

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



## أثر العلاقات العامة على فاعلية المنظمة

مديرية الصيانة بالأغواط DML أنموذجا

مذكرة في إطار مقتضيات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: ادارة موارد بشرية

إشراف الدكتور:

معمري بن عيسى.

من إعداد الطالب:

- أحمد شقراني

لجنة المناقشة:

الدكتور: خليفة محمد ..... رئيسا

الدكتور: معمري بن عيسى ..... مشرفا ومقررا

الدكتور: ميلود محمد ..... عضوا و مناقشا

السنة الجامعية 2020-2021

# كلمة شكر

الحمد لله الذي علّم الإنسان ما لم يعلم، نشكره  
ونحمده على أنه أعاننا و يسر لنا السبيل حتى  
فرغنا بحمده وتوفيقه من إتمام هذا العمل العلمي،  
الذي يعدّ ثمرة جهدنا وجهد العديد ممن ساعدونا.  
يشرفنا أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من مدّ يد  
المساعدة وساهم من قريب أو من بعد في انجازه،  
و أخصّ بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور بن  
معمر بن عيسى على ملاحظاته وتوجيهاته  
القيمة..

شقراني احمد

# الإهداء:

قال تعالى: " يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ". المجادلة الآية (11)  
نسأل الله تعالى عز وجل ان يرفعنا في درجاته العلى وأن  
يحشرنا في زمرة اهل العلم عنده وأن يجعل عملنا هذا شاهدا  
علينا

أهدي هذا العمل إلى والديا الكريمين أمي وأبي .

والى كل اخوتي واخواتي

الى الأصدقاء لحسن جعناري وميهوب شانة ولحسن سردون

والى جميع اعضاء الاتحاد الطلبة الجزائريين UGEA

**شقراني احمد**

# الفهرس

## الفهرس

### فهرس الاشكال .

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مخطط الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالاغواط DML	69

### فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	80
02	يبيّن سن أفراد العينة.	81
03	يبيّن المستوى التعليمي لأفراد العينة.	82
04	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل (الأقدمية).	83
05	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب علمهم بتوفر قسم للعلاقات العامة.	84
06	يبيّن استقلالية قسم العلاقات العامة.	85
07	يبيّن تخصص موظفي قسم العلاقات العامة .	86
08	يبيّن مهام قسم العلاقات العامة .	87
09	يبيّن درجة اعتماد المؤسسة على قسم العلاقات العامة .	88
10	استخدام قسم العلاقات العامة لوسائل الاتصال .	89
11	يبيّن طبيعة وسائل الاتصال المستخدمة .	90
12	يبيّن ترتيب وسائل الاتصال المستخدمة حسب درجة استخدامها.	91
13	يبيّن توزيع العينة حسب وسائل الاتصال الأكثر تأثيرا .	92
14	يبيّن توزيع العينة حسب أساس تفضيل وسائل الاتصال.	93
15	يبيّن توزيع العينة حسب تقييمهم لوسائل الاتصال المستعملة .	94
16	يبيّن اعتماد قسم العلاقات العامة على التخطيط .	95
17	يبيّن أسباب عدم اعتماد قسم العلاقات العامة التخطيط المسبق .	96
18	يبيّن اعتماد التخطيط لنشاطات العلاقات العامة على أسس علمية.	97
19	يبيّن مؤشرات استخدام أسس التخطيط العلمي من عدمها.	98

## الفهرس

99	يبيّن خطوات التخطيط العلمي لنشاطات العلاقات العامة.	20
100	يبيّن توظيف التخطيط العلمي لأهداف معينة.	21
101	يبيّن أهداف قسم العلاقات العامة.	22
102	يبيّن الهدف الأساسي لقسم العلاقات العامة.	23
103	يبيّن أساليب قسم العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة	24
104	يبيّن ما إذا كان قسم العلاقات العامة يمارس نشاطاته على أكمل وجه .	25
105	يبيّن طبيعة المعوقات التي يواجهها قسم العلاقات العامة.	26
106	يبيّن المعوق الرئيسي لنشاطات العلاقات العامة.	27
107	يبيّن رأي أفراد العينة في نشاطات قسم العلاقات العامة.	28

## الفهرس

كلمة شكر	
الاهداء	
01	مقدمة
02	1.أهمية الموضوع :
02	1.1.الاهمية العلمية
02	1.2.الاهمية العملية
02	2.أسباب اختيار الموضوع :
02	1- الأسباب الموضوعية .
03	2- الأسباب الذاتية .
03	3. أهداف الدراسة :
04	4.ادبيات الدراسة
05	5.الإشكالية
06	6.حدود الدراسة
06	أ – المجال المكاني :
07	ب المجال الزمني:
07	ج.المجال البشري :
07	7.الفرضيات
07	8.منهجية الدراسة
08	9.تفصيل خطة الدراسة
09	10.صعوبات الدراسة
<b>الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي</b>	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: العلاقات العامة نشأتها و تطورها
12	المطلب الاول : العلاقات العامة في المجتمعات الإنسانية البدائية
12	المطلب الثاني: العلاقات العامة في عصر الحضارات الإنسانية القديمة

## الفهرس

14	المطلب الثالث: العلاقات العامة في العصور الوسطى
15	المطلب الرابع: العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية
15	المطلب الخامس: العلاقات العامة في العصر الحديث
17	المبحث الثاني: العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة
17	المطلب الاول : تعريف العلاقات العامة
20	المطلب الثاني: المفاهيم المشابهة للعلاقات العامة
23	المطلب الثالث: خصائص العلاقات العامة
25	المطلب الرابع: أسس و مبادئ العلاقات العامة
29	المطلب الخامس : وظائف وأهمية وخطوات العلاقات العامة
34	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة</b>	
36	تمهيد
37	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي في فاعلية المنظمة
37	المطلب الاول : تعريف الفاعلية في التنظيم والمفاهيم المشابهة لها
42	المطلب الثاني: مداخل قياس الفاعلية التنظيمية ومعاييرها
47	المطلب الثالث: عناصر و مؤشرات الحكم عمى فاعلية المنظمة
51	المبحث الثاني: العلاقات العامة كمدخل لزيادة فاعلية المنظمة
51	المطلب الاول: الاتصال التنظيمي والفاعلية التنظيمية
59	المطلب الثاني: دور العلاقات العامة في فاعلية اتخاذ القرار
63	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بالاغواط</b>	
65	تمهيد:
66	المبحث الاول: التعريف بمديرية الصيانة سونطراك بولاية الاغواط
66	المطلب الأول: نشأة مديرية الصيانة سونطراك بولاية الاغواط

## الفهرس

68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة .
76	المبحث الثاني: منهجية اعداد الدراسة الميدانية
76	المطلب الاول : مجتمع الدراسة وعينته
77	المطلب الثاني: ادوات جمع البيانات
80	المبحث الثالث: تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
80	المطلب الاول: تفرغ وتحليل البيانات
107	المطلب الثاني: النتائج الميدانية للدراسة:
114	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

# مقدمة

تعد المنظمات نتاجا مجتمعيا، ولا تقوم لمجرد الوجود ذاته، بمعنى أن كل منظمة في المجتمع تعمل على تحقيق هدف أو تقديم خدمة أو منتج معين لأفراد المجتمع. وعلى هذا الأساس أصبح لأفراد المجتمع أو جمهور المنظمة على وجه التحديد دور في الاعتراف بوجود المنظمة، فالجماهير هي التي تمنح الدعم والتأييد الذي تحتاجه أي منظمة في ظل تنوع وتنافس المنظمات، وتنامي أهمية الرأي العام، وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي، وأيضا الحاجة إلى الإصلاح السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وإطلاق الحريات العامة كنتيجة حتمية لما يحدث على الصعيد الدولي والإقليمي، وكإفراز طبيعي للعولمة وثورة المعرفة.

وقد أدركت الشركات والمؤسسات والمنظمات أن نجاحها يرتبط بقدرتها على الاتصال بالجماهير وتشكيل صورة إيجابية لنفسها، وتحسين سمعتها، والتأثير على الرأي العام. هذا الواقع جعل العلاقات العامة - أو ما يطلق عليها (إدارة الاتصالات) حاجة ماسة وجوهريّة لكل المنظمات الحديثة بمختلف أنواعها، فلا يمكن تجنب العلاقات العامة أو حتى تجاهلها، فبدون اتصال لا يتم أي نشاط ولا يتحقق أي هدف، وهذا معناه: (أن العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية جبرية وحتمية، فأينما يوجد تجمع إنساني فلا بد من قيام علاقات بين أفراد ومنظمات هذا المجتمع ) .

كما يعتبر معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما أو تكيفا مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلالها قدر المتاح حيث أصبحت الفاعلية تمثل في الأدبيات المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي، وعليه فعلى المؤسسات اليوم أن تقوم بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحوى تحقيق الأمثلة في استخدام الموارد المتوفرة وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات حتى تصبح ذات كفاءة وفعالية عالية.

## 1. أهمية الموضوع :

### 1.1. الأهمية العلمية

يعتبر موضوع العلاقات العامة داخل المؤسسة على قدر كبير من الأهمية، ذلك أن العلاقات العامة تسمح للمؤسسة بفهم المحيط الذي تنتمي إليه، والتعرف على مواقف وآراء المجتمع حولها كما تقوم بخلق جو من الثقة بين المؤسسة وجماعيتها -الداخلية والخارجية- لأن الهدف الأساسي لمؤسسة هو كسب تأييد وولاء من تتعامل معهم، ومن هذا المنطلق أصبحت العلاقات العامة تقليدا شائعا في المؤسسة ولا تخرج عن هذه القاعدة، إلا المؤسسات العاجزة والتي لا تعي مدى أهمية هذا النشاط الاتصالي .

### 1.2. الأهمية العملية

و بما أن المؤسسة الجزائرية جزء من المنظومة المؤسساتية العالمية، فهي ليست بمنأى عن هذه الامتيازات التي توفرها نشاطات العلاقات العامة، وبالتالي كان علينا وكطلبة علوم سياسية تخصص ادارة موارد بشرية أن نبحث عن واقع هذه الأخيرة في المؤسسة الجزائرية، خاصة في خضم الغموض الكبير الذي تكتسيه تطبيقات العلاقات العامة على أرض الواقع، سواء من حيث الممارسة أو من حيث الخلط بينها وبين بعض الوظائف والنشاطات المشابهة للعلاقات العامة كالاتصال والإعلان ... ،إضافة إلى حادثة هذا الموضوع وجدته . ومن خلال كل ما سبق جاءت أهمية هذا الموضوع متعددة المداخل والأبعاد.

## 2. أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة، وإنما جاء نتيجة لعدة أسباب موضوعية بررت هذا الاختيار، وأسباب ذاتية أخرى قامت بتدعيمه.

### 1- الأسباب الموضوعية : ومن أهمها ما يلي :

أ - المكانة التي تلعبها العلاقات العامة كونها تعد من أهم الركائز الأساسية لنجاح وديمومة استقرار أي المؤسسة.

ب - الدور الذي حققته العلاقات العامة والذي لا يمكن الاستهانة به خاصة في الدول المتقدمة وهذا مقارنة بمؤسساتنا الوطنية .

ج - إضافة إلى قابلية هذا الموضوع للدراسة.

2- الأسباب الذاتية : ومن أهمها ما يلي :

أ - الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا .

ب - فضول التقرب إلى مؤسسة ذات وزن ثقيل في الجزائر والتعرف على واقع العلاقات العامة بها وعلاقته بفاعلية الاداء .

ج - قلة الدراسات في المؤسسات الخدمائية لأن اغلب الدراسات تُجرى في المؤسسات الاقتصادية .

3. أهداف الدراسة :

بعد تبيان أهمية الموضوع المختار مع ذكر أهم الأسباب التي أدت إلى اختياره، فإنه من المنطقي أن هنالك مجموعة من الأهداف المحددة، والتي كانت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالموضوع في حد ذاته والتي سنحاول الوصول إليها من خلال هذه الدراسة. و من أهمها :

أ - معرفة مكانة العلاقات العامة من الهيكل العام التنظيمي في مديرية الصيانة

.DML

ب - الاطلاع على وظائف وأهداف العلاقات العامة داخل مديرية الصيانة DML بتسليط الضوء على كيفية تنفيذ نشاطاتها التي من شأنها أن ترفع من مستوى

العلاقات العامة داخل هذه المؤسسة .

ج - التعرف على جملة العراقيل التي تواجه العلاقات العامة داخل مديرية الصيانة

DML والتي تقلل من فاعليتها .

## 4. ادبيات الدراسة

الدراسة الاولى: "عيواج عذراء". بعنوان: واقع العلاقات العامة في الإدارة محلية- دراسة ميدانية" ببلدية قسنطينة -"مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، قامت الباحثة بتقييمها سنة 2009 بجامعة منتوري . قسنطينة.

-قامت الباحثة بتسليط الضوء حول واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية التي تحمل على عاتقها وظائف كبيرة، وبينت الحاجة الكبرى إلى جهاز من شأنه مساعدة الإدارة المحلية الاتصال واستقطاب جماهيرها الداخلية والخارجي.

انطلقت من التساؤل التالي /ما هو واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية؟.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها أن هناك وجود جهاز العلاقات العامة في الإدارة المحلية مهمة الاهتمام الدائم المستمر بالموظفين.

-من بين المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية إهمال وظائف العلاقات العامة، ضعف استعمال الوسائل الاتصالية الحديثة في ميدان العلاقات العامة، غياب المختصين في الاتصال.

أوجه الاستفادة: تتفق مع دراستنا في كونها تهتم بالعلاقات العامة، كما أنها كشفت عدة أمور جوهرية ترتبط بدور العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، كما تتفق في المنهج، لكنها تختلف من حيث نوع نشاط المؤسسة، والتساؤلات والمجال المكاني والزمني.

الدراسة الثانية: مسيلي ياسين :العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن سينا - إعداد الطالب الباحث - :مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة،2008-2009 حيث تمركزت إشكالية هذه الدراسة حول الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية وتركز التساؤل الرئيسي كالآتي:

-هل يوجد اهتمام خاص بالعلاقات العامة داخل المؤسسة.

الفرضية الرئيسية: لا تحظى العلاقات العامة باهتمام كبير داخل المؤسسة موضوع الدراسة.

وخلصت هذه الدراسة بالوصول لاستنتاجات ونتائج مبنية على حقائق علمية وتمثلت في:

لا يوجد جهاز مختص بالعلاقات العامة وإنما يوجد مكتب للإعلام والاتصال توكل له المهام مع الإشارة أنه ليس مرتبط مباشرة مع المديرية العامة، وهو ليس مناسب لمكانة العلاقات العامة، إن المديرية تحتكر هذا المجال وتضيق على هذا المكتب وتحصر وظائفه في أنشطة لا تعبر فعلا عن أنشطة العلاقات العامة.

-توصل إلى أن مسؤول مكتب الإعلام والاتصال لا تتوفر فيه شروط القائم بالعلاقات العامة، كما إن الإعلانات هي الوسيلة الأكثر استعمالا من طرف المستشفى لإعلام الأفراد بنشاطاتهم، كما ان فهم العلاقات العامة بالنسبة للمسؤولين والعمال فهم سطحي.

إتضح أن العلاقات العامة لا زالت مهمة لا تحضى بأهمية كبيرة ولا تحتل مكانتها التي تستحقها كإدارة ضمن الهيكل التنظيمي للمستشفى.

#### أوجه التشابه أو الاستفادة:

إن هذه الدراسة تهتم بالعلاقات العامة في المؤسسة كما هو موضوع دراستنا، استخدمت المنهج الوصفي المؤدي لتحليل البيانات ووصف ظاهرة العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

#### 5.الإشكالية

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورات كبيرة على مختلف الأصعدة والمجالات، حيث فاقت كل ما تحقق في عدة قرون سابقة، ولعل ابرز شاهد على هذه التطورات هو تفجر الثورة المعلوماتية والاتصالية، التي طالت العديد من المجالات خاصة مجال الإعلام والاتصال، وهذا ما ساعد على ظهور العديد من المفاهيم المرتبطة بالاتصال، من أبرزها العلاقات العامة.

وقد أولت المنظمات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها اهتماما كبيرا بالعلاقات العامة، حتى صارت عصب الحياة داخل كل المؤسسة تسعى إلى النجاح، لما لها من دور

كبير في هيكله الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، والذي يعتبر ضروريا لكل إدارة تهدف إلى تحقيق التوازن بين فروعها الداخلية من جهة ومحيطها الخارجي من جهة أخرى، وهذا ما يعزز قدرة المؤسسة على حل المشكلات الإدارية وخلق علاقات فعالة، ويسهل التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة. فيدخل هذه المؤسسة في حركية حقيقية وجيدة تدعم انفتاحها على محيطها الخارجي وتعزز من تواصلها الداخلي.

بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار ، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين الى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتنا وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات كنموذج لما هو عليه حال العلاقات العامة ،في المؤسسات الجزائرية ،و لهذا فان محاولة معرفة التأثير الذي تحدثه العلاقات العامة على فاعلية المنظمة وذلك من خلال طرح التساؤل التالي : "كيف تؤثر العلاقات العامة على فاعلية مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك بالأغواط؟"

وقد تمخضت عنه عدة تساؤلات فرعية هي :

- 1- ما هي العلاقات العامة؟
- 2- ماهي فاعلية المنظمة؟
- 3- ما هي العلاقة بين العلاقات العامة وفاعلية مديرية الصيانة بالأغواط

. DML

## 6.حدود الدراسة

أ - المجال المكاني :

مديرية الصيانة بالأغواط (DML) : أنشأت مديرية الصيانة بالأغواط للمديرية الرئيسية بالجزائر العاصمة ،وتتخصص مهمتها في صيانة العتاد والتجهيزات ونقلها عبر مختلف محطات نقل المحروقات يشاركها في هذه المهمة بعض المتعاملين الأجانب المختصين في

هذا المجال وحتى يتسنى لنا القيام بدورها على أحسن وأكمل وجه تمت هيكلتها داخليا في دوائر إدارية وتقنية مكلفة بمهام محددة .

### ب- المجال الزمني :

امتدت الدراسة والبحث مدة 02 أشهر (ماي جوان)، خلال العام الدراسي 2020-2021 م هـ، موزعة على الدراسة النظرية، الدراسة الميدانية، ومرحلة تفريغ البيانات وتحليلها .

### ج.المجال البشري :

مجموعة من عمال مديرية الصيانة بولاية الاغواط

### 7.الفرضيات

#### الفرضية الأولى :

كلما اهتمت المنظمة بالعلاقات العامة (تخطيط، تنفيذ، تقييم) كلما ساهم في فاعلية اكثر في المنظمة.

كلما وظفت المنظمة آلية العلاقات العامة وتواصل مع العاملين كلما ساهم في الحصول على نتائج داخلها.

#### الفرضية الثانية :

غياب الوعي باهمية العلاقات العامة للمنظمة يؤثر على المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية

### 8.منهجية الدراسة

من اجل انجاز هذه الدراسة قمنا بتوظيف مجموعة من المناهج تتمثل في :

**المنهج الوصفي:** حيث يمكن القول أن المنهج الوصفي هو ذلك الطريقة العلمية التي يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة معينة وفق خطوات معينة،و يقوم خلالها بتحليل المعطيات والبيانات التي بحوزته المتعلقة بالظاهرة المدروسة وذلك من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية المتعلقة بالظاهرة.

ويسهل فهم طبيعة البحوث الوصفية إذا حصل الفرد أولاً على بعض المعلومات عن خطوات البحث المختلفة، والطرق المتباينة المستخدمة في جمع البيانات والتعبير عنها، والأنواع العامة التي يمكن أن تصنف تحتها الدراسات.<sup>1</sup>

**المنهج التاريخي:** وهو مجموعة الطرائق والتقنيات التي يتبعها الباحث التاريخي والمؤرخ للوصول إلى الحقيقة التاريخية وإعادة بناء الماضي بكل دقائقه وزواياه وكما كان عليه في زمانه ومكانه وبجميع تفاعلات الحياة فيه، وهذه الطريق قابلة دائماً للتطور والتكامل مع تطور مجموع المعرفة الإنسانية وتكاملها ونهج اكتسابها<sup>2</sup>. الذي اعتمده في سرد نشأة وتطور العلاقات العامة في الفكر الإداري،

**منهج دراسة حالة :** هو نوع من البحث المتعمق في فردية وحدة اجتماعية سواء كانت هذه الوحدة فرداً أو أسرة أو قبيلة أو قرية أو نظاماً أو مؤسسة اجتماعية أو مجتمعاً محلياً أو مجتمعاً عاماً يهدف إلى جمع البيانات و المعلومات المفصلة عن الوضع القائم للوحدة و تاريخها و خبراتها الماضية و علاقاتها مع البيئة ثم تحليل نتائجها بهدف الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المتشابهة في المجتمع الذي تنتمي إليه هذه الحالة أو الوحدة بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه ، بحيث تستخدم أدوات قياس موضوعية لجمع البيانات و تحليلها و تفسيرها حتى يمكن تجنب الوقوع في الأحكام الذاتية .

فمنهج دراسة الحالة يقوم على التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ حياة الوحدة موضوع الدراسة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها<sup>3</sup>.

## 9. تفصيل خطة الدراسة

واعتمدنا في دراستنا على الخطة التالية :

<sup>1</sup> عبدالرحمن عدس: أساسيات البحث التربوي، دار الفرقان، ط3، عمان ، 1999م، ص 101.

<sup>2</sup> سامية محمد جابر، منهجيات البحث الاجتماعي والإعلامي، دار المعرفة، القاهرة، 2000 ص 245.

<sup>3</sup> غريب محمد سيد أحمد، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1982 ، ص-112

في البداية كانت المقدمة والإطار المنهجي للدراسة ثم جاء الفصل الأول: التطور التاريخي لعلاقات العامة وبعض مفاهيمها حيث تناولناه في مبحثين، أما المبحث الأول فقد كان حول العلاقات العامة نشأتها وتطورها أما المبحث الثاني فتناولنا فيها العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة .

أما الفصل الثاني فقد كان بعنوان الفاعلية المنظمة وعلاقته بالعلاقات وذلك من خلال مبحثين الأول كان مدخل مفاهيمي في فاعلية المنظمة أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه العلاقات العامة واثرها على الفاعلية من خلال مدخل الاتصال واتخاذ القرار .

أما الفصل الثالث فقد كان دراسة حالة في المبحث الأول تناولنا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني منهجية البحث التطبيقي ، ثم المبحث الثالث كان مخصصا لتفريغ البيانات وعرض النتائج، وفي الأخير كانت الخاتمة والمراجع.

## 10. صعوبات الدراسة

ليس من السهل على الباحث الحصول على المعطيات والبيانات والإحصائيات أو المادة العلمية لدراسته، حيث أنه نادرا ما نجد باحثا لم تواجهه صعوبات أثناء قيامه ببحثه. وفي بحثنا واجهتنا بعض الصعوبات والعوائق نذكر منها:

1. قلة المراجع والدراسات الرابطة بين المتغيرين محل الدراسة وهي العلاقات العامة وفاعلية المنظمة حيث اعتمدنا على المراجع العامة في الدراسة.
2. رفض بعض الأشخاص في المنظمة إجراء مقابلات بصفة رسمية وبعد محاولات كثيرة وافقوا شرط عدم ذكر أسمائهم كاملة.

# الفصل الأول

العلاقات

العامة اطار

مفاهيمي

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

---

### تمهيد

لم يعد دور العلاقات العامة مقتصرًا على التعريف بأنها فلسفة إدارية وذكر أنشطتها فقط، فهي قد امتدت لتصل إلى الجماهير وتقف عند تلبية رغباتهم وخلق صورة إيجابية عن المؤسسة لذلك لا بد من تسليط الضوء على كل المعلومات المحيطة بها، حيث سننظر في هذا الفصل إلى نشأة العلاقات العامة وتطورها وإلى أنواعها، كما سنذكر خصائصها وأهميتها وأهدافها ووظائفها وسنتعرف على مبادئها وتنظيمها والواجبات التي تقوم بها، وعلى الجمهور الداخلي لها.

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

### المبحث الأول: العلاقات العامة نشأتها و تطورها

لقد عرفت العلاقات العامة تطورات و تغيرات حافلة على مر التاريخ، و ذلك منذ ظهورها في أولى أشكالها البدائية، و إلى أن وصلت و صارت على ما هي عليه اليوم، فقد تعددت الرؤى و المفاهيم للعلاقات العامة مع تعدد الديانات و الحضارات، و فيما يلي أهم المحطات التاريخية التي مرت بها العلاقات العامة عبر التاريخ :

#### المطلب الاول : العلاقات العامة في المجتمعات الإنسانية البدائية

ظهرت العلاقات العامة في المجتمعات البدائية من خلال العلاقات التي كانت سائدة بين أفراد الأسرة الواحدة، و التي وسعت فيما بعد لتصبح عشيرة تنتسب إلى أصل واحد ، حيث كان شيوخ و زعماء القبائل يحاولون إقناع الآخرين بحقوقهم، عن طريق محاولة إرساء التفاهم فيما بينهم و التعاون، عن طريق إقامة علاقات ودية متبادلة، خاصة في حالات الحروب و النزاعات<sup>1</sup>، فكان زعيم القبيلة يلعب دور القائم بالاتصال، أو ما بنون عنه من أطباء و شعراء و حتى سحرة<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: العلاقات العامة في عصر الحضارات الإنسانية القديمة

العلاقات العامة ليست وليدة العصر الحديث فقد عرفت في الحضارات السابقة لكن ليس بالمفهوم الحديث الذي نعرفه اليوم وهو ما سوف نقوم بعرضه من خلال الفروع الموالية.

#### الفرع الاول: العلاقات العامة في الحضارة الفرعونية :

عرفت الحضارة الفرعونية هذا المفهوم كنشاط إنساني منذ القديم، حيث كان على لسان ملوكها وكهنتها، يتم نقل وتسجيل الانتصارات وشرح الإصلاحات والشعائر القديمة والطقوس

<sup>1</sup> حسين عبد الرحمان رشوان، العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص167.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح محمد، العاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية،أسس و مبادئ، المكتب العلمي للكمبيوتر، مصر، 1994، ص166.

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

الدينية، وحتى الإرشادات الدينية المختلفة، وهذا من خلال النقوش و الرسومات الحجرية والكتابات على أوراق البردي .

وقد حرص ملوك مصر الفرعونية و كهانتها على الاتصال بالأهالي, حيث كان الكهنة ينقلون الأحكام الإلهية على الناس كما ينقلون للملك المظالم التي يمكن أن يتعرض لها الشعب ، كما اهتموا بجمع مختلف الأحداث الهامة في مجتمعهم من انتصارات حربية وبعثات تجارية ومشروعات كبرى ، كل هذا كان بهدف الإعلام بها و كسب تأييد الجماهير و إقناعهم بان الحاكم يعمل من اجل رفايتهم .

واستخدمت مصر الفرعونية أوراق البردي في النشرات التي كان يصدرها فرعون وامراؤه له جارية أشياء ضارة أو لإظهار محاسن مواقف وأشياء أخرى , كما كانوا يستخدمون واجهات المعابد وحولها لنقش التعاليم الدينية .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العلاقات العامة في الحضارة البابلية و الآشورية

تجلى هذا المفهوم في قيام ملوك بابل و آشور بالتأثير في عواطف الناس و أفكارهم، وحتى معتقداتهم واتجاهاتهم؛ خاصة في أوقات الأحداث والانقلابات السياسية والعسكرية، بالإضافة إلى الميدان الاقتصادي عن طريق القيام بتكليف الأذهان مع الظروف الراهنة، من خلال الصحف الملكية التي تنشر فيها الأوامر والتعليمات مع مراعاة الأوقات المناسبة، كالأعياد والمناسبات باستخدام اللوحات الطينية التي تصور الحروب، وتنقل الإرشادات الزراعية للفلاحين .<sup>2</sup>

### الفرع الثالث:العلاقات العامة عند اليونان القدامى

توضح تسجيلات اليونان القدامى اهتمامهم الكبير بنفوذ الرأي العام، فكانت أعمال الاتصال جزءا من أعمال الحكومة الإغريقية ،فقد أولوا أهمية كبيرة للاتصال بالجماهير؛ أين

<sup>1</sup> وسام حجام، دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد :وكالة ام البواقي . مذكرة ماستر في العلوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة جامعة

العربي بن مهدي ام البواقي، 2016-2017، ص 26

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص168.

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

بدأت الاهتمامات ببعض القادة و الحكام والشعراء وغيرهم، ومن جهة أخرى يسمحون للشعب بالتعبير عن آرائه وأفكاره و تبليغها للمسؤولين، بغية إنشاء علاقات من المودة والثقة المتبادلة بين الشعب و الحكومة.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: العلاقات العامة عند الإغريق و الرومان

تميز المجتمع إبان الحضارتين الإغريقية والرومانية بأكثر تفاعل واتصال بين الحكام والجماهير ومع ظهور مبادئ الديمقراطية في المدن اليونانية أخذت العلاقات العامة في الاتساع، وخاصة بعد زيادة الاهتمام بالاتجاهات السائدة وميول الناس وتقاليدهم (الرأي العام حالياً) ، من أهم مظاهر العلاقات العامة في تلك الحضارتين هو استغلال "يوليوس قيصر" لجريدة "الوقائع اليومية"، والتي بدأت بالظهور عام 59 ق م ،لتسجيل نشاط مجلس الشيوخ وعرضه على الجمهور .<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: العلاقات العامة في العصور الوسطى

عانت العلاقات العامة في المجتمعات الأوربية أثناء العصور الوسطى من التدهور والفساد و هذا إلى أن عرفت بداية التطور و الازدهار في عصر النهضة الأوربية، حيث تجسد الاعتراف بقيمة الإنسان و حقه في الحياة، كما ازداد الميل المعرفة و الرغبة في التجربة و حب الاستطلاع و كشف المجهول، وتضاعف الاهتمام بدراسة آراء الناس و معرفة رغباتهم، كما ظهرت الصحف و النشرات واستغلت في شرح المذاهب المختلفة.<sup>3</sup>

من هنا اخذ يتسع الاهتمام بالعلاقات العامة حيث أمكن استخدامها في المجالات الدينية الاقتصادية و السياسية؛ عن طريق المؤلفين والكتاب وغيرهم ممن ساهم في الإعلام و النشر، و خير مثال على ذلك الكنيسة الكاثوليكية .

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 169-170.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص 169.

<sup>3</sup> محمود يوسف مصطفى، مقدمة في العلاقات العامة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ص 42 .

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

### المطلب الرابع: العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية

استطاعت الحضارة الإسلامية أن تظهر مفهوم العلاقات العامة، من خلال اعتمادها في الدعوة للإسلام على عدة أساليب اتصالية مختلفة، خاصة تلك التي جاء بها الرسول صلى الله عليه و سلم، من لقاءات ورسائل ومبعوثين، واعتماد الصدق ومحاولة إقناع الناس بالعلاقات الطيبة .

ف نجد أن الفاطميين والشيعة كانوا من أكثر المسلمين اتقانا للدعوة و فنونها ،ومتمرسين في أساليب التأثير في النفوس؛ فقد استخدموا الاحتفالات والأعياد والمواسم وهذا ما يدخل في صميم العلاقات العامة، و يتجلى هذا بكل وضوح من خلال الآيات القرآنية العديدة و الأحاديث النبوية الشريفة .<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: العلاقات العامة في العصر الحديث

استعمل مصطلح العلاقات العامة بالمفهوم الحديث لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر 19، و كان ذلك في محاضرة ألقاها "درمان أستون"، في قاعة بكلية الحقوق جامعة بيبيل سنة 1882 م؛ كلن موضوعها العلاقات العامة و الواجبات المهنية القانونية.

أما المؤسس الفعلي للعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية فهو: "ثيودور نفايل" وهو رئيس شركة التلفون و التلغراف الأهلية؛ حيث أسس سنة 1907م، مكتب الاشتراكات والشكاوى بالاشتراك؛ ممهدا الطريق للذين جاؤا بعده لتكملة ما بناه في العلاقات العامة، و منهم الملقب بأب العلاقات العامة "إيفي لي ليد باتر"، و ذلك بعد أن وضع العديد من مبادئ العلاقات العامة، منذ مطلع القرن العشرين و إلى غاية وفاته سنة 1934م، و كان قد استعمل تعبير العلاقات العامة لأول مرة سنة 1921م، في النشرة التي أصدرها مع مساعديه بعنوان "العلاقات العامة".

<sup>1</sup> محمود يوسف مصطفى، المرجع السابق، ص 169.

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

---

ليأتي بعده "إدوارد بيرنايز" الذي لعب دورا كبيرا في دفع العلاقات العامة إلى مرحلة التقنين العلمي، حيث اصدر سنة 1923م كتاب بعنوان "بلورة الرأي العام"، و كان أول من درس العلاقات العامة في جامعة نيويورك؛ كما يعود إليه الفضل في إنشاء أول مجلة متخصصة في حقل العلاقات العامة (public relations quarterly)، و التي تعتبر مرجعا أساسيا للعلاقات العامة المعاصرة.

و بعد أن نضجت ممارسة العلاقات العامة في أمريكا، بدأت بالانتقال إلى أوروبا في الدول الانجلوسكسونية أولا ثم الدول الفرونكفونية أهمها فرنسا.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> علي برغوت ، العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية، معهد البحوث و الدراسات العربية ، القاهرة، مصر، 2007، ص15.

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

### المبحث الثاني: العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة

لقد أخذ مفهوم العلاقات العامة يحظى بمكانة هامة في المنظمات المعاصرة في العالم بعد أن أدرك مديرو هذه المنظمات أن نجاح أو فشل استراتيجيات منظماتهم يتوقف على كيفية نظرة العالم الخارجي لهذه المنظمات وقد قامت العديد منها بإنشاء إدارات متخصصة للعلاقات العامة كما أن بعضها أشرك مسؤولي العلاقات العامة في عضوية مجالس إدارة هذه المنظمات وظهرت شركات استشارية متخصصة بالعلاقات العامة تقدم خدماتها إلى جميع المنظمات وقد أخذت بذلك العلاقات العامة تخرج سنويا أعدادا كبيرة من المتدربين لتفي بحاجات المنظمة<sup>1</sup> وسوف نتطرق في هذا المبحث الى تعريف العلاقات العامة في المطلب الاول ثم المفاهيم المشابهة للعلاقات العامة في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث خصائص العلاقات العامة ثم أسس و مبادئ العلاقات العامة في المطلب الرابع، وف المطلب الخانس وظائف وأهمية وخطوات العلاقات العامة.

### المطلب الاول : تعريف العلاقات العامة

عرفت العلاقات العامة -كمفهوم- تطورا سريعا على مر السنين، و ها ما يمكن ملاحظته من خلال تعدد و تباين التعاريف الخاصة بها، غير أن هذا لا يمنع من استعراض بعضها مما ورد في كتب الباحثين و الدراسات الأكاديمية المختلفة .

ف نجد الجمعية الدولية للعلاقات العامة عرفت على أنها "وظيفة إدارية دائمة ومنظمة، تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة، وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها، وان تكيف معه بقدر الإمكان سياستها وتصرفاتها وان تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل إلى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة".

<sup>1</sup> طايبي رتيبة، " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

كما عرفتها على أنها " وظيفة إدارية ذات طابع مخطط و مستمر، تهدف من خلالها المنظمات إلى كسب تفاهم و تعاطف و تأييد الجماهير الداخلية و الخارجية، و الحفاظ على استمراره، و ذلك بدراسة الرأي العام و قياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة و أوجه نشاطها، و تحقيق المزيد من التعاون الخلاق و الأداء الفعال و المصالح المشتركة، بين المؤسسات و جماهيرها، باستخدام المعلومات المخططة و نشرها"<sup>1</sup>.

أما مارستون فيرى إن : "العلاقات العامة هي الوظيفة الإدارية التي تعمل على تقييم اتجاهات الجمهور نو تطابق سياسات و إجراءات المنظمة مع الصالح العام و تنفيذ برامج من شأنها أن تؤدي إلى كسب تفهم الجمهور و تأييده".

و عرفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية العلاقات العامة بأنها : "نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة، أو أي منشأة أخرى في بناء و تدعيم علاقات سليمة منتجة بينها و بين فئة من الجمهور، كالعاملين و الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام، لكي تحرر سياساتها حسب الظروف المحيطة بها، و تشرح هذه السياسة للمجتمع"<sup>2</sup>. كما عرفها نظام الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة على أنها: "الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة علاقات الثقة و استمرارها بين أعضائه و بين الفريق و الجماهير المختلفة التي تنتفع بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خدمات الاقتصادية أو الاجتماعية التي تحققها المؤسسة".

كما قدم الباحثون العرب تعريفات مختلفة للعلاقات العامة، فنجد مثلا : منير حجاب الذي يرى أن العلاقات العامة هي : "احد مجالات الإدارة المؤسساتية التي ظهرت و حققت

<sup>1</sup> علي برغوت، المرجع السابق، ص11.

<sup>2</sup> علي الباز، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام، مكتبة الإشعاع، مصر، 2002، ص46.

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

قبولا متزايدا خلال الخمسين عاما الأخيرة، و يرجع ذلك إلى تعاظم أهمية الرأي و كسب ثقة الجمهور ،لنجاح نشاط المؤسسات على اختلاف أنواعها ".<sup>1</sup>

كما قام أبو قحف عبد السلام بإعطاء تعريف للعلاقات العامة، حيث يرى أنها : "تنشيط العمليات الاتصالية وخلق الثقة بين شخص أو منظمة أو مشروع أو أشخاص آخرين أو جماهير معينة أو المجتمع ككل، من خلال نشر المعلومات التي تفسر و تشرح و تنمي علاقات متبادلة، و دراسة ردود الفعل و تقويمها".<sup>2</sup>

و بالنسبة لعلي الباز العلاقات العامة هي: "وظيفة الإدارة المخططة والمستمرة، و التي تسعى بها المؤسسات و المنظمات العامة و الخاصة لكسب تفاهم و تأييد و تعاطف الجمهور الذي يهتما والحفاظ عليه، و ذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام ،لضمان توافقه مع سياساتها قدر الإمكان ونشاطاتها و تحقيق المزيد من التعاون و الأداء الفعال للمصالح المشتركة ،باستخدام الإعلام الشامل".<sup>3</sup>

وهذا ما أكد عليه علي عجوة: "العلاقات العامة تقوم بأداء رسالتها في تحقيق التفاهم بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية و الخارجية، من خلال البرامج الإعلامية و التأثيرية و التثقيفية والترفيهية، إضافة إلى البرامج و الخدمات التي تهدف إلى تذليل العقبات و المساهمة في حل المشكلات التي تواجه الجماهير".<sup>4</sup>

و خلاصة القول أن " العلاقات العامة تقوم على الاتصال بالجمهور، في سبيل خلق توافق و انسجام أفضل بين الأشخاص، في نطاق المؤسسة أو الجماعة أو المجتمع وفق برنامج خاص".

<sup>1</sup> محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر، مصر، 1995، ص13.

<sup>2</sup> أبو قحف عبد السلام، هندسة الإعلان و العلاقات العامة، مطبعة الإشعاع، بيروت، 2003، ص223.

<sup>3</sup> علي الباز، مرجع سابق، ص75.

<sup>4</sup> علي برغوت، مرجع سابق، ص10.

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

### المطلب الثاني: المفاهيم المشابهة للعلاقات العامة

مصطلح العلاقات العامة كغيرها من المصطلحات الأخرى التي تشابه بعض المفاهيم خاصة التي تنتمي إلى حقل الإتصال، وسنحاول فيما يأتي ذكر بعض هذه المصطلحات وإبراز أوجه التشابه أو الإختلاف بينها وبين مصطلح العلاقات العامة قصد إزالة الغموض واللبس.

### الفرع الأول: الفرق بين العلاقات العامة والعلاقات الانسانية:

تشمل العلاقات الإنسانية بمفهومها الواسع جميع العلاقات بين البشر والتي وجدت بوجود العلاقات الإنسانية بين الجماعات، بهدف تقوية الروابط والصلات. وتعني إصطلاحا العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة أو في محيط العمل، كما أن جوهر العلاقات الإنسانية هو إعتراف الإدارة بالجانب المعنوي والنفسي للأفراد والإهتمام بتحقيق رفاهيتهم، حيث تتناول خلق جو من الثقة والتعاون المتبادل بين الأفراد والإدارة، بما يحقق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.<sup>1</sup>

كما تشمل العلاقات الرسمية وغير الرسمية السائدة بين الإدارة والعاملين بها من جهة؛ وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى. وتلجأ إدارة المؤسسة إلى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية لإشعار العاملين بأن المؤسسة تهتم بهم وتسعى إلى تحسين بيئتهم وظروف العمل قصد كسب ثقتهم، وبالتالي تعاونهم في تنفيذ ما يطلب منهم من أعمال.<sup>2</sup>

وتعرف العلاقات الإنسانية في المؤسسة على أنها: " كل علاقة بين إنسان وآخر، أو إنسان أو أكثر، يتفاعلون ويتعاملون سويا من أجل تحقيق هدف مشترك، على أن تسود

<sup>1</sup> شدوان علي شيبه، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007 ، ص36

<sup>2</sup> رضا صاحب أبو أحمد آل علي و سنان كاظم الموسري: وظائف المنظمة المعاصرة، نظرة بانورامية عامة، ط 2، مؤسسة الوراق، 2001 ، ص394

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

العلاقة وضوح الأهداف والإتصال الجيد والإحترام المتبادل، من أجل تطوير العمل بالمنشأة لتحقيق مصلحة العاملين ومصلحة المنشأة في آن واحد " <sup>1</sup>

وقد توصلت معظم البحوث إلى أهمية الإعتبارات الإنسانية كعامل أساسي وحيوي لإستمرار قوة الدفع العالية، والقدرة على الإنتاج الوفير، والشعور بالفخر والإنتماء للعمل، والإحساس بالأمن والإستقرار. " <sup>2</sup>

وفي ضوء كل ما سبق نستطيع القول أن هناك ثلاثة أهداف للعلاقات الإنسانية هي :

- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات في محيط العمل .

- تحفيز الأفراد والجماعات على الإنتاج .

- تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية .

تما الفرق بينهما أنّ : العلاقات الإنسانية تعنى بالعلاقة بين المواطنين فيما بينهم وبين الإدارة، أما العلاقات العامة فتعنى أيضا بالعلاقات بالجمهور الداخلي والخارجي.

ولكن رغم هذا الإختلاف بين المفهومين، فإن العلاقات العامة تستخدم هذا النوع من العلاقات للإستفادة من إقامة علاقات طيبة مع الموظفين والعاملين بالهيئة.

### الفرع الثاني: العلاقات العامة والاعلان:

يعد الإعلان من الفنون الإتصالية التي يشوبها الخلط أو التداخل مع مفهوم العلاقات

العامة، حيث يختلف الإعلان عن العلاقات العامة من حيث المفهوم والإستخدام والتوظيف. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبده فاليه وآخرون :السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعلّيمية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتّوزيع، عمان، 2005، ص 104

<sup>2</sup> إبتسام مناصري، نصيرة دروش، دور العلاقات العامة في صنع القرار داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء و الغاز بأم البواقي، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامّة، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- 2015-2016، ص 35

<sup>3</sup> شدوان علي شبيبة، المرجع السابق، ص41

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

كما تعرف جمعية التسويق الأمريكية الإعلان بأنه: " الجهود غير الشخصية التي يدفع عنها مقابل بواسطة ممول معين لعرض الأفكار أو السلع أو الخدمات وترويجها " .<sup>1</sup> إضافة إلى إستخدامه للترويج لسلعة أو خدمة، يستخدم الإعلان أيضا لعرض الأفكار وإستعراض وجهات النظر، وتفسير الأحداث والسياسات، وتوجيه الجمهور .

وقد عد " إيفي لي " أول من إستخدم الإعلان كأداة للإعلام لا الترويج للسلع والمنتجات، وكان على أثر إضراب عمال شركة (كلورادو) فقام " إيفي لي " بنشر إعلان متربع على صفحة كاملة في جميع الصحف يبين فيه موقف الشركة من العمال ووجهة نظرها إتجاه هذا الإضراب.<sup>2</sup>

ومهما كان فإن الهدف الرئيسي للإعلان هو البيع، أما العلاقات العامة فتهدف إلى الإقناع عن طريق الإعلام والإتصال، من خلال الدور الذي تقوم به مسبقا لتقديم المعلومات وخلق مناخ من الفهم عن المنتج أو الخدمة المرغوب في الإعلان عنها .

ويعد كل من الإعلان والعلاقات العامة أنشطة إتصالية، ولكل منهما يتميزان عن بعضهما البعض بفروق أساسية؛ فالعلاقات العامة ليست نشاطا إعلانيا، بل تمثل نشاطا أوسع وأشمل من الإعلان فهي ترتبط بكافة العمليات الإتصالية التي تحدث داخل وخارج المؤسسة، بينما يرتبط الإعلان بالوظيفة التسويقية، والإعلان يكون مدفوع الأجر أما العلاقات العامة فلا يقال أنها مجا نية، و لكن يذهب دعمها المادي للدراسات والأبحاث، وقد تلجأ المؤسسة للإعلان أو لا تفعل من وقت لآخر، أما العلاقات العامة فهي وثيقة الصلة بالمؤسسة ودائمة لا غنى للمؤسسة عنها، وقد يستخدم الإعلان شكلا أو إثتين من أشكال الإتصال، في حين تستوعب العلاقات العامة كافة الأنشطة والفنون الإتصالية، والإعلان يكون جزءا من أنشطة العلاقات العامة ولا يحدث العكس.

<sup>1</sup> إبتسام مناصري، نصيرة دروش، المرجع السابق، ص 38

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

الفرع الثالث: العلاقات العامة والاعلام:

الإعلام هو : " نشر الحقائق والآراء والأفكار بين جماهير الهيئة والمؤسسة سواء جمهورها الداخلي أو الخارجي، ومن وسائل الإعلام الأساسية الصحافة والإذاعة والسينما والتلفزيون والمحاضرات والندوات ".<sup>1</sup>

**العلاقات العامة والترويج:**

الترويج هو نشر المعلومات بالطرق المختلفة بغرض جذب انتباه الجمهور وهو أحد أدوات ووسائل العلاقات العامة للاتصال بالجمهور .<sup>2</sup>

**العلاقات العامة والدعاية:**

الدعاية هي جهود مقصودة للتأثير في الغير لا قناعه بفكر أو رأي أو كسب تأييده لقضية أو شخص أو منظمة وهي أنواع أهمها :

الدعاية البيضاء التي تخاطب العقل والعواطف وتعتمد الحقيقة والمنطق وتكشف عن مصدرها، وهي التي يستخدمه راجل العلاقات العامة، اما الدعاية السوداء وهي التي تخاطب الغرائز والانفعالات وتحشد الأكاذيب والأوهام

في حيث الدعاية الرمادية وهي أكثر ذكاء من الدعاية السوداء وهي أخطر من الدعاية السوداء لأنها تستند الى بعض الحقائق ويصعب على القارئ اكتشاف ما فيها من خداع وتضليل (السم في الدسم).

**المطلب الثالث: خصائص العلاقات العامة**

يمكن أن نعدد بعضا من الخصائص التي تميز العلاقات العامة وهي:

تعتبر العلاقات العامة فلسفة للإدارة، و يفترض من هذه الفلسفة ، أن أي منظمة لا تنشأ لتحقيق الأهداف التي ينص عليها مجتمعها فحسب، وإنما ينبغي أن تلعب دورا في

<sup>1</sup> إبتسام مناصري، نصيرة دروش، المرجع السابق، ص 39

<sup>2</sup> السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، ط 1 القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001، ص 65.

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

المجتمع ككل ولهذا ينبغي وضع مصالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة .

إن العلاقات العامة ليست من الأنظمة الثانوية بل تعتبر أساسا في تشكيل أنشطة المنظمة، فهي ضرورية يفرضها المجتمع الحديث .

العلاقات العامة وظيفة إدارية فهي نشاط تمارسه كل إدارة ويجب علي الإدارة أن تستخدمه في كل ما تقوله وتفعله .

العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيتين هما المؤسسات والجماهير التي تتعامل معها، سواء داخلية أو خارجية وكلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت، ومن ثم فإن العلاقات العامة تتسم بالحيوية و الاستمرارية وقوة الفعالية بين الطرفين. يجب على العلاقات العامة أن تضع من السياسات، ما يعكس فلسفة خدمة الصالح العام .

العلاقات العامة نشاط يتسم بالقصدية، بمعنى أنها نشاط مخطط ومرسوم لإحداث تغيير وتأثير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين .

العلاقات العامة همزة وصل بين فلسفة المشروع والجمهور، وهذا الإتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المؤسسة .<sup>1</sup>

تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام و انتزاع موافقة الجماهير، أي أنها تدير بمهارة الأسلوب التأثيري، من أجل إحداث التكيف والتوازن.

ترتكز العلاقات العامة على أسس وحقيقة علمية، تتمثل في أن الإنسان اجتماعي بطبعه، و لا يمكن أن يعيش في عزلة عن المجتمع وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات فهي الأخرى لا تستطيع أن تعيش في عزلة عن المجتمع .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم وهبي فهد ، كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي ،مؤسسة الوراق ،الطبعة الأولى، 1999 ، ص 33 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 34.

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

ترتكز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية، وطرق البحث العلمي التي تساعد على تلمس ومعرفة احتياجات الجماهير، ودراسة آرائه و اتجاهاته و تحسس مشكلاته، و نقل هذه الدراسات بأمانة إلى المستويات الإدارية العليا .

تتصف العلاقات العامة بالشمولية، فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر بل يشمل كافة الميادين : السياسية و الاجتماعية، اقتصادية و كافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة .

العلاقات العامة جوهرها الاتصال بالمفهوم العلمي، فهي تستخدم وسائل الاتصال المختلفة لنشر المعلومات و الأخطار وتشرحها وتفسرها للجماهير .

ترتكز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية، لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها .

العلاقات العامة نشاط مرتبط بمتغير الوقت، بمعنى أن اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين أمر ضروري وحيوي لنجاح هذا البرنامج، بهذا فإن التقصير في توفير هذا الشرط قد يعني فشل البرنامج ككل ، أو ضعف آثاره ونتائجه .<sup>1</sup>

### المطلب الرابع :أسس و مبادئ العلاقات العامة

لكي تؤدي العلاقات العامة دورها بنجاح وتكامل لابد وأن تستند على مجموعة من المبادئ والأسس لتكون هذه الأخيرة الدليل الذي يقودها نحو تحقيق الهدف المنوط بها .

فالعلاقات العامة مبادئ يلتزم بها المختصون، أثناء أدائهم لنشاطاتهم في العلاقات العامة و التي عادة ما تكون مخططة و مدروسة مسبقا .

و على الرغم من الاتفاق على معظم و اغلب المبادئ، التي على العاملين بالعلاقات العامة الالتزام بها، إلا انه من الممكن أن يكون هنالك اختلاف من طرف تطبيقها، و هذا راجع لعدة أسباب و اعتبارات من أهمها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> إبراهيم وهبي فهد ، كنجو عبود كنجو ، مرجع سابق ، ص 34- 35 .

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

أ- طبيعة نشاط المؤسسة : فالمؤسسات التي تشتغل بأعمال المرافق العامة، أو التي تقوم بإنتاج و توزيع السلع الاستهلاكية، تحتاج إلى نوع معين من التنظيم الإداري لأعمال العلاقات العامة، و كذلك طبيعة و نوعية الممارسة فيه.

ب- حجم و نوعية الجمهور : والذي يكون على اتصال بالمؤسسة، سواء كان داخليا أو خارجيا، ومدى القدرة على التأثير فيه، و مدى استجابة هذه الجماهير لنشاطات المؤسسة، والنوعية المستخدمة من وسائل الاتصال مع هذا الجمهور .

ج- مدى اهتمام المؤسسة بالمسؤوليات: وكافة الالتزامات الاجتماعية الملقاة على عاتق جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة، بما يتماشى مع مصالح مختلف الجماهير المتصلة بها .

د- شخصية عامل العلاقات العامة : من حيث استعداده و خبراته و مهاراته ، و قدرته على التعامل مع جمهور المؤسسة ويختزل " إدوارد بيرنايز " مبادئ وأسس العلاقات العامة في نقطتين أو بالأحرى قاعدتين رئيسيتين هما : الأداء النافع أولا ، والإخبار الصادق على نطاق واسع ثانيا ، ويضيف أن القاعدة الثانية مكتملة للأولى ولا يمكن أن تقوم بديلا عنها . وانطلاقا من هنا يمكننا أن نستنتج ونوضح مجموعة من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات العامة وهي :

### الفرع الاول: العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة:

أي يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون بها، فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي، وعلاقاتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام، فيجب أولا (خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> السيد رمضان، و آخرون، العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية ،دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية ،مصر، 2004، ص 39 .

<sup>2</sup> السيد رمضان، و آخرون، المرجع السابق ، ص 41 .

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

ثم بعد ذلك يبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات مع الجمهور الخارجي، عن أية مؤسسة هي تلك التي يراها في موظفيها، وعمالها وطريقة معاملتهم للناس، وأدائهم لواجباتهم وفي ذلك ما يبهر أن تبدأ العلاقات العامة من داخل المؤسسة .

حيث لا يمكن أن نتصور مؤسسة تسعى إلى كسب الجمهور الخارجي و تهمل الجمهور الداخلي، لأن الاهتمام بالجمهور الداخلي وكسب ثقته ورضاه هو أول خطوة لنجاح المؤسسة لأن العاملين بالمؤسسة هم بمثابة مرآة عاكسة لصورة مؤسستهم، فهم ينقلون الانطباع الحسن عنها للجماهير الخارجية من خلال حديثهم عنها، أما إذا أهملت المؤسسة جمهورها الداخلي فإنه سيخط عليها وينقل عنها صورة سيئة .

### الفرع الثاني: مراعاة الصدق والأمانة وإتباع الأسلوب العلمي :

يجب أن تتسم أعمال المنشأة بالصدق والأمانة وأن تتقيد بالعدالة والإخلاص في جميع تصرفاتها، لأن الحقيقة خير إعلام عن المنشأة، كما يجب أن يلتزم العاملون في العلاقات العامة بالقيم الأخلاقية والأسلوب العلمي في جميع تصرفاتهم .<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق :

إن الأساس السليم في العلاقات العامة هو نشر الحقائق التي تهتم الجماهير، وسياسة عدم إخفاء الحقائق كفيلة بأن تقضي على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة وتبني جسرا من التفاهم والتعاون المشترك .<sup>2</sup>

يجب على المؤسسة إتباع أسلوب المكاشفة وعدم إخفاء الحقائق لأن هذا يقضي على كل الأقاويل التي يمكن أن يستعملها بعض المغرضين لإلحاق الضرر بالمؤسسة .

<sup>1</sup> محمد مصطفى أحمد، الخدمة الإجتماعية في مجال العلاقات العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، مصر ، ص 47.

<sup>2</sup> السيد رمضان، و آخرون، مرجع سابق ،ص 41 .

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

الفرع الثالث: مساهمة الهيئة في رفاية المجتمع :

إن رفاية المجتمع هدف عام تسعى جميع هيئات المجتمع على تحقيقه وتشارك المؤسسات مع بعضها البعض على إنجاز، لذلك يجب أن تضع كل هيئة أهدافها في ضوء الأهداف العامة للمجتمع وبذلك تصبح عضوا نافعا فيه، فتقدم المؤسسة وتطورها يساعد على تحقيق أهداف المجتمع وكذلك فإن تقدم المجتمع وتطوره ينعكس على المؤسسات القائمة ، لذلك يجب أن لا تتعارض أهداف المؤسسات مع أهداف المجتمع .  
بما أن الهيئة أو المؤسسة موجودة داخل المجتمع، وبالتالي فهي جزء لا يتجزأ منه، ومن الضروري أن تساهم أهدافها المرسومة في رفاية المجتمع ، وهذا ما يكسبها ثقة جماهيرها .

**1- نشر الوعي بين الجماهير :** يقع على عاتق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة وخططها

للتتمية ودور المؤسسة أو الهيئة في ذلك، وعليها تقع مسؤولية توجيه الرأي العام ودفع الجماهير إلى تأييد السياسة العامة لمؤسسات الدولة وكسب ثقة الجماهير وتعاونها .<sup>1</sup>

**2- كسب ثقة الجماهير :** تهدف العلاقات العامة في أي منظمة من المنظمات إلى العمل

على كسب ثقة الجماهير حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، ومعنى هذا أن أنشطة الهيئة أو المنظمة لا يمكن أن تنجح إلا إرضاء جماهيرها عنها وعلى ذلك يجب أن يدرّب العاملون بالهيئة حتى يتمكنوا من القيام بواجبهم لكسب ثقة الجماهير على الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملهم و احترامهم لجماهيرها .

**3- تعاون الهيئة مع الهيئات الأخرى :** لا يمكن لهيئة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم

تتعاون مع غيرها، فمن المسلم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح فلا يكفي مثلا أن تمارس نشاطها وتوطد علاقتها بجماهيرها و تهمل تعاونها مع الهيئات الأخرى، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات وبعضها البعض .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد مصطفى أحمد، مرجع سابق ، ص 51 .

<sup>2</sup> السيد رمضان، و آخرون، مرجع سابق ، ص 43 .

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

ويضيف أحمد كمال بعض الأسس والمبادئ والتي من أهمها بالإضافة إلى ما

سبق عرضه ما يلي :

- 1- ضرورة أن تتصف العلاقات العامة بالديناميكية والحيوية والتفاعل مع الجماهير.
- 2- اتساع نشاط العلاقات العامة حتى يمكنها أن تعمل في جميع المجالات .
- 3- تساعد العلاقات العامة الجماهير على تحمل المسؤولية الاجتماعية، كما أنها تقوم على أسلوب التخطيط السليم .
- 4- تقوم العلاقات العامة على فلسفة واضحة ، هي احترام رأي الجماهير والإيمان بأهمية هذا الرأي ، وذلك بعد إتاحة الفرصة لتبصير وتثوير الجماهير<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس : وظائف وأهمية وخطوات العلاقات العامة

#### الفرع الاول: وظائف العلاقات العامة

يكمن الاستخدام الناجح للمنظمات غير الحكومية للعلاقات العامة في أن يكون بطريقة تبادلية الاتجاه وليس بطريقة أحادية الاتجاه، بمعنى أن تبدأ المنظمة بالتعرف على مواقف وآراء الفئات المستهدفة ودراستها، ومن ثم تقوم بالاستجابة لها من خلال تطوير رسائل ومبادرات تعبر وتستجيب لاهتمامات الفئات المستهدفة.

وتساعد الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة العديد من المهام التي تباشرها المنظمات غير الحكومية، وفيما يلي عرض لأهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة:

**1.التوعية العامة:** فالعلاقات العامة تساعد على توعية المجتمع بأهمية القضايا التي تتصدى لها وأهمية الخدمات والبرامج التي تنفذها المنظمة، وحيوية ارتباطها بمصالح المجتمع.

<sup>1</sup> محمد مزيان ، "الاتصال و علاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل" ، المجلة الجزائرية للاتصال ، معهد علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر ، العدد 13 ، جانفي 1996 ، ص.ص : 259 - 266

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

**2.كسب أعضاء جدد:** فالعلاقات العامة توسّع من اطلاع الأفراد على فلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها، وكذلك تساعدهم على تقييم برامجها وخدماتها الاجتماعية مما يشجع من إقبال المهتمين على الانضمام لها.

**3.كسب التأييد:** فالعلاقات العامة تساعد على إيصال السياسات والآراء التي تتبناها المنظمة عبر عدّة وسائل وهو ما يؤثر في الرأي العام وبالتالي قد يؤدي إلى تأييده لمواقف المنظمة ودعمها.

**4.تنمية الموارد المالية:** فالعلاقات العامة تساعد المنظمة على عرض الخدمات والبرامج التي تنفذها، وتساعد على الوصول إلى الجهات التي من الممكن أن تتبنى مثل هذه الخدمات والبرامج وتمولها.

**واقعية أعمال المنظمة:**تساعد العلاقات العامة المنظمة على استشعار اهتمامات المجتمع وبالتالي تمكّنها من الاستجابة لهذه الاهتمامات من خلال تطوير برامج وخدمات تليها. **خلق علاقات طيبة مع الجمهور:**وذلك من خلال استمرار تواصل وتفاعل المنظمة مع الجمهور وتبادل المعلومات معهم في إطار من المصادقية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية العلاقات العامة

و نتيجة لعدة تغيرات (موضحة في عنصر عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة)، ظهرت العلاقات العامة و بدأت أهميتها تتضح لكل المجتمعات و تتزايد مع مرور الوقت، و يمكن توضيح أهمية برامج العلاقات العامة في ما يلي :

\* تهيئة الرأي العام لتقبل أفكار وآراء جديدة، وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات والتنظيمات والمؤسسات، ما يقوي الروابط بين هذه الهيئات والجمهور ويوفر تعاوناً بينهما ويساعد على تماسك المجتمع .

\* توضح بحوث العلاقات العامة للهيئات والتنظيمات والمؤسسات الاتجاهات الحقيقية للجمهور، وكذلك رغباتهم واحتياجاتهم وهذا التوضيح يساعد هذه الهيئات على إحداث

<sup>1</sup> محمد مزيان ، المرجع السابق،ص 260

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

تعديلات مناسبة في سياستها وخطط عملها بما يتماشى مع رغبات الجماهير، ويحقق النفع لهم والهيئات معا .

\* تحقق العلاقات العامة لجمهور الهيئات الداخلي خدمات إنسانية متنوعة بما يعود عليهم بالنفع، وبما يكفل لهم تحقيق الرعاية الاجتماعية والعدالة التامة، ويهيئ أسباب الحياة الكريمة للعاملين بالهيئات وبالتالي فإن ذلك يساعد على نشر روح الاطمئنان في نفوسهم<sup>1</sup>.

\* تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة والهيئات وبين الجماهير، وهذا التكيف الإنساني أصبح من ضروريات مجتمعاتنا الحديثة المعقدة، وبدونه لا يمكنها أن تصل إلى أهدافها المنشودة .

تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير، وهذا يساعد المجتمع والتنظيمات على التغلب على العقبات التي توجهها لأن المشاركة الجماهيرية لا تجعل هذه الهيئات في عزله عن الجماهير<sup>2</sup>.

و لهذا فان الاتجاه السائد حاليا يؤمن بان العلاقات العامة تؤدي وظيفة هامة و حيوية، في كافة المؤسسات؛ و لم يعد من الممكن إهمالها أو النظر إليها كنشاط ثانوي أو فرعي .

### الفرع الثالث: خطوات العلاقات العامة

إذا اتفقنا على أن العلاقات العامة تشكل عملية هامة في تزويد الجمهور بكل الحقائق المتصلة بموضوع ما، وتمكينه من تكوين آراء منطقية سليمة حول المسائل المتفق عليها أو ربما المختلف عليها، فإن أكثر الناس معرفة هم أقدرهم على الوصول إلى آراء واختيارات ذكية تقوم على أساس التفكير العقلي.

من هنا يمكن أن نحدد الخطوات التي يمكن أن تتبعها وحدة العلاقات العامة في أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهي :

<sup>1</sup> السيد رمضان، مرجع سابق ، ص 51 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 52 .

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

**1. البحث والتحري:** وهي أهم الخطوات التي تتبني عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة آراء المجتمع وردود الفعل عند اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط، لذا ينبغي الإجابة في نهاية البحث عن سؤال مهم مفاده: ماذا الذي يجري الآن ؟

**2. التخطيط:** وتشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ورسم البرامج التنفيذية، وغيرها. وهنا ينبغي الإجابة عن: ما الذي يجب القيام به ؟

**3. التنفيذ:** وهي الخطوة التي تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال "التواصل" الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواء لتعريف المجتمع بالمعلومات المطلوبة أو لخلق علاقة إنسانية واجتماعية. ويجب هذا الإجراء عن سؤال: كيف يمكن أن ننفذ الاتصال بأيسر السبل وأقواها تأثيراً ؟

**4. القياس والتقييم:** وهنا تسعى الإدارة لمعرفة ما حققه البرنامج، وقياس مدى تأثر واستفادة الجمهور منه، وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الأساسي : ماذا حققنا من نتائج ؟

**5. التوثيق:** حيث سيساعد ذلك في تدعيم بنك المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة، وهنا نسأل : كيف نوثق هذه التجربة ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة ؟<sup>1</sup>

### 6. متطلبات تنفيذ عملية الاتصال

-**متطلبات عملية:** وضع خطة قريبة وأخرى بعيدة المدى لتحقيق أهداف العلاقات العامة. تحديد البرنامج، أو الموضوع المراد التطرق إليه، وربما كانت مشكلة وتحتاج إلى حل ( وفق جدول زمني بحسب الخطة )

جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالبرنامج، ومن ذلك: ما ينشر في وسائل الإعلام، والكتب والدوريات العلمية .

إشعار كل العاملين بأنهم معنيون أساساً بالموضوع، وإشراكهم في أبعاده .

<sup>1</sup> أحمد محمد البادي، المنهج العلمي للعلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1981 ،

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

---

الرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضوع .

التوقيت المناسب للطرح الذي يساعد في اكمال دائرة الاتصال .

محاولة تقدير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية، ويمكن الاستفادة من القطاع الخاص لتمويل الحملة أو المساهمة في تكاليفها.

-متطلبات شخصية: يجب أن يتصف مسؤول العلاقات العامة بالذكاء وسرعة البديهة، وحسن المعاملة، وحسن المظهر، وإتقان اللغة، ودراسة علم النفس، والقدرة على إعداد الخطابات، وجمع المعلومات وتصنيفها، وفن التعامل مع الآخرين، وغيرها من المهارات الشخصية<sup>1</sup>.

إلى جانب ذلك لابد من دراسة وسائل الاتصال بال جماهير والدعاية والتحرير الصحفي وإقامة المعارض والحملة والاجتماعات والمؤتمرات، وإجراء البحوث العلمية.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> حمد محمد البادي، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 65

## الفصل الأول : العلاقات العامة اطار مفاهيمي

### خلاصة الفصل

تمثل العلاقات العامة وظيفة إدارية متميزة تساعد على الإقامة و المحافظة على خطوط الاتصال و الفهم والقبول و التعاون بين المؤسسات و جمهورها، مما يساعد الإدارة على أن تبقى على علم و مستجيبة لرأي الجمهور، و مستغلة بفعالية للتغييرات الحاصلة حولها، و ذلك باستخدام أسلوب البحث العلمي لإنجاح عملية العلاقات العامة داخل المؤسسة، و الواقع أن هذه الخطوة هي ليست فقط الخطوة الأولى و لكن من أصعبها و أكثرها أهمية صعوبة هذه الخطوة تأتي من ضعف تأهيل الممارسين لها و قلة خبراتهم في ذلك. أما أهميتها تأتي من تزايد اهتمام إدارات المؤسسات بأن تكون القرارات المتخذة بعيدة عن الحدس بل مدعومة بالإثباتات و المبررات و هو ما لا يمكن القيام به دون إجراء البحوث. و يساعد ذلك في استخدام إستراتيجية اتصال محكمة تدعم رصيدها من رأس المال المعنوي، بحيث تتمكن من بناء صورة جيدة و ذات مردودية باعتبار انها تستند على خبرتها في العلاقات العامة التي تجعلها متميزة عن منافسيها في تأدية نشاطاتها، و حتى تثبت هذه الصورة كانطباع حسي و شعوري في محيطها الجزئي و الكلي، يجب أن تقدم المؤسسة صورة صادقة و إيجابية و دائمة و أصلية تعكس حقيقة قدراتها و إمكانياتها، و سلوكها التسييري لمواجهة الأزمات، و هذا بدوره يترك أثرا على أداء المؤسسة.

# الفصل الثاني

فاعلية

المنظمة

و علاقتها

بالعلاقات العامة

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

---

يعتبر معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلالها قدر المتاح حيث أصبحت الفاعلية تمثل في الأدبيات المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي، وعليه فعلى المؤسسات اليوم أن تقوم بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحوى تحقيق الأمثلة في استخدام الموارد المتوفرة و كذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد بشرية و مادية ومالية ومعلومات حتى تصبح ذات كفاءة و فاعلية عالية.

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

### المبحث الأول : مدخل مفاهيمي في فاعلية المنظمة

بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى ايجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الفعالية الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفاعلية التنظيمات<sup>1</sup>

### المطلب الاول : تعريف الفاعلية في التنظيم والمفاهيم المشابهة لها

#### الفرع الاول: تعريف الفاعلية في التنظيم

على الرغم من أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات، إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، فاختلاف التعاريف بين المهتمين أدى إلى الاختلاف حول كيفية قياسها، فكثيرا ما كان ينظر إليها على أنها بعد واحد تقاس بمؤشر واحد في البداية كان مؤشر الإنتاجية، ثم مستوى النفعية و الأهمية، ثم الربح، وكل هذه المؤشرات تدل على بعد اقتصادي مادي، ومع تعدد المنظمات وظهور أنماط جديدة منها: المساهمين مثلا، برزت بعض الاختلافات في الرؤى والطموحات و التطلعات الاجتماعية لأفراد المنظمة، وهذا ما أضفى أهمية بالغة للبعد الاجتماعي و النفسي الاجتماعي لمفهوم الفعالية .وعموما يمكن تعريف فاعلية المنظمة بأنها:«صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل و القوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات . «و بالرغم من أن هذا التعريف يشتمل على الجوانب المختلفة للفاعلية التنظيمية، إلا أن الباحثة ترى أنه لا يمكن اعتباره تعريف شامل يمكن أن يطبق على كل المنظمات باختلاف أنواعها، ولكن يمكن اعتماده مع التركيز على الجانب التنظيمي الذي يتناسب مع مجال دراسة الفعالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فاعلية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر ، 2006 ، ص 15

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة(المبادئ و المهارات)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 ، ص77

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

تعددت تعاريف الفعالية التنظيمية واختلفت وجهات النظر حول إعطائها مفهوم

شامل، وموحد رغم الاهتمام الزائد بدراساتها ومحاولة الأمام بشتى جوانبها بحيث :

يرى البعض بأنها: " تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها " <sup>1</sup>

يعتبر برنارد أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف ، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط .

أما اتزواني: فيعرفها على أنها "الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها"<sup>2</sup>

و يعرفها كل من فريمن و هانان: على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها . "وهم بذلك يركزون على نقط الوصول لكن أين النقاط الأخرى ."<sup>3</sup>

كذلك عرفها كل من نارايانان و ناث بأنها: "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية " .<sup>4</sup>

وقد نظر إليها كل من بينز و ليكرت وارجيرس على اعتبارها مفهوماً موازياً للصحة التنظيمية أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف.<sup>5</sup>

أما أبو قحف فيعرفها بقوله "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 14

<sup>2</sup> محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص، 39

<sup>3</sup> صلاح الدين عون الاله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54 جويلية 1987، ص، 9.

<sup>4</sup> موسى توفيق وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي لخدمات الجامعية، عمان الأردن، 1995، ص 535

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص، 41

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة "، وهنا يطرح الإشكال التالي من هي أشمل الفعالية أم الأداء.<sup>1</sup>

وقد عرفها ميلز بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات العلاقة (الموردة)، والمؤسسات المنافسة . وهناك من نظر إلى الفعالية التنظيمية على أنها تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة .

يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي :

- الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين لذا فان قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم للأداء المؤسسة؛
- تتنوع أطراف المؤسسة التي تصدر الأحكام على الفعالية التنظيمية وبالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة والمنفعة، وأطراف المؤسسة يختلف تبعاً لنشاط الذي تعمل فيه؛<sup>2</sup>
- تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه ويمكن تقسيمها إلى<sup>3</sup> :
- أهداف اقتصادية : تتعلق بالإنتاج و المبيعات والأرباح والحصة السوقية...الخ، ويهتم بها أكثر المساهمين والمالكين والإدارة .
- أهداف اجتماعية : تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية، القضاء على الر وتين وبث روح الانتماء للفريق ...الخ، ويخص المجتمع ككل .

<sup>1</sup> أبو قحف عبد السلام ، أساسيات الإدارة ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر، 1995.ص،25

<sup>2</sup> شريف على، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، طبعة الثانية ، 1998 .ص،39.

<sup>3</sup> بجاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمي للمؤسسة -دراسة حالة سونلغاز الأغواط2004-2008، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع ، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و

علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2009-2010، ص 19

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

-أهداف نظامية : العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال... الخ. يلاحظ على المحاولات السابقة من قبل الباحثين في تعريف الفعالية أنها منطلقة من مداخل ومناهج متعددة أملت لها نظرتهم للموضوع، مما أدى إلى المزيد من الاختلاف والغموض حول تعريف هذا المفهوم .

وعليه يمكن أن توصف الفعالية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فإن الاعتماد على مدخل واحد يشوبه الكثير من الإشكالية والنقص، ولهذا نجد أن التوجه لفهم الفعالية التنظيمية من منظور شمولي في محاولة للمزج بين المدخلات المتعددة أولى وأكثر نضجا لتحديد المفهوم.

وتأسيسا لما سبق يمكن نجمع تلك التعريفات على النحو التالي :

هي إصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الإستراتيجية، بحيث تكون هذه الأحكام أساسا لغرض اتخاذ القرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي<sup>1</sup> .

### الفرع الثاني: الفاعلية والمفاهيم المشابهة لها

هنالك جملة من المفاهيم المتقاربة مع مفهوم الفعالية التنظيمية ، والتي توضح كما

يلي:

**1.الأداء:** بمعنى تنفيذ مهمة أو تأدية عمل بأبعاده الكاملة ، أما على مستوى التسيير فيقصد به انجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب ، لذلك فهو عموما ينطبق على العنصر البشري في العملية الإنتاجية الذي يتولى عملية انجاز المهام الموكلة إليه وفق الطريقة التي

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي، المرجع السابق، ص 19

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

يتبعها لتنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والزمن .

**2. الكفاءة :** تعرف بأنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، ك ما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة بمعنى أداء العمل بأفضل طريقة من حيث التكلفة والربحية والوقت .

**كفاءة الأداء :** يعني تقييم الأداء لغرض تحديد الكفاءة التي تم بها انجاز الأعمال والمهام المحددة، كما يعني هذا الم فهوم تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه والذي يضمن انجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيدة، أي الناجع في إمكانيات المؤسسة المالية<sup>3</sup> والمادية والبشرية بما يضمن أداء أفضل في كل المحيط.

**3. الإنتاجية :** الإنتاجية هي مقياس التقدم التقني، وتعرف نظريا بأنها العلاقة ما بين الإنتاج وعناصر الإنتاج ، بمعنى العلاقة ما بين كمية المخرجات والكميات اللازمة من عناصر الإنتاج أو المدخلات<sup>1</sup>.

يعتبر الأداء الكلي للمؤسسة محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية ، بما يحتويه من أنشطة فنية، وظيفية و إدارية، وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية. فالكفاءة هي حسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، وهي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة وال علاقة بين المدخلات والمخرجات (تختص بالوسيلة)، أما الفعالية فهي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المسطرة والمحددة، أي أنها تهتم ببلوغ النتائج، وعليه يمكن القول بأن كل من الفعالية والكفاءة بعدين أساسيين للأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، الإنتاجية وتأثيراتها على الربحية، أطروحة دكتورا، في العلوم الاقتصادية فرع التسيير ،جامعة الجزائر، 1997-1998، ص،7

<sup>2</sup> بعاج الهاشمي، المرجع السابق، ص20

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

أما الإنتاجية فهي علاقة بين الكمية المتاحة من سلعة معينة، وكمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج.

### المطلب الثاني: مداخل قياس الفاعلية التنظيمية ومعاييرها

هناك عدة مداخل لقياس الفاعلية التنظيمية ومعايير ومنه سوف نقوم بعرضها على النحو التالي في الفروع التالية:

#### الفرع الاول: مداخل قياس الفاعلية التنظيمية

هناك مداخل تقليدية ومدخل معاصرة على سوف نعرضها على النحو التالي:  
أولاً. المداخل التقليدية في قياس الفاعلية:

#### 1. مدخل موارد النظام

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فاعلية المنظمات حيث يفترض أن المنظمة تكون فاعلة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفاعلية وفقاً لهذا المدخل أنها القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من مواد نادرة أو ذات قيمة ويعتمد هذا المدخل في قياس فاعلية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، وعليه تنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة فيما بينها من خلال استغلال الطاقة و المعلومات من أجل تحقيق مجموعة من الاهداف الخاصة و ذلك من خلال:<sup>1</sup>

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية .
- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية .
- قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

<sup>1</sup> سومية سعال، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية،

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

### 2. مدخل العمليات الداخلية

يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة ووجود المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية بالسير والسلاسة و عدم وجود معوقات، وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم ، أن العنصر الهام في الفاعلية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توفر لديها من موارد .

### 3.مدخل الأهداف:

يعتبر من بين أكثر المداخل شيوعا و استخداما في قيام الفاعلية التنظيمية وبموجبه ينظر إلى الفاعلية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها, وهذا المدخل يقوم الفاعلية على أساس موازنة الأهداف المتحققة مع المخطط لها . كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات, ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف التنظيمية وقابلية قياس تحققها في زمن بعيد. ويعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية من مؤثرات لقياس فاعلية المنظمة فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس .

ومن المشاكل التي يواجهها هذا المدخل في قياس الفاعلية التنظيمية ما يلي:<sup>1</sup>

أ. تعدد الأهداف التنظيمية : وفي بعض الأحيان, مما يجعل قياس الفاعلية مؤشرا وحيدا يعتبر أمر غير مقبول، ويتطلب تقييم فاعلية المنظمات في هذه الحالة الأخذ بعين الاعتبار العديد من الأهداف في نفس الوقت .<sup>2</sup>

ب.صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي: وخاصة في المنظمات غير الهادفة للربح أو الحكومية.

ج.عدم الإجماع أو الاتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> سومية سعال، المرجع السابق، ص 83

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 83

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

ثانيا. مجموعة المداخل المعاصرة في قياس الفاعلية

**1.مدخل القدرة على التوفيق بين القيم والمصالح المختلفة/ ينطلق مؤيدو هذا الأسلوب في تحديد الفاعلية التنظيمية من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية يتفق عليه الجميع, إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر.<sup>1</sup>**

إذ أن معيار الفاعلية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للشخص الذي يقوم بعملية التقييم. لذلك لا بد من تحديد كافة المصالح المختلفة وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة عملها.

**2.مدخل القيم التنافسية:** المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فاعلية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت وماهي الرغبات أو القيم التي تفضلها وليس غريبا إن رأيت مالك المنظمة يقيم فاعلية المنظمة بأسلوب مغاير للقيم الذي يقدمه مدير الحسابات أو مدير الإنتاج ، أو مدير التسويق أو مدير الأفراد وهكذا, ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام ، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض, لذلك نجد أن الفاعلية التنظيمية هي موضوع شخصي، أي أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته، ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم ربما يخبرنا عن القيمة أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفاعلية المنظمة يمكن القول أن الفاعلية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم الفرد العامل و رغباته.

ومنه يمكن القول للفاعلية التنظيمية نوعين من المداخل مداخل تقليدية و مداخل معاصرة وإنما طبيعة الاهداف التنظيمية و نمط المناخ التنظيمي السائد يحددان المدخل المناسب من أجل صياغة رسالة المنظمة و تجسيد الخطط والاستراتيجيات بالشكل المطلوب

<sup>1</sup> سومية سعال، المرجع السابق، ص 83

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

### الفرع الثاني: المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية:<sup>1</sup>

- الفاعلية الكلية: وتعني القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف و النتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة .
- الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمه الإنتاج وفقا لمقاييس نقدية أو مادية.
- الكفاءة: وهي علاقة نسبية بين المدخلات ومخرجات معينة ، الوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة .
- الربحية: وهي نسبة العائد المالي المحقق من وراء استثمار الأموال أو عناصر انتاجية محددة .
- الجودة: وتتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة.
- الحوادث: وترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال.
- النمو: وتتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار.
- الغياب: وهي ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعمال عن مكان عملهم لأسباب عديدة.
- دوران العمل: ويعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تنقلهم من وظيفة لأخرى أو مؤسسة لأخرى.
- الرضا الوظيفي : ويعني مستوى قناعة العاملين بجهة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو تعبير عن الاتجاه المادي والمعنوي .
- الحوافز: وهي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم.
- المعنويات أو الروح الجماعية: وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي يعكس ماديًا على سلوك العاملين.

<sup>1</sup> سومية سعال، المرجع السابق، ص 83

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

- الرقابة: وهي آلية للضبط السلوكي العام فرديا وتنظيميا ومجتمعيا.
- تحقيق التماسك: التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة الاتصال فعالة.
- المرونة والتكيف: والتي تعني امكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق مع الظروف المستجدة. .
- التخطيط وتحديد الأهداف بدقة .
- يتبناها الأفراد في التنظيم بحيث تشكل نظاما موحدًا و متكاملًا ومنسجمًا ذاتيا.
- مهارات التفاعل الإداري: مجموعة القدرات والخصائص السلوكية والمتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل للمهارات المحددة - المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: التي تتمثل في المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل للمهام المحددة.<sup>1</sup>
- التقييم الخارجي: والذي يمثل وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد لكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات .
- الجاهزية: و تتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الإجابة الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف.
- قيمة الموارد البشرية: أي إدراك المنظمة لموجوداتها البشرية وتميزها وتنميتها والحفاظ عليها بما يخدم المنظمة .
- التركيز على الإنجاز: أي الاهتمام الكافي وإعطاء الأولوية للتركيز على الإنجاز والأداء الفردي بحيث يصبح الإنجاز قيمة عظمى ومعيار للتقدير والحوافز والقرارات.
- المهارات الشخصية الإدارية: وتشير إلى المهارات التي يمتلكها المدراء عند تعاملهم مع المشرفين والتابعين والزملاء في المنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سومية سعال، المرجع السابق، ص 84

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

المطلب الثالث: عناصر و مؤشرات الحكم على فاعلية المنظمة

باعتبار أن فاعلية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية و الخارجية، فإن عناصر فاعلية المنظمة تشتمل على: الإنتاجية، الكفاءة، الرضا، التأقلم، التطور، البقاء.

كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقت رحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة.<sup>2</sup>

وتستخدم هذه العناصر أيضا كمؤشرات للحكم على فاعلية المنظمة، و التي تنقسم بدورها إلى قسمين: مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية كما يلي:

### 1. المؤشرات الداخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها و منها:

- **تخطيط و تحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

- **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.

- **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفاعلية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

<sup>1</sup> سومية سعال، المرجع السابق، ص 84

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ و المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 23

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
- الإدارة السليمة للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.
- الحوادث: إن المنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة و الأمن هي منظمة ناد را ما تتعرض للمساءلة القانونية.<sup>1</sup>
- التأخر و الغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعدار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- الدافعية لدى العاملين: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- وجود توقعات مشتركة بين اللذين ينتمون إلى التنظيم: مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة و الاتجاهات.
- درجة الكفاية و التكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل ال راضي أكثر إنتاجية من غيره
- 2.المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

<sup>1</sup> فضيلة طياب وشهر زاد رموني، دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر. جامعة المدية. الجزائر - 2015، ص56

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

- إنتاج السلع و الخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمنتجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرارية، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.

- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.

- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة.

- التطور: و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي.<sup>2</sup>

ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الوقت "العامل الزمني" إلى:

- مؤشرات الفعالية على المدى القصير: وتتضمن الإنتاج، الكفاءة، الرضا.
- مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: وتشمل التكيف و النمو.
- مؤشرات الفعالية على المدى الطويل: البقاء و الاستمرار.

<sup>1</sup> فضيلة طياب وشهر زاد رحموني، المرجع السابق، ص 57

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 57

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

وعموماً ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الت رابط و التداخل الموجود بينها، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات و البحوث، وليس هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حولها، و بالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية التنظيم، ولكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء.. الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي "الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الج زائر، 2004، ص 20

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

### المبحث الثاني: العلاقات العامة كمدخل لزيادة فاعلية المنظمة

اتفقت معظم الدراسات التي اهتمت بموضوع الاتصال التنظيمي أن الاتصال الذي يتم داخل المنظمة له علاقة بإدراك العاملين لمحتوى العمل والذي يعزز بدوره مدى الرضا والأداء المحتمل للعاملين عن عملهم، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

### المطلب الاول: الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية

سنحاول من خلال العناصر القادمة إبراز العلاقة التي تربط بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية من خلال إبراز تأثير بعض مؤشرات الاتصال التنظيمي، مثل نقل المعلومات، نمط الاتصال والتفاعل بين الإدارة والعمل، على بعض المؤشرات التي تقيس الفعالية التنظيمية والمتمثلة أساسا في الرضا، الكفاءة وكذا الاستقرار في العمل، والتي نفضلها في الآتي:

### الفرع الاول : نقل المعلومات والكفاءة

إن تبادل المعاني والمعلومات في المنظمات يعتبر أمرا حيويا للعاملين فيها وأي تقليل أو غموض في الاتصال له أثر سلبي على رضا العاملين وعلى قناعاتهم بالعمل وبالتالي التأثير على كفاءتهم في أداء أعمالهم، فوجود اتصال دائم بين الإدارة والعمال ووصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب وبالنوعية المطلوبة ينعكس بالإيجاب على أداء العمال كما أن الوسيلة المتبعة في نقل وإيصال هذه المعلومات للعمال تعتبر أمرا حساسا وهاما، إذ أن عملية الاتصال أو نقل المعلومات تتعرض للكثير من المشاكل، ومن أهمها عملية تشويه المعلومات في رحلتها من المرسل أو المصدر (الإدارة) إلى أن تصل إلى المستقبل، لذلك فإن فهم المشاكل التي تتعرض لها عملية الاتصال يمكننا من التغلب عليها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص243

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

إذ أن البداية السليمة لعملية الاتصالات والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وضوح المعلومة التي يريد الرئيس الإداري توصيلها وتبليغها إلى مرؤوسيه بإتباع خطوات تبدأ من إصدار التعليمات وصياغتها بشكل يمكن للمعني فهمها بسهولة ويسر، ما يمكنه من إنجاز الأداء المطلوب بكفاءة، إذ يجب أن يراعى في ما يتم إعداده من تعليمات البساطة والوضوح، بحيث تنقل ما في ذهن الإدارة بشكل مباشر ومفهوم ولا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة، وكذلك يجب أن يراعى في التعليمات الواقعية وإمكانية التنفيذ، فالتعليمات غير الواقعية أو التي تتعارض مع قيم العاملين لا تنفذ في غالب الأحيان.

بالإضافة إلى وضوح المعلومات لتحقيق أعلى كفاءة في الأداء لا بد من ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب، بحيث لا يتم إصدارها قبل أو بعد وقت طويل من الحاجة إليها، وكذلك لا بد من مراعاة اختيار الوسائل والقنوات المناسبة لنقل مختلف التعليمات، بحيث يتم مراعاة مستوى الفئات التي توجه إليها التعليمات.<sup>1</sup>

فلا توجه تعليمات كتابية إلى عمال غير متعلمين بل يمكن الاعتماد في هذه الحالة على التعليمات الشفوية والتوضيحية لفعاليتها ومناسبتها، وتزداد فعالية التعليمات وضمان تنفيذها، إذا استطاعت الإدارة أن توفر حوافز لتطبيقها، بحيث يدرك المنفذون أن التزامهم بالتعليمات الموجهة إليهم يعود عليهم بفائدة سواء كان ذلك بما يلاحظونه من يسر وسهولة للأداء وقلة المشاكل الناتجة بسبب ذلك الألت زام أو بما يترتب على فعالية الأداء من زيادة في الأجور أو في التقدير المادي والمعنوي الذي يتلقونه من الإدارة.

وتأتي خطوة التأكد من متابعة التنفيذ والتفويض بعد الخطوتين السابقتين لتبين أن التعليمات ليست إلا وسائل لتحقيق غايات، ولا بد من مراقبة المنفذين والتأكد من قيامهما بأعمالهم وفق المعلومات المتاحة والتعليمات الموجهة إليهم، وذلك لمعرفة آثار هذه التعليمات الموجهة إليهم من الناحيتين الإيجابية والسلبية، وبالتالي ملاحظة ما يلزم عمله لتلافي وتدارك ما لم

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار

الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 222

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

تشمله التعليمات، وذلك أن عملية التوجيه عملية مستمرة لا تتوقف بل تستمر وتعديل لتواكب مختلف ظروف العمل<sup>1</sup>

إذن يمكن القول أن هذه الخطوات الثلاث تبين المسار الذي يجب على كل مدير أن يسلكه من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج وبالتالي تحقيق وبلوغ الأهداف المسطرة.

وفي الأخير نلمس مما سبق أهمية نقل المعلومات داخل المؤسسات باعتبار المعلومات أحد أهم المتغيرات التي تؤثر على سير العمل وتؤثر على كفاءة العمال من حيث الكم والكيف معاً، فوضوح المعلومات وانتقالها بسرعة ودقة متناهية سيمكن التنظيم من تحقيق جميع الأهداف المرجوة، كما يجب اعتماد الاتصال ذو الاتجاهين (صاعد، نازل) نظراً لفاعليته وتشجيعه للمعلومات المرتردة والاستفادة منها، وضرورة تجنب المركزية المفرطة في حال إعاقتها عملية الاتصال وانسياب المعلومات والتعليمات وضرورة المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم وكل هذا يصب في مجرى واحد وهو تحسين كفاءة العمال ما بالضرورة يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

### الفرع الثاني: نمط الاتصال والرضا

تعتبر العوامل المؤثرة في الرضا لدى العمال ذات مصادر متعددة ومتشابكة كلها ترتبط بميدان العمل ومحيطه، حيث نجد الاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي يؤثر على رضا الأفراد داخل المؤسسات على اعتبار أن الاتصال وسيلة حضارية لنقل المعلومات لها أثرها النفسي ورد فعلها الاجتماعي داخل المؤسسة، إذ يعمل الاتصال على تسهيل نقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة وتسيير المؤسسة وفقاً لشبكة من الاتصالات الداخلية والخارجية، ولذلك فإن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقات بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال يمكن من معرفة مشاكل العمال، وبالتالي تمنح للمشرفين

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 222

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

فرصة للتعبير عن مشاكل العمال وإيجاد حلول لها، كل ذلك يؤدي إلى جو يسوده الرضا عن العمل والعمل على بذل جهد أكبر في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

إن نمط الاتصال المعتمد من طرف المؤسسة يعتبر عاملا حاسما في تكوين الرضا لدى العمال وزيادة انتمائهم للمؤسسة، وتحسين أدائهم، فالاتصال الرسمي يعتبر أسلوبا مؤثرا في توصيل المعلومات إلى العمال خاصة من المشرف لهم في إطار ما يعرف بالاتصال النازل، وكذلك جمع العمال في اجتماعات وجلسات عمل تحظى باهتمام العمال لشعورهم باهتمام الإدارة والمشرفين بهم مما يزيد من ثقتهم بمؤسستهم، ما ينتج عنه ارتفاع الروح المعنوية والرضا لديهم، ما يؤثر إيجابا على أدائهم ومردوديتهم وزيادة إنتاجية مؤسستهم وبالتالي تحقيق الفعالية، كما للاتصال الصاعد دور مهم وحساس إذ تتمثل الاتصالات الصاعدة في نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى وتستخدم أساسا في التقارير والطلب والاقتراح وهي قد تكون من العمال في القاعدة إلى الإدارة الوسطى، أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا، أو من العمال إلى الإدارة العليا مباشرة، فاعتراف الإدارة بما يقدمه العمال من اقتراحات وآراء وشكاوي وأخذها بعين الاعتبار سيكون لدى العامل شعور إيجابي بمكانته داخل المؤسسة، ما يؤدي إلى مستويات عالية من الرضا تجعل العامل يبذل كل ما بوسعه لخدمة المؤسسة.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى يمكن القول أن الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الاتصالات الرسمية وهي تتم خارج التنظيم من خلال الجماعات غير الرسمية والتي تهدف إلى إشباع حاجات الفرد والجماعات، وهذا راجع إلى وجود عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، وهذه الدوافع تتمثل أساسا في وجود حاجات واتجاهات لدى الأفراد لا يمكن إشباعها

<sup>1</sup> بوخونة خديجة ، خنوف فاطمة ، الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ، -دراسة ميدانية

بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط- الطاهير - جيجل ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، تخصص، تنظيم وعمل

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، 2015-2016، ص 147

<sup>2</sup> بوخونة خديجة ، خنوف فاطمة ، المرجع السابق، ص 148

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

من خلال التنظيم الرسمي نظرا لعدم تمتعه بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة، ورغبة الأفراد القياديين أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور وكذا عدم توفر مبدأ العدالة التنظيمية، وإشباعها لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية ال زائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة، بالإضافة إلى عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين، وعليه فإن عدم قدرة العمال على إشباع الحاجات والرغبات يخلق لديهم شعور بعدم الارتياح وعدم الرضا ما يدفعهم إلى تكوين هذه الجماعات غير الرسمية كتعبير عن ذاتهم والهروب من واقع العمل الذي يعيشونه.<sup>1</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن لنمط الاتصال السائد داخل المؤسسة علاقة وطيدة بمستوى الرضا لدى العمال، إذ أن وجود نمط من الاتصال يعمل على حل مشاكل التنظيم المختلفة واستمرارية المؤسسة لتحقيق أهدافها يقوم على قناعة تامة أن الأفراد يريدون أن يكونوا على معرفة ودراية بما يدور في مؤسستهم وأن يكون لهم تأثير هام في قراراتها المختلفة والمتعلقة بهم، ولا شك أن الأفراد الذين تتاح لهم فرص المشاركة في صنع قرارات المؤسسة تتوفر فيهم دافعية أكثر ومعرفة أعمق مما تنعكس آثاره إيجابا على تحملهم لنتائج هذه القرارات، فإنتاجية العامل وقناعته بالدور الذي يقوم به تكون أعلى في بيئة نظام الاتصال فيها فعال ويوفر له فرص المشاركة الإيجابية والفعالة ما يترتب عنه أعلى مستويات الرضا والفعالية.

### الفرع الثالث: التفاعل وخفض معدلات دوران العمل:

يؤثر الاتصال التنظيمي على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والتي تؤثر بدورها على الفعالية التنظيمية، من بين هذه المتغيرات نجد تفاعل الإدارة مع العمال والذي يعتبر واحدا من مؤشرات الاتصال التنظيمي وأحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمؤسسة وزيادة الدافعية لديهم نحو العمل مما يدفعهم إلى الاستقرار في بيئة العمل، وانخفاض دوران العمل داخل المؤسسة، فتفاعل

<sup>1</sup> بوخونة خديجة ، خنوف فاطمة ، المرجع السابق، ص 148

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

الإدارة مع العمال وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في كل ما يهم المؤسسة سيعزز شعور العاملين بأنهم ليسوا مجرد أداة لتحقيق أهداف المؤسسة بل أنهم شركاء حقيقيون في صنع هذه الأهداف ما يجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم للارتقاء بالمؤسسة وتطوير العمل وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

إن توفر جو من التشاركية والتفاعل يجمع الإدارة بالعمال من شأنه أن يكون دافعا ومحفزا للأفراد نحو العمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافهم التي يسعون إلى بلوغها من خلال المؤسسة التي يعملون بها ما يدفعهم إلى مواصلة العمل والاستمرار فيها، إذ يعتبر دوران العمل أحد أهم مظاهر عدم الاستقرار، فعدم شعور العامل بالارتياح داخل المؤسسة وبأنه عضو غير مهم في تحقيق أهدافها سيدفعه إلى البحث عن إشباع هذه الرغبات في مؤسسة أخرى، غير أن التفاعل الذي يحصل بين الإدارة وعمالها سيحول دون حصول هذا وهو ما يسمح للمؤسسة بالاحتفاظ بما تملكه من يد عاملة ماهرة وقادرة على الإعطاء وتقديم الأفضل للمؤسسة من أجل تحقيق التوازن الأعظم داخل المؤسسة، فهذه الأخيرة ومن خلال شبكة جيدة من الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي وتواصلها مع العمال سيخلق لديهم شعورا جيدا ورضا عن العمل يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد من أجل التقدم وتحسين الإنتاجية وبالتالي تحقيق الفعالية، فالمؤسسة القادرة على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في تحقيق الأهداف المخططة والمطلوبة تكون بالضرورة مؤسسة فعالة<sup>1</sup>.

إن العمال عندما يجدون ويحسون أن هناك من يلح في طلب اقتراحاتهم وآرائهم بل أكثر من ذلك أن يضعها موضع اهتمام سرعان ما يتكون لديهم الإحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضا الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم أجزاء منها، وهذا ناتج عن تشجيع الاتصال بين كل أطراف المؤسسة لذلك يمكن الجزم

<sup>1</sup> فريد النجار، التنظيم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 1999، ص 270

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

أن الاتصالات ضرورية للمؤسسات فالتفاعل الناتج عن هذه الاتصالات أحد أهم عوامل الاحتفاظ بالعمال وخفض معدلات دوران العمل.

### الفرع الرابع: الفعالية التنظيمية والكفاءة

من المصطلحات الأكثر ارتباطا بمفهوم الفعالية التنظيمية هو مصطلح الكفاءة، فالفعالية هي القيام بالعمل الصحيح والاهتمام بالقرارات الإستراتيجية، أما الكفاءة فعلى العكس من ذلك فهي ترتبط بالمستوى الجزئي من التحليل التنظيمي، بمعنى الأمور التشغيلية، ويعرف "بيتر داركر" الكفاءة بأنها استخدام الأشياء بالطريقة الصحيحة<sup>1</sup>: "العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة" : وعرفها "علي الشريف" على أنها بالكامل دون إسراف أو ضياع، كترك عمالة فائضة دون عمل يؤدونه، أو الاحتفاظ بمعلومات هامة دون استخدامها والاستفادة منها، كل ذلك أمثلة لنقص الكفاءة<sup>2</sup>

إذن يمكن القول أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ويختلف في ذلك مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة، ففعالية المنظمة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة فيركز فقط على العمليات الداخلية في المنظمة، ويمكن تعريف الكفاءة بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات، وبالتالي فهي تشير إلى مدى قدرة المنظمة تخفيض تكاليف الإنتاج. وتقاس كفاءة المنظمة بنسبة المخرجات على نسبة المدخلات<sup>3</sup>

وكلما ارتفعت قيمة هذه النسبة زادت كفاءة العمليات الداخلية في المنظمة، ولكن لا يعتبر ذلك مؤشرا على زيادة فعالية المنظمة، فقد تكون المنظمة كفوة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها، كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها

<sup>1</sup> أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 45

<sup>2</sup> علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 29

<sup>3</sup> عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 169

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

غير كفاءة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة والفاعلية نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساع من مفهوم الكفاءة وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من المتغيرات الدالة على الفعالية، كما إن الكفاءة مرتبطة بالفاعلية بشكل أساسي فهي تنظر إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف (نسبة المخرجات على المدخلات)، إذ يجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد والإمكانات المتاحة، وبما أن هذه الموارد تمتاز بمحدوديتها فإن هذا الأمر يستدعي إدارتها بشكل اقتصادي، وعليه يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الكفاءة تتلخص في إمكانية الحصول على أكبر قدر من المخرجات (سلع وخدمات) باستخدام كميات قليلة من المدخلات (عناصر الإنتاج، رأس المال، الوقت، الآلات).

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب ألا يستخدم بالتبادل، إذ توجد فوارق جوهرية بين المفهومين لا يجب إغفالها، ويجب إظهار الفرق بينهما من خلال المعنى الذي يأخذه كل مفهوم فالفاعلية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المديرون ومن ثم يوصف التنظيم بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة، وعليه فالفرق بين الكفاءة والفاعلية يتجلى في كون الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

بناء على ما سبق نلاحظ أن مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، بمعنى أن فعالية التنظيم تأخذ بعين الاعتبار العديد من المكونات والعوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية فقط.

<sup>1</sup> بوخونة خديجة ، خنوف فاطمة ، المرجع السابق، ص 151

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

### المطلب الثاني: دور العلاقات العامة في فاعلية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية الأساس الحقيقي الذي تقوم عليه العملية الإدارية، وهي تمثل قلب الإدارة. تستهدف عملية اتخاذ القرارات الإدارية اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة، بحيث يتم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وتمتد عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتشمل جميع المستويات الإدارية: العليا والمتوسطة والإشرافية، وتختلف أهمية هذه القرارات عن بعضها وفقاً لأهميتها وعمق تأثيرها على المدى الطويل.

### الفرع الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار

يكاد يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينسجم مع العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، وفي اعتقادنا أنه يمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الصفات المميزة لهذه العملية والتي نجملها فيما يلي<sup>1</sup>:

- أنها عملية قابلة للتشديد.
- أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: وهذا ما أكده "سيمون" SIMON في قوله: "ليس هناك قرار إداري يتخذ في أية مؤسسة بعيداً عن تأثير العديد من الأفراد....."

• أنها عملية تمتد في (الماضي والمستقبل).

• أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.

• أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول.

• أنها عملية ديناميكية مستمرة.

• أنها عملية مقيدة تتسم بالبطء أحياناً.

<sup>1</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة الجامعة الأردنية - عمان، 1998، ص 87

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

- أنها عملية معقدة وصعبة.

### الفرع الثاني: تعريف عملية اتخاذ القرار في الإدارة:

يتضح معنى القرار الإداري من خلال، التعريفات المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصره ومقوماته.

فالقرار الإداري عند "تتنباوم وزملائه" يعني: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية....."<sup>1</sup>.

ويعرفه " نيجرو ": "أنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين."<sup>2</sup>  
- ويعرفه - بعض كتاب الإدارة العرب<sup>3</sup> "بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها ". وقد ذهب لنفس التعريف علي السلمي<sup>4</sup>.

- ويحدد برنارد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر.

### الفرع الثاني: دور العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرار في الإدارة:

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات هي عملية جماعية، ويسبق هذه العملية عدد من العمليات لجمع المعلومات وتحليلها، وتحديد الأهداف، ووضع الأولويات، وانتقاء أفضل الأساليب والحلول.

وتهدف ممارسات العلاقات العامة في هذا الصدد إلى ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية نحو الاتجاه الذي يخدم مصالح المؤسسة الكلية ويدعم صورتها عند جمهورها، مع

<sup>1</sup> بحرة كريمة ، إستراتيجية صنع القرار عند المسيرين ، دراسة مقارنة بين المسيرين والمسيرات، مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، مجلد 03 : عدد04 : جوان 2017، ص 54

<sup>2</sup> بحرة كريمة ، المرجع السابق، ص 54

<sup>3</sup> محمد تيس ود. ابراهيم درويش، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975، ص 201.

<sup>4</sup> علي السلمي، "الإدارة العلمية"، دار المعارف بمصر ، القاهرة، 1970، ص191.

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

عدم التدخّل بحال في عملية اتخاذ القرار ذاتها؛ لأن ذلك من شأن الإدارة العليا أو الإدارة المختصة باتخاذ القرار، وهو ما سوف نفصل فيه على النحو التالي<sup>1</sup>:

-تقديم توصيف كامل للمشكلة الإدارية محل الدراسة، من حيث الأبعاد، والأسباب، والمكونات، والعناصر، والمتغيّرات؛ نظراً لما تملكه إدارة العلاقات العامة من أساليب علمية لإجراء بحوث العلاقات العامة، إلى جانب تخصصها في الدراية بالعلاقات الإنسانية والدوافع النفسية للجمهور بمختلف مستوياته. إن مثل هذا التوصيف يقدّم لمتخذي القرار النظرة الشاملة والمتكاملة والموضوعية حول المشكلة الإدارية، مما يدعم ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأفضل صورة.

-توفير كافة المعلومات والبيانات ذات الطابع الإنساني للمعنيين باتخاذ القرار من رجال الإدارة، وكذلك لجهات الإعلام ذات العلاقة، بما يسهم في اتخاذ القرار الأنسب وتقبّله بالصورة الأمثل.

-المساهمة الفعّالة في زيادة قدرة متخذي القرارات الإدارية على التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية لأي قرار يتم اتخاذه، أو لأية مشكلة يتم التعامل معها، وذلك من خلال توفير نتائج الدراسات الواعية والمستمرة لتوجّهات الرأي العام والعناصر المؤثرة فيه.

-العمل على تحقيق المصالح المشتركة لكل من المؤسسة والأطراف المرتبطة، التي غالباً ما تكون متعارضة في بعض الجوانب، حيث ينظر كل طرف إلى المسألة من وجهة نظره بحثاً عن أولوياته. والعلاقات العامة تقف في موقف محايد ونزيه من أجل تأمين الاحترام والتقدير المتبادل بين جميع الأطراف.

-العمل على جعل القرارات الإدارية المتخذة مقبولة من جانب المعنيين بها، وذلك من خلال الحرص على أن يتم اتخاذ القرار داخل الإطار الإنساني في المقام الأول، عبر الدعوة للمشاركة في اتخاذ القرار، وجمع الآراء، وشرح الأسباب وراء القرار، وإقناع المعنيين بالآثار الإيجابية المترتبة عليهم من وراء دعم القرار.

<sup>1</sup> سيّد صابر تعلق، نظم ودعم إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزّعون، عمان، 2011، ص128

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

---

-تقديم تقييم موضوعي لنتيجة القرار المتخذ بعد تنفيذه من ناحية تأثيره على الرأي العام،  
وتعديل التقييم بالتوصيات والدروس المستفادة من هذا القرار لتحقيق التطوير المستمر.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> شدون علي شبية، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007 ، ص100

## الفصل الثاني: فاعلية المنظمة وعلاقتها بالعلاقات العامة

### خلاصة الفصل

نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل مؤسسي سريعاً في الخمسين عاماً الماضية، وذلك نتيجة حتمية للتطورات الحاصلة في المجتمع الحديث، والقوة المتزايدة للرأي العام، وأصبحت العلاقات بين الأفراد في المنظمة، وبين المنظمة وجمهورها الخارجي أحد أهم مقومات تطور المنظمة ونموها .

كما أن الفعالية التنظيمية مفهوم واسع و متعدد الجوانب و بالتالي فهي أوسع وأشمل من الكفاءة، فالفعالية ترتبط بالنتائج أما الكفاءة فتتعلق بحسن استخدام الموارد لتحقيق النتائج، لذلك يمكن اعتبارها من المؤشرات الدالة على فعالية التنظيم، فضلاً عن ذلك فإن هناك مؤشرات أخرى والتي تنقسم إلى :مؤشرات داخلية وترتبط بصفة أساسية بالمدخلات يد عاملة، أموال، معدات، مواد أولية..الخ و العمليات ومؤشرات خارجية تتعلق بمخرجات المنظمة و بيئتها، ولكن مؤشرات الفعالية ليست هي نفسها بالنسبة لجميع المنظمات فهناك عدة مداخل لدراسة الفعالية التنظيمية اهتم كل مدخل بالتركيز على جانب تنظيمي معين أهمها :مدخل الهدف الذي ينظر للفعالية على أنها تحقيق الأهداف، ومدخل موارد النظام والذي يركز على مدى حصول المنظمة على الموارد النادرة من البيئة، و مدخل العمليات وتتحدد الفعالية وفقه بدرجة وجود خصائص معينة كالمرونة، سهولة الاتصالات..الخ، و مدخل البيئة وتتحدد الفعالية من خلاله بمدى تحقيق التنظيم لأهداف بيئته.

# الفصل الثالث

واقع العلاقات العامة

في مديرية الصيانة

لشركة سونطراك

بالاغواط

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

#### تمهيد:

إن بحثنا هذا لم يكن أن يكون ذو أهمية إذا اعتمدنا على الجانب النظري فقط دون إجراء دراسة ميدانية نقوم من خلالها بإسقاط الدراسة النظرية في الواقع العملي، وذلك للتحقق من فرضيات البحث والوصول إلى إجابة نهائية ودقيقة للأسئلة المطروحة. من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا باختيار مؤسسة من مجموع المؤسسات الجزائرية، وفي الحقيقة فإن اختيار المؤسسة مجال الدراسة خطوة هامة وحاسمة فهي تحدد مسار الدراسة إلى النجاح أو إلى الفشل، ونظرا لحساسية موضوع الدراسة ( دور العلاقات العامة في فاعلية المنظمة )كونه يتكلم عن العلاقات العامة التي يتسم بالغموض والأبعاد الوظيفية المتشعبة

مما سبق ارتأيت أن نقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الاول: التعريف بمديرية الصيانة سوناطراك بولاية الاغواط

المبحث الثاني: منهجية اعداد الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

المبحث الأول: التعريف بمديرية الصيانة سوناطراك بولاية الاغواط

المطلب الأول: نشأة مديرية الصيانة سوناطراك بولاية الاغواط

أنشأت مديرية الصيانة بالأغواط للمديرية الرئيسية بالجزائر العاصمة ،وتتخصص مهمتها في صيانة العتاد والتجهيزات ونقلها عبر مختلف محطات نقل المحروقات يشاركها في هذه المهمة بعض المتعاملين الأجانب المختصين في هذا المجال وحتى يتسنى لنا القيام بدورها على أحسن وأكمل وجه تمت هيكلتها داخليا في دوائر إدارية وتقنية مكلفة بمهام محددة ،وتتمثل هذه الدوائر في :<sup>1</sup>

✓ ADM-COM دائرة الإدارة والاتصالات.

✓ FIN-JUR - الدائرة المالية القانونية.

✓ MTD-ORD - دائرة المنهجية والأمر بالدفع.

✓ APRO-TRS - دائرة التمويل والنقل.

✓ C.INF - مركز الإعلام الآلي.

✓ M.IND - دائرة الميكانيكا الصناعية.

✓ EL.INST - دائرة الكهرباء والآلية.

✓ OP.SP - دائرة العمليات الخاصة.

✓ مصلحة الأمن (الداخلي A.C.T الخارجي A.S.E).

ويحدد الموقع الجغرافي لمديرية الصيانة بالأغواط كما يلي :

والتي تبعد عن الجزائر العاصمة مسافة 400 كلم يحدها من الشمال DMN تقع مديرية الصيانة بالأغواط شركة المنشآت والإنجازات ومؤسسة توزيع مواد البناء ، من الجنوب : الطريق الوطني رقم 01 الجزائر غرداية ،ومن الشرق : مخازن الرياض ،وهي تغطي مساحة 09 هكتار وأخيرا من الغرب : شركة أسميدال ASMIDAL .

<sup>1</sup> عن رئيس مصلحة الموارد البشرية

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

وتقوم مديرية الصيانة بالأغواط DML بنوعين من الصيانة :

- الصيانة العادية : وهي المراجعة الدورية للأجهزة حسب مخطط تعدده دائرة المنهجية.

- الصيانة الإستعجالية : وهي تتم في حالة الأعطال المفاجئة أو الطارئة والغير مبرمجة .

أما عن مهام المديرية والوسائل المتاحة لها فتتمثل فيما يلي :

1 - مهام مديرية الصيانة :تختص هذه المديرية بعدة مهام نذكر من بينها :

• صيانة الأجهزة والعتاد الخاصة بالنقل عبر الأنابيب بصفة دورية على المستويات

الثالثة والرابعة والخامسة و يقصد بها :

المستوى الثالث : المراجعة الجزئية، المستوى الرابع : المراجعة العامة.

المستوى الخامس : تجديد الأجهزة حسب مدة طاقتها التشغيلية .

• وضع السياسات العامة للصيانة الضرورية للأجهزة وتتمثل هذه السياسات في :

- تطوير وتنفيذ المشاريع الخاصة بالصيانة للعتاد.

- متابعة عملية الحفاظ على الآلات وزيادة الإنتاج وتوسيع شبكة الأنابيب .

- المساعدة التقنية للوحدات الأخرى في إطار الخدمات المتبادلة .

- إنشاء وإصلاح محطات الضخ والضغط.

- التدخل الميداني في حالة الحوادث المفاجئة.

• صنع قطع الغيار على مستوى الهيكلية وترتيبها تحت نظام عددي بالاستعانة بنظام

الإعلام الآلي

• إعادة تهيئة وتحديث الإنشاءات القاعدية.

• تطوير وبث المقاييس ومعايير الصيانة على جميع الهياكل.

• تحضير العمليات والرقابة للصيانة في المستوى الأول أي الصيانة العادية.

2 - الوسائل المتاحة لمديرية : هناك وسائل مادية وبشرية متاحة لهذه المديرية تتمثل في:

- الوسائل البشرية : 230 عامل دائم في مختلف التخصصات والمهام بالدوائر .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالأغواط

47 عامل مؤقت موظفون بالأمن الداخلي والخارجي.

- الوسائل المادية : بعد أن أجريت إعادة هيكلة لمديرية الصيانة بالأغواط DML

حيث أنها كانت تشتمل على ثلاث قواعد متمثلة في الأغواط وبسكرة وحوض الحمراء

• أصبحت تسمى بـ DML بعد أن كانت تسمى بـ DMN :

أصبحت المديرية بهيكلتها الجديدة تحتوي على عدة ورشات صيانة وعتاد معد للصيانة

وتجهيزات تتمثل في :- أدوات الخراطة للتوسيع والتجفيف والثقب

- قسم تلحيم جراري للمعادن كالحديد والنحاس

- قسم المعالجة الحرارية للغاز

- معدات وتجهيزات للعمليات التقنية الخاصة بالنقل عبر الأنابيب

- مخبر التحاليل ميتا لوغراف

- أجهزة المراقبة وتنفيذ الاهتزازات

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة :**

تتكون مديرية الصيانة بالأغواط DML من عدة دوائر مما سبق الذكر ، هذه الأخيرة

مقسمة إلى مصالح ،والمصالح إلى فروع وذلك من أجل الأداء الجيد للنشاطات والتنظيم

المحكم لها.

وتتضمن المديرية عددا من الإداريين والمهندسين والتقنيين الذين يساهمون على التنسيق

المتبادل بين هذه الدوائر المصالح فيما يخص المعلومات والمهام ، من أجل تحقيق الأهداف

المسطرة من طرف الإدارة العامة للمديرية في ظل الإستراتيجية المحددة من طرف مؤسسة

سونطراك الأم .

وقبل تحديد الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة لابد من الإشارة إلى الإدارة العامة وما

تحتويه هذه الأخيرة كما يلي:

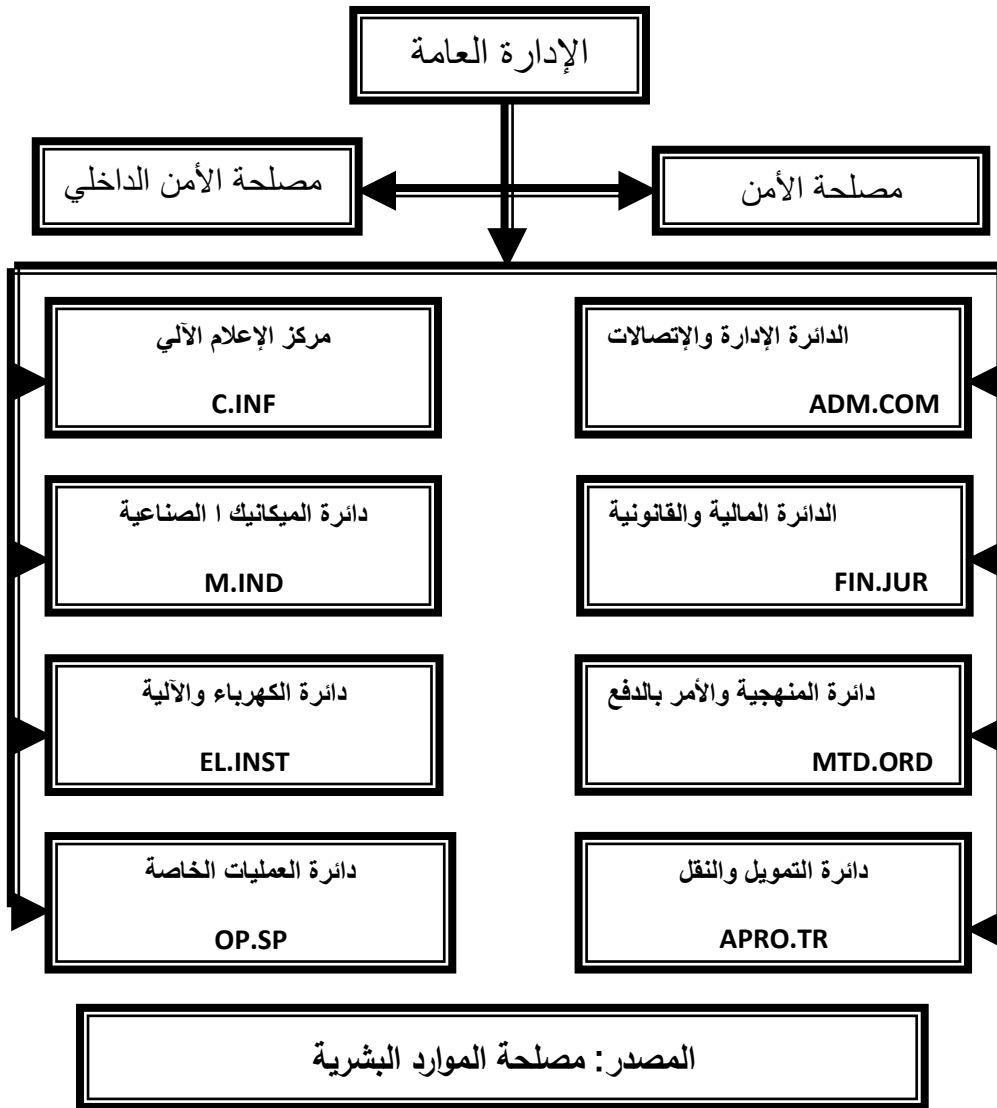
## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

الإدارة العامة : وهي الجهاز الذي يضم المدير العام ونائبه والسكرتارية ومجلس الإدارة ، وإضافة إلى مصلحة الأمن بشقيها الداخلي والخارجي .

- ومن أجل زيادة توضيح ذلك نستعرض مخطط الهيكل التنظيمي للمديرية وهذا كما يلي

الشكل رقم(01) : مخطط الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالاغواط DML.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بمديرية الصيانة بالاغواط DML:

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالأغواط

#### الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواط DML:

تتكون مديرية الصيانة من الأقسام الإدارية التالية :

#### 1 : دائرة الإدارة والاتصالات ADM.COMM:

تعتبر هذه الدائرة المحرك الأساسية للتنسيق والتحكيم بين الوحدات في المديرية ، بحيث أنها تلعب دورا من اليد العاملة ، بحيث أنها تهتم بمتابعة العمال سواء فيما يخص الأجور ، العطل ، الضمان الاجتماعي ، التأمين داخل وخارج المديرية ، التكوين ، والاتصال ، حركات العمال أثناء قيامهم بالمهام المكلفين بها خارج المديرية والولاية وتتخلص أهم وظائف فيما يلي :

- تسيير وتوجيه الموارد البشرية الخاصة بالمديرية .
- توفير اليد العاملة اللازمة للمديرية.
- الاهتمام بالشؤون الاجتماعية للعمال فيما المخيمات الصيفية، التظاهرات الرياضية... الخ.
- تنسيق العلاقات الإدارية بين العمال.
- الإشراف على التكوين والاتصال سواء داخل المديرية أو خارجية.

وتتفرع دائرة الإدارة والاتصالات إلى المصالح التالية :

مصالحة المستخدمين والأجور ( ارجع الى الملاحق ، مصالحة التسيير التقديري [ التكوين والاتصال ] مصالحة الشؤون الاجتماعية ، مصالحة الوسائل العامة .

#### (1) الدائرة المالية والقانونية :

وهي الدائرة المسؤولة عن تسيير وتلبية كافة الموارد المالية للمديرية والمتابعة القانونية لكل الإجراءات المتعلقة بها ، سواء تعلق الأمر بوضع الشروط القانونية الخاصة بإبرام العقود ، أو إجراء المناقصات أو المزاد العلني ، أو تعلق الأمر بالإجراءات الخاصة بالضمانات

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

والتعويضات المالية للعمال في حالة حوادث العمل ،أو العقوبات للعمال المخالفين للشروط المتعاقد عليها .

وتتلخص مهامها في النقاط التالية :

- ضبط الميزانية السنوية للمديرية وإعداد الميزانية ارجع الى الملاحق.
- ضبط النفقات وتحصيل الإيرادات والمستحقات.
- المتابعة المالية للعمال فيما يخص الأجور والعلاوات.
- وضع شروط المناقصات.
- المتابعة المالية لعمليات تمويل الشراء داخل الوطن وخارجه بعد موافقة الإدارة المركزية.
- المتابعة المحاسبية لكافة العمليات التي تقوم بها المديرية وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها.

وتنقسم الدائرة المالية والقانونية إلى المصالح التالية :

**مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة العامة ، مصلحة الخزينة ، مصلحة القانونية**

**3.دائرة المنهجية والأمر بالدفع:** تختص دائرة المنهجية والأمر بالدفع بوضع البرامج والخطط و متابعتها وتنفيذها إضافة متابعة عمليات الصيانة العادية والإستعجالية ،وكذا توثيق قطع الغيار وفق نظام خاص ،ووضع خطط الصيانة للألات والمعدات على المدى الطويل .

ومجمل وظائف هذه الدائرة تتمثل فيما يلي :

- برمجة وتحضير الصيانة العادية والمفاجئة.
- السهر على تطبيق على المعايير الخاصة بعمليات الصيانة.
- تقييم التكاليف السنوية الخاصة بالصيانة.
- تحسين مستوى الأداء العام للصيانة.

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

- توثيق قطع الغيار وفق الإدارة والمحاسبة الخاصة بالدوائر الأخرى.
- حفظ الأرشيف والوثائق الإدارية والمحاسبية الخاصة بالدوائر الأخرى.

وتنقسم دائرة المنهجية والأمر بالدفع إلى المصالح الآلية :

مصلحة التخطيط والتحضير ، مصلحة الوثائق التقنية ، مصلحة الصيانة ، مصلحة الأمر بالدفع .

#### 4 . دائرة التمويل والنقل ATR :

تتمثل المهمة الأساسية لها في تمويل دوائر المديرية بقطع الغيار المعدات أو التجهيزات اللازمة من أجل القيام بنشاطاتها ، حيث تقوم هذه الدوائر دوريا بطلب احتياجاتها الأساسية لتفادي توقف العمل ، و الملاحظ على هذه الدائرة أنه إضافة إلى تعاملاتها بالعملة الوطنية، فإن أغلب نشاطاتها تكون بالعملة الصعبة وهذا لتوفيرها قطع الغيار التي لا تكون متوفرة بالسوق المحلي ، وتخضع مثل هذه العقود إلى موافقة الإدارة المركزية. وتتمثل أهم وظائفها في :

- التمويل بقطع الغيار اللازمة لنشاط المديرية.
  - تمويل المديرية بوسائل النقل.
  - التمويل بمعدات التجهيز والاستثمارات.
  - نقل العتاد بين مختلف مناطق الإنتاج
  - تسيير المخازن التابعة للمديرية و الإشراف تسيير مخزوناتها .
- وتتمثل أقسام أو مصالح هذه الدائرة فيما يلي :مصلحة تسيير المخزون ، مصلحة التمويل (الشراء) ، مصلحة التسيير التقني ، مصلحة النقل .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

#### 5 . مركز الإعلام الآلي : C.INF

وهو إدارة فنية وتقنية في نفس الوقت تهدف إلى ربط مختلف الدوائر والمصالح عبر شبكة من الاتصالات داخل المديرية حيث تم من أجل ذلك شبكة الانترنت (intra.net) وهي شبكة داخلية غير مرتبطة بالانترنت (internet) أو الإدارة المركزية بالعاصمة . كما أنها تهدف إلى تزويد كافة المصالح والأقسام بمعدات الإعلام الآلي المواكبة بنظام (windows.xp) والمتتبع لذلك يلحظ جيدا ما ذكرناه سابقا - مع تزويدها طبعا بالشبكة العالمية للانترنت .

ومن جملة وظائف هذا المركز ما يلي :

- السهر على الصيانة الدورية لأجهزة الإعلام الآلي.
  - تصليح أي عطل عادي ومفاجئ لمختلف الوحدات.
  - ربط مختلف الدوائر والمصالح والفروع بالشبكة المحلية والدولية للانترنت.
  - إنشاء نظام الرسائل الإلكترونية (Outlook).
- وينقسم إلى مصلحتين هما على التوالي : **مصلحة أنظمة تشغيل الشبكات ، مصلحة قواعد المعلومات .**

#### 6 . دائرة الكهرباء و الآلة :

وهي دائرة تقنية تهتم بإمداد المديرية بحاجياتها فيما يخص الطاقة الكهربائية وكذا تشغيل وتصليح الآلات والمعدات التي تعمل بالطاقة الكهربائية ، إضافة إلى الإنارة والتدفئة والتكييف الخاص بمختلف الدوائر الأخرى ، وكذلك التدخلات الميدانية على مستوى محطات الضخ والضغط .

تتخلص وظائفها فيما يلي :

- تصليح الأجهزة الإلكترونية والآلات الكهربائية .
- صيانة أجهزة الاتصالات والإعلام الآلي

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

- إعادة لف السلك الخاص بالمضخات
- التدخل على مستوى الوحدات العامة في محطات الضخ والضغط
- تتمثل أهم أقسامها فيما يلي : مصلحة الكهرباء التقنية ، مصلحة الكهرباء الميكانيكية ، مصلحة الآلة - التدخل ، - مصلحة الآلة - الورشة .

#### 7. دائرة الميكانيك الصناعية :

وهي دائرة تقنية وتطبيقية تهتم بتصليح الآلات الميكانيكية الخاصة بالتدخل الميداني للإجراء عمليات الصيانة على مستوى الوحدات داخل المديرية :

تتمثل وظائف هذه الدائرة فيما يلي :

- صيانة المضخات والمحركات الميكانيكية دوريا.
  - التدخل الميداني لتصليح الأعطاب.
  - صيانة المحركات المشتعلة بالغاز.
  - تحويل مواد الخام إلى قطع مصنعة قابلة للاستعمال.
  - المعالجة الحرارية [ تلحيم الحديد ، النحاس ... الخ ].
- وتتنقسم دائرة الميكانيك الصناعية إلى الأقسام التالية : مصلحة التركيب والتصليح، مصلحة الميكانيك - والتدخل ، مصلحة الميكانيك - الورشة ، مصلحة المخبر .

#### 8 . دائرة العمليات الخاصة :

وهي عبارة عن دائرة مختصة بالدراسات الهندسية والتقنية الخاصة بشبكة الأنابيب وكذلك إنشاء محطات الضخ والضغط وصيانتها ، كما تقوم بتوسيع شبكة الأنابيب الرابطة بين محطات الاستخراج والتكرير وذلك وفق المعايير المعمول بها وطنيا و دوليا .

تتمثل أهم وظائفها فيما يلي :

- تشكيل فرق التدخل على مستوى شبكة الأنابيب في الحالات الطارئة والعادية.
- المراقبة الدورية لأداء شبكة النقل عبر الأنابيب.

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

---

- إنجاز الدراسات الهندسية والبيولوجية.
  - مراقبة مدى التطابق بين العمليات الجارية والمقاييس الوطنية والدولية.
- أما عن أقسامها ، فتنقسم هذه الدائرة إلى : مصلحة الأشغال ، مصلحة تقنيات الأنابيب ،  
مصلحة الصيانة .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

#### المبحث الثاني: منهجية اعداد الدراسة الميدانية

في عملية جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، يعد من ضروري تقديم نظرة عن المنهج المتبع لذلك سنتعرض فيما يلي أدوات البيانات، مجتمع الدراسة.

#### المطلب الاول : مجتمع الدراسة وعينته

تعتبر العينة من أعقد وأصعب وأدق خطوات البحث و إختيارها بدقة و عناية له علاقة مباشرة بنجاح أو فشل البحث ،إذا كان إختيارها يكتنفه بعض الغموض .  
لا بد من التطرق أولاً إلى بعض التعاريف الخاصة بالعينة فقد عرفها موريس أنجريس على أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين<sup>1</sup>.

و من أهم الخطوات المنهجية هي تحديد مجتمع البحث ،وتوقف حجم العينة على نسبة التقارب الموجودة بين العينة و المجتمع الأصلي ،وقد كانت العينة الطبقية الأكثر ملائمة للبحث لان السلامة المهنية تدرس حسب الفئات المهنية .

و اعتمدت على تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات من حيث طبيعة البيانات المدروسة و لقد تم اختيارنا لنسبة 20% من المجتمع الأصلي و المكون من 264 عامل لكن حسب الطبقات و التي تمثلها الفئات المهنية عمال تنفيذيين ، أعوان تحكم ، إطارات و كانت على

شكل التالي :

مجتمع البحث الأصلي 264 عامل

الفئات المهنية :

- إطارات: 57

- أعوان التحكم: 168

- منفذين: 39

<sup>1</sup> - موريس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، تدريبات عملية ، دار القصة للنشر ، ترجمة بوزيدي صحراوي، 2004، ص 304 .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

العينة 35 عامل من مديرية الصيانة تم اختيارهم عشوائيا من مختلف المصالح

المطلب الثاني: ادوات جمع البيانات

ادوات جمع البيانات

المقابلة :

المقابلة هي وسيلة شفوية - مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات- يتم خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى .  
كما يمكن تعريف المقابلة بأنها محادث موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو أفراد آخرين لاستغلالها في بحث علمي، أو الاستعانة بها في التوجيه و التشخيص للعلاج.<sup>1</sup>  
وهي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه شخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.

المقابلة أو الاستبار ليست منهجا ، و إنما هي أداة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي ، بل و أكثرها استخداما و أحسنها وأفضلها على الاطلاق خاصة في المجتمعات التي تنتشر فيها الامية ، و هي ليست أداة منفصلة عن الأدوات الأخرى بل هي أداة إضافية تضاف إلى الادوات التكنيكية الأخرى . تستخدم المقابلة في الكثير من العلوم الانسانية ، خاصة علم النفس و علم الاجتماع و الانثروبولوجيا و لفظ الاستبار مشتقة من سبر و استبر الجرح أو البئر او الماء أي امتحن غوره ليعرف مقداره . و استبر الأمر أي جربه و اختبره، و تعني المقابلة أو الاستبار المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب و هي تقوم على الاتصال الشخصي و الاجتماع وجها لوجه بين الباحث أو معاونيه المتمرنين ، و المبحوثين كل على حدى . و تحدث مناقشة أو محادثة موجهة من أجل البيانات التي يريد

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي ، أساسياته النظرية، وممارسته العملية، دار الفكر، ط1، 1421هـ، ص 322.

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

الباحث الحصول عليه و ذلك لغرض محدد<sup>1</sup>، وقد استخدمنا وسيلة المقابلة في الاتصال المباشر مع رئيس مصلحة الموارد البشرية من اجل تزويدنا بالمعلومات الخاصة بمديرية الصيانة بولاية الاغواط من اجل تعريف المؤسسة محل الدراسة.

#### الاستبيان:

"هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين"<sup>2</sup>  
يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجابتها شافية بالتمام، مما يجعله يعمم أحكامه من خلال المتوصل إليها أنها عن الموضوع والتي يتوقع الباحث على آخرين لم يشتركوا في انطاق الاستبياني<sup>3</sup>.  
كما للاستبيان دور كبير في توسيع نطاق البحث والبرهنة إحصائياً، والتي قسمت إلى خمسة محاور:

**المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

**المحور الثاني:** بيانات متعلقة بقسم العلاقات العامة

**المحور الثالث:** بيانات متعلقة بوسائل الاتصال المستخدمة

**المحور الرابع:** بيانات متعلقة باستراتيجيات قسم العلاقات العامة و أهدافه ودورها في

فاعلية مديرية الصيانة بسوناطراك بالاغواط

**المحور الخامس:** بيانات متعلقة بمعوقات قسم العلاقات العامة واثره على فاعلية مديرية

الصيانة بسوناطراك بالاغواط

<sup>1</sup> فوزي غرابية، وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجامعة الأردنية، 1977م، ص 43.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 1999،

ص63

<sup>3</sup> عقيل حسن عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، د ط، القاهرة: مكتبة مدبولي لنشر، 1999، ص148

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

---

ب. الوسائل الإحصائية المستعملة:

النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا بديل من البدائل أسئلة الاستبيان، كما اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفريغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة.

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

المبحث الثالث: تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

المطلب الاول: تفريغ وتحليل البيانات

المحور الأول : البيانات الشخصية :

جدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة%
ذكر	18	51.42%
أنثى	17	48.57%
المجموع	35	100%

يتبين من هذا الجدول أن نسبة أفراد العينة من الإناث تقل عن نسبة أفراد العينة من الذكور حيث تقدر الأولى بنسبة 48.57% ، وتمثل الثانية نسبة 51.42% من إجمالي أفراد العينة.

و هذا راجع إلى التنوع في الموظفين العاملين بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، و أن كان عدد أفراد العينة من الذكور اكبر من نسبة الإناث ، إلا أنها تبقى متقاربة فيما بينها.

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 02: يبين سن أفراد العينة.

النسبة%	التكرار	الفئات
22.85%	08	20 إلى 29
48.57%	17	30 إلى 39
28.57%	10	40 فأكثر
100%	35	المجموع

يتبين من هذا الجدول أن مختلف الفئات العمرية لأفراد عينة البحث، موظفين في مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط، ونلاحظ بوضوح أن الفئة العمرية (30-39) سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة تقدر بـ48.57%، ثم تليها الفئة (40-فأكثر) سنة بنسبة 28.57%، وتمثل الفئة العمرية (20-29) سنة نسبة 22.85% من أفراد العينة. ومن خلال حساب المتوسط الحسابي للفئات العمرية أعلاه نجد أن متوسط السن لأفراد العينة يقدر تقريبا بـ 36 سنة ، على اعتبار أن الفئة الأخيرة أقصاها 55 سنة, وهو ما يدل على فتوة العينة.

هذه النسب يمكن إرجاعها أساسا إلى الهرم الديموغرافي للمجتمع الجزائري الذي يتميز بقاعدة عريضة وقمة ضيقة ( نسبة الشباب مرتفعة ).

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 03: يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.

المتغير	التكرار	النسبة%
أمي	00	%00
ابتدائي	00	%00
متوسط	03	%08.57
ثانوي	20	%57.14
جامعي	12	%34.28
المجموع	35	%100

نلاحظ من هذا الجدول أن هناك تنوع في المستوى التعليمي للموظفين في مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط أيضا تباين في حجمهم، حيث نلاحظ أعلى نسبة مثلت ذوي المستوى الثانوي بـ %57.14 من أفراد العينة، تلتها نسبة %34.28 ذوي المستوى الجامعي، ثم نسبة المتوسطيين بـ %08.57، في حين نلاحظ انخفاض كمي بالنسبة لذوي المستوى التعليمي الابتدائي، و الأميين بنسبة %00.00.

أهم ما يستخلص من هذه البيانات (النسب) هو أن مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط و كباقي المؤسسات، تشتمل على موظفين من مختلف المستويات التعليمية، و الشيء الملاحظ هو ارتفاع الدرجة التعليمية لأغلب الموظفين في مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط.

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل (الأقدمية).

النسبة %	التكرار	الفئات
37.14%	13	سنة إلى 5 سنوات
42.85%	15	6 سنوات إلى 10 سنوات
20.00%	07	11 سنة فأكثر
100%	35	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن العينة المختارة اشتملت على مختلف فترات الأقدمية، حيث تفاوتت مدة الأقدمية بين الموظفين على ثلاث فئات رئيسية، حيث مثلت الفئة (6 سنوات إلى 10 سنوات) الفئة الأولى، بأعلى نسبة 42.85% من أفراد العينة، تليها نسبة متوسطة نوعاً ما مثلت 37.14% مثلتها الفئة (سنة إلى 5 سنوات)، ثم مثلت فئة (11 سنة فأكثر) نسبة 20.00% من مجمل أفراد العينة.

و هذا راجع إلى أن معظم الموظفين بمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط يمثلون فئة متوسطة السن، (كما هو مبين في جدول الفئات العمرية). و عليه فإن أغلب الموظفين لديهم مدة متوسطة نوعاً ما من العمل .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

المحور الثاني : بيانات متعلقة بقسم العلاقات العامة:

جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب علمهم بتوفر قسم للعلاقات العامة.

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	31	88.57%
لا	00	00.00%
لا أدري	04	11.42%
المجموع	35	100

نلاحظ من هذا الجدول ارتفاع نسبة أفراد العينة من ذوي العلم بتوفر قسم للعلاقات العامة حيث مثلوا 88.57% من أفراد العينة، يليها الموظفين الذين لا علم لهم بتوفر قسم للعلاقات العامة من عدمه بنسبة 11.42%، ومثلت اضعف نسبة بـ 00.00% للمتغير لا الدال على عدم توفر قسم للعلاقات العامة .

وتترجم هذه النسب أن أغلبية الموظفين بمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط على علم تام بتوفر قسم للعلاقات العامة ، و هذا راجع إلى التعامل اليومي و المستمر مع هذا القسم ضمن مختلف الأنشطة .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 06: يبين استقلالية قسم العلاقات العامة.

المتغير	التكرار	النسبة%
مستقل	11	31.42%
مدمج	24	68.57%
المجموع	35	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا ، أن نسبة اعلي من النصف ترى أن قسم العلاقات العامة قسم مدمج ، من حيث وضعيته الحالية في مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط و مثلتهم نسبة 68.57% في حين ترى النسبة المتبقية 31.42% بان القسم هو مستقل بذاته .

و هذا يرجع إلى طبيعة إدراك الموظفين لماهية الاستقلالية في حد ذاتها حيث تتفرق وجهات النظر من موظف إلى آخر حول استقلالية القسم من عدمها إضافة إلى عدم وضوح مركز قسم العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 07: يبين تخصص موظفي قسم العلاقات العامة .

المتغير	التكرار	النسبة%
إعلام آلي	18	51.42%
تسيير و اقتصاد	02	05.71%
علوم تجارية	02	05.71%
إعلام و اتصال	13	37.14%
أخرى	05	14.28%
المجموع	35	100%

نلاحظ من بيانات الجدول أن معظم موظفي مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط لديهم اختصاص في الإعلام الآلي ، بدليل أن النسبة المؤوية لهذه الفئة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 51.42% ، بينما توزعت النسبة المتبقية بين الاختصاصات الأخرى فنجد المختصين في الإعلام و الاتصال في المرتبة الثانية بنسبة 37.14%، و سجلت الاختصاصات الأخرى نسبة 14.28% . بينما كانت اختصاصات العلوم التجارية و التسيير و الاقتصاد بنسبة متساوية مثلت 05.71% لكل واحدة منهما .

إن كثرة الموظفين في مديرية الصيانة بالاغواط من ذوي اختصاص الإعلام الآلي يرجع إلى أن طبيعة العمل في حد ذاته ، حيث تتطلب الإلمام و إتقان الاستعمال للحاسوب و الأجهزة الالكترونية ، التي تدخل في صلب العمل .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 08: يبين مهام قسم العلاقات العامة .

المتغير	التكرار	النسبة%
استشارية	06	17.14%
اتصالية	22	62.85%
تسويقية	05	14.28%
إعلانية	12	31.42%
أخرى	04	11.42%
المجموع	35	100%

يتبين من هذا الجدول أن معظم مهام قسم العلاقات العامة في مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط تتمحور في المهام الاتصالية ، بنسبة 62.85% ، تليها المهام الإعلانية في الدرجة الثانية بنسبة 31.42% و بعدها المهام الاستشارية بنسبة 17.14% . بينما سجلت المهام التسويقية نسبة 14.28% ، و المهام الأخرى بنسبة 11.42% . و الملاحظ هو أن هذا الانحياز إلى المهام الاتصالية راجع إلى كون قسم العلاقات العامة (مكتب) ، يعتبر كسكريتاريا للإدارة مهمتها الاتصال بالأقسام الأخرى .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 09: يبين درجة اعتماد المؤسسة على قسم العلاقات العامة .

المتغير	التكرار	النسبة%
بدرجة كبيرة	14	40.00%
بدرجة متوسطة	16	45.71%
بدرجة صغيرة	05	14.28%
المجموع	35	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة ، اجمعوا على أن اعتماد مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط على قسم العلاقات العامة ، هو بدرجة متوسطة ، و هذا ما دلت عليه نسبة 45.71% ، بينما مثلت نسبة الذين يرون أن المؤسسة تعتمد على قسم العلاقات العامة بدرجة كبيرة 40.00% و أخيرا مثلت نسبة الموظفين الذين يرون إن المؤسسة تعتمد بدرجة صغيرة على قسم العلاقات العامة نسبة 14.28% .

و السبب الرئيسي في تفاوت هذه النسب راجع إلى أن الموظفين يتعاملون مع هذا المكتب بدرجات متفاوتة، حسب طبيعة عملهم .

ضف إلى ذلك أن موقع المكتب (العلاقات العامة) يفرض عليه التعامل مع معظم العاملين و الموظفين، بمختلف مستوياتهم و مراكزهم .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

المحور الثالث : بيانات متعلقة بوسائل الاتصال المستخدمة:

جدول رقم10: استخدام قسم العلاقات العامة لوسائل الاتصال .

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	32	91.42%
لا	00	00.00%
لا أدري	03	08.57%
المجموع	35	100%

يتبين من هذا الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة على علم باستخدام قسم العلاقات العامة بالمؤسسة ، لوسائل الاتصال المختلفة ، بدليل أنهم مثلوا أعلى نسبة بلغت 91.42 % ، بينما مثلت نسبة 08.57% أفراد العينة الذين لا علم لهم باستعمال قسم العلاقات العامة لوسائل الاتصال من عدمه .

بينما لم يكن هنالك من أفراد العينة من ينفي استعمال قسم العلاقات العامة لوسائل الاتصال المختلفة ، في تنفيذ نشاطاته.

و السبب في أن معظم موظفي مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، على علم باستخدام قسم العلاقات العامة لوسائل الاتصال المختلفة ، هو أنهم على اتصال دائم و مستمر بهذا المكتب الحساس .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 11: يبين طبيعة وسائل الاتصال المستخدمة .

المتغير	التكرار	النسبة%
مطبوعة	29	82.85%
سمعية	09	25.71%
سمعية بصرية	15	42.85%
اتصال فردي	14	40.00%
أخرى	03	08.57%
المجموع	35	100%

نلاحظ من هذا الجدول؛ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة، وتقدر بـ 82.85% ترى أن قسم العلاقات العامة يستخدم الوسائل المطبوعة ، بينما 42.85% من أفراد العينة يرون أن القسم يستخدم الوسائل السمعية البصرية، في حين 40.00% ترى باستخدام وسيلة الاتصال الفردي تليها نسبة 25.71% من الذين يرون باستخدام الوسائل السمعية ، و أخيرا نسبة 08.57% مثلت الوسائل الأخرى .

ويتبين من هذه النسب أن الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف قسم العلاقات العامة ، في مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواطهي وسائل تقليدية متنوعة ن بين الوسائل المطبوعة في الصدارة تليها الوسائل المباشرة ، لطبيعة أعمال المكتب الإدارية. بينما استخدام الوسائل الأخرى راجع إلى طبيعة الأعمال و النشاطات التي يمارسها قسم العلاقات العامة، إضافة إلى توفرها .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 12: يبين ترتيب وسائل الاتصال المستخدمة حسب درجة استخدامها.

المتغير	التكرار	النسبة%
المجلات	11	31.42%
المطويات	04	11.42%
الهاتف	15	42.85%
الانترنت	03	08.57%
الاجتماعات	02	05.71%
المجموع	35	100%

نلاحظ من هذا الجدول أن نسبة كبيرة تقدر بـ 42.85% مثلت وسيلة الاتصال المستخدمة بدرجة كبيرة في مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، و هي الهاتف ، و في الدرجة الثانية نجد المجلات بنسبة 31.42%، تليها المطويات بنسبة 11.42% بعدها الانترنت بنسبة 08.57% ، و أخيرا الاجتماعات بنسبة 05.71%.

و تشير هذه النسب إلى أن الوسيلة الأساسية هي المستخدمة هي الهاتف ، نظرا لتوفرها الدائم و السهولة في الاستعمال .

غير أن هذا لا يلغي استعمال الوسائل الأخرى ، إذا أنها تؤخذ بعين الاعتبار ومتكاملة في تنفيذ نشاطات العلاقات العامة في مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط..

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 13 : يبين توزيع العينة حسب وسائل الاتصال الأكثر تأثيرا .

المتغير	التكرار	النسبة%
المجلات	12	34.28%
المطويات	01	02.85%
الهاتف	15	42.85%
الانترنت	11	31.42%
الاجتماعات	02	05.71%
المجموع	35	100%

نلاحظ من الجدول أن نسبة 42.85% من أفراد العينة يفضلون ، تليها نسبة 34.28% يفضلون المجلات ، ثم تحظى الانترنت بتفضيل بلغ نسبة 31.42% من أفراد العينة ، بينما نلاحظ نسبة منخفضة تقدر بـ 05.71% من أفراد العينة تفضل الاجتماعات المباشرة ، و أخيرا نسبة 02.85% مثلت أفراد العينة الذين يفضلون المطويات .

ويرجع هذا التفاوت أساسا إلى شخصية الموظف في حد ذاته ، و كذلك طبيعة المهام الموكلة و تناسبها مع الوسيلة التي قام باختيارها، و كذلك يرجع هذا التفاوت إلى الوسيلة المستخدمة فعلا و ما تقدمه من امتيازات و تفضيلات مقارنة بالوسائل الأخرى .

و هذا لا يمنع بعض الموظفين من الإجماع على اختيار وسيلة واحدة تمثلت في الهاتف ،بدليل الاستخدام المكثف لهذه الوسيلة في مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط.

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 14: يبين توزيع العينة حسب أساس تفضيل وسائل الاتصال.

المتغير	التكرار	النسبة%
التكلفة	06	17.14%
الانتشار	15	42.85%
السهولة	24	68.57%
عدم توفر بدائل	05	14.28%
أخرى	00	00%
المجموع	35	100%

يتضح من هذا الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة قاموا بتفضيل الوسيلة الاتصالية حسب السهولة في استعمالها، بدليل أن النسبة الممثلة لهذه الفئة كانت الأعلى بنسبة 68.57% ، بينما نسبة 42.85% مثلت الفئة التي اختارت الوسيلة الاتصالية على أساس انتشارها، في حين نسبة 17.14% مثلت أساس التكلفة في الاختيار، و أخيرا الفئة المعتمدة على أساس عدم توفر الوسائل البديلة بنسبة 14.28% .

وبذلك فالبيانات تترجم كيفية قيام الموظفين بتفضيل الوسائل الاتصالية، و اختيارهم للوسائل التي يضمنون أنها الأنسب للاستخدام ، ويرجع ذلك أساسا إلى ما هو كائن ، أي طريقة نظر العمال للوسائل المستعملة ، و ما يريدون أن يكون أي الوسائل التي يريدون التعامل بواسطتها .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 15: يبين توزيع العينة حسب تقييمهم لوسائل الاتصال المستعملة .

المتغير	التكرار	النسبة%
مناسبة	25	71.42%
مناسبة نوعا ما	09	25.71%
غير مناسبة	01	02.85%
المجموع	35	100%

نلاحظ من هذا الجدول أن نسبة عالية تقدر بـ 71.42% من أفراد العينة ترى بان الوسائل المستخدمة من طرف قسم العلاقات العامة، في مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط هي مناسبة على العموم، تليها نسبة 25.71% من أفراد العينة التي ترى بان وسائل الاتصال المستخدمة، هي مناسب نوعا ما و أخيرا نسبة جد منخفضة ترى عدم مناسبة الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف قسم العلاقات العامة بلغت 02.85% .

وبدل ذلك على استيعاب الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف قسم العلاقات العامة في مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، لمعظم موظفي المؤسسة ، و ملائمتها لبرامج الجمهور الداخلي و تطلعاته و كذلك المهام الموكلة إلى أفرادهِ .

ودرجة اعتماد الجمهور على هذه الوسائل في تطبيق مختلف البرامج، سواء المتعلقة بالعلاقات العامة أو غيرها ، يبين و يبرر مناسبة هذه الوسائل حسب رأي اغلب أفراد العينة .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

المحور الرابع : بيانات متعلقة باستراتيجيات قسم العلاقات العامة و أهدافه ودورها في

فاعلية مديرية الصيانة بسوناطراك بالاغواط

جدول رقم 16: يبين اعتماد قسم العلاقات العامة على التخطيط .

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	16	45.71%
لا	08	22.85%
لا أدري	11	31.42%
المجموع	35	100%

نلاحظ من بيانات الجدول أن نسبة متوسطة تقدر بـ 45.71% من أفراد العينة، ترى أن قسم العلاقات العامة في مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، يعتمد على التخطيط المسبق لنشاطات العلاقات العامة بينما يرى باقي المبحوثين على فئتين والمقربين بـ 31.42% للفئة التي لا علم لها باستخدام قسم العلاقات العامة للتخطيط المسبق أو لا، و في الأخير الفئة التي ترى بعدم اعتماد القسم على التخطيط المسبق بنسبة 22.42% .

و هذا ما يبين الاختلاف في درجات المعرفة و الاطلاع على مسيرة النشاطات، في قسم العلاقات العامة. بدليل وجود نسبة معتبرة لا تعلم بوجود تخطيط مسبق لأنشطة العلاقات العامة و كذلك عدم عمل القسم في حد ذاته على التفاعل مع الموظفين بطريقة كافية، تضمن التعرف على مختلف تلك النشاطات و مراحلها المختلفة .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 17: يبين أسباب عدم اعتماد قسم العلاقات العامة التخطيط المسبق .

المتغير	التكرار	النسبة%
أسباب مادية	01	2.85%
أسباب تنظيمية	02	5.71%
أسباب إدارية	05	14.28%
عدم توفر مختصين	03	8.57%
أسباب أخرى	00	00%
المجموع	11	100%

هنا نلاحظ أن نصفاً من أفراد العينة الذين اقرروا بأن قسم العلاقات العامة لا يعتمد على التخطيط المسبق لنشاطاته ، يرون أن الأسباب هي إدارية بالدرجة الأولى بنسبة 14.28%، في حين بلغت نسبة الذين يرون أن الأسباب تتعلق بعدم توفر المختصين 08.57 % ، بينما نلاحظ أن نسبة ضئيلة من المبحوثين تقدر 05.71% ترى أن الأسباب تنظيمية ، تليها الفئة التي ترى بان الأسباب هي مادية بنسبة 02.85% .

إن السبب الرئيسي لإجماع اغلب المبحوثين، على أن الأسباب في عدم اعتماد القسم على التخطيط المسبق لنشاطات العلاقات العامة، هو السبب الإداري راجع إلى التبعية الواضحة لمكتب العلاقات العامة، بمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط للإدارة العليا .

و هذا لا ينفي تأثير الأسباب الأخرى، فكلها مجتمعة تفسر عدم اعتماد قسم العلاقات العامة على التخطيط المسبق لنشاطاته .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 18: يبين اعتماد التخطيط لنشاطات العلاقات العامة على أسس علمية.

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	17	48.57%
لا	04	11.42%
لا أدري	14	40.00%
المجموع	35	100%

يتبين من هذا الجدول أن نسبة معتبرة من أفراد العينة يرون أن التخطيط لنشاطات العلاقات العامة ، في مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط يعتمد على أسس علمية ، حيث بلغت النسبة التي مثلت هذه الفئة 48.57% ، بينما نجد نسبة من أفراد العينة تقدر بـ 40.00% لا علم لهم باستخدام القسم للأسس العلمية من عدمها ، أثناء تخطيطه لنشاطات العلاقات العامة ، في حين 11.42% من المبحوثين يرون بان قسم العلاقات العامة لا يعتمد لا على التخطيط و لا على أسسه العلمية .

وقد برر أفراد العينة ، هذه الآراء و الوجهات سواء الذين أجابوا بنعم ، أو الذين أجابوا بلا بعدة أسباب و مؤشرات مبينة في الجدول الموالي .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 19: يبين مؤشرات استخدام أسس التخطيط العلمي من عدمها.

المتغير	التكرار	النسبة%
التخطيط التنظيم و التنسيق	05	14.28%
التركيز على نقاط إستراتيجية في الموضوع ثم التطبيق	01	02.85%
الدراسة المسبقة	11	31.42%
تسطير الأهداف ثم مباشرة العمل	01	02.85%
أخرى	04	11.42%
عدم توفر دراسة مسبقة	10	28.57%
أخرى	03	08.57%
المجموع	35	100%

يأتي هذا الجدول ليبين الأسباب التي على أساسها يرجع الباحثين اعتماد قسم العلاقات العامة على التخطيط المسبق لنشاطاته، و عدم اعتماده على هذا التخطيط ، حيث أرجعت الفئة التي ترى أن القسم يعتمد على التخطيط هذا الرأي إلى عدة مؤشرات، كانت اعلي نسبة فيها هي 31.42% ، و التي مثلت مؤشر توفر الدراسات السابقة ، و بعدها مؤشر التخطيط و التنظيم إضافة إلى التنسيق بنسبة بلغت 14.28% ، و تفرقت النسب الأخرى بين عدة مؤشرات منها : تسطير الأهداف ثم مباشرة العمل ، التركيز على نقاط إستراتيجية في الموضوع ثم التطبيق بنسبة 02.85% لكل واحدة منهما ، و أخيرا نسبة 11.42% للأسباب الأخرى .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

بينما اجمع معظم أفراد العينة الذين يرون أن القسم لا يعتمد على التخطيط المسبق لنشاطات العلاقات العامة ، على أن السبب الرئيسي هو عدم توفر الدراسات السابقة ، بنسبة 82.57% و النسبة الباقية 08.57% تعود لأسباب متفرقة .

جدول رقم 20: يبين خطوات التخطيط العلمي لنشاطات العلاقات العامة.

المتغير	التكرار	النسبة%
التخطيط التنظيم و التطبيق	05	14.28%
التركيز على نقاط إستراتيجية في الموضوع ثم التطبيق	01	02.85%
الدراسات السابقة	11	31.42%
تسطير الأهداف ثم مباشرة العمل	01	02.85%
أخرى	04	11.42%
المجموع	22	100%

يتضح من هذا الجدول أن نسبة 31.42% من أفراد العينة يجمعون على خطوات التخطيط في قسم العلاقات العامة هي الدراسات السابقة ، و تليها الفئة التي ترى أن خطوات التخطيط هي التخطيط التنظيم و التطبيق. بنسبة 14.28% . ثم نسبة 11.42% التي توزعت على الخطوات الأخرى، و أخيرا نسبة 02.85% التي مثلت خطوات التركيز على نقاط إستراتيجية في الموضوع ثم التطبيق .

ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى أن القسم (العلاقات العامة)، لا يعتمد على خطوات واضحة أو أسلوب مبين ، في عملية تسييره لشؤونه و نشاطاته المختلفة . مما يترك الموظفين في حالة ارتباك و عدم فهم هذه المراحل و الخطوات .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 21: يبين توزيع التخطيط العلمي لأهداف معينة.

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	29	82.85%
لا	00	00%
لا أدري	06	17.14%
المجموع	35	100%

يوضح هذا الجدول اقتناع معظم أفراد العينة بان التخطيط العلمي الذي يقوم به قسم العلاقات العامة، في تنفيذ نشاطاته تخدم أهدافا معينة و هذا ما مثلته اعلي نسبة 82.85% . بينما تقف نسبة 17.14% على الحياد فليست مقتنعة بان التخطيط يخدم أهدافا معينة أو لا ، و في الأخير انعدام أفراد العينة من الفئة التي ترى بان التخطيط لا يخدم أهدافا معينة حيث أن النسبة الأعلى منهم سبق لها الاقتناع بان هنالك تخطيطا علميا مبني على خطوات مختلفة ، في حين لم يقتنع الباقي بأن القسم يعتمد على أي تخطيط مسبق ، و لا على أية أسس علمية و خطوات للتخطيط وهذا يرجع أساسا إلى أن طبيعة فهم الموظفين لمهام العلاقات العامة في حد ذاتها ، فمن الموظفين من يعي مهام قسم العلاقات العامة بالمؤسسة ، و بالتالي معرفة أهدافه ، و منهم من لا يعرف هذه المهام و لا خطواتها و بالتالي لا يعي الأهداف .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 22: يبين أهداف قسم العلاقات العامة.

المتغير	التكرار	النسبة%
تحقيق صورة ذهنية جيدة حول المؤسسة	24	68.57%
تحقيق مرونة في العمل	18	51.42%
تحقيق اتصال فعال بين جماهير المؤسسة	17	48.57%
التنسيق بين الإدارات المختلفة	21	60.00%
المجموع	35	100%

ومن بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 68.57% من مجمل أفراد العينة يرون أن أهداف قسم العلاقات العامة في مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط، هو تحقيق صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى جماهيرها بينما النسبة 60.00% مثلت الفئة التي ترى أن أهداف القسم تتمحور في التنسيق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة ، في حين بلغت نسبة الذين يرون بان الأهداف هي تحقيق مرونة في العمل 51.42% ، و في الأخير جاء هدف تحقيق اتصال فعال بين جماهير المؤسسة ، بنسبة 48.57% .

و تفسر هذه البيانات اختلاف وجهات نظر الموظفين للأهداف التي يسعى إليها قسم العلاقات العامة ، و التي بدورها تبرز تباين و تعدد هذه الأهداف، فقسم العلاقات العامة يسعى إلى تحقيق عدة أهداف مجتمعة . حتى و إن تباينت درجات الاهتمام بهذه الأهداف و العمل على تحقيقها .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 23: يبين الهدف الأساسي لقسم العلاقات العامة.

المتغير	التكرار	النسبة%
تحقيق صورة ذهنية جيدة حول المؤسسة	17	48.57%
تحقيق مرونة في العمل	09	25.71%
تحقيق اتصال فعال بين جماهير المؤسسة	08	22.85%
التنسيق بين الإدارات المختلفة	01	02.85%
المجموع	35	100%

نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة والمقدرين بنسبة 48.57% يرون أن الهدف الرئيسي لقسم العلاقات العامة في مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، هو تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، بينما ترى الفئة الثانية أن الهدف الرئيسي هو تحقيق مرونة في العمل، بنسبة 25.71%، و من المبحوثين من يرى أن تحقيق الاتصال الفعال بين جماهير المؤسسة، هو الهدف الرئيسي بنسبة 22.85% و أخيرا نسبة 02.85% مثلت الفئة التي ترى أن الهدف الرئيسي هو التنسيق بين الإدارات المختلفة لمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط.

تتعلق هذه النسب مباشرة بالأهداف التي تعمل على تحقيقها نشاطات قسم العلاقات العامة و اتصالها بالموظفين بصفة مباشرة أو غير مباشرة، إضافة إلى تنوع هذه الأهداف و تعددها .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 24: يبين أساليب قسم العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة .

المتغير	التكرار	النسبة%
تحسين الأساليب الاتصالية	25	71.42%
تحسين الوضعية الاجتماعية للعمال	06	17.14%
إشراك العمال في القرارات	08	22.85%
أخرى	02	05.71%
المجموع	35	100%

نلاحظ من الجدول أن نسبة تزيد عن النصف وتقدر بـ 71.42% من أفراد العينة يرون أن الأسلوب المعتمد من طرف قسم العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية ، هو تحسين الأساليب الاتصالية بمختلف اتجاهاتها و مستوياتها . في حين ترى نسبة 22.85% من أفراد العينة أن الأسلوب المتبع من طرف قسم العلاقات العامة هو إشراك العمال في القرارات ، و بنسبة 17.14% جاء أسلوب تحسين الوضعية الاجتماعية للعمال في المرتبة الثالثة ، و أخيرا توزعت نسبة 05.71% بين الأساليب الأخرى .

و ما يفسر هذه البيانات هو أن ؛ قسم العلاقات العامة يسعى إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ، عن طريق عدة أساليب مختلفة ، على رأسها تحسين الأساليب الاتصالية.

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

المحور الخامس : بيانات متعلقة بمعوقات قسم العلاقات العامة واثره على فاعلية

مديرية الصيانة بسوناطراك بالاغواط

جدول رقم 25: يبين ما إذا كان قسم العلاقات العامة يمارس نشاطاته على أكمل

وجه .

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	20	57.14%
لا	15	42.85%
لا ادري	00	00.00%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن معظم أفراد العينة ، يرون أن قسم العلاقات العامة بمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط، يمارس نشاطاته على أكمل وجه ، بنسبة بلغت 57.14% ، وتليها الفئة التي ترى أن قسم العلاقات العامة بمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواطلا يمارس نشاطاته على أكمل وجه ، بنسبة سجلت 42.85% من أفراد العينة ، مع انعدام فئة لا ادري بنسبة 00.00% .

وبذلك يتضح نقص نسبي من حيث تأدية النشاطات المتعلقة بقسم العلاقات العامة ، على الرغم من مجمل أفراد العينة يرون بايجابية النشاطات الحالية ، إلا أنها تبقى تحت المستوى المطلوب تحقيقها من طرف قسم للعلاقات العامة .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 26: يبين طبيعة المعوقات التي يواجهها قسم العلاقات العامة.

المتغير	التكرار	النسبة%
أسباب إدارية	07	20.00%
أسباب مادية	16	45.71%
أسباب وظيفية	03	8.57%
نقص المختصين	09	25.71%
عدم وجود قسم مستقل	07	20.00%
عدم فهم نشاطات العلاقات العامة	11	31.42%
أخرى	00	00.00%
المجموع	35	100%

توضح بيانات الجدول أعلاه أن المعوق الرئيسي لنشاطات العلاقات العامة في مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط، هو المعوق المادي ، حيث مثل أعلى نسبة تقدر بـ45.71% من أفراد العينة ، في حين مثلت نسبة 31.42% عدم فهم نشاطات العلاقات العامة . و مثلت نسبة 25.71% نقص المختصين ، بينما مثلت نسبة 20.00% كلا من معوقي ؛ الأسباب الإدارية و عدم وجود قسم مستقل بالتساوي ، و أخيرا سجلت المعوقات الوظيفية نسبة 8.57% .

إذن فالملاحظ هو أن المعوقات لنشاطات العلاقات العامة ، متمثلة في عدة أسباب ،متنوعة و مشاركة بدرجة متفاوتة فيما بينها ، سنوضحها في الجدول الموالي الذي يبين المعوق الرئيسي .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 27: يبين المعوق الرئيسي لنشاطات العلاقات العامة.

المتغير	التكرار	النسبة %
أسباب إدارية	03	08.57%
أسباب مادية	11	31.42%
أسباب وظيفية	01	02.85%
نقص المختصين	08	22.85%
عدم وجود قسم مستقل	02	05.71%
عدم فهم نشاطات العلاقات العامة	10	28.57%
المجموع	35	100%

نلاحظ من بيانات هذا الجدول المعوق الرئيسي لنشاطات العلاقات العامة في مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط هو ، المعوق المادي بنسبة 31.42% ، في حين المعوق الثاني هو عدم فهم نشاطات العلاقات العامة بنسبة 28.57% ، و بعده مباشرة المعوق المتمثل في نقص المختصين بنسبة 22.85% تليها المعوقات الإدارية بنسبة بلغت 08.57% ، و أخيرا و ليس آخر نسبة 05.71% لمعوق عدم وجود قسم مستقل ، اما آخر فنجد معوق الأسباب الوظيفية بنسبة 02.85% .

وتعود زيادة المعوق المادي إلى عوامل عدة منها عدم إيلاء الاهتمام المطلوب لقسم العلاقات العامة ، إضافة إلى عدم توفير المتطلبات المادية و البشرية اللازمة لتأدية نشاطات هذا القسم، دون التقليل من شأن المعوق الآخر (عدم فهم نشاطات العلاقات العامة) ، و مدى تأثيره على أداء المهام المتعلقة بالعلاقات العامة داخل مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط.

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

جدول رقم 28: يبين رأي أفراد العينة في نشاطات قسم العلاقات العامة.

المتغير	التكرار	النسبة%
جيدة	16	45.71%
متوسطة	18	51.42%
رديئة	01	02.85%
المجموع	35	100%

نلاحظ من بيانات الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة والمقدرين بنسبة 51.42% يقيمون مستوى نشاطات قسم العلاقات العامة بمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط بالمتوسطة ، بينما ترى نسبة 45.71% أنها جيدة و في المستوى ، في حين أن نسبة 02.85% من أفراد العينة يعتبرونها رديئة .

ومن هذه النسب نستخلص أن مستوى نشاطات قسم العلاقات العامة ، بمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط مقبول نسبيا لدى أغلبية الموظفين بها .

#### المطلب الثاني: النتائج الميدانية للدراسة:

بعد جمع وتبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها، خلصنا بالدراسة الميدانية إلى النتائج

التالية:

وجود تنوع في الموظفين بمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط من الجنسين، ومن فئات اجتماعية من مختلف الأعمار والمستويات التعليمية والمهن، وكذا من شتى المستويات في الأقدمية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تنوع في الموظفين من مختلف المهن و الأعمار و كذلك الخبرات و الجنس .

وجود قسم للعلاقات العامة (مكتب) ، بمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط حسب الجدول رقم

05 حيث أن نسبة 88.57% تؤكد ذلك .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

- اندماج قسم العلاقات العامة في مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، بالإدارة (مكتب سكرتاريا) وها ما توضحه نسبة 68.57% من المبحوثين، حسب الجدول رقم 06
- العاملين في قسم العلاقات العامة موظفين غير نظاميين، بدليل وجود موظف واحد دائم مكلف بمهام العلاقات العامة، و أحيانا يساعده بعض الموظفين من الأقسام الأخرى .
- معظم الموظفين في مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، خاصة بقسم العلاقات العامة من تخصص الإعلام الآلي ، حيث أن أفراد العينة الممثلين لهذه الفئة تقدر بـ 51.42% إلا أن نسبة متوسطة منهم من أهل الاختصاص (إعلام و اتصال) ، بنسبة 37.14% و هذا حسب الجدول رقم 07 .
- معظم المهام الموكلة إلى الموظفين بقسم العلاقات العامة، في مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، هي منحصرة في المهام الاتصالية بنسبة 62.85%، تليها المهام الإعلانية بنسبة 31.42% و هذا حسب الجدول رقم 08 .
- اعتماد مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط في مختلف نشاطاتها، على قسم العلاقات العامة بها هو اعتماد متوسط على العموم، كما هو مبين في الجدول رقم 09 بنسبة 45.71% .
- يستخدم قسم العلاقات العامة بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، العديد من وسائل الاتصال و تقنياته المختلفة، من وسائل سمعية و بصرية إلى الوسائل المطبوعة و المباشرة، كما هو مبين في الجدول رقم 10 .
- الوسائل الأكثر استخداما من طرف قسم العلاقات العامة بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، هي الوسائل السمعية البصرية بنسبة 42.85% ، كما هو موضح من خلال بيانات الجدول رقم 11 .
- و بالتحديد نجد أن الهاتف هو الأكثر استخداما بنسبة 42.85% من المبحوثين تليه المجالات و المطويات بنسبة 31.42% ، لتأتي بقية الوسائل حسب الجدول رقم 12 .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

معظم الموظفين بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، يرون أن الوسيلة الأكثر تأثيرا و مناسبة لعمل قسم العلاقات العامة بالمؤسسة هي الهاتف ، بنسبة بلغت 42.85% ، تليها المجالات بنسبة 34.28% حسب بيانات الجدول رقم 13 .

اغلب الموظفين قاموا باختيار الوسيلة الاتصالية ، على أساس السهولة في استعمال هذه الوسيلة بنسبة كبيرة من المبحوثين بلغت 68.57% ، الجدول رقم 14 .

تقيم الوسائل المستعملة من طرف قسم العلاقات العامة بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، بالمناسبة لنشاطات المؤسسة عموما ، و قسم العلاقات العامة خاصة ، حيث كانت النسبة 71.42% ، كما هو مبين في الجدول رقم 15 .

اعتماد قسم العلاقات العامة بمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط على التخطيط ، غير مؤكد تماما ، حيث أن نسبة الذين يرون أن قسم العلاقات العامة يعتمد على التخطيط لم تتجاوز 45.71% من العينة الكلية ، و هذا موضح في بيانات الجدول رقم 16 .

الأسباب الرئيسية وراء غياب التخطيط العلمي لنشاطات العلاقات العامة ، بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، تعود إلى المشاكل الإدارية بنسبة 14.35% من مجموع الذين يرون بعدم وجود تخطيط مسبق ، حسب الجدول رقم 17 .

عدم وضوح كيفية القيام بالتخطيط لنشاطات العلاقات العامة بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، و ما إذا كان هذا التخطيط يخضع للشروط العلمية ، حيث أن نسبة 48.57% فقط من أفراد العينة ترى اعتماد الأسس العلمية للتخطيط ، كما هو مبين في الجدول رقم 18 .

تباين في المؤشرات المقدمة من طرف الموظفين ، لإثبات ما إذا كان التخطيط لنشاطات العلاقات العامة بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، يخضع للشروط العلمية أو يتم عفويا ، فنسبة 31.42% من المقتنعين بوجود تخطيط علمي استدلوا بان هنالك مؤشر الدراسات السابقة .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

و في النقيض من يرون عدم وجود التخطيط العلمي و أسسه العلمية ، استدلوا بمؤشر انعدام الدراسات السابقة بنسبة 28.57% . حسب الجدول رقم 19 .

اختلاف الخطوات المتبعة من طرف قسم العلاقات العامة ، بمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط، تبعا لما قدمته معطيات أفراد العينة ، فمعظم الخطوات المقدمة تنحصر في الدراسات السابقة بنسبة 31.42% ، حسب الجدول رقم 20 .

يسعى قسم العلاقات العامة بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، من خلال النشاطات التي يقوم بها إلى عدة أهداف متنوعة ، كتحقيق صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة، و تحسي الأساليب الاتصالية بين الجماهير و غيرها، كما هو مبين في الجدولين 21 و 22.

الهدف الرئيسي الذي يسعى إلى تحقيقه قسم العلاقات العامة، بمؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط هو تحقيق صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة ، بنسبة 48.57% و هذا تبعا لمعطيات الجدول رقم 23 .

يقوم قسم العلاقات العامة بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، بالعمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها (الداخلية)، عن طريق تحسين الأساليب الاتصالية بين جماهير المؤسسة بنسبة 71.42%، حسب الجدول رقم 24 .

يواجه قسم العلاقات العامة بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، من عدة صعوبات و معوقات أثناء أدائه لمهامه ، منها المادية و الإدارية، عدم فهم نشاطات العلاقات العامة، نقص المختصين و غيرها حسب الجدولين رقم 25 و 26 .

المعوق الرئيسي الذي يواجهه قسم العلاقات العامة بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، هو المشكل المادي بنسبة 31.42%، يليه مشكل عدم فهم نشاطات العلاقات العامة بنسبة 28.57% ، و هذا من خلال بيانات الجدول رقم 27 .

تعد نشاطات قسم العلاقات العامة بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، متوسطة على العموم بدليل نسبة 51.42%، حسب بيانات الجدول رقم 28 .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

- 
- 
- وبالنظر إلى النتائج السابقة؛ يمكن الإجابة بصحة فرضيات الدراسة في النقاط التالية:
  - يسعى قسم العلاقات العامة بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط إلى تحقيق عدة أهداف على رأسها تحقيق صورة فاعليى جيدة عن المؤسسة .
  - يستعمل قسم العلاقات العامة في مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط عدة وسائل اتصالية .
  - يعاني قسم العلاقات العامة بمديرية الصيانة سونطراك بالاغواط من عدة معوقات على رأسها المعوقات المادية و عدم الفهم الجيد لنشاطات العلاقات العامة .

## الفصل الثالث : واقع العلاقات العامة في مديرية الصيانة لشركة سونطراك

### بالاغواط

#### خلاصة الفصل

انطلاقا من المعطيات المتحصل عليها من تحليل البيانات المستقاة من خلال استمارة الاستبيان و المعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلات الشخصية، و بمقارنتها بالمعطيات النظرية المتوفرة لدينا، خلصنا إلى النتائج التالية :

نجد أن التخطيط للعلاقات العامة في مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط يكون عفويا، و غير منظم حيث لا يتوفر على الشروط العلمية التي يقوم عليها التخطيط .

لا تعمل مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط على إجراء أية بحوث ،على اختلافها و التي تعد أول وظيفة من وظائف العلاقات العامة.

تذبذب الميزانية التي تحددها إدارة مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط لنشاطات العلاقات العامة ، تحول دون أداء المهام على أكمل وجه ، و إعاقتها في اغلب الأحيان.

نجد أن الاتصال في مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط يغلب عليه الطابع الأحادي من طرف واحد ، و هذا ما يؤدي إلى سوء فهم الجمهور لنشاطات العلاقات العامة في المؤسسة.

خاتمة

## خاتمة

لكل إدارة من إدارات المؤسسة العامة أهداف تسعى لتحقيقها ، وتظهر أهداف إدارة العلاقات العامة من الدور الذي تقوم به في المجال الإداري ، بمعنى أن إدارة العلاقات العامة تهدف إلى إيجاد وخلق التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها وكذلك إقامة سمعة طيبة لها في أوساط العمل ، والمحافظة على استمرار الاتصالات فيما بينهم ، مع التصدي لأي محاولة للنيل من هذه العلاقة أو السمعة أو الاتصالات.

والعلاقات العامة تبدأ من اخل المؤسسة في حد ذاتها فهي تلك الأنشطة المتعلقة بالاتصالات مع الجمهور الداخلي، وتقوم على أساس كسب ود وتعاطف العاملين ، وذلك عليها أن تقاوم الأفكار المغلوطة ... وأن تعمل على دفع وإشعار العاملين بالانتماء للمؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد ، وحتى يمكن الوصول إلى هذه النتيجة فإنها تستخدم الإعلام الصادق كما تستخدم وسائل أخرى كالتقاءات والاجتماعات والنشرات والعديد من المشاركات في المناسبات المختلفة.

من هنا يجب التأكيد على أن مهمة العلاقات العامة يجب أن تتركز على الجمهور الداخلي من حيث إعداد تقارير أسبوعية أو شهرية تشرح من خلالها دور المؤسسة وانجازاتها في المستقبل القريب والبعيد ، والتوجه إلى الجمهور الخارجي لبناء علاقة ثقة بين المؤسسة والجمهور من خلال صدق وموضوعية المعلومات التي نشاطهم بها .

وقد عكست هذه الدراسة واقع العلاقات العامة لواحدة من أهم المؤسسات (الاقتصادية) الوطنية ، وهي مؤسسة "مديرية الصيانة بالاغواط " والتي تعمل منذ تأسيسها على تحسين مهام العلاقات العامة بها ، بغية تحقيق أداء فعال ومؤثر في نشاطات المؤسسة ككل ، غير انه من الواضح أن هذه الجهود لازالت موضع التطوير والتحسين على مختلف المستويات . يقوم موظفي مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواط باستعمال معظم تقنيات العلاقات العامة ، ولكن بعفوية وعن غير قصد مع دمجها بالاتصال ، وهذا لا يخدم إقامة علاقات عامة.

## خاتمة

تستعمل العلاقات العامة في مؤسسة مديرية الصيانة بالاغواطعدة وسائل على رأسها الوسائل المطبوعة (الصحف ،المجلات،المطويات،الملصقات....) ، كما تستخدم وسائل أخرى : كالهاتف والانترنت والاجتماعات ولكن بأقل درجة.

خلط مفهوم العلاقات العامة بالاتصال جعل من أنشطة العلاقات العامة شبه منعدمة، أو مندمجة بصورة أو أخرى في النشاطات الاتصالية ومنحصرة فيها .

يتميز الموظفين القائمين بأنشطة العلاقات العامة عموما ، بالذكاء والقدرة على التعبير الواضح والبسيط ، مما يتيح عملية إقناع الجمهور ويسهلها .

تتوفر المؤسسة على موقع انترنت يحتوي على كل المعلومات المتعلقة بها وبمنتجاتها، مع قسم خاص بالموظفين والعاملين بالمؤسسة .

إهمال استخدام التكنولوجيات الحديثة، بطريقة تكفل خدمة نشاطات العلاقات العامة داخل المؤسسة أولا وخارجها ثانيا .

النقص الكبير في الموظفين والكوادر من أهل الاختصاص، مما يعيق عمل الإدارة ككل ويحصر نشاطات العلاقات العامة في العمليات الروتينية من تنسيق وتقديم الإخبار .

عدم وجود خطط لإدارة الأزمات سواء على المدى البعيد أو القريب، وهذا راجع إلى غياب التخطيط الاستراتيجي ككل أو إهماله في اغلب الأحيان .

وجود خلل كبير على مستوى الهيكل الإداري، والذي يتجلى في وضع قسم العلاقات العامة على شكل مكتب سكريتاريا، تابع للمدير ويقوم بأعماله إضافة إلى نقص عدد الموظفين وحصره في موظف واحد

### - الاقتراحات والتوصيات:

و بعد تعداد الاستنتاجات المحصل عليها سواء كانت ايجابية أو سلبية، ارتأينا تقديم عدة اقتراحات بغية تجنب السلبيات وتحسين النقاط الايجابية وهي :

## خاتمة

- 1- تصحيح مفهوم العلاقات العامة على مختلف المستويات، على مستوى الفرد الموظف وعلى مستوى المنظمة والمجتمع ككل.
- 2- تخصيص قسم مستقل للعلاقات العامة منفصل عن الأقسام الأخرى كقسم الاتصال والتسويق.
- 3- العمل على انتقاء الموظفين المؤهلين للعمل في مجال العلاقات العامة والحرص على الارتقاء بمستواهم من خلال الدورات التدريبية، وتبني الطرق الحديثة في إنتاج المواد الإعلامية، والقيام بالبحوث والدراسات.
- 4- الحرص على التحكم في استخدام تكنولوجيا الاتصال والوسائط المتعددة لخدمة أنشطة العلاقات العامة، كأدوات إستراتيجية للارتقاء بأدائها .
- 5- دعم إدارة العلاقات العامة ماديا وبشريا، لتتمكن من القيام بالمهام المختلفة من تخطيط وبحث، إلى إنتاج البرامج الإعلامية والتقييم.
- 6- فتح قنوات الاتصال بين قسم العلاقات العامة بالمؤسسة والمؤسسات التكوينية، كمعاهد التكوين العالي وأقسام الاتصال والعلاقات العامة .
- 7- القيام بمختلف البحوث والدراسات التي تعنى بالعلاقات العامة، والتي من شأنها أن توضح مجال تطبيق نشاطات العلاقات العامة، خاصة الداخلية منها .
- 8- الحرص على السيورة الجيدة للمعلومات، وتبليغها للموظفين حتى تضمن اكبر قدر من التأثير والتجاوب .
- 9- ربط قسم العلاقات العامة بالإدارات العليا للمؤسسة، لإتاحة المجال لهذا القسم لممارسة أنشطته على أكمل وجه، ودون أية ضغوط إدارية .

قائمة

المراجع

### اولا: الكتب

1. أحمد محمد حسن ، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن،2008.
2. أحمد محمد مصطفى ، الخدمة الإجتماعية في مجال العلاقات العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ،مصر .
3. جودت عزت عطوي:أساليب البحث العلمي:مفاهيمه،أدواته،طرقه الإحصائية،دار الثقافة للنشر والتوزيع،2007.
4. حسن عقيل عقيل ، فلسفة مناهج البحث العلمي، د ط، القاهرة :مكتبة مديبولي لنشر، 1999 .
5. حسين عبد الحميد أحمد رشوان:أصول البحث العلمي، الإسكندرية.مؤسسة شباب الجامعة،2006
6. حسين عبد الرحمان رشوان، العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
7. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
8. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارساته العلمية، دار الفكر 2002 .
9. رضا صاحب أبو أحمد آل علي و سنان كاظم الموسري: وظائف المنظمة المعاصرة، نظرة بانورامية عامّة، ط 2، مؤسسة الوراق، 2001 .
10. رمضان السيد ، و آخرون، العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية ،دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية ،مصر ،2004 .
11. سامية محمد جابر، منهجيات البحث الاجتماعي والإعلامي، دار المعرفة، القاهرة ، 2000.
12. سيد أحمد محمد غريب ، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1982
13. السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، ط 1 القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001.
14. شريف على، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، طبعة الثانية ، 1998 .
15. صابر سيّد تعلب، نظم ودعم إتخاذ القرارات الإدارية، ط1 ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011
16. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر ، 2006.
17. عبد الرحمن عدس: أساسيات البحث التربوي، دار الفرقان، ط3، عمان ، 1999م.
18. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر، 1995
19. عبد السلام أبو قحف ، هندسة الإعلان و العلاقات العامة، مطبعة الإشعاع، بيروت، 2003
20. عبد الهادي نبيل الأحمد:منهجية البحث في العلوم الإنسانية،لبنان،الأهلية للنشر والتوزيع،2006.
21. علي الباز، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام، مكتبة الإشعاع، مصر، 2002.

## قائمة المراجع

22. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
23. علي برغوت، العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية، معهد البحوث و الدراسات العربية ، القاهرة، مصر، 2007 .
24. علي شيبية شدوان ، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 100
25. فاروق عبده فاليه وآخرون :السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعلّيمية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
26. فريد النجار، التنظيم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 1999.
27. فهد إبراهيم وهبي ، كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي ،مؤسسة الوراق ،الطبعة الأولى، 1999
28. فوزي غرابية، وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجامعة الأردنية، 1977م.
29. ماهر أحمد ، الإدارة المبادئ و المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004
30. ماهر أحمد وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
31. محمد تيس ود. ابراهيم درويش، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975.
32. محمد عبد الفتاح محمد، العاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية،أسس و مبادئ، المكتب العلمي للكمبيوتر، مصر، 1994.
33. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2 ، عمان :دار وائل للنشر، 1999 .
34. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
35. محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر، مصر، 1995.
36. مسلم عبد الهادي ، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
37. مصطفى محمود يوسف ، مقدمة في العلاقات العامة،كلية الإعلام، جامعة القاهرة.
38. موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، تدريبات عملية ، دار القصبه للنشر ، ترجمة بوزيدي صحراوي، 2004.
39. موسى توفيق وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي ،سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور،المركز العربي لخدمات الجامعية،عمان الأردن،1995.

## قائمة المراجع

40. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة الجامعة الأردنية - عمان، 1998 .

### ثانياً: المقالات

1. رتيبة طايبي، " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، 2017.
2. سومية سعال، " الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018.
3. صلاح الدين عون الاله، "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54 جويلية 1987 .
4. كريمة بحرة، " إستراتيجية صنع القرار عند المسيرين ، دراسة مقارنة بين المسيرين والمسيرات"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، مجلد 03 : عدد 04 : جوان 2017.
5. محمد مزيان ، "الاتصال و علاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل"، المجلة الجزائرية للاتصال ، معهد علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر ، العدد 13 ، جانفي 1996 .

### ثالثاً: المذكرات

1. إبتسام مناصري، نصيرة دروش، دور العلاقات العامة في صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء و الغاز بأم البواقي، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامّة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - 2015-2016.
2. خديجة بوخونة ، خنوف فاطمة ، ال اتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ، - دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط- الطاهير - جيجل ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، تخصص، تنظيم وعمل جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، 2015-2016.
3. صالح خالص صافي ، الإنتاجية وتأثيراتها على الربحية، أطروحة دكتورا، في العلوم الاقتصادية فرع التسيير ،جامعة الجزائر، 1997-1998..
4. عبد الوهاب سويسي "الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
5. فضيلة طياب وشهر زاد رحموني، دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر .جامعة المدية .الجزائر - 2015.
6. الهاشمي بعاج ،دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمي للمؤسسة -دراسة حالة سونلغاز الأوغواط 2004-2008، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع ، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2009-2010.

## قائمة المراجع

---

7. وسام حجام، دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد :وكالة ام البواقي. مذكرة ماستر في العلوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2016-2017.

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم : العلوم السياسية

تخصص : ادارة موارد بشرية

استبيان :

## اثر العلاقات العامة على فاعلية المنظمة

### مديرية الصيانة بالاعواط DML أنموذجا

**ملاحظة 1:** بين أيديكم استمارة اثر العلاقات العامة على فاعلية المنظمة، تستخدم كإحدى أدوات البحث العلمي في إطار إنجاز رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاتصال والإعلام نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية ونتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استعمالها إلا لغرض بحث علمي.

إشراف الأستاذ:

- معمري بن عيسى

إعداد الطلبة:

- شقراني احمد

**ملاحظة 2:** ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة.

الموسم الجامعي: 2020-2021

المحور الأول : البيانات الشخصية

س 01: متغير الجنس

ذكر

أنثى

س02: متغير العمر

20 إلى 29

30 إلى 39

40 فأكثر

س03: ما هو مستواك التعليمية

أمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

سؤال رقم 04 : ما هي مدة العمل في المؤسسة

سنة إلى 5 سنوات

6 سنوات إلى 10

سنوات

11 سنة فأكثر

المحور الثاني : بيانات متعلقة بقسم العلاقات العامة:

سؤال رقم 05 : هل هناك قسم للعلاقات العامة.

نعم

لا

لا ادري

سؤال رقم 06 : هل قسم للعلاقات العامة مستقل .

مستقل

مدمج

سؤال رقم 07: ما هو تخصص موظفي قسم العلاقات العامة .

إعلام آلي

تسيير و اقتصاد

علوم تجارية

إعلام و اتصال

اخرى

سؤال رقم 08: ما هي مهام قسم العلاقات العامة.

استشارية

اتصالية

تسويقية

إعلانية

اخرى

سؤال رقم 09 : هل هناك قسم للعلاقات العامة.

بدرجة كبيرة

بدرجة متوسطة

بدرجة صغيرة

المحور الثالث : بيانات متعلقة بوسائل الاتصال المستخدمة:

سؤال رقم 10 : هل يستخدم قسم العلاقات العامة لوسائل الاتصال

نعم

لا

لا ادري

سؤال رقم 11: ما هي طبيعة وسائل الاتصال المستخدمة.

مطبوعة

سمعية

سمعية بصرية

اتصال فردي

اخرى

سؤال رقم 12: ما ترتيب وسائل الاتصال المستخدمة حسب درجة استخدامها.

المجلات

المطويات

الهاتف

الانترنت

الاجتماعات

سؤال رقم 13: ما هي وسائل الاتصال الأكثر تأثيرا.

المجلات

المطويات

الهاتف

الانترنت

الاجتماعات

سؤال رقم 14: ما هو أساس تفضيل وسائل الاتصال.

التكلفة

الانتشار

السهولة

عدم توفر بدائل

اخرى

سؤال رقم 15 : ما هو تقييمك لوسائل الاتصال المستعملة

مناسبة

مناسبة نوعا ما

غير مناسبة

المحور الرابع : بيانات متعلقة باستراتيجيات قسم العلاقات العامة و أهدافه ودورها في  
فاعلية مديرية الصيانة بسوناطراك بالاغواط

سؤال رقم 16 : ما مدى اعتماد قسم العلاقات العامة على التخطيط

نعم

لا

لا ادري

سؤال رقم 17: ما هي أسباب عدم اعتماد قسم العلاقات العامة التخطيط المسبق.

أسباب مادية

أسباب  
تنظيمية

أسباب إدارية

عدم توفر مختصين

اسباب اخرى

سؤال رقم 18 : ما مدى اعتماد التخطيط لنشاطات العلاقات العامة على أسس علمية

نعم

لا

لا ادري

سؤال رقم 19: ما هي أسباب عدم اعتماد قسم العلاقات العامة التخطيط المسبق.

التخطيط التنظيم و التنسيق

التركيز على نقاط إستراتيجية في الموضوع ثم

التطبيق

الدراسة المسبقة

تسطير الأهداف ثم مباشرة العمل

اسباب اخرى

سؤال رقم 20: ما خطوات التخطيط العلمي لنشاطات العلاقات العامة.

التخطيط التنظيم و التنسيق

التركيز على نقاط إستراتيجية في الموضوع ثم التطبيق

الدراسة المسبقة

تسطير الأهداف ثم مباشرة العمل

اسباب اخرى

سؤال رقم 21 : ما مدى توظيف التخطيط العلمي لأهداف معينة

نعم

لا

لا ادري

سؤال رقم 22: ما هي أهداف قسم العلاقات العامة.

تحقيق صورة ذهنية جيدة حول المؤسسة

تحقيق مرونة في العمل

تحقيق اتصال فعال بين جماهير المؤسسة

التنسيق بين الإدارات المختلفة

سؤال رقم 23: ما هو الهدف الأساسي لقسم العلاقات العامة.

تحقيق صورة ذهنية جيدة حول المؤسسة

تحقيق مرونة في العمل

تحقيق اتصال فعال بين جماهير المؤسسة

التنسيق بين الإدارات المختلفة

سؤال رقم 24: ما هي أساليب قسم العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة .

تحسين الأساليب الاتصالية

تحسين الوضعية الاجتماعية للعمال

الدراسة المسبقة

إشراك العمال في القرارات

اخرى

المحور الخامس : بيانات متعلقة بمعوقات قسم العلاقات العامة واثره على فاعلية مديرية  
الصيانة بسوناطراك بالاغواط

سؤال رقم 25 : هل قسم العلاقات العامة يمارس نشاطاته على أكمل وجه .

نعم

لا

لا ادري

سؤال رقم 26: ما هي طبيعة المعوقات التي يواجهها قسم العلاقات العامة.

أسباب مادية

أسباب وظيفية

أسباب إدارية

نقص مختصين

عدم وجود قسم مستقل

عدم فهم نشاطات العلاقات العامة

أخرى

سؤال رقم 27: ما هو المعوق الرئيسي لنشاطات العلاقات العامة.

أسباب مادية

أسباب وظيفية

أسباب إدارية

نقص مختصين

عدم وجود قسم مستقل

عدم فهم نشاطات العلاقات العامة

أخرى

سؤال رقم 28 : ما هو رأيك في نشاطات قسم العلاقات العامة .

جيدة

متوسطة

رديئة