



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية



تخصص: اتصال وعلاقات عامة

شعبة: إعلام واتصال.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ل.م.د.

دور الإبداع الإداري في تطوير استراتيجيات
العلاقات العامة بالمؤسسة العمومية
دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر - سعيدة-

تحت إشراف الأستاذ:

- كانون جمال

من إعداد الطالبة:

- مداح نصيرة

لجنة المناقشة

الأستاذة: عيساني سعاد.....رئيسا

الأستاذ: كانون جمال.....مشرفا ومقرا

الأستاذة: صفاح أمال.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2015-2016م



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي -سعيدة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية



تخصص: اتصال وعلاقات عامة

شعبة: إعلام واتصال.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ل.م.د

دور الإبداع الإداري في تطوير استراتيجيات
العلاقات العامة بالمؤسسة العمومية
دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر - سعيدة-

تحت إشراف الأستاذ:

- كانون جمال

من إعداد الطالبة:

- مداح نصيرة

لجنة المناقشة

الأستاذة: عيساني سعاد.....رئيسا

الأستاذ: كانون جمال.....مشرفا ومقرا

الأستاذة: صفاح أمال.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2015-2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

يا رب أعني حتى لا أصاب بالغرور إذا نجحت، ولا أصاب باليأس إذا فشلت، بجزائك
ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

يا رب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة، وأن حب الانتقام هو أول
مظاهر العنف

يا رب إذا جردتني من النجاح فاترك لي قيود العناد حتى أتغلب على الفشل،
وإذا جردتني من نعمة الصحة فاترك لي نعمة الإيمان

يا رب إذ أسأت للناس أعطني شجاعة الاعتذار ، وإذا أساء لي الناس أعطيني
شجاعة القوة.

الله ما لا تؤاخذنا إن نسينا او أخطأنا، فمن اجتهد وأخطأ فله أجر ، ومن اجتهد
وأصاب فله أجران
اللهم آمين.

إهداء

إلى الوالدين الكريمين، وكل أفراد العائلة من صغيرها إلى كبيرها.
إلى كل زملاء الدراسة
إلى كل أسرة قسم العلوم الإنسانية من طلبة وأساتذة وعمال
وكل من مد لي يد العون والنصح من قريب أو بعيد
أهدي هذا العمل المتواضع

نصيرة

شكر وتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، و لا تطيب
اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك
الحمد لله الذي أنار لي طريق العلم والمعرفة في بادئ الأمر، نحمد الله ونشكره
على إعانتة لي في إنجاز هذا العمل، وإلى الذين أناروا لي المعارف و علموني
الحروف منذ نعومة تضافري إلى يومنا هذا أساتذتي الكرام،
ونخص بالذكر أستاذي ومرشدي المشرف كانوا جمال وإلى الأساتذة المناقشين



فهرس المحتويات



دعاء

إهداء

شكر وتقدير

أ مقدمة

الاطار المنهجي

04 تمهيد

05 1. الإشكالية

06 2. تساؤلات الدراسة

06 3. فرضيات الدراسة

07 4. أهمية الدراسة

07 5. أهداف الدراسة

08 6. أسباب اختيار الموضوع

08 7. منهج الدراسة

09 8. أدوات جمع البيانات

11 9. عينة الدراسة

11 10. الدراسات السابقة

14 11. تحديد المفاهيم

الإطار النظري

الفصل الأول: الإبداع الإداري

18 تمهيد

19 المبحث الأول: مفاهيم حول الإبداع الإداري

19 المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

22 المطلب الثاني: عناصر وأنواع الإبداع الإداري

25 المطلب الثالث: خصائص الإبداع الإداري

27المطلب الرابع:مبادئ الإبداع الإداري
29المطلب الخامس:مبادئ ودوافع الإبداع الإداري
30المطلب السادس:أهمية وأهداف الإبداع الإداري
32المبحث الثاني:آليات تطبيق الإبداع الإداري
32المطلب الأول:مراحل تسيير الإبداع الإداري
35المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري
37المطلب الثالث:نظريات الإبداع الإداري
39المطلب الرابع:استراتيجيات الإبداع الإداري
40المطلب الخامس:مقومات ومعوقات الإبداع الإداري
45المطلب السادس:أساليب تنمية الإبداع الإداري
48خلاصة الفصل

الفصل الثاني: تطوير استراتيجية العلاقات العامة

50تمهيد
51المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة
51المطلب الأول:نشأة وتطور العلاقات العامة
53المطلب الثاني:مفهوم العلاقات العامة وتعريفها وأسباب الاهتمام بها
59المطلب الثالث:خصائص ومجالات العلاقات العامة
61المطلب الرابع:وظائف ومبادئ العلاقات العامة
64المطلب الخامس:أهمية وأهداف العلاقات العامة
68المطلب السادس: الخصائص والمؤهلات العلمية في رجل العلاقات العامة
72المبحث الثاني:أساسيات استراتيجيه العلاقات العامة
72المطلب الأول:تعريف إستراتيجية العلاقات العامة
74المطلب الثاني:خطوات بناء إستراتيجية العلاقات العامة
78المطلب الثالث:استراتيجية موظفي العلاقات العامة داخل المؤسسة
80المطلب الرابع:استراتيجيه العلاقات العامة في تسيير صورة المؤسسة

81	المطلب الخامس: استراتيجيه العلاقات العامة لمواجهة الأزمة داخل المؤسسة.....
83	المطلب السادس: استراتيجيه العلاقات العامة في النشاطات السياسية والتجارية والمهرجانات والعروض العامة.....
87	خلاصة الفصل.....
الجانب التطبيقي	
89	تمهيد.....
90	1. مجالات الدراسة.....
91	2. لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر.....
99	3. عرض نتائج الاستبيان مع موظفي اتصالات الجزائر- سعيدة-.....
119	4. عرض نتائج الدراسة.....
121	5. مناقشة فرضيات الدراسة.....
122	6. النتائج العامة للدراسة.....
124	7. اقتراحات وتوصيات.....
125	8. خلاصة الفصل.....
127	الخلاصة العامة.....
128	الملاحق.....
133	قائمة المصادر والمراجع.....



مقدمة



مع تطور وسائل الإعلام والاتصال، أصبحت الحاجة تبرر إلى تدعيم قدرات كوادرات العلاقات العامة التي تعتبر ذات أهمية بالغة بالتعريف بصورة المؤسسة وتنمية المهارات وتحديد الأدوار الحديثة التي يمكن أن تلعبها العلاقات العامة لدعم المؤسسة لدى عملائها، بحيث لا يمكن لأي مؤسسة حديثة لا سيما في الدول المتقدمة الاستغناء عن العلاقات العامة كوظيفة حتمية من وظائف تسير المؤسسة ومن عوامل قوتها ونجاحها، لدى لا تخلو أي منظمة أيا كانت طبيعتها عن قسم أو مصلحة خاصة بإدارة العلاقات العامة، وفي ظل المتغيرات السريعة في العلم وبرز ظاهرة العولمة وحدة المنافسة أصبح لزاما على المؤسسات أن تعد نفسها لهذا التغيير عن طريق الإبداع الإداري حتى تكون لها مهارات التعامل مع متغيرات العصر من أجل الإنجاز العالي والأداء المتميز.

فقد تغيرت بيئة العمل خلال عصر المعلومات بصورة مثيرة بحث زادت خطى التنافس بين المنظمات التي تعمل بأسلوب ابتكاري على نشر المعلومات من أجل توفير قدر أكبر من الزبائن ولهذا تحتاج المؤسسة إلى الإبداع الإداري الذي يعد أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، غد لم يعد كافيا أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية فذلك يؤدي بها إلى الفشل في الكثير من الأحيان، لدى المؤسسات التي تريد النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفعالية وإنما يكون الإبداع والابتكار سمات مميزة لها.

كما تقف أيضا على بناء استراتيجيات فعالة ومميزة على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق، فهي دائما تسعى إلى إضافة شيء جوهري يميزها على المؤسسات الأخرى.

ولإحاطة بهذا الموضوع الذي يكمن في دور الإبداع الإداري في تطوير إستراتيجية العلاقات العامة، وعليه وضعنا خطة تستند إلى دعومات منهجية ونظرية من خلال تقسيم الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي وبتقسيمه إلى فصلين حيث تناولنا فيهما ما يلي:

الإطار المنهجي: حيث تناولنا فيه إشكالية التي يدور حولها موضوع البحث، أسباب اختيار الموضوع، واهداف وأهمية الدراسة وأيضا تحديد المفاهيم الإجرائية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى عينة البحث.

الفصل الأول: مفاهيم حول الإبداع الإداري، حيث قمنا بالحديث عن مفهوم الإبداع الإداري، عناصره وأنواعه، مبادئه ودوافعه، أهميته وأهدافه وأيضا تحدثنا عن مستوياته ونظرياته واستراتيجيات الإبداع الإداري ومقومات ومعوقات وأساليب تنمية الإبداع الإداري.

الفصل الثاني: فيدور حول تطوير إستراتيجية العلاقات العامة.

تعرضنا في هذا الفصل إلى مدخل إلى العلاقات العامة، مفهومها وتعريفها وأسباب الاهتمام بها ووظائفها ومبادئها وأهمية وأهداف العلاقات العامة كما لا ننسى الصفات والمهارات المتوفرة في رجل العلاقات العامة في ميدان التطوير الاستراتيجي.

الفصل الثالث: تناول الدراسة الميدانية، فخصصناه لمعالجة واستخلاص البيانات والمعطيات المتعلقة بنتائج الدراسة المتحصل عليها بعد تطبيق الدراسة الميدانية.



الإطار المنهجي



تمهيد:

إن أي دراسة يقوم بها الباحث يجب أن تكون وفق خطوات علمية ومنهجية مسبقة، لذلك سنحاول توضيح وتبيان أهم هذه الخطوات المنهجية التي يجب أن نتبع في أي بحث علمي انطلاقاً من التعريف بمشكلة البحث. تحديد إشكالية الدراسة وطرح التساؤلات والفرضيات بالإضافة إلى أهم الأسباب التي كانت وراء اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة، وكذلك عرض الدراسات السابقة التي أفادتنا في البحث وكذا منهجية الدراسة من حيث المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات، وفي الأخير تحديد المفاهيم لهذه الدراسة.

الإشكالية:

تتعامل المؤسسة يوميا مع تحديات ومتغيرات عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وحتى تتعاطى معها المؤسسة بالطريقة المثلى، فإنها في بعض الأحيان تصبح بحاجة لتحسين أوضاعها لتتأقلم وتتفاعل مع كل ما يحيط بها من تغيرات أو حتى لتهديدات، وينطبق الأمر على الفرص المتاحة التي يمكن للمؤسسة استثمارها في حال أن طورت من واقعها.

والمؤسسات المعاصرة بشكل عام تتميز بصفة الديناميكية والتجاوب الفعال مع بيئتها لمحيطه وعلى كافة المستويات، لذا فقد أصبح الإبداع والتطوير أمرا اعتياديا تقبله أغلب المؤسسات الراغبة في الوصول لأفضل معدلاتها الإنتاجية.

ويعد الإبداع والتطوير من عمليات التغيير، والمقصود هنا التغيير نحو الأفضل، أي الانتقال لمرحلة متقدمة في الممارسة والتطبيق، خاصة ما يتعلق بالإبداع الإداري لإدارة العلاقات العامة، وكذلك تلعب إدارة العلاقات العامة دورا بارزا فيها، كما أنها تعد واحدة من المهمات الأساسية.

فلقد تطورت الإدارة تطورا كبيرا وأصبحت أداة لتنمية والتطور، فهي تتكيف مع المستجدات و التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وذلك تبعا لتطور التكنولوجيات الحديثة كنظم الرقمية، المعلومات والحكومات الإلكترونية، وأضحى هذا التغيير النوعي ضروريا عليه أصبح اهتمام الإدارة بالتطوير المستمر، لأن الإدارة تتعب عندما تكسل وتمرض عندما تتوقف وتصدأ عندما لا تتجدد، وتمل عندما لا تبدع وتموت عندما تفقد المرونة الحركية إذا استعانت بالمقومات التنظيمية مكنتها من التوازن وتحقيق الكفاءة والفعالية.

وعليه يعد الإبداع الإداري على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق والتي يمكن أن تسهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة وكذلك رسم سياسات و استراتيجيات المؤسسة التي تتخذها بغرض تحقيق أهداف معينة وذلك باستعمال وسائل الاتصال وتقنيات متعددة.

وعليه جاءت صياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما هو دور الإبداع الإداري في تطوير إستراتيجية العلاقات العامة؟

تساؤلات الدراسة:

- 1- ماهو دور التسيير الإداري في التنمية والعلاقة بالإبداع الإداري ؟
- 2- كيف يؤثر الإبداع الإداري على أداء الموظفين؟
- 3- ماهي مقومات الإبداع الإداري المتوفرة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 4- مامدى استعانة المؤسسة إلى الإبداع في تطوير إستراتيجيتها؟

فرضيات الدراسة:

- 1- للتسيير الإداري دور فعال في تنمية الإبداع الإداري.
- 2- للإبداع الإداري دور في تنمية أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- 3- توجد مقومات عديدة ومتنوعة مساعدة على الإبداع.
- 4- المؤسسة تحتاج إلى الإبداع في تطوير إستراتيجيتها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في موضوع: دور الإبداع الإداري في تطوير إستراتيجية العلاقات

العامّة

- يلعب الإبداع الإداري دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتنظيم وتسيير جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- بدون إبداع أصيل ومستمر من الصعوبة لأي شركة الحفاظ على قيمتها السوقية ومركزها التنافسي في ظل علم مفتوح وبلا حدود .
- يعتبر الإبداع الإستراتيجية الوحيدة لبناء المنظمة والفرد وميدانا خصبا ما زال خاضعا للتجربة.

أهداف البحث:

إن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء الجانب النظري او التطبيقي وفيما يخص هذه الدراسة فهي تهدف إلى:

- التعرف على الإبداع الإداري.
- نمو الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري.
- إبراز واقع الإبداع الإداري في المؤسسة.
- تسليط الضوء على الإبداع الإداري والفعلي للعلاقات العامة ودورها في تحسين هوية المؤسسة.
- تنمية المهارات والإبداعات في التخطيط لبرامج العلاقات العامة
- التعرف على استراتيجيات الحديثة التي تلعب الدور المعاصر لتطوير إدارة العلاقات العامة.

أسباب اختيار الموضوع:

لكل باحث أسباب ودوافع وراء اختيار موضوع بحثه، فاختيارنا لموضوع الإبداع الإداري لم يكن عشوائيا وإنما يعود إلى عدة أسباب نذكر البعض منها:

الأسباب الذاتية:

- 1- الميل الذاتي والاهتمام لمعرفة ميزات الإبداع الإداري.
- 2- الرغبة في إثراء المكتبة ببحث علمي جديد.
- 3- حب الاطلاع على كيفية الإبداع في المؤسسة.

الأسباب الموضوعية:

- 1- قلة البحوث والدراسات التي تناولت بالرصد والتحليل موضوع الإبداع الإداري.
- 2- كون الموضوع يندرج ضمن تخصصي في الدراسة.
- 3- محاولة معرفة كيف يكون الإبداع الإداري في المؤسسة، أي (اتصالات الجزائر) وما هي أساليب تطوير نشاط المؤسسة.
- 4- إبراز أهمية الإبداع الإداري في مجال التطوير والتغيير.

المنهج المتبع:

حتى يمكن تقويم الدراسة على أسس علمية يجب أن نعتد على منهج من المناهج المعروفة لأنه أمر ضروري في أي بحث علمي، فهو الطريق الذي يستعين به الباحث ويتبعه في كامل مراحل دراسته، بغرض التعرف على خصائصها والخروج بنتائج علمية "دوركايم" بأنه: "مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشة أو معالجة ظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة".¹

ويعرف المنهج أيضا على انه يعني مجموع العمليات التي تنطبق عليها أخلاقيات البحث من أجل الوصول إلى الحقائق كما كانت، وهذا المفهوم للمنهج في المعنى العام هو مسار منطقي مطابق

¹ - صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في علوم اجتماعية، مكتبة غريب، القاهرة، دط، ص 35.

لكل الخطوات العلمية التي تسمح بملاحظة هذه الحقائق مثل مجموع القواعد المستقلة لأي بحث أو محتوى خاص.¹

وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ويعرفه صلاح مصطفى الفوال بأنه: "يهدف إلى وصف ظواهر أو وقائع وأشياء معينة من خلال جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات الخاصة بما يحدث، بحيث يرسم ذلك كل بصورة واقعية لها، ووضع تقرير بما ينبغي أن تكون عليه الأشياء أو الظواهر موضوع البحث."²

والمنهج الوصفي هو أحد المناهج الأساسية الملائمة للدراسة الميدانية، فهو عملية تحليلية لجميع القضايا الحيوية، إذ بفضلها يمكن الوقوف على الظروف المحيطة بالموضوع والتعرف على جوانبه التي هي في حاجة إلى تقييم شامل.³

أدوات جمع البيانات:

إن الباحث ملزم باستخدام جملة من الوسائل والتقنيات، تمكنه من جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدمه وتخدم بحثه، بحيث تساعده على إسقاط المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط، وقد استعنت في هذه الدراسة كلها تقنيات من الأدوات المضبوطة علمياً ومنهجياً لجمع المعلومات التي تخص البحث وذلك بمراعاة توفيقها مع منهج الدراسة.

المقابلة: في البحث العلمي هي اللقاء المباشر، وحسب الباحث Mouris Fngers فإن المقابلة هي أداة بحث مباشر تستخدم في مساءلة الأشخاص فردياً أو جماعياً، قصد الحصول على معلومات كيفية ذات علاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد.⁴ أما فاروق ياسين يعرف المقابلة "اتصال مواجهي بين شخصين يهدف فيه أحدهما إلى التعرف على بيانات من طرف الآخر في موضوع

1- فاطمة عوض صابر وميرفت على خفاجة، أسس مبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، ط1، 2002، ص72.

2- عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2010، ص ص 12-13.

3- حسين عبد الحميد وأحمد رشوان، مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، ط3، 3003، ص 68.

4- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2010، ص 213.

محدد، أو رأيه فيه، أو الكشف عن اتجاهاته الفكرية ومعتقداته عن طريق تبادل الحديث معه، فالمقابلة سلوك لفظي وعملية من عمليات التفاعل الاجتماعي".¹

الاستبيان: يعتبر من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية، خاصة في علوم الإعلام والاتصال حي يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في مجال المبحوث، فهو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة، ولأن الأسلوب المثالي أن يملأ الاستمارة بحضور الباحث.

تحكيم الاستمارة: من بين الشروط التي تلتزم بها في إنجاز الاستمارة، هو إخضاعها إلى التحكيم، فتعد إنجازها وتنظيم أسئلتها ومحاورها تعرض على مجموعة من الأساتذة المختصين قصد معرفة جوانب النقص فيها ومدى مطابقة الأسئلة للشروط العلمية في صياغة الاستمارة.

ملاحظة: في توجيه الحواس لمشاهدة وترقية سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه.

ويعرفها آخر بأنها: "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"، وهناك من يعرفها على أنها المشاهدة الحسية المقصودة والمنظمة والدقيقة للبحوث والأمور والأشياء والظواهر والوقائع بغية اكتشاف أساليبها وقوانينها.

لقد أجمع المختصون على أن الملاحظة تعتمد أساسا على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته إلى عبارات ومعاني ودلالات، فهي مصدر أساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة"

¹ - فاروق يوسف أحمد، وسائل جمع البيانات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، ص 10.

مجتمع البحث وعينة الدراسة: يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث فهو المجموع الكلي من المفردات والأشياء الأخرى المحددة للمجتمع الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي.¹

فقد تمثل مجتمع بحث دراستنا في موظفي اتصالات الجزائر بولاية سعيدة.

عينة الدراسة: تعرف بأنها نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، والممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، لأن دراسة كل الوحدات تشكل صعوبة تتعلق أساسا بعدد الوحدات الذي يعد ضروريا لها النوع من الدراسة.

وقد تطلبت الدراسة اختيار العينة العشوائية وهي مقابلة عدد من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة لأنها ترتبط ارتباطا مباشرا مع موضوع البحث وأهداف الدراسة المرجوة، ويعرفه الدكتور محمد سمير حسين العينة العشوائية بأنها: "طريقة الاختبار العمدي أو التحكيمي والمقصود من جانب البحث لعدد من وحدات المعاينة، ويرى أيضا بأنه تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وفي حالة الاقتصار على العينة العمدية فقط".²

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: للدكتور عاطف عوض 2013 بعنوان (أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي) دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان حيث هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان واثرة في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم ضمن هذه المؤسسات، حيث كشفت نتائج الدراسة أن المؤسسات تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة جيدة، مما يؤثر إيجابيا في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها.

حيث بنيت الدراسة على إشكالية وتساؤلات وفرضيات جاءت كالآتي:

¹ - أحمد بن مرسل، المرجع السابق، ص 166.

² - سمير محمد حسين، بحث في الإعلام، الأسس والمبادئ، عالم الكتب، القاهرة، 1976، ص 23.

ما أثر عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي في مؤسسات اتصالات بلبنان؟

تساؤلات الدراسة:

- مامدى توفر عناصر الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات بلبنان.
- ماطر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي لهذه المؤسسات على مستوى الأفراد والجماعة.

الفرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,5 بين تطبيق عناصر الأصالة والطلاقة وأثره في التطوير على مستوى الأفراد والجماعات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,5 بين تطبيق عنصر القدرة على التحليل وحساسية المشكلات وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,5 بين تطبيق عناصر الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة.

الدراسة الثانية: لأمنية عبد القادر، علي عبد الله 2004 بعنوان (العلاقة بين مقومات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية)دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العامة بمدينة الخرطوم. تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن ابرز السمات الابتكارية والإبداعية لمديري المكاتب ببعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخرطوم ، هدف البحث إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ودراسة مدى تأثيره بمعوقات الإبداع الإداري، فتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مدراء المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري بدرجة عالية، وأن المعوقات التنظيمية هي أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى تلك الإدارات.

تمثلت إشكالية الدراسة في:

ماهي مقومات الإبداع الإداري لدى إدارات المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم؟

تساؤلات الدراسة:

- ما واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري والمتمثلة: الأصالة، المرونة، الطلاقة، المخاطرة، القدرة على التحليل لدى إدارات المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم.
- ماهي أهم المعوقات العقلية، الانفعالية، الدافعية، التنظيمية التي تحد من تطبيق الإبداع الإداري لدى إدارات المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مدراء المكاتب نحو الإبداع الإداري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم.
- توجد فروقات ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود مقومات الإبداع الإداري لدى مدراء المكاتب ووجود مقومات تعوق عملية الإبداع الإداري
- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري العقلية، الانفعالية، الدافعية، التنظيمية ومدى ممارسة مدراء المكاتب للإبداع الإداري.

الدراسة الثالثة: لخميسات نوال، سليمان وفاء 2013 (الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية) دراسة حالة مؤسسة موبيليس بور قلة كشفت الدراسة أن الإبداع الإداري يعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات أهمها إستراتيجية الإدارة بالأهداف تساعد على امتلاك المؤسسة للمزايا التنافسية.

فقد بنيت الدراسة على مايلي:

إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يستطيع الإبداع الإداري أن يحقق الميزة التنافسية؟

تساؤلات الدراسة:

- ماهي مستويات الإبداع الإداري، وما هي استراتيجياته
- ماهي الميزة التنافسية

فرضيات الدراسة:

- يعتمد الإبداع الإداري على استراتيجيه الإدارة بالأهداف لتحقيق الميزة التنافسية.
- يعتبر الإبداع الإداري العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل العامة والضرورية في البحث، لأن هناك الكثير من المفاهيم تنتشعب في معانيها ودلالاتها، لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى يزيل اللبس والغموض لدى القارئ، وقد حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي: (الدور، الإبداع، الإدارة، استراتيجية العلاقات العامة)

الدور لغة: دار الشيء يدور دورا ودوراناً ودورا واستدار وأدرته أن ودورته، وإدارة غيره ودوره به، ودرت به، وأدرت واستدرت، وداوره مداورة، ودوارا، دار معه.¹

اصطلاحاً: في علم الاجتماع يعرف الدور بأنه نموذج يتركز حول الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه.

التعريف الإجرائي للدور: وهو مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص.

الإبداع: كلمة تشير إلى التميز والتفرد وغالبا ترمز للموهبة الخلاقة.

لغة: هو بدع الشيء وهو إنشاؤه إزاء موقف ما، وجاء في المعجم الوسيط، من بدع الشيء، كما يعرف الإبداع في اللغة كما جاء في لسان العرب الإيجاد والتكوين أو الابتكار قوله سبحانه وتعالى: "بديع السماوات والأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون" سورة البقرة الآية 117.²

¹ - ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، ج2، لبنان، ص 145.

² - تأليف نخبة من أساتذة قسم الاجتماع، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة، الجامعة الإسكندرية، ص 39.

اصطلاحاً: تعددت التعريف التي تناولت مفهوم الإبداع أو حاولت تفسيره، وذلك نظراً لتعدد وجهات النظر والأبعاد التي انطلقت منها تلك المفاهيم، فهناك من عرف الإبداع على أنه: "عملية تفرد عمل جديد ترضى عنه المجموعة وتتقبله انطلاقاً من فائدته أو فوائده المتوقعة" وهناك من يعرفه على أنه "عملية تتضمن الإقدام أو الانغماس بنشاط خلاق بغض النظر عن النتائج المحتملة أو المتوقعة لنهاية ذلك النشاط.

التعريف الإجرائي للإبداع: الإبداع هو حالة متميزة من النشاط الإنساني يترتب عليها إنتاج جديد. **الإدارة: لغة.**

الإدارة اسم مصدره إدارة وهو من الفعل أدر- يدير إدارة فهو مدير وإدارة الشيء أي جعل الحركة تواتر بعضها في أثر بعض، ومنه الآلة تدور وأدار العمامة حول رأسه أي لفها وادر التجارة تداولها.

اصطلاحاً: تتعلق بتنسيق وتوجيه جهود العناصر البشرية والمادية في المنظمة من مواد وعدة معدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها المؤسسة.¹

الاستراتيجية لغة:

إن لفظ الاستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية Stategos والتي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين Stralosein الأولى تعني الجيش والثانية تعني القيادة، و بنفس المعنى تم تقديمه في القواميس العسكرية على أنه توقيف عمل القوة العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أو الدفاع عن الدولة.

اصطلاحاً: تعني الخطة الكلية التي تحتوي على مختلف القرارات المتعلقة بتحديد الطرق اللازمة والموارد الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل.²

التعريف الإجرائي للاستراتيجية: هي فن استخدام الوسائل لتحقيق الأهداف أو بمعنى آخر تتضمن الاستراتيجية اختيار أساليب أو الإجراءات التي تتيح الوصول لأهداف محددة.

1 - عامر إبراهيم قندلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2010، ص329.

2 - عامر إبراهيم قندلجي، المرجع السابق، ص 150.

العلاقات العامة لغة.

هي مفهوم مركب من كلمتين العلاقة العامة في العلاقات العامة هي مصدر علائق وتعني الصلات والروابط والاتصالات التي تتم بين هيئة أو مؤسسة ما والجمهور التي تعامل معها ولفظ كلمة مؤنث، ذكرها عام وجعله عوام والعامة هي ما خالف الخاصة.¹

اصطلاحاً: رغم الامتداد التاريخي للعلاقات العامة كنشاط إنساني ورغم الجهود والمساعي الرامية إلى رسم جذور مفهوم العلاقات العامة إلا أنه لم يتوصل إلى إيجاد تعرف جامع وما نوع هذا المفهوم ويمكن تعريفها على أنها وظيفة إدارة ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجمهور الداخلية والخارجية والحفاظ على الاستمرار.²

التعريف الإجرائي للعلاقات العامة: هي العملية المخططة والهادفة للتأثير في الرأي العام من خلال العمل الصادق والثقة المتبادلة وهي كذلك فن الحصول على رضا الجمهور وثقته وتأييده.

1 - محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، ط1، 2006، ص227.

2- علي برغوت، العلاقات العامة، أسس نظرية ومفاهيم عصرية، علم الكتب، القاهرة، ط1، 2007، ص 11.



الفصل الأول

الإبداع الإداري



تمهيد:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرائق جديدة إبداعية ونبد الطرائق والإجراءات القديمة، ولا ينم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا عُدَّ الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية ومن الموضوعات المهمة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة وعلم النفس الإداري.

المبحث الأول : مفاهيم حول الإبداع الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع و الإبداع الإداري.

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة الإبداع شائعا كثيرا من قبل كافة المختصين وغير المختصين على ان أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع، ومحاوله تحديد مفهوم الإبداع لا بد من طرح العديد من الأسئلة التي توضح المفهوم لكافة الطبقات، ومن هذه الأسئلة:

- 1- هل الإبداع قدرة عقلية وذهنية يمتلكها كل البشر وإن كان يتفاوت كالذكاء وسرعة البديهة؟
- 2- هل هناك علاقة بين الذكاء والإبداع والموهبة؟
- 3- هل يمكن قياس الإبداع وتحديد تعليمه والتدريب عليه؟
- 4- ماهي المعايير لوضع عمل ما ضمن مجالات الإبداع وهل هناك أصلاً معايير لتحديد أي عمل إذا كان إبداعاً أم لا؟
- 5- كيف يمكن الحصول على أفكار إبداعية، وكيف يمكن إبراز ذلك؟

إن هذه التساؤلات وغيرها الكثير تعبر عن مدى اتساع مفهوم الإبداع ومدى غموضه، ومدى صعوبة إجابات واضحة وشفافية لهذه التساؤلات.

ولكن مع كل هذا الغموض إلا أننا يمكننا أن نتوصل إلى الكثير من الحقائق وذلك بعد مرور تجارب كثيرة قام بها باحثون عالميون، فقد عرّفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه: "القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد".

وقد عرفه العالم جوان على أنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذ وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل".¹

¹ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 06

ويعرفه ترانس بأنه: "عملية التعلم التي تساعد المتعلم على أن يصبح أكثر حساسية للمشكلات، وجوانب النقص، والثغرات في المعرفة أو المعلومات، واختلال الانسجام أو تحديد مواطن الصعوبة، وللبحث عن الحلول والتنبؤ وصياغة الفرضيات واختبارها، وإعادة صياغتها أو تعدد كلها من أجل التوصل إلى نتائج جديدة ينقلها المتعلم للآخرين".¹

ويرى دافيد بأنه: "نمط حياة وسممة شخصية، وطريقة لإدراك العام، فالحياة الإبداعية هي تطوير لمواهب الفرد واستخدام لقدراته، فهذا يعني استنباط أفكار جديدة وتطوير حساسية لمشاكل الآخرين"²

ويشير العالم لالاند أن الإبداع هو إنتاج شيئاً ما على أن يكون شيئاً جديداً في صياغته وغن كانت عناصره موجودة من قبل، والاختراع هو أحد جوانب الإبداع وهو بوجه خاص إدماج لوسائل من أجل غاية معينة".³

وقد عرف رورجز: "الإبداع لإداري هو كل عملية نشأ عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين الأفراد والمنظمة باستخدام أسلوب جديد يحقق التنمية والتقدم ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة.

الإبداع الإداري يظهر في صورة التحسين في طريقة إدارة المنشأة والذي قد ينتج عنه إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، مما يساعد على دعم الإبداع في كافة الوظائف".⁴

الإبداع الإداري : هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الإبداع الإداري: هو التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.

1 - جمال خير الله، المرجع السابق، ص10.

2 - نفس المرجع، ص 11.

3- محمد جاسم ولي العبيدي، الإبداع والتفكير الإبداعي والابتكاري وتنميته في التربية والتعليم/ دار الطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 138-139.

4- جيمس هيجنز، تر.عبد الرحمان توفيق، طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، ط2، 2004، ص30.

الإبداع الإداري: هو ذلك النوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة يعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات وهو كل فكرة أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم يتم بالتجديد والإضافة ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع و هو عملية فكرية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتقيدتها من قبل أفراد العمل ومجموعاته.

الإبداع الإداري حسب العالم برنارد: " هو القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمقيدة وتقديم الحلول للمشكلات والتحديات اليومية".¹

هو الإتيان بشيء جديد ومفيد، قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التعرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل وهو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير".²

وعليه يعد مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بأفكار جديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.³

¹ - خميسات نوال، سليمان وفاء، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM)، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص 75.

² - العواد عبد الله بن محمد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 25.

³ - السرور نادية، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ب ط، 2002، ص 12.

المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري وأنواعه.

إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال، وتتمثل أهميتها في تحديد قياس ومستوى الإبداع على المستوى الفردي و الجماعة والمنظمة، وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسية وهي:

1- الأصالة: ويقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف به وخروجها على التقليد وتميزها، أي أنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة أو المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون شريطة أن تكون مفيدة وعلمية وعملية.

2- الحساسية للمشكلات: يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلج على البحث عن حل لها.¹

ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة.

3- المرونة: ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة.

حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقف معين، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيراً لنهج أو قالب معين من حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجد واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي، فهو يلجأ إلى تحديد أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال، وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين

¹ الشبني هاشم، الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، ص 91.

الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد علاقة تربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات وتراطات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل.¹

4- القدرة على التحليل: ويقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه استيعابه للعلاقات بين هذه العناصر وامتلاك القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العلمي.

حيث يوصف الفرد ذو الدرة على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو ملامح يحدد تفاصيله، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا.

5- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في مدة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق بالمقارنة بغيره من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في فترة زمنية محددة عن موضوع معين، أي أن عنصر الطلاقة تتوفر في الفرد كلما كان قادرا على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة ، وبازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع، وترتفع درجة نموه، ويتكون عنصر الطلاقة من العناصر التالية وهي:

1- الطلاقة الفكرية: ويقصد بها سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.

2- طلاقة الكلمات: وهي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية باستحضارها بصورة تدعم التفكير.

3- طلاقة التعبير: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.²

أنواع الإبداع:

¹ - الشبني هاشم، المرجع السابق، ص ص 91-92.

² - المرجع نفسه، ص 92.

توجد أنواع من الإبداع بقدر ما تشتمل عليه الطبيعة الإنسانية من خصائص جسمية ونفسية وعقلية وانفعالية، ويتخذ تسميته من الحقول المعرفية التي تستعمل به و لا يفني الإبداع الخلق من عدم، بل إنشاء شيء جديد انطلاقاً من التعامل الخاص مع أشياء قديمة، ويكون هذا التعامل عبارة عن إعادة تأسيس أو تركيب.

ويندرج الإبداع بالمؤسسة ضمن نوعين أساسيين هما الإبداع الفني والإبداع التقني.

1- الإبداع الإداري: وهو إبداع يشمل على تغيرات في الهيكل التنظيمي ومختلف العمليات والسياسات واستراتيجيا جديدة ونظم ورقابة جديدة وكذا طبيعة العلاقات مع العاملين، فهو إبداع لتحقيق تنظيم جديد كتطبيق فلسفات إدارية جديدة مثلاً تبني المؤسسة إدارة الجودة الشاملة بها.

الإبداع الإداري يضم إبداعاً هيكلياً أي يتم فيه إحداث تغيير في نظم الاتصال أو في علاقات السلطة، كما قد يضم إبداعاً في المورد البشري باعتماده تقنيات جديدة لتعديل سلوكهم أو يتم تعيين أفراد جدد لتولي مناصب معينة، كما أن الإبداع الذي يكون بداخل المؤسسة يطلق عليه داخلي الإبداع الذي يكون خارج المؤسسة أن يتم نقل الأفكار وتطبيقها من خارج المؤسسة إلى داخلها يسمى إبداع خارجي.¹

2- الإبداع الفني: ويشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغيرات في أساليب الإنتاج ويطلق عليه الإبداع التكنولوجي ويتضمن:

أ- إبداع في إنتاج منتج جديد: أي ذلك الإبداع الذي ينتج عنه (تشجيع) منتج جديد سواء كانت سلعة أو خدمة، ويعبر عنه بأنه إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لإشباع الحاجات بطريقة أفضل.

ب- إبداع في طريقة الإنتاج: وهو تحسين أو إدخال طريقة جديدة في الإنتاج أو في تقديم الخدمات أو في المنتجات والتي ينتج عنها تخفيض في تكاليف الإنتاج وزيادة المبيعات من

¹ - عكروش مأمون نديم، عكروش سمير نديم، تطور المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 75.

جهة أخرى، كما يعبر عنه بأنه تبني طرق إنتاج إما جديدة أو الطريقة المعمول بها من قبل المؤسسة مع إحداث تحسينات عليها.¹

نجد ضمن هذا النوع ما يسمى بالإبداع في التسويق، أي طرق جديدة في تسويق المنتجات وتوزيعها باعتماد المؤسسة على منافذ توزيع خاصة لتخفيض التكاليف أو تقديم تسهيلات للدفع لكسب الزبون وغير ذلك.

ولقد ركزت المؤسسات على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، الأمر الذي أدى إلى فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المؤسسة ومكانتها، ووجدت الدراسات أن المؤسسات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الفني والإبداع الإداري يكون مستوى أدائها أفضل، كما كشفت أن الإبداع التقني يميل إلى التشجيع نحو الإبداع الإداري فيما بعد.²

المطلب الثالث: خصائص الإبداع الإداري.

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري داخل المنظمة، فيمكن تحديد خصائصه بما يلي:

- 1- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج فردي) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد ويتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.
- 2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

¹ - بلوناس عبد الله طراد فارس، الإبداع ودوره في نمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للتسيير، العدد4، الجزائر، 208، ص 166.

² - بلوناس عبد الله طراد فارس، المرجع السابق، ص 166.

- 3- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.¹
 - 4- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.
 - 5- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.
 - 6- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ رسمي وغير رسمي ، فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الزيادة في عملهم.
 - 7- يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.²
- وكي تتمكن المؤسسة الدخول إلى المجال الذي تتكون فيه ناجحة تنظيميا لا بد أن تتجلى كذلك بجملة من الخصائص والميزات التي تدفع بالمؤسسة إلى التميز وأهمها:
- 1- **الاتصال الدائم مع الزبون:** المنظمة الناجحة هي التي تطيع أوامر ورغبات الزبائن عن طريق منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ولقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تتطور وفقا لرغبات زبائنها عن طريق الاتصال الدائم مع الزبائن والاستماع إليهم.
 - 2- **الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين:** المؤسسات الناجحة هي التي تتبنى العمال ذوي المواهب القيادية والإبداعية، مع إعطائهم فرص ومساحات تشجع قدراتهم الإبداعية والابتكارية بالإضافة إلى تحسيس العمال بروح القيادة عن طريق منح نوع من الاستقلالية للأفراد.
 - 3- **نشر القيم:** إن صلابة أي مؤسسة استمرت لسنوات طويلة لم تأتي من تنظيم أو من المهارات الإدارية فحسب بل ما نسميه بالمعتقدات والقوانين ومدى جاذبية واحترام

¹ - الجعيري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركات كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 21.

² - درويش مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 2006، ص 11

العمال لها في هذا المجال، يأتي دور القائد لترسخ هذه القوانين والمعتقدات عن طريق التواجد الدائم في الميدان والقدرة الحسنة والاستماع لهم.

4- **تركيز النشاط:** التنوع في الأعمال سوف يؤدي إلى التحقيق من درجة التركيز في العمل. ومهما كان النظام المتبع في المؤسسة والذي يحرص على الجودة، فإنه يفقد قوته بسبب تشتت وانتشار مواقع التنفيذ في المؤسسة.¹

- **بساطة الهيكل التنظيمي:** يقوم الهيكل التنظيمي في تفعيل النشاط، وكلما اتسم بالبساطة كلما تسهل عملية تسرب المعلومات والتعاملات، ومن بين مظاهر البساطة العدد القليل من المسيرين وقلة الهيئات الإدارية، مما يسمح بنمو الشعور بتحقيق الذات عند العمال.

- **الانضباط:** المؤسسة المتميزة هي التي لها نظام مركزي ولا مركزي في نفس الوقت حيث يعطي الحرية للأفراد ومختلف الوظائف فيها، وفي نفس الوقت نجد كل هذه الوحدات والأفراد الذين فيها يدورون حول القيم والثوابت التي أنشئت على أساسها المؤسسة بطريقة سلسلة يطبقها العمال دون الشعور بالتبعية للنظام المركزي.

- **الاعتماد على نظام تجريب:** عن طريق استخدام أساليب تقلل من اثر الجمود والروتين، وإضافة المرونة التنظيمية عن طريق التجريب مما يضمن تبسيط العمل، بالإضافة أن عملية التجريب قد تجنب المؤسسة تكاليف كبيرة قد تصرف في البحث أو التخطيط.²

المطلب الرابع: مبادئ الإبداع الإداري.

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع وحتى تكون المؤسسة نامية والأساليب مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المسائل الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار.

وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

1 - خالد زعوم، المجلة الاقتصادية، العدد 16، الجزائر، 2015، ص ص 20-24.

2 - خالد زعوم، المرجع السابق، ص 24.

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح وما دمنا لا نقتنع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى مرفقية.
- إن الأفراد مصدر القوة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلهم الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكون المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإن ذلك قيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، وإن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة.
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.¹
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبدل المزيد للسعي إلى تحقيق الأهداف البعيدة باستمرار وكلما تحقق الهدف نظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية مستمرة ومتكاملة.
- ليس الإبداع أن يكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد بل أن الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات ودمج الأفراد بالمهام.¹

¹ - جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 137.

المطلب الخامس: دوافع الإبداع الإداري

كيف يصبح الإنسان مبدعا وكيف يمكن للإداري أو القائد أن يكون مبدعا في عمله؟ وما هي الدوافع التي تشجع القائد على ابتكار الأفكار وتبني القيادة الإبداعية في عمله؟ توجد عدة دوافع تدعو الإداري إلى الإبداع في عمله، وقد تكون هذه الدوافع ذاتية أو بيئية، أي مادية او معنوية أو خارجية أو خاصة بالعمل الإبداعي، وليس من الضرورة أن يكون القائد وحده مبدعا، بل يفترض فيه تجاوز ذلك ليكون حاضنا للإبداع في إدارته فيقتنص الموظفين المبدعين ويرعاهم وينمي ملكة الإبداع فيهم بما يمثلونه من ثروة للمؤسسة وفريق العمل الذي بشرف عليه في هذا الصدد يجب على المنظمات أن تختار الأفراد العاملين فيها ممن يتوافر فيهم سمات الإبداع والابتكار، مثل اليقظة والفطنة والصدق والتأهب وسرعة التكيف مع الأوضاع... ويجب على المنظمة أن تلعب دور فعال تجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الاجتماعية بالمساهمة في خلق كوادر مبدعة، وهذه بعض دوافع الإبداع:

العوامل الذاتية (الداخلية):

- 1- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- 2- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.
- 3- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- 4- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- 5- الإبداع يعطي مجال لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق، ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

¹ - المرجع نفسه، ص 138.

الدوافع البيئية (الخارجية):

- 1- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
- 2- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.
- 3- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.¹
- 4- إننا في عالم سريع التغير ويحتاج لإلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- 5- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

الدوافع المادية والمعنوية:

- 1- الحصول على مكافآت مالية.
- 2- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.
- 3- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- 4- التطور والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.
- 5- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

يقول شارلي شابلن: على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى الإلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار.

المطلب السادس: أهمية الإبداع الإداري وأهدافه.

¹ - حسين مريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1979، ص ص360-361.

- 1- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة واستمتاعه بكشف الأشياء بنفسه والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- 2- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا ويمكن تطويرها من خلال عملية التعليم والتدريب.
- 3- يساهم في تحقيق لذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.¹
- 4- يساهم في تحفيز المنظمات التي تكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.²
- 5- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- 6- كبر حجم منظمات الأعمال.
- 7- التغيير في القيم والمبادئ وانتشار ظاهرة الطمع.
- 8- انتشار صور النزاع المختلفة بما يؤدي إلى التفكير في حل المشكلات إلى غير ذلك من الأسباب التي توضح أهمية الإبداع كحتمية ضرورية للإدارة.
- 9- تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتهم، كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد عناصر جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها.

إن ما تعرفه المؤسسات من تحديات وصعوبات بسبب البيئة المضطربة والمعقدة التي تنشط فيها، ولمواجهة كل هذا أصبح لزاما عليه تقديم جهود وقدرات إبداعية لضمان البقاء والاستمرارية، فالإبداع أصبح ميزة بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة وهو يضمن النجاح للمنظمات وهذا الأخير أصبح يقاس بما تملكه هذه الأخيرة من أفكار جديدة وقدرتها على تجسيد هذه الأفكار.

3

أهداف الإبداع الإداري:

- 1 - حسين مريم، المرجع السابق، ص 363.
- 2 - بديسي فهمية، رزق الله حنان، شيلي وسام، تنمية الإبداع ودوره في ردة أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمة الحديثة، جامعة سعد، دحلب، البلدة ليومي 18-19، 2011، ص 56.
- 3 - الكبير عامر خضر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة، الدوحة، ط1، 1994، ص 378.

يصب الإبداع الإداري إلى تحقيق أهداف في المنظمة حيث يتمثل أهمها في الآتي

- 1- مراجعة المفاهيم المتعلقة بالإبداع.
- 2- تحديد فيما إذا كانت حاجة للإبداع في المنظمة.
- 3- تحديد إمكانية ومجالات الاستفادة من تطبيق مبادئ و معايير الإبداع بالمنظمة، وذلك للمساهمة في زيادة فعاليتها.
- 4- التعرف على ما إذا كانت هناك استراتيجيات للإبداع في المنظمة.¹

المبحث الثاني: آليات تطبيق الإبداع الإداري.

المطلب الأول: مراحل تسيير الإبداع الإداري.

تتمثل العملية الابتكارية على المستوى الإداري في كيفية حل المشاكل التي تواجه المنظمة وفق مراحل مرتبة تتسم بالمرونة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- مرحلة اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الابتكارية وتحليلها، وهذا يتطلب تحديدها على نحو صحيح عن طريق التغيرات بين الظواهر والأساليب الحقيقية للمشكلة، ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة يصعب فيها التفرقة بين الأمور، فأحيانا ننظر إلى المشكلة على أنها انحراف عن الهدف عندها يجب أن نحدد الأهداف، الانحراف، وما حجمه ومكانه والتوقيت الذي ظهر فيه، وهذه العملية المتمثلة في تحديد المشكلة تحديدا دقيقا تعتبر نصف الحل.

2- مرحلة جمع البيانات:

يتم جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة مهما كانت درجة ارتباطها (أولية ثانوية)، أو بيانات تاريخية أو آنية أو مستقبلية، وصفية أو كمية، رسمية وغير رسمية

3- مرحلة تحليل البيانات:

¹ - المرجع نفسه، ص378.

بعد عملية الجمع تعد مرحلة تحليل البيانات والرباط بينا ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة والحجم الحقيقي لمشكلة وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل أم يتطلب الأمر زيادة تخصص الأمر بأكثر دقة.

4- مرحلة اختبار البيانات:

بعد تحديد المشكلة تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهة المشكلة وعلاجها، الشيء الملاحظ أن إنتاج الحلول والأفكار يأتي في شكل منحني متناقص وذلك ناتج عن استبعاد الحلول التوقعية والغير المناسبة أو الوقتية وادخارها إلى وقت لاحق، وتستمر عملية الاختيار إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب، وكلما كانت البدائل كثيرة كلما كان احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع الوضع المناسب لمشكلة أكبر، كما تجدر الإشارة إلى أن توافر حجم البدائل مرتبط بعقلية المسير خاصة ونحن بصدد دراسة الموضوع على مستوى المؤسسات، كما أنه مرتبط بإمكانيات وقدرات المنظمة.¹

5- مرحلة تقييم البدائل واختيار أفضلها:

تخضع البدائل التي تم التوصل إليها لعملية النقد والتقييم من خلال عرض الإيجابيات والسلبيات وتكاليفها والنتائج المتوقعة، ويتم تقويم كل البدائل على ضوء المعايير التالية:

- توافقه مع أهداف وسياسة موارد المؤسسة.
- كفاءة وفعالية البديل.
- درجة المخاطرة التي تحملها.
- توافقه مع عامل الوقت والسرعة.
- توافقه مع ظروف البيئة الخارجية.

6- مرحلة تطبيق البديل المختار:

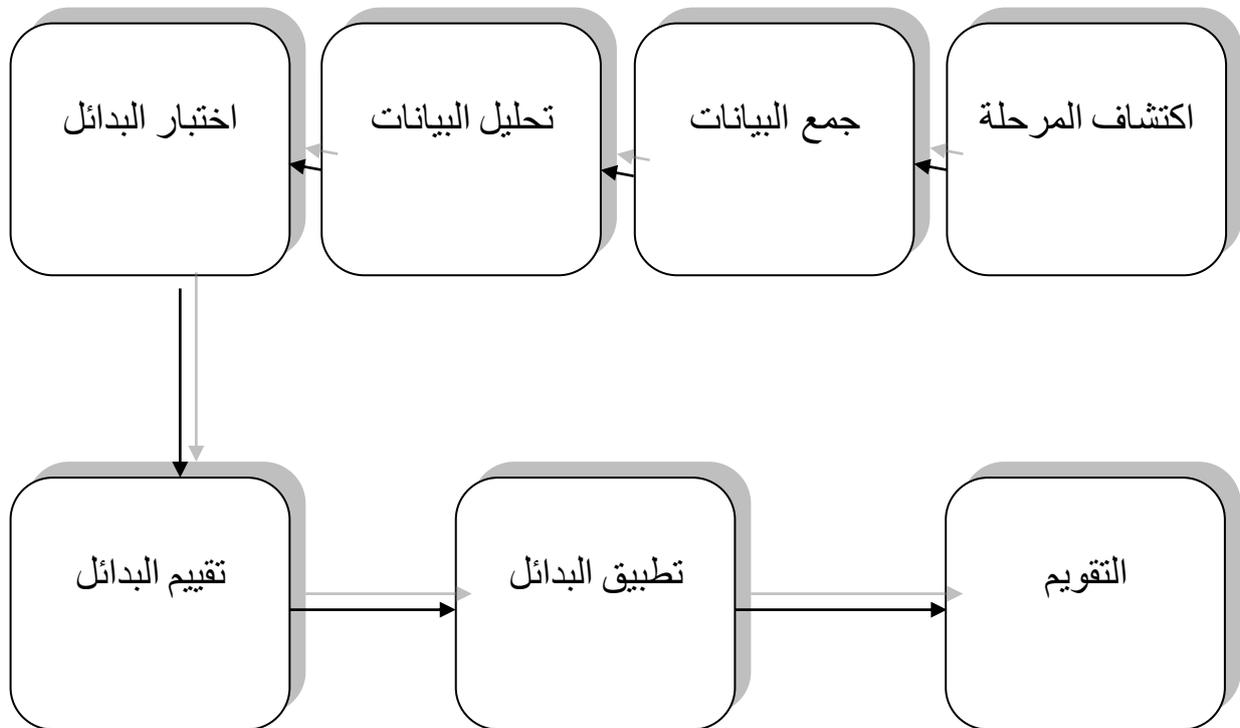
¹ - خميسات نوال، مرجع سبق ذكره، ص 25.

يتم وضع خطة عمل لتطبيق البديل الاستراتيجي ورصد كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البديل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على تنفيذ الخطة في الوقت المحدد لتجنب تغير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يفقد فعالية البديل.

7- مرحلة التقييم:

هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة على تنفيذ البديل، ومقارنته بالنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف على المشاكل التي تسبب عملية التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها، وعملية التقييم تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحقاً في المراحل التي سبقت¹

تلخيص مراحل الإبداع الإداري



1 - المرجع نفسه، ص 26.

المصدر: مركز الخبرات المهنية، المناهج التجريبية المتكاملة، منهج الإدارة العليا والتفكير الإبداعي، الطبعة الثانية.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري وتصنيفها.

للإبداع الإداري خمسة مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري وفعالته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة فيما يلي:

الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج موجودة بغض النظر عن نوعيتها ومثال هذا، كتابة طفل لقصة أو رسومات الأطفال التي تتسم بال عفوية.

الإبداع المنتج أو التقني: يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة الإداري إلى التوصل إلى النتائج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، وينتج هذا النوع من الإبداع نمو المستوى التعبيري والمهارات مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة لمختلف الأنواع والأشكال، ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية أو عمل لوحة فنية.

الإبداع الابتكاري: يتطلب هذا النوع المرونة في إدراك علاقات جيدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة من قبل ومحاولة ربط كأكثر من مجال العلم مع بعضها البعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة

لهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى وتسمى هذه العملية التركيب كما هو الحال في اختراع الآلة واستخدام أساليب إدارية جديدة.

إبداع التحدي: يشير إلى القدرة على اختراق قوانيني ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم متطلبات وأفكار جديدة كتلك التي قدمها لوبر نيكس من إضافات جوهرية في توسيعه لنظرية بطليموس في علم الفلك وإعادة تفسيرها.

الإبداع التخيلي: وهو أعلى مستويات الإبداع، ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، ويترتب عليه بروز مدارس وحركات جديدة، ويظهر ذلك في أعمال أينشتاين في العلوم وبكاسو في الفنون.¹

تصنيفات الإبداع الإداري:

يصنف الإبداع الإداري عموماً إلى ثلاثة مجموعات وهي كالآتي:

- 1- الابتكار الإداري العام:** تتمثل المدارس الإدارية التقليدية و العلاقات الإنسانية الموقفية ابتكارات إدارية عامة، حيث أن كل منها طبعت مرحلة إدارية عامة و متميزة و لا يجد من هذا التمييز تعايش أو تدخل هذه المدارس على مسرح الإدارة الحالية، حيث تمثل هذه التغيرات الانتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى التنظيم المصفوفي لتنظيم هرمي في الوثائق الإدارية وأقفي في الوظائف الفنية، ثم الانتقال إلى التنظيم اللاهربي الأفقي حيث كانت تتزايد الكفاءة والمرونة كذلك.
- 2- إعادة ابتكار الشركة:** إن تزايد المنافسة والتغيرات البيئية الخارجية (هيكل تنظيمي، الزبون، المنافسة، المجتمع) والبيئة الداخلية (رسالة المؤسسة، استراتيجياتها، قدرتها الجوهرية) وتجد المؤسسة نفسها تواجه المصير الأصعب، إما أن تتدهور أو تخرج أو تعيد النظر في افتراضاتها الأساسية فعليها أن تختار بأن تعيد ابتكار الشركة لنفسها، وذلك تجنباً للنافسين الجدد الذين دخلوا السوق بمفاهيم وأساليب جديدة، حيث يتم تجديد وإعادة ابتكار افتراضاتها الأساسية في الجوانب الثلاثة التي أعدها بيتر دوراكز وهي:

¹ - بشرى جميل اسماعيل، الإبداع الإعلامي في الفضائيات العربية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012، ص ص 110-111.

- افتراضات حول بيئة الشركة.
 - افتراضات حول رسالة الشركة.
 - افتراضات حول قدرات الشركة الجوهرية لتحقيق رسالتها.¹
- فلقد اقترح جيوب ركز الدورة المستمرة لإعادة الابتكار من اجل إبقاء الشركة في حالة التجدد المستمر حسب التغيرات في أسواقها حيث أن هذه الدورة يمكن أن تكتشف أن الشركة تفقد نقاط القوة أو تتفاقم فيها نقاط لضعف مع الوقت وما يستوجب إعادة اكتشاف الشركة لتقوية نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف.

3- ابتكار المفاهيم الإدارية: يعتبر هذا المجال الأوسع في الإبداع الإداري لان المفاهيم الجديدة تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا والدنيا والعاملين في جميع المستويات الإدارية ومثال عن ذلك نجد الإدارة الإنتاجية الشاملة في السبعينات وإدارة الجودة الشاملة في الثمانينات والتسعينات إعادة الهندسة والعمال عن بعد والشركة الافتراضية في الوقت الحاضر²

المطلب الثالث: نظريات الإبداع الإداري.

قام عدد من علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات تعرف بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات، والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

1- نظرية (March and Smon 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع الإداري من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، اد تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث ليجاد البدائل فعملية الإبداع الإداري تمر بعدة مراحل هي

1 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار والخصائص والتجارب، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 348.

2 - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 349.

تحديد فجوة الأداء، البحث والوعي بالمشكلة، إيجاد البدائل، تم مرحلة الإبداع، حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية.

2- نظرية (Burns and Stalker): وكانا أول من أكدوا على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال متوصلا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم بيئة العمل سريعة التغيير، كما أن النمط العضوي يقوم على طريق مشاركة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

نظرية (Wilson,1966): قد بين عملية الإبداع الإداري من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إيجاد تغييرات في المنظمة، وهي إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب، تم توليد المقترحات وتطبيقها. فافترض أن نسبة الإبداع الإداري في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات الغير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع الإداري بصورة جماعية. وعدم ظهور صراعات كما أن للحوافز تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات، وزيادة مساهمة اغلب اعضاء المنظمة.¹

4- نظرية (Harvey And Mill .1970) قد استفادا مما قدمه كل من (March and Simon) و (Burn and Stalker) فا نصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام المنظمة للحلول الروتينية أو الإبداعية فقد وضعوا أنواع للمشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية أي المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها أي كيفية استجابة المنظمة، أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل الأمثل أو إعادة التعريف، بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب. إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم

¹ - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص ص34-35

التصدي لها سابقا، بينما تسعى لاستحضار حلول الإبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات الغير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية العضوية.

5- نظرية (Hage and Aiken): تعد من أكثر النظريات شمولية اد أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع الإداري فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرته على انه تغيير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في اضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع الإداري كالآتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة
 - مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي
 - مرحلة التطبيق: أي إيجاد الحلول الإبداعية وتطبيقها مع الاستعداد للاحتمال ظهور المقاومة.¹
- 6- نظرية (Zaltman and Others)**: تنظر هذه النظرية للإبداع الإداري كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدئ، مرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية و يعتبر على انه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنى ووصفوا الإبداع الإداري على انه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (hage and aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات مثل: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.²

المطلب الرابع: استراتيجيات الإبداع الإداري.

ويقصد باستراتيجيات الإبداع الإداري السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات:

1- نموذج الإدارة بالأهداف: تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من

خلال التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها، ويركز نظام الإدارة

بالأهداف على الرؤساء والمرؤوسين، كم يساعد نظام المدراء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح

¹ - المرجع نفسه، ص.ص 35-36.

² - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 36.

من خلال قاعدة معلومات سلمية تتعلق بالترقية ودفع التعويضات، من خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فان ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والانجاز وهكذا تتوفر الفرصة للإبداع.

2- التطوير التنظيمي: إن التطوير التنظيمي يركز على الأفراد والعلاقات، والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، ا دان يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمييار تنظيمي أساسي وهوي ساعد أيضا على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير في المنظمة وذلك بهدف ضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع.ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح والصيانة أهداف عامة وشاملة.

3- التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة،فالترويج الإبداعي الإداري تصميم وحدات تنظيمية ذات تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل:إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

4- الدورية: وهو القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة فمن الأمثلة على هذه الإستراتيجية هو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في البيئات التشغيلية متشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب أو المراكز التي تمتلك إمكانيات إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازن للجماعات التي تعمل على حل للمشكلة أو المشكلات المتشابهة.¹

المطلب الخامس: مقومات ومعوقات الإبداع الإداري.

1- البناء التنظيمي: يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد أحد الباحثين وهو جلاس مان بأن هناك علاقة بين الإبداع وإمكانية حرية اختيار الفرد في تقرير الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أدائه لعمله والتي لها تأثير ايجابي على الفرد في مجال الإبداع الإداري الأداء الإبداعي المعني أنه كلما شعر الفرد بعدم وجود تأثير ضغوط الوقت كلما أتيح له التفكير في المشكلة بصورة

¹ - سيد عبد،التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ص ص17-18.

متأنية من العمل على تحديدها تحديدا دقيقا وبالتالي يؤدي ذلك إلى طرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجة المشكلة .

ويكون الأفراد أكثر إبداعا في أدائهم لعملهم عندما يستطيعون إدارة وقتهم بفاعلية ويجدون الوقت للمشكلة والحلول الممكنة لها.

ويؤكد بعض الباحثين أن التأثير الإيجابي للمواقف على الفرد يؤدي إلى أفضل أداء للمهام التي تتطلب حلولاً إبداعية لمشكلات العمل التي تواجهه على عكس الفرد الذي يفرض عليه الوقت أو أنه لم يجد الوقت الكافي لمعالجة المشكلات أو أنه لم يتعرض لموقف أو مواقف إيجابية أو أنه يتعرض لمواقف سلبية ضاغطة عليه تؤثر على أدائه بشكل إبداعي، وهناك تأكيد من بعض الباحثين على أهمية التغذية المرتدة الملائمة عاملاً هاماً في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين أما النوع الثاني من التغذية فهي التعديدية الحيادية وهي التي لا تقدم معلومات ذات قيمة أو أهمية للأفراد عن أدائهم .

أما بالنسبة للتغذية المرتدة السلبية فهي التي تحتوي على معلومات من شأنها أن تعيق عملية الإبداع لما تتضمنه من البناء والتغذية إلى جانب حوافز كالمكافآت والترقيات.¹

2- المهارات الفردية: يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات الإبداع عنصراً مهماً بالنسبة لأداء الفرد وفي حل المشكلات حيث أن هذه المهارات تعطي فرصاً أكثر لإنتاج أساليب عديدة في الأداء وطرح حلولاً وبدائل متنوعة وتساوم على إثراء خبرات وصقل مهارات الفرد فقد قامت أما بابل بالعديد من الدراسات التي تتصل بالإبداع في عدة مجالات كالإقتصاد وإدارة الأعمال ووجدت من هذه الدراسات أن الأداء أو الإنتاج الإبداعي يحتاج إلى أكثر من القدرة والحركية المعرفية حيث حددت للأداء والإنتاج الإبداعي ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

1- الدافع الداخلي لا نجاح المهمة .

2- المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به.

3- المهارات المتعلقة المتوفرة لدى الفرد المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

¹ - حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، الجزائر، 2007، ص ص 74 - 75.

وأكدت أما باول أيضا أن الدوافع الداخلية أكثر العوامل أهمية في الإبداع حيث أن المبدعين يقومون بأعمالهم الإبداعية لتحقيق هدفين هما:

- المهمة وتحقيق الذات.

- الرضا عن الذات.

وتؤكد أيضا أن الدوافع الداخلية ضرورية ومهمة للإبداع لأنها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في المجال الذي يعمل به والذي يمكن تنميته عن طريق النظام التربوي والخبرات التعليمية التي يعيشها الفرد بما يساعد على نماء ثقة الفرد بنفسه في أدائه وبالتالي تحفيزه نحو العمل نحو العمل الإبداعي.¹

3 - الإجراءات وأنظمة العمل: حيث تسهل البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين إذ روي فيها تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين والتعقيد. وإذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية فسوف كون عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم حيث توجد الكثير من المنظمات والأجهزة الإدارية في الوطن العربي عاجزة عن معالجة الكثير من المشكلات في كثير من نشاطاتها، فلعل ذلك يرجع إلى أنها مليئة بعقول لا تريد التجديد والتحديث وقد يرجع ذلك لخوف القائمين عليها من تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، الأمر الذي قد يوقعهم في حرج أمام القيادات العليا لاعتقادهم أن التشدد في إتباع الأنظمة والإجراءات حماية لهم من المساءلة قبل الإدارة العليا في التنظيم.²

4- الاتصالات: والاتصالات كذلك تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم روحهم المعنوية، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفصلونها في رؤسائهم ومد رآئهم، إلا أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد مثل : استماع المدراء إلى

¹ - عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري، في المنظمات، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 620، مسقط، 1995، ص ص 29-34.

² - المرجع نفسه، ص 35.

العاملون وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم وإعطائهم المعلومات التي يدونها لإتمام أعمالهم، والهدف هنا هو توفير الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة التي تتدفق يوميا في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات إلى بداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

5- نمط القيادة: وتتمثل القيادة بالشخص الذي جماعات العمل سواء كان رئيسا أو مديرا أو مشرف وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها.

يعتبر تطورا للعملية الإبداعية وارتقاء بإمكانها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي ودعمها وتشجيعا لإبداع العاملين، وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداع.

- فالفائدة المبدع هو شغله مجدد يبحث دائما عن أهداف ورسائل جديدة.
- يوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة.
- إنسان يرفض أن يكون سجيناً للروتين، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العميقة.
- نزعتة استطلاعية يحدد خطواته المستقبلية وهو رجل يبحث دائما عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار والأشياء تفكيره متشعب غير منالي.
- إن الأداء إلا بداعي للعاملين محتاج إلى توفير المناخ التنظيمي الصحي وهو أحد المهام الرئيسية للقياديين.¹

6- الحوافز: تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حدث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية وعليه ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات من خلال الحوافز المادية والمعنوية. فالحوافز لها أثارها في تشجيع الوظيفي على الإبداع والمبادرة والتجديد وبدل مزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، حيث يعتبر غياب المكافأة المادية والمعنوية المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري.

¹ - هيجان عبد الرحمن بن أيوب، مقومات الإبداع الإداري في المنظمة السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 1، ص 61-62.

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال وظروف وطريقة منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها عن طريق الإبداع وتقييم الأفكار الجديدة وكان الشخص المعني في حاجة لهذا الحافز.

7- قلة الثقة: تعد الثقة بالعاملين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل. فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهداً ليكون أهلاً لها فالعاملون الذين يثقون بأن مديريهم سيؤتيهم فعلاً لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفزون الثقة للعمل وعلى العكس من ذلك إذا شعر العاملون بعدم الثقة لهم سوف لن يهتم بعملهم خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون أخذ مرافقة على ذلك.

8- التدريب: يعد التدريب أحد العوامل العامة التي تساعد على الإبداع الإداري وما يتعلق بالإبداع الوظيفي المميز أو الإبداعي، خصوصاً وإن المنظمات الثالثة أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة مع دخول ألفية الثالثة والاتجاه المتزايد نحو العولمة حيث تشير توقعات علماء الإدارة والموارد البشرية إلى ظهور اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات لخدمات والأعمال تختلف تماماً عن الطرق التنظيمية التقليدية من حيث الشكل والمضمون والوظيفة وترتب على ذلك أن أصبح الاتجاه الواضح والسائد هو الاهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع في منظمات أعمال لكون مداراة بواسطة فرق مجموعات عمل.¹

معوقات الإبداع الإداري:

وعلى الرغم من أن الإبداع الإداري يعد مهماً للمنظمات سواء لبقائها أو لنموها أو زيادة الفرص التنافسية لها. يضاف إلى ذلك ما يحققه الإبداع من الرضا الوظيفي للموظف ويجعله يشعر بأنه جزء من المنظمة التي يعمل بها إلا أن هناك العديدة من المعوقات التي تعوق الوظيفة أن يكونوا مبدعين آرائهم استعداداً ورغبة بالمشاركة بمقترحات إبداعية.

¹ هيجان عبد الرحمن بن أيوب، المرجع السابق، ص ص 62-64.

1- المعوقات العقلية: تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات وضعف النظرة السطحية للمشكلات و الأمور المهمة وإتباع عادات التفكير النمطية والقيود وقلة الحركة الفكرية.

2- المعوقات الانفعالية: مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطر والاستغلال في التفكير والانفعال قوة دافعية ودفع الفرد إلى تنويع سلوك حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر إلي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو الثلث فقد تنسب في الحد من الإبداع

3- معوقات الدافعية: أثبت الأبحاث أو توصل الفرص الجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزا ضد الأفكار الجديدة.

4- المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطة، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب.¹

المطلب السادس: تنمية الإبداع الإداري.

تعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التنمية والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علميا، فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات والأزمة لتحقيق أهداف المنظمة وأساليب العمل وطرائقه مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص

¹ سويدان، طارق محمد، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2004، ص ص 86-87.

الإبداع والتنمية، فالإبداع لا يحدث بشكل لغوي ولكن يتطلب إحداثه وتوفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجيع على ذلك إذ تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب مستوى النظافة، ومستوى الصيانة الإضاءة، التهوية والتكييف، الرطوبة وسائل الاتصال من الأجهزة الهاتف والفاكس ولوازم العمل المكتبية ووسائل السلامة وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفعالية في تحقيق الشيء والملل والتوتر والإرهاق. ومن لم ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وهيئة الفرص للإبداع والابتكار.

أما الظروف المكانية غير مريحة فتؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعد بمنزلة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتحقق فرص الإبداع والابتكار.¹ ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي يمثل فيما يأتي:

1- الانتماء والولاء الوظيفي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري فالفرد

الذي يجب منظمته يتفان في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره²

2- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق

الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم فوائدها ومنافعها.

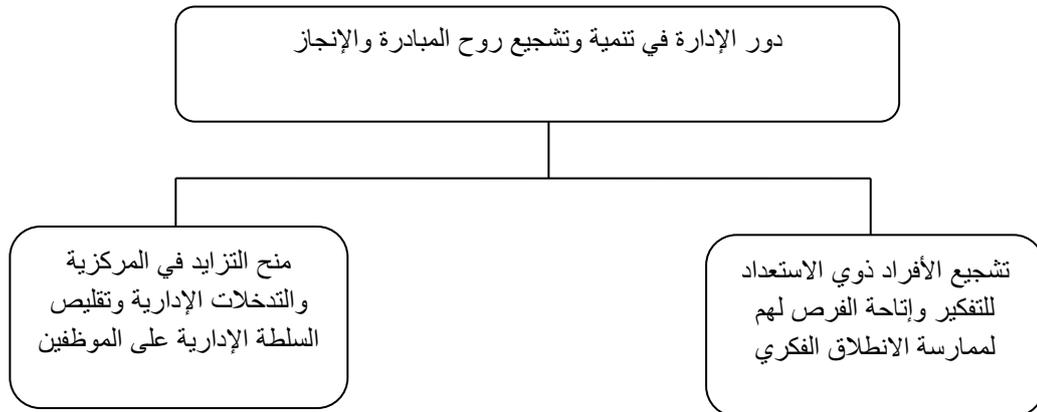
3- إتباع المنهج العلمي: وهو يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنبا

للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدر الوقت من الجهد والتكلفة

¹ العيسى غزير سعد عبد الله، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002، ص 77.

² المطيري نواف بن جاد الجبريني، التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002، ص 56.

- 4- **الإيمان بالرأي والرأي الآخر:** يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس أحيانا على أنماط العمل الإداري.
- 5- **الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة:** مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة ومن ثم يرفع الرشح المعنوي والرضا الوظيفي ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التوظيفي المشجع على ذلك.
- 6- **الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر:** من أهم مراحل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.¹



المصدر: محمد المحمدي الماضي، المستجدات العالمية وأثارها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والأفكار، الملتقى الدولي حل تنمية المهارات الخاصة القيادية لمديري منظمة الأعمال الخاصة، القاهرة، 2007، ص 90.

¹ - المطيري نواف بن جاد الجبريني، المرجع السابق، ص 60.

خلاصة الفصل:

إن الإبداع الإداري هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المنظمة بل هو مطلوب الأساسي من أجل مواظبة كافة التغيرات والمستجدات والنهوض بمستوى المنظمات والعاملين فيها لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها.



الفصل الثاني تطوير إستراتيجية العلاقات العامة



تمهيد:

شهدت العلاقات العامة والتي تعتبر كنشاط تمارسها المؤسسات وكأحد الفروع الاجتماعية تطورا سريعا منذ بداية القرن الحالي، وهذا راجع إلى التعقيد المتزايد الذي يتميز به المجتمع الحديث، وكذا الاهتمام بالفرد وتعمقه في دراسته، وعلى الرغم من ذلك فإن نشاط العلاقات العامة في البلاد العربية ومعظم الدول النامية من الموضوعات التي لم تلق اهتماما كافيا من البحث والدراسة وذلك لعدم اقتناع الكثير بالدور الذي تؤديه بالنسبة للمؤسسة وهامشية الدور الذي تلعبه كل من إدارات العلاقات العامة في خلق استراتيجيات والعمل على تطويرها لأجل منافسة غيرها.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرف على ماهية العلاقات العامة والتطرق إلى استراتيجياتها.

المبحث الأول: مفاهيم حول العلاقات العامة.

المطلب الأول: نشأة وتطور العلاقات العامة.

يعتبر نشاط العلاقات العامة بإطاره العام نشاطاً قديماً جداً إلا أنه يمكن القول بأن جذور العلاقات العامة بشكلها ومعناها الحديث تعود إلى عام 1802م حيث يذكر أن الرئيس الأمريكي الثالث توماس جيفرسون أول من استخدم اصطلاح العلاقات العامة في رسالة السابعة الموجهة إلى الكونغرس وأشار الآخرون إلى أن ذلك كان في عام 1807م

ويذكر هوفردية أن أول من استخدم مصطلح العلاقات العامة الأمريكي دورمان أيتون وذلك في عنوان محاضراته (العلاقات العامة وواجبات المهن الشرعية) و الملقاة في مدرسة يل للقانون عام 1982م، كما استخدم اصطلاح العلاقات العامة عام 1906م، وكذلك في عام 1913م من خلال أحاديث مديري السلك الجديد في بليتمور وأوهايو حول (السكك الحديدية ومشكلات العلاقات العامة) وفي رأي الدكتور علي عجوة أستاذ العلاقات العامة في كلية الإعلام بجامعة القاهرة) أن لأول من استخدم تعبير العلاقات العامة هو تيودرفيل رئيس شركة التلفزيون والتلغراف الأمريكية عام 1908م، حين ظهر هذا التغيير على رأس تقرير الشركة المتضمن تأكيد حرص رئيس الشركة على مراعاة مصالح الجماهير وتجنب ما يتعارض مع هذه المصالح.¹

قد نشأت العلاقات العامة في كنف الشركات التجارية التي آمنت بأن إرضاء الجماهير كفيلاً بالمحافظة على مركزها، فقد نمت من طفل صغير في نهاية القرن التاسع عشر حتى أصبحت شقيقة للإعلان في منتصف القرن العشرين وبذلك أصبح نشاط العلاقات العامة جزءاً لا يتجزأ من نشاط المؤسسات والشركات التي تسهر للحصول على ثقة الجمهور وتأييده مما حدا بأصحاب الأعمال رؤساء المؤسسات إلى استخدام أخصائيين في العلاقات العامة، واستخدم وسائل الإعلام كوسيلة اتصال للتأثير على الجماهير بمختلف أنواعها.

¹ - عبد الناصر أحمد جرادات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2009، ص 28.

ومنذ عام 1919م وخاصة بعد الحرب العالمية الأولى، ازدادت المنشورات والأبحاث عن العلاقات العامة، كما أصبح لها قواعد وأصول ومبادئ أخلاقية ومهنية بفضل إنشاء جمعيات للعلاقات العامة كجمعية العلاقات العامة الأمريكية، والمعهد البريطاني. العلاقات العامة وغيرها من المعاهد والجمعيات العلمية، ومع زيادة الاهتمام هذا النشاط زاد عدد الكليات والمعاهد التي تدرس موضوع العلاقات العامة ضمن برامجها الدراسية ومنح الشهادات العليا في هذا الموضوع، كما زاد وجود أجهزة مستقلة للعلاقات العامة في العديد من المؤسسات و الشركات.

والجدير بالذكر أن من أشهر المشتغلين بالعلاقات العامة وساعد على تطويرها وإرساء قواعدها ووضع الكثير من مبادئها خلال رحلته مع هذه المهنة هو إينلي والذي يستحق فعلا لقب (أبو العلاقات العامة) حيث كان من الأوائل الذين نادوا بعدم جدوى الترويج ما لم يصاحبه أفعال طيبة كما أنه أول من استخدم الإعلان كوسيلة من وسائل العلاقات العامة لتحقيق أهدافها، فهو أول من وضع أسس العلاقات العامة لأغلب مديري الشركات حيث فسرها بأنها عملية مزدوجة الاتجاه تبدأ بمعرفة اتجاهات وأراء الجمهور ونشر الحقائق والمعلومات عن الشركة بصدق وأمانة والتي على ضوئها تقوم الشركات بإعادة النظر في خططها وسياساتها بما يتفق مع اتجاهات الرأي العام والمصلحة العامة.

كما يعد إدوارد بيرينز من أبرز الشخصيات بعد إينلي في نوع العلاقات العامة إلى الإمام، وهو أو من استخدم عبارة (مستشار العلاقات العامة) عام 1920م.¹

¹ - عبد الناصر أحمد جرادات، المرجع السابق، ص 29.

المطلب الثاني: مفهوم العلاقات العامة وتعريفها وأسباب الاهتمام بها.

لقد استخدم اصطلاح العلاقات العامة في أواخر القرن التاسع عشر، إلا انه أصبح شائعاً بمعناه الحديث في منتصف القرن العشرين وذلك من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وقد تمثل ذلك في العديد من الدراسات والمؤلفات العربية والأجنبية وفي اتساع ممارسة هذا النشاط من قبل المؤسسات العامة والخاصة في أنحاء العالم، وإن جوهر العلاقات العامة يقوم على التفاهم الإنساني وإقامة العلاقات الحسنة بين أطراف لها مصالح مشتركة بين أية مؤسسة سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية أو اجتماعية أو سياسية، وبين جمهور تلك المؤسسة كعلاقة شركة الخطوط الجوية مع جمهور المسافرين على طائراتها.

إن مشكلة كل مؤسسة مهما اختلف نشاطها وأهدافها هي أن تستكشف تلك الأنشطة، وإن تعرف آثارها الاجتماعية، فإذا كانت تتعارض مع الصالح العام ورضا الجماهير فعليها أن تجد الطرق والوسائل لتعديلاً لتصبح في خدمة الصالح العام، ومن ذلك يتضح أن العلاقات العامة هي تلك الجوانب من سلوك المؤسسة التي يكون لها آثاراً اجتماعية بهدف رعاية الروابط الإنسانية والسلمية في المجتمع وكسب تأييد الجماهير وضمان التفاهم التام بين المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأنواعها، كما يمكن القول بأن نشاط العلاقات العامة يهتم بالكشف عن الأسس والمبادئ التي تساعد على إقامة الروابط الودية والسلمية، بين فئات الجماهير من ناحية وتلك المؤسسات من ناحية أخرى. فالعلاقات العامة هي النشاط الذي يقوم على توطيد الثقة والتفاهم المتبادل بين طرفين الحاكم والمحكوم، القائد وشعبه، الكوة والجماهير، المؤسسة وجمهورها (لكي يتحقق ذلك على وجه الأكمل) بين أية مؤسسة أو هيئة باختلاف أنواعها: سواء كانت حكومية أو خاصة أو تجارية أو اجتماعية أو سياسية أو دينية، سواء كانوا عاملين أو مساهمين أو مستهلكين أو مجهزين أو أفراد المجتمع المحيط بالمؤسسة بشكل عام من جهة أخرى.¹

¹ - عبد الناصر أحمد جرادات: مقدمة في العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، د ط، ص 11.

يتبين من خلال ذلك أن العلاقات العامة هي حلقة وصل بين المؤسسة والجمهور ذوي العلاقات معها، فالمؤسسة اليوم بجميع أنواعها تبدل كل الجهود لتكون سمعتها جيدة لدى جمهور لتكسب رضاه وتعاونه معها بحيث للعلاقة العامة دور فعال في خلق الصلات الطيبة وتكوين السمعة الحسنة فهي تتميز بأنها اتصال ذو اتجاهين.¹

وعليه سنستعرض أبرز التعاريف التي تناولها خبراء العلاقات العامة وقبل أن نتناول أبرزها لا بد من التأكيد على أن مفهوم وتعريف العلاقات العامة بتجميع نحو أكثر من تسعين تعريف لأكثر من خمسين خبيراً في هذا المجال وإذا كان بالنسبة للخبراء والمتخصصين المنشغلين بالعلاقات العامة يرون أنهم مروجون أكثر منهم أخصائيين في التوفيق والمصالحة والتفاهم، أي أنهم يرون أنفسهم أصحاب مهمة وواجب رئيسي وهو اكتساب تأييد الجمهور بأي ثمن وسياساتها اتجاه الرأي العام وبالعكس.

وأبرز تعاريف العلاقات العامة نجملها فيما يلي:

- عرفت جمعية العلاقات العامة الفرنسية بأنها: "التجمع ما بين مفهومي الإعلام والعمل يعطي فكرة واضحة ن المقصود بجمهور المؤسسة"
- في حين عرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة بأنها: " جهود مخططة ومستمرة تهدف إلى إيجاد تفاهم وإقامة العلاقات القوية بين المؤسسة وأفرادها أو أي مجموعة من المجموعات أو الأفراد او المؤسسات وما ينتج عن هذا التفاهم من إقامة سمعة طيبة وعلاقات مستمرة.
- كما عرفت العلاقات العامة من وجهة النظر الأمريكية بأنها: "هندسة بشرية تقوم على الصيغ الإعلامية المحببة قد يصلح لها الشعار المعبر (ابتسم دائماً) وأحياناً تتم العلاقات العامة بعمل خفي ومندرج نحو معرفة أفضل وطريقة تعاون من اجل مصلحة العمل".²

¹ - عبد الناصر أحمد جرادات ، المرجع السابق، ص 12.

² - بسام عبد الرحمان الجرايدة، إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013 ص 34.

• ويعرفها قاموس ويستر الوالي بأنها: "مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتخاذ أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من اجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسلمية مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين والمستخدمين وجملة الأسهم وكذلك الجمهور بوجه عام/ وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكسب رضاه.¹

وهناك تعريف شائع للعلاقات العامة أو أكثر نوعية عرضته كلية العلاقات العامة الأمريكية، ونشير فيه إلا أن العلاقات العامة وظيفة إدارية تقيم اتجاهات الجمهور وتحقق تناسق سياسات وتصرفات الفرد أو التنظيم مع المصلحة العامة وتعد برنامج للفوز بثقة الجمهور وتقبله للمؤسسة" وفي تعريف آخر عرفتها جمعية العلاقات الدولية بأنها: " فن وعلم تحليل الظواهر والتنبؤ بنتائجها لإرشاد قادة ومديري المؤسسات إلى ما يجب عمله طبقا لبرامج وأعمال مخططة لتساعد على تحقيق مصلحة المؤسسة وجمهورها".

وقد عرفها ميلتون " بأنها الأداء الصادق والإعلام عنه".²

فقد بين جريز ويلد في نشرته الدورية أنباء العلاقات العامة: " هي الوظيفة التي تقوم بها الغدارة لتعديل الاتجاهات وتحديد خطط وسياسيات المؤسسة بما يتفق مع مصلحة الجمهور وتنفيذ البرامج الهادفة إلى توطيد ثقة الجمهور مع المؤسسة وكسب رضاه وتفاهمه".

عرفها إدواردل سيرفين بيرنيز بالعلاقات العامة التوصل بالمعلومات عن طريق الإقناع والملاءمة بين سياسيات المؤسسة واتجاهات الجمهور للحصول على التأييد العام لأهداف المؤسسة ونشاطها.

¹ - فهمي محمد العدوي ، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص17.

² - المرجع نفسه، ص 19.

وفي تعريف آخر لكاتبين كانفليد ومور للعلاقات العامة بأنها: "فلسفة اجتماعية للإدارة التي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة والهادفة إلى ضمان الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، وذلك باستخدام الإيصال ذي الاتجاهين بين الطرفين".¹

كما تناول موضوع العلاقات العامة عدد من الأساتذة العرب في العديد من مؤلفاتهم، فهي بنظر الدكتور محمد محمود الجوهري "مسؤوليات وأنشطة الأجهزة المختلفة في الدولة، سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية، للحصول على ثقة وتأييد جمهورها الداخلي والخارجي، وذلك بالأخبار الصادقة والأداء النافع الناجح في جميع مجالات العمل وفقا للتخطيط العلمي السليم حتى يصبح ملها مرشدا أو هادفا ومميزا في بناء الوطن ورسم سياسته في إطار ميثاقها الوطني.

ويعرفها الدكتور إبراهيم إمام بأنها: "فن معاملة الناس والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم، ومعنى ذلك ببساطة هو كسب رضا الناس بحس العاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الإنسان في المجتمع"

وعن العلاقات العامة في القطاع العام والاشتراكي يقول عنها الدكتور عبد المالك عودة أستاذ العلاقات العامة في جامعة القاهرة بأنها عمليات إعلام تهدف إلى شرح تفاصيل وأهداف نشاط الإدارة الحكومية وقيامها بتحمل أعبائها ومسؤولياتها ونجاحها في تحقيق هذه الأعباء والمسؤوليات وبيان الأسباب التي أدت في بعض الأحيان إلى عدم تحقيق تلك النتائج".²

أسباب الاهتمام بنشاط العلاقات العامة:

نتيجة للتطور والتقدم الحاصل في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ظهرت الحاجة إلى قيام الإدارات والمؤسسات بأداء نشاط العلاقات العامة على أساس علمي ومدروس، حيث إن في ذلك استجابة علمية للأسباب الآتية:

¹ - عبد الناصر أحمد جرادات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص ص 19-20.

² - عبد الناصر أحمد جرادات، مقدمة في العلاقات العامة، المرجع السابق، ص ص 17-18.

1- التوسع الصناعي والتقدم التكنولوجي:

على أثر التطور الصناعي وتوسعه واتساع رقعة النشاطات الاقتصادية ازداد التنافس بين المؤسسات والمنظمات الصناعية والتجارية، ورافق ذلك التطور توسعا في الإنتاج الكبير الذي يستلزم أسواقا كبيرة للتصريف في ظل أجواء المنافسة الشديدة وتطورا بوسائل الإعلان والترويج والدعاية. ففي هذا يكون لإدارة العلاقات العامة دور كبير من خلال تعاونها مع إدارات الإعلان والترويج والأبحاث والتسويق حيث تمدها بالوثائق التي تتضمن حالات تطبيقية ناجحة من أنشطة الترويج لسلع المؤسسة وخدماتها وتطلعها على ردود فعل الجماهير اتجاه السلع والخدمات الجديدة.

2- دور نقابات العمال:

وافق التطور الصناعي ظهور تجمعات و نقابات عمالية أخذت تلعب دورا هاما في عملية الإنتاج وتوجيه جمهور العمال، وأصبح لهذه النقابات قوة مؤثرة تشارك في توجيه العمل بالمؤسسة، مما يتطلب الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المؤسسة والنقابة بشكل يخدم المصلحة العامة.¹

3- دور الحكومة في الإنتاج:

يمكن النظر إلى الحكومة أو الإدارة العامة على أنها تأكيد لاستمرار الحياة اليومية في الدولة بوحدها المختلفة، وأصبح تدخل الحكومة المباشر أو الغير مباشر في تنظيم الاقتصاد الوطني أمرا لا بد منه من خلال إشرافها وتنظيم أعمال المؤسسات وإصدار القوانين واللوائح المختلفة التي تحدد طبيعة العلاقات بين الإدارة والعاملين من ناحية والتطور في النظم الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى، فهنا تلعب العلاقات العامة دور مهم في توضيح هذه العلاقات.

¹ - عبد الناصر أحمد جرادات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص 51.

4- دور الرأي العام وأهميته:

نتيجة لتطور المجتمعات وتقدمها بدأت تحترم إرادة الإنسان وحقه في التعبير عن رأيه دون وساطة أو وصاية.

فقد أصبح المواطن قوة لا يستهان بها، وأصبحت أجهزة الحكم في خدمة هذا المواطن، الذي تدور حوله كل سياسات الإنتاج والتسويق والخدمات وغيرها.

كما أصبح للرأي العام قوة وتأثير ودور أساسي في قيام الحكومات وإسقاطها مما دفع الحكومات والمؤسسات إلى الاهتمام بالرأي العام من خلال شرح سياستها هذه تهيئة أذهان الجمهور وتهيئته لقبولها وتأييدها.

5- تقدم وتطور وسائل الاتصالات:

تلعب عملية الاتصالات دورا أساسيا في تسهيل أو تعقيد عملية أداء الفرد لعمله من خلال تأثيرها على رغبات وآراء العاملين والجمهور الخارجي.

وتعتبر وسائل الاتصال جوهر عملية العلاقات العامة حيث تهدف إلى تحقيق التفاهم المشترك بين أفراد المؤسسة وإدارتها من جهة وبين المؤسسة وجمهورها الخارجي من جهة أخرى.

6- العلاقات العامة والسلوك الإنساني:

من خلال نظرة منطقية شاملة تقوم على التحليل المنطقي والموضوعي التي تهتم بالإنسان والمجتمع معا، أعطى للعلاقات العامة دفعة قوية إلى الاهتمام حيث قام علماء النفس والاجتماع والرأي العام بدراسة سلوك الأفراد والجماعات والمجتمعات للوقوف على أساليب التأثير والتأثر وطرق التغيير والتحول في القيم والمفاهيم والعواطف والمشاعر وفي السلوك والتفكير¹.

¹ - عبد الناصر أحمد جرادات، المرجع السابق، ص 52، 53.

المطلب الثالث: خصائص ومجالات العلاقات العامة:

تتضمن تعريفات العلاقات العامة العديد من الأفكار والعناصر المشتركة وعلى ضوء مراجعة هذه التعريفات يمكن أن نحدد أهم خصائص العلاقات العامة على النحو التالي:

- 1- العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية قليلة الأهمية بل تشكل عنصرا أساسيا في أنشطة المنظمات فهي ضرورية في جميع المنشآت وعلى مختلف المستويات يفرضها المجتمع الحديث.
- 2- العلاقات العامة وظيفة إدارية أساسية من وظائف الإدارة وهي وظيفة مستمرة ومخططة، لا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية كردود أفعال آنية لمواجهة المشكلات والأزمات التي تواجه المنظمة.
- 3- العلاقات العامة وظيفة استشارية لأنها تقدم للإدارة العليا مشورتها العامة في كيفية التعامل مع الجماهير وتنفيذية لأنها تنفذ خطط العلاقات العامة وبرامجها وحملاتها.
- 4- العلاقات العامة وظيفة اتصالية ذات تأثير متبادل حيث تحكمه وجهة نظر الجماهير للإدارة العليا وتعكس وجهة نظر الإدارة لكافة الجماهير المعنية من خلال استخدام طاقة الوسائل والأشكال والقنوات والأساليب الاتصالية المتاحة للمنظمة.
- 5- الرأي العام هو مجال العلاقات العامة وهدفها الأساسي من خلال التأثير على اتجاهاته وكسب تعاطفه وتأييده فيما يحقق الصالح العام للمنظمة ولجماهيرها المعنية.
- 6- تعتمد العلاقات العامة في ممارسة أنشطتها على الأسلوب العالمي القائم على الدراسات والبحوث المستمرة والتخطيط العلمي السليم فهي ليست نشاطا عشوائيا.¹

مجالات العلاقات العامة:

¹ - فهمي محمد العدوي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

دخلت العلاقات العامة في جميع مجالات و في كثير من المؤسسات يمكن توضيح بعض مجالاتها في الآتي"

- 1- **الميدان الاقتصادي:** تقوم المؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح بإنشاء قسم خاص لإدارة العلاقات العامة يرأسه عادة مدير متخصص.
- 2- **الميدان الاجتماعي:** بدأت المؤسسات الاجتماعية في الاهتمام بالعلاقات العامة على الرغم من أن معظمهم لا يعتمد على الخبراء لرسم وتنفيذ خطط العلاقات العامة وتكتفي بإسناد العلاقات العامة إلى مديري المؤسسات.
- 3- **الميدان السياسي والإداري:** تطورت العلاقات العامة في هذا الميدان تطورا كبيرا حتى أصبح لها إدارات في معظم الوزارات وتقوم هذه الإدارات بعملية الربط بين الوزارات والجمهور.
- 4- **الميدان الدولي:** تستعمل العلاقات العامة في المؤتمرات الدولية ويتوقف نجاح هذه المؤتمرات على قوة برامج العلاقات العامة في المؤتمرات. إن التفاهم والثقة المتبادلة بين الدول عن طريق مندوبيهم خطوة إيجابية نحو السلم العالمي والتفاهم الدولي، وإزاء هذه الأهمية والدور الكبير برزت وازدادت فعالية العلاقات العامة دوليا.¹

المطلب الرابع: وظائف ومبادئ العلاقات العامة.

¹ - أحمد كمال أحمد، العلاقات العامة في المجالات الاجتماعية والإنسانية، دار الحمامي، مصر، د ط، 1967، ص 18.

لوظائف العلاقات العامة صبغة مشتركة ومضمونها العام لكنها تتفاوت بتفاوت الحقول والمجالات التي تعمل من خلالها وفي مجال تحديد وظائف العلاقات العامة يشير Robinson إلى الوظائف الآتية:

- 1- قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير التي لها صلة بالمنظمة.
- 2- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها، وقبول هذه الجماهير للمنظمة وخططها وسياستها والأفراد العاملين فيها.
- 3- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بها.
- 4- تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية إلى كسب رضا الجماهير،

أما Cuthip Center and Broon فيشيران في مجال تحديد الوظائف العامة للعلاقات العامة إلى ثلاثة وظائف رئيسية هي:

- 1- تسهيل تأمين وتدفق الآراء الممثلة للجمهور إلى المنظمة لإيجاد التوازن بين السياسات والعمليات التنفيذية من ناحية واحتياجات الجمهور من ناحية أخرى.
- 2- إطلاع المسؤولين في المنظمة على الطرق والوسائل المثلى لتنفيذ البرامج العلمية والتنفيذية والاتصالية بهدف مضاعفة درجة القبول نحو المنظمة.
- 3- تقييم المشورة وتنفيذ البرامج المعدة بهدف توسيع دائرة التفاعل بين السياسات والعمليات التنفيذية (والاتصالية بهدف مضاعفات درجات القبول نحو المنظمة) من جهة وزيادة الروابط الإيجابية مع الجمهور من جهة أخرى¹ فليس العبرة أن تجد تنظيمًا للعلاقات العامة بل العبرة بنتائجها عملها ومدى قيامها بمسئولياتها في إطار ذلك التنظيم ولا يتم هذا إلا من خلال الوظائف التي يؤديها هذا الجهاز حيث يحدد بعض الباحثين وظائف ومدى حاجات

¹ - علي جبار الشمري، الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2011، ص 23.

جماهيرها المستمرة وكذلك فهي تمثل عملية التحري العلمي عن الأخطاء وأسباب التصور في البرامج المختلفة لتتلاقى في الخطط المستقبلية بما يساهم في نجاح المؤسسة.¹

وشبه العلاقات العامة وتتمثل في:

1- البحث: إن البحث هو استقصاء منظم يهدف إلى إضافة معارف يمكن توصيلها والتحقق من صحتها عن طريق الاختيار العملي.

فالباحث هو التفكير العلمي الموضوعي الذي يتناول ظاهرة معينة أو موضوعاً معيناً أو مشكلة لدراستها وتحليلها وفق أسس عملية للوصول إلى نتائج تخدم الظاهرة أي موضوع الدراسة.

2- التخطيط: وهي الوظيفة الأخرى من وظائف العلاقات العامة فهو النشاط العقلي الإرادي الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة محددة.

وأن أهم مراحل التخطيط في العلاقات العامة هي المرحلة المتمثلة في دراسة اتجاهات الجمهور وبالتالي يساعد هذا التنبؤ بالرغبات والاحتياجات المختلفة، لما يجعل الخطط الموضوعية مستندة إلى أسس علمية ومعرفة شاملة بما يدور وتوقع أفضل للنتائج.

3- الاتصال: وهو وسيلة لتنفيذ الخطة وهذا يتطلب الابتكار الإدارة وسائل نقل الخطة للواقع والاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات وقد تكون رسالة شفوية أو مكتوبة أو صورة أو حتى إشارة. حيث يتم الاتصال بين إدارة العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى المختلفة وكذلك مع المؤسسات المختلفة في المجتمع وكذلك الاتصال بالمسؤولين وقادة الرأي لربط المؤسسة بالمجتمع وإبراز صورتها الطيبة وموقعها وأهميتها في خدمة الجمهور.

4- التنسيق: تعتبر وظيفة التنسيق من العناصر المهمة في العلاقات العامة حيث يتم التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى داخل المؤسسة ولا بد من التنسيق المستمر مع هيئات

¹ - علي جبار الشمري، المرجع السابق، ص 25.

المجتمع المحلي والهيئات التي تماثلها والمراكز الإعلامية لنقل صورة المؤسسة ونشاطاتها المختلفة ووظيفتها في خدمة المجتمع.

5- التقييم: التقييم يمثل المحطة النهائية في آلية عمل العلاقات العامة، كما أن هناك علاقة بين هذه المرحلة والمراحل السابقة الأخرى. وظهر التقييم نتيجة للحاجة المستمرة إلى معرفة مدى كفاية خطط العلاقات العامة وبرامجها ومدى حاجات.¹

مبادئ الأساسية للعلاقات العامة:

من خلال ما تم استعراضه من تعاريف للعلاقات العامة يمكن القول بأن هذا النشاط الإنساني يستند إلى المبادئ الآتية:

- 1- إن العلاقة العامة هي وظيفة إدارية مستمرة ومخططة تحتاج إلى ممارسة العملية الإدارية كالتخطيط والحث العلمي والتنظيم والتنسيق والتقييم شأنها شأن وظائف المؤسسة الأخرى.
- 2- تقوم بين طرفين كلاهما مؤثر ومتأثر في الوقت نفسه، فهي تتصف بالديناميكية والحيوية وقوة الفاعلية، فالعلاقات العامة تقوم على الأخذ والعطاء والفهم المتبادل والاستجابة المباشرة والايجابية من جانب كل من الطرفين، وهي سياسات وأعمال تم اتصال وإعلام، فهي بعكس وجهة نظر فئات الجمهور للمؤسسة، وتعكس وجهة نظر المؤسسة لفئات الجمهور فهي بذلك اتصال ذو اتجاهين.
- 3- إنها لا تقتصر على مؤسسات معينة، بل أنها تشمل جميع المؤسسات الحكومية والخاصة سواء كانت تجارية أم صناعية أم اجتماعية.
- 4- أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة نشاط العلاقات العامة، وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمؤسسة وإحساسها بمسئولياتها الاجتماعية والتزامها الصدق. فيما يصدر عنها من معلومات وكذلك قيامها بتنمية الثقة والاحترام المتبادل بين طرفين.

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة والعمولة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013، ص ص 33، 34.

- 5- معرفة الأساليب النظرية والعملية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها، وهذا يستوجب تفهما لطبيعة السلوك البشري.
- 6- ضرورة جعل العلاقات العامة مسؤولية الادارة العليا حيث لا بد أن تكون برامجها متطابقة مع سياسات المؤسسة، كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقي مصالح الجماهير المختلفة.¹

المطلب الخامس: أهمية وأهداف العلاقات العامة.

شهدت العلاقات العامة اهتماما كبيرا من قبل الكثير من الدول سواء على مستوى الحكومات ومؤسساتها وقطاعاتها أو على مستوى القطاع الخاص نظرا للتطور الاقتصادي والاجتماعي المتسارع مما أدى إلى إيجاد إدارات خاصة، للعلاقات العامة جهزت بالوسائل المادية والبشرية اللازمة، كما رصدت لها الأموال وتم وضع الخطط والبرامج اللازمة لإنجاحها لكونها غدت وظيفة ونشاط على القطاع الحكومي والقطاع الخاص وفي القطاع التطوعي.

وترجع أهمية العلاقات العامة إلى الأساليب التالية:

- 1- تزايد تدخل الدول في الحياة الاقتصادية والاجتماعية مما يتطلب ضرورة تبني جمهورها للخطط التي تضعها والقرارات التي تتخذها والتي تمس حياة مواطنيها.
- 2- اتساع السوق وزيادة حجم الإنتاج وتعاضم النفقات مع وجود منافسة حادة تهدف إلى جذب أكبر عدد من المستهلكين.
- 3- تعاضم قوة الرأي العام واتساع المشاركة السياسية وازدياد ثقافة الجماهير مما يتطلب اتصال الدولة ومؤسسات الأعمال بالجماهير.
- 4- كسب تأييد الجمهور الخارجي.

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013، ص ص 49، 50.

- 5- بناء اسم المنشأة (عند التحليل) وصيغ هذا الاسم بشهرة رسمية تلقى استحسان الجماهير.
- 6- نصح المنشأة عند تحديد سياستها حتى تراعي فيها اتجاهات الرأي العام.
- 7- التوعية بأهداف المنظمة والعمل على إيضاح خططها للجمهور.
- 8- الارتفاع بمستوى الخدمات المقدمة.
- 9- تنمية وتنسيق التعاون مع المنظمات الأخرى في المجتمع.
- 10- تنمية وتدعيم تفاهم مستمر مع وسائل الإعلام.
- 11- مواجهة الأزمات أو الطوارئ التي قد تتعرض لها المنشأة، وهذا لا يتعارض مع ما تردده أدبيات العلاقات العامة من أن وظائفها تدور في فلك خمس وظائف وهي: البحث، والتخطيط، والاتصال، والتنسيق، والتقييم.
- 12- توفر وسائل الاتصال الحديثة ساعد على إيجاد الكثير من منافذ الوصول إلى الجمهور.¹

أهداف العلاقات العامة:

تسعى الدول والحكومات والهيئات والمؤسسات على خلق علاقات طيبة ومنتينة مع جماهيرها من خلال وضع كل المعلومات والأنباء والإحصاءات والحقائق وما تقوم به من أعمال وخدمات في متبادل الأيدي، وتستعمل لتحقيق ذلك وسائل اتصال وأعلام على اختلاف أنواعها.

ومن هنا فإن الدول والحكومات الديمقراطية والشمولية تسعى إلى التعرف على اتجاهات ووجهة نظر الجماهير عن طريق ما ينشر في هذه الوسائل. وقد تضطر الدول المتقدمة لمعرفة اتجاهات الجمهور إلى الاستفتاء العام.

وتختلف أهداف وأنواع العلاقات العامة من هيئة إلى أخرى ومن مؤسسات إلى أخرى ومرد ذلك يعود إلى اختلاف أهداف هذه الهيئات والمؤسسات فهناك مؤسسات سياسية وبرلمانية وهناك

¹ - علي بن فايز الجخي، العلاقات العامة والإنسانية، الرياض، ط 1، 2006، ص 24.

مؤسسات لها أهداف تنموية وأخرى خدمية وأخرى ربحية وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى اختلاف أهداف العامة من هيئة إلى أخرى.

إن هذه العلاقات العامة من حيث المبدأ يستلزم تعاون وتحقيق التعاون الوثيق والمتحد ما بين الإدارات والمؤسسات العامة والخاصة مع الجماهير إضافة إلى رضاهم ومساندتهم للجهود التي تبذلها الحكومة في مجال الخدمات العامة والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف الأسمى والجوهري للعلاقات العامة والذي تلتقي حوله باقي أهداف العلاقات العامة هو تحقيق الانسجام والتوافق في مجتمع الحديث الذي تعتره التغيرات السريعة في نظم الحكم السياسية والمكتشفات والاختراعات العالمية والتكنولوجية والأهم من ذلك فإن التوفيق ما بين عناصر المجتمع وهيئاته ومؤسساته والتنسيق ما بين مصالحه المختلفة تحقيقا لمصالح البلاد العليا وعندما تتصادم المصالح بين الطرفين تكون مسؤولية خبراء العلاقات العامة بالبحث عن وضع حلول الأزمة والسعي نحو تفكيكها بالطرق السليمة دون اللجوء إلى العنف والقوة الغاشمة وبشكل عام فإن للعلاقات العامة أهداف تنطلق مما يلي:¹

- 1- بناء اسم المؤسسة وشهرة تلقى استحسان الجماهير التي تتعامل معها.
- 2- ضمان توظيف أفضل العناصر البشرية في المؤسسة وذلك بضم أكبر الكفاءات التي ترحب بالعمل فيها خاصة إذا ما اشتهرت تلك المؤسسة وعرفت بالسمعة الجيدة.
- 3- تقديم المشورة والنصح للمؤسسة عند تحديد سياستها حين تراعي اتجاهات الرأي العام بين الجماهير المتصلة بالمؤسسة.
- 4- استخدام أساليب العلمية المتطورة في مجال العلاقات العامة وتطبيقاتها مثل: الاستقصاءات وإتباع أسلوب العينات والمسموح للاستطلاع آراء الرأي العام وتطبيق بحوث الرأي العام وذلك بهدف المساعدة على تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة.

¹ - بسام محمد عبد الرحمن جرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

- 5- الحصول على رضا المجتمع واحتراف الرأي العام وكسب تأييده وبمحاولة جعل المؤسسة متفهمة لخططها وسياستها دخلت الانطباع المناسب عن المؤسسة لدى ذلك الجمهور.
 - 6- مساعدة إدارة المؤسسة على تحسين خدماتها للجمهور ودعم سمعتها.
 - 7- معالجة الأزمات التي قد تطرأ على المؤسسة سواء على الصعيدين الداخلي والخارجي ومساعدتها على تجاوز تلك المواقف بأقل الخسائر الممكنة.
- ومن جهة أخرى وفي ذات السياق فإن العلاقات العامة في أي مؤسسة أو هيئة عامة أو خاصة فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- إعلام الجمهور بالسياسة العامة للمؤسسة وخدماتها ومنتجاتها.
 - 2- إقامة علاقات طيبة وزيادة فرص التفاهم المتبادل والتوافق والانسجام بين المؤسسة وجمهورها.
 - 3- رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال الدعم المعنوي والمادي للعاملين.
 - 4- القيام بالأعمال المتنوعة التي تقوم بها الإدارات الأخرى ومساندتها.
 - 5- الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقومية لدى الجماهير ومساعدتهم على تحمل المسؤولية في رسم السياسات العامة للمؤسسة وحل مشاكلها.
 - 6- المشاركة مع الإدارات المؤسسة على إعداد المواد الإعلامية والمطبوعات الثقافية والسترات.¹
- المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسة كإدارة التسويق أو الإنتاج لتعريف المستهلك بذلك فتهدف العلاقات العامة في أي مؤسسة من مؤسسات الدولة سواء في القطاعين العام والخاص لتحقيق الأهداف التالية:
- إعلام الموظفين بالسياسة التي تبقى الوصول إليها كي يكونوا على بنية من السياسة العامة للمؤسسة ليسهل توثيق التعاون المستمر والبناء بين المؤسسة والمواطنين.

¹ - بسام محمد عبد الرحمن جرايدة، المرجع السابق، ص 147.

- الاهتمام برغبات وحاجات العاملين في المؤسسة من الناحية الثقافية والصحية والترويجية ودفع الأجور المناسبة ووضع الأنظمة المتعلقة بالترفيه والترفيه موضوع التنفيذ وعلى قدم المساواة بين جميع العاملين وإعلامهم وتأكيد الأسس الوظيفي.
- إيصال رغبات وطلبات الوطنيين إلى الإدارة العليا في المؤسسة بحيث يساعد وصول هذه الرغبات والطلبات إلى تلبيتها قدر الإمكان.
- الاهتمام والتأكيد على الاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى سواء تلك التي تشابه معها في الإنتاج والخدمات الأخرى والتي تختلف عنها بواسطة المطبوعات والنشرات لأن توثيق هذه الاتصالات يؤدي حتما إلى تقوية العلاقات ما بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.¹

المطلب السادس: الخصائص والمؤهلات العلمية في رجل العلاقات العامة:

تحتاج العلاقات العامة إلى خصائص يجب توفرها في رجل العلاقات العامة وهي كالاتي:

النشاط: العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي ومتعدد المجالات وجهة متواصل مما يتطلب أن يتصف من يعمل بالعلاقات العامة بالقدرة على التحرك السريع ودون ملل وبذل أقصى الجهود لنجاح مهمته.

حسن المظهر المنطق والجاذبية: من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام وتناسق القوام وحسن الهدام وقادر على التعيين الكلامي بشكل مؤثر.

الشخصية المستقرة والملتزمة: لا بد أن يتصف رجل العلاقات العامة بالشخصية المستقرة الهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وخلق انطباع طيب عن المؤسسة لدى الجمهور التي تمثل العلاقات العامة.

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الشجاعة: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة قوي الشخصية، متصفا بالشجاعة ليتمكن من عرض آرائه واقتراحاته بقوة الدفاع عن وجهة نظره أمام الإدارة العامة لأن ضعف مدير العلاقات العامة يعني تأخر علاج المشكلات الناتجة عن أخطاء الإدارة العليا وبالتالي يزداد الأمر سوءا فرجل العلاقات العامة مسؤول عن إسداء النصح للمؤسسة.

الإقناع: ومن مميزات رجل العلاقات العامة أن تكون له القدرة على التأثير في نفوس الناس وإقناعهم بلباقة فهو ليس بالشرطي الذي يستعمل القوة كما أنه ليس ساحرا أو محتالا يستغل الدعاية الكاذبة إنما هو خبير في النفس البشرية.

الذكاء: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة ذكيا، ناضج الشخصية، أهلا للثقة فالذكاء عنصر هام في تكوين شخصية رجل العلاقات العامة فهو يقوم بتمثيل المؤسسة وحل مشكلاتها الإنسانية وتوطيد علاقاتها الاجتماعية.¹

التكيف: عامل أساسي في العلاقات العامة الطيبة ومن الحقائق المتفق عليها أن الناس والجماعات والهيات يعوزها أن تتكيف فيما بينها إذ أريد أن يكون لنا مجتمع متجانس فمن واجبات العلاقات العامة تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين لذا من الواجب أن يكون رجل العلاقات العامة مقبلا على الغير محبا للاندماج معهم لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم.

الكياسة: إن المثال الأعلى لرجل العلاقات العامة هو الاتصاف بالكياسة ودقة السلوك فإذا لم تكن الكياسة طبعا فيه فعلى الأقل أن يتطبع بها فهي تتطلب ذاكرة واعية، لم تتح لكل إنسان وعليه أن يتجنب التورط في أعمال قد تعتبر منافية للذوق السليم كما يتطلب منه الدقة بالعمل.

الاستقامة والصدق: ينبغي لكل من يعمل في العلاقات العامة أن يكون قادرا على عرض الحقائق عرضا سليما على الجمهور لكي يظفر بتأييده ويكسب ثقة وأن يتحلى بالسمعة الطيبة والأخلاق الفاضلة وأن هذه الصفات هي من الصفات الاجتماعية التي يؤكد عليها المجتمع والدين.

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، المرجع السابق، ص 44.

الموضوعية: وهي القدرة على النظر بتجرد عن اللذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وأسلوب العمل وتجنب التميز العنصري.

الإحساس العام: أن يتميز رجل العلاقات العامة بالقدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو بالعكس وأن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفًا أفضل للدفاع أو الهجوم كما أن الحرص ضروري حتى لا تؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها.

الخيال الخصب: العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة في إضعافها لكسب فئات جديدة من الجماهير كما لا بد أن يتميز بالخلق والإبداع والمبادرة.¹

II- المؤهلات العلمية لرجل العلاقات العامة:

إضافة إلى الصفات التي تم استعراضها لا بد من توفر مؤهلات علمية التي تتلخص بما يلي:

- 1- أن يكون مزودًا بالأصول العلمية والعملية في علم وفق العلاقات العامة كدراسة علوم الاجتماع والنفوس والإدارة إلى جانب دراسة النهج العلمي في العلاقات العامة وأساليب قياس اتجاهات الرأي العام وتعديلها وتوجيهها وأن يكون رجل العلاقات العامة حاصلًا على شهادة علمية من معهد أو كلية بإحدى اختصاصات الإدارة أو اللغات أو الإعلام أو الصحافة أو المكتبات أو علم الاجتماع.
- 2- له القدرة على القراءة واستيعاب المعلومات وتأثيرها وكما لا بد أن يتمتع باليقظة والانتباه عند الاستماع للجماهير أو لوسائل الإعلام ليتمكن من صحة التحليل فإن رجل العلاقات العامة الناضج هو الذي يراقب الناس وهو الذي يستمع إليهم.

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، المرجع السابق، ص 46.

- 3- كما أن تكون له القدرة على الكتابة والتعبير بهدف الإقناع، وأن تكون الكتابة خالية من المصطلحات المعقدة، فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث مما لا بد أن تكون بسيطة وواضحة ومؤثرة.
- 4- **الخطابة:** القدرة على التحدث للأفراد والجماهير بشكل جذاب ومنطقي لنقل الأفكار إلى الجمهور والتأثير فيهم وقد يتطلب من رجال العلاقات العامة إعداد خطب وكلمات الرؤساء أو المسؤولين أيا كانت درجتهم الوظيفية، فعليه صياغة الخطبة بالأسلوب الذي يساعد المتحدث على الحديث المؤثر السلس.
- 5- **الصحافة:** لا بد أن يتمتع رجل العلاقات العامة بخبرة حتى ولو كانت بسيطة عن أسلوب التحرير الصحفي والتحقيقات الصحفية والمقال وفق الإخراج لأن هذه الفنون هي الأساس الذي يعتمد عليه في تقديم مادة الاتصال إلى الجمهور.
- 6- **الاطلاع الفني:** يستخدم رجال العلاقات العامة بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة الأفلام، المعارض، الإذاعة المحلية الداخلية، والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال.¹ السمعي والمرئي والسينما مما لا بد أن تتوفر لدى رجل العلاقات العامة مقدار من الاطلاع والحس الفني.²

المبحث الثاني: أساسيات واستراتيجيات العلاقات العامة.

المطلب الأول: تعريف استراتيجيات العلاقات العامة وتطورها.

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، المرجع السابق، ص ص 46 - 47.

² - المرجع نفسه، ص 47.

المقصود باستراتيجيات العلاقات العامة حسب كتاب Publicilor هي مجموع القدرات العامة الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما، بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة.

وإن تبنى إستراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح المؤسسة التي تريد أن تنتهج سياسة الاتصال شفافة مع جمهورها الداخلي أو الخارجي، حتى تكون لنفسها أو لمنتجاتها وخدماتها صورة طيبة اتجاه الجماهير، وأن تكون مبنية على خطوات واضحة ومنظمة.¹

إذ تنفذ أنشطة العلاقات العامة دائما وفق استراتيجيات يطلق عليها في بعض الأحيان بالقضايا الجوهرية التي تحدها بنفسها، وهذه الإستراتيجية غير محدد في الأصل، يتم تحديدها عند إجراء عملية تسمى بالتحليل الاستراتيجي وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وبعدها يمكن تحديد الغايات والأهداف طويلة المدى.²

نجد أن المؤسسة التي تؤمن بدور الاتصال والعلاقات العامة كوظيفة أساسية للسير الفعال تخصص مصلحة أو قسما خاصا تطلق عليه عادة تسميات عدة، كمصلحة العلاقات العامة، قسم الاتصال، كما تكلف موظفا أو أكثر يقوم بمهام إعداد وتنفيذ برامج العلاقات العام، وإعداد إستراتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج، وذلك بهدف تكوين وبناء صورة حسنة، وعلاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة، وتطلق عليه هو أيضا عدة ألقاب، كالمكلف بالعلاقات العامة، عون العلاقات العامة، مستشار العلاقات العامة، وضابط العلاقات العامة بالنسبة لمن يشتغل في السلك العسكري.³ وتكون مهام هذا القائم بالعلاقات منصبه في خلق صورة طيبة عن المؤسسة

¹ - أمين بودهان، هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الرابعة، العدد 129، يوليو 2006، ص 4.

² علي برغوت، العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ - أمين بودهان، المرجع السابق، ص 05.

لدى البيئة الخارجية، وكذا تعزيز تلك العلاقات الإيجابية والحفاظ عليها، فهو يشغل دور الوسيط بين المؤسسة التي ينتمي إليها وليس البيئة الخارجية الممثلة في الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة فيعمل على إيجاد هوية خاصة بالمؤسسة تميزها عن المؤسسات الأخرى، ويروجها بصورة تمكنها من احتلال مكانة مميزة وحتى تنجح برامج العلاقات العامة التي يقوم بإعدادها هذا العون المكلف بالتنسيق مع إدارة المؤسسة ليتمكن من استعمال وتوظيف مختلف التقنيات لأداء مهامه.

ويمكن تفصيل مهام ووظائف القائم بالعلاقات العامة بصورة أكثر دقة فيما يلي:

- جمع المعلومات والأخبار الجديدة المنشورة أو المبثثة أو المذاعة في وسائل الإعلام، ومن ثمة يقوم بتنفيذها وجمعها في قصاصات سيما ما يفيد المؤسسة أو الموظفين.
- تمثيل المؤسسة وإقامة علاقات ودية وطيبة مع مسؤولي المؤسسات والتنظيمات الأخرى.
- إدارة الاتصال الداخلي تعمل على خلق علاقات طيبة بين الموظفين فيما يسمى بالاتصال الأفقي وبين الموظفين والإدارة المسؤولة فيما يسمى بالاتصال العمودي.
- يعمل على تحقيق حالات التوتر التي تبرز بين الموظفين، فيما يسمى بالاتصال في أوقات الأزمات.
- يقوم بإعداد وتحرير الملفات الصحفية، مجلة المؤسسة، المطويات، المناشير، البيان لصحفي، ومختلف تقنيات العلاقات العامة المطبوعة.
- تنظيم النشاطات المناسبة كالمعارض الإعلامية، وتقديم النصح والاستشارات لعدارة المؤسسة، كما يمنه أن يمثل أو ينوب عن مسؤولي المؤسسة لدى مختلف المتعاملين والمؤسسات الأخرى، وعليه أمست إستراتيجية العلاقات العامة مطلبا عالميا، وهو إيصال المعلومة الصحيحة إلى الجمهور الصحيح في الوقت الصحيح، ومن هنا فإن طريق بناء إستراتيجية العلاقات العامة مكلفة بالنجاح تستند على خطوات.

المطلب الثاني: خطوات بناء إستراتيجية العلاقات العامة.

حتى تتمكن المؤسسة من تخطيط وإعداد إستراتيجية فعالة للعلاقات العامة، وضع خبراء التخصص استبيان يجوي على مجموعة من الأسئلة، وكل سؤال يعد محورا أساسيا من محاور خطة إعداد الإستراتيجية الفعالة.

- 1- ما هي الأهداف الموجودة؟
- 2- من هو الجمهور المستهدف؟
- 3- ما هي العوائق المحتملة بخصوص الميزانية، الوقت المستلزم؟
- 4- ما هي الوسائل والتقنيات التي يجب الاعتماد عليها؟
- 5- ما هي النشاطات أو الخطوات التي ينبغي إتباعها؟
- 6- ما مدى نجاح برنامج العلاقات العامة (تقييم)؟

عند البدء في بناء وإعداد إستراتيجية للعلاقات العامة لا بد من إجراء عملية بحث واستكشاف عند كل خطوة من الخطوات السابقة، حتى نفهم بشكل أفضل مقتضيات كل خطوة،¹ مستعين في ذلك بالدراسات الاجتماعية والنفسية، وعلم التسويق من جهة لفهم طبيعة ونفسية الجمهور المستهدف من برامج العلاقات العامة، ما هي رغباته ودوافعه؟ ومن جهة أخرى كي نفهم البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة، على سبيل المثال، ما هي توجهات ومواقف مختلف الجماهير اتجاه المؤسسة؟ هل هي مواقف رضا؟ أم عكس ذلك، أي مواقف سخط وعدم رضا؟ وعليه سيتم شرح كل خطوة من خطوات إعداد الإستراتيجية الفاعلة حتى يتمكن القائمين على العلاقات العامة، وكذا الدارسين لما من إتباع خطة محكمة لبناء إستراتيجية فاعلة تحقق الأهداف المرجوة.

1- تحديد الأهداف:

يقصد بالهدف الغاية التي يسعى برنامج العلاقات العامة لتحقيقه، أي لماذا يوجه القائم بالعلاقات العامة رسائل ومضامين اتصالية لجمهور مستهدف؟ وما الفائدة التي تحققها هذه الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة؟ وتكمن أهمية تحديد الأهداف مع بداية الخطة في توجيه جهود القائم بالعلاقات نحو غاية مقصودة، فلا تكون جهود مشتتة، كما يشترط في الأهداف أن تكون واقعية إجرائية قابلة للتحقيق، في مدة زمنية محددة أيضا، ويوجد نموذج مشهور في الاتصال يحدد

¹ - هبة عبد العزيز، مقالات إستراتيجية العلاقات العامة، مجلة النوم، العدد 23، ديسمبر 2015، ص 10.

بصورة منهجية خطوات تحديد الأهداف، وهو نموذج AIDA لإيلمولويس، يحتوي على ثلاثة مراحل أساسية هي:

- 1- جعل الجمهور المستهدف يتعرف على المؤسسة أو علامتها التجارية، وذلك من خلال إثارة انتباهه بوجود المؤسسة.
- 2- جعل الجمهور المستهدف يحب المؤسسة ويتعلق بها .
- 3- جعل الجمهور المستهدف يتحرك ويسلك سلوكا إيجابيا اتجاه المؤسسة، وذلك من خلال اتحاد قرار الشراء مثلا.

إذن فأول خطوة نخطوها عند تحديد الهدف، هي كيفية جعل الجمهور المستهدف يتعرف على المؤسسة وعلامتها التجارية ثم في الخطوة الثانية نحاول أن نجعله يحب المؤسسة ويكون صورة طيبة عن علامتها، فتكوّن المؤسسة لنفسها شخصية جذابة تستحوذ على اهتمام الجمهور وفي المرحلة الأخيرة تأتي مرحلة تنمية وتعزيز علاقة المحبة تلك ومن ثمة تحويلها إلى علاقة استجابة واتحاد قرار.¹

الجمهور المستهدف: عرف المعهد البريطاني للعلاقات العامة الجمهور على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يقعون داخل منطقة نشاط مؤسسة معينة: الزبون المحتمل، النقابة التي تجمع الأجراء، اللجنة البرلمانية المشرعة المساهمون البنوك.

ويمكن تقسيم الجمهور المستهدف إلى صنفين اثنين: الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.

الجمهور الداخلي: يضم الجمهور الداخلي كل من يشغل داخل المؤسسة: الإدارة الموظفون... بالإضافة إلى مختلف المجموعات الطرفية التي تنشأ داخل المؤسسة كالجمعيات والنوادي الثقافية والرياضية، ونقابة العمال.

الجمهور الخارجي: تحسين صورة المؤسسة هي مسؤولية المؤسسة في حد ذاتها، أي الصورة الجيدة نضع في الداخل قبل الخارج، فحين ينقل الجمهور الداخلي صورة حسنة وجذابة عن المؤسسة التي يشتغلون بها حين ذلك تبني الجماهير الخارجية انطباعات عن المؤسسة.

إن القائم بالعلاقات العامة عند تحديده للجمهور المستهدف لا يقوم بطريقة احتياضية، بل عليه أن يقوم بتحليل ودراسة دوافع ورغبات هذا الجمهور، وذلك بالاستعانة بعلم الشريف وعلم النفس

¹ - هبة عبد العزيز، المرجع السابق، ص 12.

الاجتماعي لفهم الطبيعة النفسية له، وما هي العوامل المؤثرة في اتحاده القرار الشراء بالنسبة للزبائن مثلا. وكذلك دراسة السوق لمعرفة طبيعته كالسلع التي يكثر الإقبال عليها.

3- الوسائل والتقنيات الواجب الاعتماد عليها:

يجب على المكلف بالعلاقات العامة أن يصنف قائمة للوسائل والدعائم التي تمكنه من توصيل ونقل المضامين والرسائل الاتصالية التي تعتبر عن صورة المؤسسة أو العلامة التجارية للمنتوج. وعليه أن يختار الوسائل التي تتناسب مع طبيعة كل من: الأهداف المحددة، المضامين الاتصالية، الجمهور المستهدف.

ويمكن استعمال وسائل وتقنيات عدّة (المطبوعة أو الكلاسيكية، السمعية، بصرية، التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال).¹

1- الوسائل المطبوعة: وهي تعتمد على الوسيط المطبوع كحامل للرسالة الاتصالية، ومن أهم هذه الوسائل: صحيفة أو جريدة المؤسسة، الملف الصحفي، البيان الصحفي، الملصقات، الدوريات، المطويات.

التقنيات السمعية- بصرية: السينما، التلفزيون، الراديو. التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال شبكة الانترنت، الميلتيميديا أجهزة الكمبيوتر. وسائل أخرى الملتقيات، الندوات الصحفية المعارض الإعلامية.

4- تحديد الميزانية والوقت:

يجب على القائم بالعلاقات العامة تحديد تكاليف تنفيذ برنامج العلاقات العامة منذ البداية، وعرضه على الإدارة العامة للمؤسسة، حتى تخصص ميزانية كافية للتنفيذ، وتصرف هذه التكاليف على مستويات ثلاث:

أ- شراء المساحات الإعلانية في وسائل الإعلام الكبرى: (الصحف، الإذاعة، التلفزيون، المعلقات، السينما) وتكاليف الإعلان هذه تختلف من وسيلة لأخرى فالإعلان في التلفزيون أعلى ثمنا من الإعلان في الصحف مثلا، وتختلف كذلك حسب مدة الإعلان ساعة، يوم، أسبوع، شهر.

¹ - هبة عبد العزيز، المرجع السابق، ص 14.

ب- الأعباء التقنية: أي تكاليف إعداد وإنتاج الرسائل الاتصالية، وعلى سبيل المثال: إعداد مجلة المؤسسة أو المطويات، أو الملف الصحفي. وتصميمها، تكاليف الطبع، إنتاج الومضات الإشهارية...

ج- تكاليف تصرف للقائم بالعلاقات العامة: مقابل جهود لدراسة وإعداد الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ برنامج فعال للعلاقات العامة.

5- النشاطات أو الخطوات العملية التي ينبغي إتباعها:

أ- النشاطات الموجهة للجمهور الداخلي:

يهتم القسم المكلف بالعلاقات العامة بتوفير وخلق جو عمل آمن وطيب داخل المؤسسة بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين والإدارة المسؤولة فتنشأ علاقات إيجابية خالية من التوتر والحساسيات. لأن وجود الأزمات داخل المؤسسة يؤثر بشكل سلبي على سمعتها وصورتها في الخارج. كما يؤثر سلبا على أدائها ومردودها الإنتاجي.¹

النشاطات الموجهة للجمهور الخارجي: يقوم المكلف بالعلاقات العامة بتنظيم عدّة نشاطات موجهة لمختلف الجماهير الخارجية ويمكن أن نوجز هذه النشاطات بما يلي:

إعداد شعار المؤسسة: بحيث تراعى عند تصميمه عوامل عدّة: كاختيار الألوان المناسبة، التصميم الفني الجيد وذلك بالاستعانة لمصمم مختص في ، التحليل السيميولوجي لدلالة الشعار.

- توزيع المنشورات والملصقات والمطويات على الزبائن، ومختلف الجماهير الخارجية لتعريفهم بالمؤسسة وخدماتها.

- إعداد المسابقات الترويجية وتقديم الهدايا لمختلف الجماهير.

- تقديم المساعدات والمنح الخيرية للأفراد والجمعيات. وذلك لكسب ثقتهم والظهور لمظهر المؤسسة المحبة للخير.

6- تقسيم البرنامج:

¹ - هبة عبد العزيز، المرجع السابق، ص 16.

تقييم برنامج العلاقات العامة كمرحلة أخيرة يؤكد لنا مدى نجاح الإستراتيجية المسطرة أو فشلها، وكم نسبة نجاح الأهداف المحددة وهل استطعنا فعلا إقناع الجمهور المستهدف بالمضامين الإعلامية التي نقلناها له وهل أصبح هذا الجمهور يتبنى انطباعات جيدة عن المؤسسة وإلى أي مدى نجاح المؤسسة من حيث ارتفاع المبيعات وتزايد المداخيل مرتبط بشكل أساسي بإستراتيجية العلاقات العامة المسطرة.¹

المطلب الثالث: إستراتيجية موظفي العلاقات العامة داخل المؤسسة:

إذا كانت الإستراتيجية هي الخطة العامة التي تواجه مراحل المعركة. فإنها تهدف كذلك إلى تباين أساليب العمل في العلاقات العامة ولما كانت طبيعة الأنشطة في هذا المجال متنوعة ومتعددة فمن الطبيعي أن يكون لكل ميدان إستراتيجية خاصة تلائمه وتحقق أهدافه. فهذه بعض الاستراتيجيات التي يلجأ إليها المشتغلون بالعلاقات العامة:

1- إستراتيجية التركيز: فإذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلا والجمهور المستهدفة منتشرة في أماكن متباعدة بحيث يصعب أن تتعرض للرسالة الموجهة من خلال وسيلة واحدة يكون من الملائم استخدام هذه الإستراتيجية إذا كانت الموارد المالية تسمح بذلك، ولتوضيح هذه الإستراتيجية نفترض مثلا: أن وباء خطير يهدد إحدى المناطق وأن وزارة الصحة تريد أن تتحرك بسرعة لتوعية المواطنين وإمدادهم بالإرشادات اللازمة لتجنب انتشار هذا الوباء فإن الأمر يتطلب استخدام جميع الوسائل الإعلامية المتاحة للتأكد من تعرض الجماهير للرسالة وتفهم محتواها.

2- إستراتيجية التوقيت: وتعتمد إستراتيجية التوقيت على اختيار الوقت المناسب لإذاعة بيان سياسي أو إقرار اقتصادي أو اتخاذ إجراء ما لكسب تأييد جمهور معين أو لتجنب مشكلة متوقعة، وتظهر أهمية هذه الإستراتيجية على مستوى المنظمات في تقديم المنتجات الجديدة واتخاذ القرارات الخاصة برفع أسعار سلع المنظمة وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار الوقت المناسب للحملة ونشر معلومات تتعلق بالمنظمة ومنتجاتها.

3- إستراتيجية التريث وعدم التورط: تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية إذا كشف القائمون على أمرها أن هناك حيلة كيدية لإثارة الغبار حولها في صحيفة معينة وقد يفضل في بعض الأحيان أن يكون الرد على هذا النوع من الحملات إيجابيا يتمثل في بعض الأفعال أو المعلومات التي تقدم

¹ - هبة عبد العزيز، المرجع السابق، ص 15.

للجمهور بأي وسيلة من وسائل الاتصال ويكون ذكرها في حد ذاته نفيا لما أثير، فكثيرا ما نسمع شائعات عن شخصية عامة عن موقعها أو إصابتها بمرض خطير. ثم تظهر هذه الشخصية بعد ذلك في وسائل الإعلام لتنفي بطريق غير مباشر ما أثير حولها.¹

4- إستراتيجية المفاجأة: وهي تكون أمر مألوف في اللحظات الأخيرة التي تسبق الانتخابات حيث يصبح لأي معلومة جديدة وهامة تأثيرا حاسما في ترجيح كافة المرشحين، ويحدث ذلك أيضا عندما يدلي أحد رجال الدولة بمعلومات على جانب كبير من الأهمية في وقت معين للتأثير على اتجاه الجماهير وكسب التأييد الشخصي أو قضية أو موقف معين.²

5- إستراتيجية المشاركة: تتبع بعض المؤسسات هذه الإستراتيجية فتشجع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم وتسمح للعاملين باختيار ممثلهم في مجلس الإدارة، وتتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم في صحيفة المؤسسة ومطبوعاتها، وبهذا يشعر العاملون بانتمائهم الحقيقي للمؤسسة.

6- إستراتيجية الملتقى الطرق: يشبه رجل العلاقات العامة الذي يأخذ هذه الإستراتيجية بالتاجر الذي يختار لمتجره موقعا يشرف على أكثر من طريق في واحد ليجذب اهتمام المارة في جميع الاتجاهات وتقضي هذه الإستراتيجية بتنفيذ خطة مرسومة لاختيار المراسم والأماكن التي يلتقي فيها أكبر عدد من الناس لتقديم أنشطة العلاقات العامة بالإضافة إلى الفرق على الشخصيات ذات التأثير المتعدد الاتجاهات وتوثيق الصلة بها لأن ذلك يتيح أمام الفرد أو المؤسسة بعض الطرق التي كانت مغلقة أمامه.

إستراتيجية الاختفاء: فهي القاعدة الأساسية التي يلتزم بها رجال العلاقات العامة فلا داعي من وضع أي ملصق من ملصقاتها أو رمز لها على أي مطبوع من مطبوعات المؤسسة، فإدارة العلاقات العامة بالمؤسسة هي الجندي المجهول المسؤول عن رعاية مصالح الجماهير ونفسية سياسة المؤسسة لها وكسب ثقتها وتأييدها فالخبراء يوجهون وينصحون من وراء الستار.

هذه بعض الاستراتيجيات التي يلجأ إليها بعض المشتغلون بالعلاقات العامة لتحقيق أهدافهم، ومن المهم أن تؤكد على ضرورة دراسة الموقف قبل اختيار الأسلوب أو الإستراتيجية المناسبة، فما يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر. بل قد يؤثر سلبا لا يتوقعه واضع الإستراتيجية.

¹ - محمد إمام، مدخل نظري للتخطيط في العلاقات العامة، مجلة تنفس العلاقات العامة، العدد 10، ماي 2012، ص 40.

² - المرجع نفسه، ص 42.

المطلب الرابع: إستراتيجية العلاقات العامة في تسيير صورة المؤسسة:

أدى تطور مجال الإستراتيجي للعلاقات العامة داخل المؤسسة إلى ضرورة تطور مهام الاتصالات المؤسسية ويرجع الملاحظون ذلك على الأسباب التالية:

1- إستراتيجية الصورة كأداة للتمييز الخارجي:

في إطار التميز في الأسواق، ينبغي الانتقال تدريجيا من إستراتيجية الاتصال إلى إستراتيجية الصور في مرحلة أولى وفي مرحلة ثانية من إستراتيجية الصور إلى الفعالية الإستراتيجية، نوضح ذلك فيما يلي:

من إستراتيجية الإتصال إلى إستراتيجية الصورة:

أدى تطور المحيط وتعدد عناصره إلى زيادة الاهتمام المؤسسة به وأجبرها على الشفافية في الإدلاء بالمعلومات المتعلقة بها، ففي سياق انضمام ناجح لها إلى السوق المالية يتطلب منها تقديم معلومات دقيقة حول وضعيتها المالية المريحة لعدّة سنوات متتالية وآفاقها الاقتصادية التوقعات حول أرباحها.

تظهر إستراتيجية الصورة في هذه الحالة في شكل محصلة لماضي المؤسسة وتحسين سمعتها في البورصة في المستقبل.

من إستراتيجية الصورة الفعالية الإستراتيجية:

لا يمكن النظر إلى استعمال الصورة في المؤسسة كظاهرة العصر فقط، ولكن أصبح المسؤولون في المؤسسة يتخذونها مكون أساسي للتفكير الاستراتيجي ويتم استعمال الصورة كأداة لضمان موقع استراتيجي للمؤسسة في محيطها حسب الخيارات المطروحة عليها. تظهر إستراتيجية الصورة كأداة مفضلة للتمييز الخارجي للمؤسسة، لأنها تبدو فعالة في إيصال الرسائل إلى المحيط، ولن تصل المؤسسة إلى إرساء فعلي للتمييز الخارجي ما لم تكملها بضرورة ترسيخ¹ فكرة الاندماج بداخلها. هنا يستعمل أيضا إستراتيجية الصورة كموجّه وأداة تضمن أحسن اندماج داخلي في محيط العاملين.

2- إستراتيجية الصورة كأداة للاندماج الداخلي:

¹ - بلحاج نذيرة، الصورة المؤسسية في حالة أزمة، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004، 2005، ص 160.

تعتبر المؤسسة المكان الذي تلتقي فيه ثقافات متعددة يجسدها تعدد سلوك الأفراد المستخدمين. ولا يمكن اندماجهم فيها إلا إذا تبنا فكرة واحدة واجتمعوا حول مشروع ونشاط واحد، ويتم ذلك بتطبيق إستراتيجية الصورة الفعالة في المؤسسة تركز هذه الإستراتيجية على مرحلتين:

البحث عن هوية المؤسسة بإستراتيجية الصورة:

إن هوية المؤسسة هي التي تسمح بتعايش وجهات النظر المختلفة التي تؤدي إلى سياق بناء مشترك للأهداف العامة دون التدخل للاستراتيجيات الفردية للعاملين، ولا يتم ذلك إلا بإرساء هوية جماعية مضبوطة بقانون السيرة الذي يضع مبادئ العمل في المؤسسة. إن إستراتيجية الصورة حتى لو وضعها المقررين لا يجب أن تبقى حكرا عليهم بل يستوجب أن تنتشر وتداع إلى باقي العمال لتبنيها وقبولها وتحقيق الانسجام المطلوب حسب منطق اتصال معين.

اندماج بمنطق اتصال:

يرتكز الإندماج داخل المؤسسة على وضع منطق اتصال الذي يتعدى الاتصال الإشهاري والمؤسسي، وهو اتصال خارجي وداخلي يخدم الاندماج في المؤسسة وتصبح صورتها الذهنية مرجع مشترك لكل الموظفين. حيث ينبغي أن يدركوا أنه يمكن أن يكون سلوكهم رد فعلي عكسي المجتمع. لذا يجب أن يتصرفوا بشكل مسؤول.¹

المطلب الخامس: إستراتيجية العلاقات العامة لمواجهة الأزمة داخل المؤسسة:

تظهر العلاقات العامة كوسيلة مثلى وبالغة الأهمية لمواجهة مختلفات الأزمة داخل المؤسسة وخارجها، لكن الاتصال السيئ قد يزيد من التفاقم، وتعتبر المسؤولية والشفافية المبدئين اللذان يسمحان بتأسيس إستراتيجية تستجيب لتوقعات وسائل الإعلام والرأي العام وتكون الوحيدة القادرة على الدفاع الفعال عن الصورة الذهنية للمؤسسة وبصفة عامة يمكن حصر استراتيجيات العلاقات العامة في حالة الأزمة في فئتين رئيسيتين هما:

إستراتيجية الصمت والرفض:

تتراوح هذه الإستراتيجية بين ثلاث فئات وهي:

¹ - بلحاج نذيرة، المرجع السابق، ص 162.

إستراتيجية الصمت: تكون المؤسسة أمام حادث غير متوقع وعنيف، في وضعية لا تعني ما يجري حولها ولا يمكنها أن تفهم أسباب ما يقع لها، ذلك لأنّ الصدمة كبيرة ولم يتم هضمها بعد، يكون أول رد فعل لها تبني الصمت أو الرفض بفكرة تورطها في هذا الحادث.

إستراتيجية الرفض: تعتبر إستراتيجية الصمت المطلق في المختصين على أنّها أسلوب انتحاري لمن يتبعه، وكذلك إستراتيجية الرفض وعدم الاعتراف بالكارثة، تسبب هي الأخرى أضرار أكثر عن الفوائد. إذ يمكن للمؤسسة أن تختار المشكلة ورفض كل التهم بطريقة بينية أو ضمنية.

إستراتيجية كبش الفداء: وهي إستراتيجية ترفض من خلالها المؤسسة تورطها في المؤسسة وتعيين طرفا آخر ومسؤولا عن وقوعها حتى ولو أنّها كانت هي مسرحا لها، وذلك من أجل تحويل الأنظار عنها مثل المتدخلين أو غير مباشرين في صنع المنتج.¹

إستراتيجية الاعتراف والشفافية:

ويراها المحللون للأزمة أن أفضل إستراتيجية الواقعة، التي تستجيب لتوقعات وسائل الإعلام والرأي العام. إذ ينتظر من المؤسسة الاعتراف بالأزمة وتحمل المسؤولية الكاملة للإضرار الصادرة عنها والتحلي بالشفافية في تسيير الوضعية الصعبة، وهذا من أجل الحفاظ على صورتها المكتسبة من خلال الجهود السابقة ورغبة منها للحفاظ على رأس المال المعنوي المتمثل في ثقة الجمهور بها، وتعتبر هذه الإستراتيجية الوسيلة لتحكيم مثالي للعلاقات العامة بينها وبين أجهزة الإعلام ويمكن لها أن تحول هذه الإستراتيجية إلى قيم مؤسسية حتى لا تعرّض نفسها في حالة حدوث أزمات مقبلة.²

المطلب السادس: إستراتيجية العلاقات العامة في النشاطات السياسية والتجارية والمهرجانات والعروض العامة:

النشاطات السياسية للعلاقات العامة تظهر أثناء الحملات الانتخابية، وخلال العمل المستمر في الفترات الممتدة بين فترتين انتخابيتين، وتحتاج تلك النشاطات لتمويل مالي ضخم لتحقيق أهداف

¹ - بلحاج نذيرة، المرجع السابق، ص 163.

² - المرجع نفسه، ص 164.

السياسيين المتنافسين أثناء النشاطات التي تسبق الحملات الانتخابية، وتبدأ الحملات الانتخابية إما بتقييم المعلومات الشخصية للمرشحين، وتشمل نشاطات وتصرفات السياسيين العلنية، ولا بد هنا من مراعاة قبول الأوساط الاجتماعية لأسلوب النشاط العلني وليس قبول الشخص القائم به، وتزيد الانجازات السياسية الملموسة من السمعة الشخصية للمرشح.

وتبدأ المرحلة التالية من دراسة مواقف الناخبين الذين ينتظرون من كل مرشح لعضوية البرلمان أو لمنصب رئيس الجمهورية أن يكون قد أسهم فعلا في تمديد ما ينتظره الناخب منه فعلا. وتعتمد الدراسات التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة في المجالات السياسية على تلخيص كل ما يتناوله وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية من وجهات نظر تطل مصالح المرشح، وتقييم تصرفات المنافسين والمتضامنين مع المرشح، والتعامل مع المعلومات التي تصل إليهم من شائعات وأكاذيب، ومعلومات غير موثوقة، وما تنشره وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية من مراد الدعاية الانتخابية. والمعلومات تعتبر من أسباب النجاح، ومن الأسس العمل المشترك مع وسائل الاتصال والأعمال الجماهيرية خلال الحملات الانتخابية، وتلعب المواد التي تنشرها الإذاعتين المسموعة والمرئية دورا هاما فيها كفاعليتها الكبيرة، وتبدأ من لحظة إعداد البرنامج الانتخابي للمرشح، وتعتبر المواد المنشورة مشاركة للسياسيين في مختلف الأحداث، ومن وسائل التأثير الكبير على الساحة المستهدفة. ويبقى أسلوب العلاقات العامة هذا مؤثر أثناء الحملات الانتخابيات وبعدها.¹

والسياسيون الغريبيون يعتمدون على أسلوب تزويد الراغبين بتنظيم أي مهرجان وبأي مدينة بالمعلومات الكافية، ويقوم الصحفي بعدها بكتابة ريبورتاجه، ويورد في نهاية ريبورتاجه نص لمقابلة قصيرة أجراها مع السياسي المعني، ويعتمد هذا بالدرجة الأولى على الأجر الذي يتقاضاه الصحفي، والأجر الذي تستلمه إدارة التحرير لقاء العمل. واستخدام المعلومات أثناء الحملات الانتخابية يتطلب من المرشحين معرفة كيفية إجراء اللقاءات العلنية، وكيفية مخاطبة الناخبين مباشرة والمناورات في التصرفات العلنية، والنضوج في الأداء، وأسلوب الخطابة، مع مراعاة الشكل الخارجي واللياقة، والتحكم بالصوت، وكلها تكاد تكون من العوامل العامة لنجاح الحملات الانتخابية، وتعمل أجهزة العلاقات العامة بطلب من الأجهزة السياسية عادة. يتضمن عملها اختيار الصفات التي تعتبرها الساحة المعنية ملمة جدا وتشمل شخصية المرشح للمنصب المقصود. وتعمل أجهزة العلاقات العامة على تسويقها،

¹ - محمد بخاري، محاضرات في إدارة العلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة، العدد 4، سبتمبر 2012، ص 45.

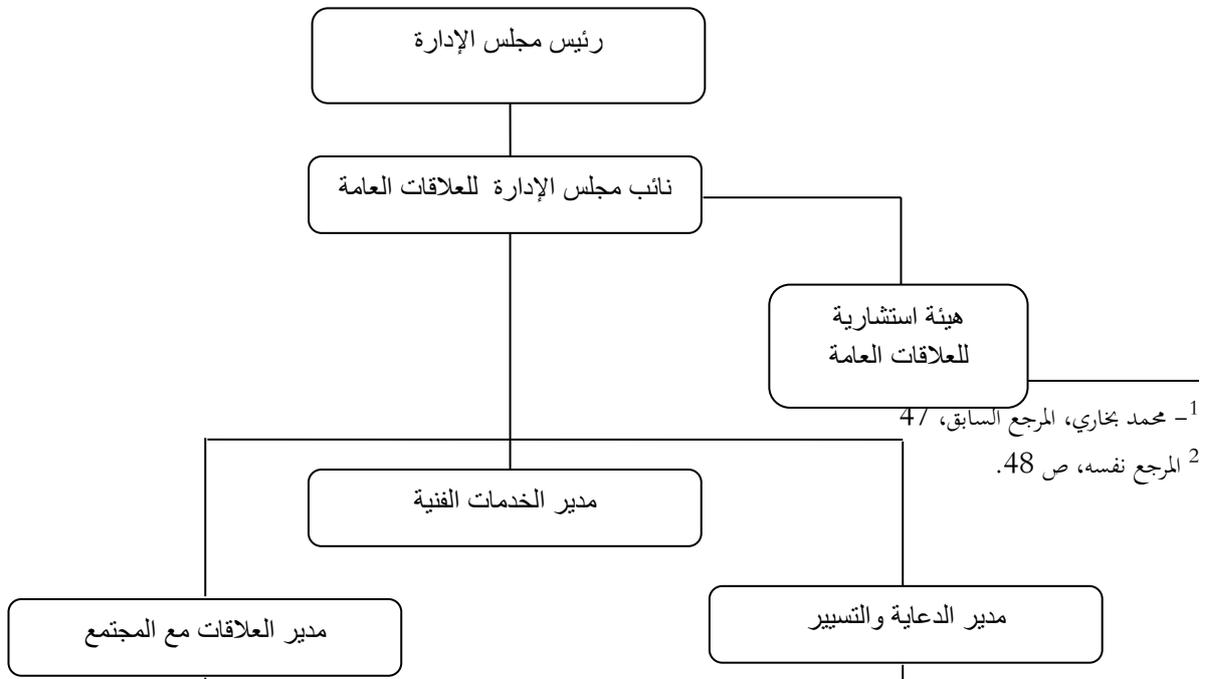
- لتشكل من خلالها شكلا مقبولا للمرشح لدى الناخبين وهو ما يعتبر "تسويقا" بين الناخبين. وتتضمن المرحلة الأكثر أهمية في تشكيل السمعة السياسية الحسنة على:
- دراسة وتحليل السمعة الحسنة المتوفرة أو غيابها، من خلال الأساليب التقليدية التي تعتمد على مقارنة شكل المرشح مع الشكل المثالي الذي تم الوصول إليه نتيجة للدراسات السسيولوجية.
 - إعداد الأفكار التي تتضمن شكلا محددًا ومقترحات محدّدة لتحديد الموقف ودفعها نحو الاتجاه المطلوب، واختيار الأفكار الرئيسية، والشعارات، والعبارات، مع التأكيد على نظم إيصال الفكرة وعلى سبيل المثال نظم الإيصال المستخدمة في الانتخابات السابقة وسلبية التهديد بالعودة لأحداث سلبية سابقة وفي حال وصول مرشح منافس للسلطة وتشكيل أفكار محدّدة أعدت مسبقا تسويقها في الأوساط الاجتماعية كالصورة المتشكلة لدى الناخبين عن المرشحين لمنصب رئيس الجمهورية في الانتخابات السابقة.¹
 - التخطيط، ويجب الأخذ بعين الاعتبار النصوص القانونية عند التخطيط، وتقدير الموازنات المالية المخصصة لأعداد الخطط المحكمة للحملات الانتخابية، ويتوضح جدوى استخدام أساليب العلاقات العامة من خلال التأثير الفعلي والإعداد المشترك لمواد الحملات الانتخابية، وسيناريو الكلمات والأشرطة السمعية والبصرية والمواد الدعائية أي الإعداد الكامل للمواد الدعائية قبل البدء بالجملة الانتخابية ومن الضروري في هذه المرحلة مراعاة نزوع الإنسان للتصويت ليس مع بل ضد أفضل المرشحين وانتخاب أقل المرشحين عدوانية.
 - التسويق السياسي للحملات الانتخابية، والتطبيق العملي للتسويق السياسي هو خطة تحضيرية وأسلوب متابعة تطبيق الخطة وتصحيحها في حال تغير الأوضاع السياسية وتطورها بشكل غير مقبول، وتلعب سمعة السياسي دورا كبيرا في اتحاد الناخب لقراره في حال إذا اتفقت وحقيقة المرشح لأنه من غير الممكن تغيير الإنسان إلى درجة غير معروفة، وواقعيا يمكن تقديم تبادلات محدّدة في الشكل بمساعدة المتخصص بالعلاقات العامة لإحداث سمعة طيبة تعتبر مكملة لشخصية المرشح، وليست بديلة لسياسته. وبهذا لا بد من الإشارة إلى أن الفوز بالانتخابات لا يتفق دائما مع الهدف الرئيسي للمرشحين وللعلاقات العامة في مجالات التسويق السياسي للحملات الانتخابية إستراتيجيتين أساسيتين:

¹ - محمد بخاري، المرجع السابق، ص 46

الأولى: العمل المستمر مع الناخبين.

الثانية: التحرك بين جماعات الناخبين اللذين لم يحددوا مواقفهم قبل 7 أو 10 من بدء الانتخابات. وفي بعض الدول تجري الانتخابات على منصب رئيس الجمهورية وفق المعلومات المتوفرة ونسبة كبيرة من الناخبين لم تحدد موقفها قبل أسبوعين من الانتخابات في التصويت لصالح أي مرشح مقارنة ببعض الدول الغربية المتقدمة وترتبط إستراتيجية الانتخابات هنا بتفاؤل أو عدم تفاؤل المرشح وتعرضه لتبدلات تفوق حد الاستقرار وهذا يعني الخضوع لخصائص الأوضاع.¹

السائدة في البلاد، تلك الخصائص التي تتفق وبرامج انتخابية معينة وللتسويق السياسي في المهرجانات الانتخابية وخصائصها لدى إدارة العلاقات العامة وأهمها وجود الممثل والمخرج والمنتج معا وباستمرار خلال الحملة الانتخابية للاستحواذ على اهتمام الأوساط الاجتماعية بكل شرائحها، وهذا تتوجه نشاطات العلاقات العامة في هذا المجال إثارة الفضايح والشائعات ولو أن الأول والأخير يعتمدان في الأكثر على المدى نفسه من إثارة الاهتمام ومن الخصائص المميزة للتسويق السياسي في المهرجانات الانتخابية، التبديل الدائم للأسماء، واختيار وعرض مواضيع عن الحب المتبادل، وهي من أكثر البدائل شيوعا، واستخدام تسميات الحفلات الموسيقية والألبومات الموسيقية والاهتمام الزائد بالحياة الخاصة للمتميزين، وهي الظواهر العادية التي لوحظت خلال السنوات العشر الأخيرة في أكثر دول العالم مع جذب ألمع النجوم للمشاركة في تسويق مهرجانات الحملات الانتخابية والدعائية في مختلف المجالات السياسية.²



نموذج عن إدارة العلاقات العامة

خلاصة الفصل:

من خلال استعراضنا للعلاقات العامة واستراتيجياتها كعلم وفن وكفلسفة إدارة، تبين لنا انها مجال واسع لا نستطيع أن نحصرها في بضعة عناصر لأنها علم، والعلم في تطور مستمر، ولأنها فن والفن يبدع ويأتي بالجديد، ولأنها فلسفة إدارة والإدارة تختلف باختلاف تسييرها.

لدى يوجب على ممثلي هذا العنصر في المؤسسات أن يكونوا دائما مع الجديد في هذا المجال مع مراعاة الحفاظ على الأسس والمبادئ الخاصة بالعلاقات العامة والعمل على وضع إستراتيجية من خلال تنفيذ خطواتها بدقة والحرص على نجاحها.



الجانب التطبيقي



تمهيد:

إن الدراسة الميدانية تعتبر مكملية للدراسات النظرية في إجراء البحوث العلمية، حيث تقوم بمساعدة الباحث في الوصول إلى نتائج وحقائق البحث والتفسير والتوضيح،

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض نتائج الاستبيان مع موظفي اتصالات الجزائر - سعيدة- معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي الذي ساعدنا في جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها .

مجالات الدراسة:

تتلخص مجالات الدراسة فيما يلي:

◀ **المجال الزمني:** تم الشروع في هذه الدراسة مع بداية شهر جانفي 2016.

حيث انقسمت فترة إنجازها إلى جانبين:

◀ **الجانب النظري:** استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى غاية شهر

مارس 2016

◀ **الجانب الميداني:** شرع فيه من نهاية شهر مارس إلى شهر أبريل، فهو بدوره مر بمرحلتين،

مرحلة الزيارات الاستطلاعية تم فيها جمع المعلومات الأولية والمرحلة الثانية مرحلة توزيع

استشارات على أفراد العينة.

◀ **المجال المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر بولاية سعيدة.

لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

أسندت منذ الاستقلال مهام تسيير قطاع البريد والمواصلات إلى الإدارة و التي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصال الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات و من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة، ثم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على ثلاث مستويات المركزية، الجهوية والولائية بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها. هذا الاحتكار الشبه الكلي الذي أوكل إدارة البريد والمواصلات بالاعتناء بالجوانب التشريعية التنظيمية وحتى التنفيذية، في خضم إنجاز هذه المهام ظهرت عدة سلبيات وعلى رأسها تدهور الخدمة العمومية إضافة إلى ذلك ازدياد طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الإدارة تلبيةها لضعف الاستثمار ونقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة، ما شجع ذلك على التجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق المواصلات و إعطاء فرصة أمام رأسمال الخاص للاستثمار في هذا المجال.

انطلاقاً من هذا المبدأ لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى ثم خصصة شركة المواصلات والوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور القانون رقم 03-2000 في 05 أوت 2000 الذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير في خلال مدة لا تتجاوز أربع سنوات حيث تقوم وحدة التنسيق ومتابعة المشروع كذلك هو الأخير سجلت عليه نواقص وملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مروراً بمرحلة المباني والتجهيزات والمعدات وصولاً إلى فصل بين البريد والمواصلات إذ أعيدت تسميتها تحت اسم اتصالات الجزائر حيث أصبحت مهاماً محصورة.¹

¹ مؤسسة اتصالات الجزائر، بسعيدة.

الإطار القانوني و نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر:

1. الإطار القانوني:

SPA اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 5 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية اطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام المؤسسة العمومية الاقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر بـ 50.000.000.000 تحت الرقم 02b 0018083 . و في إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة ذلك من أجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسيير فروعها و هم على التوالي:

- اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي بـ 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.
- اتصالات الجزائر الفضائية: "ATS " Revsat " مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي بـ 1.000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.¹

نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر:

¹ مؤسسة اتصالات الجزائر، المرجع السابق.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال. باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 .

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكسر الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال و تسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات المتمثلة في "اتصالات الجزائر"

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح سوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يوصى على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم. قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير الشبكة.¹

تعريف اتصالات الجزائر:

¹ مؤسسة اتصالات الجزائر، المرجع السابق.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم و رأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات والخدمات للاتصالات الإلكترونية.

نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة البريد والمواصلات ومن خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيدت بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر.

أصبحت مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني لشركة ذات أسهم.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها إبتداءا من 01 جانفي 2003 و ذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال.

- المردودية.

- الفعالية.

- الجودة و الخدمة.

رغبتها هي تحقيق مستوى عالي قياسي، تقني، اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في المحيط تنافسي هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة الإعلام و الاتصال في الجزائر.

هياكلها:

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها.¹

¹ مؤسسة اتصالات الجزائر، المرجع السابق.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان). أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية.

مهام وأهداف شركة اتصالات الجزائر:

(1) المهام:

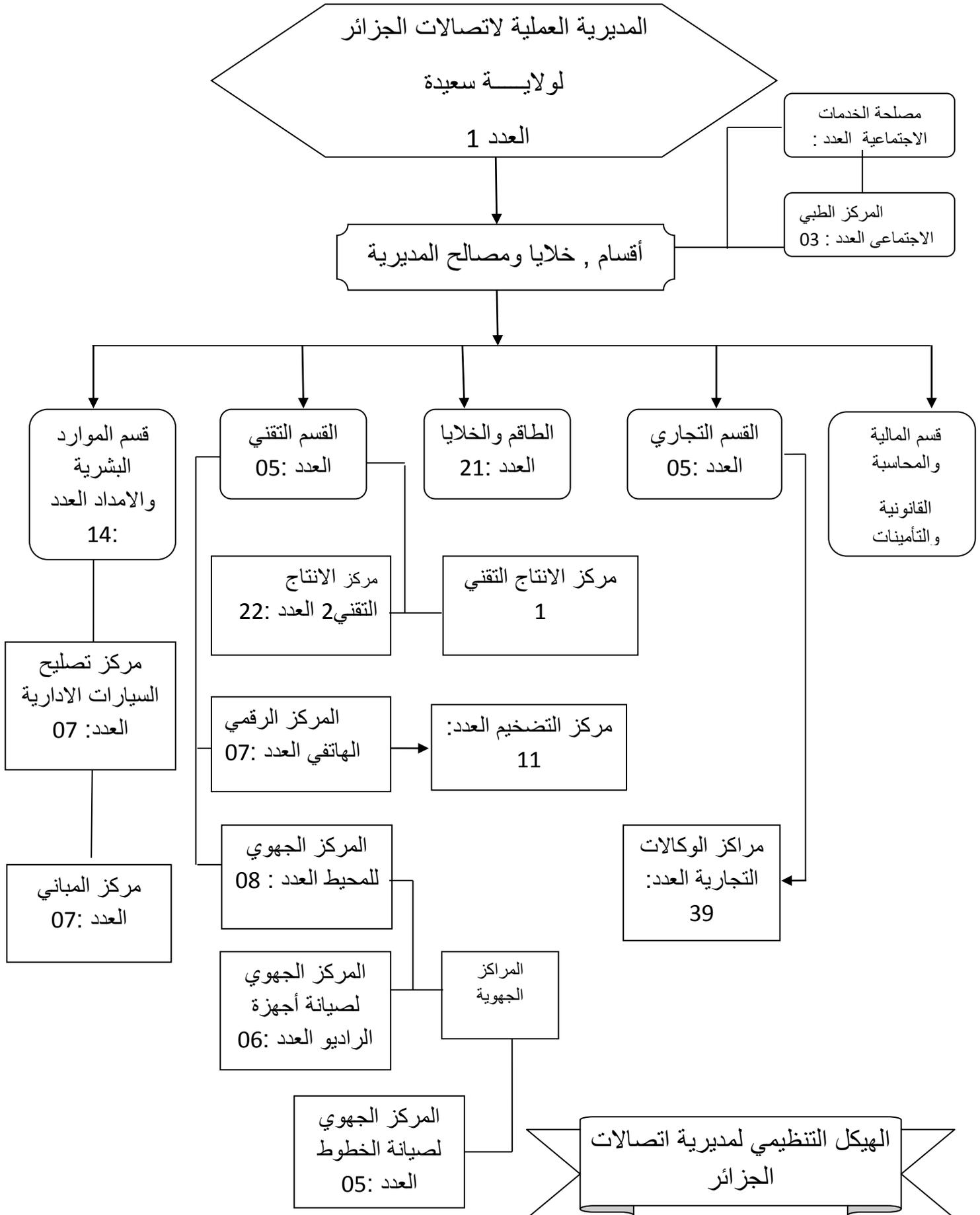
أهم أنشطة الشركة هي التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بالنقل وتغيير الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية والمرئية و الصوتية.

- تقوم بتنمية واستغلال و تسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تعمل على وضع استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع متعاملين في الشبكة.
- تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر (عدد العمال ... إلخ).

(2) الأهداف:

- دخلت اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيات الإعلام و الاتصال للأهداف التالية:
- من أجل زيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل العمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال اكبر عدد من المستهلكين بوجه خاص للمناطق الريفية.
 - من اجل الزيادة في الجودة و نوعية الخدمات المعروضة والشكلية المقدمة وجعلها اكثر منافسة في خدمات الاتصال.
 - تنمية و تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.¹
 - من اجل المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطور لمؤسسة الإعلام في الجزائر.

¹ مؤسسة اتصالات الجزائر، المرجع السابق.



يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة أقسام من بينها قسم المالية والمحاسبة، قسم الموارد البشرية والإمداد، القسم التقني ومصصلحة الخدمات الاجتماعية ولكل قسم مهام يقوم بها من أجل تسيير هذه المؤسسة .

الرئيس المدير العام:

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة و من مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
- المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة.

قسم المالية و المحاسبة: هذه المصلحة تهتم بالمهام التالية:

- تطبيق القوانين و الإجراءات المتعلقة بالوظيفة.
- تسوية الأعمال و البيع المحقق.
- تقديم المساعدة للهيكل العملية.
- مراقبة السير المحاسبي و المالي للمؤسسة.
- تسيير الميزانية والجباية.
- إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.¹

¹ مؤسسة اتصالات الجزائر، المرجع السابق.

القسم التقني:

حيث يقوم هذا القسم بتنفيذ برامج العمل المسطر والقيام به كحل المشاكل الخاصة بالهاتف مثلا.

قسم الموارد البشرية و الإمداد:

- تعتبر العمود الفقري للمؤسسة.
- إعداد الدراسات و إنشاء الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال و الكفاءات.
- إنشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي.
- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

ويتضمن عدة مصالح من بينها ما يلي:

قسم مصلحة التكوين: يتمثل دورها في تكوين إطارات المؤسسة وبعض العمال للرفع

مستواهم وتحسين قدراتهم

مصلحة الخدمات الاجتماعية:

التكفل بشؤون المستخدمين وذلك بتوفير حاجات العمال بالتقسيط كالألات الكهرومنزلية والسيارات.... الخ إضافة إلى خدمة الإطعام والتقاعد والمنح.

المركز الطبي الاجتماعي:

مراعاة شؤون العمال من أمراض مهنية وحوادث العمل¹

¹ مؤسسة اتصالات الجزائر، المرجع السابق.

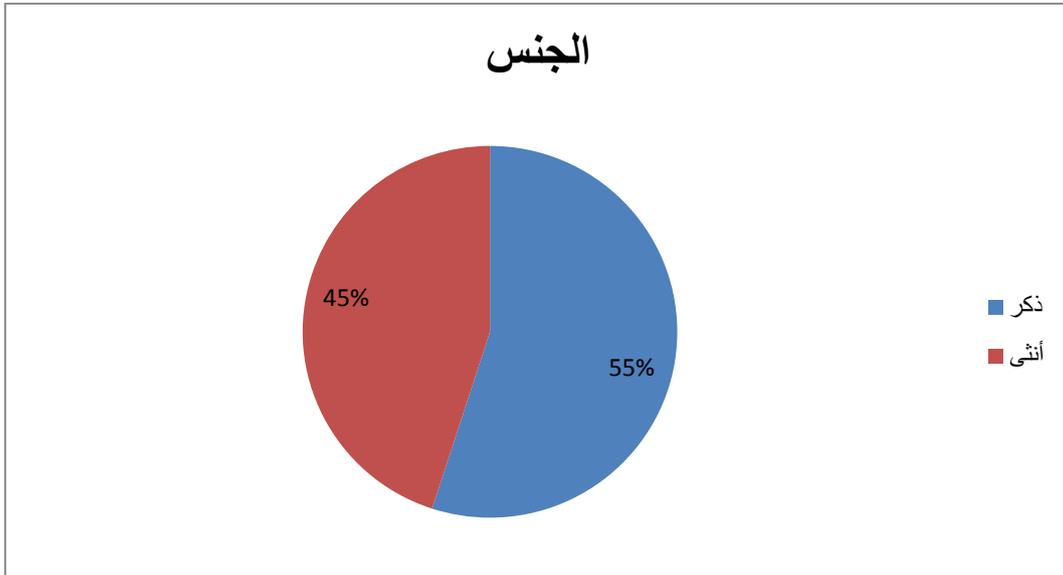
عرض نتائج الاستبيان موظفي اتصالات الجزائر - سعيدة -

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1 - الجنس:

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	55%
أنثى	18	45%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حسب الجنس

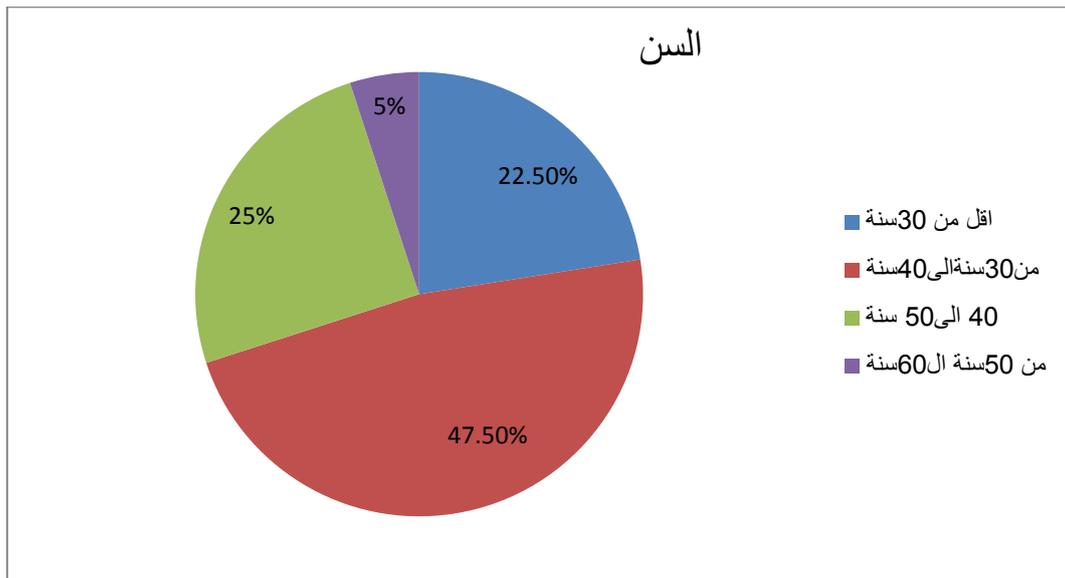


يوضح الجدول أعلاه متغير الجنس، فقد كانت الأغلبية لفئة الذكور حيث بلغت النسبة 55% في حين سجلت نسبة الإناث 45%، فمن خلال متغير الجنس نلاحظ النسب متقاربة بين أفراد العينة حيث كانت نسبة 55% تليها نسبة 45% المتمثلة في الإناث من أصل 40 مفردة.

2 - السن:

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	09	22.5%
من 30 سنة الى 40 سنة	19	47.5%
40 الى 50 سنة	10	25%
من 50 سنة الى 60 سنة	02	5 %
المجموع	40	100 %

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حسب السن



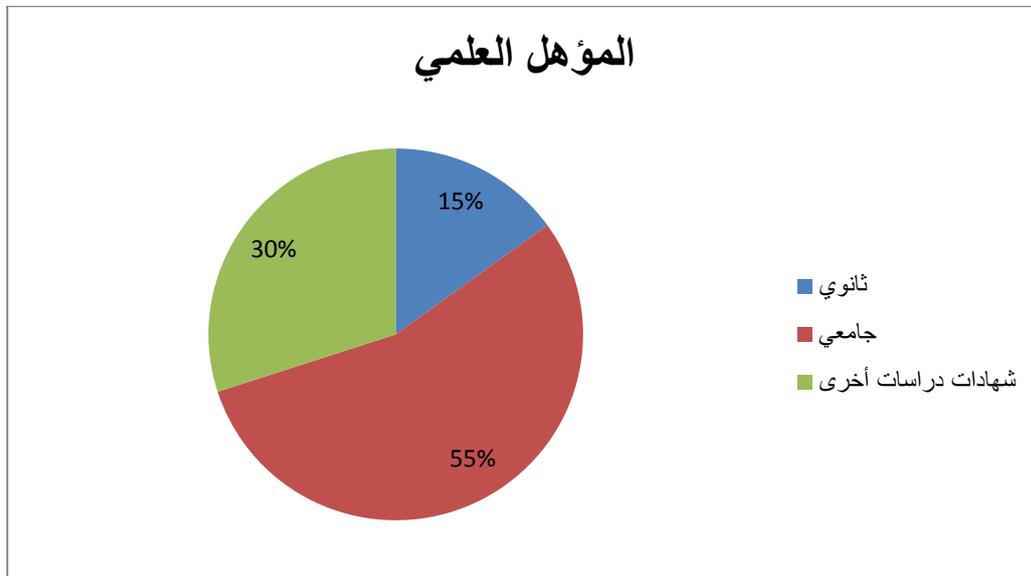
يوضح الجدول أعلاه متغير السن، فقد كانت النسبة في الفئة العمرية الأولى التي كانت اقل من 30 سنة 22.5%، في حين الفئة العمرية الثانية والتي كانت ما بين (30 سنة الى 40 سنة) الفئة التي استحوذت على نسبة كبيرة حيث قدرت بـ 47.5%، ثم تأتي الفئة العمرية الثالثة ما بين (40 إلى 50 سنة) قدرت بنسبة 25%، ثم تليها الفئة العمرية ما بين (50 سنة الى 60 سنة) والتي سجلت نسبة 5%

فمن خلال متغيرات السن نلاحظ اختلافات متفاوتة بين أفراد العينة حيث أن أعلى نسبة كانت في الفئة الثانية 47.5% تليها الفئة الثالثة والتي قدرت بنسبة 25% أي ما بين (40-50 سنة) ثم الفئة الأولى اقل من 30 سنة سجلت نسبة 22.5% في حين اقل نسبة فكانت 5% للفئة العمرية ما بين (60-50 سنة) وعليه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب، ويرجع سبب ارتفاع هذه الفئة إلى تقاعد الكثير من العمال مما دفع بالمؤسسة إلى اللجوء إلى الفئة الشبانية .

3. المؤهل العلمي

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	06	15%
جامعي	22	55%
شهادات دراسات أخرى	12	30 %
المجموع	40	100 %

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حسب المؤهل العلمي



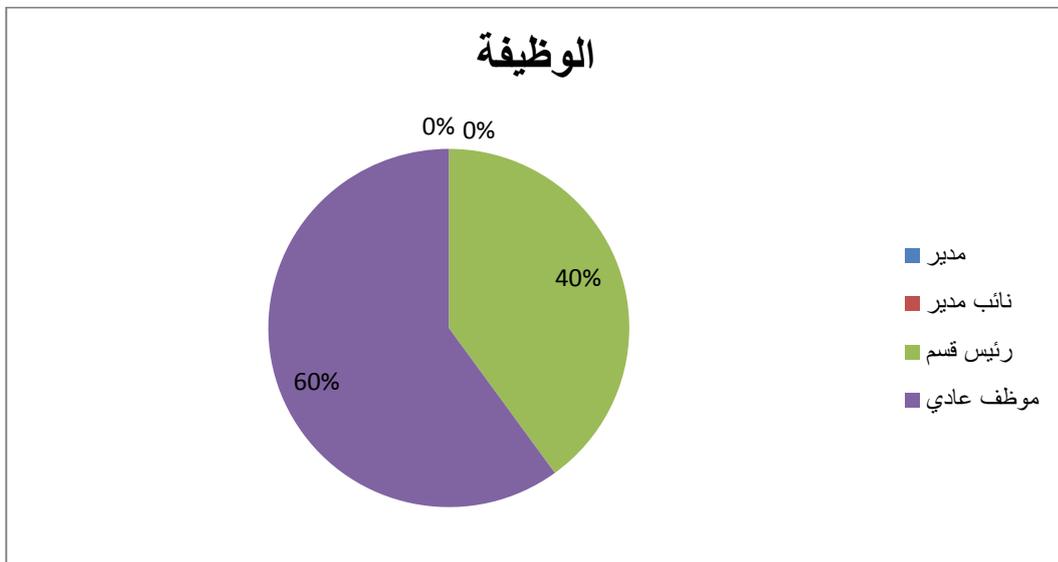
سجل أعلى تكرار في المستوى الثاني (جامعي) لإفراد العينة بنسبة 55%، في حين المستوى الثالث أي (شهادات دراسات أخرى) بلغت نسبة 30% تليها المرتبة الأولى (ثانوي) بنسبة 15%، فمن

خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة كانت للمستوى الجامعي، في حين أقل نسبة كانت لأفراد العينة شهادات دراسات أخرى والمستوى الثانوي، وما يلاحظ أيضا أن أفراد العينة أغلبهم لديهم مستوى تعليمي جامعي وهذا ما أكدته النسب في الجدول ويرجع سبب ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات، ولأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات.

4 - الوظيفة

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	0	0%
نائب مدير	0	0%
رئيس قسم	16	40 %
موظف عادي	24	60 %
المجموع	40	100 %

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حسب الوظيفة



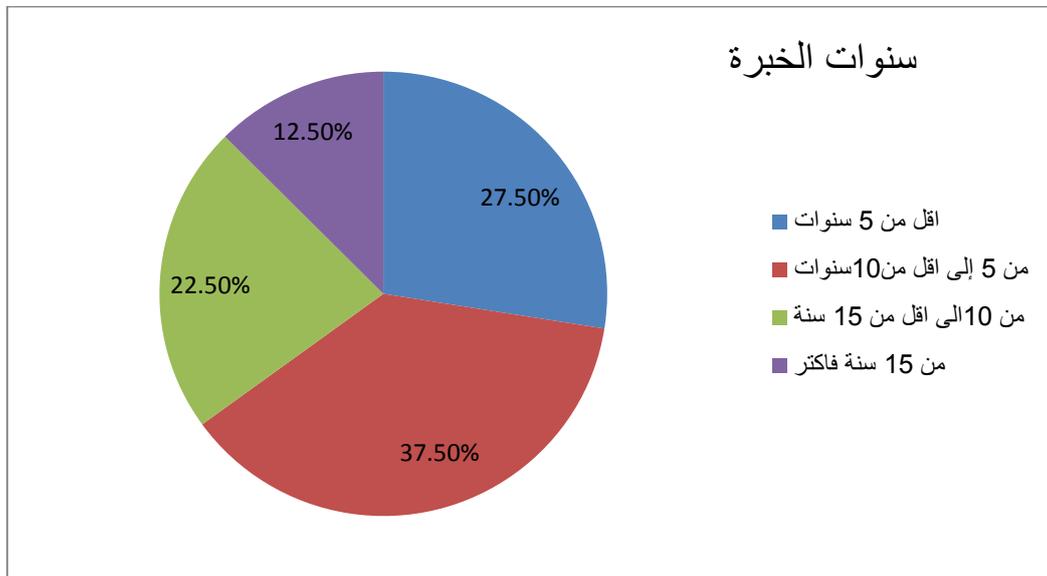
يوضح الجدول أعلاه متغير الوظيفة لأفراد العينة، حيث أن الفئة الأولى (مدير) والفئة الثانية (نائب مدير) لم يسجلا أي نسبة، أما الفئة الثالثة (رئيس قسم) سجلت نسبة 40% في حين الفئة الرابعة هي التي استحوذت على نسبة كبيرة قدرت بـ 60%.

فمن خلال ملا حضتنا للجدول يتضح لنا إن أعلى نسبة لإفراد العينة كانت من نصيب المرتبة الرابعة أي (موظف عادي) تليها المرتبة الثالثة والتي قدرت بنسبة 40% في حين المرتبة الأولى والثانية لم يسجلا أي نسبة وهذا ما نشاهده في الجدول.

5 - سنوات الخبرة

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	11	27.5 %
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	15	37.5 %
من 10 الى اقل من 15 سنة	09	22.5 %
من 15 سنة فاكثر	05	12.5 %
المجموع	40	100 %

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حسب سنوات الخبرة



يوضح الجدول أعلاه متغير سنوات الخبرة، حيث سجل أعلى تكرار في المستوى الثاني (من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات) بنسبة 37.5%، تليها المرتبة الأولى (اقل من 5 سنوات) بنسبة 27.5%، تم المرتبة الثالثة (من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة) بنسبة 22.5%، وأخيرا الفئة الرابعة التي سجلت 12.5%

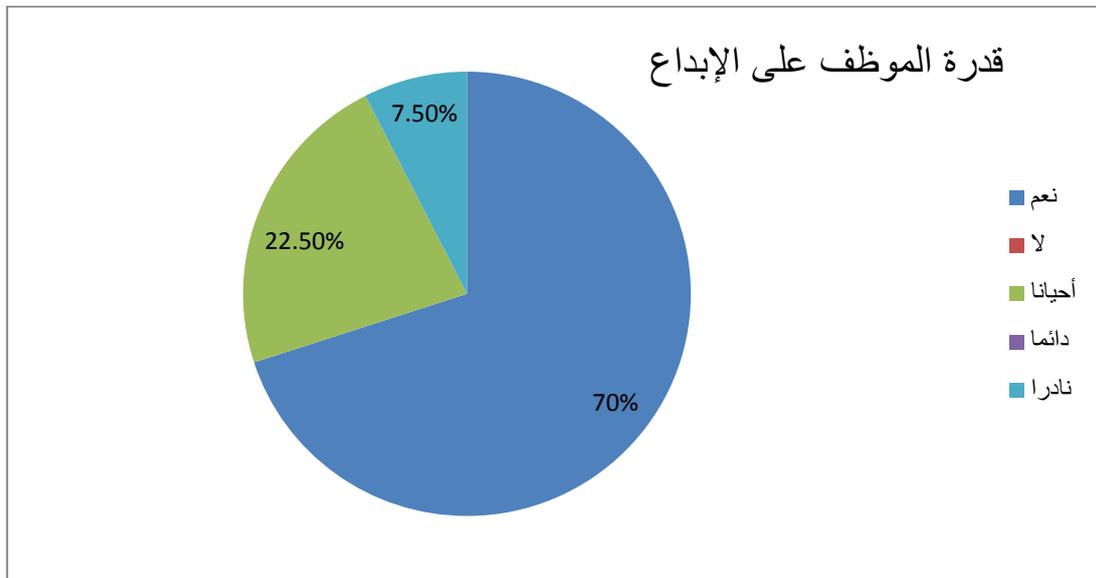
فمن خلال الجدول اتضح لنا أن أفراد الفئة الذين استحوذوا على نسبة كبيرة في متغير سنوات الخبرة كانت من نصيب الفئة الثانية أي من (5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات) حسب ما يوضحها الجدول، في حين كانت الفئة المبتدئة الأولى التي حظيت بنسبة 27.5%

المحور الثاني: الإبداع الإداري.

6 - قدرة الموظف أن يبدع في مهامه

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	70%
لا	0	0%
أحيانا	09	22.5%
دائما	0	0%
نادرا	03	7.5%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حسب مقدورية الموظف أن يبدع في مهامه



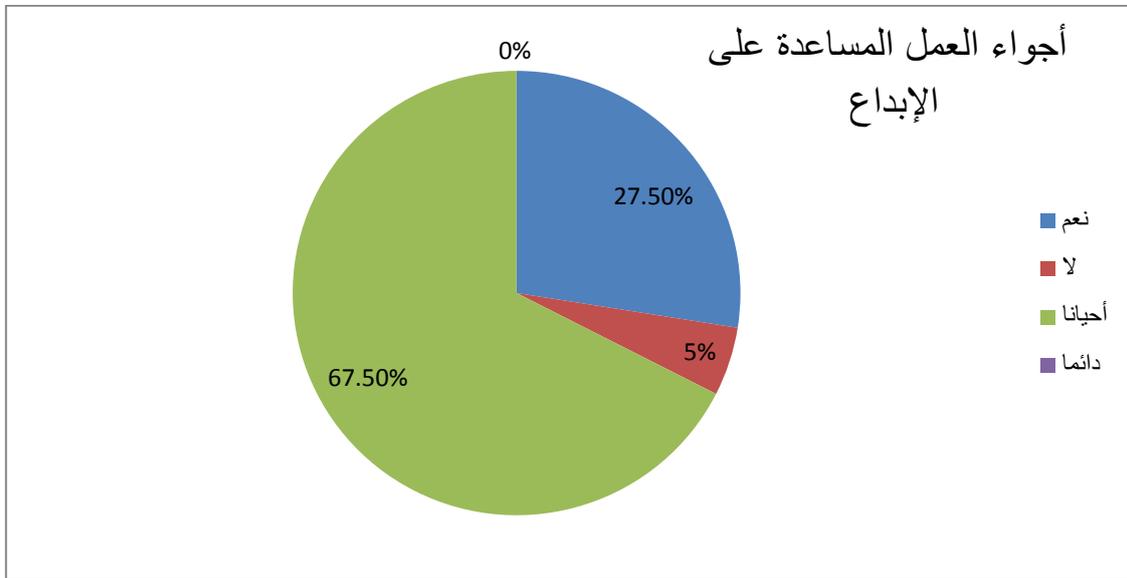
توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النسب تظهر لنا مدى قدرة الموظف أن يبدع في مهامه، فصفة نعم، سجلت نسبة 70%، أما صفة لا ودائما لم يشهدا أي نسبة، في حين سجلت نسبة أحيانا 22.5% ونادرا 7.5%

فمن خلال الجدول تبين أن أفراد العينة لديهم القدرة على الإبداع في مهامهم بصفة نعم والتي نالت نسبة 70% في حين كانت صفتا نادرا وأحيانا اقل نسبة مع عدم تسجيل أي نسبة للا ودائما حسب الجدول فهذا يؤكد أن الموظف قادر أن يبدع في مهامه وهذا من أجل تحسين صورة المؤسسة على الإبداع.

7- رأي أفراد العينة حول الأجواء المساعدة

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	27.5%
لا	02	5%
أحيانا	27	67.5%
دائما	00	0%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حسب الأجواء المساعدة على العمل



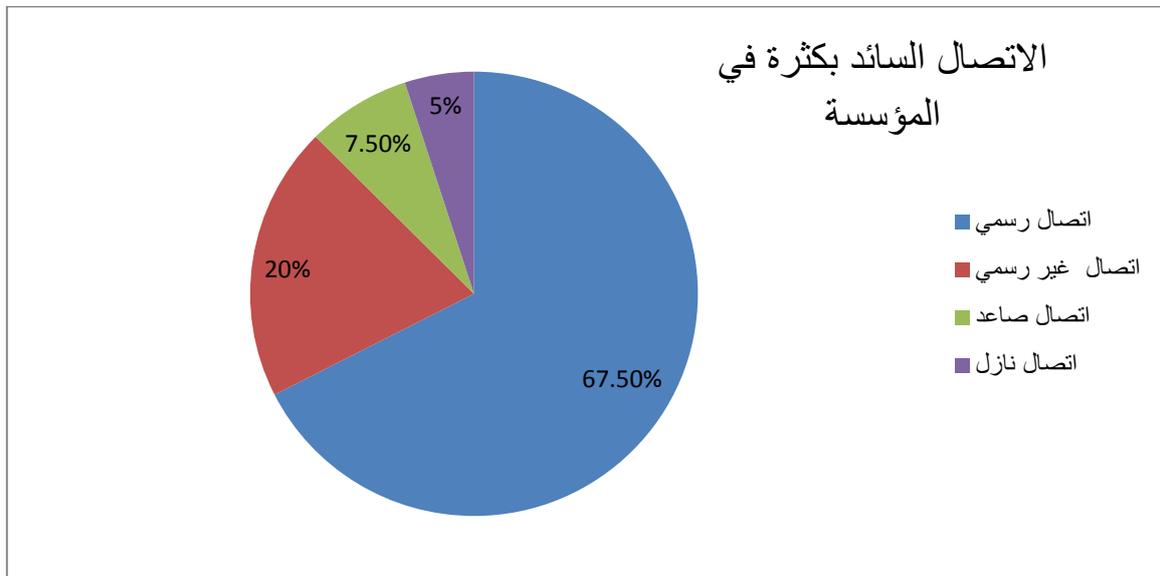
توصلت نتائج الدراسة إلى أن 27.5% بالنسبة للمتغير (نعم) أما بالنسبة للمتغير (لا) فقد سجلت النسبة 5%، وبالنسبة للمتغير (أحيانا) كانت النسبة 67.5% في حين المتغير (دائما) لم يسجل أي نسبة.

وعليه فان حساب آراء أفراد العينة فان أجواء المساعدة على الإبداع تكون أحيانا وهذا ما أكده الجدول، مع الإجماع على أن الأجواء غير مساعدة دائما إذ لم تسجل أي نسبة وعليه نستخلص أن أجواء العمل أحيانا مساعدة على الإبداع.

8- نوع الاتصال السائد بكثرة

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
اتصال رسمي	27	67.5%
اتصال غير رسمي	08	20%
اتصال صاعد	03	7.5%
اتصال نازل	02	5%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حول الاتصال السائد بكثرة في المؤسسة



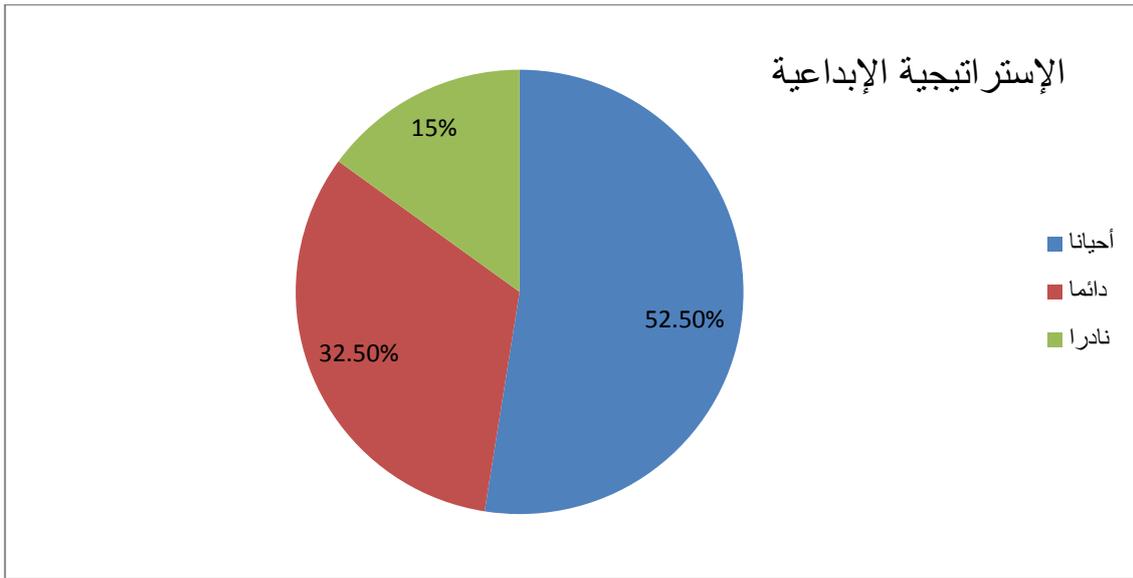
تشير البيانات المحصل عليها من الجدول حول الاتصال السائد بكثرة في مؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة أن أعلى نسبة كانت تدور حول الاتصال الرسمي حيث قدر بنسبة 67.5 %، يليه الاتصال الغير الرسمي والذي سجل نسبة 20% بينما قدر الاتصال الصاعد بنسبة 7.5% والاتصال النازل بـ 5%

فمن خلال النسب المتحصل عليها، تبين أن الاتصال الرسمي هو الاتصال السائد بكثرة في المؤسسة بين أفراد العينة وهو يدل على ان العلاقات بين العاملين هي علاقات تشجيع على التعاون والمبادرة.

9- إستراتيجية المؤسسة تحتاج إلى إبداع:

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
أحيانا	21	52.5%
دائما	13	32.5%
نادرا	06	15%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حول حاجة المؤسسة إلى إبداع في إعداد إستراتيجية



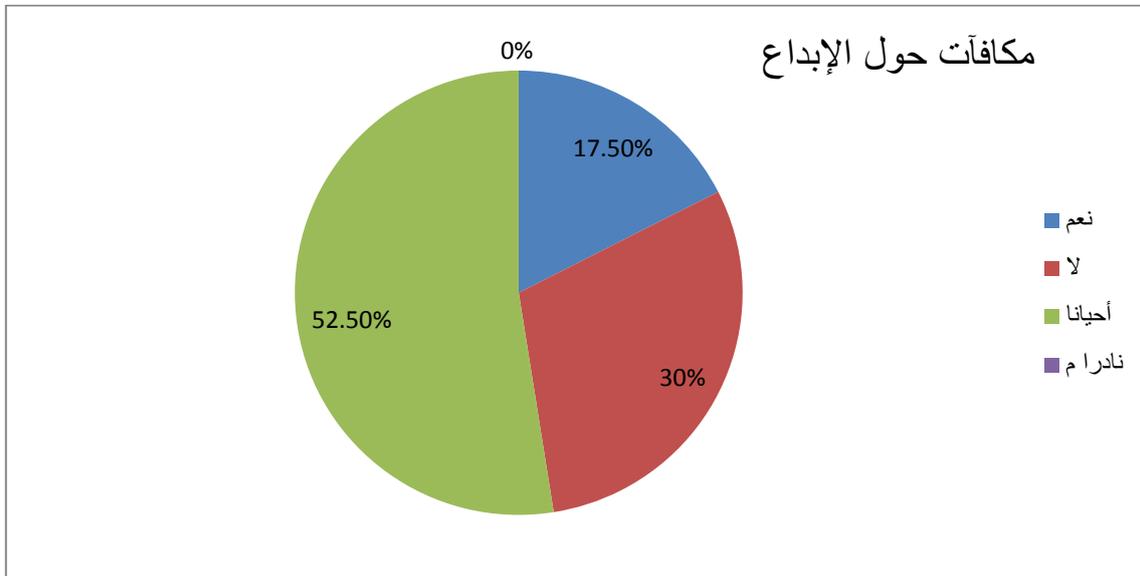
يوضح الجدول أعلاه أن الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة تحتاج إلى إبداع أحيانا حيث بلغت النسبة 52.5% ثم يليها المتغير الثاني (دائما) بنسبة 32.5% في حين كانت آخر نسبة للمتغير الأخير أي (نادرا)

وعليه نلاحظ أن المؤسسة في إعداد استراتيجياتها لا تستعمل الإبداع بشكل دائم

10- رأي أفراد العينة حول المكافآت التي يتلقونها نصير إبداعهم

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	17.5%
لا	12	30%
أحيانا	21	52.5%
نادرا م	00	00%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حسب رأي أفراد العينة حول المكافآت التي يتلقونها نصير إبداعهم



سجلت أعلى نسبة حول المكافآت التي يتلقونها أفراد عينة اتصالات الجزائر نصير إبداعهم في

التغير الثالث (أحيانا) بنسبة 52.5%، تم تليها المتغير الثاني (لا) بنسبة 30%

في حين المتغير الأول (نعم) قدرت النسبة بـ 17.5% وأخيرا المتغير الرابع (نادرا) لم يشهد أي

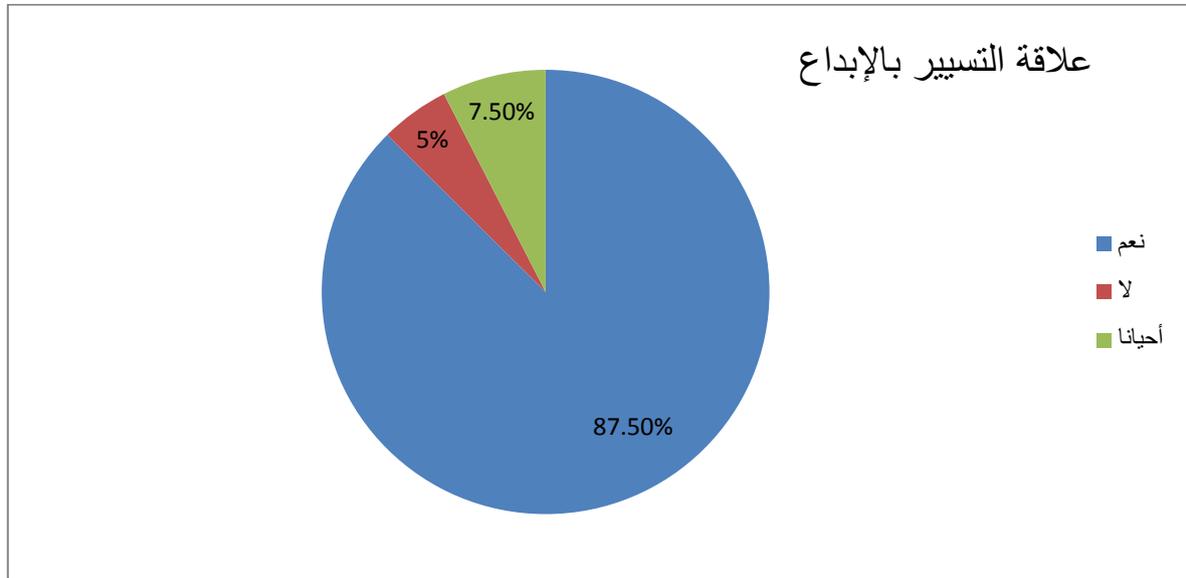
نسبة، وعليه فإن حسب آراء أفراد العينة، المكافآت التي يتلقونها تكون أحيانا وهذا دليل على

صدق رأيهم في الجدول السابق الذي صرح بنسبة احتياج المؤسسة إلى إبداع.

11- رأي أفراد العينة حول التسيير وعلاقته بإبداعاتهم

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	87.5%
لا	02	5%
أحيانا	03	7.5%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حسب آراء أفراد العينة حول التسيير وعلاقته بالإبداع

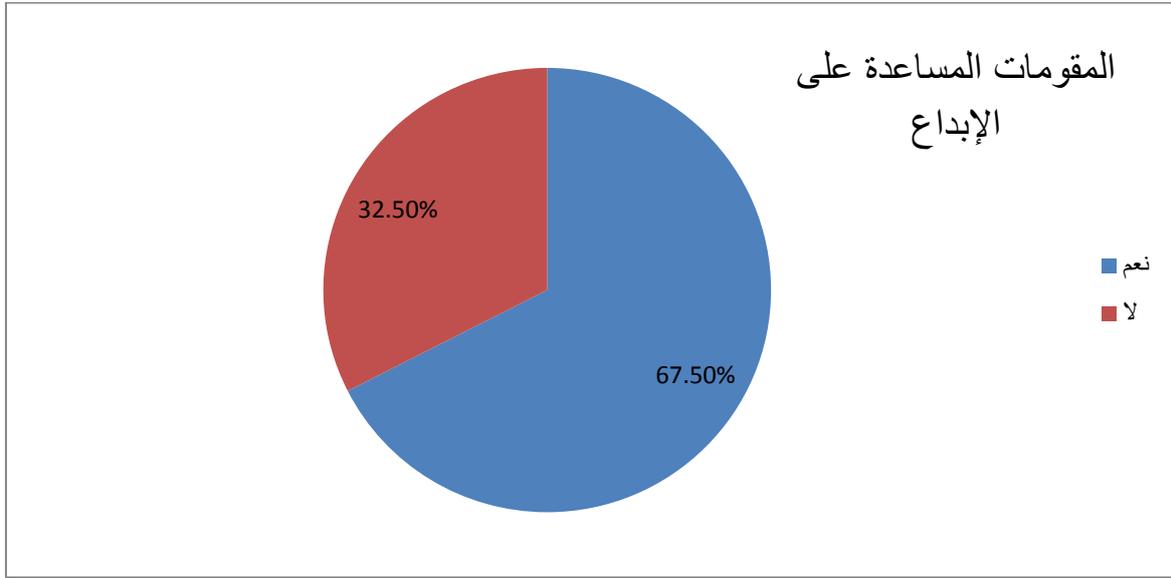


من خلال إلی الجدول تبين لنا أن التسيير له علاقة بإبداعات الموظفين حيث قدرت النسبة بـ 87.5%، في حين المتغير الثاني (لا) قدرت بـ 5% أما المتغير الثالث (أحيانا) بنسبة 7.5% فمن خلال آراء أفراد العينة والنسب المتحصل عليها يتضح لنا أن التسيير له علاقة بالإبداع رغم اختلافات في الآراء، في حين أن 5% لم يقرؤا بذلك بينما أحيانا أخذت نسبة 7.5%.

12- رأي أفراد العينة حول وجود مقومات مساعدة على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	67,5
لا	13	32,5
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حول وجود مقومات مساعدة على الإبداع في المؤسسة



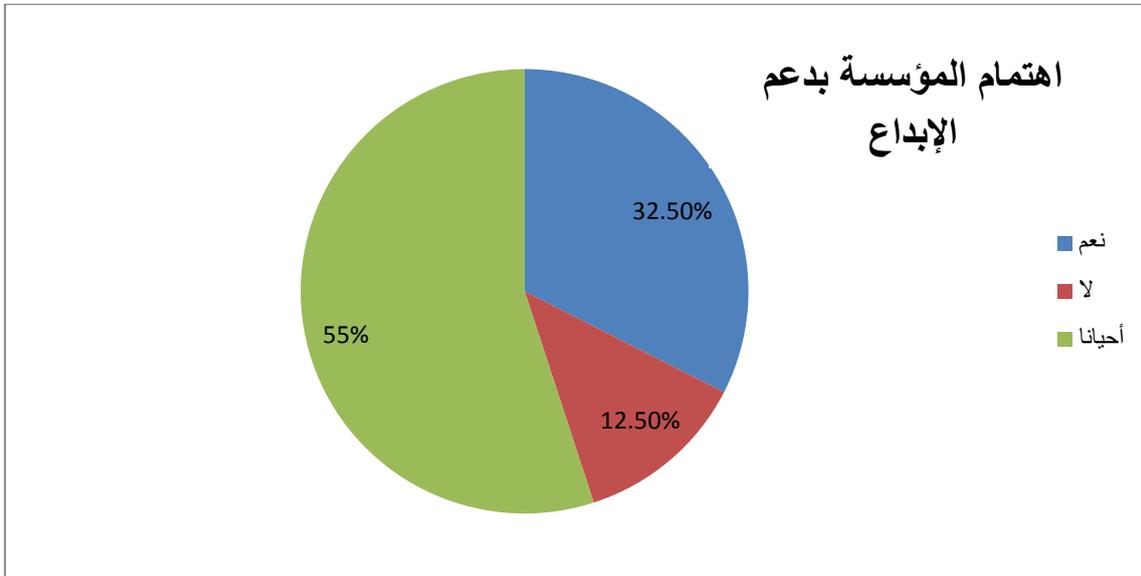
توصلنا من خلال نتائج الجدول في صفة (نعم) إلى 67.5% أما صفة (لا) إلى 32.5% فمن خلال ملاحظتنا المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين لنا اختلاف الآراء حول وجود مقومات مساعدة على الإبداع فكانت الإجابة بنعم والتي قدرت بـ 67.5% في حين قدرت لا بـ 32.5%، وعليه توضح أن المقومات فعلا موجودة .

13- رأي أفراد العينة حول مدى اهتمام المؤسسة بالإبداع والعمل على دعمه

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	32.5%
لا	05	12.5%
أحيانا	22	55%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حسب رأي أفراد العينة حول مدى اهتمام المؤسسة والعمل على

دعم الإبداع



توصلت نتائج الدراسة إلى أن 32.5% بالنسبة للمتغير (نعم) أما بالنسبة (لا) سجلت النسبة 12.5%، في حين المتغير الثالث (أحيانا) فقد سجلت النسبة ب 55%، فحسب آراء أفراد العينة فان اهتمام المؤسسة بالابداع يكون أحيانا وذلك حسب ما يوضحه الجدول أعلاه .

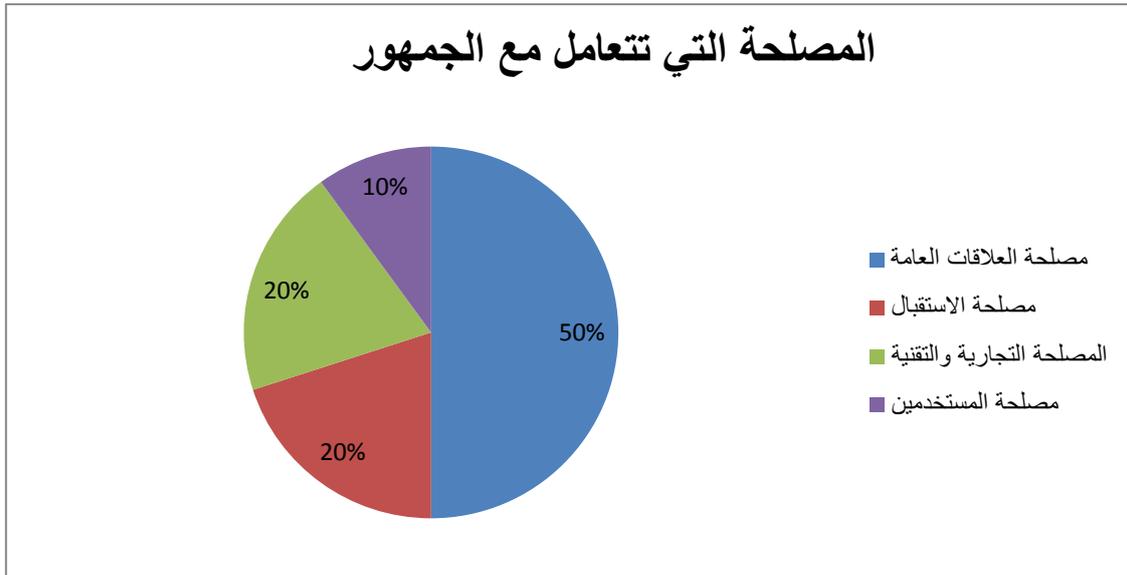
المحور الثاني: تطوير استراتيجيه العلاقات العامة

14- رأي أفراد العينة حول المصلحة التي تتعامل مع الجمهور وتعمل على تحسين صورة المؤسسة

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
مصلحة العلاقات العامة	20	50%
مصلحة الاستقبال	08	20%
المصلحة التجارية والتقنية	08	20%
مصلحة المستخدمين	04	10%
المجموع	40	100 %

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حول المصلحة التي تتعامل مع الجمهور وتعمل على تحسين

صورة المؤسسة



من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن المصلحة التي تتعامل مع الجمهور وتعمل على تحسين صورة المؤسسة هي مصلحة العلاقات العامة، حيث حظيت بنسبة أكبر قدرت بـ 50%، في حين سجلت مصلحة الاستقبال والمصلحة التجارية والتقنية 20%، وأدنى نسبة كانت 10% تمثلت في مصلحة المستخدمين والاتصالات.

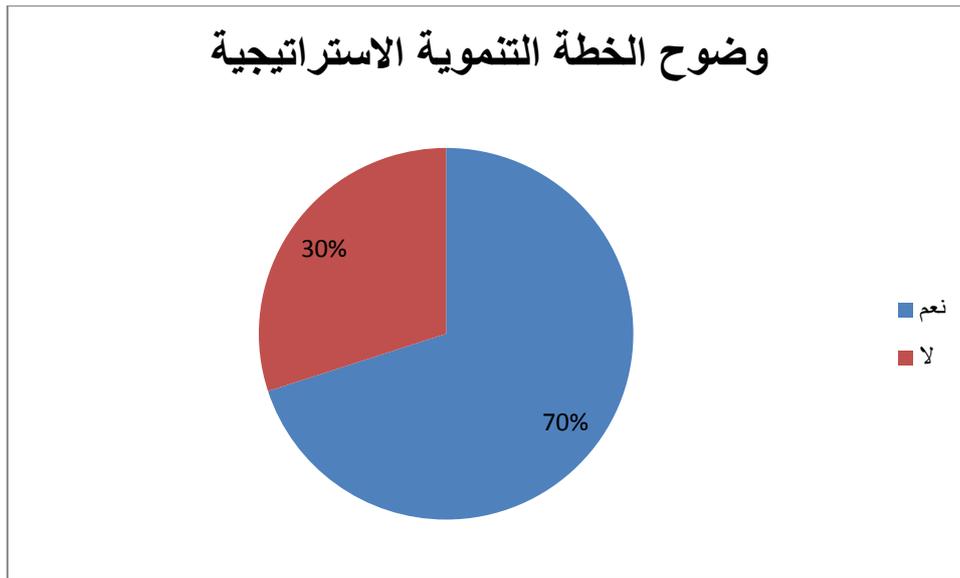
فمن خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه يتضح لنا أن المصلحة الأكثر تعاملًا بشكل جدي مع الزبون

هي مصلحة العلاقات العامة نظرًا لنشاطات التي تقدمها

15- مدى وضوح الخطة التنموية الإستراتيجية بالنسبة للموظفين

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حول مدى وضوح الخطة التنموية الإستراتيجية بالنسبة للموظفين



يتضح لنا أن متغيرات الدراسة كانت نسبتها متفاوتة، حيث سجل المتغير الأول (نعم) نسبة

70%، في حين نلاحظ أن المتغير الثاني (لا) شهد نسبة 30%، فمن خلال النسب المتحصل

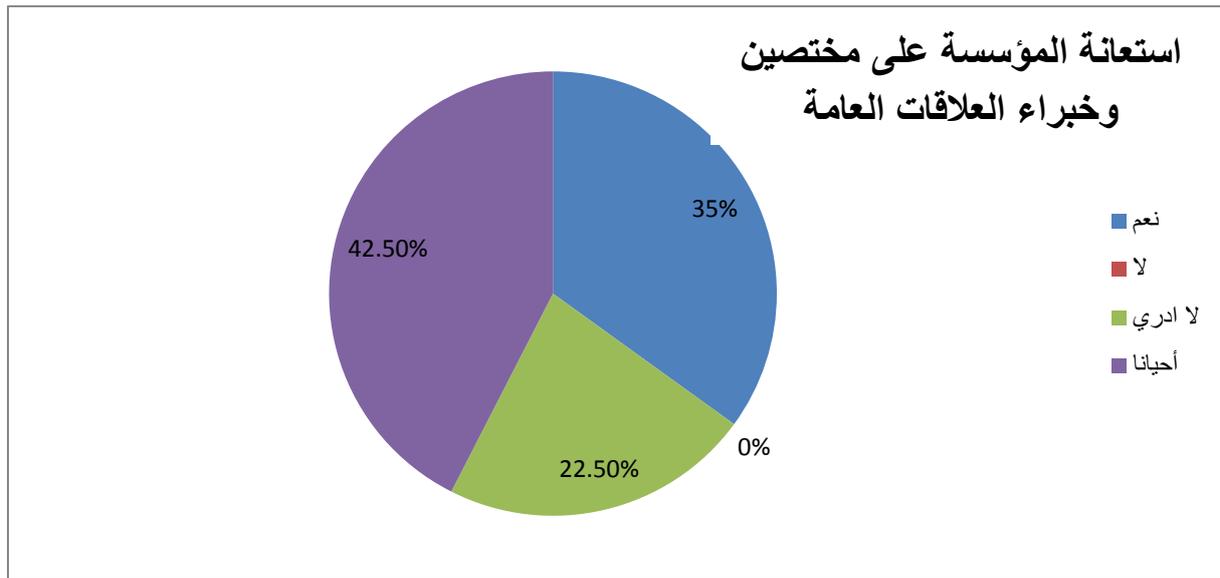
عليها في الجدول يتبين أن الخطة الإستراتيجية واضحة للموظفين. حيث حازت على نسبة كبيرة

وهذا ما يوضح ذلك .

16- رأي أفراد العينة حول استعانة المؤسسة على مختصين وخبراء العلاقات العامة في بعض القضايا المتعلقة بالمؤسسة في التنظيم والتسيير.

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	35%
لا	00	00%
لا ادري	09	22.5%
أحيانا	17	42.5%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حسب رأي أفراد العينة حول استعانة المؤسسة على مختصين في القضايا المتعلقة بها

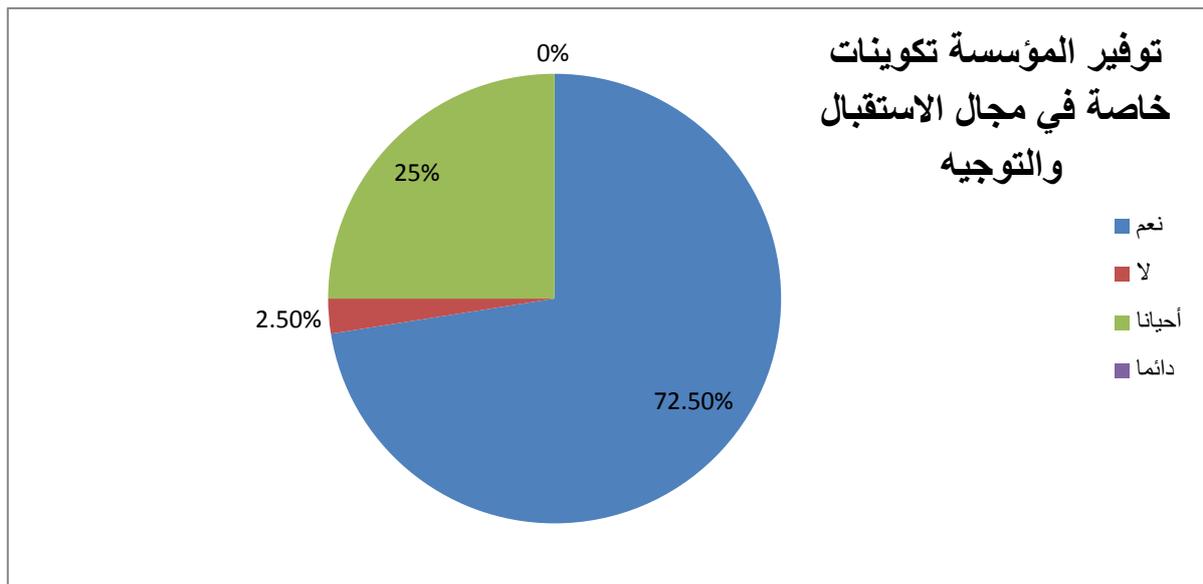


بعد القيام بتحليل نتائج الجدول توصلنا إلى التحليل التالي والتي قدرت فيه نسبة (نعم) بـ 35%، أما المتغير الثاني لم يسجل أي نسبة، أما المتغير الثالث (لا ادري) بـ 22.5%، أما المرتبة الرابعة (أحيانا) فقد قدرت بـ 42.5%، فمن خلال النسب المتحصل عليها نلاحظ أن المؤسسة أحيانا تستعين بالخبراء والمختصين في بعض القضايا المتعلقة بالمؤسسة.

17- رأي أفراد العينة حول توفير المؤسسة تكوينات خاصة ومستمرة في مجال استقبال وتوجيه واتصال مع الجمهور الداخلي.

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	72.5%
لا	01	02.5%
أحيانا	10	25%
دائما	00	00%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حول رأي أفراد العينة حول توفير المؤسسة تكوينات خاصة ومستمرة في مجال استقبال وتوجيه واتصال مع الجمهور الداخلي



يتضح لنا من نتائج الدراسة ان النسبة كانت في المتغير الأول (نعم) مرتفعة حيث قدرت النسبة بـ 72.5%، في حين المتغير الثاني (لا) قدرت بنسبة 02.5%، أما بالنسبة للمتغير الثالث (أحيانا) قدرت بـ 25%، أما آخر متغير (دائما) لم يسجل أي نسبة.

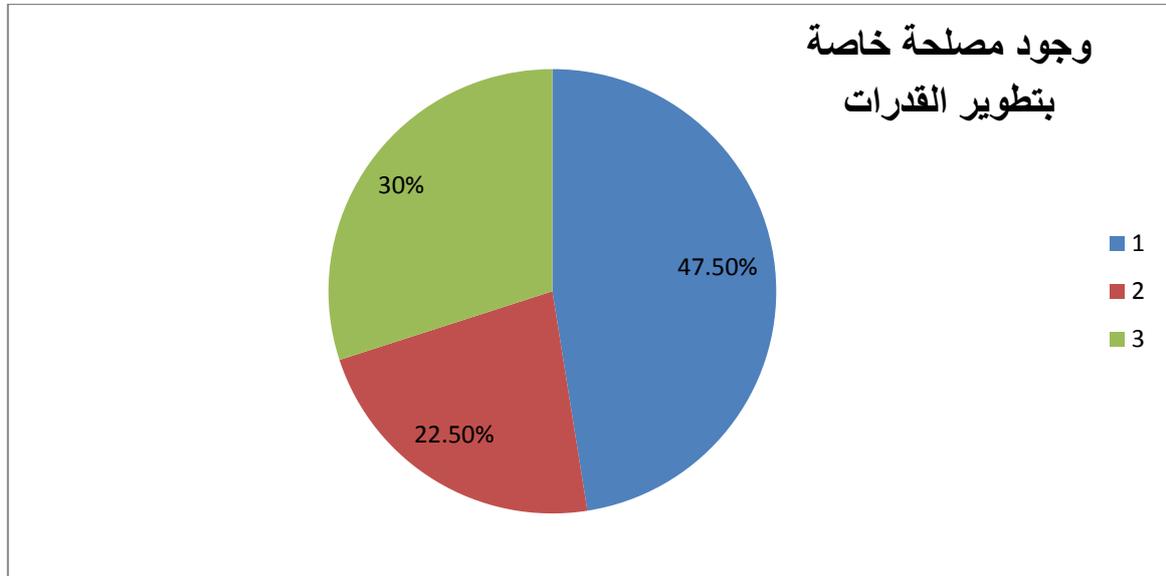
وعليه فان المؤسسة توفر تكوينات خاصة ومستمرة في مجال استقبال وتوجيه واتصال مع الجمهور الداخلي وهذا ما تؤكدته النسبة المتحصل عليها بـ 72.5%

18- رأي أفراد العينة عن وجود مصلحة خاصة بتطوير القدرات ومبادرات العمال

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	47.5%
لا	09	22.5%
لا ادري	12	30%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حسب رأي أفراد العينة عن وجود مصلحة متخصصة بتطوير

القدرات ومبادرات العمال



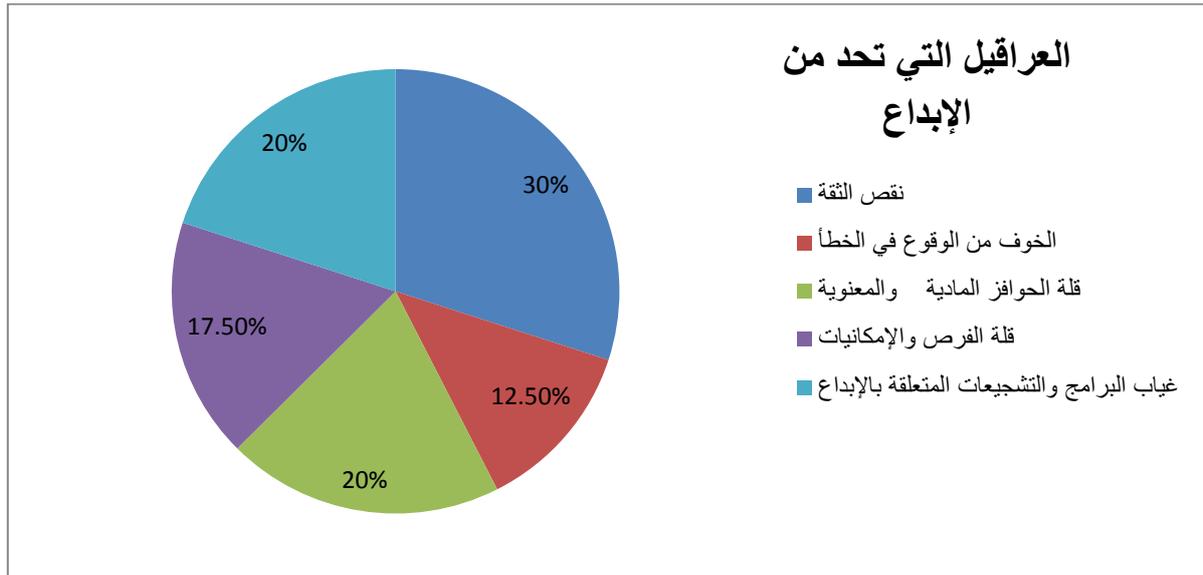
سجلت أعلى نسبة عن وجود مصلحة خاصة بتطوير القدرات ومبادرات العمال للمتغير الأول (نعم) بنسبة 47.5%، يليها المتغير الثالث (لا ادري) بنسبة 30%، في حين سجلت المرتبة الثانية (لا) 22.5%

فمن خلال النسب المتحصل عليها يتضح لنا أن هناك نسبة معينة تقر بوجود المصلحة، في مقابل ذلك هناك من يقول أحيانا، وهناك من يقول لا، وعالية فالأغلبية تقر بوجود المصلحة الخاصة بتطوير القدرات ومبادرات العمال .

19- رأي أفراد العينة حول أهم العراقيل التي تحد من تطوير الإبداع

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نقص الثقة	12	30%
الخوف من الوقوع في الخطأ	05	12.5%
قلة الحوافز المادية والمعنوية	08	20%
قلة الفرص والإمكانيات	07	17.5%
غياب البرامج والتشجيعات المتعلقة بالإبداع	08	20%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حول أهم العراقيل التي تحد من تطوير الإبداع



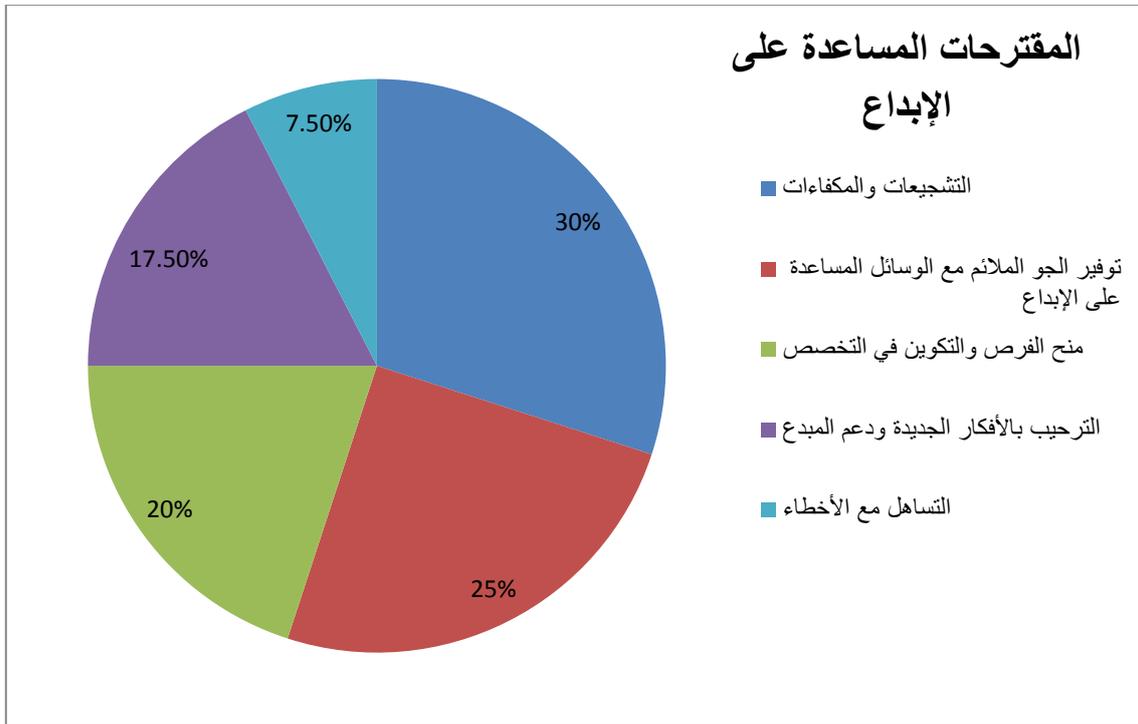
تشير البيانات المتحصل عليها من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت حول نقص الثقة حيث قدرت ب 30%، في أهم معيق يحد من تطوير الإبداع، يليه فيما يلي غياب البرامج والتشجيعات المتعلقة بالإبداع والتي قدرت بنسبة 20% مع قلة الحوافز المادية والمعنوية تم قلة الفرص والإمكانيات التي سجلت 17.5% وآخر نسبة تمثلت في الخوف من الوقوع في الخطأ والتي سجلت 12.5% وعليه يتبين أن أفراد العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر-سعيدة- يشتركون

في نقص الثقة باعتبارها المعيق الأكثر لديهم كما كانت أدنى نسبة هي 12.5% والتي تمثلت في الخوف من الوقوع في الخطأ، فمن خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن الموظف في اتصالات الجزائر تنقصه الثقة لكي يبدع .

20- رأي أفراد العينة حول أهم المقترحات المناسبة لمساعدة العامل في إبداعاته.

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
التشجيعات والمكفاءات	12	30%
توفير الجو الملائم مع الوسائل المساعدة على الإبداع	10	25%
منح الفرص والتك وين في التخصص	08	20%
الترحيب بالأفكار الجديدة ودعم المبدع	07	17.5%
التساهل مع الأخطاء	03	07.5%
المجموع	40	100%

جدول بياني يوضح توزيع الاستمارة حسب رأي أفراد العينة حول أهم المقترحات المناسبة لمساعدة العامل في إبداعاته



يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للمتغير الأول ألا وهو (التشجيعات والمكافآت) بنسبة 30%، أما المتغير الثاني (توفير الجو الملائم مع الوسائل المساعدة على الإبداع) فقدرت النسبة بـ 25%، أما المتغير الثالث (منح الفرص والتكوين في التخصص) فقد حاز على نسبة 20% في حين المتغير الرابع (الترحيب بالأفكار الجديدة ودعم المبدع) فقد نالت نسبة 17.5% وآخر نسبة كانت حول التساهل مع الأخطاء بنسبة 7.5%.

وعليه من خلال الجدول نلاحظ أن النسب متقاربة وان العامل يحتاج بكثرة إلى التحفيزات والمكافآت حسب ما يمليه الجدول.

عرض نتائج الدراسة من خلال الاستبيان المتعلق بموظفي اتصالات الجزائر-سعيدة:-

أسفرت الدراسة الميدانية المتعلقة بالاستبيان حول دور الإبداع الإداري في تطوير إستراتيجية العلاقات العامة بالمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر إلى مجموعة من النتائج:

- تبين من نتائج الدراسة أن النسبة المقدرة بالنسبة لقدرة الموظف أن يبدع في مهامه لإفراد عينة اتصالات الجزائر من اصل 40 مفردة كانت حوالي 70% فهم يرون أن الموظف لديه المقدورية على الإبداع في مجال مهامه.
- يسجل من خلال الدراسة إن الأجواء المساعدة على الإبداع قدرت بنسبة 67.5% واخذت صفة أحيانا، حيث اجمعوا أفراد العينة على أن أجواء العمل ليست دائما مساعدة على الإبداع.
- توصلت نتائج الدراسة أن الاتصال السائد بكثرة حسب أفراد العينة هو الاتصال الرسمي الذي حاز على نسبة 67,5%.
- توضح نتائج الدراسة أن الإستراتيجية التي تتبناها مؤسسة اتصالات الجزائر-سعيدة- تحتاج أحيانا إلى إبداع حيث قدرت النسبة بـ 52.5%.
- وجود اختلافات حول آراء أفراد العينة من حيث المكافآت التي يتلقونها نصير إبداعاتهم من نعم، لا، أحيانا، حيث كانت النسبة المستحوذة بكثرة نسبة أحيانا حيث قدرت بنسبة 52.5%.

- أثبتت نتائج الدراسة إلى أن التسيير له علاقة بإبداعات الموظف وذلك من خلال النسبة التي حققت بـ 87.5% أي أن هناك إجماع بين أفراد العينة.
- سجلت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون وجود مقومات مساعدة على الإبداع، مؤسستهم حيث قدرت النسبة بـ 67%.
- من خلال أفراد العينة توصلنا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر أحيانا تهتم بالإبداع والمبدعين أحيانا حيث قدرت النسبة بـ 55% في حين الذين أقروا باهتمام المؤسسة فعلا فقدرت بـ 32.5%.
- توصلت نتائج الدراسة أن مصلحة العلاقات العامة هي المصلحة التي تتعامل مع الجمهور وتعمل على تحسين صورة المؤسسة حيث بلغت النسبة بـ 50% .
- تبين من خلال نتائج الدراسة إلى أن اغلبيه أفراد العينة أقروا بوضوح الخطة التنموية الإستراتيجية والتي حازت على نسبة 70% مقابل 30% نفوا ذلك
- توصلت نتائج الدراسة أن أحيانا تستعين المؤسسة على مختصين وخبراء العلاقات العامة في بعض القضايا المتعلقة بالمؤسسة في التنظيم والتسيير حيث قدرت النسبة بـ 42.5%
- وجود اختلافات بين أفراد العينة حول توفير المؤسسة تكوينات خاصة ومستمرة في مجال استقبال وتوجيه واتصال مع الجمهور الداخلي من صفة نعم، لا، أحيانا؛ دائما، حيث كانت النسبة المستحوذة بنعم والتي قدرت بـ 72.5%
- أثبتت نتائج الدراسة أن 47% توحى على وجود مصلحة خاصة بتطوير القدرات ومبادرات العمال في حين الفئة التي لا تدري بذلك فقد حققت بنسبة 30%
- رغم الاختلافات في الآراء حسب أفراد العينة أن أهم معيق يحد من تطوير الإبداع هو نقص التفة حيث حققت النسبة 30%
- أثبتت نتائج الدراسة أن عنصري التشجيعات والمكافآت أهم مقترح يساعد الموظف أن يبدع في مهامه، حيث قدرت النسبة بـ 30%

مناقشة فرضيات الدراسة:

مناقشة الفرضية الأولى: للتسيير الإداري دور في التنمية، وعلاقة بتطوير الإبداع الإداري بناء على أدبيات الدراسة التي عرضناها والتي استخلصت نتائجها حول دور التسيير الإداري وعلاقته في تطوير عملية الإبداع في الإدارة، على نسبة عالية لدى الأفراد المبحوثين إي بنسبة 87.5 % يوافقون على التسيير وعلاقته بتطوير الإبداع من أصل 40 مفردة

ومن خلال وقوفنا على نتائج الاستبيان التي سجلت نسبة أكبر فهذا يدل على إن موظفي اتصالات الجزائر يقرون على ضرورة التسيير داخل المؤسسة وهذا ما يساعدهم على طرح أفكارهم وعليه يمكن ان نستنتج صحة الفرضية الأولى على أن التسيير له دور في تنمية روح الإبداع كما لع علاقة بتطوير الإبداع وفي هذا السياق يمكن القول أن التسيير له مكانة في التطوير والإبداع .

مناقشة الفرضية الثانية : للإبداع دور في تنمية أداء موظفي اتصالات الجزائر-سعيدة- من خلال الاستبيان الذي قمنا به مع موظفي اتصالات الجزائر بولاية سعيدة حول أهمية الإبداع في التنمية داخل مؤسستهم، توصلنا إلى أن الإبداع له دور في التنمية، لكنه غائب بعض الشيء في المؤسسة وهذا راجع إلى عدة عوامل من بينها عدم إتاحة الفرص للاستعراض فالتنمية تحتاج إلى أساليب جديدة في إحداث التغيير والتطور في مجال ما بواسطة تدخل أطراف واستعمال أدوات من أجل الوصول إلى التطور والرقى، والمؤسسة تفتقد للموارد الشربة الأكثر إبداعا.

وفي هذا السياق، يتضح لنا أن الإبداع فعلا يؤدي إلى تطور أداء الموظفين ولكن بنسبة ضئيلة وهذا يقف على دعم المؤسسة للموظف وللإبداع.

مناقشة الفرضية الثالثة: توجد مقومات عديدة ومتنوعة مساعدة على الإبداع بناء على نتائج الاستبيان مع أفراد العينة تبين أن 67.5% أجمعوا على وجود مقومات من أصل 40 مفردة وعليه،

نستنتج صحة الفرضية الثالثة، التي بنيت على وجود مقومات عديدة ومختلفة مساعدة على الإبداع وهذا ما أكدته النسب من خلال ما اقرؤا به أفراد العينة وفي هذا السياق، يتضح أن المقومات المتوفرة عامل من العوامل صنع الإبداع، فكلما كانت هناك مقومات وإرادة كان هناك إبداع.

مناقشة الفرضية الرابعة: مؤسسة تحتاج إلى إبداع في تطوير استراتيجيتها في ظل نتائج الاستبيان توصلنا أن استراتيجيه المؤسسة تحتاج إلى إبداع، ولكن بصفة أحيانا والتي أخذت نسبة 52.5% وفي هذا السياق، نستنتج أن الفرضية الرابعة والتي تندرج تحت عنوان المؤسسة تحتاج إلى إبداع في تطوير استراتيجيتها فرضية لا يمكن الأخذ بها على أساس من الصحة لان المؤسسة في غالب الأحيان تستعين بالإبداع في تطوير الإستراتيجية الخاصة بهم حسب ما أدلوا به أفراد العينة من أصل 40 مفردة.

بالرغم من تحقق الفرضيات من عدمها حسب الجانب التطبيقي ووفقا لاستبيان، فما تحصلت عليه لا يمثل إلا نسبة قليلة من هذه الفئة ويبقى البحث مفتوح لدراسات أخرى تنبث تنفي ما توصلت إليه، وذلك على حسب توسع حجم العينة والبيئة الجغرافية محل الدراسة.

النتائج العامة للدراسة:

بعد جمع وترتيب البيانات والمعلومات التي خلصنا بها من نتائج الاستبيان ومن خلال مناقشتنا لفرضيات الدراسة، يمكننا أن نستنتج النتائج التالية:

- اعتماد المؤسسات على الإبداع سواء لبقائها أو نموها، أو زيادة الفرص التنافسية لها ويضاف إلى ذلك ما يحققه الإبداع من الرضي الوظيفي للموظف ويجعله يشعر بأنه حرف من المنظمة.
- لكي يكون هناك إبداع يجب ان تكون هناك مقومات وأساسيات من بينها المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات الإبداع في حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرص أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء.
- مساهمة الإبداع في تنمية وصقل قدرات الموظفين وتحسين صورة المؤسسة من أجل التغيير والتطوير في مجال ما للخروج بحلول إدارية سريعة.
- مساهمة الاتصال الرسمي في تشجيع العلاقات بين العاملين من أجل بعث روح المبادرة والتشجيع لخلق جو من الإبداع وتبادل الأفكار.
- إمكانية موظفي اتصالات الجزائر بولاية سعيدة في طرح أفكارهم إبداعاتهم واستعراض قدراتهم ولكن في حالة توفر الأجواء المساعدة على ذلك.
- إجماع أفراد العينة بنسبة كبيرة على أن التسيير الإداري له ميزة كبيرة في إنتاج الإبداع، فالإدارة في الأغلب تعتمد على منهج علمي وهو يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنبا للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
- إجماع أفراد عينة اتصالات الجزائر على وجود مصلحة خاصة بتطوير قدرات الموظفين.
- أجماع أفراد العينة على غياب عنصر التشجيع و المكافآت والعناية اللازمة عند أعمالهم بطريقة جيدة .
- يرى موظفي اتصالات الجزائر أنه من الطبيعي أن تواجههم بعض الصعوبات والعراقيل، ومن جهة أخرى هناك من يعتبر الصعوبات تحدي وإبداع في إيجاد الحلول لها، وهناك من يتعارض مع الواقع لان المؤسسة مؤسسة عمومية فلا يكون لعمالها الحق في الإبداع.

اقتراحات وتوصيات:

- الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهمية بقاء المنظمات وتطويرها.
- زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التنمية والإبداع ومكفئة المبدعين.

- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل.
- استقطاب المبدعين وتعدية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين.
- معالجة المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى الإدارات المختلفة.

خلاصة:

- لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث والذي كان بمؤسسة اتصالات الجزائر - سعيدة - باستخلاص النتائج التالية:
- تعتمد المؤسسة في تسيير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي جامعات، لأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات.

- تعتمد الوكالة في نشاطها على مواردها البشرية وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة كالتدريب والترقية قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب والأهداف العامة لها.
- مناخ العمل جيد وهناك علاقة وطيدة بين المدير والعمليين،ومن خلال الدراسة الميدانية وتواجدنا بالمؤسسة لاحظنا فعلا ذلك، وهذا من شأنه ان يساعد على العمل، حيث يوجد انضباط بين المدير والعامليين في التوقيت .
- عمال المؤسسة يفتقدون للتحفيز معنويا وذلك بالتقدير والعناية بهم لتحسين صورة المؤسسة.
- العمال يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة ويعترفون بوجودهم فيها،ولديهم الاستعدادات لبدل جهد إضافي لتحمل المزيد من المسؤولية



خاتمة



لقد أصبح الإبداع في الإدارة أمراً في غاية الأهمية، لما له من اثر ايجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تعزيز قدرتها على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح.

فالإبداع الإداري هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وأداء الموظفين في المنظمات والهيئات، بل هو مطلب أساسي من اجل مواكبة كافة التغيرات والمستجدات والنهوض بمستوى المنظمات والعاملين فيها، نظراً لأهميته القصوى في العمل الإداري فهو يؤدي إلى صقل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وتنمية روح الفريق وروح المعنوية.

فما يميز شخص عن آخر هو درجة الإبداع التي يتميز بها فجوهر الإبداع هو الأفكار التي لا مصدرها إلا الإنسان فالمعرفة الجديدة والفكرة المبدعة عنصر هام لتطوير المجتمعات، وكذلك هو الأمر بالنسبة للعلاقات العامة، فهناك الكثير من الخبراء ومستشاري العلاقات العامة، ولكن هناك القليل منهم من يتميزون وذلك يرجع للإبداع العالي لديهم، فيمكن لأي عامل في مجال العلاقات العامة تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة، ولكن لا يمكن لأي كان أن يخطط وينفذ البرامج الإبداعية سواء على البرامج البنائية أو تلك التصحيحية، حيث تمثل الأفكار الإبداعية رأس مال العاملين في مجال إدارة العلاقات العامة لذا يفترض أن يكونوا على دراية واسعة بطرق وأساليب الإبداع، وطرق التفكير الإبداعي.

وعليه يعد الإبداع بحد ذاته إستراتيجية جديدة من الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات الراغبة في الاستمرارية والتميز ومفاجأة منافسيها عما يفوق توقعاتهم ويتطلب ذلك إبراز دوره داخل المؤسسة لتطوير إحدى استراتيجيات الخاصة بإدارة العلاقات العامة، وعلى الرغم من أهمية الإبداع الإداري في التغيير والتطوير ورفع مستوى الأداء إلا أن الإبداع في العمل الإداري ليزال محدود بسبب العديد من المعوقات التي تحول ذلك.



ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -
قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية

استمارة حول:

دور الإبداع الإداري في تطوير إستراتيجية العلاقات العامة

نحن طالبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة نريد من سيادتكم ملاً الاستمارة ومن خلالها نتعرف على دور الإبداع الإداري في تطوير إستراتيجية العلاقات العامة.

وبالتالي يشرفنا أن نطلب منكم الإجابة على أسئلتنا مع العلم أن نجاح هذه الدراسة متوقف على صدقكم. ونحيطكم علماً ان المعلومات المتحصل عليها لاتستعمل إلا في اغراض هذه الدراسة.

الأستاذ المشرف:

- كانون جمال

من إعداد الطالبة:

- مداح نصيرة

السنة الجامعية

2016/2015

دليل الاستمارةالبيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: اقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 50 سنة من 50 سنة إلى 60 سنة
- من 40 إلى 50 سنة من 50 سنة إلى 60 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي جامعي شهادات دراسات أخرى
- 4- الوظيفة: مدير نائب المدير رئيس قسم موظف عادي
- 5- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

بيانات متعلقة بالإبداع الإداري

- 6- هل قادر الموظف أن يبدع في مهامه
- نعم لا أحيانا دائما نادرا
- 7- هل ترى أن أجواء العمل مساعدة على الإبداع
- نعم لا أحيانا
- 8- في رأيك ما نوع الاتصال السائد بكثرة في المؤسسة
- اتصال رسمي اتصال غير رسمي اتصال صاعد اتصال نازل
- 9- هل ترى أن الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة تحتاج إلى إبداع
- أحيانا دائما نادرا
- 10- يتلقى العمال المؤسسة مكافآت نضير مبادراتهم الإبداعية

نعم لا أحيانا دائما

11- في رأيك هل التسيير له علاقة بإبداع العاملين

نعم لا أحيانا

12- هل هناك مقومات تساعد على الإبداع في مؤسساتكم

نعم لا

.....اذا كانت الإجابة بنعم فما هي.....

.....

13- في رأيك إدارة المؤسسة تعمل على دعم الإبداع

نعم لا أحيانا

بيانات متعلقة بتطوير إستراتيجية العلاقات العامة

14- ماهي المصلحة في مؤسساتكم التي تتعامل مع الجمهور وتهمل على تحسين صورة المؤسسة

.....

15- الخطة التنموية الإستراتيجية واضحة للعمال

نعم لا

16- هل تستعين المؤسسة على مختصين وخبراء العلاقات العامة في بعض القضايا المتعلقة بالمؤسسة في التنظيم والتسيير

نعم لا لا أدري أحيانا

17- توفر المؤسسة تكوينات خاصة ومستمرة في مجال استقبال وتوجيه واتصال مع الجمهور الداخلي

نعم لا أحيانا دائما

18- تتوفر المؤسسة على مصلحة خاصة بتطوير القدرات ومبادرات العمال

نعم لا أدري لا

19- في رأيك ماهي أهم العراقيل التي تحد من تطوير

الإبداع.....

.....

20- ماهي أهم المقترحات التي تحد من تطوير الإبداع لمساعدة العامل في إبداعاته

.....

.....



قائمة المصادر والمراجع



المصادر:

- 1- بديسي فهيمة، رزق الله حنان، شيلي وسام، تنمية الإبداع ودوره في ردة أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمة الحديثة، جامعة سعد، دحلب، البلدة ليومي 18-19، 2011.
- 2- درويش مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 2006 .
- 3- سيد عبد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة .
- 4- محمد المحمدي الماضي، المستجدات العالمية وأثارها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والأفكار، الملتقى الدولي حل تنمية المهارات الخاصة القيادة لمديري منظمة الأعمال الخاصة، القاهرة، 2007.
- 5- مركز الخبرات المهنية، المناهج التجريبية المتكاملة، منهج الإدارة العليا والتفكير الإبداعي، الطبعة الثانية.
- 6- مؤسسة اتصالات الجزائر سعيدة.

المراجع:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، ج2، لبنان.
- 2- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2010.
- 3- أحمد كمال أحمد، العلاقات العامة في المجالات الاجتماعية والإنسانية، دار الحمامي، مصر، د ط، 1967.
- 4- بسام عبد الرحمان الجرايدة، إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013 ..

- 5- بشرى جميل اسماعيل، الإبداع الإعلامي في الفضائيات العربية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 6- تأليف نخبة من أساتذة قسم الاجتماع، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة، الجامعة الإسكندرية.
- 7- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 8- جيمس هيجنز، تر. عبد الرحمان توفيق، طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، ط2، 2004.
- 9- حسين عبد الحميد وأحمد رشوان، مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، ط3، 3003.
- 10- حسين مريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1979.
- 11- السرور نادية، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ب ط، 2002.
- 12- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 13- سمير محمد حسين، بحوث في الإعلام، الأسس والمبادئ، عالم الكتب، القاهرة، 1976.
- 14- سويدان، طارق محمد، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2004.
- 15- صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في علوم اجتماعية، مكتبة غريب، القاهرة، دط.
- 16- عامر إبراهيم، قندلجي، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1.
- 17- عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2010.
- 18- عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013.
- 19- عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة والعولمة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013.

- 20- عبد الناصر أحمد جرادات: مقدمة في العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، د.ط.
- 21- عبد الناصر أحمد جرادات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2009.
- 22- عكروش مأمون نديم، عكروش سمير نديم، تطور المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2004.
- 23- علي برغوت، العلاقات العامة، أسس نظرية ومفاهيم عصرية، علم الكتب، القاهرة، ط1، 2007.
- 24- علي بن فايز الجحفي، العلاقات العامة والإنسانية، الرياض، ط1، 2006.
- 25- علي جبار الشمري: الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2011.
- 26- فاروق يوسف أحمد، وسائل جمع البيانات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985.
- 27- فاطمة عوض صابر وميرفت على خفاجة، أسس مبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، ط1، 2002.
- 28- فهمي محمد العدوي ، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 29- الكبير عامر خضر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة، الدوحة، ط1، 1994.
- 30- محمد جاسم ولي العبيدي، الإبداع والتفكير الإبداعي والابتكاري وتنميته في التربية والتعليم/ دار الطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 31- محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، ط1، 2006.
- 32- نجم عبود نجم، غدارة الابتكار والخصائص والتجارب، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

المجلات:

- 1- أمين بودهان، هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الرابعة، العدد 129، يوليو 2006.
- 2- بلوناس عبد الله طراد فارس، الإبداع ودوره في نمو المؤسسة الصغرى والمتوسطة، المجلة الجزائرية للتسيير، العدد4، الجزائر، 2008.
- 3- خالد زعوم، المجلة الاقتصادية، العدد 16، الجزائر، 2015.
- 4- الشبني هاشم، الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75.
- 5- عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري، في المنظمات، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 620، مسقط، 1995.
- 6- محمد إمام، مدخل نظري للتخطيط في العلاقات العامة، مجلة تنفس العلاقات العامة، العدد 10، ماي 2012.
- 7- محمد بخاري، محاضرات في إدارة العلاقات العامة، مجلة العلاقات العامة، العدد 4، سبتمبر 2012.
- 8- هبة عبد العزيز، مقالات إستراتيجية العلاقات العامة، مجلة النوم، العدد 23، ديسمبر 2015.
- 9- هيجان عبد الرحمن بن أيوب، مقومات الإبداع الإداري في المنظمة السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد1.

المذكرات:

- 1- بلحاج نذيرة، الصورة المؤسسية في حالة أزمة، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004، 2005.
- 33- الجعيري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركات كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
- 2- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، الجزائر، 2007.

- 3- خميسات نوال، سليمان وفاء، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM)، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012-2013.
- 4- العواد عبد الله بن محمد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 5- العيسى غزير سعد عبد الله، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002.
- 6- المطيري نواف بن جاد الجبريني، التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002.