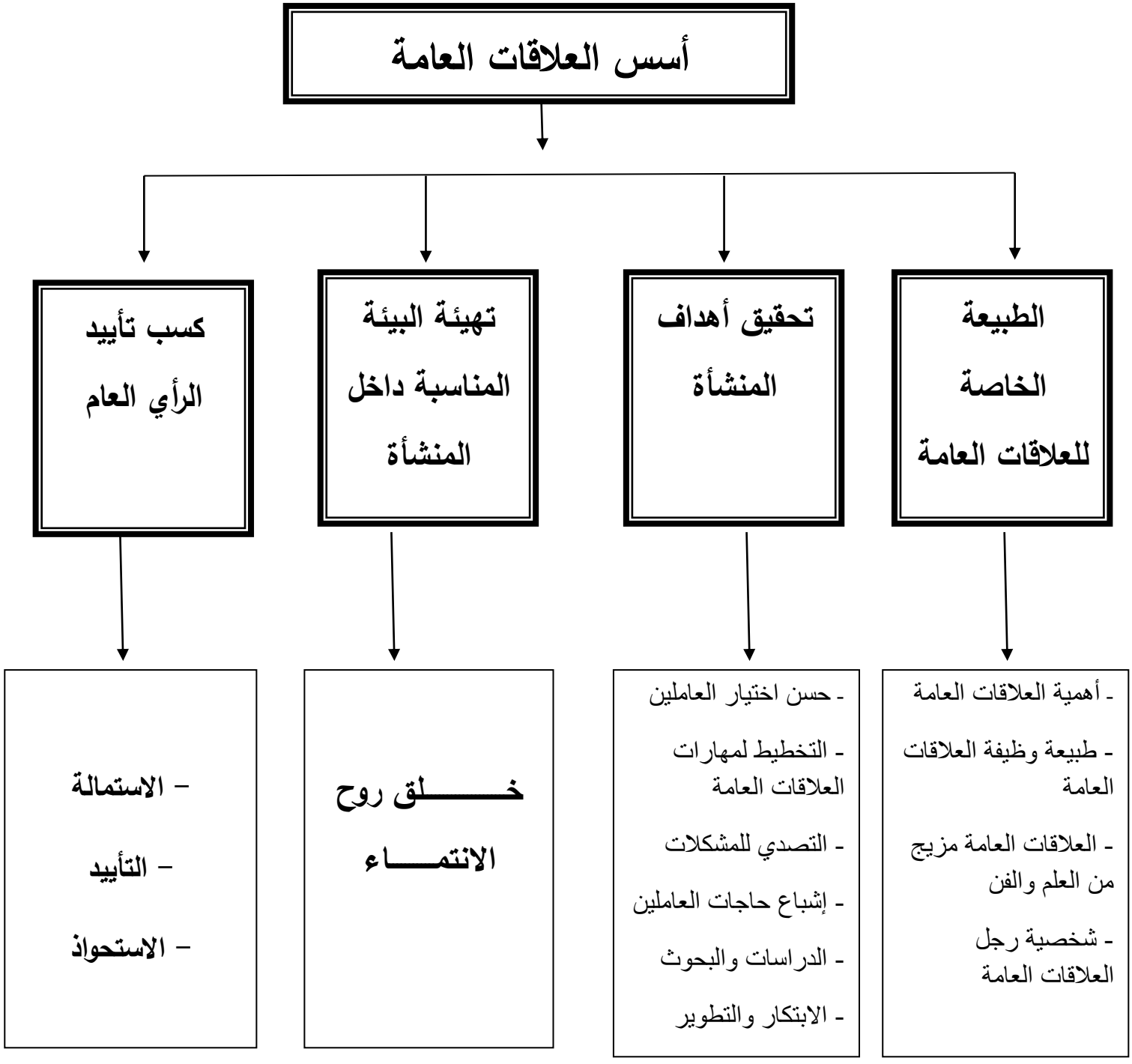
3- تهيئة البيئة المناسبة للعمل داخل المنشأة.

4- خلق روح الانتماء للمنشأة وتنميتها {الولاء للمنشأة أو المنظمة}.

5- استمالة الجمهور الخارجي وكسب تأييد الرأي العام.[2]

[1] : ربحي مصطفى عليان، **الاتصال والعلاقات العامة**، مرجع نفسه، ص 229.228.

[2] : محمد كمال القاضي، **العلاقات العامة(الاتصال- التنظيم- الإدارة)**، الطبعة الثانية، المركز الإعلامي للشرق الأوسط للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 16.



" أسس العلاقات العامة ومشتملاتها "[1]

[1] : محمد كمال القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المطلب الرابع : مبادئ العلاقات العامة

تستند العلاقات العامة إلى مجموعة من المبادئ وهي:

1- إن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مستمرة ومخططة تحتاج إلى ممارسة العملية الإدارية كالتخطيط والبحث العلمي والتنظيم والتنسيق والتقييم شأنها شأن وظائف المؤسسة الأخرى.

2- تقوم بين طرفين كلاكما مؤثر ومتأثر في الوقت نفسه فهي تتصف بالديناميكية والحيوية وقوة الفاعلية، فالعلاقات العامة تقوم على الأخذ والعطاء والفهم المتبادل والاستجابة المباشرة والايجابية من جانب كل من الطرفين وهي سياسات وأعمال ثم اتصال وإعلام فهي تعكس وجهة نظر فئات الجمهور للمؤسسة وتعكس وجهة نظر المؤسسة لفئات الجمهور فهي بذلك اتصال ذو اتجاهين.

3- أنها لا تقتصر على مؤسسات معينة بل أنها تشمل جميع المؤسسات الحكومية والخاصة إن كانت تجارية أم صناعية أم اجتماعية.

4- أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة نشاط العلاقات العامة وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمؤسسة وإحساسها بمسؤولياتها الاجتماعية والتزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات وكذلك قيامها على تنمية الثقة والاحترام المتبادل بين طرفين المؤسسة وجمهورها.

5- معرفة الأساليب النظرية والعلمية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها وهذا يستوجب تفهما لطبيعة السلوك البشري.[1]

[1] : ربحي مصطفى عليان، **الاتصال والعلاقات العامة**، مرجع سابق، ص 232.231.

6- ضرورة جعل العلاقات العامة مسؤولية الإدارة العليا حيث لابد أن تكون برامجها متطابقة مع سياسات المؤسسة كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة.

7- يرتبط نشاط العلاقات العامة بشكل رئيسي بالرأي العام، حيث بدون وجود الجمهور لا يكون هناك نشاط للعلاقات العامة، فهي تعمل على تبادل التفاهم مع الرأي العام على أساس من الحقيقة والصدق لكسب تعاطفه وثقته فعندما يكون للرأي العام قيمة وأهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة يمكن للعلاقات العامة أن تؤدي دورها بشكل فعال.

ويذكر حجاب و وهبي 1992 أن أسس ومبادئ العلاقات العامة هي:

- كسب ثقة الجماهير.
- نشر الوعي بين الجماهير.
- مساهمة الهيئة أو المؤسسة في رفاهية المجتمع.
- إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق.
- إتباع الأسلوب العلمي.
- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة.
- تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.
- إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة.[1]

[1] : ربحي مصطفى عليان ، **الاتصال والعلاقات العامة**، مرجع سبق ذكره، ص 233.

المبحث الثاني : أهداف العلاقات العامة ووظائفها

بعد أن عرفنا طبيعة العلاقات العامة وبعد أن عرضنا لمجموعة من تعريفاتها أصبح الآن بمقدورنا التعرف على الأهداف العامة للعلاقات العامة ووظائفها.

أهداف العلاقات العامة:

وهنا سوف نقدم مجموعة من الأهداف العامة التي تشكل خطوطا رئيسية لأخصائي العلاقات العامة وتتمثل فيما يلي:

1- دعم سياسات المؤسسة وتقبل الجمهور لها.

2- تنمية التفاهم المشترك والمتبادل بين المؤسسة والجمهور.

3- تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة.

4- تقييم اتجاهات الجمهور والتنبؤ بها والاستجابة لها.

5- العمل كنظام تحذير مبكر يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات.

6- توسيع مجال خدماتها وأسواقها وتقبلها لدى جمهور أوسع.

ومن خلال هذا نرى أن العلاقات العامة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

فهي تسعى إلى زيارة شعبية اسم الشركة أو سلعتها و تفضيلها على غيرها و ذلك بالمساعدة على بناء سمعة الشركة التي تقف وراء السلعةّ أو الخدمة و ترويج ببيع منتجاتها أو خدماتها.

وتعمل على تحويل الجمهور إلى زبائن للخدمة أو السلعة التي تقدمها الشركة، فالهدف من العلاقات العامة ليس فقط بناء سمعة فهذا الهدف يسعى للمزيد من الرواج لمنتجات المؤسسة أو خدماتها. وكذلك تسعى العلاقات العامة إلى تأسيس هوية[1]

هوية وصورة قيادية للشركة أو المؤسسة في السوق سواء كانت الشركة أو المؤسسة قديمة أو جديدة فإنها تهدف إلى أن تكون

[1] : صالح خليل أبو أصبع، **العلاقات العامة والاتصال الإنساني** ، مرجع سبق ذكره، ص 97.

رائدة في مجالها متميزة عن غيرها ممن ينافسوها وبحيث يصبح لها هويتها البارزة المنافسة و كمؤسسة تتحمل المسؤولية بشكل جدارة مما يجعلها في مركز الصدارة.

وتسعى العلاقات العامة إلى تطوير أسواق المؤسسة وتوسيعها وذلك بنشر أفكار جديدة يتقبلها الناس، تفسح المجال لتسويق سلعها أو خدماتها في مجلات جديدة وأسواق جديدة.

وتعمل العلاقات العامة إلى تحقيق قبول اجتماعي من الجمهور للشركة وهي في هذه الأثناء تكون قد ساعدت على ترويج منتجات الشركة ونحن نعرف أن الناس يشكلون الشركات، ولذا فإن خلق قبول اجتماعي بالشركة والثقة بها أساسيان لتعزيز وضع الشركة، وإذا تم تحقيق ذلك يمكن أن تصبح المؤسسة مقبولة اجتماعيا يشار إليها وإلى إسهاماتها في خدمة المجتمع وأفراده.

ومن مهامها تجاوز سوء فهم الجمهور للمؤسسة ولخدماتها، وتكون مهمة العلاقات العامة المساعدة في تحظي العقبات أمام المؤسسات وخدماتها وسلعها، والتي تحول دون نمو أسواقها وذلك بأن تعمل على إزالة سوء الفهم لدى الجمهور، ولا يمكن أن يتحقق ذلك من خلال حملة اتصالية قصيرة المدى بل يجب أن يكون ذلك بناء على أسس منتظمة طويلة المدى مرتبطة ببرنامج ذي مدى واسع وعملية مستمرة.

وتكون مسؤولية العلاقات العامة زرع الثقة بين الإدارة والمساهمين وتقوم بتوثيق العلاقات معهم وتسهيل فرص تبادل الآراء بينهم وبين الإدارة فيما يتعلق بمشاريع الشركة وتنظيمها وسياساتها، إن صنع الثقة بين المساهم والإدارة هامة في صنع استقرار المؤسسة وتقدمها.[1]

[1] : صالح خليل أبو أصبع، **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، مرجع سبق ذكره، ص 98.

المطلب الأول: وظائف العلاقات العامة

أدور الدكتور محمد البادي في كتابه" محاضرات في العلاقات العامة" ثلاث محاولات لتحديد وظائف العلاقات العامة معتمدا على وصف واقع التطبيق العلمي لأنشطة العلاقات العامة ويورد لذلك التقسيمات التالية:

تقسيم فيرن بيرنت:

يحدد فيرن بيرنت وظائف العلاقات العامة في:

1- تفسير سياسات الهيئة وأعمالها إلى جماهيرها.

2- تفسير ردود الفعل الحالية والمستقبلية لهذه الجماهير إلى الهيئة ذاتها.

أما فيليب ليزلى فيحدد هذه الوظائف في أربع وظائف رئيسية هي:

- النصح والمشورة.
- الإعلام.
- الأبحاث والتحاليل.
- بناء الثقة الشاملة ودعمها.

ويقسم كانفيلد هذه الوظائف إلى سبع وظائف رئيسية هي:

- البحث .
- التخطيط.
- الإنتاج.
- التنسيق .
- الخدمة الإدارية.
- خدمة المجتمع المحلي.
- التوجيه الإداري.[1]

[1] : محمد منير حجاب، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص 57.56.

ومما سبق يمكن تحديد وظائف العلاقات العامة الأساسية على النحو التالي:

1- تعريف الجمهور بالمنشأة وشرح السلعة أو الخدمة التي تنتجها بلغة سهلة بسيطة بغية اهتمام الجمهور بها.

2- شرح سياسة المنشأة إلى الجمهور أو أي تعديل أو تغيير فيها بغية قبوله إياها والتعاون معها.

3- مساعدة الجمهور على تكوين رأيه وذلك بمده بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنيا على أساس من الواقع وأساس من الحقائق.

4- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع.

5- مد المنشأة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.

6- حماية المنشأة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو صحيحة عنها.

7- تهيئة جو صالح بين المنشأة والأفراد وبين الأفراد بعضهم وبعض داخل المنشأة.

8- إخبار الإدارة العليا للمنشأة برد فعل سياستها بين فئات الجمهور المختلفة.

9- بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.

10- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارة العليا والمستويات الدنيا وبالعكس.

11- التأكد من أهداف المنشأة وأغراضها وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من فئات الجمهور.

12- نعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة في المنشأة لتحقيق الانسجام بين بعضها البعض وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.[1]

[1] : محمد منير حجاب ، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص 61.60.

13- تعمل كمستشار شخصي لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا وإسداء النصح للمسئولين عند إصدار القرارات وتعديل السياسات.

في حين يرى **بيرنايس Bernays** بأن للعلاقات العامة ثلاث وظائف تاريخية وهي:

إعلام الناس وإقناعهم وإدماجهم بعضهم مع بعض ووظيفة الإدماج وظيفة هامة للعلاقات العامة التي تسعى إلى تكيف الناس وإلى أن يقوموا بالتفسير وإلى اندماج الأفراد والجماعات والمجتمع، وفهم الناس أساسي في ظل المجتمع التنافسي، والمعرفة هامة لكل فرد للتعامل مع الجمهور، ومن خلال العلاقات العامة يمكن للفرد أو الجماعة أن يضمن القرارات العامة مستندة إلى المعرفة والفهم.

ويرى **بليك وهارولدسن Blake & Haroldsen** أن تعقيدات المجتمع الحديث جعلت من العلاقات العامة اليوم وظيفة من وظائف أية إدارة سواء كانت مؤسسة تجارية، أو منظمة حكومية، أو اتحاد عمال، أو جامعة أو أية وكالة أخرى، والهدف من العلاقات العامة هو الحصول على الدعم وتعاون الناس الذين تسعى المنظمة التأثير فيهم ومن خلال العلاقات العامة يمكن للفرد أو الجماعة أن يضمن القرارات العامة مستندة إلى المعرفة والفهم.

وتتعدد واجبات إدارة العلاقات العامة في المؤسسات ويمكن تحديد هذه الواجبات وخاصة في المصارف بالوظائف التالية:

1- تقديم النصح والرأي بخصوص الصورة العامة التي ترغب في تكوينها لوكالات الدعاية والإعلان ووسائل النشر والصحافة، ويشمل ذلك تقديم النصح بخصوص الأسماء والتصاميم والشعارات والألوان التي يمكن استخدامها من قبل وكالات الإعلان المتخصصة، بما يمكن أن يسهم في تكوين الصورة الذهنية المناسبة، ويمكن أن يتسع[1] نطاق هذه الوظيفة ليشمل إبداء الرأي في تصميم الزي الموحد للمسئولين والعاملين والشارات التي يضعونها للتعريف بهم، يضاف إلى ذلك المساهمة في تقديم المشورة ووجهة النظر جنبا إلى جنب مع إدارة

[1] : صالح خليل أبو أصبع، **العلاقات العامة والاتصال الإنساني** ، مرجع سبق ذكره، ص 99.

التسويق، فيما يتعلق بتقديم المصرف بالصورة اللائقة للجمهور في كل مجال أو نشاط تنوي الإدارة أن يكون لها فيه حضور.

2- تقديم النصح والمشورة فيما يتعلق بعمل المطبوعات ذات المضمون المميز الذي يعكس مكانة المصرف في المجتمع الذي يزاول فيه أعماله، مثل التقارير السنوية الفاخرة، النشرات التي تتضمن انجازات المصرف ومجالات تقدمه وإبراز القدرات والمهارات الإبداعية لمنتسبي المصرف، كذلك يخل ضمن نطاق هذه الوظيفة قيام إدارة العلاقات العامة بالاتصال بوسائل الإعلام من دور النشر والصحافة والتلفاز والإذاعة وترتيب كافة الإجراءات اللازمة والكفيلة بإيصال صوت المصرف إلى الجمهور، سواء كان ذلك من خلال الخبر الصحفي أو التقرير المصور...الخ.

3- الإشراف على تخطيط وتصميم وتنفيذ أية حملات للإعلان، والتنسيق معها لإخراج الحملة الإعلانية بالصور المناسبة.

4- المشاركة في إنتاج وسائل الإيضاح المساعدة والشرائح التوضيحية والأفلام الوثائقية والمعارض وتنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تعزز معرفة الجمهور واطلاعهم على المنجزات بين الحين والآخر، وفي هذا الصدد فإن مسؤولية العلاقات العامة القيام بإعداد الصور والملصقات وتحميض الأفلام وإبداء الرأي في إخراجها ودقتها، ومدى توفر عناصر الإبداع والابتكار فيها، والإعداد والتحضير للوفود التي يمكن أن تزور المؤسسة واصطحابها واطلاعها على الجوانب الهامة وانجازات المؤسسة، كذلك تشمل مسؤولية العلاقات العامة على تنظيم وعقد المحاضرات[1] في المؤسسات التعليمية والخدمية العامة بما يتيح لأفراد المجتمع بشرائحه كافة الاطلاع على الخدمات التي تقدمها ومجالات الإنجاز فيها.

5- تتولى إدارة العلاقات العامة سواء بصورة مباشرة أو عن طريق التنسيق مع إدارة المالية، توزيع ونشر التقارير المالية السنوية أو الدورية، وإصدارات الحصص والعقود التي تبرمها

[1] : صالح خليل أبو أصبع، **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، مرجع سابق ص 100.

المصرف مع غيره من المؤسسات المحلية أو الخارجية، والاندماج والتكامل الذي يتم بين المؤسسات في الدولة، ويتطلب القيام بكل هذا اتصال وتنسيق مع المدير العام ونوابه وسكرتارية المؤسسة مؤكدة الوضع الأمثل والدور المستقل للعلاقات العامة في خدمة المؤسسة والتعبير عن حضوره في المجالات كافة.

6- العمل جنبا إلى جنب مع إدارة الأفراد وإدارة التدريب، وأن ترتبط بعلاقات ثنائية ذات اتجاهين مع الإدارتين من خلال الجهود المشتركة المتعلقة بإصدار المجلات المتخصصة، واقتراح هياكل التحفيز المناسبة، وإصدار جرائد الحائط والنشرات وغيرها.

7- إن المؤسسة والخدمات التي تقدمها والمشاريع التي يشارك فيها، وغير ذلك من الأنشطة الإعلامية والصحفية التي من شأنها وضع المؤسسة في صدارة العمل الاجتماعي والاقتصادي.

8- المشاركة الفعالة في مشاريع التنمية الاجتماعية والأنشطة كافة التي تستهدف تحقيق رفاهية المواطن.[1]

[1] : : صالح خليل أبو أصبع، **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، مرجع سابق ص101.

المطلب الثاني: أهمية العلاقات العامة

من الجدير بالذكر أن العلاقات العامة يمكن أن تؤثر على العمل بشكل إيجابي أو سلبي فهي الحد الفاصل للمؤسسة فإما أن تزيد من ربحها وتضمن مستقبل أعمالها أو قد تتسبب بانهيارها، لذلك هي الأداة الأكثر أهمية في التسويق، وإذا تم استخدامها بشكل صحيح يمكنها التغلب على أي عقبة في العمل تقريبا، ويمكن اختصار أهمية العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة بعدة نقاط:

1- بناء علاقة بين المؤسسة والجمهور: حيث يمكن أن تؤثر نفسيا على قرارات شراء العملاء للمنتجات والخدمات، كما يمكن أن تخلق العلاقات العامة حاجة في ذهن العميل لشراء المنتج على الرغم من أنه لم يكن قد خطر بباله سابقا.

2- للعلاقات العامة أهمية في التسويق: 2فمهما حققت المؤسسة من نجاحات على مختلف الأصعدة (النوعية- الجودة سرعة الأداء...) فلن يتحقق التأثير المطلوب أو الهدف المرجو إذا لم يكن الجمهور والمستهلكون على دراية بالعلامة التجارية للشركة أو المؤسسة أو نجاحاتها أو مساهماتها.

3- مصداقية المؤسسة: العلاقات العامة تزيد من مصداقية العلامة التجارية للمؤسسة وهذه المصداقية هي ما يعزز الثقة بين المؤسسة والعملاء.

4- زيادة العملاء المتوقعين والمبيعات والأرباح: وخاصة بالحديث عن الشركات التجارية والربحية، فالعلاقات العامة تعزز سمعة المؤسسة من خلال الممارسات المذهلة لخبراء العلاقات العامة، التي بدورها تفتح الأبواب بشكل مباشر أمام كافة العملاء للوصول بسهولة لاحتياجاتهم أو خلق احتياجات جديدة، وتتيح لهم البقاء على اتصال مع المؤسسة من خلال قنوات عديدة.[1]

[1] : إسماعيل محمد عامر، **العلاقات العامة والتطور الرقمي**، الطبعة الأولى، د.د.ن، د.ب.ن، 2021، ص 9.8.

مثل البيانات الصحفية والمؤتمرات والنشاط الكبير على صفحات التواصل الاجتماعي مما يعني في النهاية زيادة في العملاء والمبيعات وجني أرباح أكثر.

5- العلاقات العامة تحسن نظرة العملاء تجاه المؤسسة: فعبر النشاطات المتنوعة لقسم العلاقات العامة في أي مؤسسة يمكن تحسين صورة هذه المؤسسة، من مختلف النواحي في نظر الجمهور المستهدف بخدماتها أو منتجاتها مثل وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي، وخاصة في حالات تعرض المؤسسة لأزمات تخص سمعتها أو علاماتها التجارية.

6- المساهمة في انتشار المؤسسة وكسب ثقة الجمهور: يجب أن تجد الشركة طريقة لتصبح معروفة ومنتشرة بشكل كبير لاسيما أن الجميع يعتقد أن أكثر ما يتم الحديث عنه يكون هو الأفضل، ومع التركيز على كسب ثقة الجمهور لزيادة مصداقية وتميز علاماتها التجارية، وهذا يعتبر من أساسيات عمل العلاقات العامة.

7- تساعد العلاقات العامة في إدارة سمعة المؤسسة: فعلى سبيل المثال قد لا تسير الأعمال دائما بسلاسة وقد تكون هناك أيام عاصفة تتعرض فيها سمعة المؤسسة للتهديد، وهنا يمكن للعلاقات العامة تحويل هذا التهديد إلى حالة رابحة عبر إصدار

بيان صحفي جيد التنظيم مثلا مع رسالة مقنعة أو إستراتجية أخرى قوية ومقنعة.

8- جذب المستثمرين: يرغب كل مستثمر في الاستثمار في مؤسسة يبدو أنها تتمتع بمستقبل مشرق، يأت هنا دور خبراء العلاقات العامة من خلال استخدام أفضل الاستراتيجيات والأساليب لتبدو المؤسسة في أحسن صورة لها في ذهن المستثمر[1].

[1] : إسماعيل محمد عامر،**العلاقات العامة والتطور الرقمي،** نفس المرجع ، ص 10.9.

المطلب الثالث: مهارات موظف العلاقات العامة

يمكن القول بأن خبراء العلاقات العامة بمعنى الفعل هم وجه كل مؤسسات تعمل بجد من أجل حفظ صورتها والتميز بين المنافسين في السوق، ونظرا لأهمية وخطورة هذه الوظيفة كان من الضروري توافر معايير خاصة بخبير العلاقات العامة من أبرزها:

1. امتلاك مهارات كتابة جيدة: يحتاج خبير العلاقات العامة إلى أن يمتلك موهبة الكتابة بشكل جيد بل يجب أن يكون مبدعا ويجب أن يتقن فن وضع الأفكار في كلمات ذات معنى ومؤثرة ليصنع أفضل صورة للمؤسسة.

2. يمتلك أفكار مبدعة وخلاقة: اليوم المنافسة شرسة في سوق الأعمال، لذلك يحتاج خبير العلاقات العامة إلى أن يكون مبدعا للغاية وأن يكون قادرا على التفكير خارج الصندوق، يجب أن يكون قادرا على الخروج بأفكار مبتكرة للترويج للمنظمة ومنتجاتها بين الجمهور المستهدف.

3. مهارات التواصل الجيدة: يجب أن يتقن خبراء العلاقات العامة فن مهارات الاتصال الفعال، حيث يجب أن يكون متحدث جيد وأن يكون حديثه منطقي ومفهوم من قبل العملاء المستهدفين، مع ضرورة التأكد من أن المتلقين لأفكاره قد فهموا ما ينوي الخبير توصيله، فالاتصال ثنائي الاتجاه بين المؤسسة والعميل هو جوهر العلاقات العامة الفعالة.

4. التركيز العالي ودقة الملاحظة: على خبير العلاقات العامة أن يبقى على مستوى عال من التركيز ويعتني بأدق التفاصيل ولا يتجاهل أيا منها، حتى التفاصيل الفردية حيث يمكن أن تصبح هذه التفاصيل سبب رئيسي للقلق في المستقبل، لذلك عليه أن يتحقق من كل التفاصيل والملاحظة قبل الاستنتاج النهائي.[1]

[1] : إسماعيل محمد عامر،**العلاقات العامة والتطور الرقمي**، نفس المرجع، ص 11.

5. مطلع ومثقف بشكل واسع: يجب على خبراء العلاقات العامة الدراسة والتعمق في احتياجات كل مرحلة من مراحل تطور المؤسسة وطبيعة وسلوك الجمهور المستهدف وإجراء أبحاث مكثفة قبل تصميم أنشطة العلاقات العامة.

6. يتميز خبير العلاقات العامة بالإستباقية: يجب أن يكون محترف العلاقات العامة استباقيا وعلى أهبة الاستعداد دائما، كما يحتاج إلى قوة استيعاب قوية مع حرصه على التعلم، فالفرد الكسول لا يمكن أن يكون محترف في العلاقات العامة.

7. يستمر بالبحث عن المنافسين: على خبير العلاقات العامة أن يبقي عينيه وأذنيه مفتوحتين لاكتشاف ما يفعله منافسوه، من المهم حقا أن يراقب عن كثب أنشطة ومبادرات المنافسين، حيث يمكنه أن يستلهم منهم.

8. يجب أن يملك شخصية لطيفة ودودة: يحتاج خبير العلاقات العامة إلى مهارات تواصل قوية، كما يحتاج إلى ارتباط قوي بأشخاص من القطاع الإعلامي(التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات) والموظفين والمستثمرين والمساهمين والشركاء وما إلى ذلك، وعليه أن يكون حذر كي لا يفسد علاقته مع أي شخص ولا يختلف مع أي أحد.

9. مخلص في عمله: على موظف العلاقات العامة أن يكون مخلصا لعمله ولا بد من فهم أن وظيفة العلاقات العامة ليست فقط ضمن الوقت المخصص للعمل فهي تحتاج إلى وقت إضافي، حيث يحتاج خبير العلاقات العامة إلى مقابلة الكثير من الأشخاص في يوم واحد وقد لا يهدأ طوال اليوم، باختصار عليه بذل أقصى جهد لإرضاء العملاء.

10. الدهاء التكنولوجي: يجب أن يملك موظف العلاقات العامة معرفة كبيرة بالتكنولوجيا، وعليه الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي مثل Facebook وWats وTwitter لنشر الوعي والترويج لمؤسسته.[1]

[1] : إسماعيل محمد عامر، نفس المرجع، ص 12.11.

المطلب الرابع: أنشطة العلاقات العامة

1- الملصقات:

الملصقات عبارة عن لوحات مصورة عن صحائف كبيرة من الورق تلصق داخل إطارات خشبية تعلق على الجدران أو على جوانب الطرق ومداخل المدن والمواقع الجماهيرية والمعارض والمتاحف، وتعتمد على ضوء الشمس في مشاهدتها على الضوء الصناعي الذي يتخلل بعض المشاهد الليلية، ويتقمص الملصق فكرة يعبر عنها بالرسم والكتابة بطريقة بسيطة وفعالة ومرتكزة تجذب الانتباه وتثير الاهتمام وتدفع المشاهد إلى الانفعال أو أداء عمل معين.

2- الاجتماعات:

تعتبر الاجتماعات إحدى صور النشاط الهام في مختلف التنظيمات والمنشآت بأنواعها، والاجتماعات على كافة صورها أشكالها تتمثل في عدد من الأفراد يكون اثنين أو أكثر، وقد يصل إلى المئات كما هو الحال في الندوات والمؤتمرات.

ويتمثل الاجتماع في لقاء بين أكثر من فرد في مكان محدد وزمان محدد للتداول والتشاور وتبادل الرأي حول موضوع أو مشكلة بغرض تحليلها واتخاذ قرار بشأنها، وينطوي الاجتماع على مفهوم التعاون بين أفراد قد تختلف ثقافاتهم وخبراتهم، ومع ذلك يحاولون معا عن طريق المناقشة الموضوعية والوصول إلى حل للمشكلات المعروضة عليهم.

3- الندوات:

تعد الندوات إحدى الأنشطة التي تستخدمها العلاقات العامة لتحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة وتحاول الوصول إلى قرارات بشأنها، تستخدم الندوات لمعرفة آراء[1]

[1] : بودشيشة وحيدة، **مساهمة أنشطة العلاقات العامة في تدعيم علاقات العمل داخل المؤسسة الخدماتية مديرية الضرائب** بولاية أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، 2019-2020، ص 58.63.64

المتخصصين في العديد من الموضوعات التي لا يوجد عليها اتفاق تام لتقرب وجهات النظر كما تستخدم الندوات لتعزيز ثقة العاملين بالإدارة التي توضح لهم نشاط المنظمة والإنجازات التي تمت أو لشرح القوانين والاتجاهات الجديدة لرفع مستوى العاملين ومناقشة الأمور بصراحة للصول إلى حلول لها.

4- الرحلات:

تعد الرحلات من بين الأعمال التي تستخدمها العلاقات العامة لاكتساب العاملين المعارف من خلال مشاهدة الواقع والتعرف على الحقائق وللترويج عنهم وتقوية الرد والصداقة بينهم الأمر الذي يساعد على تماسكهم وترابطهم.

5- الزيارات:

الزيارة هي نوع من الأحداث الخاصة تعدها إدارة العلاقات العامة هدفها هو شرح وتبين طريقة العمل، وكذا عرض إمكانيات المؤسسة وتتم هذه الزيارات في مناسبات معينة، غير أن هناك بعض المؤسسات تقوم بهذا النشاط يوميا على اعتبار أن هذا النشاط دائم لإدارة العلاقات العامة، وتمثل الزيارات إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر، حيث تستخدم للاتصال بقادة الرأي في المجتمع وذلك بدعوتهم من طرف المؤسسات لزيارتهم واشتراكهم في الأمور المتصلة بالتبرعات والخدمات العامة...، كما تعتبر الزيارات أكثر وسائل الاتصال تأثيرا على الناس لأنها أكثر إقناعا وأصدق تعبيرا، والمؤسسة التي تستخدم هذه الوسيلة فإنها تقوم ببداية لصداقة طويلة تحافظ عليها بعد ذلك بإرسال المطبوعات والكتيبات في المناسبات لكي لا تنقطع الصلة بينهم وبين المؤسسة. [1]

[1] : بودشيشة وحيدة، **مساهمة أنشطة العلاقات العامة في تدعيم علاقات العمل داخل المؤسسة الخدماتية مديرية الضرائب بولاية أم البواقي**، مرجع نفسه، ص 72.71.

6- المعارض:

المعرض هو طريقة سهلة أو وسيلة لعرض فكرة أو التعبير عنها وذلك بترتيب الأجسام ترتيبا مقصودا وفق خطة معينة.

ويشكل المعرض صورة مجسمة عن نشاط المنظمة، بترتيب وتعليم الجمهور بدور المنظمة الاجتماعي والخدمات التي تؤديها في هذا المجال، تستخدم إلى جانب المنتجات المعروضة، النماذج والملصقات والمجسمات الصغيرة.

7- الحفلات والدعوات:

يدخل تنظيم الحفلات في اختصاص إدارة العلاقات العامة ويمثل نوع من أنواع الاتصال المباشر مع الجماهير، سواء كانت هذه الحفلات للعاملين داخل المنشأة أو الجمهور المتعامل معها.

وفي الحفلات يتم التعارف بين كبار المسؤولين في المنشأة والمدعوين إلى الحفل ويتبادلون مع بعضهم البعض الحديث والمناقشات التي تجعل كل منهم أكثر تفهما للآخرين واتجاهاتهم وآرائهم.

8- إعداد مجلة المؤسسة:

مجلة المؤسسة: هي إحدى المطبوعات التي تصدرها المؤسسة في مناسبات معينة أو بصورة دورية للإتصال بالجمهور وتزويده بكل المعلومات التي يرغب في معرفتها بغرض التفسير أو تحسين الصورة الذهنية عنها أو للإعلان عنها.[1]

[1] : بودشيشة وحيدة، **مساهمة أنشطة العلاقات العامة في تدعيم علاقات العمل داخل المؤسسة الخدماتية مديرية الضرائب بولاية أم البواقي**، مرجع نفسه، ص 70.61.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أنه لا يمكن تحديد تعريف شامل وموحد للعلاقات العامة وذلك نظرا لتعدد متناولها من العلماء كل حسب نظرته لما تؤديه هذه العلاقات من أهداف وما تختص به لذلك تعتبر من الوسائل الحديثة الاستخدام في المجال المؤسساتي، وقد اتضح مما ورد سابقا أهميتها والحاجة إليها في المؤسسة من خلال ما تقدمه من ميزات إيجابية في تنظيم وإعادة صياغة الخطط والبرامج التي تقوم على أساسها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بالإضافة إلى اعتماد العلاقات العامة على الاتصال كونه الأداة الأساسية لترسيخ العلاقات وتكوين روابط جديدة وبذلك يكون العنصر الفعال فيها فهي تضع سياسة واضحة للاتصال تعمل من خلالها على تحقيق ما تسعى إليه حتى يكون المتعاملين مع المؤسسة على علم تام بنشاطها وخططها.

الفصل الثالث:

مدخل إلى الأداء الوظيـــفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: المصطلحات القريبة منه.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي.

المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي.

المطلب الخامس: أهمية الأداء الوظيفي.

ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الرابع: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الخامس: إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

المطلب السادس : مشكلات تقييم أداء العاملين.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن نجاح المؤسسات التربوية مرتبطا أساسا بأداء الموظفين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد، والمؤسسات على حد سواء فالمؤسسات التربوية تسعى دائما للارتقاء بأداء الموظفين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم بالاستمرار للوصول إلى أهدافها، وذلك حسب معايير الأداء المحددة لكل مؤسسة، فالموظف بما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى (مفهوم الأداء الوظيفي، وكذا المفاهيم القريبة منه، محددات الأداء، أنواع الأداء، أبعاد الأداء، مكونات الأداء وتقييمه، وطرق التقييم والمعايير المستخدمة لتقييم الأداء، أهمية تقييم الأداء، معوقات تقييم الأداء لتحسين الأداء، بالإضافة إلى اقتراحات تحسين الأداء الوظيفي).

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضح هذا المفهوم.

أ/ المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله واسم الأداء: بمعنى أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.

ب/ المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعريفات لمفهوم الأداء نذكر منها:

الأداء: هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى الشخص أو مجموعة للقيام به".

الأداء: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية".

الأداء: هو"الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".[1]

[1] : بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص 72.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه" درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".

والأداء هو تفاعل الرغبة والقدرة لدى الفرد، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل.

الأداء هو التواصل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج بحيث تكون النتائج قابلة للقياس. المهام المكونة لوظيفة الفرد".

من خلال هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ماهو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

ويلقي **توماس جلبرت** الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والانجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

ويرى **علي السلمي** أن الأداء الوظيفي هو" الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء.[1]

ويعرفه **توماس** الأداء الوظيفي: "بأنه هو التفاعل بين السلوك والانجاز أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".

من خلال مجموعة التعريفات يمكن أن نقول: إن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له،

[1] : بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مرجع نفس، ص 72.73.

حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

المطلب الثاني: المصطلحات القريبة منه

يرتبط مفهوم الأداء بمصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود التباين بينهما وبين مصطلح الأداء ومن هذه المصطلحات نجد:

أولا: الكفاءة: وتعرف بأنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى العظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة.

الكفاءة = الموارد المستخدمة فعليا + الموارد المخطط استخدامها.

ثانيا: الفعالية: تعرف بأنها العالقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة إلى تغيير القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح أي بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة للأداء المطلوب من هذا نستنتج معادلة الفعالية.

الفعالية = المخرجات الفعلية + المخرجات المتوقعة وبالتالي فالفعالية تقاس بالنتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة لنسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للوصول إليها، هذا ما أدى ببعض الباحثين إلى حصر مفهوم الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا، أما الكفاءة أو الفعالية فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية تساوي مع مفهوم الأداء الشامل، فقد عرف الأداء أنه يمثل الكيفية التي تستخدم الوحدة الإنتاجية مواردها المالية والبشرية سبيل لتحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ومن ثم إدراك الدور والمهام، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح فيما يلي:

1. الجهد المبذول من طرف الفرد: ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2. القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة: وتشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3. مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبالوقت نفسه فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات.[1] فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال فإن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيفا في مكون آخر.

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، د.ط، د.د.ن، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 46.

من خلال ما سبق يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء الوظيفي الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظاهر التنظيمية.

1- أنواع الأداء الوظيفي حسب معيار المصدر:

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

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن عدهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.[1]
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا 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 أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع نفسه، ص 47.

2- أنواع الأداء الوظيفي حسب معيار الشمولية:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة الاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

ب- الأداء الجزئي: وهو 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، أداء وظيفة التسويق.[1]

المطلب الخامس: أبعاد الأداء الوظيفي

يمكن تمييز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، الجهد المبذول، نمط الأداء.

1. كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعد المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. الجهد المبذول:

ويعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، وقد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع نفسه، ص 48.

التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيسه درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع نفسه، ص 49.48.

المطلب السادس: أهمية الأداء الوظيفي

يمكن القول إن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية، كالتوظيف والتدريب والمتابعة.

وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

1. يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

2. غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

3. يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.[1]

[1] : فايز عبد الرحمان الفروخ، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، د،ب، 2010، ص 44.45.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله هو عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، عندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة، وتحددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء فسميت حينا قياس الكفاءة، وسميت كذلك تقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، وللتسمية أكثر.

يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء".

ويعرف أيضا: العملية التي يتم خلالها تقسيم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء يمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير.

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

يمكن أن نجمل أهم أهداف التقييم فيما يلي:

1. تتوفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة حيث يعرف من الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.

2. إن جوا من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة[1]عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكانا للتقدير والاهتمام من قبل المنظمة وخاصة

[1] : مصطفى محمد ،**الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء**، الطبعة الأولى، دار النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 95.93.

عندما يعرفون أن هدف تقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفة أرقى.

3. إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة.

4. إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى التقييم الموضوعي للأداء.

5. تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات...الخ.[1]

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

أولا: الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل والالتزام وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات.[2]

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معينا، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم على أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

[1] : مصطفى محمد، **الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء**، مرجع نفسه، ص 96.

[2] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 58.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي.

ب- طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

- 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.
- 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
- 40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
- 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
- 10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويُلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار: - 10% بدرجة امتياز.

- 20% بدرجة جيد.[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي** ، مرجع سبق ذكره، ص 59.58.

- 40% بدرجة مقبول.

- 20% بدرجة ضعيف.

- 10% ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

ج- طريقة الترتيب العام:

وتتمثل هذه الطريقة في قياس الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء وليس بناء على مجموع الخصائص العامة للعمل أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة، حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه.

د- طريقة المقارنة بين العاملين:

تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 59.

وتتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

سلبيات الطرق التقليدية في تقييم الأداء:

* إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية، وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.

* ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل من الاستمرار في عدم نضجه Immature

* إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج على عدم استخدامها أو استغلالها، وتحد من قدرات العامل الناضج Mature

* إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

ثانيا: الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 61.60.

1. طريقة الاختيار الإجباري: Forced choice

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواح إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

– صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

– صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء، علما أن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

– عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم بمعرفة الرئيس.

2– طريقة الأحداث الحرجة: Critical Incidents

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة غير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح العمل أو فشله، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت هذه الوقائع تصدر منهم أثناء أدائهم لعملهم.

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها بحيث تكون أساسا لعملية التقدير، وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية ...الخ.

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد.

كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقتضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك الفرد وتصرفاته، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.

3- طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري.[1] وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 62.

– اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

– اطلاع كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.

– رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

4– طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء

ما يلي:

- الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف التنظيم واحتياجاته المختلفة.

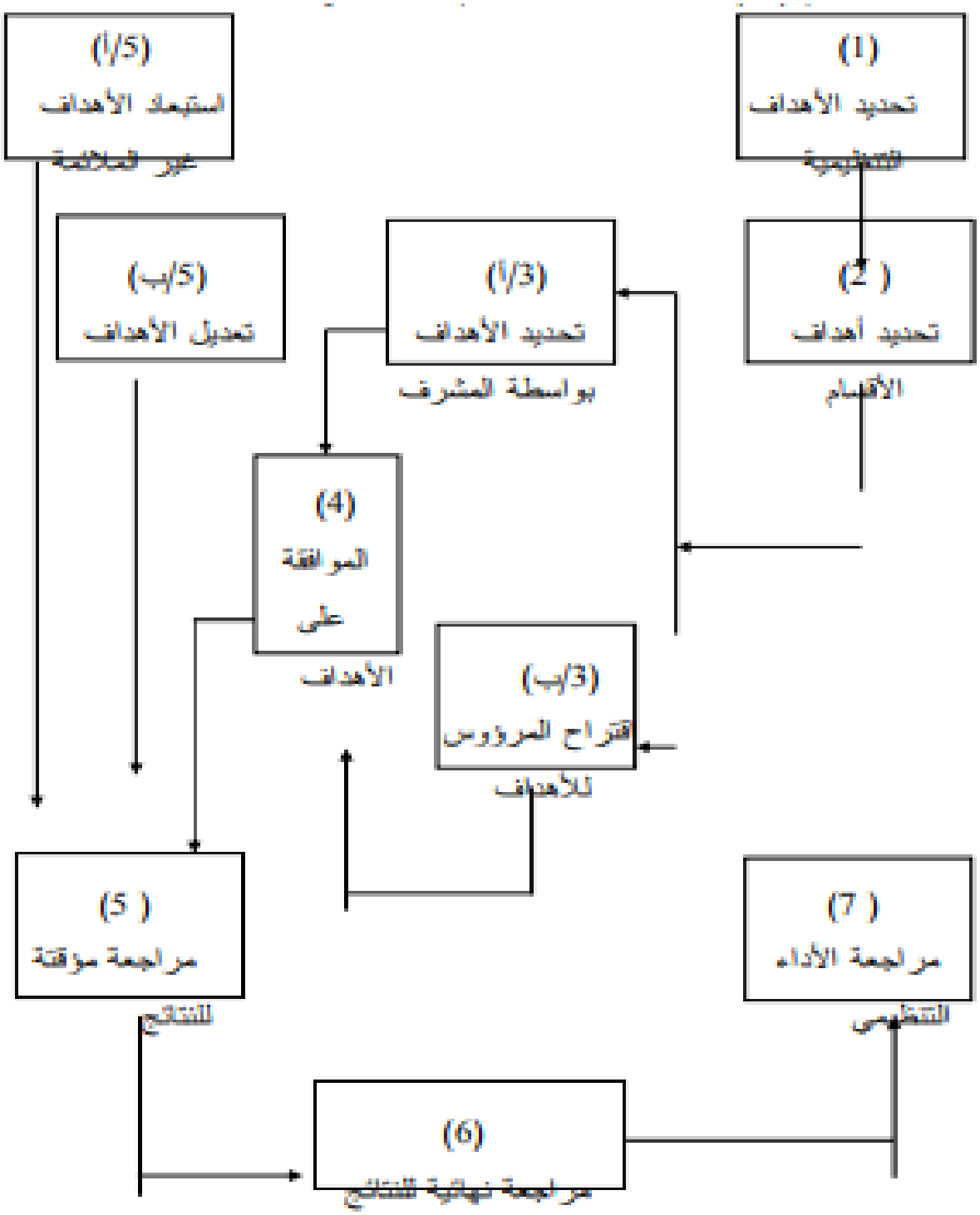
- موافقة الأطراف المعينة المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.

- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية فينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.

- ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية، ويعد مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية والمهنية، والوظائف الإشرافية والإدارية، وبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، ومعالجة المشروعات الجديدة، والتوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل.[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 63.



إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف[1]

[1] : بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص 95.

مزايا تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف:

- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.

وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عيوب عدة نبرز بعضها على الوجه التالي:

- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
- قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس مثل: الأرباح والتكاليف وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية.[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 64.63.

- ❖ عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعة للأداء في الوظيفة الحالية، وهي بدورها أي عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

5- النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- Rationality مبدأ الترشيد والمنطق.
- Economic Man مبدأ الرجل الاقتصادي.
- Welfare Man مبدأ رجل الرفاهية.

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج ما يلي:

- Economic Evaluation التقييم الاقتصادي للأداء.
- Judicial Evaluation التقييم القانوني والتشريعي للأداء.
- Value Conflict Evaluation تقييم القيم المتعارضة.[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 64.

6- النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول على عملية التقييم.

7- طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار مما قد يجعله يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف الوظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات، خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم، أي اعتماد طرق أخرى، ولاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

8- مقابلة تقييم الأداء:

تطلب كثير من المنشآت أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم الأداء مع مرؤوسيهم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم، ونظرا لأهمية هذه المقابلات فإنه يجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح للمرؤوس مناقشته، ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس اللوم للمرؤوس وتوبيخه وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته، ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس.[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 65.64.

- **أهمية مقابلة تقييم الأداء:** تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:

– أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.

– أن يتفهم أكثر دوافع المرؤوس وتطلعاته وحدود قدراته.

– أن يستثير ويحرك رغبة المرؤوس وحماسه لتطوير الأداء وتنميته.

ويتوقف هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلات.

- **دور الرئيس في مقابلة تقييم الأداء وتطويره:** ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

1- قبل المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

2- أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

3- بعد المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.
- تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.[1]

المطلب الرابع: أهمية عملية تقييم الأداء

تستهدف عملية التقييم ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد الموظف التنفيذي.

أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.[2]
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 66.

[2] : نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 18.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

أهميتها على مستوى الموظفين:

- تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية و إخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.[1]

[1] : نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، مرجع نفسه ، ص 18.

المطلب الخامس: إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارته هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء.

ومن هذه الأسباب:

أ- الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة.

ب- العمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون.

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها في التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير الأداء وتحسينه، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تسهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء[1].

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 70.69.

3- الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ولتحسين أداء الأفراد هناك مداخل عدة نوجزها فيما يلي:

أ. تحسين الموظف:

وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

* التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

* التركيز على بين ما يرغب به الفرد وبين ما يؤديه، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

* الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات الموظف وأهدافه والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب. تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كثيرة لتحسين الأداء، حيث تسهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 70.

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض الملل وإزالته، وهذا يعطي منفعة للموظف.

المطلب السادس: مشكلات تقييم أداء العاملين

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى، كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي:

- **تأثير الهالة:**

إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة، فهناك الكثير من المشرفين الذي يميلون إلى إعطاء الفرد التقدير نفسه الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

- **الميل للتساهل أو التشدد:**

يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم، ومعنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهم، إن ذلك يُعد خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير، ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال[1] عقد لقاءات أو اجتماعات أو

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 68.67.

حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسهم.

❖ **الاتجاه الوسط في التقدير:**

يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيهم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملي عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توفر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم، وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

❖ **العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز):**

إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي:

1. نقص المعلومات المتوفرة للمقيّم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.

2. عدم وضوح معايير تقييم الأداء.[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 68.

3. ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.

4. عدم استعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.

5. التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.

6. نفس المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.

7. عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.

8. عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

9. محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.

10. استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.[1]

[1] : بشار حزي، **الاتصال التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 69.68.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل لموضوع الأداء الوظيفي تستنتج بأن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معينة ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب وإكساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها.

الفصل الرابع:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

أولا: بطاقة فنية عن المؤسسة

ثانيا: عرض وتحليل البيانات

ثالثا: عرض النتائج العامة للدراسة

رابعا: الاقتراحات والتوصيات

خلاصة الفصل

المحور الأول: تعريف بمؤسسة رميلة عبد القادر بن شكاو ولاية المدية

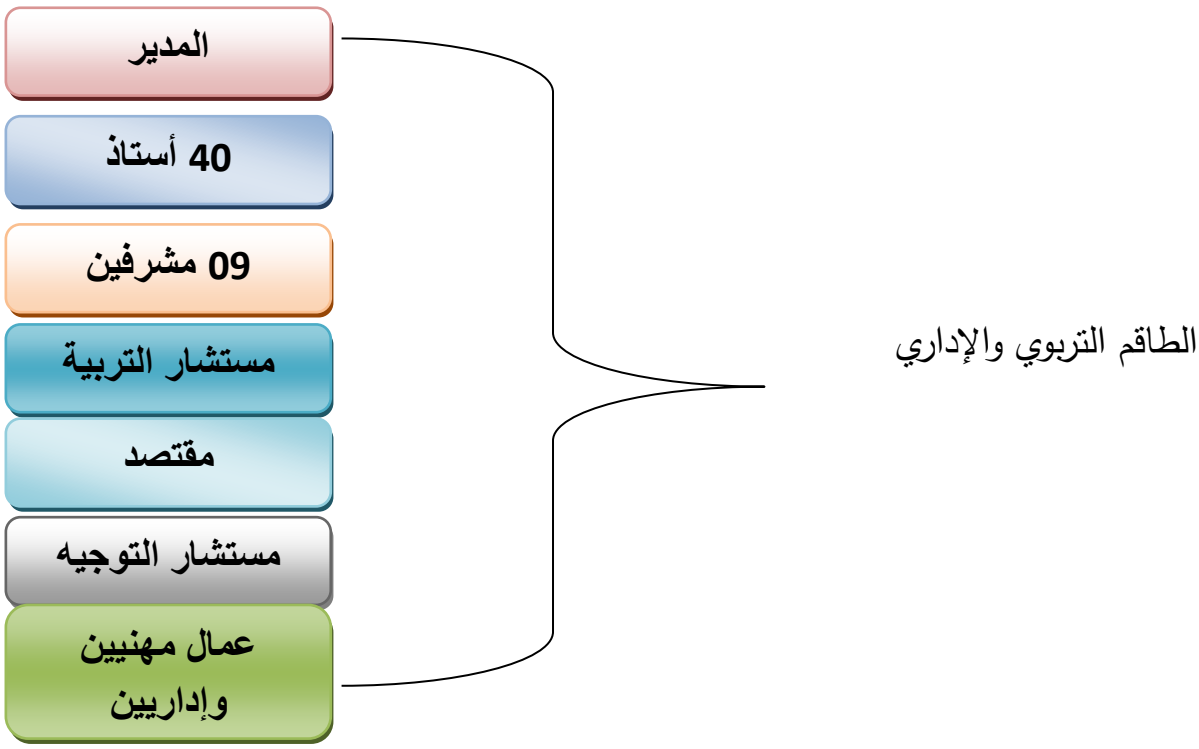
نشأة المؤسسة:

تعتبر متوسطة رميلة عبد القادر أول متوسطة ووحيدة في بلدية بن شكاو، وقد تم تأسيسها عام 1989 وقامت بفتح أبوابها لمدة .....في 01 سبتمبر 1983، حيث كانت تسميتها الأولى آنذاك المتوسطة المختلطة ببن شكاو ثم سميت على اسم المجاهد المرحوم رميلة عبد القادر.

موقعها:

تقع متوسطة رميلة عبد القادر ببلدية بن شكاو دائرة وزرة ولاية المدية حيث تتربع على مساحة كلية تقدر ب 11130م^2 أما المساحة المبنية تقدر ب 4695م^2

الطاقم التربوي والإداري:



الأفواج التربوية الخاصة بالمؤسسة:

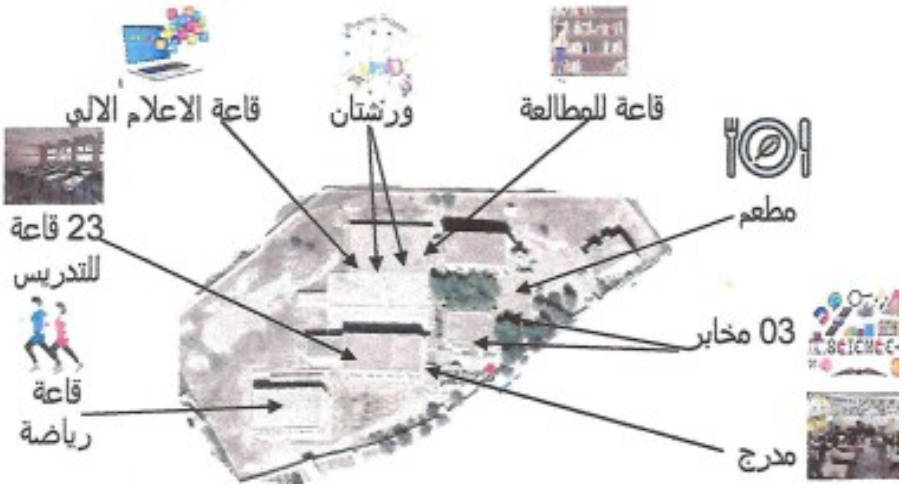
تتكون المؤسسة من 24 فوج تربوي مقسمة كالآتي:

الأفواج التربوية

- 07 أفواج للأولى متوسط
- 06 أفواج للثانية متوسط
- 06 أفواج للثالثة متوسط
- 05 أفواج للرابعة متوسط

نظام المؤسسة: نصف داخلي

نوادي المؤسسة: بها 08 نوادي مقسمة على نادي الصحة، البيئة، البحث التاريخي، الموسيقى، كرة اليد والعدو، نادي المجلة ونادي التضامن.



المحور الثاني : عرض وتحليل الجداول

جداول البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يمثل متغير الجنس بالنسبة لأفراد العينة.

التكرار / الجنس	**التكرار**	**النسبة المئوية (%)**
أنثى	26	% 65
ذكر	14	% 35
المجموع	40	100%

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس بحيث يتضح من خلاله أن نسبة الإناث تقدر (65%) ونسبة الذكور (35%) والملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب أساتذة المتوسطة من جنس أنثى وهذا راجع إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة التربوية، فمعظم الموظفين كانوا من فئة الإناث يتوزعون على المهام التعليمية والإدارية خاصة أن في المجتمع الجزائري فمعظم النساء يتوجهون إلى العمل في مجال التعليم والإدارات عكس الذكور.

الجدول رقم (02): يمثل متغير السن بالنسبة لأفراد العينة.

التكرار / السن	التكرار	النسبة
23- 34سنة	22	%55
35-45 سنة	12	% 30
أكبر من 45 سنة	06	%15
المجموع	40	% 100

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن بحيث يتضح من خلاله أن أعلى نسبة في الفئات العمرية هي مابين 23–34سنة حيث تقدر بنسبة (55 %) بالمقابل نجد نسبة 30% من الأساتذة الذي يتراوح سنهم مابين 35–45 سنة ثم تليها الفئة أكثر من 45 سنة بنسبة وهذا يدل على أن اغلب الأساتذة في هذه المتوسطة يمثلون فئة الشباب وان الوظيفة المؤسسات التربوية تحتاج إلى سن مناسب ونظر لطبيعة عمل المؤسسة وما تحمله من طاقم إداري وتربوي مع مراعاة للتلاميذ بمختلف الأطوار التعليمية وتلبية احتياجاتهم وهذا ما يوضح قدرة الموظفين في هذا السن على إلمام بمختلف متطلبات هذه الفئة.

الجدول رقم (03): يمثل متغير الأقدمية بالنسبة لأفراد العينة.

التكرار / الأقدمية	التكرار	النسبة%
اقل من 5 سنوات	06	%15
من 5 إلى 15 سنوات	25	%62.5
من 15 إلى 25 سنة	06	%15
أكثر من 25 سنة	2	% 5
بدون إجابة	01	%2.5
المجموع	40	% 100

يمثل الجدول متغير الأقدمية في العمل، حيث يوضح أن أكبر عدد أفراد العينة هي الفئة التي تتراوح أقدميتها من 5 إلى 15 سنة بنسبة (62.5%) تليها الفئة من 15 إلى 25 سنة نسبة (15%) وهي نسبة متساوية مع فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (15%)، ثم تليها فئة أكبر من 25 سنة بنسبة (5%)، أما الأخيرة نجد فئة بدون إجابة بنسبة (2.5%)، وهذا يدل على أن الفئة الغالبة من 5 إلى 15 سنة وهذا راجع إلى الخبرة المهنية.

المحور الأول: استراتيجيات العلاقات العامة المستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بالمتوسطة

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجهة المسؤولة عن أداء الموظفين في المؤسسة

التكرار / السنوات	التكرار	النسبة
إدارة المتوسطة	32	%48.48
بيئة العمل	20	%30.30
الموظف في حد ذاته	14	% 21.21

من خلال بيانات الجدول تبين لنا أن الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة هي إدارة المتوسطة بنسبة (48.48%)، كونها تهتم بأداء الموظف ومؤهلاته ومساره التعليمي، تليها نسبة (30.30%) لبيئة العمل وذلك من خلال توفر الجو الملائم للدراسة، ثم تليها نسبة (21.21%) تمثل الموظف في حد ذاته وذلك لعدم توفر جهاز للعلاقات العامة.

الجدول رقم(05): يمثل وسائل الاتصال التي تستخدمها المتوسطة

التكرار / الإجابة	التكرار	النسبة
لوحة إعلانات	31	%15.7
التقارير	11	%5.5
الملصقات	15	%7.6
اللقاءات	15	%7.6
الندوات	17	%8.6
الاتصال الهاتفي	14	%7.1
الاجتماعات	34	%17.2
البريد الالكتروني	32	%16.2
مواقع التواصل الاجتماعي	27	%13.7
أخرى	01	%0.5

يوضح الجدول وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة، حيث كانت أعلى نسبة (17.2%) التي مثلت الاجتماعات، حيث تعتبر الوسيلة التي ترفع روح المعنوية وتمنح الشعور بالانتماء للموظف داخل المؤسسة، كما تعطيه الثقة ويعتبر نفسه جزء مشاركا في تسيير المؤسسة، ثم تليها البريد الإلكتروني بنسبة (16.2%) فهو يساعد في الاتصال وإرسال المعلومات بشكل آني وفوري في أي وقت ممكن مما يشكل بيئة معلوماتية، ثم تليها لوحة الإعلانات بنسبة (15.7%) وهذا يساعد على التواصل وتسهيل نقل المعلومات، ثم تليها نسبة (13.7%) التي تمثل مواقع التواصل الاجتماعي وهذا راجع إلى سهولة وسرعة انتقال المعلومة بين الإدارة والموظفين، ثم تليها نسبة (8.6%) التي تمثل الندوات، ثم تليها نسبة (7.6%) التي تمثل الملصقات حيث نسبتها متساوية مع اللقاءات بنسبة (7.6%)، ثم تليها نسبة (7.1%) التي تمثل الاتصال الهاتفي يرون أن الاتصال بالهاتف مع الإدارة

يسهل عملية التواصل، ثم تليها نسبة (5.5%) التي تمثل التقارير، ثم تليها نسبة (0.5%) التي تمثل وسائل أخرى ذكرها أفراد العينة وهي مجالس التسيير.

ومنه نستنتج أن الاجتماعات هي الوسيلة المهمة في المؤسسة وهي وسيلة اتصال بين المدير والموظفين من خلال تقديم لقاءات بينهم ومناقشتها وهي من الوسائل الفعالة التي من خلالها يتلقى الأساتذة التعليمات بدقة عن طريق المسؤول المباشر وهذا ما يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (06): يمثل وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين الأداء داخل المؤسسة

التكرار / الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	33	%82.5
لا	07	%17.5
المجموع	40	% 100

يوضح الجدول وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين الأداء داخل المؤسسة، فكانت أغلب الإجابات ب" نعم" نسبة قدرت (82.5%) وهذا راجع إلى أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة كافية لتحسين أدائهم الوظيفي، فيما بلغت الإجابة ب "لا" بنسبة (17.5%) حيث يرى أفراد العينة أن هذه الوسائل غير كافية في المؤسسة من اجل تحسين أدائهم الوظيفي.

كما برر أفراد العينة إجاباتهم حيث تمثلت إجابات المبحوثين بأن الوسائل كافية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث كانت إجابات بعض المبحوثين بأن توفر المقاييس في الأقسام لاستعمال أجهزة العرض واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

الجدول رقم (07): يمثل المشاركة في الاجتماعات

التكرار / الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	37	%92.5
لا	03	%7.5
المجموع	40	% 100

يوضح الجدول المشاركة في الاجتماعات، حيث يبين أن أغلب أفراد العينة الذين أجابوا ب "نعم" يقرون بأنهم يشاركون في الاجتماعات التي تنظمها المتوسطة بنسبة (92.5%)، في حين قدرت نسبة الإجابة ب "لا" (7.5%)، وهذا راجع إلى أنهم لا يشاركون في الاجتماعات.

ونستنتج أن متوسطة رميلة عبد القادر تعطي الحق لكل الأساتذة بالمشاركة في الاجتماعات وإبداء رأيهم والأخذ به، والاستماع إلى انشغالاتهم، وهذا ما ينمي لديهم روح المعنوية.

الجدول رقم (08): يمثل تحفيز المؤسسة لموظفيها.

التكرار / الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	%32.5
لا	27	%67.5
المجموع	40	% 100

يوضح الجدول تحفيز المؤسسة لموظفيها، فكانت أغلب الإجابات ب" لا" بنسبة قدرت (67.5%) وهذا راجع إلى أنهم لا يتلقون أية حوافز من طرف الإدارة ولا تثمن مجهوداتهم باعتبارهم عنصر فعال في المؤسسة، في حين بلغت نسبة الإجابة ب " نعم" (32.5%)، حيث يرى أفراد العينة أن الحوافز تساعدهم على أداء مهامهم بشكل جيد وكذا تثمن مجهوداتهم لتحسين أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم (09): يمثل نوع التحفيزات التي تقوم بها المؤسسة لموظفيها.

التكرار / الإجابة	التكرار	النسبة
تكريمات في المناسبات	10	%25
دورات تكوينية	13	%32.5
أخرى	02	%5
غير معني	15	%37.5
المجموع	40	% 100

يوضح الجدول نوع التحفيزات التي تقوم بها المؤسسة لموظفيها، حيث كانت أعلى نسبة (37.5 %) التي تمثل الفئة غير المعنية حيث يرون أفراد العينة لا يوجد أي نوع من هذه التحفيزات، ثم تليها نسبة (32.5%) التي تمثل الدورات التكوينية والتي تؤثر فعلا في تحسين أدائهم وتحفزهم على إنجاز مهامهم، ثم تليها التكريمات في المناسبات بنسبة (25%) المتمثلة في المناسبات الخاصة كعيد المرأة وعيد العمال، ثم تليها نسبة (5%) من الإجابات الأخرى المتمثلة في التشجيعات المعنوية التي تساعد في تحسين أدائهم حيث ينعدم الاهتمام بها في المؤسسة، كما لاحظنا في المقابلة أن الدورات التكوينية من شأنها الوصول إلى تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة، لكنها تبقى قليلة وتتمحور حول البرامج التعليمية مع السادة المفتشين.

الجدول رقم (10): يمثل الأنشطة التي تقوم بها تقوم بها المؤسسة في تحسين أداء الموظفين

التكرار / الإجابة	التكرار	النسبة
الندوات	10	%25
حملات تطوعية	17	%42.5
زيارات ميدانية	01	%2.5
رحلات سياحية	11	%27.5
تنظيم مسابقات	01	%2.5
المجموع	40	%100

يوضح الجدول الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين أداء الموظفين من خلال الجدول يتبين أن أكبر نسبة قدرت ب (42.5%) التي تمثل الحملات التطوعية حيث يرو أنهم يقومونا بالمشاركة في هذه الحملات بشكل كبير، ثم تليها الرحلات السياحية بنسبة(27.5%) حيث كانت إجابة البعض بأن المؤسسة تقوم بالمجموعة من الرحلات السياحية، أما الندوات قدرت نسبتها ب (25%) وهذا راجع إلى عدم تنظيم ندوات في المؤسسة، ثم تليها الزيارات الميدانية بنسبة (2.5%) مما يعني أن المؤسسة لا تقوم بهذه الأنشطة بشكل كبير.

المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه الأستاذ داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي له.

الجدول رقم (11): يمثل صعوبات الإتصال بالإدارة

التكرار / الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	05	%12.5
لا	35	%87.5
المجموع	40	% 100

يوضح الجدول صعوبات الاتصال بالإدارة فكانت أعلى نسبة الإجابة ب"لا" قدرت ب(87.5%) وهذا يدل على أن الموظفين لا يواجهون صعوبات في التواصل بالإدارة ويستطيعون التواصل وانتقال المعلومات بينهم وبين الإدارة، في حين كانت نسبة (12.5%) الذين أجابوا بنعم أي أنهم يواجهون صعوبات ومشاكل في التواصل مع الإدارة.

الجدول رقم (12): يمثل نوع الصعوبات بالاتصال بالإدارة

التكرار / الإجابة	التكرار	النسبة
صعوبات شخصية	02	%05
صعوبات إدارية	18	%45
غير معني	20	%50
المجموع	40	%100

يوضح الجدول نوع صعوبات الاتصال بالإدارة حيث أن أعلى نسبة قدرت ب (50%) التي تمثل غير معني وهذا يدل على أن الموظفين لا يعانون من صعوبات ومشاكل في الاتصال بالإدارة، ثم تليها نسبة (45%) التي تمثل صعوبات إدارية وهذا يدل على أن الأساتذة لديهم صعوبات في الاتصال وانتقال المعلومات في الإدارة، ثم تليها نسبة (5%) التي تمثل الصعوبات الشخصية وهذا حسب طبيعة كل شخص.

الجدول رقم (13): يمثل عند حدوث مشكل في العمل داخل المؤسسة.

التكرار / الإجابة	التكرار	النسبة
الإدارة	15	%37.5
الزملاء	24	%60
الجهة الخارجية	-	%0
غير معني	01	%2.5
المجموع	40	% 100

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة عند حدوث لديهم مشكل في العمل يتصلون بزملائهم نسبة قدرت ب(60%) وهذا راجع إلى العلاقات والتواصل فيما بينهم ومساعدات بعضهم البعض، كما يرى أفراد العينة نسبة (37.5%) أنهم عندما يواجهون مشكلة يتصلون بالإدارة، وهذا يدل على أن الموظفين يتصلون بالجهة الرسمية من أجل تحقيق الفهم المتبادل وحل المشاكل بسرعة، في حين يرى نسبة (2.5%) من أفراد العينة أنه عند مواجهتهم مشكلة يتصلون بأي أحد لحل المشكلة في حين لا يتصلون بأي جهة خارجية.

الجدول رقم (14): يمثل أخذ الشكاوي بعين الاعتبار

التكرار / الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	21	%52.5
لا	19	%47.5
المجموع	40	% 100

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب"نعم" تؤخذ شكواهم بعين الاعتبار بنسبة (52.5%) وهذا راجع لاهتمام الإدارة بانشغالاتهم وأخذ شكواهم بعين الاعتبار، في حين أجابوا ب"لا" بنسبة (47.5%) وهذا يدي على عدم اهتمام الإدارة بمشاكلهم وأخذ شكواهم بعين الاعتبار.

الجدول رقم (15): يمثل الرد على الشكاوي

التكرار / الإجابة	التكرار	النسبة
شفهيا	34	%85
كتابيا	06	%15
إلكترونيا	0	%0
المجموع	40	%100

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة يتلقون الرد شفهي بنسبة(85%) وهذا يدل على أن الإدارة تفضل الرد عليهم بطريقة مباشرة، ثم تليها أفراد العينة الذين يتلقون الرد كتابيا عند تقديم الشكاوي بنسبة (15%) وهذا راجع إلى مستواهم المعقول، في حين لا يتلقون الرد إلكترونيا وهذا راجع لعدم توفر وسائل إلكترونية لمعظم الموظفين.

الجدول رقم (16) : يمثل موقف المدير اتجاه الأستاذ عند اتخاذه قرار دون علمه

التكرارات / الإجابة	التكرار	النسبة
يقبل بالأمر	08	%20
ينصحك بعدم تكراره	30	%75
يوجه اللوم	0	%0
أخرى	02	%5
المجموع	40	%100

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة يرون بأن المدير ينصح الأساتذة بعدم تكرار أخذ قرار يخص العمل دون علمه بنسبة(75%)، ثم تليها نسبة (20%) من أفراد العينة الذين أقروا بأن المدير يقبل بالأمر عند اتخاذ الأستاذ قرار يخص العمل.

المحور الثالث: تقييم الأساتذة لواقع العلاقات العامة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (17): يمثل تعاون الزملاء مع بعضهم في العمل.

التكرارات / الإجابة	**التكرار**	**النسبة**
نعم	23	%57.5
لا	17	%42.5
المجموع	40	% 100

يوضح الجدول تعاون الزملاء مع بعضهم البعض في المؤسسة حيث أجابوا أفراد العينة "نعم" بنسبة (57.5%) أي أن كل أفراد العينة يتعاونون مع بعضهم البعض وتربطهم صداقة في العمل والتي تساعدهم على سهولة التواصل والحصول على المعلومات فيما بينهم، وتليها نسبة(42.5%) الذين أجابوا ب"لا" وهذا راجع إلى عدم التواصل والتعاون بينهم ولا تربطهم صداقة في العمل.

الجدول رقم (18): يمثل تقييم الأساتذة لطبيعة الإتصال في المؤسسة.

التكرارات / الإجابة	التكرار	النسبة
جيد	09	%22.5
متوسط	31	%77.5
رديء	-	% 00
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (77.5%) من أفراد العينة تقييمهم لطبيعة الاتصال في المؤسسة أنه متوسط ، وهو ما يشير إلى أن هناك نقص في اتصال بين الإدارة والأساتذة في إطار تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، تليها نسبة (22.5%) من أفراد العينة تقييمهم لطبيعة الاتصال في المؤسسة جيد.

الجدول رقم (19): يمثل إهتمام الإدارة بالأساتذة.

التكرارات / الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	%37.5
لا	25	%62.5
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين قدرت ب (62.5%) أكدت على أن الإدارة لا تهتم بالأساتذة فهم يرون أن الإدارة لا تهتم بهم ولا تساعدهم في أداء مهامهم بشكل جيد باعتبارهم عنصر فعال في المؤسسة، في حين بلغت نسبة الإجابة ب"نعم" (37.5%) يؤكدون على أن الإدارة تهتم بهم وتساعدهم في أداء مهامهم بشكل جيد لتحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة.

الجدول رقم (20): يمثل تأثير تحفيزات المؤسسة على أداء الأساتذة

التكرارات / الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	%42.5
لا	23	%57.5
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين قدرت ب (57.5%) أكدت على أنهم لا تؤثر التحفيزات لديهم على فاعليتهم في أداء مهامهم، في حين بلغت الإجابة ب" نعم" بنسبة (42.5%) من أفراد العينة الذي أكدوا على أنهم تؤثر التحفيزات لديهم على فاعليتهم في أداء مهامهم وهذا لتحسين أدائهم الوظيفي في المؤسسة.

الجدول رقم (21): يمثل رضا الأساتذة داخل المؤسسة.

التكرارات / الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	35	%87.5
لا	5	%12.5
المجموع	40	% 100

يوضح الجدول أن أفراد العينة راضون عن طريقة التواصل داخل المؤسسة بنسبة قدرت ب (87.5%) ونسبة (12.5%) من أفراد العينة غير راضون عن طريقة التواصل داخل في المؤسسة .

ومنه نستنتج أن أفراد العينة راضون عن طريقة التواصل داخل المؤسسة وذلك لأنها تستخدم وسائل وطرق متنوعة تمكنهم من التواصل السلس والسهل.

الجدول رقم (22): يمثل مقترحات لتطوير أداء إدارة المتوسطة حتى يتحقق أداء وظيفي جيد

التكرارات / الإجابة	التكرار	النسبة
تحتاج الإدارة إلى الإلمام والاهتمام	01	%2.5
تحديث الوسائل للإدارة	02	%5
التشاور والتعاون مع الأستاذ	02	%5
التحفيزات	02	%5
الدخول والخروج في الوقت المحدد	01	%2.5
الاستماع لانشغالات الأساتذة	01	%2.5
بدون إجابة	31	%77.5
المجموع	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين التي قدرت ب (77.5%) لم يقترحوا أي اقتراح ثم تليها النسبة التي قدرت ب (5%) المتمثلة في تحديث وسائل الاتصال بالإدارة حيث يرون أن على المؤسسة توفير وسائل الاتصال لأنها تمكنهم من تبادل المعلومات بسرعة مما يساعدهم في انجاز مهامهم بسرعة، لتساويها نسبة (5%) التي تمثل التشاور والتعاون مع الأساتذة حيث أقروا أفراد العينة أنهم يحتاجون إلى التعاون فيما بينهم والتشاور في العمل من أجل تحسين أدائهم الوظيفي، ثم تساويها أيضا نسبة (5%) التي تمثل التحفيزات وهذا راجع لنقص تحفيزات المؤسسة فهي تساعد الأساتذة على تحسين أدائهم، ثم تليها نسبة (2.5%) تمثل اهتمام الإدارة بالأساتذة وبمتطلباتهم لتحسين أدائهم، ثم تليها نسبة متساوية قدرت ب (2.5%) التي مثلت التزام الأساتذة بالوقت في الدخول والخروج من المؤسسة، لتساويها كذلك نسبة (2.5%) التي مثلت استماع الإدارة لمتطلبات واحتياجات الأساتذة مما يساعدهم على تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي في المؤسسة.

تحليل الجداول المركبة:

المحور الأول: استراتيجيات العلاقات العامة المستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بالمتوسطة.

الجدول رقم (23): يمثل الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين في المؤسسة حسب متغير الجنس.

س 01 / الجنس	ما هي الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين في المؤسسة			المجمـــــوع
	إدارة المتوسطة	بيئة العمل	الموظف في حد ذاته	
ذكر	11 %78.6	03 %21.4	0	14 %100
أنثى	21 %80.8	05 %19.2	0	26 %100
المجموع	32 %80	08 %20	0	40 %100

توضح نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة (80%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أن الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين في المؤسسة هي إدارة المتوسطة بأعلى نسبة (80.8%) عند الإناث، مقابل نسبة (78.6%) عند الذكور، أما العمود الثاني فنجد أن بنسبة (20%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أن الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين في المؤسسة هي بيئة العمل، بأعلى نسبة (21.4%) عند الذكور، مقابل نسبة (19.2%) عند الإناث، وتنعدم جهة الموظف بحد ذاته لكلا الجنسين.

لنخلص إلى أن أكبر نسبة عند الإناث يرون أن الجهة المسؤولة عن تحسين أدائهن الوظيفي هي إدارة المتوسطة، وهذا راجع إلى أن اعتماد الإناث على الإدارة لأنها رسمية لأجل تحقيق الفهم المتبادل للمعلومات، مقارنة عند الذكور الذين يرون أن الجهة المسؤولة عن تحسين

أدائهم الوظيفي في المؤسسة هي بيئة العمل، وهذا راجع إلى توفير الجو الملائم للعمل وروح المعنوية بين الموظفين.

ومنه نستنتج أن متوسطة رميلة عبد القادر ترى أن الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين العاملين بها هي إدارة المتوسطة. لأنها أدرى بمشاكل الموظفين وتعمل على إيجاد حلول للمشاكل وخلق الجو الملائم للعمل.

الجدول رقم (24): يمثل الجهة المسؤولة عن تحسين الأداء الوظيفي وعلاقتها بالصعوبات في الاتصال بالإدارة.

س 01 / س09		ما هي الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين في المؤسسة			المجمـوع
		إدارة المتوسطة	بيئة العمل	الموظف في حد ذاته	
هل توجد صعوبات في الاتصال بالإدارة	نعم	03 %60	02 %40	0	05 %100
	لا	29 %82.6	06 %17.1	0	35 %100
المجمـــــوع		32 %80	08 %20	0	40 %100

توضح نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة (80%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أن الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين في المؤسسة هي إدارة المتوسطة، بأعلى نسبة (82.6%)،بالإضافة إلى نسبة (60%)، حيث لا توجد صعوبات في الاتصال بالإدارة، أما في العمود الثاني فنجد أن نسبة (20%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة أقروا بأنه توجد صعوبات في الاتصال بالإدارة، ووفي المقابل يرون أن الجهة المسؤولة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة هي بيئة العمل قدرت بأعلى نسبة (40%)، ونسبة (17.1%).

ونستنتج أن أفراد العينة أقروا بأن الجهة المسؤولة عن تحسين أدائهم الوظيفي هي إدارة المتوسطة وهذا راجع إلى طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة وهي القائمة على السير وتنظيم العمل داخل المؤسسة أما الذين يرون أنهم توجد صعوبات في الإتصال بالإدارة وذلك راجع إلى طريقة الاتصال والمعاملة بين المرؤوس والموظفين داخل المؤسسة.

الجدول رقم(25): يمثل وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة وعلاقتها بالصعوبات في الاتصال

س02 / الجنس	هل وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين الأداء داخل المؤسسة		المجمـوع
	نعم	لا	
ذكر	10 %71.4	04 %28.6	14 %100
أنثى	23 %88.5	03 %11.5	26 %100
المجمـــــوع	33 %82.5	07 %17.5	40 %100

الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة (82.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة أقروا أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة كافية لتحسين أداء الموظفين بأعلى نسبة قدرت ب (88.5%) عند الإناث، أما عند الذكور فقدرت ب (71.4%)، أما العمود الثاني نجد نسبة (17.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون بأن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة غير كافية لتحسين الأداء الوظيفي بأعلى نسبة (28.6%) عند الذكور أما نسبة (11.5%) عند الإناث.

لنخلص إلى أن أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة كافية لتحسين أدائهم الوظيفي وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على وسائل الاتصال للتواصل مع الموظفين وهو ما سهل مهامهم ووظائفهم، وبذلك تحسين الأداء لديهم، أما الذين أجابوا بأن الوسائل المستخدمة في المؤسسة غير كافية وذلك بسبب عدم اهتمام الإدارة بتحسين هذه الوسائل واعتمادهم على الوسائل التقليدية.

ونستنتج في الأخير أن متوسطة رميلة عبد القادر تعتمد على وسائل اتصال متنوعة مما يسهل التواصل مع الموظفين وانجاز مهامهم على أكمل وجه وبذلك يحسن الأداء الوظيفي في المؤسسة. يوضح

الجدول رقم(26): يمثل المشاركة في الاجتماعات حسب متغير السن.

س 04 / السن	هل تشارك في الاجتماعات		المجمـــــوع
	نعم	لا	
من 23 إلى 34	21 %95.5	01 %4.5	22 %100
من 35 إلى 45 سنة	11 %91.7	01 %8.3	12 %100
أكبر من 45 سنة	05 %83.3	01 %16.7	06 %100
المجموع	37 %92.5	03 %7.5	40 %100

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة (92.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة بأنه يسمح لهم بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات بأعلى نسبة (95.5%) في الفئة من 23 إلى 34 سنة، لتنخفض النسبة إلى (91.7%) في الفئة من 35 إلى 45 سنة، ثم تنخفض النسبة إلى (83.3%) في فئة أكبر من 45 سنة، أما في العمود الثاني نجد نسبة (7.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة بأنه لا يسمح لهم بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات بأعلى نسبة (16.7%) في فئة أكبر من 45 سنة وتنخفض بنسبة (8.3%) في الفئة من 35 إلى 45 سنة، ثم تنخفض النسبة إلى (4.5%) في الفئة من 23 إلى 34 سنة.

ومنه نستنتج أن متوسطة رميلة عبد القادر تعتمد على الفئة الشبابية في الاجتماعات

الجدول رقم (27): يمثل المشاركة في الاجتماعات حسب متغير الجنس

س 04 / الجنس	هل تشارك في الاجتماعات		المجمـــــوع
	نعم	لا	
ذكر	13 %92.9	01 %7.1	14 %100
أنثى	24 %92.3	02 %7.7	26 %100
المجموع	37 %92.5	03 %7.5	40 %100

توضح نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة (92.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة، أقروا أنهم يشاركون في الاجتماعات بأعلى نسبة قدرت ب (92.9%) عند الذكور، أما عند الإناث فقدرت ب (92.3%)، أما العمود الثاني نجد نسبة (7.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أنهم لا يشاركون في الاجتماعات بأعلى نسبة (7.7%) عند الإناث، أما نسبة (7.1%) عند الذكور.

لنخلص إلى أن أفراد العينة يشاركون في الاجتماعات، مقارنة بالإناث أقل مشاركة.

ونستنتج في الأخير أن متوسطة رميلة عبد القادر تعطي فرصة لكل من الإناث والذكور المشاركة في النقاش أثناء الاجتماعات.

الجدول رقم(28): يمثل تحفيز المؤسسة لموظفيها حسب متغير السن.

س 15 / السن	هل تقوم المؤسسة بتحفيز موظفيها		المجمـــــوع
	نعم	لا	
من 23 إلى 34	08 %36.4	14 %63.6	22 %100
من 35 إلى 45 سنة	03 %25	09 %75	12 %100
أكبر من 45 سنة	02 %33.3	04 %66.7	06 %100
المجموع	13 %32.5	27 %67.5	40 %100

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام في العمود الثاني بنسبة(67.5 %) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أن المؤسسة لا تقوم بتحفيز موظفيها بأعلى نسبة (75%) في الفئة من 35 إلى 45 سنة، وتنخفض النسبة إلى (66.7%) في فئة أكبر من 45 سنة، وتنخفض النسبة كذلك في الفئة من 23 إلى 34 سنة بنسبة (63.6%). لنسجل أن المؤسسة لا تقوم بالتحفيز تزايد مع التقدم في السن موظفيها.

أما في العمود الأول نجد نسبة (32.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أن المؤسسة تقوم بتحفيز موظفيها بأعلى نسبة (36.4%) في الفئة من 23 إلى 34 سنة، لتنخفض النسبة إلى (33.3%) في فئة أكبر من 45 سنة، لتنخفض النسبة إلى (25%) في الفئة من 35 إلى 45 سنة. لنسجل أن المؤسسة تقوم بالتحفيز موظفيها، تتناقص وتتراجع مع التقدم في السن.

ونستنتج في الأخير أن متوسطة رميلة عبد القادر لا تقوم بتحفيز موظفيها.

الجدول رقم(29): يمثل تحفيز المؤسسة لموظفيها وعلاقته بالرضا عن طريقة التواصل داخل المؤسسة.

س05 / س16		هل تقوم المؤسسة بتحفيز موظفيها		المجمـوع
		نعم	لا	
هل أنتم راضون عن طريقة التواصل داخل المؤسسة	نعم	11 %31.4	24 %68.6	35 %100
	لا	02 %40	03 %60	05 %100
المجمـــــوع		13 %32.5	27 %67.5	40 %100

توضح نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني بنسبة (67.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة، أقروا أن المؤسسة لا تقوم بتحفيز موظفيها بأعلى نسبة قدرت ب (68.6%)، ثم تليها النسبة (60%) أنهم راضون عن طريقة التواصل داخل المؤسسة، أما في العمود الأول بنسبة (32.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة أقروا أنهم غير راضون عن طريقة التواصل داخل المؤسسة، وفي المقابل يرون أن المؤسسة تقوم بتحفيز موظفيها قدرن ب (40%)، تليها نسبة (31.4%).

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتحفيز موظفيها، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتشجيع موظفيها وتكرمهم في المناسبات، بالإضافة إلى تكوينهم في المؤسسة، أم الذين يرون أنهم غير راضون عن طريقة التواصل داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى نقص وسائل الاتصال بين إدارة الموظفين لأنهم يطمحون إلى توفير وسائل اتصال أخرى من أجل تحسين أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم(30): يمثل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي حسب متغير السن.

س 06 / السن	ما هي أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين أدائكم الوظيفي					المجمـــــوع
	الندوات	حملات تطوعية	زيارات ميدانية	رحلات سياحية	مسابقات	
من23 إلى 34 سنة	04 %18.2	11 %50	01 %4.5	06 %27.3	0	22 %100
من 35 إلى 45	04 %33.3	03 %25	0	04 %33.3	01 %8.3	12 %100
أكبر من 45	02 %33.3	03 %50	0	01 %16.7	0	06 %100
المجموع	10 %25	17 %42.5	01 %2.5	11 %27.5	01 %2.5	40 %100

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني في الصنف الذي يرى أن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين أدائهم الوظيفي في الحملات التطوعية بنسبة (42.5%) من مجموع أفراد العينة وبأعلى نسبة (50%) في فئة من 23 إلى 34 سنة، لتنخفض النسبة إلى (25%) في فئة من 35 إلى 45 سنة، لترتفع إلى نسبة (50%) في فئة أكبر من 45 سنة، لنلاحظ بأن أنشطة العلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين أدائهم الوظيفي هي الحملات التطوعية تتزايد مع تقدم السن، فكلما تقدم أفراد العينة كلما ازدادت مشاركتهم في الحملات التطوعية.

أما في العمود الرابع فنسجل نسبة (27.5%) من مجموع أفراد العينة يرون بأن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة تتمثل في الرحلات السياحية، بأضعف نسبة (27.3%) في الفئة من 23 إلى 34 سنة، لترتفع النسبة إلى (33.3%) في الفئة من 35 إلى 45 سنة، لتنخفض إلى نسبة (16.7%) في فئة أكبر من 45 سنة، لنسجل أن أنشطة العلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة لتحسين أدائهم الوظيفي في الرحلات

السياحية تتناقص وتتراجع مع تقدم السن، فكلما تقدم أفراد العينة في السن كلما ازدادت مشاركتهم في الرحلات السياحية أدركوا بأن مثل هذه النشاطات لا تتلاءم ولا تتوافق مع أعمارهم.

وفي العمود الأول نسجل نسبة (25%) من مجموع أفراد العينة الذين يرون أن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحسين أدائهم الوظيفي تتمثل في الندوات بأضعف نسبة (18.2%) في الفئة من 23 إلى 34 سنة، لترتفع النسبة إلى (33.3%) في الفئة من 35 إلى 45 سنة ومتساوية مع فئة أكبر من 45 سنة.

لنسجل بأن أنشطة العلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة لتحسين أدائهم الوظيفي في الندوات وتتناقص وترتفع بتقدم السن، فكلما تقدم أفراد العينة في السن كلما ازدادت تجربتهم وخبرتهم في المشاركة في الندوات وبالتالي يتزايد شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، لأن الفئتين تمثلان الأساتذة الأكثر خبرة في المؤسسة، أما العمود الثالث والخامس لنسجل نسبتين متساويتين قدرت ب (2.5%) من أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحسين أدائهم الوظيفي المتمثل في الزيارات الميدانية بأعلى نسبة (4.5%) في فئة من 23 إلى 34 سنة، ثم تتقدم في الفئتين العمريتين من 35 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة، أما في المسابقات أعلى نسبة (8.3%) في فئة من 35 إلى 45 سنة، ثم تنعدم في الفئتين من 23 إلى 34 سنة وأكبر من 45 سنة، لنسجل أن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين أدائهم الوظيفي في الزيارات الميدانية والمسابقات ضعيفة جدا وتتراجع حتى تنعدم مع تقدم السن، فكلما تقدم أفراد العينة في السن كلما تجنبوا القيام بهذه النشاطات.

نستنتج في الأخير أن متوسطة رميلة عبد القادر تقوم بأهم الأنشطة في المؤسسة حسب السن، فالمؤسسة تربط بين الفئة التي تملك خبرة وبين الحيوية والشباب، في تحسين الأداء الوظيفي وحسب ملاحظتنا من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير المؤسسة أنه لا توجد مسابقات حاليا في المؤسسة وذلك بسبب جائحة كورونا.

الجدول رقم (31): يمثل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين أداء الأساتذة حسب متغير الجنس.

س 27 / الجنس	ما هي أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين أدائكم الوظيفي					المجمـــــوع
	الندوات	حملات تطوعية	زيارات ميدانية	رحلات سياحية	مسابقات	
ذكر	04 %28.6	08 %57.1	0	02 %14.3	0	14 %100
أنثى	06 %23.1	09 %34.6	01 %3.8	09 %34.6	01 %3.8	26 %100
المجموع	10 %25	17 %42.5	01 %2.5	11 %27.5	01 %2.5	40 %100

توضح نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني بنسبة (42.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين أداء الموظفين متمثل في الحملات التطوعية بأعلى نسبة (57.1%) عند الذكور، مقابل (34.6%) عند الإناث، أما في العمود الثالث فنجد أن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي متمثل في الرحلات السياحية وبأعلى نسبة (34.6%) عند الإناث، مقابل (14.3%) عند الذكور، أما في العمود الأول فنجد نسبة (25%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي متمثل في الندوات وبأعلى نسبة (28.6%) عند الذكور، مقابل (23.1%) عند الإناث، أما في العمود الرابع فنجد أن (2.5%) بنسبة متساوية مع المسابقات من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين أداء الموظفين زيارات ميدانية وبأعلى نسبة (3.8%) عند الإناث مقابل نسبة معدومة عند الذكور.

لنخلص إلى أن أكبر نسبة عند الإناث تشارك في أنشطة التي تقوم بها المؤسسة مقارنة بالذكور أقل مشاركة.

المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه الأستاذ داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي له:

الجدول رقم (32): يمثل صعوبات الاتصال بالإدارة حسب متغير الجنس

س 33 / الجنس	هل واجهتك صعوبات في الاتصال بالإدارة		المجمـــــوع
	نعم	لا	
ذكر	02 %14.3	12 %85.7	14 %100
أنثى	03 %11.5	23 %88.5	26 %100
المجموع	05 %12.5	35 %87.5	40 %100

توضح نتائج الجدول أعلاه أن نسبة (87.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة أنهم لا يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة بأعلى نسبة (88.5%) عند الإناث، تليها نسبة (85.7%) عند الذكور.

وفي المقابل نجد أن نسبة (12.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة أنهم يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة بأعلى نسبة (14.3%) عند الذكور، تليها نسبة (11.5%) عند الإناث.

ونستنتج أن وجهات نظر أفراد العينة تقر بعدم وجود صعوبات في الاتصال بالإدارة، وهذا راجع إلى أن عملية الاتصال تحظى بالعناية الكافية والاهتمام واختيار الوسائل المناسبة لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم ببعض وبين الإدارة.

الجدول (33): يمثل حدوث مشكل في العمل حسب متغير الجنس

س 25 / الجنس	عند حدوث مشكل في العمل تتصل ب				المجمـــــوع
	الإدارة	الزملاء	الجهة الخارجية	غير معني	
ذكر	02 %14.3	12 %85.7	0	0	14 %100
أنثى	13 %50	12 %46.2	0	01 %3.8	26 %100
المجموع	15 %37.5	24 %60	0	01 %2.5	40 %100

يوضح الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني نسبة (60%) من مجموع أفراد العينة عند حدوث مشكل في العمل يتصلون بالزملاء، وأعلى نسبة قدرت ب (85.7%) عند الذكور، مقابل (46.2%) عند الإناث، أما العمود الأول نجد أن نسبة (37.5%) من مجموع أفراد العينة عند حدوث مشكل في العمل يتصلون بالإدارة وبأعلى نسبة (50%) عند الإناث مقابل (14.3%) عند الذكور، أما العمود الرابع نجد أن نسبة (2.5%) عند حدوث مشكل في العمل لا يتصلون بأي أحد.ومنه نستنتج أن الذكور يتصلون بزملائهم في العمل وهذا راجع إلى عمق العلاقات بينهم وحب المساعدة لبعضهم البعض، مقارنة بالإناث أقل اتصالا بزملائهم، كما نجد أن الإناث يتصلون بالإدارة مباشرة عندما تواجههم مشكلة تخص العمل، وهذا راجع إلى أن الإدارة أدرى بمشاكل العمل والأقدر على إيجاد الحلول بسرعة، وهذا يدل على تواجد تواصل بين الموظفين والمسؤول مقارنة بالذكور أقل اتصال بالإدارة ويرجع هذا إلى اعتقادهم أن الإدارة لا تهتم بمشاكلهم وانشغالاتهم.

الجدول رقم(34): يمثل الصعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة حسب متغير الجنس

س 09 / الجنس	هل توجد صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة		المجمـــــوع
	نعم	لا	
ذكر	0	14 %100	14 %100
أنثى	01 %3.8	25 %96.2	26 %100
المجموع	01 %2.5	39 %97.5	40 %100

يوضح نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني بنسبة(97.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة،لا توجد صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة بأعلى نسبة (96.2%) عند الإناث، مقابل نسبة (100%) عند الذكور، أما في العمود الأول للإدارة بأعلى نسبة (3.8%) عند الإناث مقابل عند الذكور منعدم.

لنخلص إلى أن الإناث هم الذين يواجهون صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة وذلك راجع إلى عدم إهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين

الجدول رقم (35): يمثل أخذ الشكاوي بعين الاعتبار حسب متغير الجنس

س 10 / الجنس	هل تؤخذ شكواك بعين الاعتبار		المجمـــــوع
	نعم	لا	
ذكر	04 %28.6	10 %71.4	14 %100
أنثى	17 %65.4	09 %34.6	26 %100
المجموع	21 %52.5	19 %47.5	40 %100

توضح نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة (52.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أن شكواهم تؤخذ بعين الاعتبار بأعلى نسبة (65.4%) عند الإناث، مقابل نسبة (28.6%) عند الذكور، أما في العمود الثاني فنجد نسبة (47.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أن شكواهم لا تؤخذ بعين الاعتبار بأعلى نسبة (71.4%) عند الذكور، مقابل نسبة (34.6%) عند الإناث.

لنخلص أن أكبر نسبة عند الذكور لا تؤخذ شكواهم بعين الاعتبار وهذا راجع إلى أن الإدارة لا تهتم بانشغالاتهم مقارنة بالإناث أقل، وهذا يدل على أن الإدارة تهتم بانشغالاتهم وتفهم وضعهم.

ومنه نستنتج أن مؤسسة رميلة عبد القادر تأخذ بشكاوي الموظفين و تهتم بانشغالاتهم.

الجدول رقم (36): يمثل الرد على الشكاوي حسب متغير الجنس

س 10 / الجنس	كيف يكون الرد على الشكاوي			المجمـــــوع
	شفهيا	كتابيا	إلكترونيا	
ذكر	13 %92.9	01 %7.1	0	14 %100
أنثى	21 %80.8	05 %19.2	0	26 %100
المجموع	34 %85	06 %15	0	40 %100

توضح نتائج الجدول أعلاه أن نسبة (85%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يتلقون الرد على الشكاوي شفهيا بأعلى نسبة (92.9%) عند الذكور، أما بالنسبة للإناث فنجد نسبة (80.8%)، في حين نجد نسبة (15%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يتلقون الرد كتابيا عند تقديم الشكاوي بأعلى نسبة (19.2%) عند الذكور، أما نسبة (7.1%) عند الإناث، وتنعدم النسبة في تلقي الرد إلكترونيا.

ومنه تستنتج أن أغلب أفراد العينة يتلقون الرد شفهيا وهذا راجع إلى أن الإدارة تفضل الرد عليهم بطريقة بسيطة ومباشرة، في حين يتلقى البعض الآخر الرد كتابيا وهذا راجع إلى مستواهم المعقول.

الجدول رقم(37): يمثل موقف المدير اتجاه الأستاذ عند اتخاذه قرار دون علمه حسب متغير الجنس

س 11 / الجنس	عند اتخاذ قرار يخص العمل دون علم المدير كيف يكون موقفه				المجمـــــوع
	يقبل بالأمر	ينصحك بعدم تكراره	يوجه اللوم	أخرى	
ذكر	02 %14.3	12 %85.7	0	0	14 %100
أنثى	06 %23.1	18 %69.2	0	02 %7.7	26 %100
المجموع	08 %20	30 %75	0	02 %5	40 %100

يبين الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني بنسبة (75%) من مجموعة أفراد العينة موقف المدير اتجاه الأستاذ عند اتخاذ قرار دون علمه يكون بنصحه بعدم تكراره وأعلى نسبة (85.7%) عند الذكور مقابل نسبة (69.2%) عند الإناث، أما في العمود الأول فنجد نسبة (20%) يكون موقف المدير اتجاه الأستاذ يقبل بالأمر بأعلى نسبة (23.1%) عند الإناث مقابل نسبة (14.3%) عند الذكور، أما في العمود الرابع فنجد أن نسبة (5%) يكون موقف المدير اتجاه الأستاذ بإجابة أخرى بأعلى نسبة (7.7%) عند الإناث.

ومنه نستنتج في الأخير أن موقف المدير اتجاه الأستاذ الذي يتخذ قرار دون علمه يكون بنصحه بعدم تكراره أكبر نسبة للذكور، مقارنة بالإناث وهذا راجع إلى أن الذكور يتخذون قرارات كثيرة دون الرجوع إلى المسؤول، في حين نجد موقف المدير يكون بتقبل الأمر أكبر بالنسبة للإناث، مقارنة بالذكور يكون تقبل الأمر أقل لأن العلاقة بين الإناث والمسؤول قائمة على الاحترام والتقدير ولا يتخذن قرارات دون الرجوع إلى المدير عكس الذكور.

المحور الثالث: تقييم الأساتذة لأدائهم الوظيفي داخل المتوسطة

الجدول رقم (38): يمثل التعاون مع الزملاء في العمل حسب متغير الجنس.

س12 / الجنس	هل تتعاون مع زملائك في العمل		المجمـــــوع
	نعم	لا	
ذكر	06 %42.9	08 %57.1	14 %100
أنثى	17 %65.4	09 %34.6	26 %100
المجموع	23 %57.5	17 %42.5	40 %100

يوضح الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة (57.1%) من مجموع أفراد العينة، يرون أنهم يتعاونون مع بعضهم البعض في العمل، وبأعلى نسبة (65.4%) عند الإناث مقابل (42.9%) عند الذكور، أما في العمود الثاني نجد أن نسبة (42.5%) من مجموع أفراد العينة يتعاونون مع زملائهم في العمل بأعلى نسبة (57.1%) عند الذكور مقابل (34.6%) عند الإناث.

نستنتج إلى أن الذكور يتعاونون مع بعضهم البعض في العمل، وهذا راجع إلى ربط الصداقة داخل العمل وخارجها عكس الإناث أقل تعاونا مع بعضهم البعض تربطهم صداقة العمل داخل المؤسسة، وهذا ما لحظناه من خلال المقابلة التي أجريناها في مدير المؤسسة أنهم تجمعهم علاقة طيبة في إطار العمل.

الجدول رقم(39) : يمثل تقييم الأساتذة لطبيعة الاتصال في المؤسسة حسب متغير الجنس.

س13 / الجنس	ما تقييمك لطبيعة الاتصال في مؤسستك			المجمـــــوع
	جيد	متوسط	رديء	
ذكر	04 %28.6	10 %71.4	0	14 %100
أنثى	05 %19.2	21 %80.8	0	26 %100
المجموع	09 %22.5	31 %77.5	0	40 %100

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني بنسبة (77.5%) من مجموعة أفراد العينة يقيمون طبيعة الاتصال في المؤسسة بأنه متوسط بأعلى نسبة (80.8%) عند الإناث مقابل نسبة (71.4%) عند الذكور، أما في العمود الأول نجد أن نسبة (22.5%) بأعلى نسبة (28.6%) عند الذكور مقابل نسبة (19.2%) عند الإناث.

نستنتج في الأخير أن أكبر نسبة عند الإناث يقيمون طبيعة الاتصال على أنه متوسط، وهذا راجع إلى أن نقص وسائل الاتصال ونقص الاهتمام بانشغالاتهم مقارنة بالذكور الأقل نسبة يرون أن طبيعة الاتصال جيد في المؤسسة، وهذا يدل على أنه يوجد تواصل كبير فيما بينهم والاهتمام بهم عكس الإناث.

الجدول رقم(40): يمثل طبيعة الاتصال في المؤسسة وعلاقته باهتمام الإدارة بالأساتذة

س13 / س14		تقييم طبيعة الإتصال في المؤسسة			المجمـوع
		جيد	متوسط	رديء	
هل اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك	نعم	06 %40	09 %60	0	15 %100
	لا	03 %12	22 %88	0	25 %100
المجمـــــوع		09 %22.5	31 %77.5	0	40 %100

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة (77.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يقيمون طبيعة الاتصال بالمتوسط بأعلى نسبة قدرت ب (88%)، ثم تليها النسبة من الذين أجابوا بتقييم طبيعة الاتصال بالجيد، فهم يرون أن الإدارة تهتم بهم مما زادهم إخلاصا في عملهم، أما المبحوثين الذين يرون أن الإدارة لا تهتم بهم في عملهم لا تزيدهم من إخلاصهم في العمل، وفي المقابل يرون أن تقييم طبيعة الاتصال بالمتوسط قدرت بنسبة (88%) ونسبة (12%) أنه جيد بينما أنها تنعدم في الإجابة برديء.

ومنه نستنتج أن هناك رضا في تقييم طبيعة الاتصال في المؤسسة، أما الذين يرون اهتمام الإدارة بموظفيها ربما لأنهم يطمحون إلى الاهتمام بهم وتحسين أدائهم الوظيفي.

كما لاحظنا من خلال المقابلة أن تقييم طبيعة الاتصال في المؤسسة متوسط وفي تحسن مستمر.

الجدول رقم(41): يمثل تقييم طبيعة الاتصال على حساب التحفيزات في العمل في المؤسسة.

س13 / س15		تقييم طبيعة الإتصال في المؤسسة			المجمـوع
		جيد	متوسط	رديء	
هل تؤثر التحفيزات في العمل على فاعليتك في أداء مهامك	نعم	07 %41.2	10 %58.8	0	17 %100
	لا	02 %8.7	21 91.3	0	23 %100
المجمـــــوع		09 %22.5	31 %77.5	0	40 %100

من خلال الجدول تبين أن الاتجاه العام في العمود الثاني بنسبة (77.5%) من مجموع أفراد العينة الذين يقيمون طبيعة الاتصال في المؤسسة بأنه متوسط، ونسبة (41.2%) الذين أجابوا بجيد، يرون أن التحفيزات في العمل تؤثر على فاعليتهم في أداء مهامهم وتساعدهم في تحسين أدائهم، أما العمود الأول نسبة (22.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يقيمون طبيعة الاتصال في المؤسسة جيد بأعلى نسبة (41.2%)، مقابل نسبة (8.7%) والذين يرون أن التحفيزات تؤثر على فاعليتهم في أداء مهامهم، ومعدوم في رديء.

ونستنتج أن طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة بأنه متوسط وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستخدم وسائل تقليدية في التواصل داخل المؤسسة.

أما الذين يرون أن التحفيزات لا تؤثر على أداء فاعليتهم في أداء مهامهم يطمحون إلى الاهتمام بهم من خلال تدعيمهم بدورات تكوينية ومنحهم تشجيعات معنوية

الجدول رقم(42): يمثل إهتمام الإدارة بالأساتذة حسب متغير السن.

س 15	هل إهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك		المجمـــــوع
	نعم	لا	
من 23 إلى 34	09 %40.9	13 %59.1	22 %100
من 35 إلى 45 سنة	05 %41.7	07 %58.3	12 %100
أكبر من 45 سنة	01 %16.7	05 %83.3	06 %100
المجموع	15 %37.5	25 %62.5	40 %100

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام في العمود الثاني بنسبة (62.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة، لا تهتم الإدارة بالأساتذة ولا تزيد في إخلاصهم في العمل بأعلى نسبة (83.3%) في فئة أكبر من 45 سنة ، لتنخفض النسبة إلى (59.1%) في الفئة من 23 إلى 34 سنة، لتنخفض النسبة إلى (58.3%) في الفئة من 35 إلى 45 سنة.

لنسجل أن الإدارة لا تهتم بالأساتذة تتناقص مع التقدم في السن، فكلما نقص إهتمام الإدارة نقص إخلاصهم في العمل.

ونجد في العمود الأول بنسبة (37.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أن الإدارة تهتم بهم مما زاد إخلاصهم في العمل، بأعلى نسبة (41.7%) في الفئة من 53 إلى 45 سنة، لتنخفض النسبة إلى (40%) في فئة من 23 إلى 34 سنة، لتنخفض النسبة إلى (16.7%) في فئة 45 سنة.

لنسجل أن الإدارة تهتم بالأساتذة يتناقص ويتراجع مع التقدم في السن، فكلما تقدم أفراد العينة في السن كلما زاد إخلاصهم في العمل.

ونستنتج في الأخير أن اهتمام المؤسسة التربوية متوسطة رميلة عبد القادر يرتبط بالتقدم في السن، كلما زاد التقدم في السن زاد اهتمام الإدارة بالأساتذة مما يزيد إخلاصهم في العمل.

الجدول رقم (43): يمثل اهتمام الإدارة بالأساتذة حسب متغير الجنس

س 33 / الجنس	هل اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك		المجمـــــوع
	نعم	لا	
ذكر	03 %21.4	11 %78.6	14 %100
أنثى	12 %46.2	14 %53.8	26 %100
المجموع	15 %37.5	25 %62.5	40 %100

توضح نتائج الجدول أعلاه أن نسبة (62.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة أكدت على أن الإدارة لا تهتم بانشغالات الموظفين، بأعلى نسبة (78.6%) عند الذكور، أم الإناث فنجد نسبة (53.8%).

أما الذين يرون بأن الإدارة تهتم بانشغالاتهم فهي نسبة (37.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة بأعلى نسبة (64.2%) بالنسبة للإناث، في المقابل نجد نسبة (21.4%) بالنسبة للذكور.

ومنه نستنتج أن أكبر نسبة عند الذكور لا تهتم الإدارة بانشغالاتهم مما زاد إخلاصهم في العمل، وهذا راجع إلى أن الإدارة لا تهتم بانشغالاتهم إلا أنهم يزيد إخلاصهم في عملهم، مقارنة بالإناث أقل.

الجدول رقم (44): يمثل تأثير التحفيزات على فاعلية أداء الأساتذة.حسب متغير الجنس

س 15 / الجنس	هل تؤثر التحفيزات في العمل على فاعليتك في أداء مهامك		المجمـــــوع
	نعم	لا	
ذكر	03 %21.4	11 %78.6	14 %100
أنثى	14 %53.8	12 %46.2	26 %100
المجموع	17 %42.5	23 %57.5	40 %100

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني بنسبة (57.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة الذين يرون أنه لا تؤثر التحفيزات في العمل على فاعليتهم في أداء مهامهم بأعلى نسبة (78.6%) عند الذكور، وتنخفض النسبة إلى (46.2%) عند الإناث، أما في العمود الثاني فنجد أن نسبة (42.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أن التحفيزات تؤثر على فاعليتهم في أداء مهامهم وبأعلى نسبة (53.8%) عند الإناث، مقابل (21.4%) عند الذكور.

لنخلص إلى أن أكبر نسبة عند الذكور ترى أن التحفيزات في العمل لا تؤثر على فاعليتهم في أداء مهامهم، وهذا راجع إلى أنهم يعتبرون التحفيزات مجرد نظام وأسلوب تتبعه الإدارة وأنهم عادة لا يتلقون أية حوافز من طرف الإدارة، مقارنة بالإناث الذين يرون أن التحفيزات في العمل تؤثر على فاعليتهن في أداء مهامهن لأنهم يحسون باهتمام الإدارة بهم باعتبارهم عنصرا فعالا في المؤسسة، وكذا تثمين مجهوداتهن.

ومنه نستنتج أن متوسطة رميلة عبد القادر لا تقدم تحفيزات في العمل للأساتذة ، بل يؤدون عملهم بشكل مستمر دون الحاجة إلى تحفيز.

الجدول رقم(45): يمثل تأثير التحفيزات وعلاقته بالمشاركة في الاجتماعات.

س15 / س04		هل تؤثر التحفيزات في العمل على فاعليتك في أداء مهامك		المجمـوع
		نعم	لا	
هل تشارك في الاجتماعات	نعم	15 %40.5	22 %59.5	37 %100
	لا	02 %66.7	01 %33.3	03 %100
المجمـــــوع		17 %42.5	23 %57.5	40 %100

توضح نتائج الجدول أعلاه أن اتجاه العام يوجد في العمود الثاني بنسبة (57.5 %) من المجموع الأفراد العينة المبحوثة، يرون أن التحفيزات لا تؤثر في العمل على فاعليتهم في أداء مهامهم بأعلى نسبة (59.5%)، لتنخفض النسبة إلى (33.3%)، أما في العمود الثاني بنسبة (42.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة، يرون أن التحفيزات تؤثر في العمل على فاعليتهم في أداء مهامهم بأعلى نسبة (66.7%)، لتنخفض النسبة إلى (40.5%).

ومنه نستنتج في الأخير أن التحفيزات تؤثر في العمل على فاعلية الأساتذة في أداء مهامهم وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بمجموعة من التحفيزات متمثلة في التكريمات وتشجيعات معنوية، وهذا ما يزيد من فاعليتهم في أداء مهامهم بشكل جيد، أما الذين يرون أنهم لا يشاركون في الاجتماعات وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تعطي لهم الحق في إبداء رأيهم والاهتمام بانشغالاتهم وهذا ما يهدف إليه الموظفون إلى تحسين وضعهم إلى الجيد.

الجدول رقم(46): يمثل تأثير التحفيزات في العمل على فاعلية العمل في أداء مهام الأساتذة حسب السن

س 15 / السن	هل تؤثر التحفيزات في العمل على فاعليتك في أداء مهامك		المجمـــــوع
	نعم	لا	
من 23 إلى 34	09 %40.9	13 %59.1	22 %100
من 35 إلى 45	07 %58.3	05 %41.7	12 %100
أكبر من 45 سنة	01 %16.7	05 %83.3	06 %100
المجموع	17 %42.5	23 %57.5	40 %100

توضح نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام في العمود الثاني بنسبة (57.5%) من مجموعة أفراد العينة المبحوثة لا تؤثر التحفيزات في العمل على فاعليتهم في أداء مهامهم بأعلى نسبة (83.3%) في فئة أكبر من 45 سنة، لترتفع النسبة إلى (59.1%) في الفئة من 23 إلى 34 سنة، لتنخفض النسبة إلى (41.7%) في الفئة من 35 إلى 45 سنة، لنسجل أن التحفيزات لا تؤثر في العمل تتزايد مع التقدم في السن، فكلما نقصت التحفيزات نقصت فاعليتهم في العمل.

ونجد في العمود الأول نسبة (42.5%) من مجموع أفراد العين المبحوثة أنهم تؤثر التحفيزات في العمل على فاعليتهم في أداء مهامهم بأعلى نسبة (40.9%) في الفئة من 23 إلى 34 سنة، لترتفع النسبة إلى (58.3%) في الفئة من 35 إلى 45 سنة، لتنخفض إلى (16.7%) في فئة أكبر من 45 سنة.

الجدول رقم(47): يمثل رضا الأساتذة عن طريقة التواصل داخل المؤسسة حسب متغير الجنس.

س 16 / الجنس	هل أنتم راضون عن طريقة التواصل داخل المؤسسة		المجمـــــوع
	نعم	لا	
ذكر	11 %78.6	03 %21.4	14 %100
أنثى	24 %92.3	02 %7.7	26 %100
المجموع	35 %87.5	05 %12.5	40 %100

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة (87.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة أنهم راضون عن طريقة التواصل في المؤسسة، بأعلى نسبة (92.3%) عند الإناث، مقابل (78.6%) عند الذكور أما في العمود الثاني فنجد أن (12.5%) من مجموعة أفراد العينة أنهم غير راضون عن طريقة التواصل داخل المؤسسة وبأعلى نسبة عند الذكور (21.4%) مقابل (7.7%) عند الإناث.

لنخلص إلى أن أفراد العينة راضون على طريقة التواصل داخل المؤسسة، وذلك لأنها تستخدم وسائل متنوعة تمكنهم من التواصل السلس والسهل داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج أن متوسطة رميلة عبد القادر تعتمد على وسائل اتصال كافية تمكن الأساتذة من التواصل الجيد مع بعضهم البعض داخل المؤسسة.

الجدول رقم (48): يمثل رضا الأساتذة وعلاقته بأخذ الشكاوي من طرفهم.

س13 / س14		هل أنتم راضون على طريقة التواصل داخل المؤسسة		المجمـوع
		نعم	لا	
هل تؤخذ شكواك بعين الاعتبار	نعم	21 %100	0	21 %100
	لا	14 %73.7	05 %26.3	19 %100
المجمـــوع		35 %87.5	05 %12.5	40 %100

يوضح نتائج الجدول أن الاتجاه العام في العمود الأول بنسبة (87.5%) من مجموعة أفراد العينة الذين هم راضون عن طريقة التواصل داخل المؤسسة بأعلى نسبة (100%) بالإضافة إلى الذين أجابوا ب"لا" حيث يرون أن شكواهم تأخذ بعين الاعتبار، أما العمود الثاني نسجل نسبة (12.5%) من أفراد العينة الذين يرون أن شكواهم لا تؤخذ بعين الاعتبار، وفي المقابل يرون أنهم راضون عن طريقة الاتصال في المؤسسة قدرت النسبة ب(73.7%) أجابوا ب"نعم"، ونسبة (26.3%) أنهم أجابوا ب "لا" .

وفي الأخير نستنتج أن أفراد العينة راضون على طريقة التواصل في المؤسسة، وذلك راجع إلى استخدام مختلف وسائل التواصل السلسة والسهلة مع الموظفين، أما الذين يرون أن شكواهم لا تؤخذ بعين الاعتبار وذلك راجع لطريقة الرد لأنهم يعتمدون على الرد شفهيا وإهمال الرد كتابيا وإلكترونيا، وهو ما يطمحون إلى وضع أحسن وذلك باستخدام كل طرق الرد المختلفة، كما لاحظنا من خلال المقابلة أن المؤسسة تستخدم جميع الوسائل كتابيا إلكترونيا (الفيسبوك، والإيمايلات، الإستدعاءات)، وأنهم يأخذون الشكاوي بعين الاعتبار.

الجدول رقم(49): يمثل رضا الأساتذة على طريقة التواصل داخل المؤسسة وعلاقته بالتعاون مع الزملاء

س13 / س14		هل أنتم راضون على طريقة التواصل داخل المؤسسة		المجمـوع
		نعم	لا	
هل تتعاون مع زملائك في العمل	نعم	23 %100	0	23 %100
	لا	12 %70.6	05 %29.4	17 %100
المجمـــــوع		35 %87.5	5 %12.5	40 %100

توضح نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام في العمود الأول بنسبة (87.5%) من مجموع أفراد العينة راضون عن طريقة التواصل داخل المؤسسة بأعلى نسبة (100%)، بالإضافة إلى نسبة (70.6%)، يرون أنهم يتعاونون مع زملائهم في العمل، وهذا راجع إلى وجود تنسيق دائم بين الأساتذة، أما العمود الثاني نجد نسبة (12.5%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أنهم لا يتعاونون مع زملائهم في العمل، وفي مقابل يرون أنهم راضون على طريقة التواصل داخل المؤسسة قدرت بأعلى نسبة (29.4%).

ونستنتج في الأخير أن أفارد العينة راضون عن طريقة التواصل داخل المؤسسة، وهذا يدل على أن المؤسسة تستخدم مختلف الوسائل الاتصالية السهلة في تنقل المعلومات بين الموظفين، أما الذين يرون أنهم لا يتعاونون مع زملائهم في العمل وذلك راجع إلى طريقة التعامل بينهم بحيث يطمحون إلى وضع أفضل في المؤسسة.

الاستنتاجات الجزئية:

من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

بالنسبة للمحور الأول: استراتيجيات العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

- أغلبية الموظفين يتصلون بإدارة المتوسطة من أجل تحسين أدائهم الوظيفي بنسبة (80%).
- من بين وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة هي الاجتماعات بنسبة (85%).
- أغلبية الموظفين يرون أن الوسائل المستخدمة في المؤسسة كافية لتحسين أدائهم الوظيفي بنسبة (82.5%)
- أكد المبحوثين على مشاركتهم في الاجتماعات بنسبة (92.5%)
- معظم الموظفين لا يتلقون التحفيزات من المؤسسة بنسبة (67.5%).
- معظم الموظفين يرون أن أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة هي الحملات التطوعية بنسبة (42.5%)، كما أكد المدير من خلال المقابلة أن المؤسسة لا تقوم بتنظيم مسابقات وذلك بسبب جائحة كورونا.

المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه الأستاذ داخل المؤسسة

- معظم الموظفين لا يجدون صعوبات في الاتصال بالإدارة في المؤسسة، بنسبة (87.5%).
- أغلبية الموظفين يتصلون بالزملاء عند حدوث مشكل بنسبة (60%).

- أغلبية الموظفين تؤخذ شكواهم بعين الاعتبار بنسبة (52.5%).
- أكد المبحوثين على أنهم يتلقون الرد على الشكاوي شفهيا بنسبة (85%).
- أغلبية الموظفين يرون أن موقف المدير اتجاه الأستاذ في المؤسسة يكون بنصحهم بعدم تكراره بنسبة (75%).

المحور الثالث: تقييم الأساتذة لأدائهم الوظيفي داخل المتوسطة.

- أغلب الموظفين يتعاونون مع زملائهم في العمل بنسبة (57.5%).
- أغلبية المبحوثين قيموا طبيعة الاتصال في المؤسسة بالمتوسط بنسبة (77.5%).
- أغلبية المبحوثين يرون أن الإدارة لا تهتم بهم ولا تزيد في أخلاصهم في العمل بنسبة (62.5%).
- أغلبية المبحوثين أكدوا بأن التحفيزات في العمل لا تؤثر في فاعليتهم في أداء مهامهم بنسبة (57.5%).
- أكد أغلبية المبحوثين أنهم راضون على طريقة التواصل داخل المؤسسة بنسبة (87.5%).

المحور الثالث: النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة الميدانية في متوسطة رميلة عبد القادر بالمدية، وتحليل البيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

1- أظهرت نتائج الدراسة معرفة دور العلاقات العامة، حيث يعتقد الموظفين في المؤسسة أن العلاقات العامة هي الاتصال القائم في المؤسسة والذي يكون بين المرؤوسين والموظفين وهذا راجع إلى الفهم الخاطئ لمفهوم العلاقات الذي ينحصر في الاتصال الداخلي.

2- غياب اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين مما يؤثر على تحسين أدائهم الوظيفي.

3- تعد عملية التحفيز من أهم القواعد الهامة التي ترغب الموظفين إلى توفيرها مما تزيد من حماسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

4- توصلت نتائج دراستنا إلى أن الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين في متوسطة رميلة عبد القادر هي إدارة المتوسطة وليست العلاقات العامة.

5- تساعد العلاقات العامة داخل المؤسسة بحكم علاقات التعاون التي تربط بين الأساتذة مع بعضهم البعض في سبيل تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة، فهي تعمل على تنقل المعلومات بدقة، وتبادل الآراء حول العمل، وهذا يسهل عملية سير العمل داخل المؤسسة.

6- أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفون يعتمدون على وسائل الاتصال الشفهية خاصة الاجتماعات التي تعتبر بمثابة مناقشة طريقة سير العمل وتنظيم المهام، في حين عدم توفر الوسائل الحديثة للاتصال يعد عقبة أمام سير وتنقل المعلومات داخل المؤسسة التربوية وهذا ينعكس سلبا على العملية الاتصالية وبالتالي تؤثر على أداء الموظفين بها.

7- تبين نتائج الدراسة أن الموظفين مطلعين على أهداف المؤسسة ويسعون على تحقيقها وإشراكهم في عملية صنع القرار في المؤسسة، وهذا يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.

8- تبين نتائج الدراسة أن هناك اتصال بين الموظفين مما يسهل عملية تنقل المعلومات فيما بينهم، كما يسمح للموظفين بناء علاقة وروح المعنوية بينهم.

09 - يساهم الاستخدام الجيد لهذه الوسائل الاتصالية في تحسين الأداء الوظيفي وخلق جو ملائم في العمل وتفادي سوء الفهم بين العمال.

10- تبين نتائج الدارسة أن المؤسسة تقوم بمجموعة من الأنشطة لتحسين الأداء الوظيفي وهي الحملات التطوعية.

11- تبين نتائج الدراسة أن الموظفين بمتوسطة رميلة عبد القادر في اقتراحاتهم لتطوير أداء الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي يوصون بتقديم الدعم المادي والبشري، وبالتالي يجب على المسؤولين أخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار.

12- العلاقات العامة لها دور في تحسين الأداء الوظيفي داخل متوسطة رميلة عبد القادر ولكن كممارسة وليست كجهاز، بالرغم من أن نشاطات العلاقات العامة موجودة، ولكن لا يقوم بها جهاز مختص في العلاقات العامة.

التوصيات والمقترحات:

1- توعية المسؤولين والموظفين لمفهوم العلاقات العامة وتصحيح الفهم الخاطئ لهم.

2- تخصيص مكتب خاص بمراقبة نشاطات العلاقات العامة حتى تتمكن الجهة القائمة بها من أداء عملها وتطبيق برامجها.

3- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والاهتمام بآراء الجميع ونشر الشعور بالانتماء للمؤسسة.

4- تفعيل دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي، وإعطاء للعلاقات العامة مكانتها

5- إقامة خلية خاصة بالعلاقات العامة في المؤسسات التربوية مستقبلا، كونها تؤدي وظيفة مهمة في الإدارة العامة وتساهم في تحسين أداء الوظيفي.

6- توفير الجو الملائم للأساتذة مما يساعد في تحسين أداءهم الوظيفي داخل المؤسسة.

الخاتمة

خاتمة:

في ختام بحثنا وعلى ضوء ما جاء في دراستنا لدور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين للأساتذة في المؤسسة التربوية الجزائرية متوسطة رميلة عبد القادر بولاية المدية.

من خلال مختلف النتائج التي توصلنا إليها نرى بوضوح أنه بالرغم من غياب قسم للعلاقات العامة في المؤسسة إلا نشاطها موجود والتي بدورها تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، لكن بشكل محدود نوعا ما، ورغم أنه بدوره يساهم في ضمان تقدم المؤسسة واستمراريتها، وبالتالي فإن العلاقات العامة بحاجة إلى إعطائها أهمية أكبر ومكانة كبيرة في المؤسسة لأنها تعتبر المحرك الرئيسي في المؤسسة، ولا يمكن تهميش نشاطات العلاقات العامة عن أي عملية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فتحسين أداء موظفي المؤسسة يستوجب تفعيل نشاط العلاقات العامة وبالتالي فعلى المؤسسات التربوية إعطاء للعلاقات العامة مكانة أساسية في المؤسسة من خلال إدراجها في الهيكل التنظيمي وتخصيص قسم لها يضم مجموعة من المختصين والمستشارين في العلاقات العامة.

الملاحق

الملحق رقم: 01

جـــــامعة يـــحي فارس بالمـــــدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان حول

دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المؤسسة التربوية

دراسة حالة متوسطة رميلة عبد القادر في الفترة الممتدة من 01/18 إلى غاية 2022/05/30

في إطار إعداد مشروع مذكرة لنيل شهادة ماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

نطلب منكم مساعدتنا بإجابتكم الدقيقة والصادقة ونعدكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون في سرية تامة ولا نستعملها إلا لأغراض البحث العلمي

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير والشكر الجزيل.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

من إعداد الطالبتين:

* طهراوي سارة
* بزاز هدى

إشراف الأستاذ:

د/ بوسيالة زهير

السنـــة الجامعية: 2022/2021م

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: من 23-34 سنة ☐ من 35-45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة ☐

الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 25 سنة ☐

أكثر من 25 سنة ☐

المحور الأول: استراتيجيات العلاقات العامة المستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بالمتوسطة.

1/ ما هي الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين في المؤسسة؟

إدارة المتوسطة ☐ بيئة العمل ☐ الموظف في حد ذاته ☐

2/ ما هي وسائل الاتصال التي تستخدمها المتوسطة ؟

لوحة إعلانات ☐ التقارير ☐ الملصقات ☐

اللقاءات ☐ الندوات ☐ الاتصال الهاتفي ☐ الاجتماعات ☐

البريد الإلكتروني ☐ مواقع التواصل الاجتماعي ☐

أخرى أذكرها.....

3/ هل ترى أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين الأداء داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

برر ذلك مع تحديد وسائل الاتصال المساعدة لتحسين أدائك الوظيفي في المؤسسة.

.....

4/ هل تشارك في الاجتماعات؟

نعم ☐ لا ☐

برر ذلك.....

5/ هل تقوم المؤسسة بتحفيز موظفيها؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "بنعم"، فما هي هذه التحفيزات؟

تكريمات في المناسبات الخاصة ☐

دورات تكوينية ☐ تشجيعات معنوية ☐

أخرى أذكرها.....

6/ ما هي أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين أدائكم الوظيفي؟

ندوات ☐ حملات تطوعية ☐ زيارات ميدانية ☐

رحلات سياحية ☐ مسابقات ☐

<u>المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه الأستاذ داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي له.</u>

1/ هل واجهتك صعوبات في الاتصال بالإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي طبيعة الصعوبات التي تعاني منها داخل المؤسسة؟

– صعوبات شخصية ☐ – صعوبات إدارية ☐

أخرى أذكرها.....

2/ عند حدوث مشكل في العمل تتصل ب:

الإدارة ☐ الزملاء ☐ الجهة الخارجية ☐

3/ هل توجد صعوبات عند تقديم الشكاوي للإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

إدا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه الصعوبات؟

.....

4/ هل تؤخذ شكاواك بعين الاعتبار؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يكون هذا الرد؟

شفهيا ☐ كتابيا ☐ إلكترونيا ☐

5/ عند اتخاذك قرار يخص العمل دون علم مديرك، كيف يكون موقفه؟

يقبل بالأمر ☐ ينصحك بعدم تكراره ☐ يوجه اللوم ☐

أخرى أذكرها.....

المحور الثالث: تقييم الأساتذة لأدائهم الوظيفي داخل المتوسطة.

1/ هل تتعاون مع زملائك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

2/ ما تقييمك لطبيعة الاتصال في مؤسستك ؟

جيد ☐ رديء ☐ متوسط ☐

برر ذلك.....

3/ هل اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم فما هو نوع الاهتمام.....

4/ هل تؤثر التحفيزات في العمل على فاعليتك في أداء مهامك؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك.....

5/ هل أنتم راضون عن طريقة التواصل داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

برر إجابتك .....

6/ ما هي مقترحاتك لتطوير أداء إدارة المتوسطة حتى يتحقق لك أداء وظيفي جيد؟.

.....

.....

الملحق رقم: 02



الملحق رقم: 03



الملحق رقم: 04

دليل المقابلة مع المدير

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 53

المستوى التعليمي: ليسانس تجارة

أسئلة المقابلة:

1/ ما هي أبرز الوسائل التي تعتمد عليها للاتصال بالأساتذة؟

جميع الوسائل المتاحة الفاكس الهاتف المحمول

2/ ما هي العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة؟

توفير الجو الملائم احترام المواعيد المواظبة بالتعليم والحضور

التكفل داخل حجرات الدراسة المؤسسة

3/ كيف هي علاقة الأساتذة داخل المؤسسة؟

علاقة جيدة

4/ هل ترى أن الدورات التكوينية للأساتذة من شأنها الوصول إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

نعم قليلا وتتطور حول البرامج الجديدة

المادة المتغيرة مع وجود تكيف دائم مابين الأساتذة

5/ ما هي المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؟

عندما يكون الاتصال متقدم والجهاز قديم

6/ كيف يتم تقييم أداء الأساتذة في المؤسسة؟

التفتيش من خلال المدير في نهاية السنة

الزيارات التفتيشية للمادة المختصة

7/ هل تقوم بتنظيم مسابقات في المتوسطة؟

يوجد حاليا بسبب الخروج الموسمي

8/ كيف تقيم الأداء الوظيفي في مؤسستكم؟

جيد بصفة عامة

الملحق رقم: 05



الملحق رقم: 06

جـــــامعة يحيـــــى فـــــارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الإمضاء
01	راشدي وردية	أستاذة محاضرة صنف "أ"	علوم الإعلام والاتصال	
02	بسام أحمد الشريف	أستاذ محاضر صنف "أ"	علوم الإعلام والاتصال	
03	كيموش مختار	أستاذ مساعد "أ"	علوم الإعلام والاتصال	
04	هادف خديجة	أستاذة مساعدة "أ"	علوم الإعلام والاتصال	

الملحق رقم: 07



الملحق رقم: 08



❤️📖متوسطة المجاهد
رميلة عبد القادر بن
شكاو📖❤️

Groupe (Privé) · 2,9 K membres



+ Inviter

قائمة المصادر

والمراجع

أولا: القواميس

1. المشاقبة بسام عبد الرحمان، **معجم مصطلحات العلاقات العامة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

ثانيا: الكتب

1 . أبو أصبع صالح خليل، **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

2. حجاب محمد منير، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

3. طبت ياسر عبد الله، **العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية**، د.ط، مطبعة أبو عمار للنشر والتوزيع، 2019.

4. عامر إسماعيل محمد ، **العلاقات العامة والتطور الرقمي**، الطبعة الأولى، د.د.ن، د.ب.ن، .2021

5. عبد المجيد يحي محمد ، **العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي**، د.ط، مكتبة القرآن للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

6. عجوة علي، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**، الطبعة الثالثة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.

7. عليان ربحي مصطفى، **الاتصال والعلاقات العامة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

8. غرابيه فوزي وآخرون، **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية**، د.ط، د.د.ن ،الأردن، 1977.

9. الفروخ فايز عبد الرحمان، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، د،ب، 2010.

10.القاضي محمد كمال، **العلاقات العامة(الاتصال- التنظيم- الإدارة)**، الطبعة الثانية، المركز الإعلامي للشرق الأوسط للنشر والتوزيع، القاهرة.

11.اللبدي نزار عوني ، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

12.المشهداني سعد سلمان، **منهجية البحث الإعلامي**،ط1، دار الكتاب للنشروالتوزيع، الإمارات،2020.

13.المشهداني سعد سلمان، **منهجية البحث العلمي**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019

14.مصطفى محمد، **الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء**، الطبعة الأولى، دار النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

15. نعام حسن أيوب وآخرون، **العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الإجتماعية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

ثالثا: المذكرات

1. باهي نسيبة، **دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015.

2. بودشيشة وحيدة، **مساهمة أنشطة العلاقات العامة في تدعيم علاقات العمل داخل المؤسسة الخدماتية مديرية الضرائب** بولاية أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، 2019-2020.

3. بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قسنطينة.

4. ياسمينة بودويرة ومريم بوزردوم، **الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي الميلية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل 2017/2016.

رابعا: المقابلات.

مقابلة مع: شاوشي سعيد، **مدير متوسطة رميلة عبد القادر**، يوم 2022/05/23 على الساعة 11:26 صباحا.

فهرس الجداول

1- فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يمثل متغير الجنس بالنسبة لأفراد العينة	97
02	جدول يمثل متغير السن بالنسبة لأفراد العينة	98
03	جدول يمثل متغير الأقدمية بالنسبة لأفراد العينة	99
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين في المؤسسة	100
05	يمثل وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة	101
06	يمثل وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين الأداء داخل المؤسسة	102
07	يمثل المشاركة في الاجتماعات لأفراد العينة	103
08	يمثل تحفيز المؤسسة لموظفيها	103
09	يمثل نوع التحفيزات التي تقوم بها المؤسسة لموظفيها	104
10	يمثل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين أداء الموظفين	105
11	يمثل صعوبات الاتصال بالإدارة	106
12	يمثل نوع صعوبات الاتصال بالإدارة	107
13	يمثل عند حدوث مشكل في العمل داخل المؤسسة	108

14	يمثل أخذ الشكاوي بعين الاعتبار	109
15	يمثل الرد على الشكاوي	109
16	يمثل موقف المدير اتجاه الأستاذ عند اتخاذه قرار دون علمه	110
17	يمثل تعاون الزملاء مع بعضهم في العمل	111
18	يمثل تقييم الأساتذة لطبيعة الاتصال في المؤسسة	112
19	يمثل اهتمام الإدارة بالأساتذة	112
20	يمثل تأثير تحفيزات المؤسسة على أداء الأساتذة	113
21	يمثل رضا الأساتذة داخل المؤسسة	113
22	يمثل مقترحات لتطوير أداء إدارة المتوسطة حتى يتحقق أداء وظيفي جيد	114
23	يمثل الجهة المسؤولة عن تحسين أداء الموظفين في المؤسسة حسب متغير الجنس	115
24	يمثل الجهة المسؤولة عن تحسين الأداء الوظيفي وعلاقتها بالصعوبات في الاتصال بالإدارة	117
25	يمثل وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة وعلاقتها بالصعوبات في الاتصال	118
26	يمثل المشاركة في الاجتماعات حسب متغير السن	119
27	يمثل المشاركة في الاجتماعات حسب متغير الجنس	120

28	يمثل تحفيز المؤسسة لموظفيها حسب متغير السن	121
29	يمثل تحفيز المؤسسة لموظفيها وعلاقتها بالرضا عن طريق التواصل داخل المؤسسة	122
30	يمثل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي حسب متغير السن	123
31	يمثل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس	125
32	يمثل صعوبات الاتصال بالإدارة حسب متغير الجنس	126
33	يمثل حدوث مشكل في العمل حسب متغير الجنس	127
34	يمثل التعاون في العمل وعلاقته بحدوث مشكل في العمل	128
35	يمثل أخذ الشكاوي بعين الاعتبار حسب متغير الجنس	129
36	يمثل الرد على الشكاوي حسب متغير الجنس	130
37	يمثل موقف المدير اتجاه الأستاذ عند اتخاذ قرار دون علمه حسب متغير الجنس	131
38	يمثل التعاون مع الزملاء في العمل حسب متغير الجنس	132
39	يمثل تقييم الأساتذة لطبيعة الاتصال في المؤسسة حسب متغير الجنس	133
40	يمثل طبيعة الاتصال في المؤسسة وعلاقته باهتمام الإدارة بالأساتذة	134
41	يمثل تقييم طبيعة الاتصال على حساب التحفيزات في العمل في	135

	المؤسسة	
42	يمثل اهتمام الإدارة بالأساتذة حسب متغير السن	**136**
43	يمثل اهتمام الإدارة بالأساتذة حسب متغير الجنس	**137**
44	يمثل تأثير التحفيزات على فاعلية أداء الأساتذة حسب متغير الجنس	**138**
45	يمثل تأثير التحفيزات وعلاقته بالمشاركة في الاجتماعات	**139**
46	يمثل تأثير التحفيزات في العمل على فاعلية العمل في أداء مهام الأساتذة حسب متغير السن	**140**
47	يمثل رضا الأساتذة عن طريقة التواصل داخل المؤسسة حسب متغير الجنس	**141**
48	يمثل رضا الأساتذة وعلاقته بأخذ الشكاوي من طرفهم	**142**
49	يمثل رضا الأساتذة على طريقة التواصل داخل المؤسسة وعلاقته بالتعاون مع الزملاء	**143**

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات:

المحتوى	الصفحة
بسملة	
شكر وتقدير	
إهداء	
خطة الدراسة	
ملخص الدراسة	
مقدمة	أ- ب
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
أولا: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	**07-05**
ثانيا: أهداف الدراسة	**08**
ثالثا: منهج الدراسة وأدواته	**08**
3-1- منهج الدراسة	**08**
3-2- أدوات الدراسة	**09**
رابعا: مجتمع البحث وعينة الدراسة	**11**
4-1- مجتمع البحث	**11**

4-2- عينة الدراسة	**11**
خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة	**12**
سادسا: الدراسات السابقة	**16**
الفصل الثاني: مدخل إلى العلاقات العامة	
تمهيد	
المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة	**24**
المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة	**24**
المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة	**31**
المطلب الثالث: أسس العلاقات العامة	**41**
المطلب الرابع: مبادئ العلاقات العامة	**43**
المبحث الثاني: أهداف العلاقات العامة ووظائفها	**45**
المطلب الأول: وظائف العلاقات العامة	**47**
المطلب الثاني: أهمية العلاقات العامة	**52**
المطلب الثالث: مهارات موظف العلاقات العامة	**54**
المطلب الرابع: أنشطة العلاقات العامة	**56**
خلاصة الفصل	**59**

الفصل الثالث: مدخل إلى الأداء الوظيفي	
تمهيد	
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	**63**
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	**63**
المطلب الثاني: المصطلحات القريبة منه	**65**
المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي	**66**
المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي	**67**
المطلب الخامس: أبعاد الأداء الوظيفي	**68**
المطلب السادس: أهمية الأداء الوظيفي	**70**
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي	**71**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي	**71**
المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي	**71**
المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي	**72**
المطلب الرابع: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي	**85**
المطلب الخامس: إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي	**87**
المطلب السادس: مشكلات تقييم أداء العاملين	**89**

خلاصة الفصل	**92**
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة	
المحور الأول: التعريف بالمؤسسة	**95**
المحور الثاني: عرض وتحليل البيانات	**97**
المحور الثالث: النتائج العامة للدراسة	**146**
المحور الرابع: التوصيات والمقترحات	**148**
الخاتمة	**150**
الملاحق	
قائمة المصادر والمراجع	