

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



## دور العلاقات العامة في تحقيق التطوير التنظيمي

دراسة حالة مديرية التجارة لولاية - تيزي وزو - (الجزائر)

2017 - 2015

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص : سياسات عامة و إدارة الجماعات المحلية

تحت إشراف :

د. خلفوني فائزة

من إعداد الطالبة :

- بوخنوفة ربیعة

لجنة المناقشة :

- د. خلفوني فائزة.....مشرفا ومقررا

- د. كبير سيد أحمد..... رئيسا

- أ.بن غنیمة محمد..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2017/2016

## شكر و تقدير

الحمد لله أولا و آخرا الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات فله الشكر على نعمه التي لا تعد و لا تحصى .

و الصلاة و السلام على نور القلوب حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم .

و إعترافا بعظيم الفضل و جميل المعروف ، و إمتثالا لقوله صلى الله عليه و سلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " نتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذة الدكتورة المشرفة " فازية خلفوني " التي تكرمت بقبول الإشراف ، فتحمّلت أعباء هذه المهمة النبيلة ، والشكر على مساندتها العلمية والإرشادات التي قدمتها لنا ، مع تواضع و صبر كبيرين ، فلها منا جزيل الشكر و الإمتنان والعرفان.

شكرا

## الإهداء

ألى أمي الغالية و أبي العزيز حفظهما الله  
و الى إخوتي " سوهيلة ، سامية ، نسيمة ،  
أنيس ، و مليسا "  
و الى صديقتي " غنيمة و كريمة "  
و كل زميلاتي خاصة سوهيلة ، سيليا و فريال  
الى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

ربيعة

مقدمة

### تمهيد

يعتبر نشاط العلاقات العامة مساهما أساسيا في تحسين صورة المنظمات، و لهذا إستقطبت إهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة ز دورها في تحقيق إستمرارية المنظمات و هذا نتيجة للتقدم الضخم و المتزايد على كافة أصعدة الحياة التقنية و التكنولوجية. بالإضافة إلى الحاجة إلى فتح و تحرير العلاقة مع الجمهور داخل المنظمة و خارجها ،سواء كانوا أفراد أو مجموعات.

كما يعتبر التطوير التنظيمي ظاهرة حديثة ،ضرورية للمنظمات الإدارية لما له من أهمية كبيرة وهذا لمختلف التغيرات و التطورات المتزايدة في مختلف مجالات الحياة ومن أبرزها الثورة المعلوماتية وتطور الاتصالات .و هذا ما يمثل تحديا للمنظمات الإدارية من أجل خلق جو مناسب و ملائم لتحقيق أهداف المنظمة.

و الجزائر كغيرها من دول العالم، أكدت على إجبارية وضرورة ترسيخ مبادئ العلاقات العامة الصحيحة المساهمة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المنظمات ، وهذا من أجل تحقيق نوعية في مستوى الخدمات المقدمة.

و تسعى دراستنا هذه إلى معرفة الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في تحقيق التطوير التنظيمي،و للوصول إلى صحة هذه العلاقة إتخذنا -مديرية التجارة-لولاية تيزي وزو نموذجا عن ذلك

### أولاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في دراسة جانب مهم للعلاقات العامة، باعتبارها نشاط مهم داخل أو خارج أي منظمة وهذا نظراً للدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق جو من الاتصال والتواصل بين المنظمة وجمهورها. تساهم العلاقات العامة بشكل جد فعال في زيادة الثقة بين مختلف المستويات الإدارية و تحقيق جودة الخدمات و المنتجات باعتبارها أن العلاقات العامة عاملاً من العوامل الأساسية التي تميز أي منظمة عن غيرها. فهي المحدد الأول لصورتها مع الجمهور الداخلي والخارجي، فكلما كانت سليمة وصحيحة كلما تطورت وحافظت على وجودها. خاصة مع التغيرات الكبيرة الحاصلة في المجتمعات الحديثة، وهذا ما يسمح بخلق جو مناسب للتطوير التنظيمي والذي يترجم الأوضاع الداخلية والخارجية لهذه المنظمة، ووجود علاقات عامة ناقصة سيؤدي إلى تهديد سلامة المنظمة واستقرارها وديمومة نشاطها.

### ثانياً: أهداف الدراسة :

محاولة تعريف كل من العلاقات والتطوير التنظيمي وتوضيح العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين.

توضيح مدى أهمية العلاقات العامة السليمة في تجسيد التطوير التنظيمي وإنماءه.

التعرف على العلاقات العامة في مديرية التجارة لولاية تيزي وزو وتأثيرها على التطوير التنظيمي فيها.

### ثالثا: المبررات الذاتية

يعود سبب اختيار الموضوع لاعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية.

#### أ المبررات الذاتية:

الميول الشخصي في دراسة موضوع العلاقات العامة والتطوير التنظيمي.

إثراء مكتبة قسم العلوم السياسية بمثل هذه المواضيع التي تمس الجانب الإداري، والتي تدخل ضمن تخصصنا (سياسات عامة وإدارة الجماعات المحلية).

#### ب المبررات الموضوعية:

إبراز مكانة العلاقات ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي.

قلة الدراسات التي تناولت موضوع العلاقات العامة ودورها في التطوير التنظيمي خصوصا ما تعلق بمتغير التطوير التنظيمي.

ارتباط نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق التطوير بوجود أو غياب العلاقات العامة.

### رابعاً: أدبيات الدراسة:

تعتبر الدراسات السابقة إضافة علمية ومعرفية، ودعامة أساسية في منح المزيد من المعلومات للباحث لذلك تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات المتشابهة للموضوع محل الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

(1)بوخناف هشام: "وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية"، وقد تناولت هذه الدراسة نظرة شاملة عن العلاقات العامة وإقائها الضوء على متغيرين من خلال دراسته تأثيرها على أداء المؤسسات العمومية الجزائرية.<sup>1</sup> ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية طردية بين العلاقات العامة وعملية الأداء.

ويكمن الاختلاف بين دراستنا ودراسة الباحث أن هذه الأخيرة تناولت وظائف العلاقات العامة وتأثيرها على تحسين الأداء في حين أن دراستنا تناولت دور العلاقات العامة في التطوير التنظيمي، كما ركزت هذه الدراسة على دراسة حالة مديرية التجارة بولاية تيزي وزو.

(2)حسن الجلي: مبادئ والعلاقات العامة، وقد جاء في هذه الدراسة المبادئ التي تتأسس عليها العلاقات العامة ومختلف التعريفات التي أطلقت عليها<sup>2</sup>، ويكمن الاختلاف بين الدراستين حيث أن الدراسة السابقة تناولت العلاقات العامة من حيث التعاريف والمبادئ

<sup>1</sup>بوخناف هشام، وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة (جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية 2011)، ص ص 49-50.

في حين تناولت دراستنا نظرة شاملة حول العلاقات العامة وقد تناولت كل من الأهمية، الأهداف، الخصائص والمجالات إلى جانب الوظائف. كما ركزت هذه الدراسة على دراسة حالة مديرية التجارة لولاية تيزي وزو.

1) بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، وقد جاء في الدراسة كل ما يخص التطوير التنظيمي والإداري من تعاريف<sup>3</sup>، خصائص ومراحل وغيرها. في حين جاء في دراستنا تأثير العلاقات العامة على التطوير التنظيمي كمتغير تابع ودراسة حالة مديرية التجارة لولاية تيزي وزو.

2) إيناس فؤاد نواوي فلمبان: ووقفت هذه الدراسة على موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي وعلاقة المتغيرين والعوامل المؤثرة فيهما<sup>4</sup>. أما دراستنا فقد تناولت الرضا الوظيفي كمظهر من المظاهر الايجابية للعلاقات العامة.

ويكمن الاختلاف بين الدراستين في أن الدراسة السابقة تناولت الرضا الوظيفي كموضوع أكثر توسعا مقارنة بدراستنا التي تناولته كعنصر من المظاهر الإيجابية للعلاقات العامة.

<sup>2</sup>حسن الحلبي، مبادئ في العلاقات العامة (بيروت: منشورات عويدات، 1980).  
<sup>3</sup>بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع)، 2009.  
<sup>4</sup>إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة لندن: د.م.ن 2016).

### خامسا: إشكالية الدراسة

تعتبر العلاقات العامة ركيزة أساسية لتحقيق التطوير التنظيمي داخل المنظمات وتزداد أهميتها كل ما كانت العلاقة وطيدة بين أفراد المنظمة، والتي ستؤدي إلى الاستقرار وهذا ما يسمح بتكريس التطور والتقدم فيها، والوصول إلى علاقات عامة سليمة وناجحة.

ومن هذا المنطلق سنحاول في دراستنا هذه البحث في العلاقات العامة ومدى تأثيرها في التطوير التنظيمي، وضمن هذا الإطار نتدرج إشكالية بحثنا والتي يمكن صباغتها على النحو التالي:

"إلى أي مدى تساهم العلاقات العامة في تحقيق التطوير التنظيمي في مديرية التجارة لولاية تيزي وزو"؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية التالية؟

ما المقصود بالعلاقات العامة؟ فيما تكمن أهميتها؟ ما هي أهدافها؟ وما هي خصائصها؟

وما هي وظائفها؟ وما هي مجالات العلاقات العامة؟ وما هي المبادئ التي تستند إليها؟

ما المقصود بالتطوير التنظيمي؟ فيما تتمثل أهميته؟ وأهدافه؟ وما خصائصه؟ وما هي

المبادئ الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي؟

فيما تتمثل علاقة العلاقات العامة بالتطوير التنظيمي؟ وهل لعبت العلاقات العامة دورا

إيجابيا أم سلبيا في التطوير التنظيمي في مديرية التجارة لولاية تيزي وزو.

### سادسا: الفرضيات

قصد الإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية قمنا بطرح الفرضية الرئيسية التالية:  
"تعتبر العلاقات العامة متغيرا ومحددا رئيسيا لوجود تطوير تنظيمي".

انطلاقا من هذه الفرضية يمكننا طرح الفرضيات الجزئية التالية:

وجود علاقات عامة سليمة وقوية يؤدي إلى زيادة وتحقيق التطوير التنظيمي في المنظمة.

الأسلوب المعتمد للعلاقات العامة في مديرية التجارة بتيڤي وزو يساهم ويؤثر على أداء موظفيها والتطوير التنظيمي فيها.

### سابعا: منهجية الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج والاقترابات وأدوات جمع البيانات وذلك من أجل الإلمام الجيد بالموضوع:

#### A المناهج:

##### 1. المنهج الوصفي:

"والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة من خلال تحديد ظروفها، أبعادها وتوصيف العلاقات بينهما بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها"<sup>5</sup>.

قد قمنا بتوظيف هذا المنهج في الفصل الأول الذي سمح لنا بتحليل وتوضيح المفاهيم التي تخص كل من العلاقات العامة والتطوير التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما.

### 2. المنهج التاريخي:

"فهو أسلوب يقوم على تتبع الظاهرة أو المشكلة مجال الدراسة منذ نشأتها وتحديد مراحل تطورها والعوامل التي تأثرت بها ووضعها القائم، يهدف تفسير الظاهرة أو المشكلة في سياقها التاريخي واستخلاص النتائج المرتبطة بها"<sup>6</sup>.

وتم توظيفه في الفصل الأول في محاولة لنا بالفهم المعمق لماضي العلاقات العامة.

### 3. منهج دراسة الحالة:

"هو منهج يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا محليا، أو مجتمعا وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة

<sup>5</sup> رجاء وحيد دوريدي، البحث العلمي: أساسية النظرية و ممارسة العلمية، (دمشق: دار الفكر، 2000) ص. 185.  
<sup>6</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، أحمد عبد الله اللحج، مناهج البحث العلمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص

معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة<sup>7</sup>.

وتم توظيف هذا المنهج في الفصل التطبيقي لأنه سيتم توظيفه في دراسة دور العلاقات العامة في التطوير التنظيمي في مديرية التجارة لولاية تيزي وزو.

### 4. المنهج الإحصائي:

"بعد من المناهج التي أضفت الصبغة العلمية على الدراسات والأبحاث السياسية والاجتماعية، من الناحية الكمية التي تهتم بدراسة الظاهرة الاجتماعية وتحليلها كميًا ورياضيًا بغية الوصول، إلى نتائج أكثر دقة"<sup>8</sup>.

وقد تم توظيف هذا المنهج في دراستنا في الفصل الثاني وذلك بإحصاء النتائج يهدف الوصول إلى استنتاجات.

### بـ الاقتربات:

الاقتراب المؤسسي: "هو مجموعة من أنماط السلوك الثابت والمقيم والمتواتر بين الأفراد والمؤسسة وهي العملية التي تكتسب بها التنظيمات درجة متزايدة من الثبات والانتظام والاستمرارية"<sup>9</sup>.

7 - خالد حامد، كيف يكتب بحثًا جامعيًا، (الجزائر، دار ربحانة، 199)، ص 21.

8 - عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية)، ص 176.

وقد قمنا بتوظيف هذا الاقتراب من خلال التعريف بمديرية التجارة وتحديد مهامها ووظائفها.

الإقتراب السلوكي: "هو محاولة للتقرب من الظاهرة السياسية عبر السلوك بالبحث عن تفسير الجوانب الإمبريقية بواسطة اقترايات و مناهج و معايير التحقيق و اختيار الصدق أو صحة الإفتراضات، وفق مبادئ و قواعد محددة، و تقاليد و أسس الإمبريقي الحديث."<sup>10</sup> و قد تم توظيف هذا الإقتراب في المبحث الثالث من خلال إظهار تأثير العلاقات العامة على الموظفين و المنظمة.

الإقتراب النسقي: "هو نسق مفتوح يتفاعل مع محيطه عبر فتحتي المدخلات و المخرجات، فهو يمثل حدود ما هو سياسي وما هو غير سياسي."<sup>11</sup>

وتم توظيفه في الفصل الثاني من خلال محاولة التعرف على معطيات العلاقات العامة في مديرية التجارة.

### أدوات جمع البيانات:

لقد قمنا باستخدام بعض أدوات جمع البيانات خلال بحثنا هذا والتي تتمثل في:

<sup>9</sup> - المرجع نفسه، ص 20.

<sup>10</sup> - محمد شلبي، المنهجية في تحليل السياسي، (كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1997)، ص.109.

<sup>11</sup> - عبد العالي عبد القادر، النظم السياسية المقرنة، (كلية الحقوق و العلوم السياسية: جامعة سعيدة، 2008)، ص.18.

### - الاستبيان:

"يعتبر أداة مقيدة ووسيلة أساسية للباحث من أجل الحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال، ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء"<sup>12</sup>.

وقد قمنا بتصميم استبيان يتماشى مع العناصر التي درسناها في النظري كما وجهناها للعينة التي اخترناها بهدف الكشف عن العلاقة الرابطة بين العلاقات العامة والتطوير التنظيمي.

### المقابلة:

"حوار لفظي مباشر وواعي يتم بين باحث ومبحوث أو بين شخص ومجموعة من الأشخاص، بغرض الحصول على معلومات دقيقة، يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى ويتم تقييده بالكتابة أو المسجل الصوتي"<sup>13</sup>.

وتم الاعتماد عليها في الفصل الثاني عند إجراءنا لمقابلة مع موظفي المديرية، وإجاباتهم عن أسئلتنا التي وجهناها لهم.

### ثامنا: حدود الدراسة

من أجل فهم إشكالية البحث من مختلف جوانبها قمنا بتحديد مجال بحثنا كما يلي:

<sup>12</sup> - دويدري، مرجع سابق، ص 328.

<sup>13</sup> - نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 8، جوان 2012، ص 99.

الحدود البشرية: اقتصر هذه الدراسة على موظفي - مديرية التجارة - تيزي وزو البالغ عددهم 70 موظف.

الحدود المكانية: لقد قمنا بإسقاط الجانب النظري على موظفي مديرية التجارة الواقعة في مقر ولاية تيزي وزو، الجزائر.

الحدود الزمنية: (2015.2017) تبدأ من سنة 2015 و هي السنة التي بدأ ملامح أو مؤشرات التطوير التنظيمي بالتطبيق في مختلف المؤسسات و المنظمات و ما هو دور العلاقات العامة في ذلك وتنتهي في سنة 2017 و هي سنة إعداد المذكرة.

### تاسعا: هيكل الدراسة

بغض الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بإعداد خطة بحيث تحتوي على مقدمة، فصلين، وخاتمة.

حيث قمنا في البداية بعض المقدمة، أهمية الموضوع وأهدافه، المبررات الذاتية، الموضوعية لاختيار الموضوع، كما قمنا أيضا بتحديد بعض الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها ومن ثم تحديد كل من الإشكالية، الأسئلة الفرعية، الفرضية الرئيسية، الفرضيات الجزئية، كما تطرقنا إلى اختيار المناهج والأدوات الملائمة وكذا حدود الدراسة.

الفصل الأول والذي قمنا بتخصيصه للإطار النظري لكل من العلاقات العامة والتطوير التنظيمي، والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول خصصناه لدراسة

العلاقات العامة من حيث تعريفها، مراحل تطورها، أهميتها، خصائصها ووظائفها وإلى جانب هذه العوامل المؤثرة في تكريس العلاقات العامة.

أما المبحث الثاني، والذي تم فيه دراسة ماهية التطوير التنظيمي وذلك من خلال: تعريفه، أهميته، أهدافه ومبادئه.

والمبحث الثالث: فقد خصص هذا المبحث لدراسة علاقة العلاقات العامة بالتطوير التنظيمي وذلك بتحديد الآثار الإيجابية والسلبية عنه. والعوامل التي تقوم عليها لتكون ناجحة والذي يظهر من خلال مظاهرها السليمة.

أما الفصل الثاني: فقد تم تخصيصه لدراسة الحالة والتي تتكون من مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بمديرية التجارة لولاية تيزي وزو وتحديد أهدافها.

المبحث الثاني: مراحل دراسة الاستبيان وتحليل نتائجه وفي الخاتمة قمنا بجمع

مختلف النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها في نهاية هذه الدراسة.

# الفصل الأول

الإطار النظري للعلاقات العامة و التطوير التنظيمي

## تمهيد:

تعتبر العلاقات العامة عنصراً أساسياً لكل المنظمات رغم اختلاف حجمها ومجال نشاطها من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة، وهذا ما يوضح ويبرر الاهتمام الشديد الذي تعطيه هذه المنظمات لاكتساب علاقات عامة سليمة وناجحة، والتي ستعكس بالإيجاب على المنظمة وبالتالي ستساعدتها في الوصول إلى تحقيق برامجها وأهدافها.

ويعتبر التطوير التنظيمي بدوره بمثابة قاعدة وهيكل تتأسس عليه الإدارة وهذا في كافة المجالات، فالمنظمات في حالة توسع وتغير لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال الذي يتسم بالكثير من التحولات، فبوجود العلاقات العامة سليمة سيتخذ التطوير التنظيمي مساره الصحيح، فمهما يعتبران متغيرين يأخذان شكل العلاقة الدائرية التفاعلية التي تقوم على أساس التأثير والتأثر.

## المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

تعد العلاقات العامة وظيفة حيوية في كافة المؤسسات التي تمارس فيها، فلم يعد من الممكن الاستغناء عنها أو عدها نشاطا ثانويا بل أصبحت ضرورية لكل مؤسسة تمارس عملا مع مختلف فئات الجمهور إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وازدادت أهميتها نتيجة التطورات المتسارعة في مجالات الحياة كافة لاسيما الاتصال والتطور التنظيمي.

## المطلب الأول: تعريف العلاقات ونشأتها

تحتل العلاقات العامة أهمية بالغة في النظم الإدارية الحديثة وتسد إليها أدوارا حيوية تتعلق بإبراز الصورة المشرقة لها، وكل ما تقدمه من خدمات لمجتمعها.

## الفرع الأول: تعريف العلاقات العامة

هناك العديد من التعاريف التي أسندت لمصطلح العلاقات العامة، وقبل التطرق إلى تعريف هذه الأخيرة تجدر الإشارة إلى أن المصطلح يتكون من كلمتين هما

أ-العلاقات: إنّ البناء اللفظي للكلمة يتكون من كلمة "علاقات"، والتي تعني حصيلة الصلات والاتصالات التي تتم بين هيئة أو موسوعة ما والجمهير المتعاملة معها<sup>1</sup>.

ومنه نستنتج أن العلاقات هي مجمل الروابط التي تشترك بين هيئة والجمهور الذي تتعامل معه.

<sup>1</sup> رضا بنابيس، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة (جامعة

قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008)، ص.ص5، 6 .

أ.العامة: ويقصد بها جماهيرية أي مجموعة الجماهير المتعاملة المختلفة التي ترتبط مصالحها ونشاطاتها بالهيئة أو المؤسسة.

أو كما جاء في قاموس "WEBLER" أن العلاقات العامة هي مجموعة النشاطات التي تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة، أو أي نظام في البناء الاجتماعي التي تتعامل معها كجمهور.<sup>2</sup>

ومنه نستنتج أن "العامة" هي مجموعة من الأفراد والتي تربطها مصالح ونشاطات بينها وبين الهيئة المتعاملة معها.

"تعريف الجمهور": هو جماعة من الناس تتميز عن غيرها بصفات خاصة، كما يرتبط أفرادها بروابط معينة.<sup>3</sup>

كما عرفته مجلة العلاقات العامة الأمريكية على أنها: "وظيفة إدارية تقيم اتجاهات الجمهور وتحقق سياسات وتصرفات الفرد أو التنظيم مع المصلحة، وتضع وتنفيذ برنامج عمل للفوز بثقة الجمهور وتقبله".

وحسب هذا التعريف فإن العلاقات العامة هي جزء من نشاط أي منظمة وهي مستمرة وليست وقتية.

ومصطلح العلاقات العامة يتضمن من ركنين أساسيين هما:

(1) المفهوم النظري: وهو كون العلاقات العامة فلسفة للإدارة

المكان نفسه.<sup>2</sup>

Herbert see,peter lioud, **public relation**, great britan :fourth edition hodder and <sup>3</sup> stoughton,1984,p.65.

(2) المفهوم التطبيقي: أي الوسائل المتبعة لتحقيق تلك الفلسفة.

ولها تعريفات عديدة منها:

فقد عرفها "بول جاريت" أحد الرواد الأوائل للعلاقات العامة الحديثة واعتبر أنها: "نقل وتفسير المعلومات والآراء من المنظمة إلى جماهيرها، مع بذل جهود صادقة لجعل الجماهير تهتم بالمنظمة وتتسجم معها"<sup>4</sup>

وحسب هذا التعريف نستنتج أن العلاقات العامة هي عبارة عن ترجمة لآراء الجماهير للمنظمة ببذل جهود صادقة لتحقيق الانسجام بين كل من المنظمة وجماهيرها.

أما "الجمعية الدولية للعلاقات العامة"، فقد نظرت إلى العلاقات العامة على أنها: "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تفهم وتعاطف وتأييد أولئك اللذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان، ولتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة"<sup>5</sup>.

حسب هذا التعريف للعلاقات العامة هي وسيلة لكسب التأييد والتعاطف للوصول إلى الأهداف المسطرة.

أما "الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة"، فقد قدمت لها تعريفاً على أنها: "الجهود التي يبذلها فريق ما، لإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه وبين الفريق والجماهير

نيابيس، مرجع سابق، ص. 4.7.

عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة (عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2009)، ص 202<sup>5</sup>

المختلفة التي تنتفع مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة<sup>6</sup>.

وحسب هذا التعريف، فهي عبارة عن تلك الجهود المبذولة من أجل كسب ثقة متبادلة بين المنظمة وأعضائها والجماهير المستفيدة من الخدمات التي تقدمها المنظمة وأما "المعهد البريطاني للعلاقات العامة" فقد عرفها على أنها: "تلك الجهود المخططة والمرسومة والتي يقصد من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجماهيرها"<sup>7</sup>.

ونستنتج من هذا التعريف أن العلاقات العامة تهدف إلى إقامة علاقات طيبة مبنية على التفاهم.

#### - المفهوم الإجرائي للعلاقات العامة:

إن العلاقات العامة كمفهوم تتبنى مادتي الأداء الممتاز نظرا لسعيها إلى كسب رضا وثقة الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية والذي يوضح لنا الجانب الأخلاقي في جوهر العلاقات العامة. نظرا لكل الجهود التي تبذلها من أجل كسب التأييد والتعاطف، كلها أساليب تسعى من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة.

العلاقات العامة وبعض المفاهيم المتقاربة:

أ- العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية:

المكان نفسه<sup>6</sup>

د. صالح أبو أصعب، العلاقات العامة و الإتصال الإنساني (بدون مكان: دار الشروق و التوزيع، 2009، ص. 67.68.

فهنا تقوم العلاقات العامة على الأخذ بالمعايير الإنسانية في الحسبان من خلال محاولة توفير البرامج الاجتماعية والترفيه المناسبة له، وتحسين ظروف وأحوال العمل والسعي لتدريبهم وتنميتهم وإشراكهم في الإدارة وإتاحة الفرص، أمامهم لخلق الإبداع والابتكار<sup>8</sup>.

#### ب- العلاقات العامة والعلاقات الصناعية:

عبارة عن الصلات التي تنشأ بين صاحب العمل وعماله بسبب الحقوق والواجبات، كالنقابات العمالية والمهنية، أي لا تتدخل هنا أس علاقات إنسانية بحيث يربط العمل فقط بين العامل ورب عمله، وهذا تطبيقاً للحقوق والواجبات.

#### ت- العلاقات العامة والجانب الاجتماعي:

فالهيئة التي تسعى إلى تبصير الجمهور المتعاملين معها بالخدمات التي تؤديها وتشرح لهم كيفية تنفيذ القوانين وتوضح مسؤولياتهم حيالها وتحدد مدى المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطنون للإرتقاء بمستوى هذه الخدمات، وتبرر أهمية تعاونهم معها لتحقيق الصالح العام وتنمية الوعي الجماهيري ودعوته إلى المساهمة في شؤون البلاد الاجتماعية<sup>9</sup>.

#### الفرع الثاني: مراحل تطور العلاقات العامة

##### مرحلة ظهور العلاقات العامة:

ظهرت العلاقات العامة عند الآشوريين الذين يعتبرون أول من أدخل النشرة المصورة التي تستخدم في العلاقات العامة حالياً، إذ كانوا يرقمون انتصاراتهم، ويصورون

الحلبي، مرجع نفسه، ص 15.<sup>8</sup>

المكان نفسه.<sup>9</sup>

بالألوان صور الأسرى من ملوك وأفراد، وهي بذلك تحل محل الملصقات واللافتات في الوقت الحاضر، وكان الغرض منها الترويج والإعلان، وهذا كله يدخل في إطار نشاطات العلاقات العامة.

وتعتبر هذه المرحلة مرحلة توضيحية للظهور الأول للعلاقات العامة، وعلى أي صورة كانت قبل أن تسمى بعلاقات عامة.

### المرحلة الحديثة للعلاقات العامة:

لقد كان الظهور الأول لها في محاضرة ألقاها الدكتور "رومان إيثنون" في معهد بال بعنوان العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية.

وظهر الإصلاح عام 1904، وكذلك 1913 في المحاضرات التي أقامها مدير الشركات والسكك الحديدية في "بالم تور"، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول من ساهم في تطوير العلاقات العامة خاصة داخل المؤسسات الصناعية التجارية

وقد تم إنشاء أول مكتب استشاري للعلاقات العامة عام 1916، ولم تبرر بشكل جيد إلا بعد عام 1929، عام حدوث الأزمة الاقتصادية العالمية وما خلفته من مشاكل. وهذا ما تطلب تدخلا من طرف الدولة على نطاق واسع، إذ قامت العلاقات العامة بدورها لحل هذه

المشاكل.<sup>10</sup>

-لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2007) ص 64.<sup>10</sup>

نستنتج أن العلاقات العامة في هذه المرحلة قد تم تطوير هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية، وظهرت الحاجة لها أثناء الأزمة العالمية والتي استعملت كوسيلة من الوسائل لحل هذه الأزمة.

### مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

قامت الدول المتحاربة بتسخير ميزانيات ضخمة، وجندت الكفاءات الممتازة لأغراض العلاقات العامة، وهذا ما أدى إلى تقدم أساليبها وتدعيمها كعلم وفن ونشاط. ففي عام 1949 أصبح لدى أربعة آلاف مؤسسة أقساما خاصة، وبرامج للعلاقات العامة. كما بدأت العلاقات العامة في الدول الأوروبية تنمو.

وفي عام 1928، عقد مؤتمر عالمي حول العلاقات العامة في العاصمة البلجيكية "بروكسل"، ثم بدأ نشاط العلاقات العامة ينتقل إلى الدول العربية، إذ كانت مصر هي أول من عرفت هذا النشاط، ثم انتقلت بعد ذلك إلى كل من العراق وقطر وسوريا، إلى أن أصبحت منتشرة في أغلب البلدان العربية.<sup>11</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف العلاقات العامة

للعلاقات العامة أهمية كبيرة في كافة المنظمات، وتسعى من خلالها إلى تحقيق العديد من الأهداف.

### الفرع الأول: أهمية العلاقات العامة

المكان نفسه.<sup>11</sup>

تنبثق العديد من الفوائد المتحققة نتيجة للعلاقات العامة، حيث أصبحت اليوم ضرورة

لاغنى عنها للصالح العام لما لها من أهمية كبيرة ويتضح هذا من خلال

ازدياد تشابكها في المجتمع المعاصر، ونمو العلوم الاجتماعية والتي تخدم الإنسان و تهتم به، فهي قوة لا يستهان بها، إذ أصبحت منظمات الإدارة العامة في خدمته إلى جانب إنتشار الثقافة و التعليم، ولأجهزة الاتصال السريعة الأداء التأثير بدرجة أقوى مما كان عليه، عندما كان التخلف و الأمية يعمران بقاع كثيرة من العالم. فالتقدم التكنولوجي وسرعة الانتقال و الاتصال إلى جانب كبر حجم المنشآت الصناعية و التجارية، أدى إلى إزدياد التنافس و كبر حجم العاملين في المنشأة و تنوع وسائل الإعلام و النشر<sup>12</sup>.

فإن أهمية العلاقات العامة تكمن بإسهاماتها في تحديد المواصفات الكونية العامة، و كذلك استخدام وسائل الإعلام و تقنياته لتأمين حالة توحيد المقاصد الإنسانية و الاجتماعية و صياغتها على أسس عملية خالية من الميول إلى الأحكام و الشعارات دون قاعدة شرعية. و العلاقات العامة أيضا تعطي أهمية بالغة للانطباعات التي يخلقها العمل الطيب أكثر من تأكيدها على قيمة العمل نفسه، و تظهر جليا أهميتها من خلال تهيئتها للرأي العام لتقبل أفكار و آراء جديدة ما يساعد على تماسك المؤسسات بما يقوي المجتمع. كما تتضح

<sup>12</sup> محمد مصلح ضاوي القبلي، دور العلاقات العامة في تفعيل علاقة المنظمة لجمهور المستفيدين، دراسة ميدانية

مقارنة على جمهور المستفيدين، رسالة ماجستير، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، في قسم

العلوم الإدارية)، ص 16 - 27.

أهمية العلاقات العامة كذلك في المؤسسات الخدمائية، فهي تهدف إلى كسب ثقة الجماهير و تأييدها لسياسات المؤسسة و برامجها و انجازاتها.

بالإضافة إلى الدفاع عن مصالحها و الإبقاء على ثقة الجماهير و حمايتها من أي اهتزاز و هذا ما يوضح الدور الاستشاري لإدارة العلاقات العامة<sup>13</sup>.

إن ديناميكية العلاقات العامة تقوم على الأخذ و العطاء و التلقي و الاستجابة بمعنى أن نشاطاتها تتصف بالفاعلية و الايجابية في التأثير و التأثير عن طريق استخدام أسس و وسائل الاتصال و الإعلام من أجل تكوين رأي عام حول المؤسسة و تجاوز العقبات التي تعترضها.

ويمكن القول أن العلاقات العامة تتضمن في طياتها أخلاقيات نزيهة تقيمها بشكل مستمر، و التي تنطلق بدورها من داخل المؤسسة لأن سلامة العلاقات الخارجية لا يمكن أن يكون إلا إذا ضمننا سلامة الداخل<sup>14</sup>.

### الفرع الثاني: أهداف العلاقات العامة

إن وضوح الأهداف يعتبر من الأهمية بالنسبة لأية مؤسسة تسعى إلى إحراز النجاحات في أعمالها، لأن ذلك يمكنها من تحديد الوسيلة المناسبة في بلوغ تلك الأهداف

<sup>13</sup> طارق شريف يونس، إدارة العلاقات العامة مفاهيم ومبادئ وسياسات (عمان: دار إغراء للنشر والتوزيع، ط1،

2008)، ص. ص 197 - 198 .

<sup>14</sup> أبو سليم شذا سليم، «مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر

العملية»، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2006)، ص ص

والتي يجب أن تكون واضحة و سهلة الفهم و مكتوبة و واقعية و قابلة للتعديل و القياس و التقييم.

وأهداف العلاقات العامة كأهداف أي نشاط تطلب الواقعية والوضوح، كما أنها ترتبط ارتباطاً قوياً بأهداف المؤسسة و الدولة.

فالعلاقات العامة تسعى إلى رعاية العلاقات الإنسانية السليمة في المجتمع و كسب ود الجماهير و الذي يقوم على تخطي الفجوة بين الأفراد و الجماعات لخلق حالة من المعرفة و الفهم بين الطرفين، وذلك بهدف التعريف بجهود المؤسسات و خدماتها، و الطلب من أفراد المجتمع التعاون و التنسيق الذي يساهم في مد جسور التواصل و التفاهم بين المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية إلى جانب الجماهير و هذا للعمل على التفاعل الإيجابي. فهي عملية متبادلة من خلال مسايرة اهتمامات الناس و رغباتهم ويكون محايداً مع الأنظمة و القوانين السائدة التي تقوم بتنظيم الحياة العامة<sup>15</sup>.

فالإدارة سواء كانت إدارة عامة، حكومية أم خاصة، الأعمال فهي تعتبر العلاقات العامة كوسيلة مثلى تساعد المؤسسة على تنفيذ برامجها و التخطيط لمشاريعها، و تعطيها تعريفاً صحيحاً مقنعاً يسمح لها باستمرارها و الحصول على تأييد دائم من الجمهور و كسب

<sup>15</sup> عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق (الأردن : دار

رضاه، و التي تقوم على تحقيق الانسجام و التوافق في المجتمع لمواكبة مختلف التغيرات و المستحدثات الجديدة لتمس بذلك مختلف المجالات و الجوانب<sup>16</sup>.

فمن الجانب الاجتماعي تقوم على ترقية التفاهم و الانسجام لزيادة فرص نجاح المؤسسة و فرص العمل و تحسينها، و نجد أيضا الجانب الإنساني من خلال الابتعاد عن أساليب التهيب و التقرب إلى وسائل الترغيب عن طريق الإقناع و الاستشارة بالإضافة إلى الجانب السلوكي الذي تتعامل المنظمة من خلاله مع جمهورها على أنهم كائنات إنسانية حيّة ذات طابع و اتجاهات مختلفة. و لهذا وجب عليهم التعامل معهم دون المساس بمبادئهم. و تنقسم هذه الأهداف إلى أهداف تسعى لتحقيقها مع الجمهور الداخلي (و الذي يتمثل في الموظفين داخل المنظمة). بحيث تقوم برفع الروح المعنوية للعاملين و تعريفهم بأهمية العمل الذي يؤدونه و تنمية شعور الانتماء و الولاء و الاعتزاز بالمنظمة. و هناك أهداف تسعى لتحقيقها مع الجمهور الخارجي ( الذي يتمثل في المستفيدين من خدمات تلك المنظمة)، و هذا عن طريق إعطاء سمعة جيدة للجماهير التي تتعامل معها و المحافظة على علاقات حسنة و إيجاد رأي عام إيجابي مؤيد للمنظمة<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> وائل صادق برومو، دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسات، بحث مقدم لنيل

درجة الدبلوم في العلاقات العامة، ص ص. 11 - 12.

أحمد الطروانة، "العلاقات العامة صناعة القرن" في الموقع:<sup>17</sup>

[www.policemc.gov.bh/reports/2009/.../633923454733927236.pdf](http://www.policemc.gov.bh/reports/2009/.../633923454733927236.pdf) ( 2017/12/16 ، h

و قد لخص (فيليب لزلي Phylip Lesly ) و الذي يرأس واحدا من أكبر مكاتب

العلاقات العامة بأمريكا فيذكر أهداف العلاقات العامة و يلخصها في أنها :

تقوم برفع مكانة المؤسسة و ما ينتج عن ذلك من فوائد.على أنها تقوم بترويج للسلع و خدمات المؤسسة و مبيعاتها.

كذلك العمل للحصول على ثقة المواطنين و ثقة المساهمين مع الموردين، كسب ثقة الوكلاء و اجتذاب الجديد منهم، تجنب و حل المشاكل العاملة، القدرة على اجتذاب أفضل العناصر للنشأة تحقيق علاقات طيبة مع العملاء و المستهلكين، تنمية علاقات سليمة و علاقات حسنة مع المؤسسات المماثلة و مع الأجهزة الحكومية إلى جانب معرضة ميول و رغبات فئات الجمهور نحو المؤسسة و مساعدة المنظمة في تكوين سياستها عن طريق تقديم الاستشارة.

فحسب (لزلي) العلاقات العامة في المنظمة لها دور مشارك في جميع مجالات و

أنشطة المنظمة، و تعمل في الوسط الداخلي و المحلي و الخارجي<sup>18</sup>.

و بصفة عامة تهدف العلاقات العامة إلى خلق الانطباع الجيد عن المنظمة، و

توثيق العلاقات بين المنظمة و جمهورها الداخلي و الخارجي من خلال تنمية شعور

العاملين بالانتماء للمنظمة لكسب ثقتهم القيام بتحسين الوعي الثقافي و الاجتماعي للجمهور

الداخلي و الحفاظ على الاتصال الدائم و المستمر من خلال الحوار و التحوار بين الإدارة

العليا و المستويات الأخرى داخل المنظمة ليعطي هذا تعاطفا و تأييدا يفيد الطرفين من جهة

المكان نفسه<sup>18</sup>

و يستفيد الطرف الآخر من الجهة الثانية، و الذي يتمثل في المستهلك بما معناه الجمهور الخارجي و المستفيدين من خدمات المنظمة.

### المطلب الثالث: خصائص العلاقات العامة و مبادئها

#### الفرع الأول: خصائص العلاقات العامة

إن العلاقات العامة ليس من الأنشطة الثانوية قليلة الأهمية بل تشكل عنصر أساسيا في أنشطة المنظمات، فهي تتميز بمجموعة عديدة من الخصائص

**القصدية** : فهي وظيفة مستمرة و مخططة لا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية. فهي نشاط مخطط مرسوم لإحداث تأثير مرغوب، و في وقت محدد.

**العلاقات العامة** : هي همزة وصل بين فلسفة المشروع و الجمهور، فهي تقوم بتقديم للإدارة مشورتها في كيفية التعامل مع الجماهير. و هذا الاتصال ضروري لتنفهم الجمهور أنشطة المنظمة و تعتبر معظم المنظمات إعلام الجمهور بمثابة مسار للإفتخار بالنفس.<sup>19</sup>

تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام و ذلك من خلال انتزاع موافقة الجمهور، و ذلك بمهارة الأسلوب التأثيري من أجل التوافق و التكيف و كذلك التعاون.

ترتكز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية إلى جانب طرق البحث العلمي التي تساعد المنظمة على معرفة احتياجات الجماهير، و ذلك بعيدا عن الارتجال و الصدفة.

الطروانة، مرجع سبق ذكره.<sup>19</sup>

العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية و السلوكية لأن الكائنات الإنسانية التي تتعامل معها لها طبائع مختلفة و متغيرة تتصف أيضا بالشمولية، فهي تشمل كافة الميادين السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و مختلف المؤسسات بأشكالها و أنواعها<sup>20</sup>.

أخلاقية العلاقات العامة : فالعلاقات العامة ترتكز على مبادئ أخلاقية ثابتة تستند ليها في نشاطاتها و تعاملاتها كالثقة، الاحترام المتبادل بين المؤسسات، و الابتعاد عم التحيز و التفرقة و العنصرية، و عن وسائل الغش و التضليل.

ديناميكية العلاقات العامة : فهي تقوم على الأخذ و العطاء و التلقي و الإستجابية بمعنى أن نشاطاتها تتصف بالفاعلية و ايجابية في التأثير و التأثر، عن طريق استخدام أسس و وسائل الاتصال و الإعلام من أجل تكوين رأي عام حول المؤسسة و تجاوز العقبات التي تعترضها.

و يمكن أن نقول أن العلاقات تتضمن في طياتها أخلاقيات نزيهة، و في مقدمتها الصدق كما تحتوي على ديناميكية و حيوية مستمرة تضمن تقييمها بشكل مستمر، و التي تنطلق بدورها من داخل المؤسسة لأن سلامة العلاقات الخارجية لا يمكن أن يكون إلا إذا ضمننا سلامة الداخل<sup>21</sup>.

### الفرع الثاني : مبادئ العلاقات العامة

<sup>20</sup> أسامة كامل و محمد الصرفي، إدارة العلاقات العامة (البحرين : مؤسسة لورد العالمين للشؤون الجامعية، 2006)،

ص ص 26 . 27 .

نيابس، مرجع سابق الذكر، ص ص. 34 - 35 .<sup>21</sup>

هناك عدة مبادئ يستند إليها المشتغلون في العلاقات العامة و تتلخص هذه المبادئ

فيما يلي :

إن نشاط العلاقات العامة يستند و ينطلق من داخل المؤسسة ذاتها، بحيث أن جميع الموظفين بالمنظمة لا يمكن أن يساهموا في تحسين و تطوير علاقتهم بالجمهور الخارجي دون تحقيق تلك العلاقة الجيدة و الطيبة فيما بينهم، و العمل على تماسك الجمهور الداخلي، و تدعيم روح الجماعة و التعاون داخل المنظمة، و الذي ينتج عنه بحث الثقة في الوسط الخارجي للمؤسسة. وهذا يعني أن المبدأ الأول ينطلق من داخل المنظمة حيث يؤثر الوضع الداخلي على الخارجي. فالوضع الداخلي ينعكس إما بالإيجاب أو السلب على الوضع الخارجي للمنظمة<sup>22</sup>.

إلى جانب ذلك نجد نشاط العلاقات العامة مستمر و دائم. فبعث الثقة بال جماهير الداخلية و الخارجية، لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال العمل المستمر و المتواصل للعلاقات العامة، حفاظا على مراكبه التغيير الذي يطرأ على أذواق الجماهير، و هذا يعني أن الثقة المتبادلة بين الجمهور وحدها لا يكفي لنجاح نشاط العلاقات العامة، بل يصبحها عمال و ديمومة النشاط لمواكبة كل التطورات و التغييرات التي تطرأ على المنظمة.

بالإضافة إلى هذا أيضا نجد مبدأ آخر، وهو أن نشاط العلاقات العامة يشمل كافة الميادين و المجالات بدون استثناء، فهناك علاقات عامة تجارية، صحية، صناعية ... و

حسن الحلبي، مرجع سابق، ص ص. 44 - 45. 22.

غيرها فوجودها في مجال لا يعني عدم وجودها في آخر فهي نشاط جامع و شامل لكل النشاطات<sup>23</sup>.

#### المطلب الرابع : مجالات العلاقات العامة

للعلاقات العامة عدة مجالات رئيسية لتطبيقها و من أهمها :

**المجال السياسي :** و يظهر ذلك من خلال مستوى الأحداث السياسية، ونظرا للدور المهم الذي تلعبه في مجالات استقطاب و جلب الجماهير و التأثير عليهم، و ذلك بغية الحصول على أصواتهم و تأييدهم في الانتخابات. فهي بمثابة همزة وصل بين الجماهير و السياسيين.

**مجال المؤسسات العامة :** تعتبر المؤسسات العامة أجهزة إدارية و التي تتمتع بنوع من الاستقلال الإداري و يكون دورها مشابها لدور العلاقات العامة في شركات القطاع الخاص.

**مجال الوزارات و الدوائر :** بحيث تسعى إلى توعية الجماهير و إرشادهم عن طريق تفسير القوانين بهدف مصلحة الجمهور و كسب تأييده للسياسات و القوانين الحكومية.

**مجال الإدارة المحلية :** و تمارس العلاقات العامة دور كل ما يتعلق بشؤون البلدية و المجالس المحلية.

<sup>23</sup> د. أحمد بدر، الاتصال بين الجماهير بين الإعلام و التطوير و التنمية (القاهرة : دار قباء للطباعة و النشر و

مجال القطاع الخاص : و يتمثل دورها في إقامة علاقات جيّدة مع المستهلكين و الموظفين و المؤسسات المالية، و ذلك باستعمال الأمانة و الصدق للوصول إلى رضا الجمهور و ثقته.

المجال التعاوني : و التي تسعى من خلاله إلى تقديم الخدمات لأعضائها دون ربح و تعمل للحصول على تأييد و دعم أعضائها لهذه الجمعيات و التعرف على متطلباتها<sup>24</sup>.

### المطلب الخامس : وظائف العلاقات العامة

إن وظيفة العلاقات العامة لم تلق الاهتمام الكافي إلا في النصف الثاني من القرن الماضي، فكانت في البداية تمارس على أساس المهارة. أما بعد الحرب العالمية الثانية فقد تطورت إلى مهنة حديثة و وظيفة إدارية يقوم بها متخصصون في ذلك، و من أهم أنشطة و وظائف العلاقات العامة نجد ما يلي :

إن العلاقات العامة قائمة على إجراء الدراسات المرتبطة بقياس الاتجاهات و الرأي العام، فهي وظيفة تهتم بدراسة الآراء في مختلف المتطلبات التي تقدمها المؤسسة إلى جانب ذلك نجد التخطيط.

فالعلاقات العامة تعتبر عملية التخطيط من أهم وظائفها، فهي تقوم برسم السياسات و الاستراتيجيات بمختلف أبعادها سواء كانت طويلة أو قصيرة المدى. كما يقوم خبراء

<sup>24</sup> بوخناف هشام، وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في،

غير منشورة (جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2011)، ص ص 49 - 50.

العلاقات العامة بالتنسيق المستمر، و الذي يكون إما بالوحدات التنظيمية داخل المنظمة أو بخبراء العلاقات العامة أو حتى الجمهور الخارجي، الذي يساعد المنظمة على تحقيق مختلف أهدافها و تطبيق مختلف سياساتها العامة.

كما تقوم بمساعدة هذه الوحدات على أداء وظائفها اتجاه جمهورها، و حتى اتجاه المؤسسة نفسها. فهي مثلا تساعد إدارة شؤون العاملين في اختيار الموظفين و العمال و تدريبهم و النظر في وسائل تشجيعهم<sup>25</sup>.

- وظيفة الإنتاج و التي تعمل على زيادة الإنتاج.

و قد حددت جمعية العلاقات العامة الأمريكية في بحث لها وظيفتها تتمثل في كتابة التقارير و البيانات الصحفية و إنتاج المواد الإعلامية و الفنية ، إلى جانب تحرير النشاطات العمالية و تقارير المساهمين، وإيصال المخاطبات الموجهة من الإدارة إلى كل أفراد المؤسسة و الجماهير الخارجية. كما تقوم بإثارة اهتمام الصحافة و الراديو لنشر الأخبار و الموضوعات التي تتعلق بالمؤسسة كما تقوم باحتفالات في المناسبات العامة، و إنتاج الأفلام عن المؤسسة بهدف تحسين صورة المؤسسة و تقديم التسهيلات<sup>26</sup>.

و حسب **Cultip Center** فيشير في مجال تحديد الوظائف العامة للعلاقات العامة إلى ثلاثة وظائف رئيسية هي :

هاتف الشامى، أحمد جرادات، مرجع سابق، ص 22 - 23 .<sup>25</sup>

المكان نفسه.<sup>26</sup>

1. تسهيل و تأمين تدفق الآراء الممثلة للجمهور إلى المنظمة لإيجاد توازن بين السياسات و العمليات التنفيذية .

2. إطلاع المسؤولين في المنظمة على الطرق و الوسائل المثلى، لتنفيذ البرامج العلمية و التنفيذية و الاتصالية بهدف مضاعفة درجة القبول نحو المنظمة.

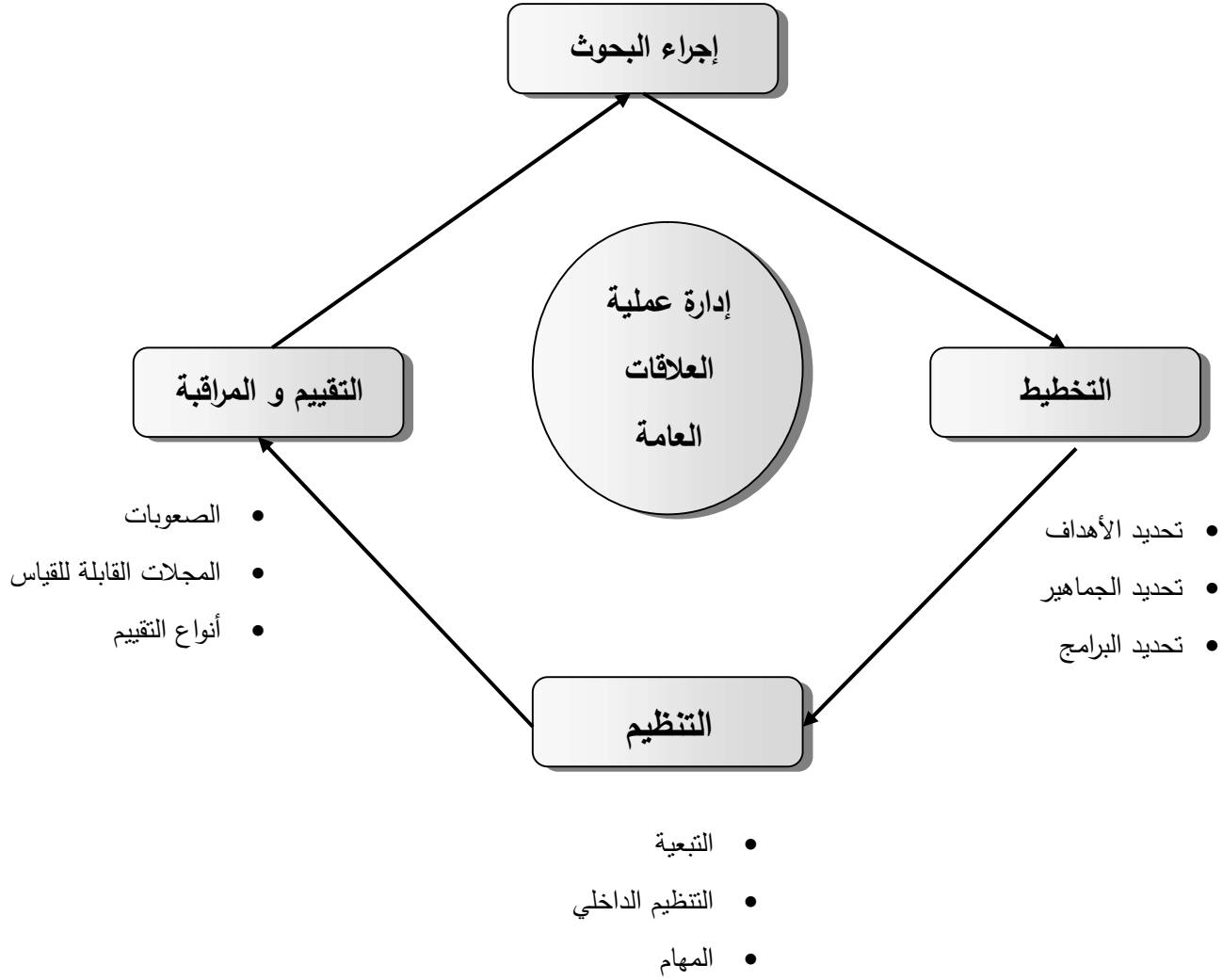
3. تقديم المشورة و تنفيذ البرامج المعدة بهدف توسيع دائرة التفاعل بين السياسات و العمليات التنفيذية<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> سلامية جفال، بوزيد سليمة، "العلاقات العامة في المنظمة بين المفهوم و الوظيفة"، مجلة كلية الآداب و العلوم

الإنسانية و الاجتماعية GI ، ع2، 3 (2008، جانفي - جوان)، ص 13 - 15 .

الشكل رقم (1) 28

### وظائف العلاقات



## المبحث الثاني : مفهوم التطوير التنظيمي

## المطلب الأول : تعريف التطوير التنظيمي

لقد حاولت الإدارة إعطاء مفهوم واضح للتطوير الإداري، فهناك من يعتقد بأنه:

أسلوب تغير مخطط لتحقيق أهداف المنظمة و الرفع من مستوى كفاءتها و فعاليتها. و ذلك بإشراك أعضاء المنظمة بصورة جماعية في حل المشكلات. و هناك من يراه أيضا بأنه مجموعة من الفلسفات و الأساليب الفنية التي تسعى إلى تحسين الأداء من خلال التركيز على تطوير البعد المؤسسي و الإنساني، حيث يرى جينزلز أن : "النظام الاجتماعي عبارة عن كينونة اجتماعية و سيكولوجية مؤلفة من عدة أفراد يعتبر سلوكهم محصلة للتفاعل بين السمات الاجتماعية السمات السيكولوجية للنظام الاجتماعي. و يعني ذلك أن النظام الاجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر".

فالتطوير التنظيمي ما هو إلا ترجمة للجهود البشرية التي تبذلها هذه الأخيرة داخل المنظمة بهدف تحسين الارتقاء بمستوى المنظمة لحل مختلف المشاكل التي تواجهها ووضع استراتيجية مستقبلية مناسبة لتحقيق برامجها الإنمائية المسطرة<sup>29</sup>.

إن عملية التطوير تركز على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموع من العناصر الإنسانية به. و التي يكون لها تأثير بارز في التنظيم حيث يتمكن هذا الأخير من الاحتفاظ بحالة من التجدد و الاستعداد و لمقابلة المشكلات و التعامل معها و عرّف

<sup>29</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري (عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009)، ص

التطوير التنظيمي "بأنه مجموعات مصممة خصيصا لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة العاملة و على أنه ذلك المجهود الهادف إلى تحسين الإمكانيات الإدارية في مجمل الجهاز الإداري للمنظمة.

فالتطوير التنظيمي عملية شاملة تهدف إلى تهيئة جهاز إداري كفؤ قادر على النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حل مشكلاتها. و كونها عملية مستمرة تتطلب تخطيطا طويل المدى على الأقل سنة و عادة ما بين 3 سنوات إلى 5 سنوات<sup>30</sup>.

كما يتكون مصطلح التطوير التنظيمي من كلمتين هما : التطوير و التنظيم.

(أ)التطوير : هو العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة و الدعم اللازمين لنمو مهاراته و قدراته بشكل متواصل، و يتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة و لكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية و المكانية التي يعيش فيها<sup>31</sup>.

و هو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني " **Volupe** " و الذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء، و بذلك فهو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل.

المكان نفسه.<sup>30</sup>

<sup>31</sup> نواف بن سعد عبد الله بن تركي آل سعود، اتجاهات المديرين نحو التطور التنظيمي، أكاديمية نايف العربية للعلوم

(ب) مفهوم التنظيم : يرى " Ahnin Brown " أن التنظيم : يحدد الجزء من العمل الذي يتوقع من كل فرد في المنظمة أن يؤديه، و العلاقات بين هؤلاء الأفراد و ذلك لكي يصبح الأداء أكثر لتحقيق هدف المنظمة.

و هو عملية ترتيب و تنسيق الموارد البشرية و المعلوماتية و المادية و المالية المطلوبة لإنجاز مهما تحقق هدفا أو أهدافا عامة<sup>32</sup>.

## 2- المفاهيم المتقاربة :

### (1) التحديث الإداري :

هو تغيير في هياكل أو أفراد أو أساليب الإدارة أو فيها أو جميعا يقصد تحسين مستوى مخرجات الجهاز الإداري استهدافا لخدمة المواطن، و تماشيا مع الأهداف الوطنية المتعمدة، و قد تكون لها أهداف بعضها إداري غير معلن، و بعضها رد فعل لظروف اضطرارية. و يعرف أيضا : "بأنه ذلك الجهد المعبر عن الاحتياجات الإدارية المتخذ لتصورات و أساليب و وسائل متجددة، تكون أكثر فعالية في تحقيق تلك الاحتياجات و استشراف المستقبل.

كما يعتبر التحديث الإداري عن الرغبة في تحويل الأنظمة البيروقراطية عن الرغبة في تحويل الأنظمة البيروقراطية المركزية الجامدة ذات التسلسل الإداري إلى أنظمة لا تسمح

<sup>32</sup> سامي محمود أحمد البحيري، مداخل الإصلاح الإداري، بحث الماجستير غير منشور (جامعة لندن : 2011)، ص،

بتنفيذ المهام الإدارية بالأساليب<sup>33</sup> التقليدية، لذا يتطلب التحديث الإداري قدر أكبر من تحمل المسؤولية من قبل العاملين الذين يخضعون إلى إدارة و ظروف عمل أكثر مرونة.

تستنتج أن التحديث الإداري عبارة عن تغيير جزئى في إحدى مكونات الجهاز الإداري، و الذي يسعى كذلك إلى إحداث هذا التحديث من خلال أساليب متطورة غير المعتادة و التقليدية<sup>34</sup>.

أوجه الاختلاف و الشبه بين التحديث الإداري و التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي	التحديث الإداري
- عملية مخططة مستمرة و طويلة المدى	- يكون نخطط و غير مستمر و يشمل فترة معينة
- يشمل كل المنظمة	- يشمل جهاز أو فرد أو أسلوب
- يسعى إلى التغيير	- يسعى إلى التغيير

## (2) التغيير التنظيمي :

هو مجهود طويل المدى يعمل على تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع

المكان نفسه.33

المكان نفسه.34

تركيز خاص على زيادة فعالة جماعات العمل فيها و ذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع المنظمة بالأفكار الجديدة<sup>35</sup>.

نستنتج أن التغيير التنظيمي يعمل على تحسين المشكلات و حلها و عملية التغيير تكون شاملة و جامعة و هذا بمساعدة خبير و اختصاصي في التغيير.

جدول يمثل الفرق بين التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي<sup>36</sup>:

التطوير التنظيمي	التغيير التنظيمي
- هو عملية تحويل أو تبديل جزئي	- هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المنظمة كلها
- هو أحد أشكال التغيير المخطط فهو نشاط طويل المدى لإنجاح التغيير بطريقة مخططة.	- هو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية و الخارجية.
- ينصب على بعض المجالات كالبعد الإنساني، و المجال الوظيفي.	- يشمل المنظمة ككل دون حصر أو استثناء.
- يعتمد على أساليب مثل تقنيات و تشكيل السلوك .	- يركز على أساليب و تقنيات أخرى مثل الأساليب المالية و المحاسبية.

<sup>35</sup> وفيق حلمي الآغا "القيادات الإدارية و دورها في إحداث التطوير و التغيير التنظيمي الإيجابي في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، م 12، ع - 2 (2010)، ص 306.

<sup>36</sup> محمد بن عبد الله الفضلية، التطوير التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2007)، ص 15 .

المصدر : جميل كتبي، التطوير التنظيمي

### (3) التنمية الإدارية :

التنمية الإدارية هي استثمار يتمثل في مختلف الجهود و الإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير و تجهيزه لإدارة مرؤوسيه، للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسع قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر و المستقبل<sup>37</sup>.

كما يقصدها : "أية محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي و المستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف و تغيير الاتجاهات و تحسين المستوى المهاري، و من ثمة فإن الهدف النهائي من هذه البرامج يتمثل في الأداء المتوقع للمنظمة ذاتها"<sup>38</sup>. نستنتج أن التنمية الإدارية هي عبارة محاولة لتحسين الأداء عن طريق تنمية المعارف و توسع قدرات المنظمة

جدول يمثل الفرق بين التنمية الإدارية و التطوير التنظيمي :

التطوير التنظيمي	التنمية الإدارية
- أما التطوير التنظيمي المنظمة	- التنمية الإدارية تكون للمديرين

<sup>37</sup> رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية و معوقات التطبيق، مذكرة الماجستير غير منشورة

(جامعة تيزي وزو، الحقوق و العلوم السياسية، 2011)، ص 24

<sup>38</sup> يزيد عباسي، التنمية الإدارية و إدارة التنمية، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة بسكرة : كلية الآداب و العلوم

الاجتماعية و الانسانية، 2006)، ص 9

ككل	بصفة خاصة
-----	-----------

#### (4) الإصلاح الإداري:

يعرّف الإصلاح الإداري بأنه جهد سياسي و إداري و اقتصادي و اجتماعي و ثقافي هادف لإحداث تغييرات ايجابية في السلوك و النظم و العلاقات و الأساليب و الأدوات تحقيقا لتنمية قدرات و إمكانيات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة و الفعالية في إنجاز الأهداف<sup>39</sup>.

و يمكن تعريفه على أنه عبارة عن خطة أو برنامج تتضمن مجموعة من الإجراءات و التدابير التي تستهدف معالجة كافة أوجه القصور و الخلل في طرائق و أساليب و تقنيات و مهارات النظام الإداري...<sup>40</sup>

و منه نستنتج : أن الاصطلاح الإداري يرتبط بإرادة التغيير التي هي ضمان استمرارية الحياة الإدارية في المنظمة.

#### الفرق الموجود بين الإصلاح الإداري و التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي	الإصلاح الإداري
-يسعى إلى تحقيق تغيير تشمل كل	-يسعى إلى تحقيق الكفاءة

بن مسلي، مرجع سابق، ص 25<sup>39</sup>

<sup>40</sup> محمد أحمد سيد أحمد الحاج، الإدارة العامة للتنمية و التطوير الإداري، مذكرة لنيل الماجستير غير منشورة (جامعة

الخرطوم، كلية الدراسات العليا، 2005)، ص 26

<p>المجالات</p> <p>-يكون التطوير في بعض المجالات</p>	<p>-يكون الإصلاح في السلوك، الأدوات</p>
<p>كلاهما يسعيان إلى تغيير الوضع من السيء إلى الأحسن</p>	

## المطلب الثاني : نشأة و مراحل للتطوير التنظيمي

### أ- نشأة التطوير التنظيمي :

- يرجع تطور التطوير التنظيمي انطلاقا من مصدرين أساسيين هما : تدريب

الجماعات، و تطبيق أساليب التدريب المخبري من قبل مختبرات التدريب الوطنية

في المنظمات الصناعية.

البحوث المسحية و التغذية الراجعة، كلاهما اعتمد على علم السلوك التنظيمي و علم النفس

الاجتماعي، و قام العالم (كبرت لجون) يتوضح كل منها كآلاتي:

**التدريب المخبري :** في العادة جماعات التدريب مكونة من أشخاص عزباء، و الأفراد من

الجماعات لا يعرفون بعضهم البعض ، و قد شاركوا في الاجتماعات و الجلسات الجماعية

و أدى هذا إلى مشكلات نقل المهارات المعرفة إلى موقع العمل في المنظمات بعد عودة

المشاركين إلى مركز عملهم. بدؤوا يكشفون عدم ملائمة التدريب و رفضت فكرة الجماعات

الغريبة و الاهتمام بجماعات العمل في المنظمة.

قام (مالك كريجور و جون باول جونز) بإنشاء أول مجموعات استشارية داخلية في التطوير

التنظيمي، و شرع "هيربرت رتشرد" و "روبرت بلاك" بسلسلة جهود تطوير منظمات في

ثلاث مصافي تابعة لشركة " ESSO " باستخدام التدريب المخبري و شكلت جلسات التدريب الأولى الأسس التي قام كل من ثبليك ماتون<sup>41</sup> بتطوير نظام تدريب يسمى بشبكات الإدارية حيث تم بناء النظام باستخدام التغذية الراجعة من المتدرب على حسب أدوات قياس السلوك الفرد أثناء التدريب<sup>42</sup>.

### ب- مراحل التطوير التنظيمي

إن الإنسان أحد العناصر الفاعلة في كيان المنظمة و اكتشاف احتمالات التغيير و التغيير فيها من اعتبارات النمو و البقاء، و لابد من التحسب بوعي متكامل لعملية سلوكيات التطوير التنظيمي في مراحل الأساسية، و هي :

الدراسة التشخيصية - وضع خطة التطوير

التهيئة لقبول التطوير و رعايته - المتابعة التصحيحية

و نبين فيما يلي لمحات أساسية عن طبيعة كل مرحلة و الأخذ بأسبابها و مقوماتها وصولاً إلى النتائج المأمولة منها :

**1. الدراسات التشخيصية :** تبدأ عملية التطوير التنظيمي من ثلاث محاور هي الإنسان، نظم العمل ثم معدات و تسهيلات العمل.

<sup>41</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري (عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2009)، ص 30 -

فهذه الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لا بد أن نتعرف على هذه المحاور الثلاث لاكتشاف فرص التطوير و مواجهة التغيرات و أحداث التغيير المطلوب. و

عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان يبدأ بطرح الأسئلة التالية :

ما هي الأدوار و المسؤوليات التي يمارسها عضو المنظمة ؟

ما هو ارتباط هذه الأدوار و المسؤوليات بالغير ؟

ما هي طبيعة إشترك الغير في دور مسؤوليات الفرد ؟

ما هو موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمنظمة ؟

ما هي المعدات و التسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل و نوع هذه التسهيلات؟

ما هي المشاكل و المعوقات التي تعترض العمل : معوقات بشرية، معوقات نظم و إجراءات أو معوقات تسهيلات، معدّات.

نستنتج أن : هذه المرحلة تتأسس على ثلاث محاور الإنسان ، نظم العمل و تسهيلات العمل. و هذا يهدف الوصول إلى التطوير التنظيمي<sup>43</sup>.

و ذلك لمواجهة كل التغيرات و مواكبتها و التصدي لكل المعوقات، و محاولة إيجاد الحلول.

### 1. وضع خطة التطوير : و التي تمر بمرحلتين هما :

اكتشاف فرصة التطوير و وضع خطة التطوير في ضوء الأهداف و الإمكانيات المتاحة و يكون ذلك أيضا بطرح مجموعة من الأسئلة و الإجابة عليها. فهذه الأسئلة تتعلق بالأبعاد

التالية :

نواف بن سعد بن عبد الله تركي آل سعود، مرجع سبق ذكره، ص 36<sup>43</sup>

ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة ؟

ما هي فرصة التطوير المتاحة العاجل منها و الآجل الممكن منها، و غير الممكن ؟

التكلفة المادية، الزمن و المكان المتاح، النظام و التنظيمات التي تحتاج إلى تعديل نطاق الزمن المسموح به.

هذه الأسئلة تتناول استكشاف و معرفة فرص التطوير، أما وضع خطة التطوير ذاتها فيجب أيضا تحديد مكونات الخطة : أفراد، معدات و تسهيلات نظام و تنظيمات، تكلفة فترة زمنية. و أن تكون الخطة محدودة و مكتوبة و معلنة و قابلة للمراجعة و أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف، و الإمكانيات المتاحة و أن تكون متماسكة و مترابطة و متجانسة و تؤدي إلى تحقيق الهدف منها و أن تكون قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة، و أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

**هنا نستنتج :** أن وضع الخطة أمر مهم للوصول إلى التطوير حيث يعتمد هذا التطوير على الخطة الموضوعية و الشروط التي يجب أن تتوفر فيه خطة كي تكون ناجحة كأن تكون متجانسة قابلة للقياس و غيرها، و هذا لتحقيق الأهداف المسطرة<sup>44</sup>.

### التهيئة لقبول التطوير التنظيمي و رعايته :

إن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي و رعايته و ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية : \* التنوير بحكمة التغيير : العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمي هو مصلحة العمل، و هو نقطة الالتقاء بين العامل و المؤسسة، العامل يريد المنظمة البقاء و

النمو، و المنظمة تريد من العامل الالتزام بمصلحة العمل. الحكمة من التطوير و أهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير و رعايته و التنفيذ.

المشاركة : الاشتراك و المساهمة في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي و تحديد الأولويات و وضع خطط التنفيذ.

الاتصال الفعال : بأخذ مفهوم الاتصال أبعادا قد تبدو متنوعة، و هي في الحقيقة متشابكة و متكاملة، قدير مزلها بتدفق المعلومات و المعلومات على خطوط العمل و نظم معلومات الإدارة، و نظم التقارير و نظم العرض و التقديم و شبكة الاتصالات السمعية و البصرية. تتطلب عملية توفير الحصول على المعلومة و ديناميكية عملية الاتصال بحيث تتم بصفة روتينية و غير روتينية.

التدريب : يساعد التدريب على قبول التطوير و رعاية تنفيذ أو متابعة التطوير و هو عبارة عن إدخال تغيرات في مفهوم ، أو مواقف التنظيمات. أو إدخال تغيرات في معدات و تسهيلات العمل.

يجب على المنظمة أن تقوم بتهيئة لقبول التطوير الإداري من خلال التنوير بحكمة التغير و المشاركة<sup>45</sup>. و المساهمة في اكتشاف فرص التطوير إلى جانب الاتصال الفعال و التدريب.

**المتابعة التصحيحية** : يفضل أن تشمل خطة التطوير على أسس المتابعة مثل ذلك ما يلي :

متابعة أداء الموارد البشرية

نفس المرجع، ص 39.45

متابعة أداء التسهيلات و المعدات، و ذلك من خلال قياس حجم الانتاج  
 معدل أداء النظم و التنظيمات : من خلال كفاءة و فعالية و تكلفة الاتصال، تدفق  
 المعلومات، حل المشكلات و اتخاذ القرارات.  
 فهنا يجب على المنظمة متابعة مراحل التطوير، فوضع الخطة و كل المراحل الأخرى دون  
 متابعتها لا يمكن الوصول إلى الأهداف. لذا يجب متابعة كل من أداء الموارد البشرية و  
 المعدّات، و معدل أداء النظم و التنظيمات و تصحيحها لحل أي مشكلة و اتخاذ القرارات  
 اللازمة للوصول إلى الأهداف و تحقيقها<sup>46</sup>.

### المطلب الثالث : أهمية و أهداف التطوير التنظيمي

#### الفرع الأول : أهمية التطوير التنظيمي

أصعب ما يمكن أن يدركه أعضاء التنظيمات هو أن التطوير التنظيمي ليس فقط  
 مجموعة من التقنيات التي قد تساعد في تحسين المهارات و حل المشكلات، و إنما هو  
 أيضا نظام متكامل يهدف إلى إحداث التغيير على مستوى المؤسسة ككل و ليس الفرد فقط.  
 كما يعد التطوير التنظيمي أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة و إصلاح متطلباتها البيئية و  
 الثقافية و الاجتماعية، و لتثبيت القدرة على حل المشكلات و التجديد المستمرة في المنظمة  
 من خلال التحليل و اتخاذا لقرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة<sup>47</sup>.

نفس المرجع، ص 40 - 41. 46

بن تركي آل سعود، مرجع سابق، ص 31 - 32. 47

فالهدف من التطوير هو المزج بين البناء الوطني و التقدم الاقتصادي و الاجتماعي، و عليه يمكن القول أن مبررات التطوير تتلخص في الزيادة و ظهور التوجه نحو العمل الجماعي. بالإضافة إلى ارتفاع عدد العاملين و تنوع المهارات و تحسين العلاقات بين المنتظم و الأفراد<sup>48</sup>.

فالتطوير التنظيمي يسمح بضمان الأداء الفعال و الناجح في المنظمة، و هذا المواكبة التغيرات المستمرة و السريعة في مجالات المعلومات و الاتصالات و التكنولوجيا.

### الفرع الثاني : أهداف التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي يهدف إلى تغيير أساليب تفكير العاملين و المديرين المرتبطة بالعمل و التركيز على الجانب الإنساني، و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

إن التطوير التنظيمي يهدف إلى تطوير أساليب المنظمة في علاجها لمشاكلها، فهو يساعد على رفع كفاءة المؤسسة و فعاليتها لأنه أيضا يدعم الإنتاجية. فالهدف الرئيسي و الأساسي من جهود التطوير التنظيمي هو تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها ما يؤدي إلى زيادة الثقة و الإحترام و التفاعل بين الأفراد. حيث يقوم التطوير التنظيمي على رفع قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات الخارجية التي تؤثر عليها، فهو يحرص على إيجاد نوع من التكامل بين أهداف و حاجات المؤسسة العامة من جهة، و بين أهداف الأفراد من جهة أخرى. ما يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية.

<sup>48</sup> سامي محمود أحمد البحيري، مداخل الاصلاح الإداري، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الأكاديمية

العربية البريطانية لتعليم العالي، غير منشورة ، (لندن ، 2011)، ص 63 .

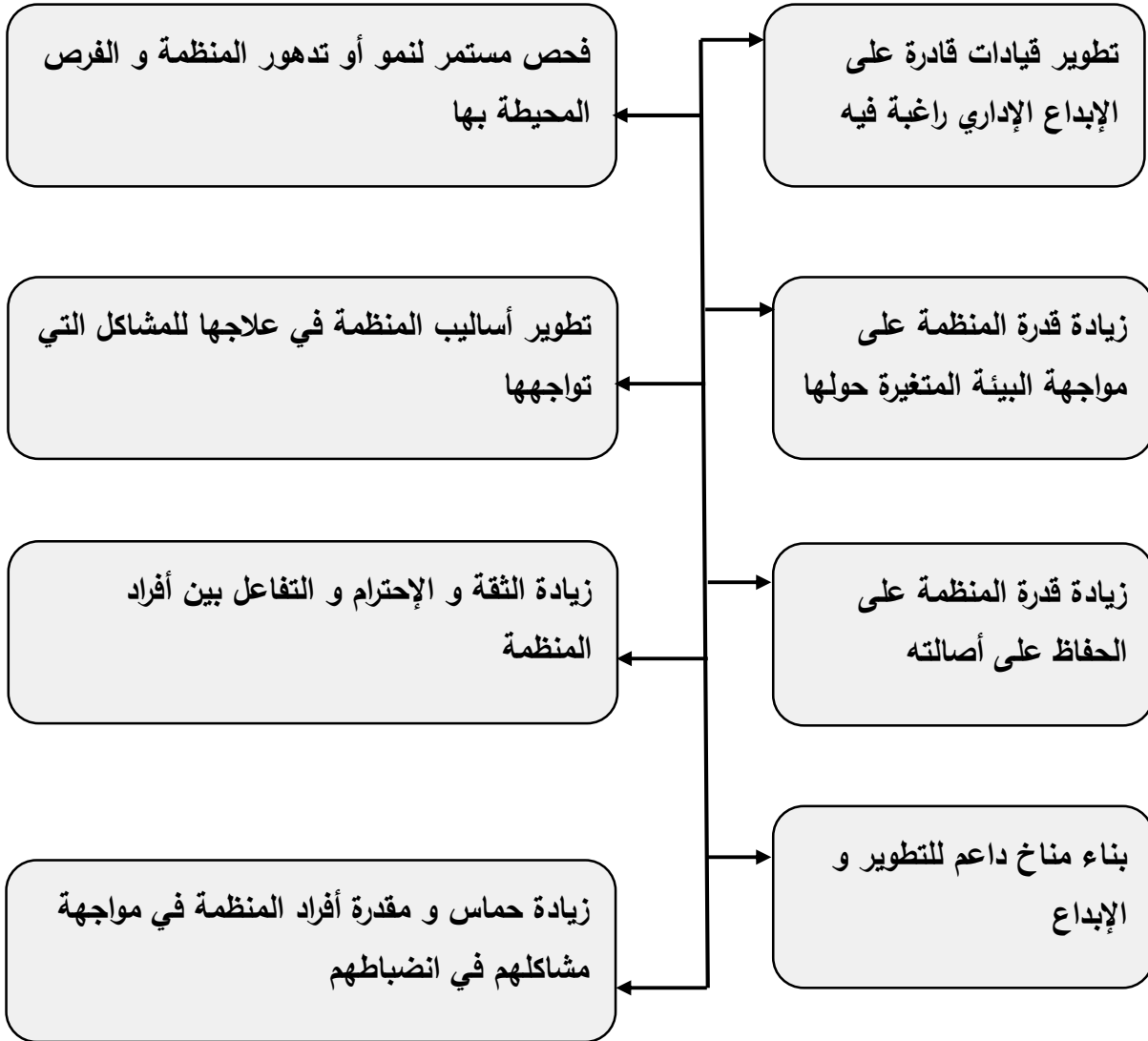
فالتطوير التنظيمي أيضا يساهم في غرس قيم التعاون، و اقتسام السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين بدل سيطرة طرف واحد، فهو يقوم على فرضيات تتلاءم مع القيم الديمقراطية الإنسانية أكثر من قيم البيروقراطية الآتية و لنجاح التطوير التنظيمي لابد من دعم القيادات الإدارية، و عمل المستشارين الإداريين المختصين في ميادين العلوم السلوكية على إنتزاع حماس تلك القيادات لجهود التغيير في المؤسسات.

حيث يعمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول إلى أهداف المنظمات الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية و الخبرة الواسعة و القدرة الكافية لمواجهة التطور المستقبلي و التابعة عن تطور المجتمع و نمو التكنولوجيا، من أجل الإرتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية و الأداء الفردي بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية و جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.

فيمكن القول أن الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي هو تهيئة كل الظروف المناسبة داخل المنظمة من أجل الدفع بعجلة النمو و التطوير فيجاء البيئة الملائمة لمواكبة، و تقبل كل التغيرات التكنولوجية و القانونية و الإدارية، فهذا الهدف ينسجم و يتلاءم مع منطلق العصر و متطلباته البيئية الجديدة الزاخرة بالنمو و الفعالية<sup>49</sup>.

خلف السكارنة، مرجع سابق، ث 27 - 28 49

- أهداف التطوير التنظيمي<sup>50</sup> (شكل 2)



الشكل -2-

## المطلب الرابع : خصائص التطوير التنظيمي و مبادئه

## الفرع الأول : خصائص التطوير التنظيمي

للتطوير التنظيمي خصائص عديدة و رئيسية تساعد على الفهم الصحيح و هي :

**الاهتمام بالمنظمة** : فالتطوير يرمي إلى تفاعل مختلف أجزاء المنظمة و مكوناتها الرئيسية، بحيث يؤثر كل منها على الآخر و يتأثر به، فهي تعمل و تركز على تحقيق أهداف كلية و ليست جزئية.

**التركيز على عملية الاجتماعات و المنظمات** : حيث تقوم بحل المشكلات و اتخاذ القرارات و الاتصالات بالمقارنة مع المضمون و المحتوى<sup>51</sup>.

**التأكيد على فريق العمل** : و هذا باعتباره وحدة أساسية لتعلم النماذج الأكثر فاعلية من السلوك التنظيمي.

**إدارة فريق العمل** : بحيث تستند على إدارة تعاونية حيث تقوم الإدارة بالاهتمام بالمشاركة الجماعية.

**استمرارية جهود التغيير** : فجهود التغيير و التطوير عمليات مستديمة و ليست وقتية فهي عملية مستمرة<sup>52</sup>.

أما نيبوس تروم و ديفز ( Neystron et Davis ) فيشيران إلى الخصائص التالية :

## 1-الاهتمام بالمنظمات ككل و تفاعل أجزائها

خلف السكارنة، مرجع سابق الذكر، ص 28.51

أحمد البجيرى، مرجع سابق الذكر، ص 67.52

القيم الإنسانية : يعتمد التطوير على القيم الإنسانية و التي معتقداته، و إيجابياته حول إمكانياته و رغبة النمو و التطوير لدى أفراد المنظمة.

استخدام وسط تغيير

التأكيد على عملية حل المشكلات بتدريب الأفراد على تشخيص و تحليل المشكلات و حلها التغذية الراجعة حيث يقوم بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة

الاتجاه الموقفي : حيث يتصف التطوير بالمرونة حيث يتم تكيف إستراتيجية و وسائل التغييرات للتوافق مع الحاجات المحددة.

التعلم على طريقة الخبرة و التجربة حيث أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة و الخبرة العلمية و التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها.

التدخل : التغيير على مستويات عديدة إلى الهدف من جهود التطوير المنظمي هو بناء منظمة أكثر فاعلية<sup>53</sup>.

### الفرع الثاني : المبادئ التي تستفيد إليها التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي ينطلق من مجموعة مبادئ و التي تتعلق بالإنسان كفرد و بعضها بالجماعات، أما البعض الآخر يتعلق بالمؤسسة فنجد مبادئ متعلقة بالفرد : بحيث أن الإنسان بحاجة للنمو و التغيير إلى جانب التطوير لتلبية هذه الحاجات في المناخ التنظيمي.

مكان نفسه<sup>53</sup>

تجاهل إمكانيات و طاقات الأفراد رغم قدرتهم على تحمل المسؤوليات و الإسهامات التي يمكن أن يقدموها للمنظمة.

و هناك مبادئ متعلقة بالجماعات : إن الجماعات بعملها التعاوني بها فعالية لتلبية حاجات الأفراد و المنظمة، فهي أساسا محايدة و يمكن أن تكون ضارة أو مساعدة فيما يتعلق بدعم أهداف المنظمة، فالجماعات لها دور مهم بالنسبة للأفراد لإشباع حاجاتهم المهمة و نجد أيضا مبادئ متعلقة بالمنظمة للأهمية تغير جزء في المنظمة على باقي أجزائها، و يجب على ثقافة المنظمة أن تحترم إتجاهات الأفراد و كيفية التعبير عنها لأن منع الأفراد عن التعبير عن حاجاتهم يؤثر سلبا على حل المشكلات و الرضي في العمل و ضرورة وجود مستوى عال من المؤازرة و الثقة و التعاون بين الأفراد. فمبادئ التطوير التنظيمي تقوم على كل من له علاقة بالمنظمة، فالفرد له إسهاماته في التطوير إلى جانب<sup>54</sup>، و الجماعات دون أن ننسى المنظمة بحد ذاتها، فكل هذه المتغيرات متعلقة ببعضها من أجل هدف واحد و هو تحقيق أهداف المنظمة، فهو ينطلق إلى توجيه الاهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهذئة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للآراء و الذي يساعد على نمو الشخص و تحقيق أهداف المنظمة على السواء.

<sup>54</sup> خلف السكارنة، مرجع سابق الذكر، ص 37.

### المبحث الثالث : علاقة العلاقات العامة بالتطوير التنظيمي

إذا اعتمدنا الربط بين العلاقات العامة و تحقيق المؤسسات لأهدافها فإننا نسلم بأهمية العلاقات العامة في تحقيق التطوير التنظيمي و ذلك لكونها من أهم عوامل نجاح هذا الأخير لأية مؤسسة.

فوجود علاقات عامة متميزة و سليمة، ينجم عنها التطوير التنظيمي و بالتالي ظهور آثار إيجابية على المؤسسة و العكس يثبت ذلك.

#### المطلب الأول : التأثير الإيجابي للعلاقات العامة على التطوير التنظيمي

كلما كانت العلاقات العامة سليمة قوية و ناجحة، كلما ارتفع مستوى و معدل التطوير التنظيمي داخل المنظمة خارجها.

و بالتالي هناك علاقة طردية أي تأثير و تأثر بين الطرفين، حيث تؤثر العلاقات العامة إيجابا في حالة ما إذا كانت سليمة.

#### العوامل المساعدة في تحقيق التطوير التنظيمي:

##### (1) التخطيط في العلاقات العامة :

حيث يعتبر التخطيط في العلاقات العامة عاملا مهما في جعل المؤسسة تحقق أهدافها، فعملية التخطيط تساعدها في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة. فهي توفر لها مجموعة من الفوائد حيث توفر الخطة وحدة الهدف و التوجيه للمؤسسة، كما توفر أيضا الحوافز للمستخدمين ما يعزز الإلتزام إلى جانب توفر الإطار العملي لصناعة القرار من خلال إدراك أهداف المؤسسة و طرق تحقيقها.

فالتخطيط الجيد يؤدي إلى قيام المديرين بتفحص مؤسستهم من جميع جوانبها و التنسيق الفعال بين جميع أنشطتها و الذي يؤدي إلى التنبؤ الدقيق في الخطة إلى تقليل عناصر المخاطرة في اتخاذ القرارات، كما تضع الخطة معايير للأداء و قياس تقدم المؤسسة ما يعزز قدرات المؤسسة على المنافسة<sup>55</sup>.

## (2) الصفات الذاتية للقائم بالعلاقات العامة :

إن نجاح العلاقات العامة يجب أن يكون ممارستها أو مديرتها أو المستشار فيها متوفر على شروط عديدة لتضمن لهم نجاحا في أعمالهم، و الارتقاء بالعلاقات العامة ذاتها. و أهم هذه الشروط نجد ما يلي :

**الأخلاق :** حيث يجب على ممارس العلاقات العامة أن تتوفر فيه أخلاقيات تكفل له ممارستها و التي تشمل الصدق و الأمانة، و السلوك القويم و السمعة الطيبة. كلها معايير أخلاقية تجعل من مدير العلاقات العامة أكثر مصداقية في التعامل و قدرة على الإقناع و كسب الثقة.

**الموضوعية :** فيجب على ممارس العلاقات العامة أن يكون موضوعيا في أقواله و أفعاله، و أن يبتعد كل البعد عن التحيز الشخصي لتحقيق منافع أو أغراض ذاتية.

**المرونة :** فعليه أن يكون مرنا و ذو سرعة في البديهة و القدرة على تحليل المواقف و التقدير السليم للأمور.

أسامة، الصرفي، مرجع سابق الذكر، ص ص 35 - 36. 55

قوة و تكامل الشخصية : بحيث يساهم هذا في كسب القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاستقرار العاطفي و الاتزان العقلي، فالعلاقات العامة مزيج من السلوك السليم و الأخبار الصادقة.

توافره على ثقافة عامة : حيث يجب عليه أن يكون لديه ثقافة عامة عريضة عن سياسات المؤسسة بأهدافها. و الإلمام بالأصول العلمية للعلاقات العامة و ذلك عن طريق تحليل و قياس الرأي العام، و اتجاهات و آراء مختلف المجموعات التي يتعامل معها المشروع.

المظهر الحسن: حيث يجب عليه أن يكون ذو مظهر حسن و الذي يساعده على جذب اهتمام و تقدير ثقة الجماهير المتعامل معها، فعلى ممارس العلاقات العامة أن يكون ذو شخصية اجتماعية جذابة.

الالتزام : فعليه أن يتحلى بروح الالتزام بالحدية و مهارات الاتصالات الفعالية و القدرة على حسن إدارة الوقت و التفكير المنظم ما يجعل قدرة لغيره من المتعاملين بالمؤسسة و المتعاملين معها<sup>56</sup>، من حيث السلوك الوظيفي القويم.

روح المبادرة : فيجب على ممارس العلاقات العامة أن لا ينتظم لأدوار يفرضها عليه الآخرون بل التنبؤ بالأحداث و المواقف و الاستعداد للتعامل معها، للتأكيد على حقيقة الدور، حيث تعتمد العلاقات العامة العصرية على التوقع و التفاعل مع الأحداث و المواقف المتنوعة.

بوخناف، مرجع سابق الذكر، ص 65 – 67. 56

إتقان العديد من اللغات الأجنبية : فطبيعة هذا العمل تتطلب استدعاء بعض اللجان أو

إجراء مناقشات بإحدى اللغات الأجنبية، فعليه إتقان بعض هذه اللغات.

الإبداع و الابتكار : فعليه أن تتوفر فيه مهارات الإبداع و الابتكار و التصور و تقديم أفكار

جديدة لوضع برنامج علاقات عامة قوية و فعالة<sup>1</sup>.

توافر معلومات عامة : حيث يجب أن تتوفر معلومات عريضة عن مختلف مجالات

المنظمة نظرا لأهمية ارتباط برامج و استراتيجيات العلاقات العامة مباشرة بالأهداف الشاملة

للمنظمة، فإنه يفضل اهتمام

و إلمام أخصائي العلاقات العامة ببعض المفاهيم، الإدارة بالأهداف و التطوير التنظيمي و

تخصيص الموارد، بما يساعدهم على استيعاب النظم و السياسات الإدارية.

التدريب : فإن أشد ما تحتاجه المنظمات هو توفر طائفة من رجال العلاقات العامة

المتخصصين في التبسيط<sup>2</sup>، و التفسير و يتم تكوين العاملين في العلاقات العامة بطريقتين

:

إما من خلال الدراسات الأكاديمية : و التي توفر متخصصين في العلاقات العامة تحتاجها

المؤسسات، فعلى رجل العلاقات أن يتسلح بالثقافة و التي مصدرها الدراسات الأكاديمية.

المكان نفسه<sup>1</sup>.

أبو سليم، مرجع سابق الذكر، ص ص 32 - 33.<sup>2</sup>

أو من التنظيم المنظم : و الذي يتمثل في تنمية المعارف و المعلومات و تغيير في المهارات و الاتجاهات، حيث يهدف التعليم إلى تحقيق درجة علمية ترمز إلى مستوى معين من المعرفة الأساسية، فإن التعليم وحده لا يؤهل الفرد لوظيفة العلاقات العامة.

و يهدف التكوين و التدريب إلى تلقي المعلومات و تنميتها و تطويرها و إضافة معارف جديدة، لها نتيجة للتغير المستمر في العلاقات العامة، إلى جانب ذلك تغير في المهارات و تنميتها و تطويرها و ذلك حينما تستجد مهارات جديدة في مهنة العلاقات العامة.

تغير مستمر لاتجاهات الجمهور، و الذي يظهر في التقدم الثقافي للأفراد و الزيادة في الدخول و التنوع الكبير في تطلعات الأفراد، لذا لا بد من تدريب و تكوين رجل العلاقات على كيفية متابعة سلوك الجمهور.

و عليه الابتعاد عن التجربة التلقائية غير موجهة. و عن أسلوب التجربة و الخطأ، و إتباع الطريق السليم المدروس، و هو التدريب المصمم وفق برامج مرسومة<sup>1</sup>.

حسن التعامل مع الجمهور الخارجي : حيث تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق أهداف عديدة فهي تعمل على إيجاد سمعة جيدة و صورة ذهنية طيبة، و إعلامهم عن نشاطات المنظمة و كافة جهودها المبذولة. و هذا الإيجاد رأي عام إيجابي و مؤيد للمنظمة على المستوى القومي<sup>2</sup>.

---

المكان نفسه<sup>1</sup>

أبو سليم، مرجع سابق الذكر، ص 23.

الحوافز : تعتبر التحفيزات من أساسيات تقدم و استمرارية أي منظمة، بحيث أن استعمال المكافأة و التحفيز بعناية يساهم في الرفع من الأداء، فهذه الحوافز تسعى لوضع إنتاجية العناصر البشرية، و تنشيطها، و تحسين نوعيتها و هذا ما يساهم في تحقيق المنافسة.

العوامل المادية : للعوامل المادية أهمية كبيرة في إنجاز مشاريع المنظمات لأن توفير الظروف الملائمة للعمل تساهم في الرفع من الأداء و النوعية و بالتالي تكريس علاقات عامة سليمة خالية من الاضطرابات و الرضا بالعلاقات العامة المعتمدة.

### • وسائل الاتصال في العلاقات العامة :

يمكن تصنيف وسائل الاتصال التي يستخدمها أخصائيو العلاقات العامة إلى الأنواع

التالية :

1) الوسائل السمعية و التي تتمثل في : الإذاعة، الأشرطة، الأسطوانات، الهاتف.

2) الوسائل السمعية البصرية : و هي التلفزيون، الفيديو، الحاسوب

3) الوسائل المقرونة و هي : الجرائد، المجلات، الكتب، النشرات، الرسائل، الملصقات،

الفاكس، الانترنت.

4) الوسائل المرئية : و هي الصور الملصقات، إعلانات الشوارع.

كما يمكن لأخصائي العلاقات العامة أن يستخدم أشكالاً من الاتصال المباشر مثل :

أ- الندوات و المؤتمرات

ب- المحاضرات و الخطابات

ت- المعارض و الأسواق التجارية

## ث- الرحلات و الزيارات

و توجد طرق أخرى غير مباشرة للاتصال و منها :

النزعات، رصد الجوائز، المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، و البيئية، تحويل البرامج و البحوث، الحفلات الفنية<sup>1</sup>.

و يمكن أن تقول أيضا :

أن العلاقات العامة هي بدورها أيضا وسيلة اتصال يتعرف الجمهور من خلالها على أهداف و انجازات المؤسسة، و نقطة الإنطلاق في معالجة العلاقات العامة كأسلوب أو إدارة إتصال تتلخص في أن الناس يفضلون و يحبون أن يعرفوا.

ويجب على المنظمة أن تقتني بقنوات الاتصال بينها و بين جماهيرها، مما يساعدها على فهم وجهة نظر الجمهور مواقفه و رغباته.

## ثانيا : المظاهر الإيجابية للعلاقات العامة

يمكن القول أن المظاهر الحقيقية للعلاقات الجيدة على اختلاف مجالاتها تعد نتائج

إيجابية لدور العلاقات العامة في المنظمة و تتمثل :

انخفاض معدل دوران العمل : حيث يطلق على "دوران العمل"، "بمعدل ترك الخدمة"، و يقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المنظمة".

فالعلاقات العامة تؤدي دورها الإيجابي بجعل هذا الدوران ينخفض ما يؤدي إلى استقرار في العمل.

1. ضاوي العتيبي، مرجع سابق الذكر، ص ص 43 - 44.

تماسك جماعة العمل بالمنظمة : حيث تجعل الموظفين يتمسكون بالمنظمة داخل تنظيم رسمي

انخفاض معدلات الغياب : حيث يتمثل التغيب في عدم تواجد العامل في مكان عمله في وقت العمل دون إذن الإدارة التي توظفه و يعتبر ارتفاع التغيب الذي هو فعل إرادي من طرف الموظف في المؤسسات. و مع وجود العلاقات العامة يسمح للموظف التكيف مع الوظيفة ما يؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب.

قلة الشائعات بين الموظفين

زيادة درجة التفاعل بين الموظفين ما يؤدي إلى قلة الصراعات التي قد تنشأ بينهم<sup>1</sup>.

قلة الشكاوي: فهي تساهم في التقليل من الشكاوي المقدمة من الموظفين و قلة مقاومتهم للتغيير.

ترشيد قرارات الإدارة: حيث يتمكن الموظفون من الإشتراك في صناعة القرارات.

الحفاظ على سمعة المنظمة : تعمل على إزدهار المنظمة و بروزها بين كافة المنظمات في المجتمع.

إلى جانب هذا نجد أيضا

تعزيز الإلتزام والولاء: إن العلاقات العامة تجعل الموظفين متعلقين بمنظمتهم و يحرصون على تقدمها و الرفع من قيمتها للوصول إلى أهدافها. فالولاء يقصد به إلتزام العمال بالنزاهة

محمد رياض حمزة، "العلاقة بين دوران العمل و الرضى الوظيفي"، في الموقع: <sup>1</sup>

و الإخلاص تجاه المنظمة التي توظفهم و تجنب كل التصرفات السلبية التي قد تسيئ و تهدد استمرارية هذه المنظمة.

ضمان حسن سير العمل : والذي يتم وفق القواعد و التعليمات المرسومة لتحقيق برامج التنمية، والكفاية و الفعالية لتحسين نوعي و كمي للخدمات المقدمة، من تحقيق الإستقرار و التقدم و التطور المنشود و ذلك بالعمل الجاد<sup>1</sup>.

الرضا الوظيفي : إن نجاح العلاقات العامة يمكن التعبير عنه في الرضا الوظيفي الذي يعتبر عنه من عطاء و الفرد و كفاءته المهنية و الذي يدل على مدى رضاه من عمله و يزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل من إشباع لحاجاته و دوافعه و هو يمثل مؤشر هام على فعالية التنظيم. فالعنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهود عامة الإنتاج<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : الانعكاسات السلبية للعلاقات العامة على التطوير التنظيمي

يعتبر غياب مبادئ العلاقات العامة السليمة داخل المنظمة بوابة لمختلف النزاعات و المشكلات التي قد تهدد سلامة و استمرارية المنظمة .والذي يؤدي إلى عدم الإلتزام بأخلاقيات ممارسة هذه المهنة و غياب الموارد المالية لإدارتها و هو ما ينعكس بالسلب

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات

بإدارة التربية و التعليم. رسالة الماجستير في قسم الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة (جامعة أم القرى بمكة)، ص

على التنمية و التطوير. و من المظاهر السلبية التي تنتج عن علاقات عامة مريضة نجد ما يلي :

1-**اللامبالاة** : و هو عدم اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة، و لعدم اقتناعها بقدراتها، و هذا لغياب الإرادة في تحقيق الأعمال الجيدة.

2-**قلة الموارد المالية** : و هذا يعني عدم تخصيص ميزانية مالية كافية للعلاقات العامة في المنظمات سواء العامة أو الخاصة، و الذي يعيق تنفيذ برامج العلاقات العامة.

3-**غياب التدريب** : حيث نجد عدم حصول العاملين في إدارات العلاقات العامة على خلفيات تدريبية مناسبة لممارسة هذه المهنة، و هذا القصور يؤدي بالنتيجة إلى ضعف في الأداء و الإنتاجية.

4-**الإهمال** : و الذي ينتج عن ضعف اشتراك العاملين في إدارات العلاقات العامة في عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة. ما يسبب في إهمال موظفيها للعمل.

5-**قلة الخبرة** : و ذلك من خلال قلة المتخصصين المدركين، لعمل العلاقات العامة الصحيح و التوظيف العشوائي فيه.

6-**دوران العمل** : و هو لعدم وجود البيئة الملائمة للعمل و عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في معظم المنظمات، خاصة الحكومية منها.

7-**مشكلة الأخلاق** : و التي تدل على عدم التزام ممارس مهمة العلاقات العامة بأخلاقيات هذه المهنة.



## خلاصة الفصل :

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى دراسة كل من العلاقات العامة و التطوير التنظيمي، و ذلك من حيث : التعاريف، الوظائف و مختلف العوامل المؤثرة في كل منهما، هذا بالإضافة إلى توضيح العلاقة القائمة بينهما و تأثيرها على مختلف نواتج المنظمة من حيث أدائها و الإنتاجية... الخ

تعتبر العلاقات العامة من أهم العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي، و ذلك من خلال صفات القائم بالعلاقات و التخطيط الجيد و الذي سيؤثر بالإيجاب على إنتاجية وولاء الجمهورين الداخلي و الخارجي للمنظمة، و يضمن استقرارها.

إذا كانت العلاقات العامة غائبة فذلك سيؤدي لا مجال إلى تدهور حال المنظمة، و يظهر ذلك في غياب التطوير و دوران العمل، الإهمال و اللامبالاة... الخ .

# الفصل الثاني

العلاقات العامة وتأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة بـتريزو

### تمهيد:

تعتبر العلاقات العامة من العوامل الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي داخل مختلف المنظمات، نظرا لمبادئها القائمة على أسس صحيحة و التي تساهم في إعطاء المنظمة صورة مشرقة. ما يفتح المجال أمامهم للولوج إلى عالم الحداثة الذي يعبر عن التطوير التنظيمي الحاصل بداخلها و مدى تأثيرها بمختلف التغيرات.

وقد حرصت مديرية التجارة على تبني علاقات عامة تسعى من خلالها إلى تحقيق تطوير تنظيمي. ووفقا لذلك جاءت الفرضية لهذا الفصل كالتالي :

الأسلوب المعتمد للعلاقات العامة في مديرية التجارة بتيزي وزو يساهم و يؤثر في موظفيها والتطوير التنظيمي فيها.

## المبحث الأول: التعريف بمديرية التجارة لولاية تيزي وزو

### المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة - تيزي وزو

تندرج مديرية التجارة ضمن المصالح الخارجية للولاية، إذ تعمل تحت إشراف وزارة التجارة، ونشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 - 91 مؤرخ في 21 رمضان 1411 الموافق 06 أبريل 1991، يتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار وصلاحياتها وعملها، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 03 - 409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق لـ 05 نوفمبر 2003، يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها. وتتمثل مهام المديرية في:

السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.

اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة وتنظيم المهن المقننة.

اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة وممارسة النشاطات التجارية والمهنية.

المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية والتي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها.

وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادات.

## الفصل الثاني: التعريف بمديرية التجارة و هيكلها التنظيمي

تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية.

المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية وغيرها.

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة

تطبيقا لأحكام المادة 14 المرسوم التنفيذي رقم 11 - 09 المؤرخ في 20 يناير 2011 الموافق لـ 15 صفر 1432، يهدف القرار الوزاري إلى تنظيم المديريات الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في مكاتب.

وعليه تتشكل مصالح مديرية التجارة على النحو التالي:1\*

#### 1) مصلحة الإدارة والوسائل: وتضم:

• مكتب المستخدمين والتكوين: ويقوم بمهام منها:

القيام بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها. القيام بعملية التتقيط الدورية للموظفين.

التكفل وبصفة منتظمة بإعداد جداول الترقية الخاصة بالموظفين التي تتكفل بها اللجنة المتساوية الأعضاء التي يتم انتخابها وتجديدها دوريا على مستوى المديرية، وكذا الملفات الخاصة بأصحاب المناصب العليا وشروط الالتحاق بها ووفق التنظيم المعمول به.

\*تجدر الإشارة إلى أنّ كل المعلومات الواردة في الصفحات رقم 77-87. (مصلحة الإدارة و الوسائل-مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي)أخذت من المرسوم التنفيذي رقم 11-09

## الفصل الثاني: التعريف بمديرية التجارة و هيكلها التنظيمي

متابعة المسار العام للموظفين من توظيف، تثبيت، تنصيب، تكوين وترقية إلى غاية التقاعد أو الإحالة إلى حالات خاصة أخرى كالعطل المرضية، الاستيداع وغيرها.

التعامل مع مجمل المصالح المركزية الخارجية فيما يخص المسار المهني للموظفين، كمديرية الوظيف العمومي، المراقب المالي، الخزينة العمومية وغيرها من المصالح.

**مكتب المحاسبة، الميزانية والوسائل: وتتمثل مهامه في:**

تسيير الميزانية، الرواتب والمنح (منحة المردود للموظفين ، والأمر بالمهمات ).

التكفل بجانب إدارة الوسائل (السيارات، أجهزة، مكاتب ...)، وكل الجوانب المادية للإدارة.

**مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف: ويقوم بالتالي:**

وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

تسيير الغابات، العطل، المتقاعدين.

تسيير إدارة التكوين.

عقد العمل الخ.

**2) مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: وتضم:**

مكتب منازعات الممارسات التجارية.

## الفصل الثاني: التعريف بمديرية التجارة و هيكلها التنظيمي

مكتب منازعات قمع الغش.

مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

**مكتب منازعات الممارسات التجارية:** وتتمثل مهامه في:

يقوم بدراسة الملفات القضائية وتحويلها إلى المحكمة.

تسجيل ملفات للمتابعة القضائية في سجلات خاصة مختومة وموقعة من طرف مدير التجارة.

دراسة الملفات الخاصة (بغرامة المصالحة) وعند انقضاء المدة في آجال 45 يوما، وفي

حالة عدم تسديد غرامة المصالحة يتم تحويل الملفات إلى المحكمة.

في حالة الاستجابة (تسديد غرامة المصالحة) يقوم المخالف بإحضار شهادة الدفع إلى

المكتب ثم يتم إضافتها إلى الملف.

يقوم المكتب بإحصاء شامل في كل آخر شهر وبيعه إلى المديرية الجهوية الفرعية

(للإعلام).

**مكتب منازعات قمع الغش:** تتمثل مهام هذا المكتب في:

دراسة الملفات الخاصة بالأعوان الاقتصادية وتحويلها إلى المحكمة.

تسجيل الملفات في سجلات خاصة موقعة من طرف المدير.

## الفصل الثاني: التعريف بمديرية التجارة و هيكلها التنظيمي

إعداد إحصاء شامل في كل آخر شهر وبعثه إلى المديرية الجهوية الفرعية للإعلام.

اقترح فتح أو غلق المحلات التجارية ثم تحويل الملف إلى الوالي من أجل القرار النهائي.

### مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل: ويقوم بالتالي:

متابعة القضايا المحالة إلى الجهات القضائية والمفصول فيها نهائيا.

بعد تحرير المحاضر الخاصة بغرامة المصالحة، وبعد قيام التاجر بتسديدها لدى الخزينة العمومية، هذا الأخير يبرر هذا التسديد للمكتب المذكور أعلاه بواسطة استمارة التخليص، وفي حالة عدم التسديد خلال فترة 45 يوما، تحول المحاضر إلى المحكمة ومتابعتهم قضائيا.

**ملاحظة:** 70% من المبلغ الذي سدد لدى الخزينة العمومية تستفيد منه وزارة التجارة، و30% الأخرى تعود للخزينة العمومية.

### 3) مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش: وتضم:

مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات.

مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية.

مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية.

مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات: مهام هذا المكتب هي:

## الفصل الثاني: التعريف بمديرية التجارة و هيكلها التنظيمي

القيام بدورات التفتيش ومراقبة المنتجات الغذائية والصناعية مدى مطابقة هذه المنتجات بالمقاييس المعمول بها.

القيام بالتحريات التفتيشية الصادرة من طرف المصالح الجهوية ومصالح المديرية. القيام بعملية المراقبة في الميدان الخدماتي.

### مكتب مراقبة المنتجات الغذائية: يقوم بـ:

تنظيم دورات التفتيش ومراقبة المنتجات الغذائية.

القيام بالتحريات مع التنسيق بالمصالح الجهوية الفرعية، وكذلك القيام بتحريات التفتيش الصادرة من المديرية المركزية.

### مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية: يقوم بـ:

متابعة الملفات التقنية للمتعاملين الاقتصاديين.

مراقبة المطاعم (مطاعم مدرسية، جامعية...).

مراقبة مخابر الخواص (مواد غذائية، حلويات، مشروبات...).

متابعة جمعيات حماية المستهلك.

مراقبةروضات الأطفال.

منح رخص لإنتاج المواد السامة.

## الفصل الثاني: التعريف بمديرية التجارة و هيكلها التنظيمي

إعطاء تصريحات للاستيراد وإنتاج مواد التجميل والمواد الخاصة بتنظيم الجسم.

المشاركة في المنتقيات الاجتماعية ومناقشة (القوانين، التنظيمات ... الخ)، المتعلقة بالجودة والإنتاج.

### 4) مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة: وتتمثل مهامها في:

تطبيق النصوص التنظيمية وفق المبادلات التجارية بين المتعاملين داخل السوق.

السهر على تطبيق القوانين المعمول بها وشفافية الممارسات التجارية.

وتضم المكاتب التالية:

### مكتب الممارسات التجارية: ويقوم بـ:

تطبيق برامج الرقابة الميدانية.

مراقبة السوق ومدى تطبيق النصوص القانونية كقانون رقم 04 - 08 المؤرخ في 2004

المتعلق بشروط الأنشطة التجارية وقانون 04 - 02 المؤرخ في 2004 المحدد للقواعد

المطبقة على الممارسات التجارية.

وفي حالة عدم احترام هذه القوانين تتخذ إجراءات قمعية ضد هؤلاء التجار أو المتعاملون

الاقتصاديون ومتابعتهم قضائياً.

التنسيق مع مختلف المفتشيات الإقليمية في متابعة الرقابة الاقتصادية للمنافسة وقمع الغش.

## الفصل الثاني: التعريف بمديرية التجارة و هيكلها التنظيمي

إعداد النتائج أو الحصيلة شهريا الخاصة بمختلف نشاطات الرقابة، وإرسالها إلى المديرية الجهوية.

المتابعة الميدانية لقرارات وتوصيات المديرية الجهوية والإدارة المركزية، كاتخاذ بعض التدابير فيما يخص بيع بعض التجار الفوضويين على الأرصفة ومتابعتهم قضائيا في حالة عدم تطبيق التعليمات.

التأكد من نشاط المتعاملين في ميدان البناء فيما يخص تمكينهم من تزويد مادة الإسمنت لدى وحدات الإنتاج.

رصد كل الممارسات التجارية غير الشرعية، مراقبة السوق ومعاينة كل المؤشرات المنافسة للمنافسة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

**مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة: يعمل على :**

حماية المنافسة وتنظيم السوق.

محاربة كل العمليات المنافسة للمنافسة.

العمل على احترام المنافسة والتجارة الحر في إطار القانون رقم 03 - 03 المتعلق

بالمنافسة.

**مكتب التحقيقات المتخصصة:**

مكلف بالتحقيقات الاقتصادية على السوق، بالتكليف من طرف الإدارة المركزية.

## 5) مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي:

تقوم هذه المصلحة بعملية ملاحظة السوق العمومية والخاصة، ومتابعة المشاريع الاقتصادية والتجارية عبر الولاية، وذلك من خلال مكاتب:

### مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات: وتتمثل مهامه في:

دراسة السوق من أجل التعرف على المنتجات ذات الاستهلاك الواسع.  
النظر في مدى تحقيق الاكتفاء الذاتي.

التدخل من أجل احترام أسعار السلع ذات الاستهلاك الواسع وتطبيق سياسة الدولة في وضع الأسعار المقننة.

التدخل لتنفيذ سياسات الدولة في الميدان الاقتصادي والتجاري.

محاولة توزيع المنشآت التجارية لتحقيق التوازن عبر كامل إقليم الولاية.

تطبيق سياسة تدعيم المواد الواسعة الاستهلاك.

### مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة: من مهامه ما يلي:

متابعة مراحل التموين للمطاحن فيما يخص المواد الأولية (القمح الصلب واللين)، والمطاحن

المتواجدة على مستوى إقليم الولاية (التموين لمادة السميد والفرينة).

متابعة السوق.

## الفصل الثاني: التعريف بمديرية التجارة و هيكلها التنظيمي

متابعة التموين للسوق (فيما يخص البناء عامة).

متابعة تطور الأسعار داخل السوق فيما يخص المواد ذات الاستهلاك الواسع والخضر والفواكه.

متابعة الإنجازات البنائية فيما يخص بناء الفضاءات التجارية والمرافق التابعة لها.

متابعة وإعطاء الرخص فيما يخص بيع بالتخفيض واحترام فترات البيع (الصيفية والشتوية) المخولة قانونا.

ترخيص بيع الخبز لدى محلات المواد الغذائية العامة.

متابعة الإنجازات والصفقات العمومية التي لها علاقة بالميدان التجاري والاقتصادي، وكذلك متابعة الإنجازات التابعة لقطاع مديرية التجارة، كبناء مقر مديرية التجارة والمفتشيات الإقليمية للتجارة (دائرة عزازقة، ذراع بن خدة، ذراع الميزان مثلا).

دراسة والشروع في إنجاز مخبر لمراقبة الجودة وقمع الغش.

**مكتب الترقية التجارية الخارجية وأسواق المنفعة العمومية:** وتتمثل مهامه فيما يلي:

متابعة الواردات المعفاة من الحقوق الجمركية في إطار اتفاقيات التبادل الحر.

استقبال طلبات الإعفاء من الحقوق الجمركية بالنسبة للبضائع المستوردة للبيع

على حالتها لدى مديرية التجارة للولاية المختصة إقليميا والتي تحيلها إلى المديرية

## الفصل الثاني: التعريف بمديرية التجارة و هيكلها التنظيمي

الجهوية للتجارة المعنية بالتأشير.

بالنسبة للبضائع المستوردة من طرف المنتجين تودع طلبات الإعفاء من الحقوق الجمركية

لدى المديرية الولائية التي تمنح التأشيرة.

تظهير القائمة الاسمية للمستوردين.

متابعة عمليات التصدير والاستيراد.

متابعة مدة صلاحية السجل التجاري للمستوردين عبر الولاية.

تكن مهمة المديرية الولائية للتجارة في السعي إلى تطبيق وتنفيذ السياسة الوطنية في مجال

التجارة الخارجية في المنافسة والجودة، وذلك لتنظيم النشاطات التجارية والتحقيقات

الاقتصادية وقمع الغش.

ولتحقيق هذه السياسات سعت المديرية الولائية للتجارة لولاية تيزي وزو ومن خلال مكاتبها

ومصالحها المختلفة المذكورة أعلاه إلى تطبيق القوانين المعمول بها في ميدان التجارة، وذلك

قدر المستطاع.

## الفرع الثاني

### الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تيزي وزو

#### المدير



### المبحث الثاني :مراحل دراسة الاستبيان

بهدف توضيح دور العلاقات العامة في التطوير التنظيمي، قمنا بإعداد استبيان يضم 21 سؤال، وقد وزع على عينة من الموظفين بمديرية التجارة لولاية تيزي وزو، ويضم مختلف الدرجات الوظيفية، أي أنها عينة مقصودة قدرت بـ 70 فردا. يمر الاستبيان الذي أعدناه بمرحلتين أساسيتين هما:

### المطلب الأول: مرحلة إعداد الاستبيان

تمر هذه المرحلة بمجموعة من الخطوات وهي:

**1) صياغة الاستبيان:** الذي عرضناه على الأستاذة المشرفة وبعد إجراء التعديلات التي أفادتنا بها قمنا بصياغة هذه الاستمارة في شكلها النهائي والتي تضمنت ثلاثة أجزاء، حيث خصصنا:

**الجزء الأول:** للمعلومات الشخصية.

**الجزء الثاني:** للمعلومات حول العلاقات العامة والتطوير التنظيمي.

**الجزء الثالث:** للمعلومات حول علاقة العلاقات العامة والتطوير التنظيمي.

**2) اختيار عينة الدراسة:** لقد شملت عينة الدراسة 100 موظفا من هذه المديرية ومن

مختلف الدرجات الوظيفية، وتضم هذه العينة.

فئة الإداريين.

فئة المراقبين.

### 3) جمع البيانات والمعلومات: وذلك من خلال:

توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.

جمع الاستبيانات واسترجاعها بعد ترك المجال لهم بالإجابة على الأسئلة الموضوعة فيها بكل حرية.

### ثانيا: مرحلة عرض نتائج الاستبيان

تضم هذه المرحلة عرض النتائج المتحصل عليها في الاستبيان وذلك باتباع تقنيات البحث التالي:

الجداول.

الأعمدة البيانية.

الدوائر النسبية.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

سنعمد في هذا المطلب إلى تفرغ نتائج الاستبيان وذلك في جداول من أجل دراستها وتحليلها.

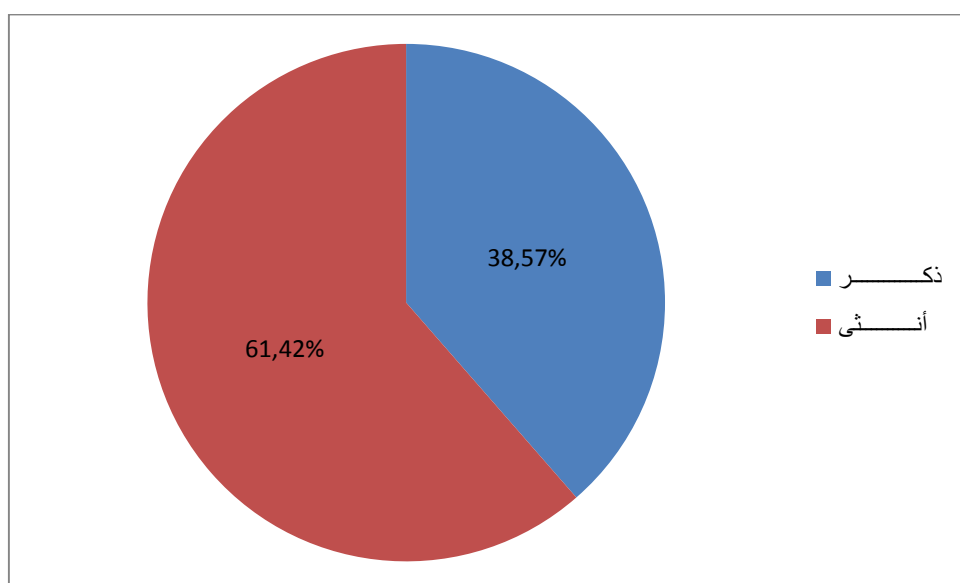
### أولاً: عرض وتحليل المعلومات الشخصية

#### 1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (5)

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
38.57%	27	ذكر
61.42%	43	أنثى
100	70	المجموع

شكل رقم 04: التمثيل البياني لإجابات العينة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتبين من خلال هذا الجدول رقم (5) والتمثيل البياني رقم (1) أن نسبة الذكور في هذه العينة تمثل 38.57% في حين تمثل نسبة الإناث 61.42% وهذا يدل أن فئة الإناث أكثر

## الفصل الثاني: العلاقات العامة و تأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة

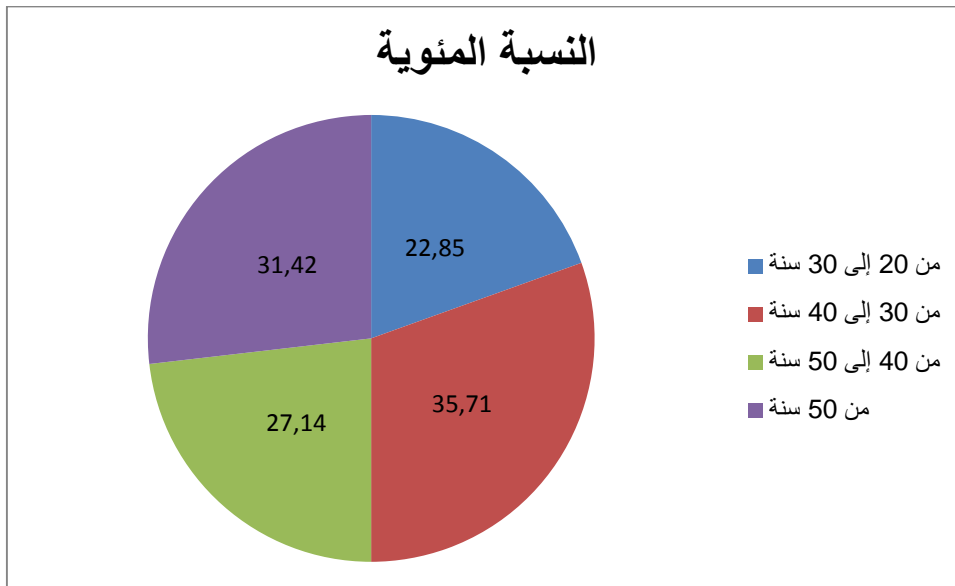
من الذكور وهذا راجع إلى اكتساح المرأة العديد من المجالات منها الجانب الإداري واكتسابها مكانة في المجال الخدماتي.

### (2) توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول رقم (02)

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
22.85	16	من 20 إلى 30 سنة
35.71	25	من 30 إلى 40 سنة
27.14	19	من 40 إلى 50 سنة
31.42	22	من 50 سنة
100	70	المجموع

شكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة

## الفصل الثاني: العلاقات العامة و تأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة

يبين هذا الجدول رقم (2) والتمثيل البياني رقم (2) مختلف الفئات العمرية لهذه الدراسة، ومنه نلاحظ أن الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة تمثل نسبة 22.85% فقط، والفئة من 30 إلى 40 سنة تمثل نسبة 35.71% والتي تعتبر النسبة الأكبر مقارنة بالفئة السابقة التي تمثل أقل نسبة ومقارنة بالنسب الأخرى، ثم الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 27.14% وأخيرا فئة 50 سنة فأكثر والتي تعتبر نسبة عالية هي أيضا والتي تقدر بـ 31.42%.

ومنه يمكن القول أن:

1. لهذه المديرية مختلف الفئات العمرية على اختلاف نسبها والتي ستمكن هذه الأخيرة من الاستفادة من تنوع الطاقات البشرية.

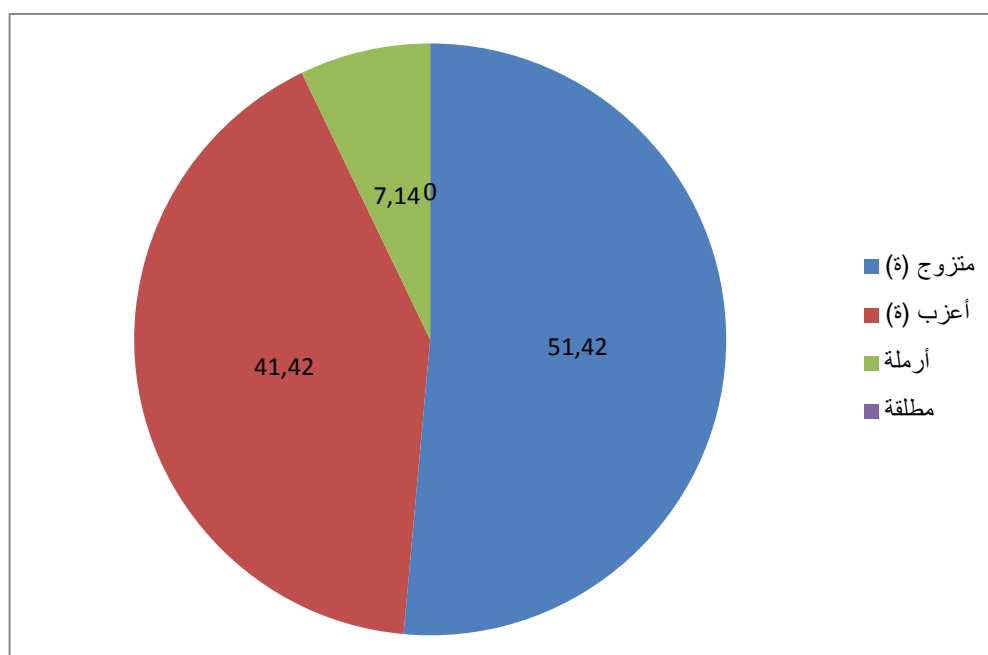
2. كما أن الفئتين من 20 إلى 30 ومن 30 إلى 40 تمثلان مجتمعتين نسبة عالية على اعتبارها فئة شباب والتي تعتبر عاملا إيجابيا ومساهما في تحقيق أهداف هذه المديرية على المدى البعيد، والفئة من 40 إلى 50 سنة والفئة 50 سنة فأكثر تمثلان نسب متوسطة والذي يدل على مؤشر إيجابي لتمتع هذه الفئة بالخبرة والحنكة لاستفادة الشباب منها.

3) توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

جدول رقم (3)

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
51.42	36	متزوج (ة)
41.42	29	أعزب (ة)
07.14	05	أرملة
/	/	مطلقة
100	70	المجموع

شكل رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموزع لأفراد العينة

## الفصل الثاني: العلاقات العامة و تأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة

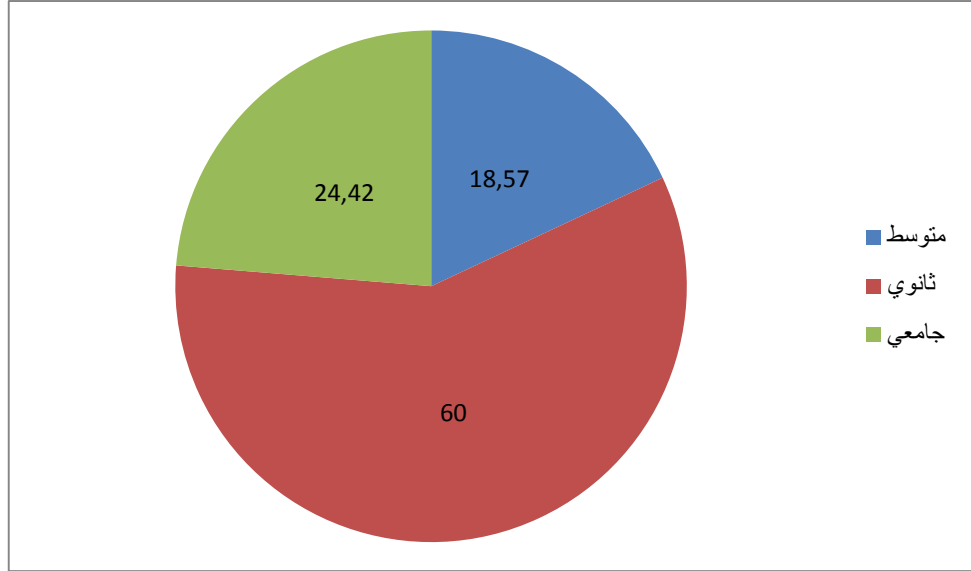
يبين هذا الجدول والتمثيل النسبي لمختلف الحالات المدنية الموجودة فيها، حيث نجد أن نسبة المتزوجين تمثل نسبة 51.42% والتي تعتبر أعلى نسبة، وفئة العزاب تمثل نسبة 41.42% والتي تلي الفئة الأولى وتقاربها، أما فئة الأرامل فتتمثل نسبة 07.14% التي تمثل أدنى نسبة. ومنه نلاحظ أن فئة المتزوجين عالية مقارنة بالفئات الأخرى وهذا ما يدل على معظم الموظفين في حالة مدنية مستقرة ما يساعد على استقرار المنظمة بدورها، وتليها مباشرة فئة العزاب بنسبة مرتفعة أيضا وهذا عامل نسبي نوعا ما بسبب اقتراب نسب الفئتين وهذا يدل أن هذا عائق نوعا ما على استقرار وثباته في وظيفته.

### 4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

#### جدول رقم (4)

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
/	/	ابتدائي
18.57	13	متوسط
60	42	ثانوي
24.42	15	جامعي
100	70	المجموع

شكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموزع لأفراد العينة

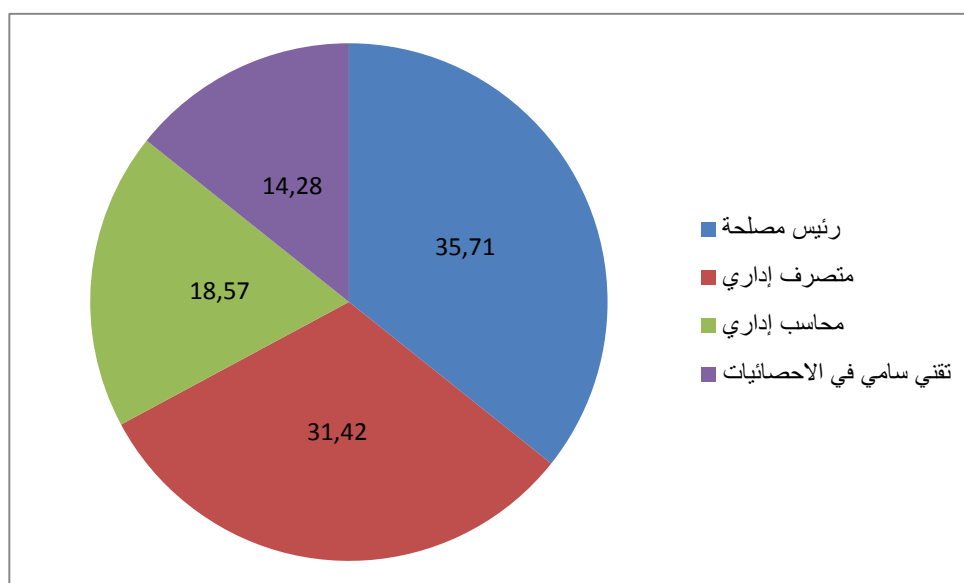
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (5) أن المستوى التعليمي لفئة الابتدائي معدومة، أما فئة المستوى المتوسط تمثل نسبة 15.57% وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة بفئة المستوى الثانوي الذي يغلب على أفراد العينة بنسبة 60% ونجد أيضا فئة المستوى الجامعي الذي يمثل نسبة لا بأس بها والتي تقدر بـ 21.42%. و منه نستنتج أن أغلب فئات العينة تتوفر على مستوى علمي يؤهلها لأن تمارس الوظائف المنوطة بها بكل كفاءة و جدارة.

5) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري:

جدول رقم (5)

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
35.71	25	رئيس مصلحة
31.42	22	متصرف إداري
18.57	13	محاسب إداري
14.28	10	تقني سامي في الاحصائيات
100	70	المجموع

شكل رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب الحالة المنصب الإداري



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

نرى من خلال الجدول رقم (5) والشكل البياني رقم (6) أن منصب رئيس مصلحة

يمثل نسبة 35.71%، وفئة متصرف إداري تمثل نسبة 31.42% وفئة محاسب إداري

## الفصل الثاني: العلاقات العامة و تأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة

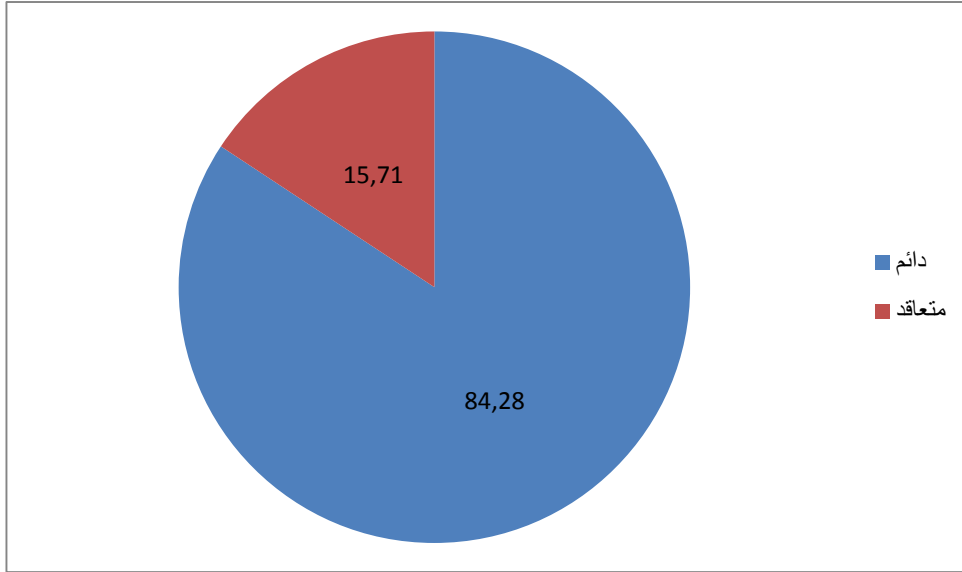
يمثل نسبة 18.57% وأخيرا فئة تقني سامي في الإحصائيات تمثل نسبة 14.28% ، وهذا يدل على تنوع المناصب في المديرية والذي يعتبر عامل إيجابي بسبب وضع كل منصب في يد صاحبه خصوصا وأنها تتوافق مع المؤهل العلمي لكل وظيفة.

### (6) توزيع أفراد العينة حسب الصفة:

#### جدول رقم (6)

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
84.28	59	دائم
15.71	11	متعاقد
100	70	المجموع

شكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الصفة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

انطلاقا من الجدول رقم (6) والتمثيل النسبي رقم (7) نجد أن فئة الدائمين تمثل نسبة 84.28% وهي الأعلى، أما فئة المتعاقدين تمثل نسبة 15.71% وهي الأقل مقارنة بالفئة السابقة.

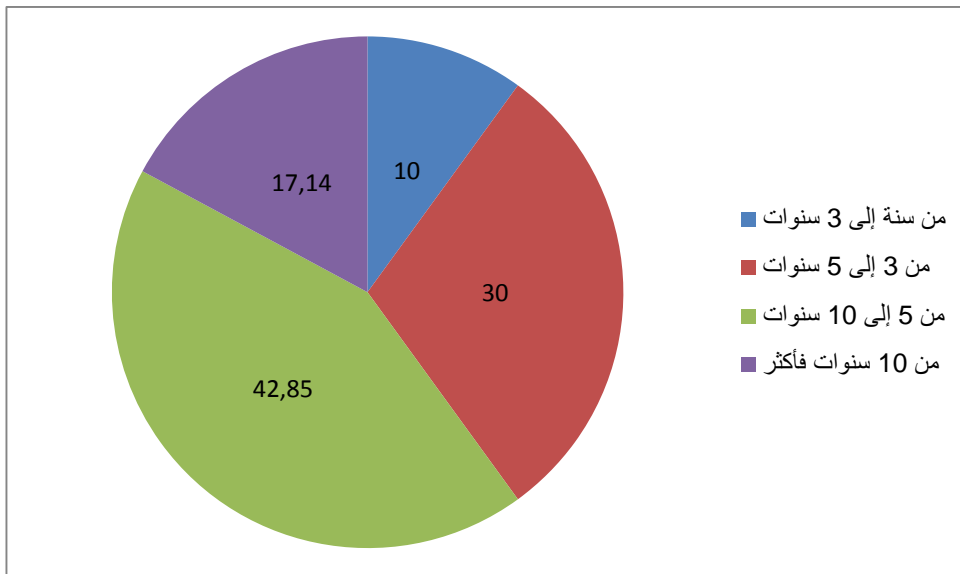
ويمكن القول أن وجود أكبر نسبة لفئة الدائمين شيء إيجابي بسبب استقرار أوضاع المنظمة من خلال الاستفادة من طاقاتها الداخلية التي تكتسب الخبرة مع مرور الوقت كل في منصبه أما فئة المتعاقدين تعطينا أن المديرية تعطي الفرصة للطاقات الجديدة لكن بعد انتهاء فترة التعاقد تسرح هذه الفئة ما يمكن أن يخلق ويزيد من نسبة البطالة.

(7) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

جدول رقم (3)

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
10	07	من سنة إلى 3 سنوات
30	21	من 3 إلى 5 سنوات
42.85	30	من 5 إلى 10 سنوات
17.14	12	من 10 سنوات فأكثر
100	70	المجموع

شكل رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (8) نجد أن فئة من سنة إلى 3 سنوات تمثل

نسبة 10%، وفئة من 3 سنوات إلى 5 سنوات تمثل ن 30% ثم فئة من 5 سنوات إلى 10

## الفصل الثاني: العلاقات العامة و تأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة

سنوات تمثل 42.85% وهي النسبة الأعلى، ونجد فئة من 10 سنوات فأكثر بنسبة 17.14%.

نلاحظ نسبة الأقدمية من أقل 10 سنوات تمثل أكبر نسبة وهذا يدل على أن المديرية تقوم بالتوظيف من خارج المنظمة وهذا شيء إيجابي أولاً لتجديد الموظفين من خارجها ما يمنح الطاقة للموظفين الداخليين وثانياً التقليل من البطالة، أما من 10 سنوات فأكثر هو استفادتها من خبراتها.

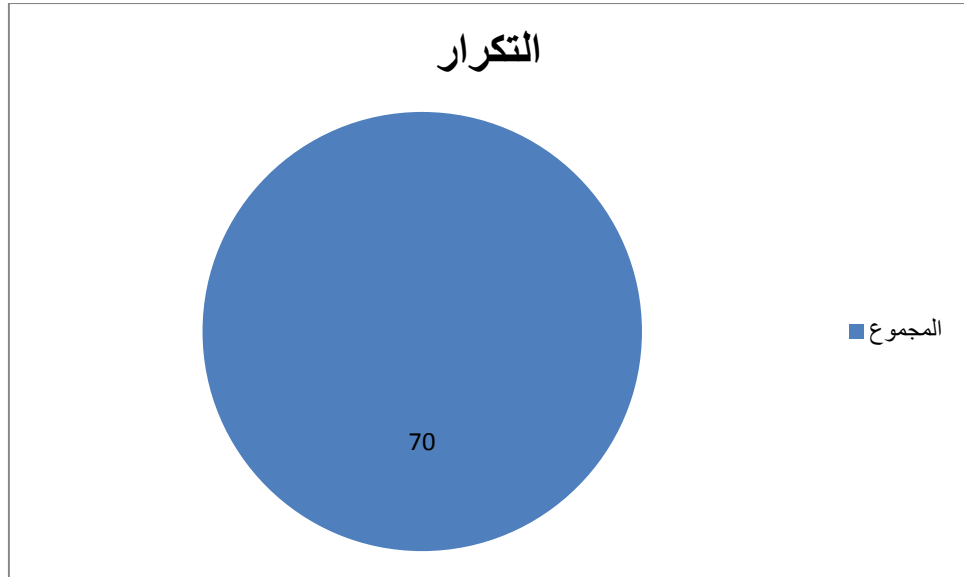
### ثانياً: معلومات خاصة بالعلاقات العامة والتطوير التنظيمي

السؤال الأول: هل للعلاقات العامة في المديرية ميزانية خاصة بها؟

#### جدول رقم (8)

المجموع	لا	نعم	/
70	70	/	التكرار
100	70	/	النسبة المئوية

شكل رقم (09) يمثل التمثيل النسبي للسؤال أعلاه



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن كل الموظفين أجابوا بـ لا عن تساؤلنا بنسبة 100%.

ومنه نستنتج أن العلاقات العامة في المديرية ليس لها ميزانية خاصة بها وهذا يدل على عدم

إعطاء الأهمية لها، وهذا ما يشكل عائقا أمام الوظائف المطلوبة والمنتظرة من العلاقات

العامة. أي أنها تكون دائما تابعة للإدارة المركزية للولاية.

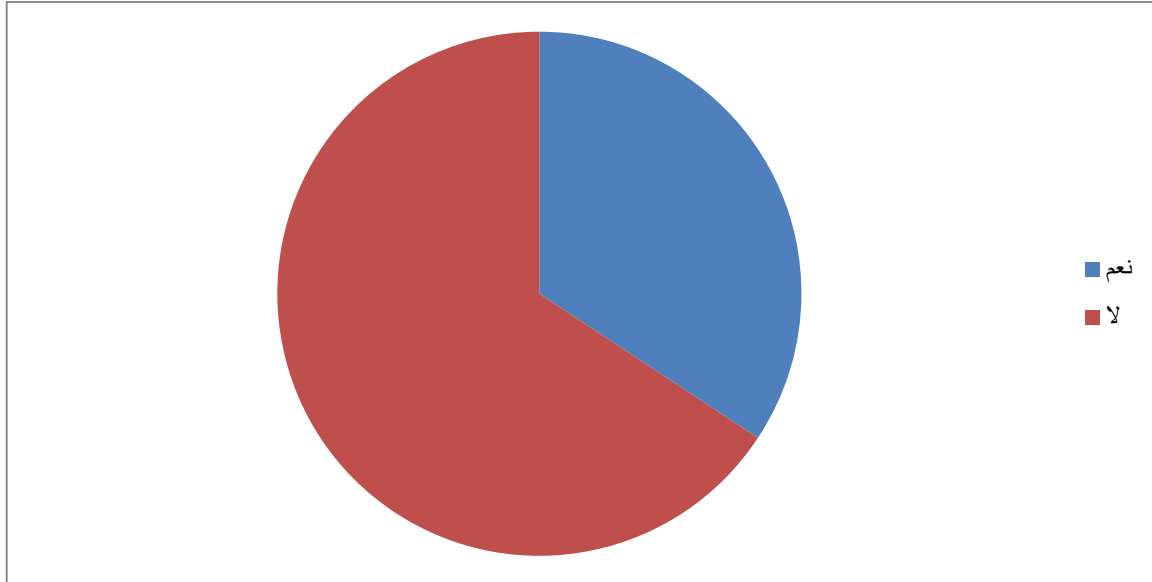
السؤال الثاني: هل مسؤول العلاقات العامة هو من يقوم بعملية اتخاذ قرار تبني تطوير

تنظيمي في المديرية؟

## الفصل الثاني: العلاقات العامة و تأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	34.28
لا	46	65.71
المجموع	70	100

شكل رقم (10) يمثل التمثيل النسبي للجدول أعلاه



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يتضح من خلال الجدول والتمثيل البياني أن نسبة الإجابة بنعم تبلغ 34.28% وهذه نسبة قليلة نظرا لأهمية هذا القرار. وتقدر نسبة الإجابة بلا بـ 65.71% وهذا عامل سلبي نظرا لكون هذا القرار لا تتدخل فيه العلاقات العامة رغم أنها تمثل بنكا للمعلومات لأي منظمة.

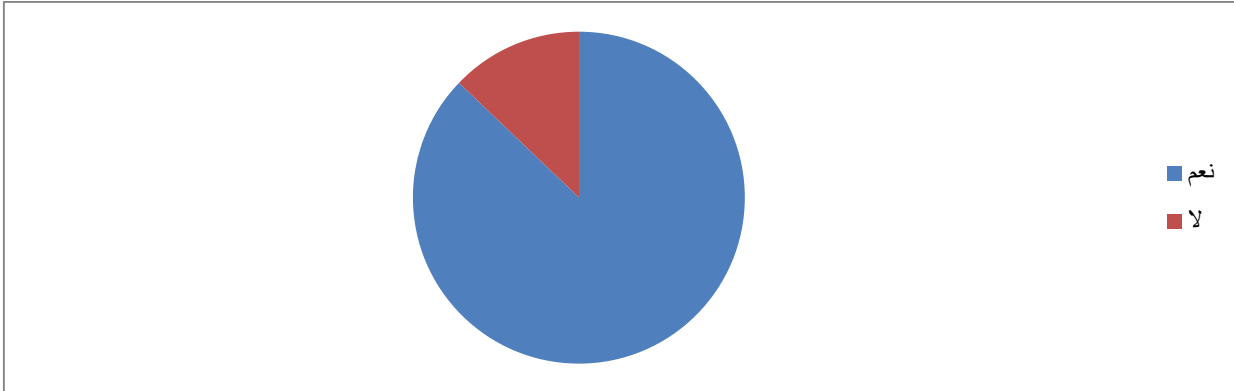
## الفصل الثاني: العلاقات العامة و تأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة

السؤال الثالث: هل هناك مهارات مهنية معينة مطلوبة في ممارسة وظيفة العلاقات العامة ؟

### جدول رقم (10)

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
87.14	61	نعم
12.85	09	لا
100	70	المجموع

شكل رقم (11) يمثل التمثيل النسبي للجدول أعلاه



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

من خلال الجدول رقم 10 و التمثيل البياني رقم 11 نجد أن نسبة الإجابة بنعم تقدر

بـ 87.14% وهي الأغلبية، أما نسبة الإجابة بـ لا تقدر بـ 12.85% وهذا عامل إيجابي نظرا

لتطلب هذه الوظيفة على مهارات عديدة منها:

يجب أن يكون ذو أخلاق عالية .

أن يكون ملتزما.

و أن يكون مثقفا و صاحب شخصية قوية، و القدرة على الإبداع.

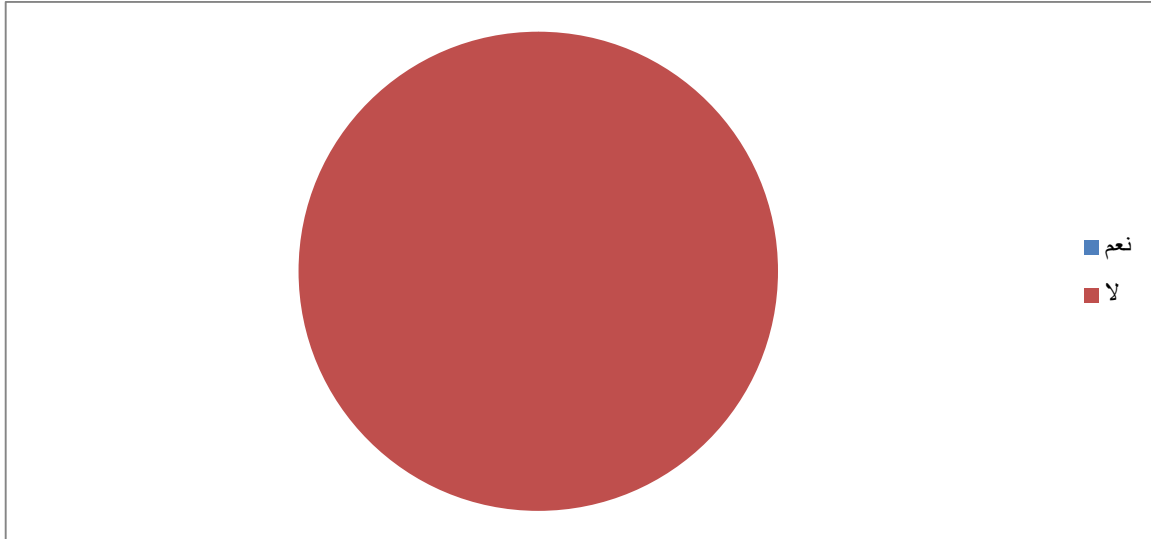
## الفصل الثاني: العلاقات العامة و تأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة

السؤال الرابع: هل تقوم المديرية بتدريب الأفراد العاملين في العلاقات العامة؟

جدول رقم (11)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	/	/
لا	70	100
المجموع	70	100

شكل رقم (12) يمثل التمثيل النسبي للجدول أعلاه



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين هذا الجدول والتمثيل النسبي أعلاه أن نسبة الإجابة بـ لا قدرت بـ 100% هذا

يدل على أن المديرية لا تقوم بتدريب موظفيها، وهذا شيء سلبي على اعتبار أن التدريب

شرط وصفة يجب أن تتوفر في القائم بالعلاقات العامة.

## الفصل الثاني: العلاقات العامة و تأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة

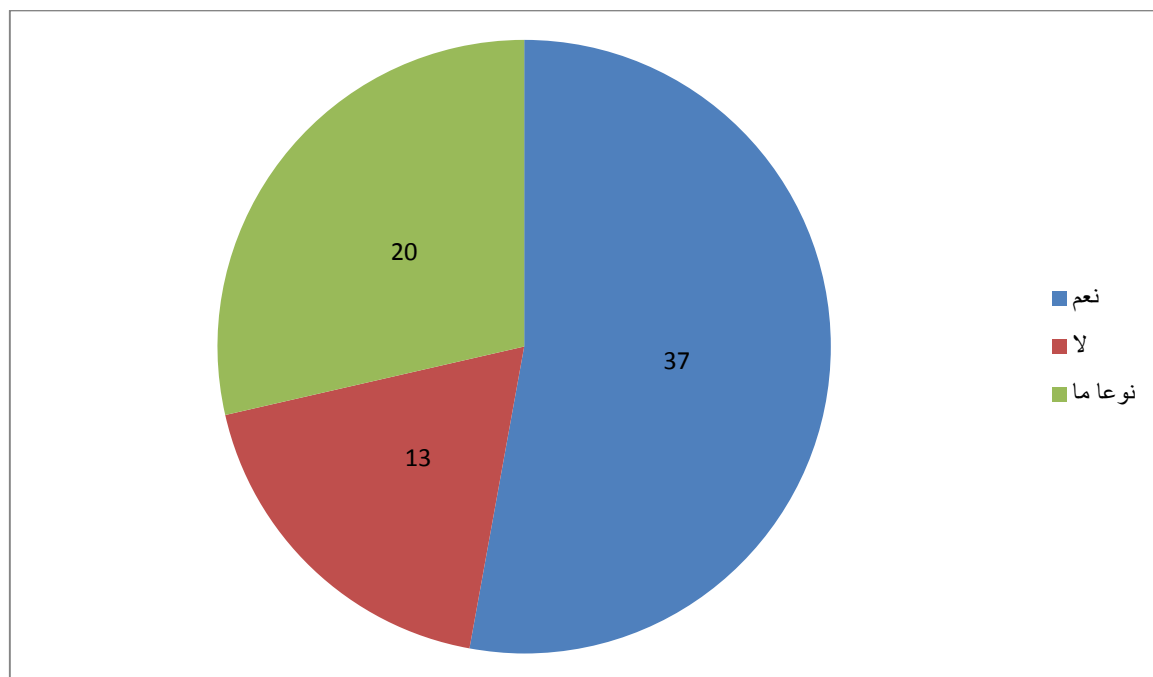
السؤال الخامس: هل للعلاقات العامة المعتمدة في المديرية تأثيرا قويا أم ضعيفا على نوعية

الخدمات التي تقدمه؟

جدول رقم (12)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	52.85
لا	13	18.57
نوعا ما	20	28.57
المجموع	70	100

شكل رقم (13) يمثل التمثيل النسبي للجدول أعلاه



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

## الفصل الثاني: العلاقات العامة و تأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة

من خلال الجدول والتمثيل البياني نجد أن نسبة الإجابة بنعم تمثل نسبة 40%، أما نسبة الإجابة ب لا قدرت ب 18.57% أما اللذين يرون بأنها ضعيفة نوعا ما بتبلغ النسبة 20%.

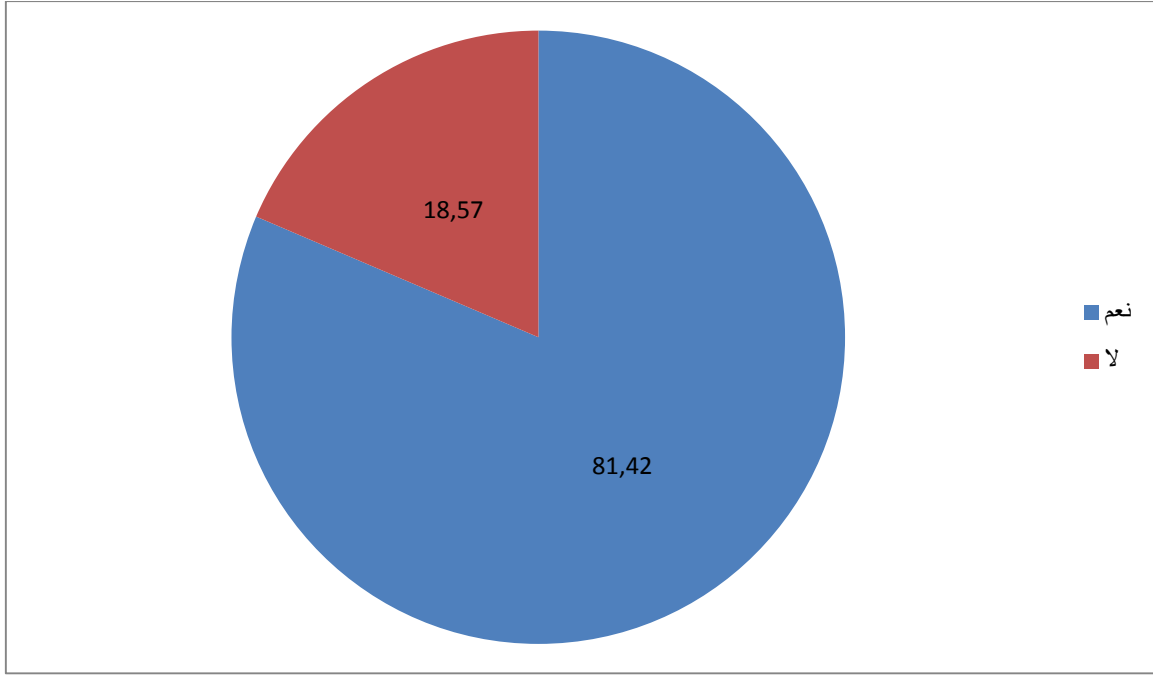
منه نقول أن للعلاقات العامة المعتمدة في المديرية تأثير ليس قوي وليس ضعيف إنما تأثير لا بأس به على نوعية الخدمات المقدمة من طرف المديرية.

**السؤال السادس:** هل يتم تدريب وتأهيل العنصر البشري ليتناسب مع متطلبات التطوير التنظيمي؟

جدول رقم (14)

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
81.42	57	نعم
18.57	13	لا
100	70	المجموع

شكل رقم (15) يمثل التمثيل النسبي للجدول أعلاه



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول والتمثيل البياني أن نسبة الإجابة بنعم تمثل 81.42% وهي الأغلبية أما

نسبة الإجابة بـ لا فهي تمثل 18.57%.

منه فإن المديرية تقوم بتدريب وتأهيل العنصر البشري فيها من خلال الدورات التي

يقوم بها بعض الموظفين خاصة مع عصنة التجهيزات في المديرية. و هو ما يساهم في

تحسين نوعية الخدمات و الرفع من مستويات الأداء.

## الفصل الثاني: العلاقات العامة و تأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة

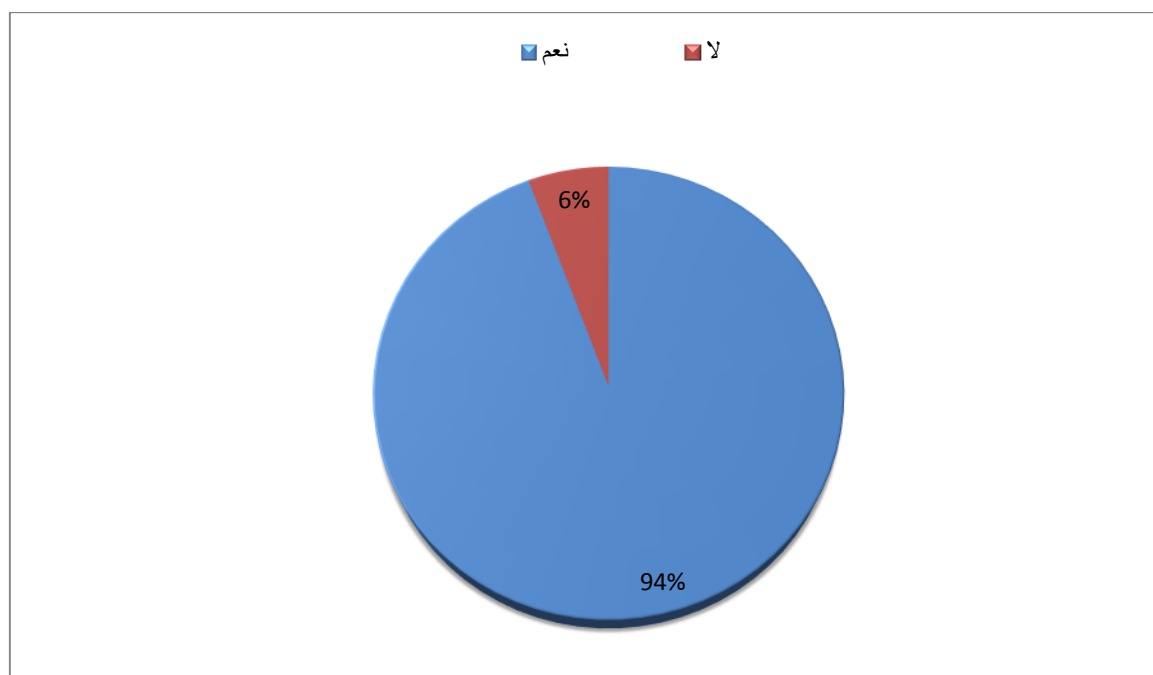
السؤال الثامن: هل تتم مواكبة القوانين مع مختلف التطورات التي يحدثها التطوير التنظيمي

في المديرية؟

جدول رقم (15)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	94.28
لا	04	05.71
المجموع	70	100

شكل رقم (16) يمثل التمثيل النسبي للجدول أعلاه



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

## الفصل الثاني: العلاقات العامة و تأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة

من خلال الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا أن نسبة الإجابة بنعم هي

94.28% ونسبة الإجابة بـ لا تمثل 5/71%.

من خلال هذه النسب يمكن أن نقول أن المديرية تواكب قوانينها التطورات التي

يحدثها التطوير التنظيمي فيها وهذا من خلال مختلف القوانين التي تطبقها.

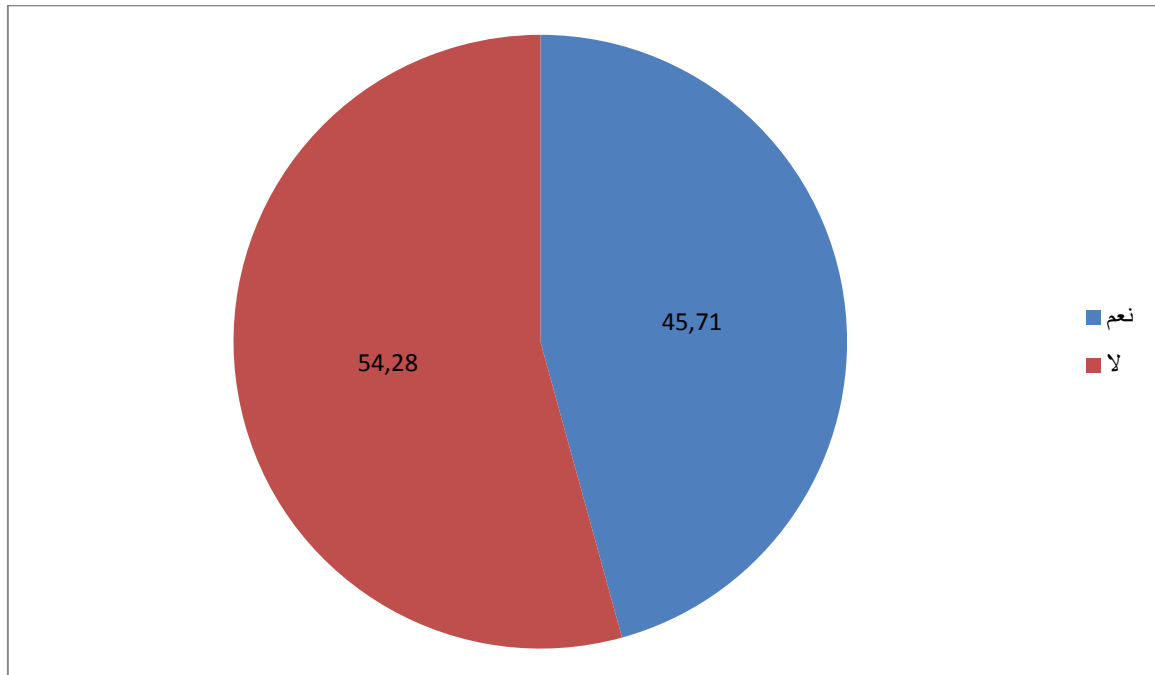
السؤال التاسع: هل مخرجات التطوير التنظيمي نتيجة لقرارات قسم العلاقات العامة في

المديرية؟

### جدول رقم (16)

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
45.71	32	نعم
54.28	38	لا
100	70	المجموع

شكل رقم (17) يمثل التمثيل النسبي للجدول أعلاه



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

من خلال الجدول والتمثيل فإن نسبة 45.71% أجابت بنعم وأن نسبة

54.28% أجابت بـ لا.

وهذا يعني أن هناك من يرى أن التطوير التنظيمي المعتمد في المديرية يرتقي إلى

المنافسة، أما الفئة المقابلة فقد أجابت بـ لا ما يعني أن لا يرتقي وهذا بسبب قلة الاهتمام

بالتطوير وعدم وجود الآليات الكافية لمنافسة المديرية الأخرى بالولاية.

### خلاصة الفصل:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية .يمكننا القول أن العلاقات العامة لا تؤثر بشكل كبير على التطوير التنظيمي و هذا شيء سلبي، على اعتبار أن العلاقات العامة عامل أساسي لا يمكن الإستغناء عنه في إحداث تطوير في المنظمات.

و قد أظهرت الدراسة الميدانية أن المديرية لم تعطي إهتماما كبيرا للعلاقات العامة،ويظهر ذلك من خلال إحترام مبادئ و أسس العلاقات العامة .فعدم وجود ميزانية خاصة بها لا يمكن التحدث عن تطوير تنظيمي ناتج عن علاقات عامة.

فالعلاقات العامة هنا تركز المظاهر السلبية للتطوير التنظيمي بسبب لا مبالاة و قلة إهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة .إلى جانب ذلك نجد غياب تام لتدريب العاملين في هذه الأخيرة و هذا ما يولّد قلة الخبرة لديهم.

الضامة

الخاتمة:

تسعى المنظمات في وقتنا الحاضر إلى تحقيق أهدافها و تتبنى مختلف الأساليب للوصول إلى إستقرارها و نجاحها. و نجد العلاقات العامة أحد هذه الأساليب، حيث تتبنى هذه الأخيرة مادة الأداء الممتاز، لتحقيق النمو و التطور.

وبهذا نجد أنها تحدث تأثيرا على التطوير التنظيمي نظرا لسعيها إلى زيادة التفاعل داخل المنظمات و إلى تأثير سلبي و إيجابي ولهذا ينبغي على المنظمة أن تعتمد و تتبنى علاقات عامة صحيحة لكسب تأثيرها الإيجابي و الإستفادة منه للوصول إلى ما تصبو إليه أي منظمة.

ومن خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها حول موضوع دور العلاقات العامة في تحقيق التطوير التنظيمي، و كدراسة لعينة من موظفي -مديرية التجارة- لولاية تيزي وزو. وقد توصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تتمثل فيما يلي:

النتائج:

للوصول إلى أهداف المنظمة و جب عليها تبني علاقات عامة صحيحة مبنية على أسس قوية.

لا تعتمد المديرية على العلاقات العامة من أجل إتخاذ قرارات بتبني تطوير رغم أنها بنك للمعلومات في أي منظمة.

أظهرت الدراسة التطبيقية أن المديرية تشترط مهارات مهنية في ممارسة وظيفة العلاقات العامة.

أظهرت الدراسة أيضا أن العلاقات المعتمدة في المديرية تأثر بدرجة ضعيفة نوعا ما على نوعية الخدمات .

كما بيّنت الدراسة أن المديرية تواكب قوانينها مختلف التطورات التي يحدثها التطوير التنظيمي.

إلى جانب هذا أظهرت الدراسة أن التطوير التنظيمي المعتمد لا يرتقي أن ينافس المديريات الأخرى بالدرجة المطلوبة و المرجوة.

التوصيات:

يجب على الإدارة العليا بالمديرية أن تعطي للعلاقات العامة إهتماما كافيا . وذلك من خلال تخصيص ميزانية لها نظرا للتعاملات الدائمة للمديرية مع الجمهور الخارجي خاصة، فهي قوة لا يستهان بها لكسب ولاء المتعاملين مع المديرية، وإظهار الصورة المشرقة لها. علما أن نشاطها يتسم بالفاعلية و الإيجابية في التأثير و التأثير عن طريق وسائل الإعلام و الإتصال .

المدحوف

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

استمارة استبيان بعنوان

العلاقات العامة و دورها في التطوير التنظيمي

موجهة لفئة : موظفي مديرية التجارة لولاية تيزي وزو

في إطار استكمال مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة و إدارة محلية، و ذلك للإطلاع على واقع العلاقات العامة و دورها في التطوير التنظيمي للمديرية، لذلك يرجى منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة مع مراعاة الحقة قدر الإمكان علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.  
ملاحظة : تكون الإجابة بوضع علامة (x) في المكان المناسب

شكر مسبق على تعاونكم

السنة الدراسية : 2016 - 2017

1-البيانات الشخصية :

(1) الجنس:

أنثى

ذكر

(2) السن:

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 20 إلى أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50 سنة

(3) الحالة المدنية :

متزوج(ة) أرمل (ة)

مطلق (ة)

أعزب

(4) المستوى التعليمي :

ثانوي

إبتدائي

جامعي

متوسط

(5) ما هو منصبك الإداري ؟

متصرف إداري

رئيس مصلحة

تقني سامي في الإحصائيات

محاسب إداري

(6) الصفة:

متعاقد

دائم

(7) الأقدمية:

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من سنة إلى 3 سنوات

من 10 سنوات فأكثر

من 3 سنوات إلى 5 سنوات

8) ما هو تاريخ نشأة العلاقات العامة في مديرية التجارة ؟

9) ماهي المرجعية القانونية التي تعمل بها مديرية التجارة لولاية تيزي وزو؟

10) ما هو عدد الموظفين في قسم العلاقات العامة في الولاية حاليا ؟

11) هل للعلاقات العامة في المديرية ميزانية خاصة بها ؟

نعم  لا  نوعا ما

12) هل قسم العلاقات العامة هو من يقوم بعملية إتخاذ قرار تبني تطوير

تنظيمي في المديرية ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم :

هل مسؤول العلاقات العامة من يقوم بوضعه أم الكل يشارك فيه ؟

13) هل هناك مهارات مهنية معينة مطلوبة في ممارسة وظيفة العلاقات

العامة ؟

نعم  لا

في حال نعم، ما هي هذه المهارات؟

- .....
- .....
- .....
- .....

14 هل تقوم المديرية بتدريب الأفراد العاملين في العلاقات العامة ؟

نعم  لا

15 هل للعلاقات العامة المعتمدة في المديرية لها تأثير قوي أم ضعيف

على نوعية الخدمات التي تقدمها المديرية؟

نعم  لا  وعا ما

16 هل ساهمت العلاقات العامة في إحداث التطوير التنظيمي ؟

نعم  لا

فيما يكمن ذلك ؟

..... -

..... -

..... -

17 ما هو تأثير التطوير التنظيمي على أداء الموظفين في المديرية ؟

.....

18 هل يتم تدريب و تأهيل العنصر البشري و تأهيله ليتناسب مع

متطلبات التطوير التنظيمي ؟

نعم  لا  نوعا ما

19 هل تتم مواكبة القوانين للتطورات التي يحدثها التطوير التنظيمي في

المديرية ؟

نعم  لا

(20) هل التطوير التنظيمي في المديرية يرتقي بأن ينافس المديريات

الأخرى في الولاية ؟

لا

نعم

فائِزَةُ المَرَجِ

## أولا : باللغة العربية

### أ\_ الكتب

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود ، اللوح أحمد عبد الله ، مناهج البحث العلمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- 2- أبو أصبع، صالح، العلاقات العامة و الإتصال الإنساني .بدون مكان: دار الشروق و التوزيع 2006.
- 3- السكارنة، بلال خلف ، التطوير التنظيمي و الإداري عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2009.
- 4- بدر ، أحمد ، الاتصال بين الجماهير بين الإعلام و التطوير و التنمية. القاهرة : دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع.
- 5- بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، الإدارة العامة المقارنة عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2009.
- 6- جندلي، عبد الناصر ، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 7- جردات عبد الناصر، أحمد ، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009.
- 8- حامد، خالد ، كيف يكتب بحثا جامعيًا، الجزائر، دار ربحانة، 199.

9- طارق شريف ،يونس، إدارة العلاقات العامة مفاهيم ومبادئ وسياسات عمان: دار إغراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.

10- كامل،أسامة و الصرفي ،محمد ، إدارة العلاقات العامة .البحرين : مؤسسة لورد العالمين للشؤون الجامعية، 2006.

11- شلبي ،محمد، المنهجية في التحليل السياسي، ب.م.ن:جامعة الجزائر،1997.

12- عبد القادر، عبد العالي، النظم السياسية المقارنة،ب.م.ن:جامعة سعيدة،2008.

ب- المواد غير المنشورة:

13- البحيري أحمد سامي محمود ،"مداخل الإصلاح الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة(جامعة لندن :د.م.ن، 2011.

14- القبي محمد مصلح ضاوي ، دور العلاقات العامة في تفعيل علاقة المنظمة لجمهور المستفيدين، دراسة ميدانيةمقارنة على جمهور المستفيدين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية،2003.

15- بوخناف هشام ،وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2011.

- 16- بنايس، رضا. واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، غير منشورة جامعة منشوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، 2008.
- 17- بن مرسلې رفيق ، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية و معوقات التطبيق، مذكرة الماجستير غير منشورة جامعة تيزي وزو، الحقوق و العلوم السياسية، 2011.
- 18- بن عبد الله الفضلية محمد ، التطوير التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية .جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2007.
- 19- برومو وائل صادق ، دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسات، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة.
- 20- لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، غير منشورة جامعة منشوري: قسنطينة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص وسائل الإعلام و المجتمع، 2007.
- 21- نواف بن سعد عبد الله بن تركي آل سعود، اتجاهات المديرين نحو التطور التنظيمي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية.

22- سيد أحمد الحاج محمد أحمد ، الإدارة العامة للتنمية و التطوير الإداري، مذكرة لنيل الماجستير غير منشورة جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، 2005.

23- عباسي يزيد ،التنمية الإدارية و إدارة التنمية، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة بسكرة : كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الانسانية، 2006.

24- فلمبان إيناس فؤاد نواوي ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة .جامعة أم القرى بمكة.

25- شذا سليم أبو سليم، مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر العملية، مذكرة مكملة شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2006.

ج - المجالات :

26- الأغاوفيق حلمي "القيادات الإدارية و دورها في إحداث التطوير و التغيير التنظيمي الإيجابي في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر ، ب.د.ن، م 12، ع - 2 .2010.

27- حميدشة نبيل ، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 8، جوان 2012.

28- سلامة جفال، بوزيد سليمة، "العلاقات العامة في المنظمة بين المفهوم و الوظيفة"، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية GI ، ع2، 3. 2008، جانفي - جوان.

د- المراجع الإلكترونية :

29- أحمد الطروانة، "العلاقات العامة صناعة القرن" في الموقع :

[www.policemc.gov.bh/reports/2009/.../633923454733927236.pdf](http://www.policemc.gov.bh/reports/2009/.../633923454733927236.pdf)

(2016/12/15،h 14 :30)

30- رياض محمد ، "العلاقة بين دوران العمل و الرضى الوظيفي"، في الموقع :

<http://omandaily/?p=25598>.18/06/2017 .

ثانيا : باللغة الأجنبية

31\_ Seeherbert,peterlioud ,**public relation** , greatbritan ,fouthedition,

1984.

الأفكار من

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
1-17	-شكر و تقدير. -إهداء. -المقدمة
75-19	الفصل الأول: الإطار النظري للعلاقات العامة و التطور التنظيمي
19	تمهيد
40-20	المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة
26-20	المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة و نشأتها
32_26	المطلب الثاني: أهمية وأهداف العلاقات العامة
36-32	المطلب الثالث: خصائص العلاقات العامة و مبادئها
37-36	المطلب الرابع: مجالات العلاقات العامة
40-36	المطلب الخامس: وظائف العلاقات العامة
62-41	المبحث الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي
48-41	المطلب الأول: تعريف التطوير التنظيمي
48-55	المطلب الثاني: نشأة و مراحل التطوير التنظيمي
58-55	المطلب الثالث: أهمية و أهداف التطوير التنظيمي
62-59	المطلب الرابع: خصائص التطوير التنظيمي و مبادئه
75-63	المبحث الثالث: علاقة العلاقات العامة بالتطوير التنظيمي
73-63	المطلب الأول: التأثير الإيجابي للعلاقات العامة على التطوير التنظيمي
74-73	المطلب الثاني: الإنعكاسات السلبية للعلاقات العامة على التطوير التنظيمي
114-77	الفصل الثاني: العلاقات العامة و تأثيرها على التطوير التنظيمي في مديرية التجارة
77	تمهيد
89-79	المبحث الأول: التعريف بمديرية التجارة و هيكلها التنظيمي
114-90	المبحث الثاني: مراحل دراسة الإستبيان و تحليل نتائجه
114	خلاصة الفصل
118	الخاتمة

فائِزَةُ الأَشْكَالِ

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
رقم (1)	وظائف العلاقات العامة	38
رقم (2)	أهداف التطوير التنظيمي	56
رقم (3)	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة	88
رقم (4)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم(5)	92
رقم (5)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم(6)	93
رقم(6)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم(7)	95
رقم(7)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم (8)	96
رقم(8)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم (9)	97
رقم (9)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم (10)	99
رقم (10)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم (11)	100
رقم (11)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم (12)	101
رقم (12)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم (13)	102
رقم (13)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم (14)	104
رقم (14)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم (15)	105
رقم (15)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم (16)	106
رقم (16)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم (17)	110
رقم (17)	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم (18)	112

فائِمة الجِاول

رقم الجدول	عنوان الشكل	الصفحة
جدول رقم (1)	أوجه الاختلاف و الشبه بين التحديث الإداري و التطوير التنظيمي	43
جدول رقم (2)	الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي	44
جدول رقم (3)	يمثل الفرق بين التنمية الإدارية و التطوير التنظيمي	45
رقم (4)	الفرق الموجود بين الإصلاح الإداري و التطوير التنظيمي	46
رقم (5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	91
رقم (6)	توزيع أفراد العينة حسب السن	92
رقم (7)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	94
رقم (8)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	96
رقم (9)	توزيع أفراد العينة حسب	97

	المنصب الإداري	
99	توزيع أفراد العينة حسب الصفة	رقم (10)
100	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	رقم (11)
102	يمثل ميزانية العلاقات العامة في المديرية	رقم (12)
103	يمثل المسؤول عن إتخاذ قرار بتبني تطوير تنظيمي في المديرية	رقم (13)
104	تدريب الأفراد العاملين في العلاقات العامة	رقم (14)
105	يمثل درجة تأثير العلاقات العامة على نوعية الخدمات المقدمة	رقم (15)
107	يمثل مخرجات التطوير التنظيمي	رقم (16)
108	يمثل مدى تأهيل العنصر البشري ليتلائم متطلبات التطوير التنظيمي	رقم (17)
109	مدى مواكبة القوانين للتطورات التي يحدثها التطوير التنظيمي	رقم (18)
111	فاعلية التطوير التنظيمي المعتمد في المديرية	رقم (19)

ملفصل الأربعة

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور العلاقات العامة ومساهمتها في التطوير التنظيمي داخل المنظمات الحكومية ذات الطابع الخدماتي، نظرا للأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع، حيث تعتبر العلاقات العامة وظيفة ووسيلة أساسية يركز عليها التنظيم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات، فيمكن القول بأن وجود المنظمة مرتبط بإعطائها الأهمية الكبرى للعلاقات العامة التي تعتبر بمثابة همزة وصل مهمة بين المنظمة والجمهور.

تعتبر العلاقات العامة وظيفة أساسية تساهم مساهمة كبيرة في تحقيق التطوير التنظيمي لدى موظفي "مديرية التجارة" لولاية تيزي وزو، وقد توصلت الدراسة إلى أن للعلاقات تأثير بالغ على التطوير التنظيمي كونها تمثل أهم عوامل نجاح المنظمات الحكومية وتطورها.