

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي

## المقدمة

العلاقات العامة هي فن الاتصال الإنساني الذي يسعى إلى صناعة علاقات مميزة بين المؤسسة أو أي منظمة و جمهورها بحيث تقوم على الثقة و الاحترام و التقدير و المصالح المتبادلة.

و قد أصبحت العلاقات العامة مع مطلع القرن العشرين مهنة سماها البعض هندسة العلاقات الإنسانية و بدأ الاهتمام بها في الوطن العربي متأخر.

إن التخطيط الجيد للتأثير في الرأي العام و إقامة الاتصال الجيد بين الإدارة و الجماهير في إطار الصفات الجيدة و السلوك المسؤول يعد إطار مهم لميزات عمل العلاقات العامة، وفي هذا السياق يغلب على العلاقات النزعة الاجتماعية لإقامة التفاهم بين أطراف العلاقات العامة.

### مشكلة البحث:

تتركز مشكلة الدراسة أساسا في التعرف على ما دور العلاقات العامة داخل المؤسسات الصناعية بصورة عامة و خاصة في مؤسسة مطاحن عطبرة للغلال، و مدى فعاليتها في تغيير أداء المؤسسة نحو الأفضل.

### ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال :

ما الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في الأداء المؤسسي لمطاحن الغلال عطبرة.

### فروض البحث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة و الأداء في المؤسسات الصناعية .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و الأداء في المؤسسات الصناعية .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجمهور و الأداء في المؤسسات الصناعية .

## **أهداف البحث:**

- تهدف الدراسة إلى معرفة واقع العلاقات العامة في مؤسسة مطاحن الغلال عطبرة.
- تحديد مكانة العلاقات العامة في مؤسسة مطاحن الغلال عطبرة.
- التعرف على المشكلات التي تواجه مؤسسة مطاحن الغلال عطبرة.

## **أهمية البحث :**

أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية و تأثيرها على الأداء المؤسسي .  
تتبع أهمية الدراسة في عدم وعي معظم المؤسسات الصناعية السودانية في  
المساهمة العامة في المؤسسات .

## **مصادر البحث :**

- مصادر أولية : الإستبيان .
- مصادر ثانوية : الكتب و المراجع و البحث عن المعلومات و الإنترنت .

## **حدود البحث :**

**حدود مكانية :** مطاحن عطبرة للغلال .

**حدود زمانية :** ٢٠٢٠/٢٠٢١/٢٠٢٢ .

## **منهج البحث :**

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي

## هيكل البحث :

يتكون البحث من أربعة فصول :

**الفصل الأول : الإطار المنهجي .**

## الفصل الثاني : الإطار النظري ( العلاقات العامة ) :

المبحث الأول : ماهية العلاقات العامة .

المبحث الثاني : أهداف العلاقات العامة و وظائفها و خصائصها .

المبحث الثالث : الاتصال في العلاقات العامة و الجمهور في العلاقات العامة .

## الفصل الثالث : الأداء في المؤسسات الصناعية .

المبحث الأول : الأداء و تقييم الأداء .

المبحث الثاني : الأداء في المؤسسات الصناعية .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية .

# الفصل الثاني

## الإطار النظري (العلاقات العامة)

المبحث الأول : ماهية العلاقات العامة .

المبحث الثاني : أهداف العلاقات العامة ووظائفها وخصائصها .

المبحث الثالث : الاتصال في العلاقات العامة والعلاقات العامة والجمهور .

# المبحث الأول

## ماهية العلاقات العامة

### المقدمة :

#### معنى العلاقات العامة :

يضم مصطلح العلاقات العامة مفهومين و هما :

#### أولاً : العلاقات :

تعني التعامل الناجم عن تفاعل فردين أو أكثر، إذ أن العلاقات بين أفراد المجتمع تتحقق بعد حدوث ردود الأفعال الناجمة عنهم، و هذا ما يسمى بالتفاعل، قد يكون هذا التفاعل إيجابياً فتكون النتيجة علاقات إجتماعية قائمة على التعاون و الإرتباط بين الأفراد، و قد يكون سلبياً ما يؤدي إلى حدوث علاقات متوترة يعبر عنها بالصراع و يؤدي هذا إلى التفكك و الإختلاف بين الأفراد .

#### ثانياً : العامة :

و تعني الجمهور و الناس، و تشمل العلاقات هنا كل عمليات التفاعل مع الجمهور في المجتمع. (١)

#### المفهوم العام للعلاقات العامة :

لقد أستخدم مصطلح العلاقات العامة في أواخر القرن التاسع عشر، إلا انه أصبح شائعاً بمعناه الحديث في منتصف القرن العشرين، و ذلك من الناحية النظرية و التطبيقية، و قد تمثل ذلك في العديد من الدراسات و المؤلفات العربية و الأجنبية ، و في إتساع ممارسة هذا النشاط من قبل المؤسسات العامة و الخاصة في أنحاء العالم .

---

(١) محمد حربي حسن ، العلاقات العامة ، المفاهيم و التطبيقات ، دار الحكمة للطباعة و النشر ، العراق ، ١٩٩١، ص: (٢١-٢٢).

إن جوهر العلاقات العامة يقوم على التفاهم الإنساني و إقامة العلاقات الحسنة بين أطراف لها مصالح مشتركة بين أية مؤسسة سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية أو إجتماعية أو سياسية ، و بين جمهور تلك المؤسسة كعلاقة شركات الخطوط الجوية مثلا مع جمهور المسافرين على طائراتها .

و من ثم فإن العلاقات العامة هي تلك الجوانب من سلوك المؤسسة التي يكون لها آثار إجتماعية بهدف رعاية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع و كسب تأيد الجمهور و ضمان التفاهم التام بين المؤسسات على اختلاف أنشطتها و أنواعها، كما يمكن القول إن نشاط العلاقات العامة يعتمد بالكشف عن الأسس و المبادئ التي تساعد على إقامة الروابط المادية و السليمة بين فئات الجماهير من ناحية و تلك المؤسسات من ناحية أخرى . (١)

فالعلاقات العامة هي النشاط الذي يقوم على توطيد الثقة و التفاهم المتبادل بين طرفين ، الحاكم و المحكوم ، القائد و شعبه، الحكومة و الجماهير ، المؤسسة و جمهورها ، بين أي مؤسسة باختلاف أنواعها سواء كانت حكومية أو تجارية أو سياسية أو دينية أو رياضية من جهة و بين فئات الجماهير ذات العلاقة مع تلك المؤسسة سواء كانوا عاملين أو مستهلكين أو مساهمين أو أفراد المجتمع المحيط بالمؤسسة بشكل عام من جهة أخرى .

و عليه فإن العلاقات العامة هي حلقة وصل بين المؤسسة و الجمهور فالمؤسسات اليوم تبذل كل جهدها لتكون سمعتها جيدة لدى جمهورها و لكسب رضائهم و تعاونهم معها. (٢)

---

(١) ويليام ديفرز ، تيودور بيترسون، ت. إبراهيم إمام ، وسائل الإعلام و المجتمع الحديث ، دار المعرفة القاهرة ، ١٩٧٥ ، ص: ٢٨٩ .

(٢) إبراهيم إمام ، العلاقات العامة و المجتمع ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٥ ، ص: ٢٨٩ .

## أسباب ظهور وظيفة العلاقات العامة :

من العوامل التي أثارت الحاجة إلى العلاقات العامة و أدت إلى نموها و ازدياد أهميتها في حياة الجماعات و الشعوب هي كآآتي :

١/ إزدياد أهمية الفرد و قوة مكانته داخل المجتمع ، حيث أدار التقدم الاجتماعي إلى تركيز العناية بالإنسان ذلك لأنه الهدف الأساسي في المجتمع و بدون قدراته و إبداعاته لن يتحقق النمو و الإستمرار، وتعتبر حاجاته و رغباته بمثابة المحور الجوهري، لحدوث التقدم كما كانت النتيجة في إدراك مدى أهمية الإنسان في المجتمع، و ظهور مفهوم الرأي العام و دوره في تحديد خصائص بناء السلطة و الاتصال في المجتمع و علاقات القوة و الصراع فيه، مما فرض اهتماما بتوضيح بناء العلاقات عن طرق تحسين كفاءة نظم الاتصال، و هذا يعني الحاجة إلى توجيه عمليات التفاعل الإجماعي و صياغته في بناء علاقات إيجابية بين الأفراد و بين المجتمعات .

٢/ زيادة النمو السكاني ، حيث أصبح التزايد السكاني في القرن العشرين من أهم المصاعب في المجتمع بحيث تؤكد مؤشرات علمية إن معدل الكثافة السكانية ينمو بسرعة فائقة ، و بالتالي الزيادة في حاجات و رغبات السكان ، مما يحتم ضبط العلاقات بين الأفراد و المجتمعات و إيجاد الحلول و السبل في توفير مستلزمات و حاجيات السكان، حيث يعتبر النمو السكاني السريع بمثابة خلق لحالات من التنافس و الصراع .

٣/ إرتفاع المستوى التعليمي و تقلص المسافات الثقافية و الحدود الجغرافية بين المجتمعات مما أدى إلى ارتفاع معدل الإحتكاك بمجالات التقدم و التطور في العالم إلى تنشيط الرغبات الفردية نتيجة زيادة الوعي، وكذلك أتساع مساحة العلاقات الاجتماعية، مما أسهم في إشباع حاجاتهم و تلبية رغباتهم، كما أدت الرغبة في

محاولة التقليد و التمتع بكل الخدمات و الامتيازات لدى الأفراد، و هذا يعني بالضرورة الحاجة إلى خلق أنشطة مماثلة للدول الغربية و استيراد التقنيات في إطار مؤسسات متخصصة و من ثم نمو الحاجة إلى وظيفة العلاقات العامة .

٤/ النمو الاقتصادي و ارتفاع درجة المنافسة في المجتمع ،حيث أدى التقدم في أساليب الإنتاج و تطوره إلى زيادة فرص العمل و تحسن المستوى المعيشي، و التوسع في مجمل الخدمات العامة (الصحية و التعليمية و الإسكان و النقل...الخ) و أدى ذلك إلى زيادة وعي الفرد و مشاركته في الحياة الاجتماعية و السياسية و الثقافية خاصة بعد التقدم الكبير في وسائل الاتصال و تقنياته ، و هذا ما زاد في حاجة الفرد إلى المعلومات و بالتالي حاجة المجتمع على العلاقات العامة كإطار في توفير تلك المعلومات .

٥/ إشباع حالات الصراع و تعارض المصالح و الأهداف، حيث كان من نتائج الثورة الصناعية و التقدم التكنولوجي الهائل حدوث تطور كبير في أنظمة الإنتاج و ظهور ما يسمى بالنزوح الريفي و إكتظاظ المدن بالسكان، و بالتالي الصراع من أجل العمل ، أي التحكم في مصالح الأفراد و إستغلالهم و كانت النتيجة تبلور معاناة العمال في علاقات نقابية و ظهور اتحادات النقابات التي واجهة أرباب العمل مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمفاوضات بين العمال و أصحاب العمل و عليه ظهرت العلاقات الصناعية، و هي وجه من أوجه وظيفة العلاقات العامة في تحسين العلاقات. (١)

(١) سمير حسن ، العلاقات العامة ، مجلة عالم الصحافة، العدد ١١ ، ١٩٧٣ ، ص:٧٨.

## تاريخ العلاقات العامة :

### نشأة العلاقات العامة :

في الواقع إن كثير من الناس يعتقدون بأن العلاقات العامة شيء جديد ، و إن نشاطها حديث نشأ في أعقاب الحرب العالمية الثانية ، و إنها وظيفة جديدة بدأت تأخذ مكانها في التنظيمات الحديثة فقط ، لكن بالنظر إلى تاريخ العلاقات العامة نجد إنها ليست بالشيء الحديث ،ولكن قديمة قدم المجتمع البشري . فالإنسان كائن إجتماعي بفطرته يسعى للعيش في جماعات، و بما أن البشر مختلفون في قدراتهم و مواهبهم فلا بد لأحدهم أن يكمل الآخر، و بالتالي لا يمكن أن يعيش فرد منعزلا عن الآخرين، و من هنا تتضح أهمية التفاهم و التعاون بين الأفراد و بالتالي الجماعات.

و العلاقات العامة ظاهرة نشأة مع الحياة الإنسانية، كانت ملازمة لها في تطورها و الذي يوضح لنا ملازمة العلاقات العامة للمجتمع الإنساني هو تفهم الرأي العام و التفاعل معه و الاتصال به، و ذلك من خلال جدية وسائل الاتصال الحديثة و التي يستعملها العاملون بالعلاقات العامة في اتصالهم بالجمهور و الجهود المستمرة التي تبذل لتدعيم و إيجاد علاقات سليمة بين الأفراد و الجماعات و بين الهيئات التي يمثلونها. (1)

ليس هناك اتفاق على تحديد تاريخ العلاقات العامة، و لم تدرس دراسة علمية منظمة إلى في القرن العشرين في أمريكا و على يد (إدوارد بيرنيز)، لا يمكن القول بأن العلاقات العامة ترتبط بتاريخ ظهور الصحافة و وسائل الطباعة، ذلك لأنها نشأة بنشوء الإنسان، و من ثم نشؤ علاقات بين أفراد المجتمع نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض، إلا أن الحديث في الأمر أو ما حملته العلاقات العامة من جديد هو:

(1) محمد حربي حسن : المرجع السابق ، ص: ٤٠-٤١.

١/ ظهور المنشآت الكبيرة بما لها من مصالح و تعقد هياكل الصناعة و زيادة الابتعاد عن الاتصال المباشر بالجمهور .

٢/ ظهور مجتمع المعلومات و توفق هذه الأخيرة بصورة كبيرة.

٣/ إزدياد قوة الرأي العام و بروز الحاجة و الطلبات .

٤/ زيادة الطلب على الحقائق و المعلومات من جانب الجمهور نتيجة التعليم و المعرفة . (١)

و يعتبر نشاط العلاقات العامة نشاطا قديما جدا إلا أن هناك من يعتبر إن جذور العلاقات بشكلها و معناها الحديث تعود إلى سنة ١٨٠٢ ، حيث يذكر أن الرئيس الأمريكي الثالث توماس جيفرسون هو أول من استخدم اصطلاح العلاقات العامة في رسالته السابعة الموجهة إلى الكونغرس ، و في رأي الدكتور علي عجوة أستاذ العلاقات العامة ، أن أول من استخدم تعبير العلاقات العامة هو تيودور فيل رئيس شركة الهاتف و التلغراف الأمريكية عام ١٩٠٨ ، حين ظهر هذا التعبير على رأس تقدير الشركة المتضمن تأكيد حرص رئيسها على مراعاة مصالح الجماهير و تجنب ما يتعارض مع هذه المصالح . (٢)

---

(١) إسماعيل مصطفى سالم : العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية ، مطبعة هشام الشيخ ، ١٩٩٩ ، ص: ٦.

(٢) علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٨، ص: ٦.

## تطور العلاقات العامة عبر العصور المختلفة :

سنحاول إلقاء الضوء على نشأة و تطور العلاقات العامة عبر مختلف العصور :

### العلاقات العامة عند البدائيين :

إذا نظرنا إلى القبائل البدائية وجدنا أنها تحاول دائما أن تتماسك و تتعاون عن طريق التفاهم المشترك ، و تهتم بإقامة علاقات بينها و بين القبائل الأخرى تفاديا للحروب ، و تقوم بالاتصالات الودية لإقامة الصلح ، و المعروف إن رئيس القبيلة كان ينتهز مناسبات معينة لإعلام الأفراد بما يريد إبلاغهم به من أخبار و توجيهات و مبادئ و يحرص دائما على تدعيم العلاقات الداخلية بين أعضاء القبيلة و يفصل في منازعاتهم حتى يسود الوئام بين فئات المجتمع أو القبيلة، و قد يستعين رئيس القبيلة في ذلك ، في بعض الأحيان بالطبيب أو الساحر أو إلى رجل سلس اللسان مهمته الإعلام و الشرح و التفسير، و هكذا يمكن القول بأن وظيفة العلاقات العامة قد وجدت منذ وجد البشر، و أنها بدأت في نشاط رؤساء القبائل في بادئ الأمر ثم اتخذت أشكالا أخرى كالإستعانة بالسحرة و الأطباء و من يجيدون فنون التعبير البدائية . (١)

و عليه فإن العلاقات العامة وجدت أيضا في القبيلة البدائية و الفرق فقط بينها و بين العلاقات العامة اليوم هو في طريقة إستعمال أدوات العلاقات العامة ، و فيما يستشعر البدائي إتجاهات الرأي بالإحساس، نجد أن خبير العلاقات العامة اليوم يستعمل طرق قياس الرأي و الإستفتاء و الإحصاء، و إذا كان البدائي يستعمل السحر و الرقص و قرع الطبول كوسائل للنشر و الإعلام، فإن الخبير الحديث يستعمل الصحف و المجلات و الأفلام و الإذاعات و غيرها . (٢)

(١) عبد الحي محمود صالح: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٤م، ص (١٣).  
(٢) جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة (١) ١٩٩٨، ص (٣٧)

## العلاقات العامة في بابل وآشور (العراق القديمة) :

لقد أهتم ملوك و حكام بابل و آشور في هذه الفترة بالتأثير في عواطف الناس و أفكارهم و معتقداتهم و اتجاهاتهم في كثير من الأوقات و خاصة أثناء الانقلابات السياسية و العسكرية و الاقتصادية و أثناء الثورات و كان لملوك بابل صحف تسجل فيها الأحداث اليومية ، كما توجه عن طريقها التعليمات، بحيث كان الملك يستدعي جميع عماله و موظفيه في الأقاليم للحضور في بابل في الأعياد و المناسبات و خاصة في عيد (جز القمح) بحيث يتسنى له النهي و إصدار الأوامر و التعليمات، و هذا دليل على اختيار الوقت المناسب للحملة الإعلامية و هذا ما نعتبره أساس من أسس العلاقات العامة الحديثة و هو اختيار الوقت المناسب لشن الحملات الإعلامية و كل ما هو حديث و مهم . (١)

## العلاقات العامة عند الرومان واليونان :

توسع الرومان و اليونان أكثر من الآشوريين و البابليين في الأنشطة المتعلقة بالعلاقات العامة، بحيث كانت حضارتا الرومان و اليونان تعتمدان على ثقة الجمهور و تأيد الرأي العام لأعمالهما، فاليونان عرفت أهمية الإعلام و النشر و طرق التأثير في الجماهير ، بحيث كان للشعب اليوناني حرية تامة في توضيح آرائه و أفكاره للمسؤولين و ذلك لإنشاء علاقات من المودة و الثقة بينه و بينهم، كما كانت حكومة المدينة اليونانية تستمد سلطتها من رضا المحكومين حيث كانت تفسح المجال لتبادل الآراء و المناقشة الحرة التي يندفع للمساهمة فيها جميع المواطنين، و إستخدام اليونان السوفسطائيين، و هم عبارة عن أشخاص، يحترفون الإقناع، و يدرسون فنون الكتابة و الخطابة و يتقنونها، وكان لهؤلاء السوفسطائيين مركزا هاما في المجتمع يستخدمهم كل من الزعماء و القادة و العسكريون و السياسيون للدفاع عن قضايا معينة أمام الجمهور و إقناعه بقوة الحجة و المنطق كما يفعل اليوم رجال العلاقات العامة في المؤسسة . (٢)

(١) إسماعيل مصطفى سالم، المرجع السابق، ص (١١).

(٢) جميل أحمد خضر، المرجع السابق، ص (٣٩).

## العلاقات العامة في العصور الفرعونية (مصر القديمة) :

لقد أتقن الفراعنة سياسة اختيار الوقت المناسب للقيام بالإتصال بالجمهور، إذ اتخذوا المواسم و الأعياد فرصة لنشر الأنباء و التعليمات و كانت مواسم الري من أحسن المناسبات في نشر التعليمات الشفوية على الناس، كما أنهم وصفوا البعثات التجارية و المشروعات الكبرى التي تتولاها الحكومة كتعبيد الطرق و إقامة الجسور التي تحمي القرى من الفيضانات و غير ذلك من الأعمال، و قد بذل المصريون القدامى مجهودات لإعلام الشعب بقوانين الدولة أو لإكتساب تأيد الرأي العام للملوك و الكهنة و الحكام مستخدمين في ذلك المحاضرات و الخطب ، و قد نجحت كل هذه الجهود البدائية في تعبئة المشاعر و خلق طبقة من الموالين و الأنصار .<sup>(١)</sup>

و قد استخدمت مصر الفرعونية أوراق البردي في النشرات التي كان يصدرها فرعون مصر و أمراؤه لمحاربة أشياء ضارة أو لإظهار محاسن مواقف و أشياء أخرى ، كما كانوا يستخدمون واجهات المعابد و النقوش الموجودة على الأحجار و التماثيل لإثارة المشاعر و رفع الروح المعنوية بين الشعوب إلى جانب الأغراض الدينية و السياسية ، كما حدث عندما اعتلى الملك (مينا) العرش تم توحيد الوجهين القبلي و البحري حيث أعلنت هذه المناسبة في لوحة تذكارية تبين ذلك، و إستخدموا في ذلك الرموز التي تشير إلى توحيد الوجهين بأن وضعوا تحت العرش نبات البردي المجلوب من الجنوب مع زهر الزنبق المجلوب من الشمال ، كما حدث عندما قام (أخناتون) بنشر دعوته إلى دينه الجديد ، و اختيار وسيلة الإعلام تعبر عن جوهر الدين الجديد بأن صورة قرص الشمس تخرج منه الأشعة ، و نقشت تعاليم دينه الجديد على واجهات المعابد و ذاع صيت الدين الجديد بفضل مجهودات الكهنة في الشرح و التفسير.<sup>(٢)</sup>

(١) محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية في مجال العربية العامة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٩م ص (١٠)

(٢) إسماعيل مصطفى سالم، المرجع السابق، ص (٩).

## العلاقات العامة في العصر الحديث :

تعد العلاقات العامة أحد مجالات الإدارة التي ظهرت و حققت قبولا متزايدا خلال النصف قرن الأخير. و يرجع ذلك إلى تعاظم أهمية كسب ثقة و تأييده في نجاح أية منظمة أو مؤسسة بصرف النظر عن نوع نشاطها ، كما يرجع ذلك إلى نمو شعور الإدارة العليا بمسئولياتها و ضرورة أخذ وجهة النظر العامة للعلاقات كتغير رئيسي مؤثر عند اتخاذ قراراتها .

و لذلك تلعب العلاقات العامة دورا كبيرا في العصر الحديث ، و كان للتقدم العلمي و التقني و تنوع وسائل الإعلام و الإتصال تأثير كبير زيادة أهمية العلاقات العامة و فاعليتها ، لأن الإنسان لا يملك في كثير من الأحيان الوقت الكافي للإطلاع و قراءة ما يدور حوله من أنشطة للمنظمات و المؤسسات العاملة في المجتمع الذي تنتمي إليه.

لذلك فان من يتصدى للقيام بمهمة العلاقات العامة يجب أن يكون على دراية واسعة بالرأي العام ، و عوامل تكوينه ، و أساليب التأثير فيه و دارس و ملم بعلم عدة في مقدمتها العلوم الاجتماعية و النفسية و الأنثربولوجية ، بالإضافة إلى علوم الاتصال و اللغة و الإقتصاد و التاريخ و الإدارة ، بالإضافة إلى الخبرة الإعلامية الواسعة .

و تعد مكانة العلاقات العامة في المنظمة أو المؤسسة مؤشرا للدلالة على مدى الإهتمام بوظيفة العلاقات العامة، و لهذا ترتفع مكانة المسؤول عن العلاقات العامة في كثير من المنظمات و المؤسسات التي تعترف بدور العلاقات العامة و مسئوليتها إلى مستوى الإدارة العليا ، فنجد إن هذا المسؤول يشغل عادة درجة نائب الرئيس في كثير من المنظمات و المؤسسات الكبيرة، و على مستوى مديري الإدارات التنفيذية و الرئيسية في المنظمة أو المؤسسة، ما يتيح له المشاركة الفعلية في إتخاذ القرارات العلية، و التطبيق المباشر لمبادئ العلاقات العامة في وضع السياسات التي تعكس فلسفة المنظمة أو المؤسسة و مسئولياتها الاجتماعية تجاه جميع فئات المجتمع .

و تؤكد الدراسات الحديثة أن وظيفة العلاقات العامة في العديد من البلدان النامية لم تأخذ الشكل ولا المكانة المناسبة التي حظيت بها في العديد من الدول المتقدمة ، كما لم تأخذ من الناحية التنظيمية الشكل الهيكلي الملائم ، فهناك تداخل بين اختصاصاتها ، و خلط في ممارساتها ، كما أن هناك حشدا في وظائفها الرئاسية و الإشرافية كما لو كانت أقساما و إدارات ثانوية الأهمية .

و تؤكد هذه الدراسات أن عدم التحديد السليم لوظائف العلاقات العامة يؤدي إلى الخلط بينها و بين العديد من الأنشطة الأخرى مثل الإعلان و الدعاية، ما تترتب عليه زيادة الصراعات بين إدارة العلاقات العامة و الإدارات الأخرى مثل إدارة التسويق حول مدى أحقية كل إدارة في ممارسة النفوذ و الرقابة على هذه الأنشطة . و هناك العديد من الآراء التي تنادي بعدم تبعية إدارة العلاقات العامة لأي من الإدارات التنفيذية للمنظمات أو المؤسسات، حيث أن هذه التبعية قد يترتب عليها تعرض أعمال العلاقات العامة لضغوط تمنعها من العمل بالفاعلية المطلوبة . و بالتالي يجب أن تقدم تقاريرها إلى رئيس المؤسسة الذي يتم من خلاله تنفيذ هذه التوصيات و إصدار القرارات إلى الإدارات المعنية . (١)

---

(١) \* <http://tayebah.org/Content.aspx?cid=٧٣٣>

## المبحث الثاني

### أهداف العلاقات العامة

تعددت التعابير في تحديد أهداف العلاقات العامة ، فلقد كتب الدكتور محمد توفيق رمزي في تقديمه لإحدى الكتب المترجمة إلى اللغة العربية عن العلاقات العامة ما يأتي :

(يرتكز نشاط العلاقات العامة على قاعدتين أساسيتين) هما الأداء النافع الناجح أولاً، و الأخبار الصادق على نطاق واسع ثانياً . و القاعدة الثانية مكمله للأولى و و لا يمكن أن تقوم بديلا عنها ، لذلك فضلنا أن نستعمل كلمة الأخبار الصادق بدلا عن كلمة الدعاية، ولو أن الدعاية في حد ذاتها أداة محايدة يمكن استعمالها في نواحي الخير و الشر ، و الخير أساسا لا الشر .

و الإدارة سواء كانت إدارة عامة أو حكومية أم خاصة ، أي إدارة أعمال ، تنظر إلى العلاقات العامة ، كوسيلتها المثلى في التعريف الصحيح المقنع بنشاطها ، و في كسب استمرار هذا النشاط بتأييد الجمهور و رضا عنه .<sup>(١)</sup>

يمكن أن نحدد أهداف وظيفة العلاقات العامة للمنظمات المختلفة في إطار عدد من الأهداف المحددة تسعى إلى تحقيقها، و من المهم أن نشير بداية أن الهدف الأسمى للعلاقات العامة يتمثل في :

(تحقيق الانسجام و التوافق بين المنظمة و جماهيرها).

و يتفرع عن هذا الهدف الاستراتيجي لكافة إدارات أو وظائف العلاقات العامة، عددا من الأهداف نوجزها فيما يلي :<sup>(٢)</sup>

١/ بناء اسم المنظمة و سمعتها .

٢/ متابعة اتجاهات الرأي العام .

(١) حسن الحلبي، مبادئ في العلاقات العامة، ط١، بيروت، ١٩٨٠م، ص (١٩).  
(٢) حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة (الأسس والمهارات)، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص (٣٢-٣٣٣).

- ٣/ اعتماد الأساليب العلمية في مجال الممارسة العلمية .
  - ٤/ كسب تأييد الجماهير و الحصول على رضاء المجتمع .
- و يرى أحد الخبراء أن ذلك يتحقق من خلال ثلاثة محاور أساسية :
- ١/ جهود إيجابية لتحقيق الثقة بالمنظمة .
  - ٢/ العمل على حماية سمعة المنظمة .
  - ٣/العلاقات الداخلية .

و التعمق في هذه المحاور الثلاثة يوضح أن أهداف العلاقات العامة في أي منظمة تركز على توجيه جهود ممارستها في تحقيق الانسجام و التوافق المتبادل بين المنظمة و جماهيرها (الخارجية و الداخلية) بهدف الوصول إلى الرضاء الكامل لكل من الطرفين .

و يمكن تقسيم هذه الأهداف الإستراتيجية على محورين أساسين و هما :

- ١/ المحور الأول : أهداف العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي : و تتمثل في :
  - أ/ بناء جسور من الثقة المتبادلة بين المنظمة و جمهور العاملين .
  - ب/ العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تنمية روح الولاء و الإلتزام للمنظمة .
  - ج/ العمل على تدفق المعلومات الى جميع العاملين ، التي توضح و تشرح كافة سياسات و خطط و قرارات الإدارة العليا بالمنظمة و تحديد و تعظيم دور العاملين في إنجازها .
- ٢/ المحور الثاني : أهداف العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي : و يتمثل في :
  - أ/ تحسين سمعة أو صورة المنظمة الذهنية لدى جماهيرها .
  - ب/ التعرف على إتجاهات الجماهير نحو المنظمة و ما تقدمه من سلعة أو خدمة .
  - ج/إمداد الإدارة بقطاعاتها المختلفة بالمعلومات اللازمة عن نوعية الجماهير و تطلعاتها . (١)

(١) حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة، مرجع سابق، ص (٣٣،٣٤).

و من أهم الأهداف للعلاقات العامة : (١)

١/ شرح أهداف و سياسات و أسلوب عمل و نوع نشاط المنظمة .

٢/ تفسير إتجاهات و آراء الجمهور .

٣/ القيام بالأعمال المتنوعة التي تتلائم مع أنشطة الإدارة الأخرى .

٤/ نصح و إرشاد الإدارة بأتخاذ التصرفات الأنسب و الأفضل للشركة .

و من الضرورة أن تكون الأهداف الأساسية للعلاقات العامة معبرة عن سياسة المؤسسات التي تمثلها و هي على النحو التالي : (٢)

أ/ الترويج لمنتجات المؤسسة و خدماتها و تنشيط المبيعات .

ب/ تنمية شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة و كسب تأييدهم و ولائهم .

ج/ كسب ثقة الجمهور الخاص المتعامل مع المؤسسة .

و نستطيع أن نقول العلاقات العامة تكون فاعلة و إيجابية إذا استطاعت أن تحقق الأهداف المذكورة أعلاه و التي تعبر عن سياسات المؤسسات التي تهدف بها من خلال مجهودات العلاقات العامة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للإدارة مع الجمهور الداخلي و الخارجي .

### **وظائف العلاقات العامة :**

يقصد بوظائف العلاقات العامة عملية تحويل الأهداف الى مجموعة من الأنشطة العملية التي تمارسها العلاقات العامة خلال العام ، و تثبت البحوث العملية حقيقتين هامتين و هما : (٣)

١/ اختلاف وظائف العلاقات العامة من منظمة لأخرى ، حتى لو كانت المنظمتان متماثلتان في النشاط و الحجم .

(١) السيد محمد بدوي، المجتمع والمشكلات الاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٥م، ص (١٩).  
(٢) محمد حودت ناصر، الدعاية والإعلام والعلاقات العامة، (عمان: دار مجلاوي للنشر والتوزيع) -١٩٩٨م، ط١، ص(٢٣٣)  
(٣) حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة، مرجع سابق، ٢٠٠٨م، ص (٣٦)

٢/ أن هناك عادة اختلاف بين الوظائف المحددة رسمياً لأفراد العلاقات العامة في وصف الوظائف ، و بين الوظائف التي يمارسونها بالفعل .

و الخلاصة أن مدير العلاقات العامة مسئول عن تحويل الأهداف التي حددها لوحدته (إدارته) إلى أنشطة تمارس يوميا بكفاءة و فاعلية، و هذه الأنشطة (الوظائف) لا تخرج كثيرا عما يلي :

أ/ تعريف الجمهور بالمنظمة، و شرح السلعة أو الخدمة التي تنتجها بلغة سهلة بسيطة بغية اهتمام الجمهور بها .

ب/ شرح سياسة المنظمة للجمهور ، و شرح أي تعديل أو تغير فيها .

ج/ مساعدة الجمهور على تكوين رأيه ، و ذلك بمدد بكافة المعلومات ، ليكون رأيه مبنياً على أساس من الواقع و أساس من الحقائق .

د/ مد المنشأة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام .

**وهناك من يضيف ثلاثة وظائف أخرى وهي كالآتي :**

١/الإدارة : بمعنى تسيير و إدارة البرامج و الأنشطة و الميزانية .

٢/ التدريب: و يقصد به تمرين العاملين و الموظفين في الإدارات على التعامل مع وسائل الإعلام و مع الجمهور .

٣/الإنتاج: أي القيام بالأفلام السينمائية حول نوعية الإنتاج، و توجيهها للعاملين من

أجل توعيتهم . (١)

---

(١) محمد الدبس، الاتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات،(الأردن:إثراء للنشر و التوزيع)،٢٠١١،ص:٢٦٧.



## خصائص العلاقات العامة :

أبرزت العديد من الدراسات التي تناولت العلاقات العامة العديد من الخصائص ، و معلوم أن خصائص العلاقات العامة تعتبر نابعة من فلسفة العلاقات العامة و نشاطها كوظيفة إدارية تتصف بديناميكيته و إستمراريتها، وكذلك سياساتها في ظل فلسفة المشروع و الجمهور و ذلك لتحقيق الرضا العام وفق تخطيط علمي مدروس على أساليب البحوث العلمية و تعتبر أبرز الخصائص هي : (١)

١/ أن العلاقات العامة تعتبر فلسفة الإدارة ، في نشاط و وظيفة إدارية تمارسه كل إدارة .

٢/ أن العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية الأهمية بأن تشكل عنصر أساسيا من أنشطة المنشآت و عملية إتصال دائم و مستمر بين طرفين أساسين هما المؤسسات و الجماهير .

٣/ على إدارة العلاقات العامة أن تضع من السياسات ما يعكس فلسفة خدمة الصالح العام .

٤/ القصدية في العلاقات العامة نشاط مخطط مرسوم لإحداث تأثير مرغوب فيها ، هي نشاط موقوت بمعنى اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين .

٥/ العلاقات و هي همزة الوصل بين فلسفة المشروع و الجمهور ، و تستهدف تحقيق الرضا العام و انتزاع موافقة الجمهور .

٦/ تقوم العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية و طرق البحث العلمي ، و تركز على مبادئ و بناء الثقة بين المؤسسة و الجماهير .

٧/ العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الإجتماعية و السلوكية تتصف بالشمولية.

---

(١) محمد منير حجاب و آخرون ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، (القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع ، ١٩٩٢).

٨/ العلاقات العامة جوهرها الاتصال بالمفهوم العلمي .

و يتضح لنا من خلال خصائص العلاقات العامة أنها وظيفة إدارية تعمل باستمرار من أجل تحقيق التفاهم و الانسجام بين المؤسسة و جماهيرها ، و ذلك باستخدام التخطيط و الاتصال القائم على المفهوم العلمي ، و ذلك حتى تتمكن من تحقيق وظائفها . (١)

---

(١) عادل حسن ، العلاقات العامة ، (دار النهضة العربية ، ١٩٨٤) ، ط٣ ، ص: ٤٦ .

## المبحث الثالث

### الاتصال في العلاقات العامة

الاتصال هو عصب الحياة ، و من غير المتصور أن تتحقق الحاجات الإنسانية ، و أن يتم إشباعها بدون وجود اتصال . و نستطيع أن نوكد وفقا لما أثبتته البحوث و الدراسات المعنية أن الاتصال ليس قاصرا على البشر فحسب ، بل أنه ضرورة أيضا لكافة الكائنات الحية قاطبة . إن تطور الحياة و والنشوء و الارتقاء و بناء الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة إعتد بالأساس على الاتصال .

و الاتصال ببساطة هو : نقل المعلومات بين طرفين ، فإذا تحدث شخص الى آخر و أدى هذا الحديث إلى تفاهم متبادل فقد حدث (اتصال)، أي تحقق الهدف ، أما إذا كان الطرف الثاني لا يفهم لغة الأول ، فلن يتحقق الاتصال بالطبع . (١)

و تشتق كلمة الاتصال من الأصل اللاتيني Communication و تعني مشترك، و في الأصل الإنجليزي تعني كلمة Common أي شائعا و مألوفاً ، فمن خلال هذه المفردات نستطيع الإلمام بمعنى كلمة اتصال على أنها تعني عملية نقل و تبادل المعلومات و جعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض أو أثر ما .

و لقد اهتم الكثير من المفكرين بمفهوم الاتصال في شتى الميادين ، لأن الإتصال يكاد أن يكون عاملا مشتركا في كثير من المجالات ، فقد إهتم به المهتمون بالتربوية و المهتمون بالثقافة و التوحيد ، و الإدارة و الإعلام و العلاقات العامة . (٢)

(١) دكتور/ حمدي شعبان، الشركة العربية المتحدة للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص:١١٨.

(٢) محمد منير حجاب ، الإتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٧ ، ص:١٢.

و للاتصال تعريفات مختلفة من بينها أن الاتصال هو نشاط في المعلومات المشتركة ، أي أنه يقتصر على الاتصال الإنساني المتبادل، و المقصود بهذا الأخير هو التفاعل الرمزي بين شخصين أو أكثر من البشر، و عليه فإن هذا التعريف يبين بأن الاتصال عملية متحركة يؤثر فيها الإنسان من خلال عدة عوامل استخدمت بطرق رمزية ، أي عن طريق الرموز .

و مهما تعددت تعريفات الاتصال فإنها تشتمل على خمسة عناصر و هي:  
المرسل، المستقبل، القناة، الرسالة، الأثر. إذاً فالاتصال هو عملية يتم عن طريقها إرسال رسالة معينة في قناة اتصال إلى المستقبل، كما تتضمن معظم التعريفات فكرة التفاعل . (١)

لم يصبح الاتصال علماً بالمعنى الدقيق للكلمة إلا في فترة معاصرة و بالتحديد منذ أواخر الأربعينيات (١٩٤٨) على يد مهندس موظف في شركة (أبل) للهاتف في الو.م.أ، و يدعى كلود شانون و الذي وضع عناصر عملية الاتصال الهاتفي و هي:  
المرسل ، المستقبل ، الرسالة ، الأيقونات ، القناة .

و لقد أدت تطبيقات علم الاتصال في مختلف الميادين إلى أهمية معطياته الأساسية، مما انعكس على زيادة أهميته و فعاليته كمنهج للتحليل .

و على مستوى المنظمات تتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة المنظمة، فيمثل الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها . و نظرية الإدارة الحديثة تهتم كثيراً بالدور الذي يلعبه كل فرد في المنظمة من خلال الاتصال لتحقيق أهدافها بدأ من المدير و مروراً بالمرؤوسين وفقاً لمواقعهم . و تنتوع

---

(١) عبد العزيز مشرف ، نماذج الإتصال في الفنون و الإعلام و التعليم ، الدار المصرية اللبنانية ، ط١ ، ٢٠٠٣ ، ص:٢٢.

اتصالات كل منهم بين الاتصال بالجهات الخارجية أو فيما بينهم، أو تجميع و تحليل المعلومات، و نشرها، و حل المشكلات و غيرها من المهام و الأدوار . (١)

يمكن تصنيف وسائل الإتصال و أساليب العلاقات التي يستخدمها أخصائيو العلاقات العامة الى الأنواع التالية :

١/ الوسائل السمعية : و هي : الإذاعة، الأشرطة، الإسطوانات، الهاتف .

٢/ الوسائل السمعية البصرية : و هي: التلفزيون ، السينما ، الفيديو ، الحاسوب .

٣/ الوسائل المقروءة : وهي: الجرائد، المجلات، الكتب، النشرات، الرسائل، الملصقات، الفاكس، الإنترنت .

٤/ الوسائل المرئية : و هي : الصور ، الملصقات ، إعلانات الشوارع .

كما أن أخصائيي العلاقات العامة يمكن أن يستخدموا أشكالاً من الاتصال المباشر مثل :

١/ الندوات و المؤتمرات .

٢/ المحاضرات و الخطابات .

٣/ المعارض و الأسواق التجارية .

٤/ الرحلات و الزيارات .

كما أن أخصائيي العلاقات العامة يستخدمون طرقاً أخرى غير مباشرة لتعزيز صورة مؤسساتهم و ذلك مثل :

١/ التبرعات . ٢/ رصد الجوائز . ٣/ الحفلات الفنية .

٤/ المشاركة في الأنشطة الاجتماعية و البيئية . ٥/ الحفلات الفنية . (٢)

---

(١) دكتور/ حمدي شعبان ، الشركة العربية المتحدة للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص: ١٢٧ .  
(٢) صالح خليل أبو أصعب ، العلاقات العامة و الإتصال الإنساني ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط ١ ، ١٩٩٨ ، ص: ١٤٢-١٤٣ .

## عناصر العملية الاتصالية :

تتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر المتصلة و المتداخلة مع بعضها

البعض و تشمل ما يلي : (1)

### ١/ المرسل (المصدر) :

و المرسل في العلاقات العامة هو ممارس العلاقات العامة الذي يقوم بتقديم مؤسسة الأعمال التي يمثلها الجمهور ، و هذا المرسل لا بد أن تتوفر فيه جملة الشروط ليتمكن من القيام بالمهمة الملقاة على عاتقه ، و ليكون مصدرا للمعلومات الصادقة و الهادفة ، و هذه الشروط يحددها (ديفيد برلو) في الآتي :

مهارت الكتابة، مهارت التحدث، مهارة القراءة، مهارت الإستماع، التفكير و اتخاذ الأمور بموضوعية .

### ٢/ المتلقي (الجمهور) :

المتلقي لا يستقبل الرسالة و يتأثر بها مباشرة و إنما يقوم بتحليل الرسالة حسب سماته النفسية و الإجتماعية و مستوى تعليمه و اتجاهاته كما يتأثر بالأوضاع و زمن تقبل الرسالة ، و يرتبط نجاح العملية الإتصالية بمعرفة المرسل (سواء كان فرد أو مؤسسة) لنوعية المتلقين و ذلك لمعرفة خصائصهم و التي تعتبر عاملا أساسيا في زيادة الفاعلية الاتصالية .

### ٣/ الخبرة المشتركة :

تنتج الخبرة المشتركة بين طرفي العملية الإتصالية فرص نجاح الإتصال و العكس صحيح ، فكلما تباعدت الخبرة الحياتية بين المرسل و المستقبل كلما صعب التفاهم و التفاعل بينهما و بالتالي تتوقف العملية الإتصالية .

(1) محمد ناجي الجوهر، العلاقات العامة و المبادئ و التطبيق، مكتبة الرائد العلمية، ط١، الأردن ، ٢٠٠٠، ص:٤٣١-٤٣٣.

#### ٤/ الرسالة :

الرسالة هي المضمون الذي يتم إرساله للطرف الآخر خلال العملية الإتصالية ، و هذه الرسالة تقوم إدارة العلاقات العامة بإرسالها مستخدمة أدوات و وسائل الإتصال المتاحة لها .

#### ٥/ الوسائل :

تعتبر الوسائل المتبعة من طرف القائم بالإتصال أو العلاقات العامة عاملا مهما في تحقيق التأثير المطلوب على المتلقي ، سواء كانت وسائل مسموعة أو مكتوبة أو شفوية، و استخدام أي من هذه الوسائل يتأثر بطبيعة الهدف الذي يسعى إليه القائم بالاتصال أو العلاقات العامة ثم خصائص الجمهور المستهدف بالرسالة .

و عليه تقوم الوسائل الإعلامية المستخدمة من طرف إدارة العلاقات العامة بدور هام و بارز في تحقيق الفاعلية الإتصالية خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار إن الوسائل المسموعة أو المرئية أكثر فاعلية من غيرها في تغيير الإتجاهات تليها الوسائل الشفهية و المكتوبة . (١)

**إن أشكال الإتصال داخل المؤسسات يمكن أن يتخذ الأسلوبين التاليين :**

١/ الإتصال الشخصي :

٢/ الإتصال بين الجماعة :

#### **الاتصال الشخصي :**

يتمثل الإتصال الشخصي ، بإتصال بين شخصين وجها لوجه ، و هو في الإطار التنظيمي يمثل أشكالا من المقابلات التي يمكن أن تكون فعالة إذا أحكم إدارتها . و هناك أشكال عدة من المقابلات التي تعتمد على الإتصال الشخصي و تستخدمها المؤسسات ، و من هذه الأنواع :

١/ مقابلة التوظيف .

(١) محمد ناجي الجوهر، العلاقات العامة و المبادئ و التطبيق، نفس المرجع السابق، ص (٤٣٤).

٢/ مقابلة المعلومات .

٣/ المقابلة الاستشارية .

٤/ مقابلة التقييم .

٥/ المقابلة الإنضباطية .

٦/ المقابلة الإقناعية .

٧/ مقابلة ترك العمل .

الإتصال بين الجماعة هو عنصر أساسي في إدارة المؤسسات ، و على سبيل المثال فان الإتصال بين الجماعة يحقق جملة من الوظائف في إطار المؤسسة و هذه الوظائف هي :

١/ وظائف تتعلق بمهام العمل .

٢/ وظائف إجتماعية . (١)

### العلاقات العامة والجمهور :

بما أن العلاقات العامة هي وظيفة قياس الإتجاهات العامة للجماعات داخل المؤسسة و معرفة الإجراءات التي تتبعها مختلف التنظيمات التي تهدف الى المصلحة العامة ، كان لزاما على العلاقات العامة و بالأخص القائم بها الى دراسة شاملة و معرفة الوحدات الإجتماعية و الأفراد المتمثلة في الجمهور . (٢)

و يعتبر الجمهور أهم متغير في عملية الإتصال فإذا لم تكن للقائم بالعلاقات العامة فكرة واضحة عن طبيعة الجمهور الذهنية و النفسية ، فإن عملية الإتصال ستكون عسيرة ، مهما كانت جودة الوسائل الإعلامية المنتقاة . فالجمهور هو الذي يحدد مدى فاعلية الرسالة الاتصالية و الإعلامية . (٣)

(١) صالح خليل أبو أصبع ، العلاقات العامة و الإتصال الإنساني ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط١ ، ١٩٩٨ ، ص: ٥٥-٥٦-٥٧ .

(٢) محمد منير حجاب ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، المدخل الإتصالي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط٤ ، ٢٠٠٦ ، ص: ٨٧ .

(٣) سحر محمد وهبي ، المرجع نفسه ، ص: ٨٧ .

## تعريف الجمهور :

الجمهور هو اصطلاح فني يقصد به جماعة من الناس، تتميز عن غيرها بصفات خاصة كما يرتبط أفرادها بروابط معينة، و هذه الجماعة من الناس تقع في محيط نشاط المؤسسة الإعلامية، تؤثر فيه و تتأثر به، أي هناك تفاعلا متبادلا بين الطرفين، كما أن هناك مصلحة مشتركة بين هؤلاء الناس، و أحيانا يكون هذا المحيط مدينة أو إقليم ، و أحيانا يكون العالم بأسره .

## و يمكن تقسيم الجمهور إلى :

الجمهور الذواق، الجمهور البسيط، الجمهور الباطني، الجمهور السلبي، الجمهور الإيجابي، المتشكك المغرور و المتردد، و بالإضافة لتقسيم آخر مربوط بالهوية و المستوى الاقتصادي أو التعليمي أو المناطق ... الخ . فإن المهم أن نكون قريبين من الجمهور لكي نفهمه و نؤثر فيه . و بالنسبة للمؤسسات المختلفة فإن هناك نوعان من الجمهور :

١/ جمهور المؤسسة الداخلي : و يقصد به منتسبيها و العاملين فيها .

٢/ جمهور المؤسسة الخارجي: و يقصد به الجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة سواء كان في بيئتها المكانية أو داخل البلد أو خارجه بشكل مباشر أو غير مباشر، للعلاقات العامة جماهير مشتركة تتعامل معها بصفة دائمة و من أهم هؤلاء الجماهير : جمهور الموظفين و العمال، جمهور المساهمين ، جمهور المستهلكين ، جمهور الموزعين ، جمهور المصدرين ، الهيئات الإجتماعية، و الدينية و الهيئات الصحفية و الإعلامية . (١)

(١) فؤاد البكري ، العلاقات العامة بين التخطيط و الإتصال ،(القاهرة : نهضة الشروق للطبع و النشر و التوزيع ، ٢٠٠١) ط١، ص:٢١٩.

## أهمية تحديد الجمهور وأبعاد دراسته :

يعتبر الجمهور المادة الخام التي تتعامل معه العلاقات العامة ، فلا إتصال دون جمهور، إذ تتحدد فاعلية الاتصال على كيفية إستقبال الجمهور للرسالة الإعلامية، و كيف يتصرف إزاء إستقبالها و مدى تفاعله معها و ما هي وسائل الإتصال المناسبة لكل فئة من فئات الجمهور، و لمعرفة كل هذا لا بد من تحليل و قياس آراء و اتجاهات الجمهور اتجاه المؤسسة و برامجها و من ثم تحديد خصائصه .

أما دراسة الجمهور و معرفته فهي مهمة القائم بالعلاقات العامة الأساسية التي تستلزم فحص الجمهور فحصا دقيقا و شاملا لكل مكوناته و اتجاهاته و صفاته، و المعروف أن لكل مؤسسة جمهورها الخاص بها ، حسب نوعية الخدمات و السلع المقدمة من طرفها .

كما أن تحديد الجمهور تحديدا دقيقا يساعد أخصائي العلاقات العامة على معرفة الخلفيات الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و السياسية لأفراد الجمهور و معرفة أيضا معتقداتهم و احتياجاتهم .<sup>(١)</sup>

## كسب تأييد الجمهور الداخلي :

كما سبق القول فإن العلاقات العامة يجب أن تبدأ من داخل المنظمة أي أن يكون هناك تفاهم متبادل من الجماهير الداخلية للمنظمة و أن تعمل العلاقات العامة على إشعار العاملين بأهميتهم داخل المنظمة و هنا نجد أن دور العلاقات العامة يبرز في تنمية الشعور بالإنتماء للمنظمة و الإستقرار الوظيفي و تقدير المنظمة لعمل الأفراد و تحقيق الذات لهم و تنمية العلاقات العامة و ذلك بوسائل الإتصال الداخلي، و البرامج التعليمية الداخلية، و تشجيع الأنشطة الثقافية و الإجتماعية و الرحلات الرياضية، و المساهمة في حل المشكلات الخاصة بالعاملين و قبل ذلك كله توفير

(١) محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية، المجلد الثاني ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٣، ص:٤٧٦.

الاستقرار في العمل و توفير ظروف عمل مناسبة و أجور عادلة و إلى ذلك من الأمور الهامة .

### **كسب ثقة الجمهور الخارجي :**

ينطوي هدف العلاقات العامة على إقامة و تدعيم العلاقات الطيبة مع جماهير المنظمة المتصلة بها و لذلك يعتبر كسب ثقة الجمهور الخارجي من أهم أهداف أنشطة العلاقات العامة داخل أي منظمة. فعلى المنظمة أن تقوم بتحديد أهم الجماهير المتصلة بها و تسعى إلى تدعيم علاقتها معها و العمل على إرضائها بما يحقق الفائدة لجميع الأطراف، و يجب هنا الموازنة بين تحقيق أهداف الأطراف المختلفة و أهداف المنظمة .

و من أمثلة الجماهير الهامة للمنظمة : المستهلكين ، الموردين ، البنوك ، المجتمع المحلي ، الهيئات الحكومية و الشرعية... الخ و بالإضافة إلى ذلك يجب أن تقوم المنظمات بالمساهمة في أي عمل ينفع المجتمع كبناء المستشفيات و المدارس و المساجد ... و ما شابه ذلك من الأنشطة التي تؤكد إنتسابها إلى المجتمع و تفاعلها مع الأفراد . (١)

تصنيف الجمهور وفقا للمعايير الثقافية :

يصنف الجمهور وفقا للمعايير الثقافية كما يلي :

### **١/ الجمهور الأمي :**

يمثل هذا النوع جزء من الجماهير ممن يقرعون و يكتبون ، لكنهم لا يميلون الى ذلك فهو جمهور كسول يميل إلى المشاهدة و ليس القراءة ، دون الحاجة الى تفسير أو فهم الأحداث ، كما أنه يميل إلى الوحدة ، و يشعر بأن تأثيره قليل أو لا تأثير له في القرارات الرئيسية من أي نوع .

---

(١) محمد فريد الصحن ، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، ص:٤١ .

## ٢/ الجمهور المادي :

يميل إلى الاندماج في آلية المجتمع و التنظيمات ، يرغب في إرتفاع مستواه و زيادة دخله ، و يبحث عن المعرفة التي تساعد على التقدم و تجعله يميز بين الآخرين و بين ما هو عملي و اجتماعي و هو يشبه الجمهور الأمي كثيرا في كونه لا يميل إلى التفكير غالبا مما يتجه إلى المحتوى الجاد لأنه يتوقع أن يعرف شيئا حول اهتماماته و يظهر اهتماماته بالأراء و الأفكار كمظهر فقط ، لأنه يشعر بأن ذلك ينفعه في الأجل الطويل و الأسباب عملية جدا .

## ٣/ الجمهور المنكر :

يهتم بالأراء و وجهات النظر، و المشكلات الفلسفية و المفاهيم و الأحداث الفنية و الجمالية ، لا يهتم بالماديات، يتركز هذا النوع حول ذاته ، يبحث عن الصحة و لكنه ضد مفهوم الجمهور العام، ديكتاتوري في اتجاهه الأساسي، رغم أنه ينكر ذلك، يعتبر نفسه من الصعوبة يبحث عن المجتمع الأفضل من خلال الإهتمامات النظرية. (١)

---

(١) محمد منير حجاب ، و آخرون ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ ، ص: ١٠٧ .

# الفصل الثاني

## الأداء في المؤسسات الصناعية

المبحث الأول : الأداء وتقييم الأداء .

المبحث الثاني : الأداء في المؤسسات الصناعية .

## المبحث الأول

### الأداء وتقييم الأداء .

#### تعريف الأداء :

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام الموكلة إلى الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد . (١)

و يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المتقدم من طرف ، و الأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديريين و مهندسين . (٢)

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف و يشمل مفهومي (الفاعلية) و هي الوصول الى الأهداف المرجوة ، (النجاعة) و هي تخفيض الموارد المستخدمة .

بينما يتميز تعريف (ظاهرة محمود كلادة) بالشمولية حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد و الجودة و النوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة . (٣)

#### محددات الأداء :

#### تتمثل محددات الأداء فيما يلي :

١/ الدافعية الفردية : يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل و قد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .

(١) رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص:٢٥

(٢) وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديريةية النشر الجامعية ، ٢٠٠٤ ، ص:١٤٣ .

(٣)ظاهر محمود كلادة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص:٢٤٢ .

٢/ القدرة على أداء العمل المعين : يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه .

٣/ إدراك الدور و المكانة : يجب على الفرد أن يدرك و يفهم دوره في المنظمة ، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة و يكون مقبولا . (١)

### مستويات الأداء :

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها ، و لعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير و المقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال ، و تتمثل هذه المستويات في : (٢)

١/ الأداء الإستثنائي : بين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد و العقود المربحة . و كذا الإلتزام الواضح من قبل الأفراد و وفرة السيولة و إزدهار الوضع المالي للمؤسسة .

٢/ الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ، امتلاك إطارات ذات كفاءة ، امتلاك مركز و وضع مالي متميز .

٣/ الأداء الجيد جدا : يبين مدى صلابة الأداء و اتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد .

٤/ الأداء الجيد : يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات أو الخدمات و قاعدة العملاء، مع إمتلاك وضع مالي غير مستقر .

---

(١) عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر ، ص:٤٢٣ .  
(٢) خالد محمد بن حمدان ، وآخرون ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، دار البازوري للنشر ، الأردن ، ٢٠٠٧ ، ص:٣٨٥-٣٨٦ .

٥/ الأداء المعتدل : يمثل سيرورة أداء دون المعدل، و تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات و قاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء أو النمو .

٦/ الأداء الضعيف : هو الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير ، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا ، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .

### تقييم الأداء :

#### تعريف تقييم الأداء :

رغم تعدد آراء الباحثين و الخبراء في موضوع تقييم الأداء ، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف شامل لتقييم الأداء بجميع وجهات النظر العلمية المختلفة .

#### و من أهم التعريفات :

١/ دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية .

و يتميز هذا التعريف بالشمولية إلى حد كبير ، لكنه ركز على البعد التنظيمي لعملية تقييم الأداء و لم يأخذ في الاعتبار السلوك لعملية التقييم .

٢/ تقييم الأداء هو عملية قياس مدى فعالية و كفاءة الأداء الفعلي . (١)

٣/ تقرير منظم يتم عن طريق فحص و مراجعة سلوك العاملين المستهدف في العمل و ما يتعلق بفعاليتهم في مقابلة إحتياجات العمل و مسؤوليته . (٢)

٤/ تقييم الأداء هو قياس أعمال العاملين و مدى أدائهم للوظائف المسندة اليهم و مدى تحقيقهم للمسؤوليات المطلوبة في إنتاجهم .

(١) زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، دار السلاسل للطباعة و النشر ، ١٩٩٩ ، ص:٢٢٥ .

(٢) علي محمد و آخرون ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص:١٢٣ .

٥/ عمليات التقدير المستمر للأداء و التغذية العكسية اللازمة لتطوير الأداء للوصول الى المستوى المطلوب .

٦/ عملية تقييم الأداء هي عملية التعرف على مدى صلاحية العاملين للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها و مستوى أدائهم لواجباتهم و درجة تعاونهم مع زملائهم و رؤسائهم و سلوكهم نحو المتعاملين معهم ، و كذلك التعرف على مدى توفر القرارات لديهم لتشغيل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي . (١)

٧/ عملية إدارية مستمرة يقوم بها الشخص أو أشخاص لتحليل و تقييم البيانات التي يتم تسجيلها للأداء الذي يقوم به الفرد العامل من خلال عمله ، و الحكم على مدى قدرته و صلاحيته للقيام بالعمل الموكل إليه بهدف تحسين و تطوير أدائه و قدراته و تحمل لمسئوليات أكبر لوظائف أعلى في المستقبل بنية تحقيق أهداف و أنشطة المنظمة .

#### وركر التعريف على النقاط التالية :

- ١/ أن تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة .
  - ٢/ أن تقييم الأداء هو تحليل للنشاط الذي يقوم به الفرد العامل .
  - ٣/ قدرة الفرد العامل و صلاحيته للقيام بعملة الحالي .
  - ٤/ الصفات الشخصية و أسلوب التعامل مع العمل .
  - ٥/ مدى قدرة الفرد العامل على تحمل المسؤولية في المستقبل .
  - ٦/ إمكانية تحمل العامل و نقله لمناصب عليا في المستقبل .
  - ٧/ ضرورة أن تشمل عملية التقييم معايير كمية و نوعية .
- إلا أن هذا التعريف لم يحدد المدة الزمنية لتقييم الأداء و من الذي يقوم بعملية التقييم هل هو أي شخص أو أحد المسؤولين .

(١) عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ج ١ ، ٢٠٠١ ، ص: ٦٨ .

و يثبت من استقراء تلك التعريفات أن أغلبها متقارب في المفهوم بل أن بعضها مترادف بدرجة كبيرة ، و أنها تدور جميعا حول تحديد مفهوم الأداء ، لأنها قد إشتملت على الكثير من الأسس و المبادئ و السمات و الأهداف التي من شأنها أن تقدم تفسيراً واضحاً لتقييم الأداء ، و أبرزها ما يلي :

- ١/ تقييم أداء الموظف أو العامل للوظيفة أو العمل الذي يقوم به .
- ٢/ تقييم أداء الموظف أو العامل تقيماً موضوعياً بعيداً عن التحيز .
- ٣/ تحفيز الموظف أو العامل الكفاء على العمل و تشجيعه عن طريق منحه الحوافز .
- ٤/ توجيه الموظف أو العامل الضعيف أو ذو مستوى دفعه الى تحسين مستواه الوظيفي من خلال النصح و الإرشاد و التوجيه و التدريب .<sup>(١)</sup>

### أهمية تقييم الأداء :

تحظى عملية تقييم الأداء في المؤسسات بأهمية بارزة و كبيرة و في جوانب و مستويات عدة و مختلفة ، يمكن إبرازها في الآتي :

١/ يبين تقييم الأداء في المؤسسات قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها ، و الكشف عن الانحرافات و إقتراح المعالجات اللازمة لها ، مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء و الإستمرار في العمل .<sup>(١)</sup>

٢/ إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الإقتصادية و الإجتماعية ، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف و التخلص من عوامل الضياع في الوقت و الجهد و المال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ، و من ثم تنشيط القدرة الشرائية و زيادة الدخل القومي .<sup>(٢)</sup>

(١) علي سعد محمد داود ، إدارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، ط٢ ، ٢٠١٣ ، ص: ٧٢-٧٥ .

(٢) نصر حمود مزنان فهد ، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، ط١ ، دار صفاء للنشر ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص: ٢٩ .

إن أهمية عملية تقييم الأداء ترجع إلى وجود العديد من العوامل التي تتسبب في تباعد خصائص الفرد التي يتم اختياره من جهة وبين متطلبات و شروط التأهيل للأداء للوظيفة و من هذه العوامل :

التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة المتمثلة في :

١/ إضافة أعمال جديدة .

٢/ التوسيع الجغرافي لخصائص الوظيفة .

٣/ تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى .

٤/ تغيير موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي .

التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار و التدريب و الإشراف .

و أيضا هنالك أهمية تقييم الأداء ، و هي عبارة عن ثلاثة غايات و هي :

١/ أهميتها على مستوى المنظمة :

إيجاد المناخ الملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي .

٢/ أهميتها على مستوى المديرين :

دفع المديرين و المشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية .

٣/ أهميتها على مستوى العاملين :

دفع العاملين للعمل بإجتهد و جدية .

تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية و ذلك لزيادة شعوره بالعدالة .<sup>(١)</sup>

(١) فلاح حسن عداوي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، ط١ ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٠ ، ص:٢٣٣.

## أهداف تقييم الأداء :

يمكن حصر أهداف تقييم الأداء في الأهداف التالية :

١/ مساعدة المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة على اكتشاف الانحرافات و التي يتطلب الأمر تحليلها و الوقوف على أسبابها حتى تمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة .

٢/ تساعد مؤشرات الأداء على تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالوسائل التي تكفل قياس و تخطيط الأداء المتعلق بزيادة النشاط .

٣/ تحديد تقييم الأداء و المدى الذي وصلت إليه الإدارة في تحقيق الأهداف و الوفاء بالالتزامات الموكلة إليها .

٤/ تغيير مؤشرات تقييم الأداء إذا ما بنيت على أسس سليمة بمثابة نوع من الحوافز التي تدفع العاملين إلى تفجير طاقاتهم نحو الأداء الأفضل .

أهداف تقييم الأداء من حيث تقويم أداء الأفراد في المنشأة كالآتي :

١/ وسيلة تطوير الأداء الذاتي و الإحساس بالمسؤولية .

٢/ وسيلة ضمان العدالة في المعاملة .

٣/ تنمية الكفاءة لدى الرؤساء .

٤/ الكشف عن احتياجات التدريب .

٥/ قرارات الفصل أو النقل من العمل .

يهدف تقييم الأداء لمعرفة العاملين الذين تم نقلهم إلى وظائف أخرى تلائم قراراتهم أكثر ، أما إذا كانت تقارير الأداء تشير إلى ضعف أداءه و عدم كفاءته في العمل فإنه ليس أمام الإدارة خيار غير الفصل عن العمل و يستطيع الباحث إضافة الأهداف التالية :

١/ قياس كفاءة أداء العاملين .

٢/ تحديد القرار اللازم من التدريب لرفع مستوى كفاءة العاملين .

٣/ تحديد الإنحرافات التي قد تحدث عند تنفيذ الأعمال . (١)

#### **طرق تقييم الأداء :**

تتعدد طرق تقييم الأداء و سنتعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعا و من أهم طرق

تقييم الأداء ما يلي :

#### **١/ قائمة معايير التقييم :**

تعتبر هذه الطريقة أوسع انتشارا و أسهلها تصميما و أبسطها استخداماً، و تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم و تحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد و ذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء.

#### **٢/ طريقة ترتيب العاملين :**

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم الاعتماد هنا على أساس الأداء العام أو الأداء ككل و يتم التوصل إلى قائمة بالترتيب للعاملين حسب أدائهم .

#### **٣/ طريقة المقارنة بين العاملين :**

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم و يتكون وفقا لذلك ثنائيات أو زوجيات من المقارنات و يتحدد كل منها أفضل و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام و حسب المقارنات التي تمت .

#### **٤/ طريقة التوزيع الإجباري :**

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة ، و يأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع

(١) مبارك حجير ، التقييم الاقتصادي و المحاسبي ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٩٩ ، ص:٢٠١.

الطبيعي و هو توزيع يرى أن غالب الناس يأخذون درجة وسيطة من القياس وتأخذ نسبة الناس في الإنخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أو الإنخفاض .

#### ٥/ طريقة الإدارة بالأهداف :

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت الى سلوك مرؤوسيه ولا الى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج .

#### ٦/ طريقة قوائم المراجعة :

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين في قوائم لشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم و يتم وضعها في قائمة و على إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر من تأثيره على الأداء للوظيفة .

#### ٧/ طريقة تسجيل الحوادث العامة :

من خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بمتابعة سلوكيات كل من العاملين و تسجيل كل ما يشير إلى نقاط القوة أو الضعف لديهم فهي بذلك بسبب إجهاد المشرف أو المقيم من حيث أنه يتطلب ملاحظة سلوك كل موظف على حده و ما يؤخذ على هذا الأسلوب من القياس هو أن المقيم يحكم فقط من خلال نقاط الضعف و نقاط القوة التي يسجلها ، في حيث إنه لتقييم أداء الموظفين للتقييم الأمثل يجب تقييم السلوك بشكل عام و ليس لحالة خاصة أو حالة فنية .

#### ٨/ طريقة المقال الوصفي :

هي عبارة عن وصف دقيق لأداء موظف يقوم به المشرف بواسطة تقدير واحد يجمع من خلال معلومات عن موظف تتضمن ملاحظته المباشرة و ملاحظات الزملاء و

المراجعين و هذا النوع من التقييم لا يرغبه المديرون و المشرفون لأنه يحتاج إلى جهد كبير و وقت و كتابته بدقة و تفسير سليم .<sup>(١)</sup>

### **فوائد تقييم الأداء :**

فيما يلي أبرز الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم الأداء الذي تم بشكل سليم و موضوعي سيكون له أثر كبير على المنظمة و العاملين :

١/ يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين لديهم و هو الوسيلة الأكثر موضوعية التي تعطي الرؤساء فكرة واضحة عن أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر .

٢/ يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة .

٣/ يسود جو من التفاهم و العلاقة الحسنة بين العاملين و رؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأديتهم للعمل في محل تقدير واهتمام الإدارة ، و إن هدف إدارة المنظمة من تقييم الأداء معالجة نقاط الضعف لديهم .

٤/ إشعار الموظف بمسؤوليته ، إذا عندما يدرك العاملون إن نشاطهم و جهودهم موضع تقييم من قبل رؤسائهم ، و أن نتائج هذا التقييم سترتب عليها إتخاذ قرارات مهمة تتعلق بمستقبلهم الوظيفي سوف يسعدون بالمسؤولية تجاه أنفسهم و سوف نجدهم يتفانون في بذل الجهود و الطاقات لتأدية أعمالهم على أحسن وجه لكسب الإدارة و رؤسائهم .

٥/ يساعد تقييم الأداء الرؤساء على إتخاذ قرارات تتعلق بالإقتراحات لتحسين أداء المرؤوسين أو إقتراح المكافآت المالية المناسبة و ترقيتهم وكذلك تولي مناصب قيادية أعلى .

(١) علي سعد محمد داؤد ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص: ٧٨-٧٩ .

٦/ تقليل معدل دورات العمل من خلال شغل العاملين بالعدالة و الموضوعية في اتخاذ قرارات شؤون العاملين .

٧/ يزود تقييم الأداء مسئولى إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين و أوضاعهم في المنظمة مما يغير نقاط إنطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم و إنتاجيتهم و مستقبل المنظمة نفسها. (١)

---

(١) عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، ٢٠٠٧ ، ص:٣٦.

## المبحث الثاني

### الأداء في المؤسسات الصناعية

#### مفهوم المؤسسة :

يعرف (فرانسوا بيرو) (Francois Perroux) المؤسسة على أنها : شكل من أشكال الإنتاج بواسطته تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة ، بهدف بيع سلعة أو تقديم خدمات في السوق ، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار .<sup>(١)</sup>

في حين أن الدكتور (محمد سعيد أوكيل) يعرف المؤسسة على أنها : مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المالية التي تستخدم و تسير ، بهدف إنتاج المواد و السلع و الخدمات ، بيعها و توزيعها ، كل ذلك بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة و سائلها المختلفة .<sup>(٢)</sup>

و من خلال هذين التعريفين يتضح أنهما أكثر اتساعاً ، حيث حددا هدف المؤسسة من نشاطها ألا و هو الحصول على دخل ، غير أنهما لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة . و التي أخذ بها الدكتور (ناصر دادي عدون) حيث عرف المؤسسة بأنها : كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و إجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج و تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، و هذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزمني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطه.<sup>(٣)</sup>

(١) ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، الجزائر دار المحمدية ، ط٢ ، ١٩٩٨ ، ص:١٠.

(٢) محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ١٩٩٢ ، ص:٢.

(٣) ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص:١٠-١١.

## خصائص المؤسسة :

على ضوء التعاريف السابقة المقدمة للمؤسسة ، يمكن إجمال أهم خصائص المؤسسة في النقاط الآتية :

- ١/ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة لها حقوق (صلاحيات) و واجبات (مسؤوليات).
- ٢/ القدرة على أداء ما وجدت من أجله .
- ٣/ القدرة على البقاء و التكيف مع الظروف المحيطة من خلال تهيئة مناخ العمل الملائم و توفير اليد العاملة المؤهلة و ضمان التمويل الكافي لاستمرار عملياتها .
- ٤/ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع ، تساهم في نمو الدخل الوطني و توفير متطلبات الأفراد .

٥/ إن المؤسسة تزول إما نتيجة إنقضاء مدتها القانونية ، و إما بزوال مبرر وجودها أو عدم قدرتها على الاستمرار في نشاطها .<sup>(١)</sup>

تعريف المؤسسة الصناعية :

المؤسسة الصناعية عند محمد سعيد أوكيل : هي التي تقوم بإنتاج المواد و السلع الجاهزة للإستهلاك ، و كذلك توفير المعدات و الآلات التي تنتج وسائل الإنتاج بالإضافة إلى توفير الوسائل المادية و البشرية التي ترتبط بعملية الإنتاج بصفة عامة .<sup>(٢)</sup>

أما جوردين مارشال ، فيعرفها كما يلي : المؤسسة الصناعية هي شكل من أشكال التنظيم الإجتماعي ، أو كما يسمه البعض نظام تتصهر فيه العناصر الإقتصادية و القانونية و الإجتماعية في وحدة متكاملة .<sup>(٣)</sup>

(١) عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط ٥ ، ٢٠٠٧ ، ص: ٢٥-٢٦ .

(٢) محمد سعيد أوكيل ، مرجع سبق ذكره ، ص: ٥ .

(٣) جوردين مارشال ، موسوعة علم الإجتماع ، ترجمة و تقديم : محمود الجوهري و آخرون ، القاهرة ، المجلس الأعلى للثقافات ، ٢٠٠٠ ، ص: ١٢١ .

من خلال التعاريف السابقة للمؤسسة الصناعية ، يمكن أن نصوغ التعريف الإجرائي الآتي : (هي تنظيم إجتماعي إقتصادي يقام بطريقة مقصودة و في مكان معلوم من أجل تحقيق أهداف معينة ، و يضم مجموعة من الموارد البشرية و المالية و المادية، و يأخذ طابعا رسميا في تعاملاته ) .

### **الأسس العامة لتقييم الأداء في المؤسسات الصناعية :**

#### **١/ تحديد أهداف المؤسسة :**

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لذلك تضع في الأولوية تحديد هذه الأهداف و دراستها بقصد التعرف على مدى دقتها و واقعيتها و يتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة و تحويله الى مجموعة من الأهداف الإقتصادية و الإجتماعية كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات أوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها و التي تشمل:

\* المجال التسويقي .

\* مجال التحديد و الابتكار أو زيادة الإنتاجية .

\* القيمة المضافة .

\* الموارد المالية و المادية الخاصة بالتمويل .

\* الربحية .

\* أداء العاملين و تطويرهم .

\* المسؤولية اتجاه المجتمع .

#### **٢/ وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف :**

و يقصد بالخطط التفصيلية ، وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد .

### ٣/ تحديد مراكز المسؤولية :

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة هو أن تتوفر فيها معالم واضحة و محددة لتفويض السلطات و تحديد المسؤوليات ، و يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين و لها سلطة إتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة و تحديد النتائج التي سوف تحصل عليها .

### ٤/ تحديد مؤشرات الأداء :

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها و تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم .  
تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمثابة و مراقبة التنفيذ الفعلي و تسجيل النتائج لإستخدامها في الأغراض الإدارية .<sup>(١)</sup>

### مستويات تقييم الأداء في المؤسسات الصناعية :

#### ١/ تقييم الأداء الكلي للمؤسسة :

يلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة الصناعية في التقييم الكلي المتكامل لنتائج الأعمال الأخيرة و كافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية ، و تشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل كما يلي :

\* دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها و إعطاء الرأي و التوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في أدائها و تفادي جوانب الضعف اضافة الى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة .

\* إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالإعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام حيث يثمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي أستعملت في عملية التقييم .

(١) عقيل جاسم عبدالله ، تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر ، عمان ، ١٩٩٩ ، ص: ١٩٤-١٩٥ ..

## ٢/ تقييم الأداء على المستوى الجزئي :

يعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملًا و متممًا للتقييم على المستوى الكلي حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام و مراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالإستفادة من نظرة أكثر دقة و أكثر تعبير عن المستوى الحقيقي للأداء ، و تتطلب عملية تقييم الأداء على المستوى الجزئي قيام كل مسئول و مدير قسم بإعداد تقييم للأداء في قسمه مسترشد بالخطط و الأحرف المحددة و ذلك من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه و إتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الإنحرافات .

\* مفاتحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الإنحرافات و المقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها .

\* إعداد تصحيح سنوي عن تقييم الأداء للتقييم يتضمن جميع الإجراءات و التعليمات و الأساليب الخاصة بعملية التقييم ، و يرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل .

## ٣/ تقييم الأداء على المستوى الفردي :

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظائفهم و المساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم و ذلك بالتعريف على مستوى الأداء الحالي و المتوقع للعاملين بمختلف الوظائف و المستويات في المؤسسة و يعد تقييم أداء العاملين من الوظائف و الأنشطة الأساسية في المؤسسة بإعتباره يشكل حاجز الأساس للأداء ككل .<sup>(١)</sup>

(١) محمد عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في كل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، ٢٠١٣ ، ص: ٩٥-٩٧ .

# الفصل الرابع

## التحليل والمناقشة

## المبحث الأول

### نبذة عن شركة مصانع الغلال المحدودة عطبرة

#### النشأة والفكرة :

جاءت الفكرة بإنشاء شركة لطحن القمح بمدينة عطبرة سدا للنقص الحادث في سبعة الدقيق في تلك الفترة ١٩٨٧م ، وجاءت بمبادرة كريمة وذكية من رجل الأعمال الطيب الذكر المغفور له بإذن الله سليم علي أحمد وكان هو المالك للأرض التي شيدت عليها الشركة بموقعها الحالي بمدينة عطبرة إحدى أكبر مدن ولاية نهر النيل وهي من الولايات الشمالية بالسودان و بالمنطقة الصناعية الجديدة المخططة بمنطقة الإمتداد الشمالي بمدينة عطبرة فكانت الفكرة و الموقع و النشأة .

#### النشاط والمساهمون :

تقوم شركة مصانع طحن الغلال المحدودة - عطبرة بطحن القمح وإنتاج الدقيق وخلفاته من ردة وكسر و هبو وريش وغيره وكل المخلفات ذات فائدة مع المنتفع منها وبها .

وقد إستجلبت لها المكونات وهي أحدث تقنيات القمح المتواصلة التطور من شركة بولر مياق (BUHLER MIAG) بسويسرا وتم تركيب الهيكل الحديدي بواسطة شركة فرنسية تسمى إختصارا A.C.M.B بإشراف شركة التنمية العقارية ومجموعة المهندسين المعماريين وكان التركيب في أواخر عقد الثمانيات ١٩٨٩م ليتم تشغيل المصنع تجريبيا في أغسطس من العام ١٩٩١م ومن ثم كان الإنطلاق و التغيير و التحديث وفق مقتضيات المرحلة من كمبيوتر و إنترنت وماكينات حديثة وصوامع للقمح ولأزال التحديث و التطوير يجري بسرعة وبتوفيق شديد وبتضافر جهود وإخلاص في العمل ودراية بما يدور في الساحة الخارجية ومتابعة لها وبتوفيق من قبل وبعد الله سبحانه وتعالى .

## المساهمون :

شركة التنمية الإسلامية بنسبة ٨٦% .

بقية المساهمون بنسبة ١٤% وهم :

١- بنك فيصل الإسلامي .

٢- الشيخ عبد الباسط .

٣- شركة أب حمد .

٤- شركة الرصاف .

٥- وكان مبتدأ رأس المال للشركة ٢٥,٠٠٠,٠٠٠ جنيه (خمسة وعشرون مليون

جنيه سوداني) .

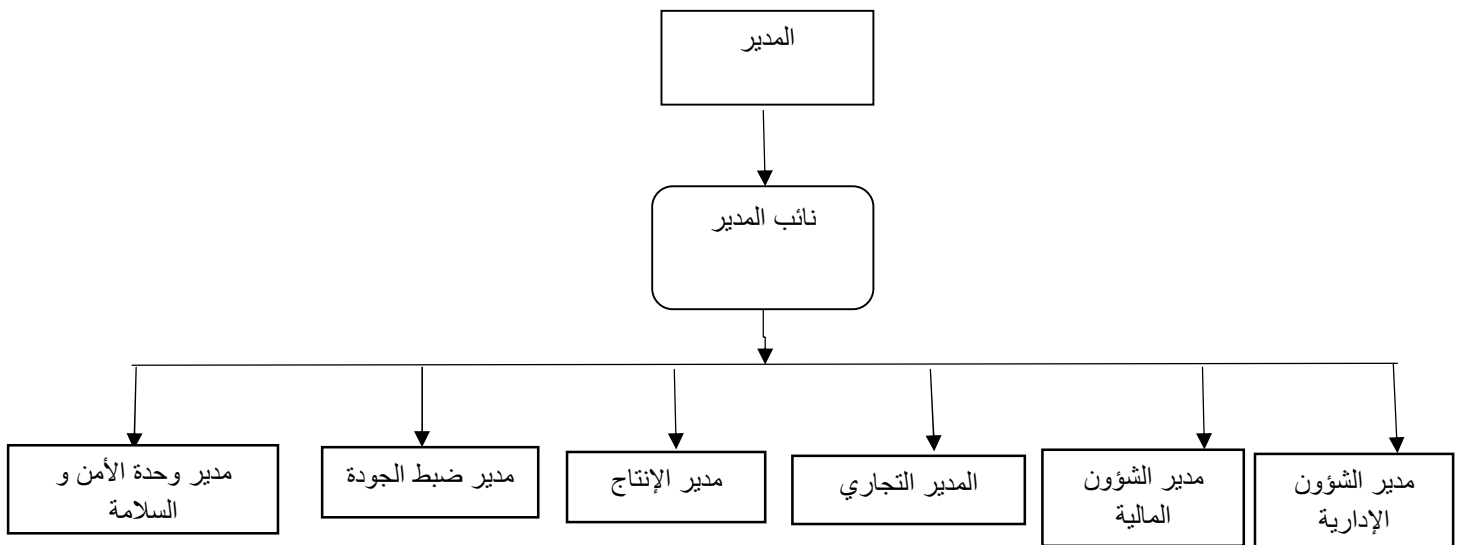
## الهيكل الإداري التنظيمي :

٦- ما أن كان تشغيل المصنع في أغسطس ١٩٩١م وإفتتاحه بواسطة الشهيد

المشير/ الزبير محمد صالح النائب الأول لرئيس الجمهورية حتى بدأ وضع لائحة

العمل الإدارية التي تنظم حركة العمل وتهدى سبله بواسطة مختصين في هذا

المجال من معهد تطوير الإدارة بالخرطوم ووضع الهيكل الإداري على النحو التالي:



المصدر : الشركة

وتعمل هذه الهيكلية الإدارية الموضحة بالرسم وفق لائحة عمل منظمة ووفق تعليمات إدارية وفنية محكمة مما سهل كثيرا من انسياب العمل بالصورة المثلى وفي سبيل النهوض و تحقيق الطفرة في مجال التطور و العولمة فقد أدخل الحاسوب في كل إدارات الشركة وتم ربطه بشبكة عمل بكل الأقسام راسا إلى المدير العام وتم تركيب الشبكة بواسطة مختصين في هذا المجال وتم وضع برنامج خاص لكل قسم من هذه الأقسام يحوي كل ما يتعلق من عمل في القسم بسهولة ويسر .

### **العمالة :**

تقسم العمالة بالشركة إلى ٣ أقسام :

- وظائف عليا متعاقدة بعقود عمل .
- وظائف أخرى وفق هيكل راتبي موحد للعمال و الموظفين كل على حدى.
- عمالة غير مهرة متعاقدة بعقود لمدة عام تجدد سنويا .

ويسير العمل بنظام الورديتين الطويلتين ١٢ ساعة إبتداء الثامنة صباحا و حتى الثامنة مساء و العكس وهكذا دواليك ، والعدد الكلي نحو ١٢٦ عامل بالإضافة لعمال الشحن و التفريغ (العتالة) وهم خارج الهيكل الإداري للشركة ويعملون باليومية .

### **تصنيف العمالة :**

تصنف العمالة بالشركة على أساس الإدارات الخمس التابعة رأسا للمدير العام وهي كالآتي :

#### ١/ القسم الإداري :

ويشمل موظفو القسم ، سائقو العربات ، المراسلات ، الجنائني عمال النظافة ، عمال الصحة ، سكرتارية المدير العام ، مكتب متابعة الخرطوم الذي يباشر عمله مع جميع الأقسام ولكن تبعيته الإشرافية للقسم الإداري هذا بجانب مدير القسم المسؤول .

#### ٢/ القسم المالي :

ويشمل رئيس الحسابات ، موظفو القسم ، أمين الخزينة هذا جانب مدير القسم المسؤول .

#### ٣/ القسم التجاري :

ويشمل قسم مبيعات الدقيق ، مبيعات الردة المخلفات ، المخزن العمومي ، مخزن الدقيق ، مخزن خام القمح الوارد ، عمال نظافة القمح ، عمال الشحن و التفريغ هذا جانب مدير القسم المسؤول .

#### ٤/ قسم الإنتاج :

ويشمل الطحانين ، عمال الترطيب ، الكنترول ، الكهرياء ، الورشة ورشة النجارة ، عمال تعبئة الدقيق و الردة . هذا جانب كبير الطحانين ومدير القسم المسؤول .

#### ٥/ قسم الأمن و السلامة :

ويشمل . قسم الاستقبال. الخفراء (حرس البوابات) . مرابطي الشرطة الشعبية وهم الحراسة المسلحة بالشركة هذا بجانب مدير القسم المسؤول .

## ٦/ قسم ضبط الجودة:

هذا القسم تم إنشاؤه حديثاً وأضيف لإدارات الشركة ولكن حتى الآن لم يكون له هيكلية إدارية معينة ولم يفتح رسمياً، وإنما عين له مدير قسم متعاقد ومهندسين وسيتم لاحقاً تكملة كادره الفني إن شاء الله.

## المبحث الثاني

### تحليل البيانات

في هذا المبحث يعرض الباحثون الإجراءات العملية للدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفرضيات على النحو الآتي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية.

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية.

ثالثاً: تحليل بيانات عبارات الاستبانة واختبار الفرضيات.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية في الآتي:

١ / أداة الدراسة:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي تستخدمها الباحثون في جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث أن للاستبيان مزايا منها:

١ / يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

٢ / سهولة تكلفته وسهولة تطبيقه.

٣ / سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.

٤ / يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة للتفكير .

٥ / يشعر المجيبون بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

## ٢/ وصف الاستبانة:

أرفق الباحثون مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة ومحتويات الاستبانة وتحتوي الاستبانة على قسمين رئيسيين:  
القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة حيث يحتوي على بيانات (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي)

القسم الثاني: تضمن فرضيات الدراسة، حيث يتكون إجابات: هما:  
(أوافق، محايد، لاأوافق)

٣/ وحدات المشاهدة: تتكون وحدات المشاهدة من مجموع الموظفين بشركة مصانع طحن الغلال المحدودة.  
نسبة الاستجابة:

| م | البيان                          | الاستجابة |
|---|---------------------------------|-----------|
| ١ | مجموع الاستبيانات الموزعة       | ٣٠        |
| ٢ | مجموع الاستبانة التي تم إرجاعها | ٣٠        |
| ٣ | الاستبانة التي لم تسترد         | ٠         |
| ٤ | مجموع الاستبانة المستخدمة       | ٣٠        |
| ٥ | نسبة الاستجابة                  | ١٠٠%      |

### المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

حرص الباحث على تنوع وحدات المشاهدة وأن هذا التنوع في خصائص المبحوثين له علاقة بأرائهم في الإدارة بالمشاركة وأثرها على الرضا الوظيفي والتميز المؤسسي.

## أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

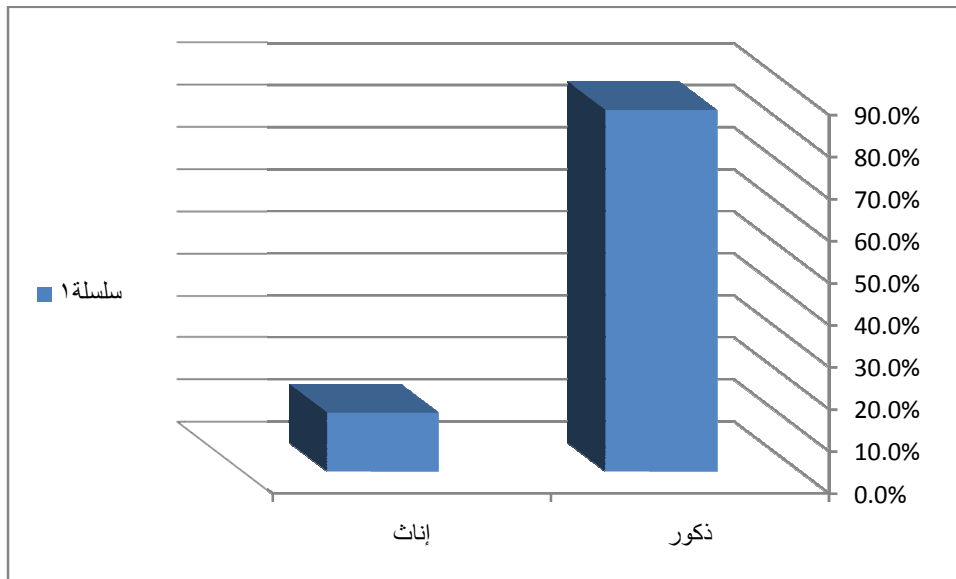
جدول (٣-١): توزيع المبحوثين حسب النوع

| النوع   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | ٢٦      | ٨٦.٠%  |
| أنثى    | ٤       | ١٤.٠%  |
| المجموع | ٣٠      | ١٠٠.٠% |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-١) أن نسبة ٨٦.٠% من أفراد العينة المبحوثة كانوا ذكور وهي النسبة الأكبر، أما نسبة ١٤.٠% فقط من أفراد العينة المبحوثة كانوا إناث .

شكل (٣-١): توزيع المبحوثين حسب النوع:



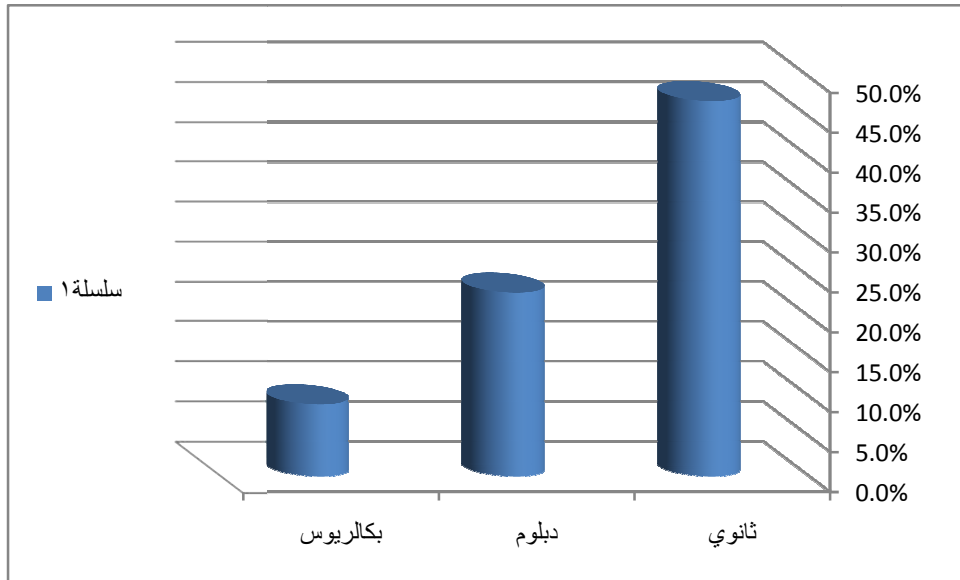
جدول (٢-٣): يوضح المؤهل العلمي:

| النسبة | التكرار | النوع     |
|--------|---------|-----------|
| ٤٧%    | ١٤      | ثانوي     |
| ٢٣%    | ٧       | دبلوم     |
| ٣٠%    | ٩       | بكالوريوس |
| ١٠٠%   | ٣٠      | المجموع   |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٢-٣) أن نسبة ٠.٧٤% من أفراد العينة المبحوثة كان مؤهلهم العلمي ثانوي، و ٢٣% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم دبلوم، والبكالوريوس جاءت نسبتهم ٣٠%

شكل (٢-٣): توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي:



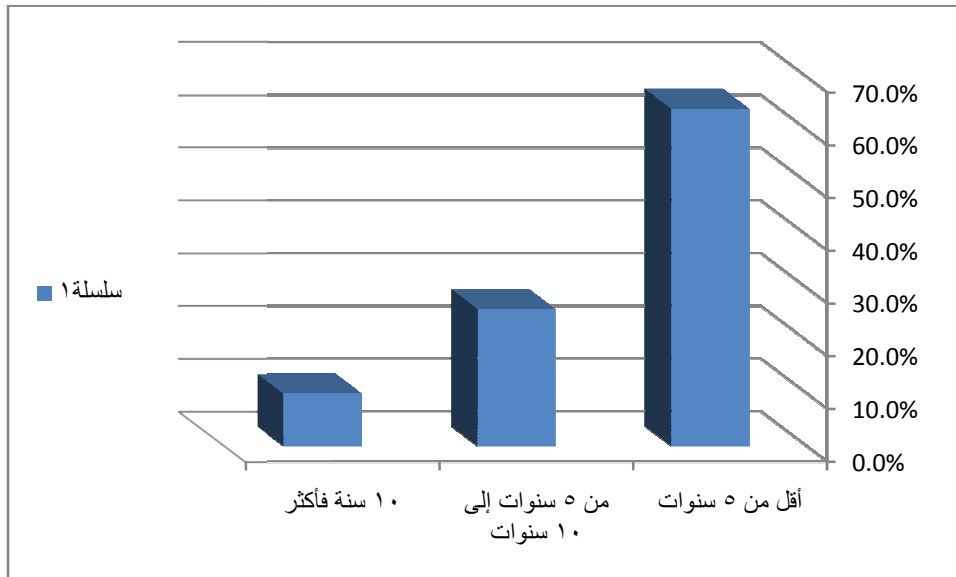
جدول (٣-٣): يوضح سنوات الخبرة:

| النوع          | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| أقل من ٥ سنوات | ١٩      | ٦٤%    |
| ٥ إلى ١٠ سنوات | ٨       | ٢٦%    |
| ١٠ فأكثر       | ٣       | ١٠%    |
| المجموع        | ٣٠      | ١٠٠%   |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-٣) أن نسبة ٦٤.٠% من أفراد العينة المبحوثة كانت خبرتهم أقل من ٥ سنوات، أما الذين سنوات خبرتهم ٥ سنوات إلى ١٠ جاءت نسبتهم ٢٦% والذين خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات هم الفئة الأقل إذ بلغت نسبتهم ١٠% من أفراد عينة الدراسة.

شكل (٣-٢): توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي:



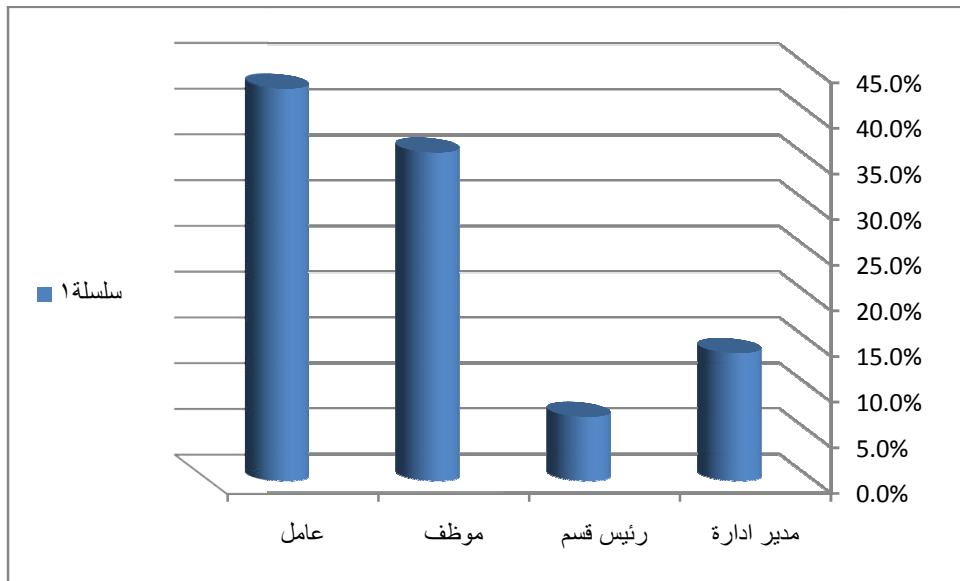
جدول (٣-٤): يوضح الدرجة الوظيفية:

| النسبة | التكرار | النوع      |
|--------|---------|------------|
| ١٤%    | ٤       | مدير إدارة |
| ٧%     | ٢       | رئيس قسم   |
| ٣٦%    | ١١      | موظف       |
| ٤٣%    | ١٣      | عامل       |
| ١٠٠%   | ٣٠      | المجموع    |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-٤) أن نسبة ١٤.٠% من أفراد العينة المبحوثة كانوا مدرء إدارة ، أما رؤساء الأقسام بلغت نسبتهم ٧%، و الموظفين من أفراد عينة الدراسة بلغت نسبتهم ٣٦%، والعمال هم الفئة الأكبر من المبحوثين إذ بلغت نسبتهم ٤٣%.

شكل (٣-٢): توزيع المبحوثين حسب الدرجة الوظيفية:



## ثانياً: البيانات الثانوية (محور العلاقات العامة):

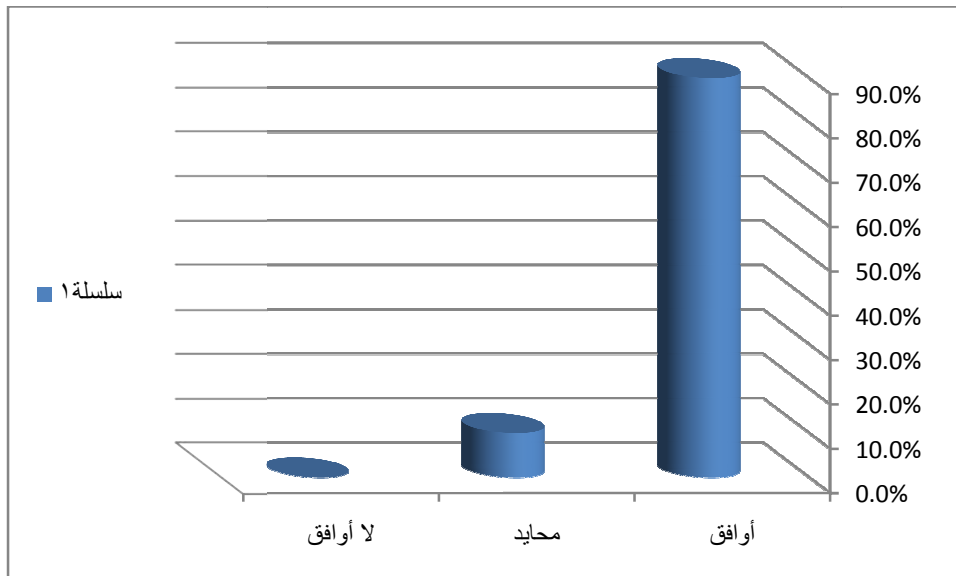
جدول (٣-٥): تستهدف العلاقات العامة زيادة فعالية الأداء.

| النوع    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| أوافق    | ٢٧      | ٩٠%    |
| محايد    | ٣       | ١٠%    |
| لا أوافق | --      | --     |
| المجموع  | ٣٠      | ١٠٠%   |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-٥) أن نسبة الذين يوافقون على أن العلاقات العامة تستهدف زيادة فعالية الأداء هم الفئة الأكبر إذ بلغت نسبتهم ٩٠% أما المحايدون بلغت نسبتهم ١٠% فقط من المبحوثين.

شكل (٣-٥): يوضح ما إذا كان العلاقات العامة تستهدف زيادة فعالية الأداء.

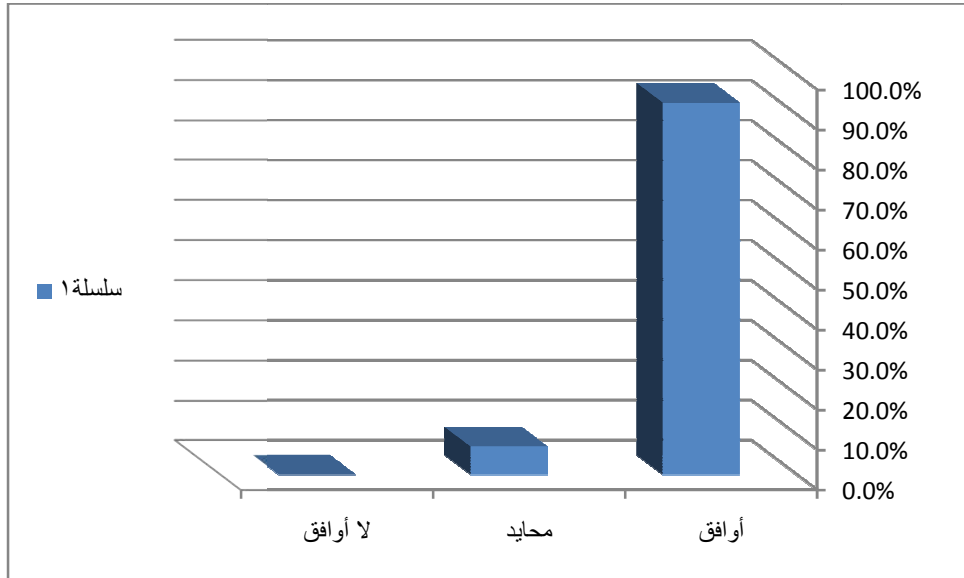


جدول (٦-٣): تساعد العلاقات العامة بالارتقاء بأداء المؤسسة:

| النسبة | التكرار | النوع    |
|--------|---------|----------|
| ٩٣%    | ٢٨      | أوافق    |
| ٧%     | ٢       | محايد    |
| --     | --      | لا أوافق |
| ١٠٠%   | ٣٠      | المجموع  |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٦-٣) أن نسبة الذين يوافقون على أن العلاقات العامة تساعد بالارتقاء بأداء المؤسسة هم الفئة الأكبر إذ بلغت نسبتهم ٩٣% من أفراد عينة الدراسة أما المحايدون بلغت نسبتهم ٧% فقط، ولا يوجد من لا يوافق على ذلك. شكل (٦-٣): يوضح ما إذا كان العلاقات العامة تساعد بالارتقاء بأداء المؤسسة:



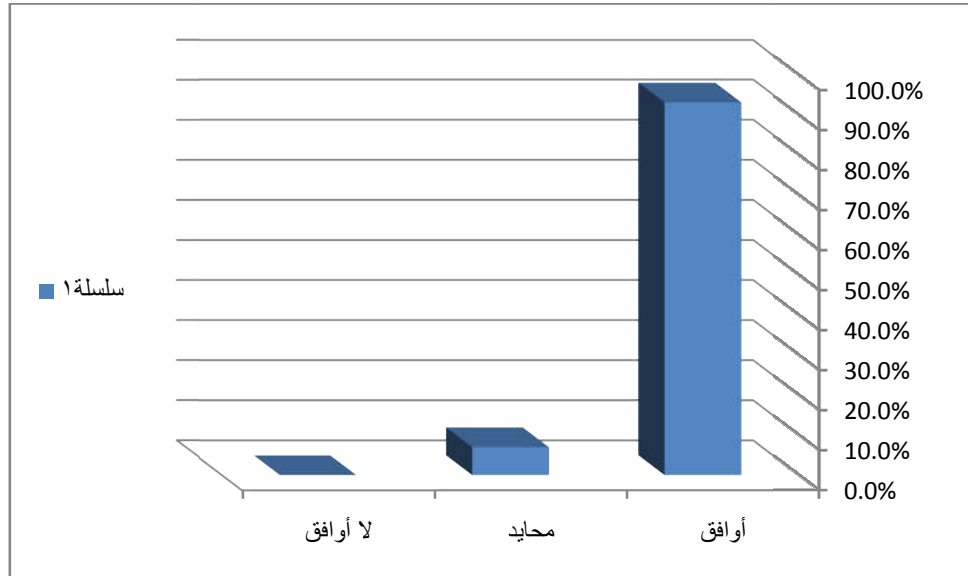
جدول (٧-٣): تساهم العلاقات العامة بتحسين جودة الأداء:

| النسبة | التكرار | النوع    |
|--------|---------|----------|
| ٩٣%    | ٢٨      | أوافق    |
| ٧%     | ٢       | محايد    |
| --     | --      | لا أوافق |
| ١٠٠%   | ٣٠      | المجموع  |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٧-٣) أن نسبة الذين يوافقون على أن العلاقات العامة تساعد بتحسين جودة الأداء هم الفئة الأكبر، إذ بلغت نسبتهم ٩٣% أما المحايدون بلغت نسبتهم ٧% فقط ولا يوجد من لا يوافق.

شكل (٧-٣): يوضح ما إذا كان العلاقات العامة تساهم في تحسين جودة الأداء.



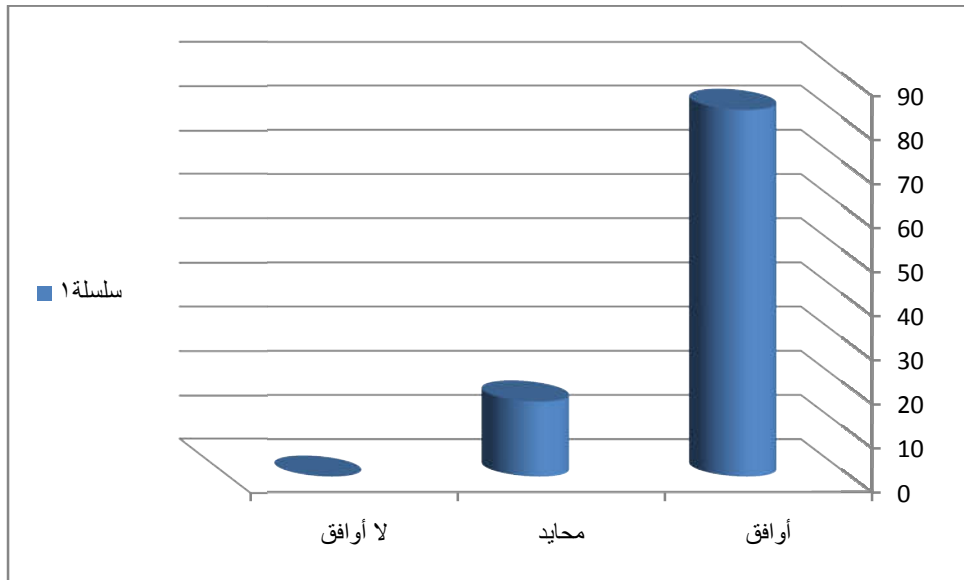
جدول (٣-٨): ترتبط العلاقات العامة بصورة كبيرة بالتعريف بأداء المؤسسة:

| النوع    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| أوافق    | ٢٥      | ٨٣%    |
| محايد    | ٥       | ١٧%    |
| لا أوافق | --      | --     |
| المجموع  | ٣٠      | ١٠٠%   |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-٨) أن نسبة الذين يوافقون على أن العلاقات العامة ترتبط بصورة كبيرة بالتعريف بأداء المؤسسة بلغت نسبتهم ٨٣% أما المحايدون بلغت نسبتهم ١٧% فقط، ولا يوجد من لا يوافق على ذلك.

شكل (٣-٨): يوضح ما إذا كان ترتبط العلاقات العامة بصورة كبيرة بالتعريف بأداء المؤسسة:



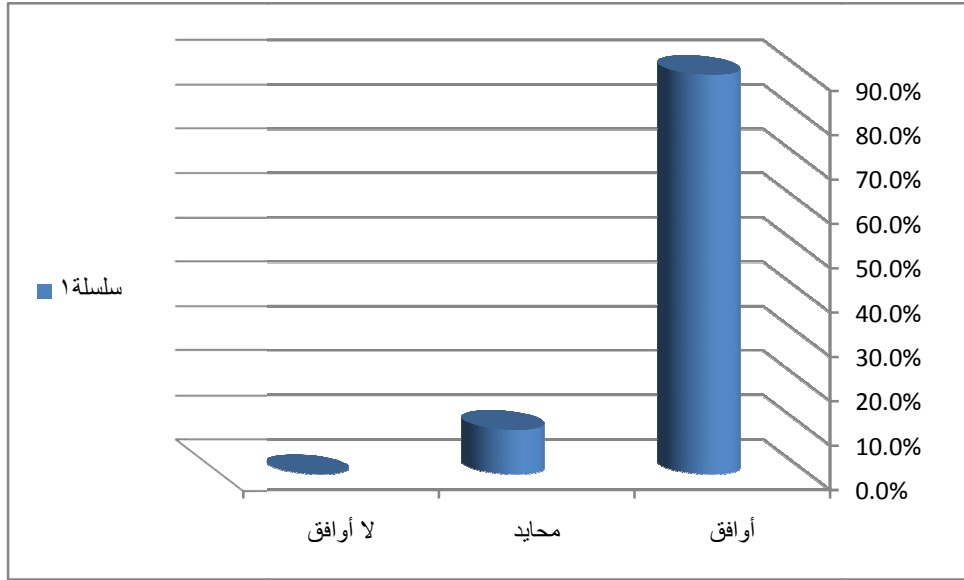
جدول (٣-٩): تساهم المهارات الشخصية في الاتصال في تحسين الأداء:

| النسبة | التكرار | النوع    |
|--------|---------|----------|
| ٩٠%    | ٢٧      | أوافق    |
| ١٠%    | ٣       | محايد    |
| --     | --      | لا أوافق |
| ١٠٠%   | ٣٠      | المجموع  |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يوضح الجدول (٣-٥) أن نسبة الذين يوافقون على أن المهارات الشخصية تساهم في الاتصال في تحسين الأداء هم الفئة الأكبر إذ بلغت نسبتهم ٩٠% والمحايدون بلغت نسبتهم ١٠% فقط من أفراد عينة الدراسة.

شكل (٣-٥): يوضح ما إذا كان العلاقات العامة تستهدف زيادة فعالية الأداء.



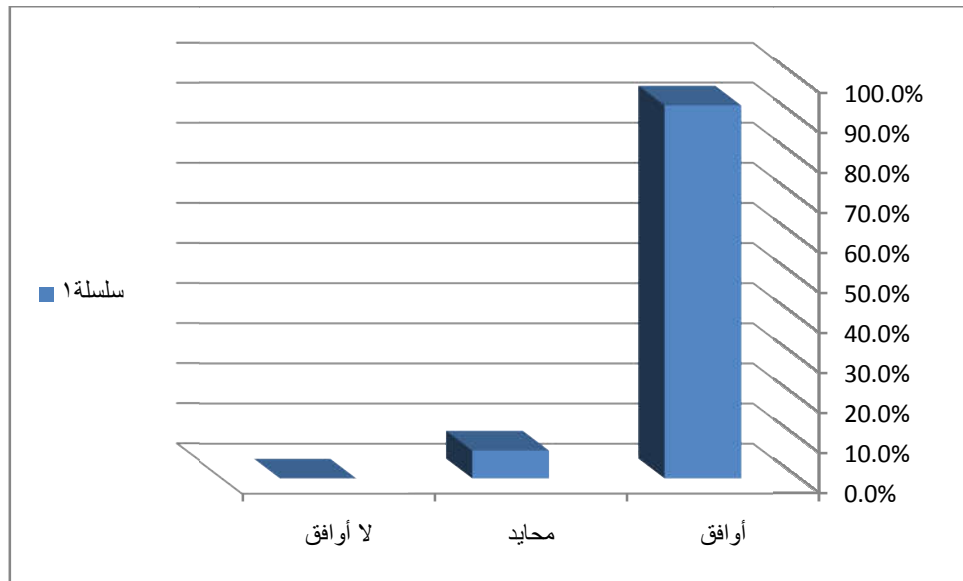
جدول (٣-١٠): تقوم العلاقات العامة بانتقاء وسائل اتصال مناسبة لتزيد من فاعلية الأداء:

| النوع    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| أوافق    | ٢٨      | ٩٣%    |
| محايد    | ٢       | ٧%     |
| لا أوافق | --      | --     |
| المجموع  | ٣٠      | ١٠٠%   |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١٠) أن نسبة الذين يوافقون على أن العلاقات العامة تقوم بانتقاء وسائل اتصال مناسبة لتزيد من فاعلية الأداء هم الفئة الأكبر، إذ بلغت نسبتهم ٩٣% أما المحايدون بلغت نسبتهم ٧% فقط ولا يوجد من لا يوافق.

شكل (٣-٧): يوضح ما إذا كان العلاقات تقوم بانتقاء وسائل اتصال مناسبة لتزيد من فاعلية الأداء:



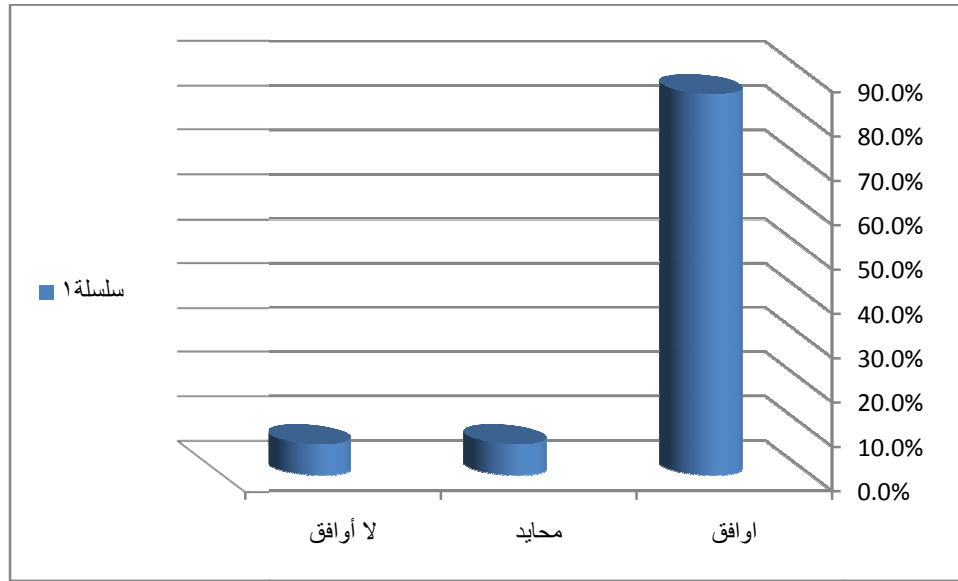
جدول (١١-٣): تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءة الأداء:

| النوع    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| أوافق    | ٢٨      | ٨٦%    |
| محايد    | ٢       | ٧%     |
| لا أوافق | ٢       | ٧%     |
| المجموع  | ٣٠      | ١٠٠%   |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (١١-٣) أن نسبة الذين يوافقون على عملية الاتصال تتعرض لبعض المعوقات التي من شأنها تقلل من كفاءة الأداء بلغت نسبتهم ٨٦% أما المحايدون بلغت نسبتهم ٧% والذين لا يوافقون على ذلك بلغت نسبتهم ٧% أيضاً من أفراد عينة الدراسة.

شكل (١١-٣): يوضح ما إذا كان عملية الاتصال تتعرض لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءة الأداء:



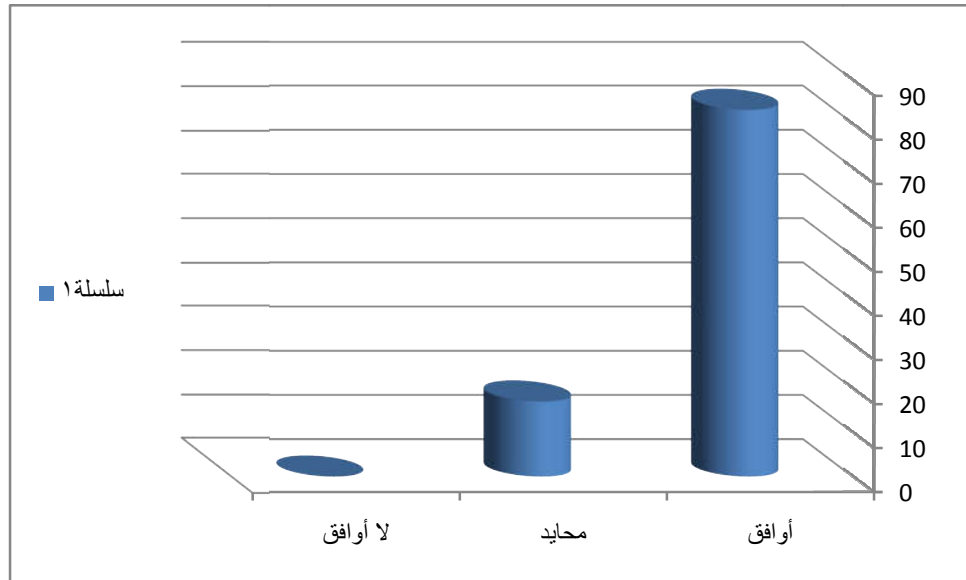
جدول (١٢-٣): كسب تأيد الجمهور للمؤسسة يزيد من فاعلية الأداء:

| النوع    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| أوافق    | ٢٥      | %٨٣    |
| محايد    | ٥       | %١٧    |
| لا أوافق | --      | --     |
| المجموع  | ٣٠      | %١٠٠   |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (١٢-٣) أن نسبة الذين يوافقون على كسب تأيد الجمهور للمؤسسة يزيد من فاعلية الأداء بلغت نسبتهم %٨٣ أما المحايدون بلغت نسبتهم %١٧ فقط، ولا يوجد من لا يوافق على ذلك.

شكل (١٢-٣): يوضح ما إذا كان كسب تأيد الجمهور للمؤسسة يزيد من فاعلية الأداء



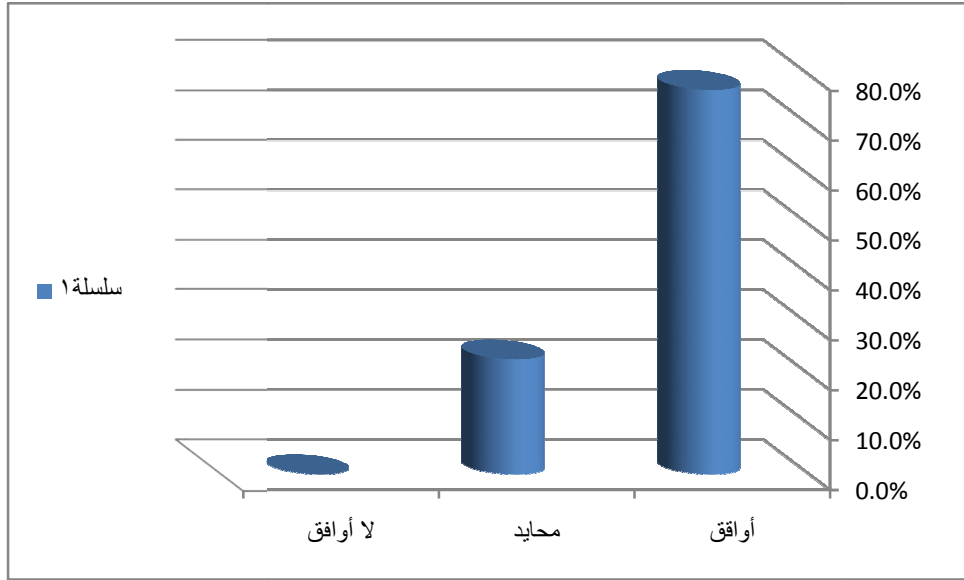
جدول (٣-١٣): يساعد الجمهور في قياس أداء المؤسسة:

| النسبة | التكرار | النوع    |
|--------|---------|----------|
| ٧٧%    | ٢٣      | أوافق    |
| ٢٣%    | ٧       | محايد    |
| -      | -       | لا أوافق |
| ١٠٠%   | ٣٠      | المجموع  |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١٣) أن نسبة الذين يوافقون على أن الجمهور يساعد في قياس أداء المؤسسة بلغت نسبتهم ٧٧% أما المحايدون بلغت نسبتهم ٢٣% فقط، نلاحظ أن هناك تباين في وجهات النظر ولا يوجد من لا يوافق على ذلك.

شكل (٣-١٣): يوضح ما إذا كان الجمهور يساعد في قياس أداء المؤسسة:



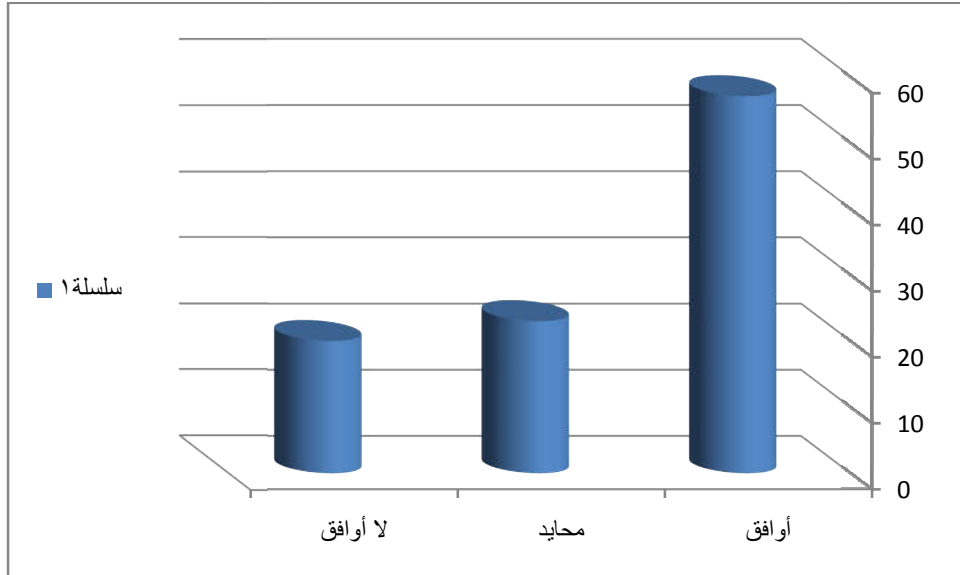
جدول (٣-١٤): يعبر الجمهور الخارجي عن رأيه في أداء المؤسسة بصورة أكبر من الجمهور الداخلي:

| النوع    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| أوافق    | ١٧      | ٥٧%    |
| محايد    | ٧       | ٢٣%    |
| لا أوافق | ٦       | ٢٠%    |
| المجموع  | ٣٠      | ١٠٠%   |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١٤) أن نسبة الذين يوافقون على أن الجمهور الخارجي يعبر عن رأيه في أداء المؤسسة بصورة أكبر من الجمهور الداخلي بلغت نسبتهم ٥٧% أما المحايدون بلغت نسبتهم ٢٣% فقط، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم ٢٠%.

شكل (٣-١٣): يوضح ما إذا كان الجمهور الخارجي يعبر عن رأيه في أداء المؤسسة بصورة أكبر من الجمهور الداخلي



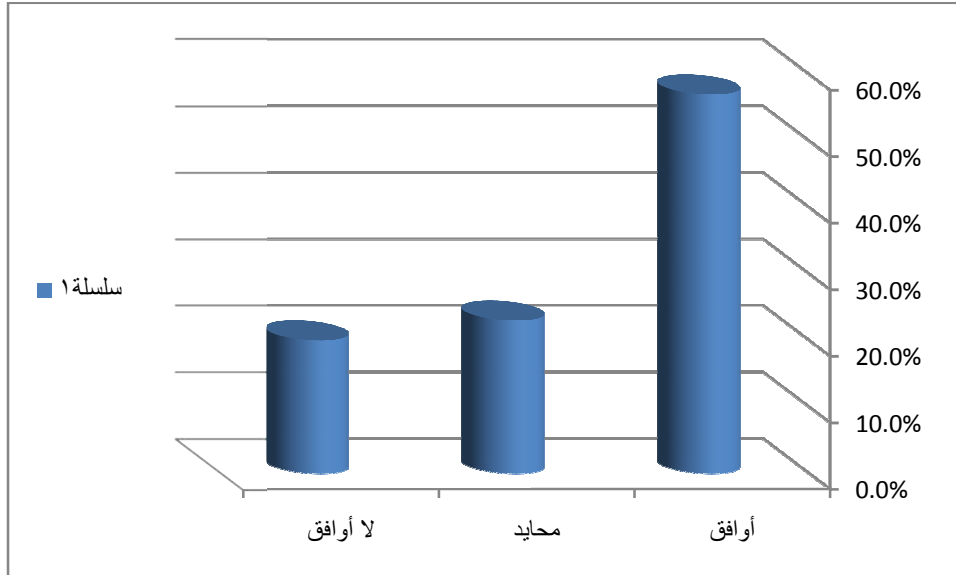
جدول (٣-١٥): يعبر الجمهور الخارجي عن رأيه في أداء المؤسسة بصورة أكبر من الجمهور الداخلي:

| النوع    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| أوافق    | ١٧      | ٥٧%    |
| محايد    | ٧       | ٢٣%    |
| لا أوافق | ٦       | ٢٠%    |
| المجموع  | ٣٠      | ١٠٠%   |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١٥) أن نسبة الذين يوافقون على أن الجمهور الخارجي يعبر عن رأيه في أداء المؤسسة بصورة أكبر من الجمهور الداخلي بلغت نسبتهم ٥٧% أما المحايدون بلغت نسبتهم ٢٣% فقط، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم ٢٠%.

شكل (٣-١٣): يوضح ما إذا كان الجمهور الخارجي يعبر عن رأيه في أداء المؤسسة بصورة أكبر من الجمهور الداخلي



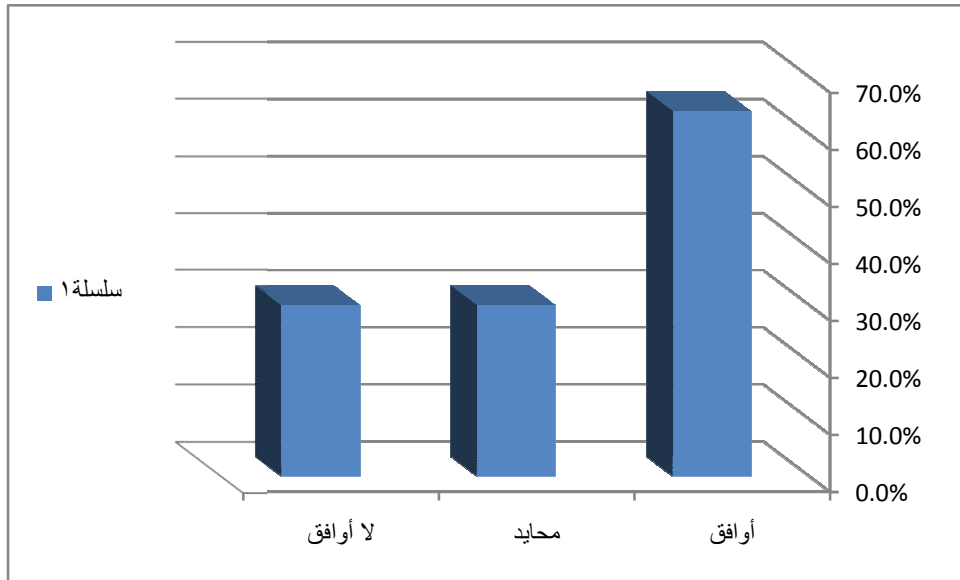
جدول (٣-١٦): للجمهور دور أساسي في زيادة كفاءة الأداء:

| النوع    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| أوافق    | ١٩      | ٦٤%    |
| محايد    | ٩       | ٣٠%    |
| لا أوافق | ٢       | ٦%     |
| المجموع  | ٣٠      | ١٠٠%   |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣-١٦) أن نسبة الذين يوافقون على أن للجمهور دور أساسي في زيادة كفاءة الأداء بلغت نسبتهم ٦٤% أما المحايدون بلغت نسبتهم ٣٠% فقط، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم ٦% من أفراد عينة الدراسة.

شكل (٣-١٣): يوضح ما إذا كان للجمهور دور أساسي في زيادة كفاءة الأداء:



## النتائج :

- ان العلاقات العامة تساهم في مواجهة الأزمات التي تواجه المؤسسة.
- إن العلاقات العامة تساهم في تحقيق المردود الجيد وتحسين صورة المؤسسة.
- تتعرض عملية الاتصال نوعاً ما لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءة الأداء.
- تساهم العلاقات العامة بتحسين جودة جودة الأداء.
- ترتبط العلاقات العامة بصورة كبيرة بالتعريف بأداء المؤسسة.

## التوصيات :

- إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الجانب .
- ضرورة وجود حوافز ثابتة بالمؤسسة .
- ضرورة وجود حدود لمستوى التعامل بين الأفراد.
- خلق بيئة بطرق مدروسة للعلاقات العامة لتطوير أداء المؤسسة والأفراد.

## المصادر والمراجع:

- ١/ إسماعيل مصطفى سالم : العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية ، مطبعة هشام الشيخ ، ١٩٩٩م.
- ٢/ إبراهيم إمام ، العلاقات العامة والمجتمع ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، ١٩٧٥م.
- ٣/ خالد محمد بن حمدان ، وآخرون ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري للنشر ، الأردن ، ٢٠٠٧ م.
- ٤/ دكتور/ حمدي شعبان ، الشركة العربية المتحدة للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م .
- ٥/ سمير حسن ، العلاقات العامة ، مجلة عالم الصفاة، العدد ١١ ، ١٩٧٣م.
- ٦/ جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة (١) ١٩٩٨م.
- ٧/ لسيد محمد بدوي، المجتمع والمشكلات الاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٥م.
- ٨/ فؤاد البكري ، العلاقات العامة بين التخطيط و الإتصال ،(القاهرة : نهضة الشروق للطبع و النشر و التوزيع ، ٢٠٠١) ط١ .
- ٩/ سلامي أسعيداني، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنموية، مذكرة ماجستير غير منشورة، (جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، ٢٠١٠-٢٠١١م).
- ١٠/ علي عوجة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٨م
- ١١/ عبد الحي محمود صالح: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٤م.
- ١٢/ ( دكتور/ حمدي شعبان، الشركة العربية المتحدة للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٨م
- ١٣/ دكتورة مريهان منصور أبو سنة، محاضرات في العلاقات العامة و الإعلان ، ١٤/ عادل حسن ، العلاقات العامة ،(دار النهضة العربية ، ١٩٨٤)، ط٣.
- ١٥/ عيد العزيز مشرف ، نماذج الإتصال في الفنون و الإعلام و التعليم ، الدار المصرية اللبنانية ، ط١ ، ٢٠٠٣م.
- ١٦/ صالح خليل أبو أصبع ، العلاقات العامة و الإتصال الإنساني ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط١ ، ١٩٩٨م.
- ١٧/ طاهر محمود كلادة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن.
- ١٨/ عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر.
- ١٩/ علي محمد و آخرون ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس، القاهرة ، ٢٠٠٤م.
- ٢٠/ صالح خليل أبو أصبع ، العلاقات العامة و الإتصال الإنساني ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط١ ، ١٩٩٨م.
- ٢١/ رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية،الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠١
- ٢٢/ عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ج ١ ، ٢٠٠١م.

- ٢٣/ ويليام ديفرز ، تيودور بيترسون، ت. إبراهيم إمام ، وسائل الإعلام و المجتمع الحديث ، دار المعرفة القاهرة ، ١٩٧٥
- ٢٤/ وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، ٢٠٠٤م
- ٢٥/ علي سعد محمد داؤد ، إدارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، ط٢ ، ٢٠١٣م.
- ٢٦/ فلاح حسن عداوي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، ط١ ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٠م.
- ٢٦/ نصر حمود مزنان فهد ، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، ط١ ، دار صفاء للنشر، عمان ، ٢٠٠٩م.
- ٢٧/ عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، طه ، ٢٠٠٧م.
- ٢٨/ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، ٢٠٠٧م.
- ٢٩/ محمد حربي حسن ، العلاقات العامة ، المفاهيم و التطبيقات ، دار الحكمة للطباعة و النشر ، العراق ، ١٩٩١م.
- ٣٠/ محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية في مجال العربية العامة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٩ م .
- ٣١/ محمد حودت ناصر، الدعاية والإعلام والعلاقات العامة، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع) -١٩٩٨م، ط١.
- ٣٢/ محمد الدبس، الاتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات،(الأردن:إثراء للنشر و التوزيع)،٢٠١١م.
- ٣٣/ محمد ناجي الجوهر، العلاقات العامة و المبادئ و التطبيق، مكتبة الرائد العلمية، ط١، الأردن ، ٢٠٠٠م.
- ٣٤/ محمد فريد الصحن ، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر .
- ٣٥/ مبارك حجير ، التقييم الاقتصادي و المحاسبي ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٩٩م.
- محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ١٩٩٢م.
- ٣٦/ جوردن مارشال ، موسوعة علم الاجتماع ، ترجمة و تقديم :محمود الجوهري و آخرون ، القاهرة ، المجلس الأعلى للثقافات، ٢٠٠٠م.
- ٣٧/ عقيل جاسم عبدالله ، تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر ، عمان ، ١٩٩٩ م،
- ٣٨/ محمد عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في كل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، ٢٠١٣ .
- ٣٩/ \* [http://tayyebah.org/Content.aspx?cid= ٧٣٣](http://tayyebah.org/Content.aspx?cid=٧٣٣)

الملاحق