

## Institutional methods used for organizational processes within public relations in light of standards for developing institutional work - A survey study on government institutions

Maha Mustafa Omer

College of Mass Communication and Public Relations || Fujairah University || United Arab Emirates

**Abstract:** The study aimed to identify the institutional methods used for organizational processes within the Public Relations Department in light of the standards for developing institutional work. The sample of the study consisted of (104) members of a number of government institutions, as this study falls within the descriptive research that depends on the survey method by the questionnaire, and among the most important results of the study: The study proved that there are institutional methods used in the organizational processes of public relations and that they are interconnected and integrated to the end. In order to achieve the objectives set for the institutional development process in the institutions in which they work, which reflects sustainability, improvement and facing external challenges, we find that the majority of the sample respondents consider that the institutional methods of the organizational processes of public relations are the backbone of institutional and organizational development, where the percentage of those who approve was strongly (19.2%) and approved by a percentage of (31.7%) of the total sample surveyed, provided that the organizational processes and methods used within public relations to develop them for institutional work in the short and long term. The study also showed that the organizational processes for public relations and their standards in the development of institutional work within institutions are nothing but a type of administrative development that includes Internal job performance and proper planning, where the results were interpreted by the majority of the respondents sample N agree (39.4%) and strongly agree (19.2%) of the existence of a work environment that uses best administrative practices represented in training and development plans in light of the information revolution for their institutions to develop in line with the career path and work needs. The study also recommended: It is necessary to pay attention to the processes of comprehensive institutional building because it is the nucleus from which the organizational processes used for public relations are based, through review, evaluation and addressing the deficiencies of development plans for institutional work that suffer from weaknesses and deficiencies due to the lack of specialized and qualified competencies to develop and evaluate those plans. In addition to the existence of another body that is concerned with the continuous evaluation and accountability.

**Keywords:** institutional methods, organizational processes, public relations, standards, development of institutional work.

## الأساليب المؤسسية المستخدمة للعمليات التنظيمية داخل العلاقات العامة في ضوء معايير تطوير العمل المؤسسي - دراسة مسحية على المؤسسات الحكومية

مها مصطفى عمر

كلية الاتصال الجماهيري والعلاقات العامة || جامعة الفجيرة || دولة الإمارات العربية المتحدة

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المؤسسية المستخدمة للعمليات التنظيمية داخل إدارة العلاقات العامة في ضوء معايير تطوير العمل المؤسسي؛ وتكونت عينة الدراسة من (104) عضواً لعدد للمؤسسات الحكومية؛ حيث تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التي تعتمد على منهج المسح بالاستبانة، ومن أهم نتائج الدراسة: أثبتت الدراسة أن هناك أساليب مؤسسية مستخدمة في العمليات التنظيمية للعلاقات العامة وأنها مترابطة ومتكاملة بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير المؤسسي بالمؤسسات التي يعملون فيها وهو ما يعكس الاستدامة والتحسين ومواجهة التحديات الخارجية، نجد بأن أغلبية أفراد العينة المبحوثين يعتبرون أن الأساليب المؤسسية للعمليات التنظيمية للعلاقات العامة هو عصب التطوير المؤسسي والتنظيمي حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة (19.2%) والموافقين بنسبة (31.7%) من إجمالي العينة المبحوثة، على أن العمليات التنظيمية وأساليبها المستخدمة داخل العلاقات العامة لتطويرها للعمل المؤسسي على المدى القريب والبعيد. كما أظهرت الدراسة أن العمليات التنظيمية للعلاقات العامة ومعاييرها في التطوير للعمل المؤسسي داخل المؤسسات ما هي إلا نوع من أنواع التطوير الإداري يتضمن الأداء الوظيفي الداخلي والتخطيط السليم. حيث فسرت النتائج بأن أغلبية أفراد عينة المبحوثين موافقين (39.4%) والموافقين بشدة بنسبة (19.2%) على وجود بيئة عمل تستخدم أفضل الممارسات الإدارية ممثلة في خطط التدريب والتطوير في ظل الثورة المعلوماتية لمؤسساتهم لتطوير ما يتوافق مع المسار الوظيفي واحتياجات العمل. كما أوصت الدراسة: لابد من الاهتمام بعلميات البناء المؤسسي الشامل لأنه النواة التي تنطلق منها العمليات التنظيمية المستخدمة للعلاقات العامة وذلك من خلال المراجعة والتقييم ومعالجة القصور لخطط التطوير للعمل المؤسسي التي تعاني من ضعف وقصور بسبب عدم وجود كفاءات متخصصة ومؤهلة لوضع تلك الخطط وتقييمها، كما لابد من وجود جهة أخرى تُعنى بالتقييم والمحاسبة بصورة مستمرة.

الكلمات المفتاحية: الأساليب المؤسسية، العمليات التنظيمية، العلاقات العامة، معايير، تطوير العمل المؤسسي.

## المقدمة.

تشكل الأساليب المؤسسية للعمليات التنظيمية في إدارة العلاقات العامة هي إحدى الركائز الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإداري الداخلي؛ والذي يعتمد على فعالية الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة. لذلك تعتبر الأساليب المؤسسية للعمليات التنظيمية من أهم الطرق والقنوات التي تتبعها إدارة العلاقات العامة في تطوير عملها المؤسسي؛ فضمنياً هي مجموع عمليات الاتصال والعمليات الإدارية التي تنظم العمل داخل المؤسسة وتخلق جوّاً من التفاهم والتعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة والعمل على تطوير المؤسسة من جهة والتواصل مع جمهورها من جهة ثانية. باعتبارها العصب الرئيسي لنقل وتنظيم البيانات والمعلومات ونشر النظم الإدارية التي تساعد بالسماح في عملية اتخاذ قرارات عقلانية وسليمة وإذا كانت الأساليب المؤسسية ضرورة حتمية في جميع مراحل العمل المؤسسي التي يمكننا أن نسميها إعادة التصميم المفاهيمي والتي من بينها معايير إدارة العلاقات العامة واستراتيجيتها في هذا السياق الإداري المتعلق بتطوير شبكات العمليات التنظيمية المؤسسي؛ عن طريق الحوار الاتصالي التنظيمي المؤسسي الذي أثبتت فعاليته في تحسين التواصل وتسهيل الاتصال الثنائي الاتجاه؛ الذي أدى إلى إعادة صياغة هذا الأساليب المؤسسية بشكل يساعد على بلورة الأساليب المؤسسية المستخدمة في إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسات والمواقف والاتجاهات والحلول للمشكلات المستمدة أساساً من المواقف والممارسات في تطوير العمل المؤسسي؛ إذ لم تعد العمليات التنظيمية التقليدية قادرة على إحداث هذا التغيير؛ بل أصبحت غير قادرة على التعامل مع التأثير المباشر والفعال لإدارة العلاقات العامة خاصة فيما يتعلق بأسلوب تطوير العمل المؤسسي. فالعلاقات العامة الحديثة أصبحت لها ثقافة استراتيجية إدارية ذات نشاط اتصال متكامل لتطوير العمل المؤسسي في مجالاته المختلفة؛ ونشر الوعي بالعناصر الأساسية لتطوير العمل المؤسسي بين جميع العاملين باعتباره الركيزة المؤسسية لاستراتيجية العمليات التنظيمية التي تعزز قدرات ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات ذات التطورات التقنية في مختلف عملياتها التنظيمية؛ ودورها في زيادة فعالية الأساليب المؤسسية الحديثة للعلاقات العامة ومعاييرها لتطوير العمل المؤسسي، وذلك لأنها مصدر تكوينها وعاملاً في نشرها والتعبير عنها.

### مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة هذه الدراسة في دور العلاقات العامة في معرفة العمليات التنظيمية وأساليبها في تطوير العمل المؤسسي؛ والحوافز التنظيمية الإدارية التي تسببها على المستويات التنظيمية المختلفة وما الأسلوب المؤسسي المستخدم للعلاقات العامة لحل المشكلات التي قد تواجه العمليات التنظيمية في طرق تواصلها بين الإدارة والعاملين أو العكس أو بين العاملين على نفس المستوى داخل المؤسسة، حيث أكدت العديد من الدراسات منها دراسة (هالة ميرغني كلينا، 2015م، الاغا محمد عثمان، 2013) المعايير التي على ضوءها يتم ايجاد أساليب تستخدم كوحدة من أساليب التواصل الفعال لتذليل العقبات التي تعيق عملية العمليات التنظيمية الفعالة وأهميتها للعلاقات العامة داخل المؤسسات باختلاف أنشطتها. ولهذا تأتي هذه الدراسة الحالية مكملية للجهود التي بينتها الدراسات السابقة؛ نظراً لأهمية الأساليب المستخدمة في العلاقات العامة لتطوير المؤسسة.

### تساؤلات الدراسة:

- تكمّن تساؤلات الدراسة من السؤال الرئيسي وهو الأساليب المؤسسية المستخدمة في العمليات التنظيمية لإدارة العلاقات العامة في ضوء معايير تطوير العمل المؤسسي والذي تفرع منه الاسئلة الفرعية وهي كما يلي:
- 1- ما مفهوم ومبادئ العمليات التنظيمية في العلاقات العامة؟
  - 2- ما آليات العمليات التنظيمية والأساليب المؤسسية في تطوير العمل داخل المؤسسة؟
  - 3- ما أهمية الدور الفعال الذي يؤديه العمليات التنظيمية في توجيه السلوك داخل المؤسسة الأساليب المؤسسية في الاهتمام بتحقيق فاعلية العمليات التنظيمية لذلك؟
  - 4- ما دور العمليات التنظيمية للعلاقات العامة في نشر المناخ التنظيمي لتطوير العمل المؤسسي بالمؤسسات؟
  - 5- ما الأساليب المؤسسية للاتصال التنظيمي لإدارة العلاقات العامة التي تعمل على وجودها المؤسسات لتحسين عمالها؟

### الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف كيفية إنشاء أو نشر نوع من قنوات العمليات التنظيمية لتحقيق هدف أساسي عام ينعكس في مصلحة المؤسسة في تحقيق التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.
- التعرف على مدى أهمية العمليات التنظيمية والأساليب المؤسسية الجديدة للعلاقات العامة تحقيقاً لأهدافها وأهداف المؤسسات الحكومية.
- التعرف على خصائص العمليات التنظيمية بالعلاقات العامة. إضافة إلى إبراز المشكلات التي تحول دون تحقيق فعالية داخل مؤسساتها

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة باعتبار أن الأساليب المؤسسية المستخدمة للعمليات التنظيمية هي جوهر العملية الإدارية والتنظيمية داخل العلاقات العامة لتطوير العمل المؤسسي تعتبر من الأسس المهمة التي تقوم عليها عمليات العلاقات العامة وذلك للقيام بأنشطتها وعلاقتها بالمستويات التنظيمية المختلفة وانعكاس ذلك عند التطوير والتحسين المستمر للمؤسسات الحكومية؛ إلى ذلك أهمية الكشف عن أهم المستويات التنظيمية والإدارية المختلفة لأنها تعطي المؤسسة نمطاً متماسكاً خاصة في نقل المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في كيفية نقل

الأوامر والتعليمات في توعية العاملين بأهميتهم دورهم في نجاح جميع العمليات المؤسسية وتطويرها من أجل التواصل الجيد والكفاء باعتباره أحد ركائز المؤسسة في جميع عملياتها الإدارية وخاصة في صنع القرار.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

### العمليات التنظيمية في العلاقات العامة

#### أولاً- مفهوم العمليات التنظيمية في العلاقات العامة:

يرتبط استخدام مصطلح العمليات التنظيمية بشكل أعمق نسبة للسلوك والهيكل والمناخ والثقافة التنظيمية للمؤسسات، ويعتقد البعض أن استخدام مصطلح العمليات التنظيمية ما هو إلا تطوير تنظيمي امتداد للمدارس السلوكية التي دعمت جهود مدرسة الفكر الحديثة في النظرة الجديدة للإنسان الفرد، وركزت بشكل أساسي على الجانب الإنساني واعتبرته أساساً لعملية الإنتاج، كتعريفات تركز على أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، ويتم تعريف العمليات التنظيمية على أنه يشمل الإشارة إلى المناهج المختلفة. العلوم السلوكية وجهت المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدق. حيث يعرف "Sanborn و Redding" العمليات التنظيمية بأنها " تغيير المخطط من أجل تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة إلى مؤسسة أكثر كفاءة" ونعني بتغيير المخطط هو التغيير المدروس وليس هدفاً في حد ذاته؛ بل هي أداة وطريقة لتحقيق هدف" وليس فقط من أجل التغيير" ويحدد "Zelko و Dance" أن العمليات التنظيمية هي " نظام مترابط يتضمن الاتصال الداخلي والخارجي ويتعلق بمهارات الاتصال لمنظمة الأعمال" (محمد جوهر، 2000)

كما يعرف العمليات التنظيمية في العلاقات العامة ما هي إلا " عملية طويلة الأجل تهدف إلى قدرة المؤسسة على حل مشاكلها وتجديد نفسها من خلال تحقيق تنمية شاملة في المناخ السائد والتركيز على زيادة كفاءة المنظمة". أما تعريف بيرنز للعمليات التنظيمية في العلاقات العامة بأنها " خلق الانسجام بين البيئة والعمليات والاستراتيجيات والأفراد في المؤسسة، وبين الثقافة وتطوير الحلول الإبداعية والتنظيمية؛ وبالتالي فهي وسيلة لتطوير قدرة المؤسسة على تجديد نفسها "

ونلاحظ مما سبق أن العمليات التنظيمية ظاهرة صحية طبيعية في حياة المؤسسات الإدارية ولها أهمية كبيرة في زيادة كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي خاصة في هذا العصر الذي يتطلب تحديثاً كاملاً في جميع المجالات، لأنه يعتمد التطوير الشامل على وجود مؤسسات إدارية فاعلة مبنية على البحث والدراسة والتحليل، لتطوير جميع بيانات الإدارة، خاصة في جانبها التنظيمي والتحديث من أجل رفع مستويات الأداء المؤسسي مما يؤدي إلى خلق المناخ التنظيمي المناسب إلى زيادة الأداء والانتماء المهني. مع الأخذ في الاعتبار أن الدور الرئيسي للعمليات التنظيمية للتواصل هو الدور التنسيقي الذي ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف تنظيم الشركة من ناحية، وبين الأنشطة التي يمكن أن تولد مشاكل من ناحية أخرى (فضيل دليو، 2013) وعليه تعتبر العمليات التنظيمية في العلاقات العامة هي عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى زيادة مؤهلات ومهارات العاملين وتحسين تكنولوجيا الإنتاج ونماذج الإدارة وأشكال الاتصال التنظيمي والعلاقات العامة من أجل زيادة القدرات للمؤسسة لمواكبة تطور المنافسين اللازمة لاستمرار العملية الإدارية. (غريب عبد السميع، 2014)

## ثانياً- عوامل العمليات التنظيمية في العلاقات العامة:

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات والتطورات في بيئة عملها، نسبة لأنها تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرضها الأحداث والتغيرات والتطورات في بيئة عملها. لذا يمكن تقسيم عوامل العمليات التنظيمية في العلاقات العامة إلى خارجية وداخلية:

### أولاً: تتمثل في العوامل الخارجية:

- المتغيرات المتعلقة بظروف السوق واحتياجات الجمهور.
- المتغيرات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا.
- المتغيرات المتعلقة في البيئة السياسية والتشريعية.

ويعني هذا أن العمليات التنظيمية الناتج عن تغير البيئة الخارجية يهدف إلى التوافق بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وكيفية ضبط هذه البيئة التي تساعد على تطوير العمل المؤسسي وبما أن العلاقات العامة هي أداة تربط بين لبيئتها الخارجية لأنها وسيلة لتعريف البيئة الخارجية بالدور الإيجابي الذي تلعبه المنظمة في الخدمة. عمله مما يعني أن العلاقات العامة لها دور توثيقه في التأثير الإيجابي على الرأي العام ومجموعات المصالح، من أجل توليد هذا التوافق. (علي الشرفاوي، 2012)

### ثانياً- تتمثل في العوامل الداخلية:

تنشأ الحاجة إلى التغيير أو العمليات التنظيمية عندما تحدث تطورات جديدة في بيئة العمل الداخلية وقدرات المنظمة وأهدافها أو عندما تواجه المؤسسة قضايا ذاتية داخل المؤسسة، مما يجعل المنظمة الحالية غير كافية للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة، مما يستلزم الحاجة إلى إنشاء العمليات التنظيمية في المؤسسة. وهنا يظهر دور العلاقات العامة في تهيئة البيئة الداخلية لقبول هذا التغيير من خلال التواصل مع المجموعات المؤثرة داخل المؤسسة لشرح مبررات التغيير وأسبابه، بحيث يكون له تأثير إيجابي على الناس.

ومما سبق يمكن القول إن العمليات التنظيمية في العلاقات العامة لها عوامل أخرى تدفع العلاقات العامة

لإجراء تغييرات وفق معاييرها التنظيمية والإدارية لتطوير العمل المؤسسي منها: (محمد شاكر، 2015)

- 1- تنمية القدرة على الابتكار: يطلب العمليات التنظيمية في العلاقات العامة دائماً جهوداً لمواكبتها، سواء كانت علاجاً إيجابياً للتكيف أو علاجاً سلبياً للرفض وكلا النوعين من يتطلب التفاعل إيجاد وسائل وأدوات وأساليب مبتكرة في الأساليب والشكل والمحتوى.
- 2- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: تعمل العلاقات العامة على تطوير العمل في التنمية الشاملة والمتكاملة التي تقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على التقنيات الجديدة.
- 3- التوافق مع متغيرات الحياة: يهدف العمليات التنظيمية إلى زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، وما تواجهه المؤسسات من ظروف مختلفة ومواقف ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات ونقاط القوة والاهتمامات.
- 4- رفع مستوى الأداء: يهدف العمليات التنظيمية إلى تحقيق أعلى درجات الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء وإمكانية علاجها.
- معرفة وتأكيد نقاط القوة مثل: العمليات التحفيزية وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العمال، والولاء والالتزام بالعمل.

### ثالثاً- الخصائص المؤسسية للعمليات التنظيمية في العلاقات العامة:

تتميز العمليات التنظيمية في العلاقات العامة بخصائص معينة تميزها عن عمليات التغيير الأخرى بما في ذلك الشمولية والاستمرارية والمشاركة من خلال الاهتمام بالقوى العاملة والتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين المعمول بها. وفقاً لتصنيف المعيار أو مجموعة المعايير تساعد في تحليل المؤسسة وقيادة الدراسة المقارنة التي يتم مقارنتها مع بعضها البعض، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي تؤدي إلى هذا التشابه أو الاختلاف على أساس معايير أو عمليات محاكاة مختلفة مثل: حجم المؤسسة وأهدافها ووظائفها والتكنولوجيا، والبناء التنظيمي والمستفيد الأساسي من التنظيم والقوة التنظيمية: ومن أهم خصائص العمليات التنظيمية في العلاقات العامة نجد: (أحمد عبد الله الصباب وآخرون، 2013)

- الاكتمال: يعني الاكتمال والاهتمام بالعناصر البشرية التي تعمل والتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين والأنظمة المطبقة في المنظمة.
- الاستمرارية: تعني الاستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة.
- المشاركة: تعني مشاركة جميع أعضاء المنظمة في العمليات التنظيمية لأنهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتنمية.

### رابعاً- الأساليب المؤسسية للعمليات التنظيمية في العلاقات العامة:

هنالك أربعة أنواع من الأساليب المؤسسية للعمليات التنظيمية لإدارة العلاقات العامة وذلك حسب فائدتها وأهميتها بالنسبة لتحليل المؤسسة وهي: (محمد شاكر، 2015)

- 1- أسلوب المؤسسة للعملية التنظيمية داخل العلاقات العامة حسب المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية: ويتم تصنيف هذه الأساليب المؤسسية على أربعة أنواع على النحو التالي: (عبد الحميد رشوان، 2014)
  1. المؤسسة المشتركة: المستفيدون الرئيسيون من الأنشطة التنظيمية هم الأعضاء. أمثلة على هذه المنظمات: نقابات، أحزاب سياسية، هيئات مهنية ...
  2. أنظمة العمل: ويكون المستفيدون الأولون فيها أصحاب المصانع والبنوك وشركات التأمين الهادفة للربح.
  3. لوائح الخدمة: المستفيدون الرئيسيون هم العملاء، مثل المستشفيات ومؤسسات الرعاية والمدارس.
  4. مؤسسات المصلحة العامة: سيكون الجمهور أول المستفيد من أنشطة المؤسسة عادة، تشمل الأمثلة المنظمات العسكرية والشرطة والدفاع المدني، وتعمل هذه المنظمات تحت المراقبة العامة، لذلك يجب عليها العمل على زيادة فعاليتها من أجل تلبية احتياجات الجمهور. ووفقاً لهذا التوحيد القياسي، من الصعب تحديد المستفيد الأساسي من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة.
- 2- أسلوب المؤسسة للعملية التنظيمية في العلاقات العامة على أساس التكنولوجيا: يتم تصنيف هذه الاتجاهات المؤسسية على النحو التالي وفقاً للتقنية المستخدمة المؤسسات على أساس درجة تعقيد التكنولوجيا المستخدمة في الأنواع الثلاثة التالية:
  1. المؤسسات التي تستخدم تقنية بسيطة: يتم فيها الإنتاج بشكل فردي ويكون بكميات قليلة.
  2. المؤسسات التي تستخدم عمليات إنتاجية كبيرة: نرى أن مثل هذه المنظمات تعتمد على خطوط التجميع لإنتاج كميات كبيرة من الوحدات مثل التلفاز والسيارات.
  3. المؤسسات التي تستخدم عمليات إنتاج معقدة للغاية: في هذه المنظمات، تكون عمليات الإنتاج مستمرة، مثل المنظمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول. (محمد أكرم العدلوني، 2011)

### 3- أسلوب المؤسسة للعملية التنظيمية للمؤسسة وفقاً لوظائفها:

وهو تنظيم الأعمال بالتحليل الهيكلي الوظيفي وهو ما يسمي بمتطلبات الوظيفة، وتعتبر هي المتطلبات تعتبر هي التوافق وتحقيق الهدف والتكامل والسيطرة أو الحد من التوترات، لذا يجب على المؤسسة كمجموعة اجتماعية تلبية هذه المتطلبات وتؤكد من دراستها إذا كانت ستؤدي واجباتها.

### تطوير العمل المؤسسي

#### أولاً- مفهوم العمل المؤسسي:

يعتبر مصطلح "العمل المؤسسي" من المصطلحات الإدارية والتنظيمية التي أخذت سيطراً في الآونة الأخيرة وأصبح يتردد بين الحين والآخر وينادي به كثير من القياديين والعاملين على اعتبار أنه المنقذ من التدهور الإداري والفساد المالي والخلل التنظيمي الذي تعيشه مؤسساتنا، لكن ما العمل المؤسسي؟ ماذا يقصد بهذا المصطلح؟ والذي جعلني أسأل مثل هذا السؤال وأتطرق إلى مثل هذا الموضوع ما لاحظته من كثرة مناداته بعض القيادات وتكرار ترديد مفهوم العمل المؤسسي، ولكي يتضح مفهوم العمل المؤسسي يمكن العودة إلى أبرز نظريات الفكر الإداري الحديثة منها والتقليدية، حتى يكون النقاش موضوعياً وذا قيمة، وعليه يمكن القول أن تجارب المديرين التنفيذيين للمؤسسات الناجحة. (Fligstein, N. 2011) حيث تقوم فكرة العمل المؤسسي على أن هناك عناصر ثابتة في الحياة الاجتماعية - المؤسسات - التي لها عمقا التأثير على الأفكار والمشاعر والسلوك من الجهات الفاعلة الفردية والجماعية ويصف المؤسسات على أنها تتكون من "عناصر مثقف المعرفية والمعيارية والتنظيمية التي توفر الاستقرار ومعنى للحياة الاجتماعية (Lounsbury, 2013) حيث تكون وفق مصطلحات ممثلة في نظم رمزية وإدارية واتصالية وتنظيمية، تعمل على مستويات متعددة الاختصاص. حيث يكون التركيز على التنظيم والادراك البشري في تحديد المؤسسات بـ "القواعد والمعاني المشتركة" التي تحدد العلاقات الاجتماعية، لتفسير سلوك الآخرين "وجهة نظر الإدارات الإدارية التي تقوم على تطوير العمل المؤسسي للمؤسسات ودورهم في الإدراك لمفاهيم العمل المؤسسي. (Jepperson, R.L. 2014)

وعليه فإن مفهوم العمل المؤسسي على وصف المؤسسات بأنها: "القيود الموضوعية إنسانياً أن هيكل التفاعل السياسي والاقتصادي والاجتماعي؛ وهي بذلك تتألف من كل من القيود الرسمية (العقوبات والمحرمات والعادات والتقاليد، ومدونات السلوك) والقواعد الرسمية (اللدساتير والقوانين وحقوق الملكية). (عامر أبو سلامة، 2015): وعليه نشير إلى أن مفهوم العمل المؤسسي هي أنماط التفاعل التسلسلي التي تدعمها آليات محددة للرقابة؛ وإن مفصلية العناصر الأساسية لدراسة العمل المؤسسي والعمل التنظيمي ما هي إلا توفير الأساس النظري القوي لمفهوم العمل المؤسسي. حيث يتصف العمل المؤسسي الذي نشده بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعله عملاً مميزاً، وأهم هذه الخصائص ما يلي: (Long Loid, I, 2011)

1. يضمن العمل المؤسسي ثبات العمل واستمراره، ويحافظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات، ولا يتأثر بتغير القيادات، إذ تتولى إدارتها كفاءات متخصصة عالية الأداء المهني.
2. يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد أو القيادة باتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمؤسسة، حيث يزيد الاعتماد على الجهات المتخصصة التي تقدم الدراسات والأبحاث المساعدة.
3. يحافظ العمل المؤسسي على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل (سياسات وقواعد وإجراءات) تعمل على الأهداف والوسائل بما يتفق مع رؤية المؤسسة

4. يضمن العمل المؤسسي بأن جميع العاملين فيها ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ التي يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.
5. يضمن العمل المؤسسي أن يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية، وذلك من خلال اتباع سياسة متطورة في الاختيار والتوظيف، واتباع أسلوب مهجي في التأهيل والتدريب تحقيقاً للتنمية المهنية المستمرة.
6. يؤكد العمل المؤسسي على جاهزية المؤسسة في تقديم القيادة البديلة في وقت الضرورة والطوارئ ودخول المؤسسة في أزمة من أي نوع أو في حالة طارئة تستدعي التغيير والتبديل.

#### ثانياً: معايير تطوير العمل المؤسسي

نجد من أهم أركان تطوير العمل المؤسسي بشكل عام ودورها في تطوير البناء المؤسسي ومكوناته الأساسية: التي تعتبر الأركان القوية فكلما كان البناء المؤسسي قوياً، كانت العلاقات العامة إدارة ذات نشاط اتصالي وإداري يدعم بشكل دقيق البنيات المؤسسية؛ والتي تتمثل فيما يلي: (محمد ناجي بن عطية، 2016)

- 1- البناء التنظيمي: لكل منظمة بناءً تنظيمي يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي تحديد أهداف المؤسسة ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية والإمكانات الخاصة بالعمل؛ حيث يعتبر البناء التنظيمي أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً. (سنان غالب المرهضي، 2013)
- 2- الكفاءة المؤسسية: وتعرف بأنها فاعلية المؤسسة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل. وهناك فرق بين الفاعلية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency) فالفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء الصحيحة (Doing right things) وأما الكفاءة فتعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد (Doing things well). وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاءة المؤسسية. وتتضمن الكفاءة المؤسسية: فاعلية التخطيط وفاعلية التنفيذ والرقابة والمتابعة وفاعلية الاتصالات. (هشام الطالب، 2010)
- 3- القيادة الفاعلة: ويقصد بها قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة وصياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات وتحقيق التعاون من أجل العمل. فالقيادة الفاعلة هي التي تصوغ الرؤى للمستقبل أخذه في الاعتبار الاستراتيجية الراشدة في اتجاه تلك الرؤى مع ضمان دعم مراكز القوة الرئيسة للعمل مع من حولها. لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحتها، والتحفيز وشحن المهتم من أجل تحقيق تلك الرؤية. مع وضوح في الأولويات والخطط التنفيذية، والتطوير المستمر للكوادر العاملة في المؤسسة. (محمد أكرم العدلوني، 2011)
- 4- إدارة العلاقات العامة: إدارة العلاقات العامة لإدارة قيادية للعاملين لتحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تهيئة الظروف التي تمكن العاملين بالمؤسسة من الأداء ثم تقويم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعمل المؤسسي. (سليمان بن علي العلي، 2012)
- 5- الأنظمة والأساليب المؤسسية في العمل المؤسسي: هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب المؤسسية التي تحكم نشاط المؤسسة لتحقيق معاييرها التي تتكون مما يلي: (Fligstein, N. 2011)
1. السياسات (Policies): وهي اللوائح والمقررات والأحكام الشمولية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة، ويتم الاستناد إليها في القواعد والأساليب المؤسسية وإجراءات العمل.

2. الأساليب المؤسسية (Rules & methods): وهي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد في كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات؛ حيث يمكن للقواعد والأساليب المؤسسية أن تتطور بتطور المؤسسة دون أن يحصل أي تغير في السياسات، إلا أنها حتماً تتأثر بتطور هذه السياسات وتنعكس حتماً على الإجراءات.
3. الخطوات (Steps): هي سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء وذلك مع تحديد العمل والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة. (محمد أكرم العدلوني، 2011)

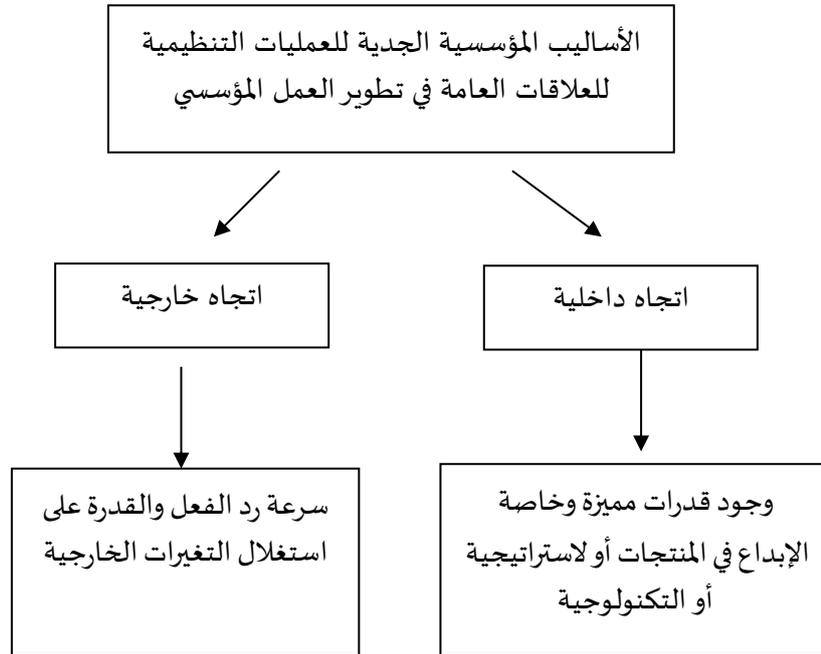
### ثالثاً- العمليات التنظيمية ومعايير تطوير العمل المؤسسي:

لقد أصبح الاهتمام بالعمليات التنظيمية الشغل الشاغل لكل المؤسسات باعتبارها نقطة القوة والتميز في عصر المعلوماتية. فالعمليات التنظيمية خلال السنوات الأخيرة تميزت بتطورات سريعة وتأثيرات مباشرة للثورة الرقمية على نمط الحياة الإنسانية على الأبعد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تجعل التنمية في كافة الميادين مرتبطة إلى حد كبير بمدى قدرة الإنسان على مسايرة هذه التحولات والتحكم فيها قصد استغلال الإمكانيات المتوفرة والمتجددة في هذا العصر والقدرة على خلق الاتصال الفعال من مختلف الوسائل الرقمية. (Fligstein, N. 2011) فمن أهم العمليات التنظيمية ومعايير تطوير العمل المؤسسي: (Jepperson, R.L. 2014)

1. اختراع وسائل اتصالية رقمية جديدة غيرت من الوظائف التقليدية للوسائل القديمة وأوجدت لها وظائف جديدة.
2. حجم المعلومات المتاحة قد زاد من توافر فرص الحصول على التكنولوجيا الاتصالية الرقمية الجديدة بسبب التطورات الراهنة في عملية ارسال المعلومات واستقبالها.
3. التطور المستمر لشبكات الرقمية من خلال ضمان سهولة استعمالها وتطوير محتواها.
4. يتسم نظام الاتصالات الرقمية بالنشاط والقوة التي تجعل الاتصال المؤسسي كوحدة متكاملة عالية الجودة. لقد أصبحت العمليات التنظيمية معياراً مهماً في تطوير العمل المؤسسي أو ما يمكن أن نسميه بنظم المعلومات التي ساهمت بشكل أساسي في نجاح أو فشل أي مؤسسة. والتي تستخدم كأداة من أجل التنسيق ودعم العملية الإدارية واتخاذ القرارات من جانب، وكأداة اتصال في داخل المؤسسة ومع البيئة المحيطة بها من جانب آخر. فالمؤسسة أمام عمليات التوسع والانتشار الجغرافي والتنوع الإنتاجي وأمام عمليات التسويق والتمويل والحاجة للموارد البشرية وباقي الأنشطة، تجد نفسها بحاجة إلى وضع هيكلية مناسبة لهذه الأنشطة بالشكل الذي يضمن تدفق العمليات التنظيمية من الوحدات المختلفة وتحليل هذه المعلومات الاتصالية والاستفادة منها في تطوير العمل المؤسسي بشكل عام وفي تطوير أدائها الإداري بشكل خاص. فالنشاط الإداري في مؤسسات الأعمال تربطه علاقة ووثيقة جداً بنظم الاتصال المعلوماتي الأمر الذي يضفي صفة الاستراتيجية على نظم المعلومات كأداة قادرة على خلق وترسيخ القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف. (عصام محمد البحيصي، 2012)

الأساليب المؤسسية المستخدمة في العمليات التنظيمية للعلاقات العامة في ضوء معايير تطوير العمل المؤسسي  
لقد تعدد الأساليب المؤسسية داخل إدارة العلاقات العامة لمعايير تطوير العمل المؤسسي والتي تقوم عليها العمليات التنظيمية وعليه يتحدد بمقتضاه نوع أو أسلوب مثالي يصلح للمؤسسات كافة والتي قد يختلف أسلوبها الأمثل باختلاف أهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها ونوعية أعمالها وكذلك بحسب ظروفها الخاصة من حيث حجمها ومدة حياتها وموقع عملها ومدى تخصصها ونوعية التقنية التي تستخدمها والقدرات البشرية التي تحتاجها علاوة على الظروف البيئية المحيطة بها. وعليه نجد من أكثر الأساليب المؤسسية استخداماً وهي: (شدوان على شيبه، 2017)

1. الأساليب الرقمية: وهو أسلوب يقوم على تجميع عدد من الأداء في مهام معينة تحت قيادة رئيس معين اعتماداً على حجم القوة البشرية.
2. الأساليب الزمنية: حيث يصلح هذا التنظيم في المستويات الإدارية الدنيا لتشغيل المؤسسة على مدار الساعة فيتم توزيع الموظفين في فترات متماثلة فيما يعرف هذا التنظيم (الورديات).
3. الأساليب الوظيفية: حيث يقوم هذا التنظيم على أساس مبدأ التخصص النوعي في العمل وذلك بتقسيم الأنشطة وتجميعها وتوزيعها في صورة وظائف محددة كوظيفة التخطيط أو التمويل.
4. الأساليب المؤسسية على أساس نوع المنتفعين بخدمات المؤسسة والتعامل معها: حيث يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كانت هناك اعتبارات خاصة تحتم اختلاف نوع وطبيعة وشروط التعامل مع الطائفة المستفيدة بخدمات المؤسسة أو فئات المتعاملين معها. الشكل أدناه يوضح تصور إمكانية الأساليب المؤسسية العلاقات العامة في تطوير العمل المؤسسي: (سامي جمال الدين، 2014)



ومما سبق يمكن القول إن أحد أهم علامات تطوير العمل المؤسسي هو وجود رؤية استراتيجية لعمل المؤسسة تضمن من خلالها سير المؤسسة بشكل منتظم ومستمر على المدى الطويل.. فما كان يعرف في السابق بعقلية العمل الفردي والمتابعة المستمرة للموظفين وضباب مصادر الإنتاج والتردد في اتخاذ القرار مع النمو البطيء للمؤسسة هي أساس اختيار القيادة التنفيذية الحديثة للعمل الاستراتيجي الرائد. فصيغة الأساليب المؤسسية للعمليات التنظيمية داخل العلاقات العامة لتطوير العمل المؤسسي هي إحدى أهم مميزات العمل الاستراتيجي التي تسعى اليه المؤسسات الاحترافية الحديثة وأن وجود رؤية عمل واضحة داخل المؤسسات ستحقق أهمية بالغة للمؤسسة لمستويات الأعمال المختلفة وذلك يؤكد على استمرارها على المدى الطويل؛ وفق المبادئ والقيم والغايات التي أنشئت لأجلها. (حنا قيش وعبد المعطي وآخرون، 2018)

لقد أثبتت الدراسات أن الأساليب المؤسسية المستخدمة للعمليات التنظيمية داخل العلاقات العامة في تطوير العمل المؤسسي يرتبط بمدى التزام المجتمع المحلي بتقديم كل أشكال الدعم للمؤسسة فمشاركة المجتمع المحلي في أي استراتيجية لنشر الإصلاحات في المؤسسة أمر جيد، ولذلك فإن قلة مشاركة المجتمع المحلي في برامج أو أنشطة المؤسسة وسياساتها يشكل عائقاً أمام تحول المؤسسة نحو تطوير الأساليب المؤسسية المستخدمة في

العمليات التنظيمية للعلاقات العامة للعمل المؤسسي. (دافني بان، 2000) وعليه يتأثر نظام العلاقات العامة وتطوير الأساليب المؤسسية بالسياسات وأنظمة العمل القائمة فهي إما أن تعيق أو تدعم العمل، في المؤسسة تفرض عليها من الأعلى في كثير من الحالات السياسات وأنظمة العمل، فعلى سبيل المثال فإن التعارض بين السياسات التي تفرض على المؤسسة لتحقيق أهداف كمية (تنفيذ عدد من البرامج بمعزل عن مدى أدائها - تحديد عدد الدورات التدريبية للعاملين بالمؤسسة... الخ)، وبين السياسات الداخلية للمؤسسة التي تركز على تحقيق مخرجات عالية العمل المؤسسي سيؤدي إلى إعاقة التحول ونجاح الأداء والعمل في المؤسسة. يضاف إلى ذلك أيضا تعدد الجهات الإشرافية على المؤسسة واستخدام هذه الجهات لأنظمة عمل تقليدية لا تتوافق مع تطلعات المؤسسة نحو التطوير حيث تشكل معوق أمام تحول المؤسسة للتطوير، فهذه الجهات تعتبر من منظور نظام العلاقات العامة في تطوير العمل المؤسسي "موردون" بمعنى أنهم يساهمون بخدماتهم الإشرافية في نظام المؤسسة وبالتالي هم جزء من النظام فهم مؤثرين فيه، فمشكلة المؤسسة أنها لا تملك حرية اختيار مورديها وخاصة الجهات الإشرافية. (مور ويليام ل. وهريت، 2012) لذا فقد أدت التطورات المتلاحقة في الاتصالات الرقمية، إلى تغيير ما يمكن أن يطلق عليه طبيعة المجال العام الذي يعيش فيه الأفراد، حيث أصبح لديهم القدرة على التعبير عن آرائهم في قضايا السياسات العامة. وقد انعكست هذه التطورات على مجال ممارسة العلاقات العامة كوظيفة إدارية واتصالية في تطوير أسلوب العمل المؤسسي. وأصبح إلزاما على ممارسي العلاقات العامة إعادة التفكير في استراتيجياتهم الاتصالية في ضوء التطور الحديثة خاصة الاتصالية والتي نجد من أهمها استخدام شبكات الإنترنت؛ وبالتالي يمكن ان تساعد في الاستراتيجية لعملياتها الإدارية تنطلق من خلال هذا التطور التكنولوجي التي يمكن أن تأخذ بها إدارة العلاقات العامة في تطوير العمل المؤسسي - وهي:

1. الاتجاه المؤسسي للعلاقات العامة وأسلوب العمليات التنظيمية وفق الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة: وتتركز حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث النمو والأساليب المؤسسية إدارة الأنشطة المتعددة، والعلاقة بين المؤسسة والمجموعات ذات المصالح، والمداخل التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة التطوير المستمر وقد تأخذ استراتيجية المؤسسة واحدة من أشكال منها ما تعرف باستراتيجية الاستقرار أو ما يسمى أحيانا باستراتيجية النمو المحدود، حيث تعمل في صناعة الاستقرار الداخلي نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة ووفقاً لهذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة للاستمرار بنهجها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه لتعزيز وتحسين بيئتها التنافسية.
2. الاتجاه المؤسسي للعلاقات العامة وأسلوبها للعملية التنظيمية في إعادة تشكيل العمل المؤسسي وتنفيذه: وهو خيار استراتيجي يتم من خلاله اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل والتي قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف.
3. الاتجاه المؤسسي للعملية التنظيمية ومعايير العلاقات العامة في تطوير العمل المؤسسي: وهي مجموعة العناصر الوصفية التي تحتوي على معلومات ذات علاقة بمراقبة المتغيرات التي تتم على المعلومات والاتصال وكيفية إدارتها وذلك لضمان الترابط والاتساق الذي يساعد على تقييم الخطط والبرامج التنموية وصولاً إلى الأهداف المرجوة.
4. الاتجاه المؤسسي لاستراتيجيات العلاقات العامة في العمليات التنظيمية وتطوير العمل المؤسسي: ويقصد بهذه الاستراتيجية أن تطور العلاقات العامة مصالح المؤسسة من خلال وظائفها وأساليبها المؤسسية ومهامها إزاء ما يتعلق بخدمة جمهورها بطريقة تسخير تقنيات المعلومات الشبي الذي يدعم النظم الإجرائية المؤسسية

ويسهل سرعة الاستجابة وتطبيق اللامركزية المؤسسية، وبناء المعرفة بسبب آلية العمل الإلكتروني الذي يخضع لتطورات ومستجدات دائمة.

5. الأساليب المؤسسية المستخدمة وأسلوب العلاقات العامة من خلال تحديد الأدوار والمزايا لتطوير العمل المؤسسي: ونعني بها تجميع كافة الأنشطة والبرامج والخدمات الاتصالية الرقمية والتفاعلية والتبادلية في موضع إطار العمل المؤسسي؛ إلى ذلك تحقيق حالة العمليات التنظيمية الدائم بالجمهور لتأمين كافة الاحتياجات الخدمية؛ بالإضافة إلى تحقيق سرعة وفعالية الربط والتنسيق والأداء بين كل الأقسام والإدارات كل على حدة. (Lounsbury, M. and Ventresca, M. 2013)

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

أجرت (هالة ميرغني كلينا، 2015) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية، ودراسة مفاهيم ومبادئ التميز المؤسسي من خلال التركيز على نموذج التميز المؤسسي. التميز الأوروبي بالتقدم إلى شركة الإنتاج الحراري السودانية. تمثلت مشكلة الدراسة في إشراك القادة والتوجه الاستراتيجي والحفاظ على الموارد، لا سيما الموارد البشرية، في غياب عمليات متماسكة ومتناسكة تحقق قيمة مضافة. والتي أدت إلى تأثير سلبي على العلاقة المتبادلة والدائمة مع الأطراف المعنية. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين كل معيار (الالتزام القيادي، التوجيه الاستراتيجي، فعالية الموظف، العمليات والموارد، طبيعة العلاقة مع الشركاء والموردين) وتطوير أداء الشركة. كانت أكثر المعايير تأثيراً في تطوير الأداء هي العلاقة مع الشركاء والموردين، وكان أقلها تأثيراً هو التزام القيادة. كان للعمليات والتوجيه الاستراتيجي وكفاءة الموظفين تأثير معتدل. وأوصت الباحثة بتبني أساليب وتقنيات التميز المؤسسي وأنظمة الجودة بشكل عام وإلهام القيادة الرشيدة والتوجه الاستراتيجي الواضح والعمل بنظام إداري متكامل يضمن الوصول إلى الرؤية المرجوة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفعالية عالية، والاهتمام بالموارد البشرية، مع دعم ثقافة التميز المؤسسي وتعزيز العلاقة مع الأطراف المعنية. كما أوصت الباحثة بتصميم نموذج وطني للتميز واستحداث جوائز محلية تحاكي النماذج والجوائز العالمية.

بينما أجرى (عبد الناصر محمد رشاد وأمل حباكة، 2017) دراسة تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية، أي قدرة المنظمة على استخدام جميع مواردها بكفاءة، لتحقيق نتائج تتماشى مع أهداف المنظمة وتتكيف مع مستخدميها، وبالتالي فإن الأداء المؤسسي هو نظام يتفاعل من خلال العناصر (المادية والبشرية) داخل المنشأة مع البيئة المحيطة خارج المنشأة من أجل تحقيق الأهداف نتائج فعالة وتنافسية في عصر الكمبيوتر، وهذا العصر يتطلب من المؤسسات أن تتمتع بميزة تنافسية لبقائها واستمراريتها، واستقراء نتائج الدراسة الميدانية والقياس المعياري ما نتج عنه من أوجه تشابه واختلاف لوحظت في الأداء المؤسسي في كليتي التربية في جامعتي وتفسيره لردود الأعضاء من العينة اتضح أن هناك مكانة لكل من عين شمس والمجمعة في محدداتها الثلاثة المختارة في البحث الحالي (التوجه الاستراتيجي والتمكين والتوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية). لذلك أوصت الدراسة بعرض عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للكليتين والعمل على منحهما ميزة تنافسية مستدامة. قدم البحث عدداً من التوصيات المقترحة ذات الصلة بالمحددات المختارة لبحوث لتطوير الأداء المؤسسي واكتساب ميزة تنافسية في كليات التربية في جامعة عين شمس وجامعة المجمعة.

وفي السياق نفسه أجرى (الاعا محمد عثمان، 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التقويم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى تقديم مقترحات لتفعيل دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء الكلية وتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت

الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي. من خلال تصميم استبانة لقياس درجة الاستفادة من التقويم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة الأداء بكلية الآداب جامعة الأقصى يحتوي على (46) فقرة وصحة الاستبيان. تم التحقق باستخدام طريقتين، وهما: صلاحية الحكام، وصلاحية الاتساق الداخلي وصلاحية الاتساق البنيوي. من ثباته أيضاً طريقتين هما: طريقة نصف التجزئة وطريقة ألفا كرونباخ. وزع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (120) عضواً، ومعالجة البيانات الإحصائية تم استخدام البنود التالية: حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، ومعامل ارتباط بيرسون، نصف التجزئة ومعامل كرونباخ ألفا، الوسائل الحسابية والنسب المئوية. وبعد التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة فائدة التقويم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بالجامعة. الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاء إلى حد كبير وفق المعيار المستخدم في الدراسة، حيث سجل معدل (74.34%). وتوثيق علاقات واتفاقيات التعاون مع المؤسسات المحلية والدولية. كما تقوم بتقييم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإدارة بشكل دوري، وكذلك أداء الكلية بشكل عام، وتتيح حرية تدريب الموظفين ومراقبة الأداء

### 3- منهجية الدراسة.

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة البحوث الوصفية المسحية التي تستهدف تصوير وتقويم خصائص مجموعة معينة لمشكلة التقويم الذاتي المؤسسي لتطوير العمل المؤسسي الحكومي والعمليات التنظيمية المتبعة داخلها. بهدف الحصول على معلومات وافية عنها؛ وذلك في إطار منهج المسح قامت الباحثة بمسح العينة العامة لمجموعة من المؤسسات الحكومية.

#### عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عينة قصدية من ضمن العينات غير الاحتمالية وللعاملين بالعلاقات العامة بصفة خاصة والعاملين بالمؤسسات الحكومية بصفة عامة، وعليه اعتمدت الدراسة على عينة قوامها (104) عضواً والذين تتراوح من 25-36 سنة و36-45 سنة وأكثر.

#### وصف العينة:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
72.11 %	75	ذكر
27.8 %	29	أنثى
100 %	104	المجموع

من خلال جدول أعلاه يتضح لنا بأن عدد الذكور في العينة المبحوث بلغ (72.11%)، بينما بلغ إجمالي عدد الإناث (27.8%) من إجمالي العينة المبحوث.

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
11.5 %	12	أقل من 25 سنة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
35 - 25	28	26.9%
45 - 36	34	32.6%
أكثر من 45 سنة	30	29.8%
المجموع	100	100%

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث نجد بأن (11.5%) من إجمالي العينة المبحوثين أعمارهم أقل من 25 سنة، (26.9%) من أفراد العينة المبحوثين تراوحت أعمارهم بين 25 - 35 سنة، (32.6%) من أفراد العينة المبحوثين تراوحت أعمارهم بين 36 - 45 سنة، (29.8%) من أفراد العينة المبحوثين كانت أعمارهم أكثر من 45 سنة.

#### جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	15	14.4%
دبلوم	38	36.5%
بكالوريوس	40	38.4%
دراسات عليا	11	10.5%
المجموع	104	100%

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العين حسب المؤهل العلمي نجد بأن (14.4%) من أفراد العينة المبحوثين يحملون شهادة الثانوية العامة، (36.5%) من أفراد العينة المبحوثين يحملون شهادة الدبلوم، (38.4%) من أفراد العينة المبحوثين يحملون شهادة البكالوريوس، بينما (10.5%) من أفراد العينة المبحوثين يحملون دراسات عليا.

#### جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	9.6%
5 - 10 سنوات	25	24%
10 - 12 سنة	33	31.7%
12 - 15 سنة فأكثر	36	34.6%
المجموع	104	100%

من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة نجد بأن (9.6%) من أفراد العينة المبحوث لديهم خبرات عملية أقل من 5 سنوات، (24%) من أفراد العينة المبحوث لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (5-10) سنوات، (31.7%) من أفراد العينة المبحوث لديهم سنوات خبرة تراوحت بين (10-12)، بينما (34.6%) من أفراد العينة المبحوث لديهم سنوات خبرة 12 - 15 سنة فأكثر

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها

المقاييس الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الباحثة بتحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائية التي شملت على تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية مستخدمة الأساليب الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الأساليب المؤسسية المستخدمة في العمليات التنظيمية للعلاقات العامة ودورها في التطوير المؤسسي

النسبة المئوية	التكرار	المقياس
19.2%	20	موافق بشدة
31.7%	33	موافق
16.3 %	17	محايد
20.1%	21	غير موافق
12.5%	13	غير موافق بشدة
100 %	104	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الأساليب المؤسسية المستخدمة في العمليات التنظيمية للعلاقات العامة ودورها في التطوير المؤسسي، نجد بأن أغلبية أفراد العينة المبحوثين يعتبرون أن الأساليب المؤسسية للعمليات التنظيمية للعلاقات العامة هو عصب التطوير المؤسسي والتنظيمي حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة (19.2%) والموافقين بنسبة (31.7%) من إجمالي العينة المبحوثة، ولكن هنالك نسبة (16.3%) كانوا محايدين في توضيح هل هنالك دور للعمليات التنظيمية كأساليب يمكن استخدامها لتطوير العمل المؤسسي؛ أما غير الموافقين جاءت نسبتهم (20.1%) على أن العمليات التنظيمية وأساليبها المستخدمة داخل العلاقات العامة لتطويرها للعمل المؤسسي لا تمثل هذا الدور واضح ولكن كوسيط في توصيل العمليات التنظيمية للمؤسسة ككل وللعلاقات العامة كإدارة ذات طابع خاص؛ إلى ذلك جاءت نسبة الغير موافقين بشدة (12.5%) ليس لها دور واضح.

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب آليات العمليات التنظيمية المستخدمة في إدارة العلاقات العامة في

تطوير العمل المؤسسي

النسبة المئوية	التكرار	المقياس
18.2%	19	موافق بشدة
42.3%	44	موافق
8.0%	28	محايد
26.9%	13	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100 %	104	المجموع

جدول رقم (6) يبين توزيع أفراد العينة حسب آليات العمليات التنظيمية والأساليب المؤسسية المستخدمة في العلاقات العامة لتطوير العمل المؤسسي بالمؤسسات الحكومية، حيث بينت النتائج بأن أغلبية أفراد العينة المبحوث يعتبرون أن هنالك آليات قد ساعدت إدارة العلاقات العامة في تطوير علمها المؤسسي من خلال العمليات التنظيمية المستخدمة وذلك ممثل في تطوير النظم والهياكل والاستراتيجيات مما يؤدي إلى حسن توظيف واستثمار الموارد البشرية حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة (18.2%) من إجمالي عينة المبحوث، وكانت نسبة (42.3%) من العينة موافقين على وجود آليات للعمليات التنظيمية في حل المشاكل ومن ثم تعزيز قدراتهم على التعامل مع متطلبات العمل. ولكن كان هناك إجابات محايدة لم توضح ذلك بنسبة (8%)، أما الغير موافقين بلغت نسبتهم (26.9%) لعدم وجود آليات واضحة للعمليات التنظيمية المستخدمة في العلاقات العامة بمؤسساتهم.

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المرتكزات الأساسية للعمليات التنظيمية للعلاقات العامة ومدى تحقيق التفاعل الإيجابي لتطوير العمل المؤسسي

النسبة المئوية	التكرار	المقياس
9.6%	10	موافق بشدة
43.2%	45	موافق
16.3%	17	محايد
21.1%	22	غير موافق
9.6%	10	غير موافق بشدة
100%	104	المجموع

جدول رقم (7) يبين توزيع أفراد العينة حسب المرتكزات الأساسية للعمليات التنظيمية للعلاقات العامة ومدى تحقيق التفاعل الإيجابي لتطوير العمل المؤسسي؛ حيث فسرت النتائج بأن أغلبية أفراد العينة المبحوثين يعتبرون أن تطوير الهيكل التنظيمي لمؤسساتهم هو ما يضمن تفعيل قنوات الاتصال والتواصل داخلها ومشاركة الجميع في صناعة القرار وعليه يكون هناك دور فعال في تحقيق التفاعل داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبة الموافقين (43.2%) من إجمالي عينة المبحوثين، أما نسبة غير الموافقين قد بلغت نسبتهم (21.1%) وغير الموافقين بشدة والموافقين جاءت متساوية بنسبة (9.6%)، أما إجابات المحايدين جاءت نسبتهم (16.3%) إجمالي العينة المبحوثين.

جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب بيئة العمل التي تستخدم أفضل الممارسات الإدارية القائمة على ضوء معايير العمليات التنظيمية للعلاقات العامة المدروسة؛ وانعكاسها في توجيه السلوك داخل مؤسساتها

النسبة المئوية	التكرار	المقياس
19.2%	20	موافق بشدة
39.4%	41	موافق
4.8%	5	محايد
28.8%	30	غير موافق
7.6%	8	غير موافق بشدة
100%	104	المجموع

جدول رقم (8) يبين توزيع أفراد العينة حسب بيئة العمل التي تستخدم أفضل الممارسات الإدارية القائمة على ضوء معايير العمليات التنظيمية للعلاقات العامة المدروسة؛ وانعكاسها في توجيه السلوك داخل مؤسساتها، حيث فسرت النتائج بأن أغلبية أفراد عينة المبحوثين موافقين (39.4%) والموافقين بشدة بنسبة (19.2%) على وجود بيئة عمل تستخدم أفضل الممارسات الإدارية ممثلة في خطط التدريب والتطوير في ظل الثورة المعلوماتية لمؤسساتهم لتطوير ما يتوافق مع المسار الوظيفي واحتياجات العمل، أما عينة المبحوثين الغير موافقين بنسبة (28.8%) والغير موافقين بشدة بنسبة (7.6%) أن الممارسات العمل القائمة على العمليات التنظيمية لا تزال تعاني من ضعف كبير من ناحية جودة البرامج المقدمة إلى ذلك أيضا محدودية البرامج المطروحة وندرتها وما يترتب على ذلك من قصور في تطوير المعارف والمهارات لدى الموظف، كما أن الخطط والاستراتيجيات التدريبية غائبة وبصورة كبيرة؛ مما يجعل النتائج المرجوة من توجيه السلوك التي تراوح مكانها. بينما بلغت نسبة عينة المحايدون (4.8%) من إجمالي العينة المبحوثين.

جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب خصائص إدخال المعايير والمواصفات الدولية في أعمال المؤسسات بما يؤهلها إلى تطوير الأداء الوظيفي لعملياتها التنظيمية وتطوير العمل المؤسسي

النسبة المئوية	التكرار	المقياس
7.6%	8	موافق بشدة
41.3%	43	موافق
19.2%	20	محايد
17.3%	18	غير موافق
14.4%	15	غير موافق بشدة
100%	104	المجموع

جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب خصائص إدخال المعايير والمواصفات الدولية في أعمال المؤسسات بما يؤهلها إلى تطوير الأداء الوظيفي لعملياتها التنظيمية وتطوير العمل المؤسسي، حيث بينت النتائج بأن أفراد عينة المبحوثين من موافقين بشدة بنسبة (7.6%) وموافقين جاءت بنسبة (41.3%) على وجود معايير ومواصفات ذات خصائص دولية لأعمال مؤسساتهم الشيء الذي يساعد بدقة في عملية المتابعة الفعالة في جميع الأحوال. أما (17.3%) فقد كانت نسبة المبحوثين الغير موافقين والغير موافقين بشدة (14.4%) على عدم وجود خصائص المواصفات والمعايير تؤهل إلى تطوير الأداء الوظيفي وعدم وجود خطة أعمال تقوم على منهجيات المتابعة للعمليات التنظيمية. حيث بلغت نسبة (19.2%) من إجمالي عينة المبحوثين.

#### أولاً- النتائج:

1. أثبتت الدراسة أن هناك أساليب مؤسسية مستخدمة في العمليات التنظيمية للعلاقات العامة وانها مترابطة ومتكاملة بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير المؤسسي بالمؤسسات التي يعملون فيها وهو ما يعكس الاستدامة والتحسين ومواجهة التحديات الخارجية، نجد بأن أغلبية أفراد العينة المبحوثين يعتبرون أن الأساليب المؤسسية للعمليات التنظيمية للعلاقات العامة هو عصب التطوير المؤسسي والتنظيمي حيث بلغت نسبة موافقين بشدة (19.2%) والموافقين بنسبة (31.7%) من إجمالي العينة المبحوثة، ولكن هنالك نسبة (16.3%) كانوا محايدون في توضيح هل هنالك دور للعمليات التنظيمية كأساليب يمكن استخدامها لتطوير

العمل المؤسسي؛ أما غير الموافقين جاءت نسبتهم (20.1%) على أن العمليات التنظيمية وأساليبها المستخدمة داخل العلاقات العامة لتطويرها للعمل المؤسسي على المدى القريب والبعيد.

2. أظهرت الدراسة أن العمليات التنظيمية للعلاقات العامة ومعاييرها في التطوير للعمل المؤسسي داخل المؤسسات ما هي إلا نوع من أنواع التطوير الإداري يتضمن الأداء الوظيفي الداخلي والتخطيط السليم.. ويعني ذلك بداية لبيئة العمل الجيدة التي تستخدم أفضل الممارسات الإدارية القائمة على أسس منهجية علمية والتدريب والتأهيل العلمي المدروس بما يعزز من قدراتها زادت إنتاجيتها وفعاليتها؛ وبالتالي انعكس أثره على توجيه السلوك المؤسسي؛ حيث فسرت النتائج بأن أغلبية أفراد عينة المبحوثين موافقين (39.4%) والموافقين بشدة بسنة (19.2%) على وجود بيئة عمل تستخدم أفضل الممارسات الإدارية ممثلة في خطط التدريب والتطوير في ظل الثورة المعلوماتية لمؤسساتهم لتطوير ما يتوافق مع المسار الوظيفي واحتياجات العمل، أما عينة المبحوثين الغير موافقين بنسبة (28.8%) والغير موافقين بشدة بنسبة (7.6%) أن الممارسات العمل القائمة على العمليات التنظيمية لا تزال تعاني من ضعف كبير من ناحية جودة البرامج المقدمة إلى ذلك أيضا محدودية البرامج المطروحة وندرتهما وما يترتب على ذلك من قصور في تطوير المعارف والمهارات لدى الموظف، كما أن الخطط والاستراتيجيات التدريبية غائبة وبصورة كبيرة؛ مما يجعل النتائج المرجوة من توجيه السلوك التي تراوح مكانها. بينما بلغت نسبة عينة المحايدون (4.8%) من إجمالي العينة المبحوثين.

3. أوضحت الدراسة أن فعالية أساليب العمليات التنظيمية بإدارة العلاقات العامة قد تناولت الجزء الأهم لمعايير تطوير العمل المؤسسي في العمليات الإدارية كاتجاه مؤسسي جديد للمشاركة في اتخاذ القرارات كأحد دعائم الاتصال المؤسسي والمركبات الأساسية في تحقيق التفاعل الإيجابي لتطوير العمل المؤسسي، حيث فسرت النتائج بأن أغلبية أفراد عينة المبحوثين يعتبرون أن تطوير الهيكل التنظيمي لمؤسساتهم هو ما يضمن تفعيل قنوات الاتصال والتواصل داخلها ومشاركة الجميع في صناعة القرار وعليه يكون هناك دور فعال في تحقيق التفاعل داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبة الموافقين (43.2%) من إجمالي عينة المبحوثين، أما نسبة غير الموافقين قد بلغت نسبتهم (21.1%) وغير الموافقين بشدة والموافقين جاءت متساوية بنسبة (9.6%)، أما إجابات المحايدون جاءت نسبتهم (16.3%) من إجمالي العينة المبحوثين.

4. بينت الدراسة بأن خصائص إدخال المعايير والمواصفات الدولية في أعمال المؤسسات بما يؤهلها إلى تطوير الأداء الوظيفي لعملياتها التنظيمية وتطوير العمل المؤسسي والتي تتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير المؤسسي الحرص على توفير المعلومات اللازمة، ونشرها بصورة واضحة ومحددة وإيجابية. وذلك من خلال التدريب والتركيز على إجراء تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك العاملين والممارسين لعمل العلاقات العامة، مما يساعد على تقبل التطوير وتنفيذه بصورة أفضل؛ حيث بينت النتائج بأن أفراد عينة المبحوثين من موافقين بشدة بنسبة (7.6%) وموافقين جاءت بنسبة (41.3%) على وجود معايير ومواصفات ذات خصائص دولية لأعمال مؤسساتهم الشيء الذي يساعد بدقة في عملية المتابعة الفعالة في جميع الأحوال. أما (17.3%) فقد كانت نسبة المبحوثين الغير موافقين والغير موافقين بشدة (14.4%) على عدم وجود خصائص المواصفات والمعايير تؤهل إلى تطوير الأداء الوظيفي وعدم وجود خطة أعمال تقوم على منهجيات المتابعة للعمليات التنظيمية. حيث بلغت نسبة (19.2%) من إجمالي عينة المبحوثين.

5. أوضحت الدراسة أن من آليات البناء المؤسسي للعمليات التنظيمية المستخدمة في إدارة العلاقات العامة في تطوير العمل المؤسسي يعود إلى التخطيط الجيد، وأقصد هنا التخطيط المؤسسي؛ بحيث يشمل وضع خطط التدريب وتنمية الكوادر وخطط التطوير الإداري في المؤسسة نفسها، ويشكل التخطيط الجيد المدروس النواة

التي تنطلق منها علميات البناء الشامل، ويلاحظ جلياً أن الخطط في المؤسسات إذا وجدت لا تتم مراجعتها وتقييمها ومعالجة القصور فيها، حيث بينت النتائج بأن أغلبية أفراد العينة المبحوث يعتبرون أن هنالك آليات قد ساعدت إدارة العلاقات العامة في تطوير علمها المؤسسي من خلال العمليات التنظيمية المستخدمة وذلك ممثل في تطوير النظم والهيكل والاستراتيجيات مما يؤدي إلى حسن توظيف واستثمار الموارد البشرية حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة (18.2%) من إجمالي عينة المبحوث، وكانت نسبة (42.3%) من العينة موافقين على وجود آليات للعمليات التنظيمية في حل المشاكل ومن ثم تعزيز قدراتهم على التعامل مع متطلبات العمل. ولكن كان هناك إجابات محايدة لم توضح ذلك بنسبة (8%)، أما الغير موافقين بلغت نسبتهم (26.9%) لعدم وجود آليات واضحة للعمليات التنظيمية المستخدمة في العلاقات العامة بمؤسساتهم.

#### ثانياً- التوصيات:

1. لا بد من الاهتمام بالعمليات التنظيمية وعملية تطوير العمل المؤسسي وذلك لأنها عملية متجددة تراعي في تطويرها المرتكز الأساسي وهم العاملين أو الممارسين لعمل العلاقات العامة داخل مؤسساتهم؛ حيث كلاهما مكمل للأخر.
2. لا بد من مراجعة آليات العمليات التنظيمية المستخدمة ومعايير عملية تطوير العمل المؤسسي والعائد منها؛ وذلك من خلال الهياكل التنظيمية للمؤسسات وما يتوافق مع مهام الوظيفية للموظف داخل العلاقات العامة بمؤسساتهم التي يعملون بها باعتبار أن لها الأثر البالغ في توفيق الجهود، لتقييم الأداء للعمل المؤسسي. حيث نجد من الملاحظ أن بعض المؤسسات الحكومية مازالت تعمل بهياكل تنظيمية قديمة، ولم تراعى الزيادة المضطرة في الكادر البشري والمرونة المتطلبة وعصر السرعة؛ مما أسهم -وبشكل كبير- في تداخل الاختصاصات بين الأقسام والإدارات في الجهة الواحدة والبيروقراطية، وتأخر وببطء إنجاز المعاملات، بل ووصل الأمر إلى تكديسها.
3. لا بد من الاهتمام بعلميات البناء المؤسسي الشامل لأنه النواة التي تنطلق منها العمليات التنظيمية المستخدمة للعلاقات العامة وذلك من خلال المراجعة والتقييم ومعالجة القصور لخطط التطوير للعمل المؤسسي التي تعاني من ضعف وقصور بسبب عدم وجود كفاءات متخصصة ومؤهلة لوضع تلك الخطط وتقييمها، كما لا بد من وجود جهة أخرى تُعنى بالتقييم والمحاسبة بصورة مستمرة.
4. ضرورة إدخال المواصفات والمعايير للعمليات التنظيمية المستخدمة للعلاقات العامة كأساليب لإدارة المؤسسة وفق نظام مؤسسي عصري واضح له هويته وكيانه المستقل، يحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، والدوران الوظيفي المؤسسي الذي يسهم بشكل كبير في تطوير العمل المؤسسي وذلك في ضوء معايير مؤسساتهم والعمل على مواجهة التحديات وإجراء التغييرات التي تسعى لتحقيق مصالحها المؤسسية على المدى القريب والبعيد.
5. يجب الاهتمام بالكفاءات المتخصصة المؤهلة لإدارة العلاقات العامة بالمؤسسة وذلك لاتخاذ القرار الصائب المبني على المعطيات الواقعية، حيث يلاحظ في معظم المؤسسات هدر للكوادر للبشرية؛ وذلك عن طريق تهميشها لأي سبب كان، وتزايد عدد العاملين في المؤسسة بعكس الحاجة الفعلية لحاجة العمل؛ مما يخلق بطالة مقنعة داخل الوحدة، ويزيد العبء الإداري والمالي.
6. بالرغم من التطور الكبير في استخدام تقنيات الاتصال بهذه المؤسسات ولكن لا بد من الاهتمام باستخدام وسائل الاتصال وتوظيف التقنية الحديثة كأساليب مؤسسية تكنولوجية تساعد في تطوير الأداء المؤسسي

للعلميات التنظيمية المستخدمة للعلاقات العامة التي تسهل عمليات التواصل والاتصال التنظيمية عن استخدام هذه التقنيات في ضوء المعايير المؤسسية.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أحمد عبد الله الصباب وعبد الحميد ديابو خالد ميمني وشكيل غلام، أساسيات الإدارة الحديثة، (جدة: خوارزم العلمية، 2013)، ص (78-88).
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 23. 24
- حنا قيش وعبد المعطي عساف وزهير الصباغ ومصطفى الشاويش، التنظيم والأساليب المؤسسية، إدارة المكاتب، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2018)، ص 99-100.
- دافني بان، التعليم في سنغافورة "نموذج الجودة النوعية" - التعليم والعالم العربي، (أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2000)، ص 89، 92
- سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر، 2014)، ص 188-205.
- سعيد بن علي العضاوي، موقع العربية، الجمعة 20 جمادى الثانية 1433هـ - مايو 2012م
- سنان غالب المرهضي، دورة حياة المؤسسة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية، رسالة دكتوراه منشورة، 1996م ص 24- 29
- شدوان على شيبه، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، (القاهرة: دار المعرفة الجامعية للنشر، 2017)، ص 199.
- عامر البوسلامة، مجلة المجتمع مارس 2015م، <http://mugtama.com/articles/item/15997>
- عبد المحي فالح ومحمود صالح وجمال الدين عبد الخالق والسيد رمضان، العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2014)، ص 24.
- عصام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال 2012، ص 2-3
- علي الشرقاوي: العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر، ط6، 2012م
- غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2014م
- فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة1، 2013 م
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي ودورة حياة المؤسسة، مقال صحفي، الجمعة يناير 14، 2011م
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، (بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 2012م
- محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2015،

- محمد ناجي بن عطية، البناء المؤسسي الواقع وأفاق التطوير، ( دراسة ميدانية قام بها الباحث على المنظمات الخيرية في أمانة العاصمة صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2016م)
- محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000
- مور ويليام ل. وهريت مور، حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفظي، مراجعة سامي علي الفرس، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2012 م
- هشام الطالب، دليل التنمية البشرية، (سلسلة التنمية البشرية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 2010)،

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Fligstein, N. 2011 'Institutional entrepreneurs and cultural frames: The case of the European Union's single market program'. European Societies 3/3:
- Jepperson, R.L. 2014 'Institutions, institutional effects and institutionalism'. In The new institutionalism in organizational analysis, www Powell. and P. J DiMaggio (eds.), Chicago: The University of Chicago Press:
- Long Loid, I, (2011), the anatomy of ethical leadership to lead our organization in conscientious and authentic manner.
- Lounsbury, M. and Ventresca, M. 2013 'The new structuralism in organizational theory.' Organization, 10/3:
- Lounsbury, M. and Ventresca, M. 2013 'The new structuralism in organizational theory.' Organization, 10/3: pp 457-480
- Scott, R. 2013 Institutions and organizations. Thousand Oaks, CA: Sage,