



# دور التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي

قدمت من قبل :

سرايا حسين عطية الصبيحي

تحت إشراف :

د. محمد سالم موسى المنفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
الإعلام - العلاقات العامة.

جامعة بنغازي

كلية الاعلام

مايو 2019

حقوق الطبع 2019 محفوظة . لا يسمح اخذ اى معلومة من اى جزء من هذه الرسالة  
على هيئة نسخة الكترونية او ميكانيكية بطريقة التصوير او التسجيل او المسح من دون  
الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي

Copyright © 2019.All rights reserved, no part of this thesis may be  
reproduced in any form, electronic or mechanical, including  
photocopy , recording scanning , or any information , without the  
permission in writhing from the author or the Directorate of  
Graduate Studies and Training university of Benghazi .



علاقات عامة

# دور التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي

"دراسة ميدانية"

اعداد

سرايا حسين عطية الصبيحي

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ: 2019.5.4

تحت اشراف

د. محمد سالم موسى المنفي

.....:التوقيع

الدكتور:..... (ممتحنا داخليا)

.....:التوقيع

الدكتور:..... (ممتحنا خارجيا)

.....:التوقيع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿24﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿25﴾ وَأَخْلِلْ عَنُقْدَةَ مِنِّ لِسَانِي ﴿26﴾

يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿27﴾ ﴾

﴿سورة طه﴾

## الإهداء

إلى روح والدتي الطاهرة رحمها الله

إلى الذي أفنى عمره لكي أكون والدي

إلى من صار معي نحو الحلم ...خطوة بخطوة

بذرائه معنا .. وحصدناه معا .. وسنبقى معنا .. بأذن الله زوجي

إلى ذخري وسندي في الحياة أختي وأخواتي

إلى فرحة عمري ابني (عبد السلام)

إلى من صاروا جزءا منا وصرنا جزءا منهم عائلة زوجي

## الشكر و التقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغى لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا ، أحمد الله سبحانه الذي وفقني على إتمام هذه الرسالة .  
والصلاة والسلام على النبي الأمين ، معلم البشرية صلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...

إلى من أعطى ... وأجزل بعبائه ... إلى من سقى ... ورؤى كليتنا علما وثقافة ... إلى من ضحى بوقته وجهده .... لك أستاذنا الدكتور محمد سالم المنفي المشرف على رسالتي كل الشكر والتقدير .

والشكر والامتنان موصول للأخوة والأخوات من أعضاء هيئة التدريس بكلية الإعلام جامعة بنغازي الذين مدوا لي يد العون بتقديم النصائح والإرشادات التي ساهمت في إنجاز هذه الدراسة وعلى رأسهم (د.عبدالسلام الزيتي .د.اللافي الرفادي .د.أبوبكر الغزالي ) .

كما يسرني ويشرفني أن أسطر كل عرفان بالجميل إلى (ا. زادم العبيدي ) لما قدمه لي من جهد جبار المتمثل في العمليات الإحصائية التي ساعدت في إخراج هذه الدراسة بهذه الصورة.

ولايفوتني أن أتقدم بالشكر إلى زملائي طلبة الدراسات العليا وموظفي الكلية لما قدموه لي من عون في تزويدي بالمراجع والدراسات التي ساعدتني في دراستي، كما أتقدم بخالص شكري

وتقديري إلى الأستاذ عبد الكريم الصبيحي فله مني عظيم الود والاحترام، كما أسجل شكري  
وتقديري إلى الأبناء وكل من شاركني العناء وساعدني بالدعاء وشجعني على مواصلة دربي  
فاستحقوا مني كل الشكر والتقدير .

كما أقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مدى لي يد العون من أقسام ووحدات العلاقات العامة في  
مدينة بنغازي بالمؤسسات الحكومية الخدمية موضع الدراسة .

**مع تحياتي الباحثة**

## الفهرس

رقم الصفحة	الموضوعات	ر.ت
	حقوق الطبع	.1
	قرار لجنة المناقشة	.2
	الآية الكريمة	.3
	الشكر والتقدير	.4
	الإهداء	.5
	فهرس المحتويات	.6
	فهرس الجداول	.7
	ملخص الدراسة	.8
	خطة الدراسة	.9
	المقدمة	.10
	الدراسات السابقة	.11
	مشكلة الدراسة	.12
	أهداف الدراسة	.13
	أهمية الدراسة	.14
	أساليب جمع البيانات	.15
	حدود الدراسة	.16

## الفصل الأول

17.	المبحث الأول: نظام المعلومات وأساسياتها " مفاهيم و أولويات حول النظام"
18.	1.1.1 نظام المعلومات
19.	2.1.1 مكونات النظام
20.	3.1.1 أنواع النظام
21.	4.1.1 المعلومات " تعريفها، أنواعها ، شروط المعلومات الجيدة "
22.	5.1.1 أنواع المعلومات
23.	6.1.1 شروط المعلومات
24.	7.1.1 نشأة نظم المعلومات
25.	8.1.1 خصائص نظم المعلومات
26.	9.1.1 أهمية نظم المعلومات
27.	10.1.1 أهداف نظم المعلومات
28.	11.1.1 التحديات التي تواجه نظم المعلومات
29.	المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية "التطور المفهوم ، الوظائف، المهام، الأهداف"
30.	1.2.1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
31.	2.2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية
32.	3.2.1 مهام الموارد البشرية وأهميتها
33.	4.2.1 أهداف إدارة الموارد البشرية

	5.2.1 جور نظم معلومات الموارد البشرية في علمية التخطيط	.34
	6.2.1 دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية الرقابة و تقييم الأداء	.35
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>		
	تمهيد	.36
	1.2 فترة مزاولة نشاط المصرف	.37
	2.2 الوظيفة الحالية :	.38
	3.2 توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	.39
	4.2 المؤهل العلمي	.40
	5.2 توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب حصولهم على دورات تدريبية	.41
	6.2 مستوي تكنولوجيا نظم المعلومات الادارية	.42
	7.2 مزايا التكنولوجيا الحديثة	.43
	8.2 توفر قسم مختص بتكنولوجيا نظم المعلومات	.44
	9.2 قيمة تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية للموظف	.45
	10.2 اهمية تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية للمصرف	.46
	11.2 خطر تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية علي الوظيفة	.47
	12.2 استخدام الاجهزة الحديثة جنباً إلى جنب مع الوسائل التقليدية	.48
	13.2 ضرورة مواكبة التكنولوجيا	.49
	14.2 الشبكة المعلوماتية	.50
	15.2 تأثير التكنولوجيا الحديثة علي اداء الموارد البشرية	.51

	16.2 تشجيع الموظفين علي الابداع	.52
	17.2 حرية الرأي	.53
	18.2 هل ادية استخدام التكنولوجيا الي زيادة التواصل بين وظائف الموارد البشرية؟	.54
	19.2 كفاية التطبيقات المعلوماتية	.55
	20.2 استخدام شبكة الانترنت في تطوير وظائف الادارة	.56
	21.2 تناسب الاجهزة المستخدمة مع طبيعة العمل	.57
	22.2 اعتماد نظم المعلومات الإدارية علي الحاسوب	.58
	23.2 الاجهزة المستخدمة حالياً	.59
	24.2 مستوي الامان التي توفره الاجهزة المستخدمة حالياً	.60
	المراجع	.61
	الملاحق	.62



# دور التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي

مقدمة من :

سرايا حسين عطية الصبيحي

تحت اشراف :

الدكتور / محمد سالم موسى المنفي

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين) بالمؤسسات الحكومية الخدمية وكيفية تطبيقه ودرجة تأثيره على أداء ممارسي العلاقات العامة (المديرين) ، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت العينة العشوائية الاحتمالية .

وقد تكونت الدراسة من مقدمة وخمسة فصول دراسية وهي كالآتي:

الفصل الأول: تم تخصيصه للجانب المنهجي وهي مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها والدراسات السابقة المتعلقة بها.

الفصل الثاني: تم تطرق فيه إلى نظرية النظم، نشأتها ،ومفهومها، وعناصرها، وأنواعها، ومكوناتها وعلاقتها بالتنظيم وتحسين الأداء الوظيفي .

الفصل الثالث: تم تطرق فيه إلى التنظيم من حيث مفهومه، وأهميته، وأنواعه، وأهدافه ، ومبادئه، وعناصره ، وخصائصه التنظيمية.

الفصل الرابع: تم تخصيصه للأداء الوظيفي وممارسي العلاقات العامة .

الأداء الوظيفي من حيث مفهومه، وأنواعه، ومحدداته، ومستوياته ، وعناصره ، و جانب ممارسي العلاقات العامة تناول مسمياتهم الوظيفية ، ودورهم ، وصفاتهم التنظيمية .

الفصل الخامس: أي الميداني خصص لتحليل وتفسير النتائج العامة للدراسة الميدانية والاجابه على تساؤلاتها وتحقيق اهدافها واختبار فروضها .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وتحسين الأداء الوظيفي وهو ما يؤكد وجود دور إيجابي للتنظيم في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين).
2. لا توجد فروق دالة إحصائية بين التنظيم وتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين) إذا اختلف النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولكنه توجد فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية.

فيما أوصت الدراسة بعده توصيات اهمها:

1. ضرورة ان يكون اي عمل داخل المؤسسات الحكومية الخدمية مربوط باستراتيجيات التنظيم على مختلف مستويات الادارية العامله بهذه المؤسسات ..

2. الاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية لرفع مستوى الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، وخاصة إن الدراسة أثبتت الدور الإيجابي للحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة .

## الفصل الأول: الاطار المنهجي

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تعريف المفاهيم والمصطلحات الواردة في مشكلة الدراسة

الدراسات السابقة

التساؤلات والفروض نوع الدراسة

أنوع الدراسة ومنهجها

مجتمع الدراسة والعينة

مجالات الدراسة

أدوات جمع البيانات

## المقدمة

يعتبر التنظيم في الوقت الراهن عصب وشريان الحياة في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الحكومية الخدمية بصفة خاصة، بحكم المهمة التي تستند الى التنظيم بداية من تحديد أهداف المؤسسة ونشاطها و أساليب ادائها الى تحقيق النتائج، فالمؤسسة تعد نظام متكامل يشمل عده عناصر محركة لنشاط ينشا لتحقيق اهداف محدد، و التي تتطلب بذل الجهد واستخدام طاقة معينه مما يجعل المؤسسة في حاجة ماسه للتنظيم، وهو امر يتطلب البحث والتدقيق فيما اذا كانت المؤسسات تعمل على تطبيقه و تأخذ في الاعتبار ضرورة تطبيقه، وبما يكفل للتنظيم ترتيب مواردها بطرق تمكنها من اداء نشاطاتها وتوظيف مواردها توظيفا اقتصاديا لتسهم في تحقيق أهدافها، وتوظيفها وتقسيمها وتوزيعها توزيعا متكاملًا من قبل ممارسيها.

وهذا يعد من سمات المؤسسات التي تسعى لتحقيق الأداء لدى ممارسيها والتزامهم بتطبيق كافة جوانب التنظيم من قبل الاستغلال الامثل للموارد والإمكانات المتاحة من خلال الأداء الوظيفي لممارسي المهام في مختلف الادارات و الأقسام والمكاتب والوحدات بهذه المؤسسات .

ومن المؤشرات التي تعكس العلاقة بين المؤسسات الناجحة وتحسين ادائها و أداء ممارسيها التزام ممارسي العلاقات العامة بالتنظيم وتنفيذ شروطه والالتزام بمعياره من اجل تحسين الأداء الوظيفي لهم بالدرجة الاولى بما ينعكس ايجابيا على مؤسستهم بدرجة ثانية.

بالإضافة الى اقتناع ممارسي إدارتها بكل متطلبات التنظيم التي من شأنه تؤدي الى تحسين أداء ممارسيها، ويسهم التنظيم بدرجات متباينة في رفع مستوى أداء المؤسسات والممارسين فيها على حد سواء بشرط توفر الظروف والعوامل التي تدعم مبادئ المباداة والابتكار والإبداع كوسائل فعالة في تحقيق أهداف المؤسسات ومنحها القدره التنافسية اللازمة للتطوير والاستمرار لأطول فتره

ممكته من خلال دورها في جلب مناخ تنظيمي يسهم في دعم فعالية الاداء التي بدورها تتطلب واعيا و إدراكا للتنظيم من حيث معيار وشروط و الآليات التي تؤثر على سلوكيات الممارسين وانتمائهم .

ولهذا فقط حظى موضوع التنظيم باهتمام كبير من طرف منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية وكذلك علم الاجتماع المؤسسات باعتبارها احد العوامل الأساسية المحدده لنجاح وتفوق مؤسسات الاعمال من خلال تنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي ،وكذلك يؤكد علماء الإدارة على فعالية وقيمة التنظيم في تحسين أداء الممارسين عامة وممارسين العلاقات العامة خاصة ونتيجة لهذا الامر جاءت فكره هذه الدراسة من اجل الوقوف على حيثية هذا الموضوع من الجانب التنظيمي وجانب تحسين الاداء وجانب ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية.

## أولاً: مشكلة الدراسة

إن الدور البارز الذي يختص به التنظيم في تحقيق أهداف المؤسسات بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، ويظهر جليا في مواكبته المستمرة للتجديد والتغيير وفقا للأحداث والمستجدات في الظروف المحيطة لأي مؤسسة، فهو الأسلوب العلمي المسئول عن تجديد الأنشطة التي يجب ممارستها وضرورة تجميعها في وحدات ذات علاقات مشتركة متجانسة، ومن ثم تحديد المسؤوليات، والسلطات المترتبة عنها واللازمة لها.

والتنظيم يظهر دوره جليا في المؤسسات الخدمية وعلى وجه الخصوص وذلك لتحسين أداء الممارسين فيها وبالأخص ممارسي العلاقات العامة وفقا لما ترتب عليها من أدوار ومهام<sup>1</sup>.

لذلك فإن المؤسسات الخدمية تمنح اهتماما لبيئة العمل لاقتناعها بأن الممارس فيها هو ثروة المهنية وأساس بمهامها ووظائفها الخدمية مما تساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة ويمنحها مقومات القوة والتنافس الكافيين لخلق ميزة تنافسية منفردة لها من خلال الممارسين فيها.

الأمر الذي يعكس القيمة الوظيفية للتنظيم من حيث تحسين أداء ممارسي العلاقات العامة بالإضافة إلى تحديد مشكلة البحثية يعرفها المتخصصون بأنها عبارة عن موقف أو قضية أو فكرة أو مفهوم يحتاج إلى البحث والدراسة العلمية للوقوف على مقدماتها وبناء العلاقات العامة بين عناصرها، ونتائجها الحالية، وإعادة صياغتها من خلال نتائج الدراسة ووضعها في الإطار العلمي السليم<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان، التعليم التنظيمي، مدخلات أبناء المنظمات القابلة للتعليم، مجلة الإدارة العامة، مجلد (37) العدد 4، 1976م.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط2، علم الكتب، 2004، ص 70.

وتأسيسا على كل هذه المعوقات تبلورت مشكلة الدراسة في العنوان التالية (دور التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة) دراسة ميدانية على عينة المؤسسات الحكومية الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي.

تمت دراسة هذا العنوان من خلال الوقوف على أهمية التنظيم ومعاييره وضوابطه في تحسين الأداء الوظيفي وفقا لإستراتيجيات العمل وعلى وجه الخصوص من خلال أداء ممارسي العلاقات العامة فيما يخص التزامهم بمعايير وشروط وقواعد التنظيم بهدف تحسين الأداء الوظيفي.

## ثانياً: أهمية الدراسة

تتوقف أهمية الدراسة على الموضوع الذي تتم دراسته وعلى قيمته العلمية والعملية، ومدى إسهامه في إثراء المعرفة النظرية من جهة أو الميدانية من جهة أخرى، حيث تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على عناصرها ومكوناتها التي يقوم عليها موضوعها، وعليه تحدد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تكمن أهمية الدراسة من موضوعها في المؤسسات الخدمية ألا وهو التنظيم من حيث عناصر العملية الإدارية وفعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي.
2. تبرز أهمية الدراسة من خلال إظهارها لدور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الخدمية.
3. تتضح أهمية الدراسة من كونها تركز على المعوقات التي تعترض تطبيق التنظيم كمقوم لتحسين الأداء بالأخص أداء ممارسي العلاقات العامة.

4. تبرز أهمية الدراسة في كونها تكشف عن الجانب المعرفي للتنظيم ودوره في تحسين أداء ممارسي العلاقات العامة وذلك من خلال اتجاهاتهم نحوه.

5. تتضح أهمية الدراسة من أبرز نجاحات مقومات التنظيم، وذلك بمساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى أي دراسة علمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية التي تتمثل من إطارها المعرفي والنظري والتي يمكن التحقق منها تطبيقاً وكيفية الوصول إليها وعليه فإن أهداف هذه الدراسة تتمثل في الآتي:

1. التعرف إلى الالتزام بالتنظيم في المؤسسات الحكومية الخدمية بهدف الوصول إلى تحسين أداء ممارسي العلاقات العامة.

2. التعرف إلى الأداء الوظيفي لمسئولي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية ومدى اقتناعهم بمعايير وضوابط وشروط التنظيم.

3. التعرف إلى فاعلية التنظيم وآثارها على تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية والخدمية من حيث الاختصاصات والمتطلبات المهنية وأساليبها.

4. التعرف إلى واقع وصعوبات التنظيم في المؤسسات الحكومية الخدمية وعوائقه في تحسين الأداء الوظيفي.

5. التعرف إلى مقومات التنظيم وعوامل نجاحها وعلاقتها في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية الخدمية.

#### رابعاً: تعريف المفاهيم والمصطلحات الواردة في مشكلة الدراسة

إن تعريف المفاهيم الواردة في مشكلة الدراسة مسألة غاية في الأهمية نظراً لتعدد معاني المفاهيم والمصطلحات لدى المتخصصين فضلاً عن أنها تكتسب معانيها من سياقها في الجمل والعبارات، ولذا فإن تحديد معناها يكون مسارها العلمي المراد من قبل الباحث<sup>3</sup>

وبالتالي فإن تعريفاتها في هذه الدراسة تأتي على النحو التالي:

**الدور:** يقصد به اصطلاحياً بأنه "طريقة وأسلوب تفكير الشخص (معنوي أو مادي) في دوره الاجتماعي وفكرته كما ينبغي أن يفعله".<sup>4</sup>

وهذا التعريف الاصطلاحي سوف تعتمد عليه الباحثة كتعريف اجرائي للدور ويستخدم في هذه الدراسة.

**التنظيم:** يقصد به اصطلاحياً بأنه "الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة (بشرية)، معلوماتية، مادية، مالية، اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق أهدافها"<sup>5</sup>. وهذا التعريف الاصطلاحي سوف تعتمد عليه الباحثة كتعريف اجرائي للتنظيم ويستخدم في هذه الدراسة.

**الأداء:** "انعكاس لكيفية استخدام منسوبي المؤسسة للموارد المالية والبشرية والفنية"<sup>6</sup>

<sup>3</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، منهج البحث العلمي، ط1، عمان: دار دجلة، 2008م، ص50.

<sup>4</sup> جرات عبد الناصر أحمد، العلاقات العامة (الأسس والمبادئ) ط1، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012م.

<sup>5</sup> طارق طه، التنظيم: النظريات، الهياكل والتطبيقات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007م، ص37.

**الوظيفي:** يقصد به اصطلاحيا "المهام والأهداف والواجبات التي يقوم بها ممارسي العلاقات العامة".<sup>7</sup>

**الأداء الوظيفي:** يقصد به اصطلاحيا "الغاية أو الهدف الذي يراد الوصول إليه كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته".<sup>8</sup> وستعتمد الباحثة في هذه الدراسة على التعريف الاصطلاحي للأداء الوظيفي كتعريف اجرائي يستخدم في هذه الدراسة.

**الممارسون:** يقصد بمصطلح الممارسين اصطلاحيا بأنه "من مارس الأمور وجربها، وهي استخدمت للدلالة على النشاط المستمر، وتستخدم للدراسة على المدولة للنشاطات المختلفة.

**العلاقات:** يقصد بها اصطلاحيا "ميول المؤسسات والهيئات والشركات والدول للتفاهم فيما يجلب مصلحة فيما بينها في كافة نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية عبر وسائل الاتصال المختلفة؛ لتحقيق أهدافها المطلوبة.

**العامة:** يقصد بها اصطلاحيا "كافة مجالات الحياة في العالم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية.

**العلاقات العامة:** تعرف بأنها "النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة والمنظمة وجماهيرها سواء داخليا أو خارجيا من خلال السياسات والبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية".<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، ط1، الإسكندرية: مكتب العربي الحديث، 1997م، ص291.

<sup>7</sup> طارق طه، مرجع سابق ص 42.

<sup>8</sup> حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، 2012م، ص95.

المؤسسات: يقصد بها "منشآت القطاع العام والخاص من وزارات وهيئات وشركات سواء كانت تابعة للحكومة أو تابعة لأفراد أو وحدات مساهمة كالبنوكة"<sup>10</sup>.

الحكومية: "هي مؤلفة من أفراد يقومون بتدبير شؤون الدولة كرئيس الدولة ورئيس الوزراء والمرعوسين"<sup>11</sup>.

الخدمية: عبارة عن معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عنها تبادل وتحويل الملكية كما في السلع الملموسة"<sup>12</sup>

حيث اعتمدت الباحثة على هذه التعريفات كتعريفات إجرائية للدراسة.

#### خامسا: الدراسات السابقة

أ. الدراسات السابقة في التنظيم .

ب. الدراسات السابقة في الأداء الوظيفي.

ج. الدراسات السابقة في ممارسي العلاقات العامة.

---

<sup>9</sup>شبكة المعلومات الدولية، مفهوم العلاقات العامة، موسوعة ويكيبيديا، [www.wekbedea.com](http://www.wekbedea.com)

<sup>10</sup>محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، د.ط، دار المعرفة الجامعية، 1973م، ص 153.

<sup>11</sup>محمد عبد الله و دواؤد حافظ، وسائل الإعلام أدوات تعبير وتغيير، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م، ص 19.

<sup>12</sup>محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق الدار الجامعية، بيروت 1988، ص 22.

## أولاً: الدراسات السابقة في التنظيم

### دراسة (دلروم 2017) <sup>13</sup>

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى أداء المنظمات والعاملين حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت العينة العشوائية البسيطة، واختارت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. بينت نتائج الدراسة بأن المؤسسة تقوم بدفع العاملين لتحسين جودة أدائهم الوظيفي من خلال تبنيتها لثقافة تنظيمية قوية وفعالة تدعم وتعزز السلوكيات الإيجابية للعاملين فيها.

2. دلت نتائج الدراسة بأن المؤسسة حريصة على توفير ظروف عمل مناسبة تساعد على أداء العمل بالمعايير المطلوبة .

3. أوضحت نتائج الدراسة بأن البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسة تساعد العاملين على إنجاز المهام بالمهارة.

### دراسة (عيسى 2014) <sup>14</sup>

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واختار عينة عشوائية بسيطة، واعتمد على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

---

<sup>13</sup> سوسن دلروم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945م، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع 2017م.

<sup>14</sup> حمد علي عبدالله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية كلية العلوم الإدارية، 2014م.

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي، القيادة الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ) والأداء الوظيفي للعاملين.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ،وتعزي المتغيرات الديمغرافية (العمر ،النوع ،المؤهل ،سنوات الخبرة).

#### دراسة ( حسام الدين 2017)<sup>15</sup>

هدفت هذه الدراسة لتعرف إلى دور وظيفة التنظيم في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية وإبراز دور المركزية ولللامركزية في نجاح العمل الإداري، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب الحصر الشامل، والاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. تبين نتائج الدراسة أن هناك احترام وتطبيق لمبادئ التنظيم تتمثل في نطاق ونمط الإشراف والذي يعني تحديد عدد ملائم من المرؤوسين الذين يمكن للرئيس الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية.
2. دلت نتائج الدراسة على عدم إزدواجية الأوامر واضطراب الأعمال.

#### دراسة (طه 2016)<sup>16</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفه أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين بالمنشأة بهيأة مياه ولاية الخرطوم ،حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل

---

<sup>15</sup> عمران حسام الدين ، وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ،قسم تيسير منشآت رياضية 2017 م .

<sup>16</sup> علوية يس إبراهيم طه ،أثر التنظيم الإداري على أداة المنشأة بالتطبيق على هيأة مياه ولاية الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعه البيلين ، 2017م.

واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات ،وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

1. أثبتت الدراسة وجود علاقة بين التنظيم الإداري وتطوير العمل في هيئة مياه ولاية الخرطوم.

2. أوضحت نتائج الدراسة الدور الإيجابي للتدريب في رفع مستوى أداء العاملين.

### دراسة (مصبح 2016)<sup>17</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفه نظام الحوافز وعلاقته بفعالية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واختار عينة طبقية عشوائية، واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

1. يتوفر نظام الحوافز المادية بجهاز الشرطة الفلسطينية بدرجة قليلة بوزن (47.07%).

2. توجد علاقة بين درجة توافر الحوافز وبين مستوى فاعلية الأداء الأمني في جهاز الشرطة الفلسطينية .

### دراسة (الطبيي 2016)<sup>18</sup>

هدفت هذه الدراسة الى معرفه واقع الثقافة التنظيميه للمؤسسات وإثرها على انتاجيه وهوية الشركه، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي ،واستخدم عينه عشوائية بسيطة ،اختار أداه الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات ،وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج أهمها :

<sup>17</sup> إياد محمد أحمد مصبح ، نظام الحوافز وعلاقتها بفعالية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعه الأقصى ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ،تخصص قيادة وإدارة،2016م.

<sup>18</sup> مروان عطية يحيي الطبيي ،واقع الثقافة التنظيمية في شركة المقاولات بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشوره ،جامعه الاقصى تخصص قياده وإدارة ،2016.

1. أوضحت الدراسة بان هذه المؤسسات لديها هيكلية واضحة للعاملين.
2. لا توجد فروق داله إحصائيا بين أفراد العينه تبعا لمتغيرات التصنيفيه للدراسة في ثقافة القوة، والثقافة النظم الادوار ،ثقافة الانجاز.

### دراسة (السبيعي 2003)<sup>19</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التنظيم الإداري وكفاءة الأداء في الأجهزة الأمنية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار عينة عشوائية، واعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :-

1. إن الفوائد التي يحققها التنظيم الإداري الفعّال في قطاع الجوازات جاءت بدرجة عالية وتمثلت في (الرقابة الجيدة على الأداء والتي تحقق الأداء الجيد، وتحديد الأعمال والواجبات التي يؤديها العاملون).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العسكريين والمدنيين في رؤيتهم لتأثير التنظيم الإداري على كفاءة أداء قطاع الجوازات وهذا الفرق لصالح العسكريين.

### دراسة (شاويش 2013)<sup>20</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات الثقة التنظيمية وآثارها ومستوى الالتزام التنظيمي ومعدل الدوران الوظيفي ، واعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت العينه

---

<sup>19</sup> فهد سعد فاهد السبيعي ، مدى علاقة التنظيم الإداري بكفاءة أداء الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، 2003م.

<sup>20</sup> نسرين غانم عبدالله شاويش، محددات الثقة التنظيمية وآثاره ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة ، كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ، 2013.

العشوائية التطبيقية، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :-

1. توصلت الدراسة إلى أن الموظفين يتقون بزملائهم بصورة مقبولة بنسبة 64%، ونسبة 69% في الرئيس المباشر .

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين، والتي تعزى إلى متغير مكان العمل، النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة .

#### دراسة (شاوي 2010)<sup>21</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات وكيفية تطبيقه، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واختارت عينة عنقودية طبقية، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أوضحت نتائج الدراسة بأن لا ينتمي التنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نظرية من نظريات التنظيم المعرفة بحد ذاتها بل لأخذ فقط ما يمكن أن يتماشى مع طبيعتها الخاصة .

2. دلت نتائج الدراسة بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأداء المؤسسة بمدخله (مدخل الربحية ، مدخل العمليات، مدخل العملاء ، مدخل التعليم).

---

<sup>21</sup> صلاح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، 2010م.

## دراسة (عبد الوهاب 2015)<sup>22</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة حقيقة التغيير التنظيمي وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم عينة عشوائية طبقية، واختار استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. دلت نتائج هذه الدراسة بأن المؤسسة تهتم بمتطلبات العاملين فيها عند تنفيذها لمختلف سياساتها وأهدافها.

2. أوضحت نتائج الدراسة بأن المؤسسة تقدم برامج تشجيعية للعاملين لتقديم أفكارهم وللتعبير عن مقترحاتهم اتجاه مشروع التغيير.

3. أكدت نتائج هذه الدراسة بأن عملية اتخاذ القرارات داخل هذه المؤسسة تتم بصورة لا مركزية.

## دراسة (عكاشة 2008)<sup>23</sup>

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم العينة العشوائية الطبقية، وقام الباحث باستخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

---

<sup>22</sup> ابن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم رسالة ماجستير غير منشورة، علم النفس ،

كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 22 ، 2015

<sup>23</sup> أسعد أحمد علي عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ،

قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008

1. بينت هذه الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

2. أظهرت هذه الدراسة بأن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة .

#### دراسة (أبو العجين 2010) <sup>24</sup>

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم العينة العشوائية الطبقية، واختار استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها:

1. دلت نتائج هذه الدراسة بأن هناك توجهاً إيجابياً من قبل أفراد العينة تجاه آليات العمل التنظيمي والإداري بشكل جيد.

2. بينت نتائج هذه الدراسة بأن الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في البلديات يتم بشكل سريع يرجع ذلك إلى حسن الاستفادة من التقنيات الحديثة.

3. أوضحت نتائج هذه الدراسة أن هناك بعض المشكلات التي تواجه العاملين في هذه الهيئات وكان من بينها عدم الاهتمام بتدريب العاملين وعدم وجود مخصصات مالية لعملية التدريب.

---

<sup>24</sup> تامر يوسف أبو العجين، أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة .2010م

## دراسة (صباح 2010)<sup>25</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم العينة العنقودية الطبقية، واختار استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع بحثه، ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

1. دلت نتائج هذه الدراسة أن هذه المؤسسات تتميز بوجود توازن نسبي بين سلطات المناصب ومسؤوليات شاغليها.

2. بينت نتائج هذه الدراسة بأنه لا يوجد عدالة نوعا ما في توزيع السلطات.

3. أوضحت نتائج الدراسة بأن تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أكثر التنظيمات بساطة (من حيث بساطة المهام وقلة عددها) وتعقيدا (من حيث تداخل المهام والعلاقات وغياب التخصص) في الوقت نفسه.

## دراسة (المنقاش 2009)<sup>26</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ وأسس التنظيم الإداري للتعرف إلى المشكلات التنظيمية التي تواجهه وانعكاسات تلك المشكلات على الأداء الإداري في تلك المراكز، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

---

<sup>25</sup> شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس. 2010.

<sup>26</sup> سارة عبدالله سعد المنقاش، التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية، المشكلات والحلول، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية. معهد الدراسات التربوية. جامعة القاهرة، المجلد 17، العدد 2، الجزء الأول، أبريل 2009، ص 149.

1.أوضحت نتائج هذه الدراسة بأن عدم وجود تنظيم إداري موحد لمراكز الطالبات، كما أنها تخضع

للتنظيم البيروقراطي في هياكلها التنظيمية راسية وتكثر فيها المستويات الإدارية.

3. دلت نتائج هذه الدراسة أن المشكلات التنظيمية انعكست في مراكز الطالبات على أداءها

الإداري مثل طول إجراءات العمل وصعوبة التنسيق وعدم وضوح المهام والمسؤوليات.

### دراسة (ترشه 2005)<sup>27</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية حيث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كأسلوب مناسب للوصف، أما الفصل التطبيقي تم استخدام

المنهج التطبيقي التحليلي، واستخدمت عينة عشوائية، واعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان

لجمع البيانات والمعلومات وقد توصلت هذه الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها:

1. بينت نتائج هذه الدراسة بأن نظم الحوافز لديه عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين مثل

تفويض السلطة والتدريب والاتصال والقيادة.

2. دلت نتائج هذه الدراسة بأن العامل لا يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية فقط بل يسعى إلى

أهداف المؤسسة والمجتمع.

3. أوضحت نتائج هذه الدراسة بأن المؤسسة تقوم بعملية تقسيم الأداء بناء على أسس عملية

ومعايير واضحة.

---

<sup>27</sup>سمية ترشه، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد

حمه، أخضر بالوادي، 2005

## ثانيا: الدراسات السابقة في الأداء الوظيفي

دراسة (رضا 2003)<sup>28</sup>

تهتم الدراسة ببحث علاقة الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم أسلوب المسح الاجتماعي، واعتمد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- 1.أوضحت نتائج هذه الدراسة العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي من خلال البناء التنظيمي للمنظمات، وما توفره من مناخ مناسب وسليم ينمي روح الإبداعية لدى العاملين في المنظمات وإيجاد وسائل وطرق لاستغلال المواهب والقدرات لدى العاملين في المنظمات.
- 2.أفادت نتائج هذه الدراسة للإدارة بالأهداف دور آخر بتحقيق الإداري من خلال إتباع الرؤساء والمرؤوسين للأساليب والطرق في تحديد ووضع الأهداف وتصميم الخطط اللازمة لتنفيذها مما يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المنشودة.

دراسة (بن عقيل 2006)<sup>29</sup>

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، حيث اعتمد الباحث في هذه الرسالة على المنهج الوصفي التحليلي

---

<sup>28</sup> حاتم علي حسن رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة، كلية نايف

العربية للعلوم الأمنية ، 2003م.

<sup>29</sup> ناصر بن محمد بن عقيل العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006 م.

واختيار العينة بطريقة عشوائية، واعتمد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. دلت نتائج هذه الدراسة على وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تتمثل في واقع العلاقات الإنسانية.
2. أوضحت نتائج هذه الدراسة بأن العمل بالأنظمة وتنفيذ الواجبات والعمليات وحب العمل والتفاني فيه وإنهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم.
3. أكدت نتائج الدراسة أن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وإنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم ويشعرون بالثقة، وتسود بينهم الألفة والمودة، ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل.

### دراسة (الشريف 2013)<sup>30</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من أهمية وضرورة إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، حيث استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وأيضاً استخدمت عينة عشوائية بسيطة، واختارت استمارة الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عديد من النتائج وهي كالآتي:

1. كشفت نتائج هذه الدراسة تطوير أثر كبير على أداء العاملين في كل إدارة.

---

<sup>30</sup> ريم بنت عمر منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013.

2. بينت نتائج هذه الدراسة بأن تقديم إدارة التطوير الإداري لعدد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

3. أوضحت نتائج هذه الدراسة أن هناك عديداً من المشكلات التي تواجه إدارة التطوير الإداري كان من بينها عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.

### دراسة (لعصب 2017)<sup>31</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وقام الباحث بتوزيع 44 استبياناً من أصل 102، حيث استخدم الباحث أداة استبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. بينت نتائج هذه الدراسة أن أغلب المبحوثين بحاجة إلى دورات تدريبية.
2. أوضحت نتائج هذه الدراسة بأن وجود علاقة متوسطة ومقبولة نسبياً بين تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين، ويرجع ذلك لنقص اهتمام مسؤولي المديرية بأنشطة المسار الوظيفي كالتحفيز، التدريب، التطوير، الترقيات على وجه الخصوص.

---

<sup>31</sup> عبد الهادي لعصب، أثر التخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التيسير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، 2017.

## دراسة (زكي 2016)<sup>32</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، بسكرة، في مستوى أداء المورد البشري فيها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز، طبيعة العمل، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واختارت عينة عشوائية، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

1. بينت نتائج الدراسة بأن مستوى جيد جدا أداء المورد البشري لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة.

2. أوضحت نتائج الدراسة بأن مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة.

## دراسة (شاطري 2016)<sup>33</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم عينة عشوائية بسيطة، واعتمد على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات التي تخص بحثه، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يأتي:

1. دلت نتائج هذه الدراسة على دور الثقافة التنظيمية القوية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

---

<sup>32</sup> رحيمة زكي، أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة قسم علوم التيسير،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر . بسكرة. 2016.

<sup>33</sup> محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم

التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2016

2. بينت نتائج هذه الدراسة بأن الثقافة التنظيمية القوية ينتج عنها القيم التنظيمية المشتركة بين الأفراد مما يؤدي إلى التفاهم بينهم والتقليل من الصراع.

3. أوضحت نتائج هذه الدراسة بأن توفير المناخ الملائم للعمل الجماعي ينمي روح التعاون والمشاركة بين أفراد المنظمة.

### دراسة (جلال الدين 2009)<sup>34</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات باعتباره عنصراً أساسياً في تطور ورقي المنظمات، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واختار العينة بطريقة عشوائية، واعتمد على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. بينت نتائج الدراسة وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم، ومقابلة المدير مباشرة من خلال ذلك يتبين بأن الاتصال ما هو إلا مزيج بين الاتصاليين لتحقيق أهداف المؤسسة.

2. كشفت نتائج الدراسة عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

---

<sup>34</sup> بوعطيط جلال الدين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري محمود قسنطينة ، 2009م.

### دراسة (هدية 2007)<sup>35</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور العلاقات العامة في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الصناعية، ومعرفة مدى أداء العاملين وتطبيقهم للوظائف الأساسية للعلاقات العامة كالبحث والتخطيط، والاتصال، والتقييم، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت عينة عشوائية بسيطة، واختارت استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1. أوضحت نتائج الدراسة عدم قيام ممارسي العلاقات العامة بتأدية وظائفهم المتمثلة في التخطيط والتقييم والبحث والاتصال.
2. بينت نتائج الدراسة عدم وجود ممارسين متخصصين في مجال العلاقات العامة وعدم أدائها لأنشطتها بكفاءة وفاعلية وعدم توفير وسائل الاتصال الفعالة.
3. دلت نتائج الدراسة بأن هناك عدة مشكلات تواجه ممارسي العلاقات العامة من بينها عدم اهتمام الإدارة العليا بهذه الوظيفة.

### دراسة (الحلاييه 2013)<sup>36</sup>

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم عينة طبقية عشوائية واختار استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات.

---

<sup>35</sup> عريضة محمد هدية، دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المجال الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة قاريونس، 2077.

<sup>36</sup> غازي حسن عودة الحلاييه، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2013.

وقد توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج أهمها مايلي:

1. دلت نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية ) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة.

2. أوضحت نتائج هذه الدراسة بترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى مستويات الأداء المخطط.

### ثالثا: الدراسات السابقة عن ممارسي العلاقات العامة

دراسة (أبو زيد 2006)<sup>37</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستويات الصفات المهنية لممارسي العلاقات العامة وبين التأهيل والتدريب الذي تلقاه الممارسون في عدد من المؤسسات الحكومية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمسح، واختارت عينة عشوائية على ثلاث مؤسسات حكومية في مناطق مختلفة، واختارت الباحثة استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى المهني (عالي، متوسط، ضعيف) وبين المؤهل الجامعي لممارسي العلاقات العامة.

2. أثبتت نتائج الدراسة ضرورة استمرار التدريب لممارسي العلاقات العامة وتزويدهم بكل المهارات والمعارف الجديدة خاصة في تكنولوجيا الاتصال والعلاقات العامة.

---

<sup>37</sup> مريم سليمان أبو زيد، الخصائص المهنية لممارسي العلاقات العامة وعلاقتها بالتأهيل والتدريب في المؤسسات الحكومية والأهلية في مصر، دراسة ماجستير غير منشورة، قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة قنا، 2006

3. بينت نتائج الدراسة ضرورة تأهيل الممارسين في العلاقات العامة بتخصصات قريبة من الحقل أو في صلب العلاقات العامة.

دراسة دار اديرڪ ايكاكايه 1995Dara dirck Ekackai (نقلاً عن دراسة أبوزيد 2006)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى الأدوار المهنية التي يؤديها ممارسو العلاقات العامة في تايلاند وذلك بهدف التعرف إلى إدراك هؤلاء الممارسين لأدوارهم في العمل مقارنة بنظرائهم الأمريكيين حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على عينة عمدية واختار استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها ما يأتي:

1. دلت نتائج الدراسة على وجود تحول جوهري في أداء مهنة العلاقات العامة من دور الوكيل الصحفي إلى استخدام النموذج ذوي الاتجاهين في الاتصال.

2. بينت نتائج الدراسة أنه يوجد تزايد واضح في استخدام الأساليب العلمية في قياس الرأي العام.

3. أوضحت نتائج الدراسة تركيز الدور الفني (التنفيذي) الذي يؤديه الممارسون في إخراج المواد الإعلامية وبناء علاقات المؤسسة بوسائل الإعلام.

دراسة (محمد 2017)<sup>38</sup>

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى اتجاهات ممارسي العلاقات العامة في استخدام تكنولوجيا الاتصال وكيفية تسهيل العملية الاتصالية في مجال العلاقات العامة، والاستفادة من التطور التكنولوجي المتسارع في الأجهزة الإلكترونية في مجال العلاقات العامة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي

---

<sup>38</sup> إيمان الحاج علي محمد، اتجاهات ممارس العلاقات العامة نحو استخدام تكنولوجيا الاتصال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا 2017.

التحليلي واختار عينة عمدية قصدية، واستخدم استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

1. أكدت نتائج الدراسة بأن التدريب المستمر لممارسي العلاقات العامة هي الأكثر تأثيراً في متطلبات القائم بالاتصال.

2. بينت نتائج الدراسة أن من المعوقات التي تواجه عمل العلاقات العامة بالجامعات عدم توفير بعض الأجهزة المناسبة لاستخدام التكنولوجيا، وعدم إلمام بعض ممارسي العلاقات العامة بمميزاتها، وقلة الخبرة في استخدامها وضعف قناعاتهم.

3. عدم فهم الإدارة العليا بالجامعة للدور الذي يمكن أن تقوم إدارة العلاقات العامة للنهوض والارتقاء بها.

### دراسة (العلاطي 2011)<sup>39</sup>

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى المهارات المهنية لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الكويتية من حيث التأهيل، والتدريب، والخبرات ورضا الممارسين وتقييمه للظروف الوظيفية التي يعملون فيها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على العينة العشوائية، واستخدم استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1. أكدت نتائج الدراسة بأن رضا الممارسين في العلاقات العامة عن مهاراتهم المهنية جاء في الترتيب الأول.

---

<sup>39</sup> محمد حجاج العلاطي، المهارات لممارس العلاقات العامة في الوزارات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2011

2. بينت نتائج الدراسة بأن ممارسي العلاقات العامة يتمتعون بمهارات إجراء البحوث العلمية واستخدام تكنولوجيا الاتصال، والتعامل مع وسائل الاتصال.

3. أوضحت نتائج الدراسة بأن ممارسي العلاقات العامة يعانون من نقص في الدورات التدريبية.

#### دراسة (العنزي 2013)<sup>40</sup>

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المستشفيات السعودية، حيث استخدم الباحث منهج المسح الإعلامي، واعتمد على المسح الشامل لعدد 155 ممارساً، واختار استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

1. أوضحت النتائج أن توفر خدمات صحية لعلاج عملي العلاقات العامة في المستشفيات السعودية من أهم العوامل التي تحقق الرضا والاستقرار الوظيفي.

2. أفادت نتائج الدراسة أن إدارة المستشفيات السعودية تقدم مزايا وخدمات للممارسين في قطاع العلاقات العامة كبديل سكن وخارج دوام وبديل نقل بشكل غير متوازٍ وتحديداً بين الحكومية والخاصة منها.

#### دراسة (العوكلي 2013)<sup>41</sup>

تهدف هذه الدراسة الى معرفه مدى ادراك ممارسي العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة في المؤسسات والشركات الواقعه في نطاق مدينه بنغازي ،حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج

---

<sup>40</sup> عبد الله العنزي، الرضا الوظيفي لدى ممارس العلاقات العامة في المستشفيات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم الصحافة والإعلام 2013

<sup>41</sup> حمزه مسعود سعد العوكلي ،ادراك ممارسي العلاقات العامة ل اخلاقيات المهنة ،رساله ماجستير غير منشوره ،جامعه بنغازي ،كلية الاعلام ،قسم العلاقات العامة ،2013.

الوصفي واستخدم أسلوب الحصر الشامل واختار الاستبيان كاداه من ادوات جمع البيانات والمعلومات ،وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها مايلي:

1. كشفت نتائج هذه الدراسة الى ضرورة توفير كوادر مؤهله علميا لأداء مهام العلاقات العامة وأخلاقياتها بنجاح.

2. بينت نتائج الدراسة بضرورة اختيار ممارسي مهنة العلاقات العامة عند التحاقهم بالمهنة لتطوير الممارسة المهنية وأخلاقياتها اثناء انجاز وتنفيذ العمل.

3. اوضحت نتائج هذه الدراسة بان العاملين في مجال العلاقات العامة مدركون بأهمية القواعد الاخلاقية لتنظيم المهنة من اجل تطوير أدائها.

#### دراسة (الغزالي 2006)<sup>42</sup>

تهدف هذه الدراسة الى تحديد الاهمية النسبية للعوامل المؤثرة على أداء ممارسي العلاقات العامة في ليبيا وتأثيرات العمل الايجابية على ادائها ،ومدى تطبيق النماذج المعيارية الفعالة في ممارسة العلاقات العامة بالشركات الليبية ،حيث اعتمد الباحث على منهج المسح في دراسته باستخدام أسلوب الحصر الشامل على 27 شركة وتم استبعاد باقى الشركات لان بعض منها تم تصفيتها والأخرى لعدم وجود جهاز للعلاقات العامة بها وقد طبق الباحث دراسته على مسؤولي العلاقات العامة ومسؤولي الإدارات العليا بالشركات الليبية باستخدام صحيفة الاستبيان ومن اهم ما توصلت إليه من نتائج ما يلي:

---

<sup>42</sup> أبوبكر المبروك الغزالي ،العوامل المؤثرة على ممارسة العلاقات العامة بالشركات الليبية ،رسالة دكتوراه غير منشوره،جامعة القاهرة ،كلية الاعلام ،قسم العلاقات العامة ،2006.

1. دلت نتائج الدراسة بان عامل الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة تأثيرا قويا على أداء ممارسي العلاقات العامة.

2. تبين نتائج هذه الدراسة بان مهنة العلاقات العامة تقوم بواجبات فنية ولا يشارك في عملية التخطيط التي تقوم بها الإدارة العليا في الشركات الليبية.

### سادسا: تساؤلات وفروض الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من التساؤلات والفروض التي تعكس أهميتها وأهدافها العلمية القائمة عليها فضلا عن إمامها بجوانبها ومكوناتها المنهجية، وذلك بهدف قياسها وتحقيق صحتها وهي على النحو التالي:

#### أولا: تساؤلات الدراسة:

1. ما فاعلية التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارس العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية من حيث الاختصاصات والمتطلبات المهنية وأساليبها.
2. ما درجة الالتزام بالتنظيم من قبل ممارس العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية الخدمية بهدف تحسين الأداء الوظيفي لممارس العلاقات العامة.
3. ما العلاقة بين معوقات تحسين الأداء الوظيفي لممارس العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية الخدمية وبين صعوبات التنظيم.
4. ما معايير وشروط وضوابط التنظيم التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لممارس العلاقات العامة ودرجة اقتناعهم بها.

5. ما عوامل نجاح مقومات التنظيم ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لممارس العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية.

### ثانيا فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في استنادهم على التنظيم لتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين).

2. لا توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات العلمية واستخدم التنظيم لتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين).

3. لا توجد فروق دالة إحصائية بين سنوات الخبرة والتنظيم وتأثيره على تحسين أداء ممارسي العلاقات العامة (المديرين).

4. لا توجد فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية ومقومات التنظيم واستخدامها لتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين).

### سابعا: نوع الدراسة ومنهجها

#### أ. نوع الدراسة ومنهجها

إن إجراء أي دراسة علمية يتطلب تحديد منهجها الذي يساعد في وضوح مسارها العلمي وبالتالي فإن هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات والحقائق وتبويبها وشرحها وتفسيرها بهدف استخلاص دلالتها وإصدار تعميمات بشأنها بناء على علمية تكوين العلاقات بينها.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من حيث أسلوب الممارسة.

حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه "يهتم بدراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث، والأوضاع القائمة، وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها أو إصدار تصميمات بشأنها".<sup>43</sup>

### ثامنا: مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع المؤسسات والشركات والهيئات والمراكز الحكومية الخدمية العاملة في مدينة بنغازي، والبالغ عددها 425 مفردة موزعة على 265 مؤسسة و75 شركة وهيئة و85 مركزاً، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة لجأت الباحثة في اختيارها للعينة لمعامل الإحصائي المعروف بالوزن النسبي لمعاينة من مجتمع الدراسة وهو على النحو التالي:

مجتمع الدراسة	العدد	الوزن النسبي	عينة الدراسة من المجتمع الكلي
المؤسسات	265	62%	165
المراكز	85	20%	17
هيئات الشركات	75	18%	13
الإجمالي	425	100%	195

ونظراً لأهمية التنظيم وعمق فهم دوره في تحسين الأداء لدى ممارسي العلاقات العامة اعتمدت الباحثة في دراستها على مسؤولي العلاقات العامة كممارسي لمهنة العلاقات العامة، وبصفتهم الوظيفية التي تمكنهم من ممارسة العلاقات العامة واستناداً على التنظيم بهدف التحسين في التزامهم الوظيفي بالمؤسسات والمراكز والهيئات والشركات التي وقعت ضمن عينة الدراسة من المجتمع الكلي، وعليه بلغ إجمالي العينة التي أجريت عليها الدراسة 195 ممارساً بصفة المسؤول

<sup>43</sup> السيد أحمد مصطفى، عمر البحث الاعلامي، مفهومة وإجراءاته، ومناهجه، ط1، منشورات جامعة بنغازي 1994، ص179.

عن العلاقات العامة في مؤسسات عينة الدراسة وفق أسلوب اختيار العينة العشوائية الاحتمالية وفق حجمها السابق ذكره، والذي تمّ استخراجها وفقاً للمعامل الإحصائي الوزن النسبي بناء على المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{الوزن النسبي} &= \text{مجتمع المعاينة} \\ & \text{المجتمع الكلي} \times 100 \\ & 265 \\ & 62.3 = 100 \times 425 \end{aligned}$$

وبناءً على هذه النسبة تمّ استخراج حجم العينة من المؤسسات الخدمية والذي بلغ 165، وهكذا تم تطبيق هذه المعادلة مع مجتمع معاينة المراكز وبلغ حجم العينة 17، وهكذا طبقت هذه المعادلة مع مجتمع معاينة الشركات والهيئات وبلغ حجم العينة 13، وبالتالي أصبح إجمالي عينة الدراسة 195 مفردة وهم مسؤولو العلاقات العامة من مجتمع معایناته الثلاثة.

### تاسعاً: مجالات الدراسة

1. **المجال الجغرافي:** تمّ تطبيق هذه الدراسة على المؤسسات والشركات والهيئات والمراكز الحكومية الخدمية الواقعة في نطاق حدود مدينة بنغازي الكبرى.
2. **المجال البشري:** تمّ إجراء الدراسة على مسؤولي العلاقات العامة في المؤسسات والشركات والهيئات والمراكز الحكومية الخدمية التي وقعت ضمن عينة الدراسة وفقاً لإجراءات إحصائية.
3. **المجال الزمني:** تمّ ربط المجال الزمني للدراسة بإجراءات تطبيق استمارة الاستبيان على مسؤولي العلاقات العامة في المؤسسات والشركات والهيئات والمراكز التي وقعت ضمن عينة

الدراسة، وحتى الانتهاء من تحليلها وشرحها وتفسيرها والوصول إلى نتائجها حيث استغرقت الفترة إحدى عشر شهراً.

## عاشراً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

تتعدد وتتنوع أدوات جمع البيانات في مختلف الدراسات وفقاً لنوعها وطبيعتها وأهميتها وأهدافها على الرغم من إجماع المتخصصين على تشابه أدوات جمع البيانات والمعلومات في الدراسات العلمية، وكان لكل دراسة عدد من الوسائل التي تعتمد عليها في جمع بياناتها ومعلوماتها بما يخدم أهدافها، ولذا فإن هذه الدراسة تعتمد على أدوات جمع البيانات التالية:

1. **المسح المكتبي:** اعتمدت الباحثة على المسح المكتبي كأداة لجمع البيانات والمعلومات والحقائق العلمية حول موضوعها في شقيه النظري والمعرفي، وذلك من خلال المحاور والمراجع والكتب والدوريات العلمية التي تناولت موضوعها بشكل مباشر، وذلك بهدف استيفاء شقها المعرفي وتم الاستناد إليه في إعداد شقها الميداني.

## 2. استمارة الاستبيان:

قامت الباحثة بإعداد استمارة الاستبيان وصُممت على أساس المحاور الستة للدراسة والمتمثلة:

**المحور الأول:** يتعلق بالخصائص الديمغرافية لمسؤولي العلاقات العامة بالمؤسسات والشركات والهيئات والمراكز الحكومية الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي الكبرى.

**المحور الثاني:** التنظيم وأنشطته بهدف تحسين الأداء الوظيفي لمسؤولي العلاقات العامة.

**المحور الثالث:** دور التنظيم وفاعليته في تحسين أداء مسؤولي العلاقات العامة.

**المحور الرابع:** التنظيم وتأثيره على تحسين الأداء الوظيفي لمسؤولي العلاقات العامة.

**المحور الخامس:** سليات تطبيق التنظيم لمسؤولي العلاقات العامة.

**المحور السادس:** مقومات التنظيم ونجاحه لمسؤولي العلاقات العامة.

تضمنت استمارة الاستبيان على 25 سؤالاً لكافة محاورها حيث تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإعلام والعلاقات العامة ومناهج البحث والإحصاء،(\*) وتم الالتزام بملاحظاتهم من حيث التعديل والإضافة والحذف حتى استقر الشكل النهائي للاستمارة بما يتلاءم وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، حيث بلغ عدد الأسئلة بشكل نهائي 21 سؤالاً متضمناً الخصائص الديمغرافية للمبحوثين ويشمل (127) لكافة أسئلتها ومعتمداً (48) مقياساً، ولزيادة التأكيد على صحة وملائمة استمارة الاستبيان كأداة لإجراء الدراسة تم تطبيق مقياس الثبات على ما تضمنته من أسئلة وفق المعادلة الإحصائية المستخدمة في هذا الغرض (معادلة ألفا . كرونباخ).

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right] = \frac{108}{107} \left[ 1 - \frac{51.523}{863.756} \right] = 0.949$$

حيث يرمز (k) علي أنه عدد مفردات الاختبار

(k-1) عدد مفردات الاختبار - 1

( $\sum s_i^2$ ) تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار

( $s_i^2$ ) التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار

---

1.أ.د.عبد السلام مختار الزليتي، أستاذ الاعلام والصحافة، كلية الاعلام، جامعه بنغازي.

2. أ. د. اللافي ادريس الرفادي ،استاذ الاعلام والصحافة ،كلية الاعلام ،جامعة بنغازي ، رئيس قسم الاعلام بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا .
3. د.جمعة محمد الفطيسي ،استاذ الاذاعة ،كلية الاعلام ،جامعة بنغازي.
4. د. أبوبكر مبروك الغزالي ،استاذ العلاقات العامة ،عميد كلية الاعلام ،جامعة بنغازي .
5. د. عبد الغفار فرج المنفي ،استاذ الاحصاء ، قسم الاحصاء،كلية العلوم ، جامعة بنغازي.
6. د.سليمة حسن زيدان ،استاذ مساعد /استاذ صحافة ، كلية الاعلام ،جامعة بنغازي .
7. عبير الزهري ، عضو هيئة التدريس ، كلية الاعلام ،جامعة بنغازي .
8. أمبروكة عجاج الورفلى ،عضو هيئة التدريس ،رئيس قسم الاذاعة والتلفزيون ، كلية الاعلام ،جامعة بنغازي .
9. أ.امنه الصوصاع ،. عضو هيئة التدريس ،رئيس قسم العلاقات العامة ، كلية الاعلام ،جامعة بنغازي .
10. أ. سالم الطالب ، عضو هيئة التدريس ، كلية الاعلام ،جامعة بنغازي .
11. أ. زادم العبيدي ، عضو هيئة التدريس ، كلية العلوم،جامعة بنغازي .

## الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

نظرية النظم الإدارية

نشأة نظرية النظم

مفهوم نظرية النظم

مكونات نظرية النظم

أنواع الأنظمة وفق نظرية النظم

فروض نظرية النظم

خصائص نظرية النظم

المعايير التنظيمية لنظرية النظم

مقومات نظرية النظم

مدخل النظم وعلاقته بالتنظيم وتحسين الأداء الوظيفي

## المبحث الاول

نشأة نظرية النظم

مفهوم نظرية النظم

مكونات نظرية النظم

أنواع الانظمة وفق نظرية النظم

فروض نظرية النظم

## نشأة وتطور مفهوم النظم

تختص النظرية العامة للنظم بتكوين الإطار النظري المنظوم الذي يصف العلاقات المختلفة السائدة في العالم التجريبي، والهدف الأساسي من النظرية العامة للنظم هو تكوين إطار تحليلي يمكن من خلاله التعرف إلى التفاعلات بين أجزاء الظاهرة موضوع البحث وطبيعة المتغير الذي يواجه هذه التفاعلات والتوصل إلى القوانين التي تحكم مساراتها، وتضبطها في إطار الأهداف المرسومة والفوائد المتوقعة<sup>1</sup>، ولمدخل النظم مجموعة من الجذور التي استمد منها نشأته، وهو بصفة عامة يمكن أن يكون امتداداً لمنهجية البحث العلمي والنماذج الرياضية، وقد استخدم في العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين بواسطة boll telephone labortorabrch وقد ظهر بعد الحرب العالمية الثانية في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، وقد أسهم في ظهوره اكتشاف إحدى أساليب بحوث العمليات وهي البرمجة الخطية أثناء الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في عام 1947 م.

وقد تطور هذا المدخل فيما بعد بفضل الحاجة إلى المعلومات ونظم الاتصالات وتطور النظم العسكرية الدفاعية والهجومية بعد الحرب العالمية الثانية ثم دخل مجال التطبيق الإداري في ستينيات هذا القرن في مجال وظائف الإدارة المختلفة، ويرجع البعض الفضل في ظهور النظرية العامة للنظم إلى von lundwiybevtdlantty اسمه "فون بيرتقلي" في مجموعة دراسات قدمها في عام 1951م، وما بعده حاول فيها أن يربط ميادين المعرفة المختلفة للوصول إلى نظرية عامة general theory، تمكن من تحليل واقع أي ظاهرة monomenia بين أجزاء الظاهرة موضوع بحثه، وذلك لأن الظاهرة موضوع البحث تشمل مجموعة من الارتباطات والعلاقات المتباينة مع

<sup>1</sup> زهير بوضرسه، التنظيم الحديث للمؤسسة، منشورات جامعة العربي بن مهيدي، 2014، ص 10.

أجزائها ومع البيئة المحيطة ويقوم مدخل النظم على استخدام هذا الإطار الذي توفره نظرية النظم في تحليل المشكلات المختلفة، ويؤمل أن يحقق العلماء نتيجة الترابط والتعاون بين العلوم المختلفة بحيث يستفيد ولو من حيث طريق البحث - مع بعضها البعض خاصة بعد أن ظهرت فروع جديدة من العلم نتيجة تكامل البحوث بين فرعين من فروع العلم مثل نشأة علم النفس الاجتماعي من تزاوج علم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك علم النفس الصناعي نتيجة تزاوج علم النفس وعلم الإدارة الصناعية، ومن ذلك أيضاً تطبيقات نظرية الآلة في العلوم الهندسية في إلقاء الضوء على مفهوم نظم المعلومات الإدارية<sup>2</sup>.

## مفهوم نظرية النظم

كلمة نظام تعني مجموعة من الأحداث أو النظم الفرعية المتكاملة في كل متجانس وتعمل مع بعضها البعض بفرض تحقيق أهداف معينة، ومن التعريفات التي أعطيت للنظام مايلي:

- الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله<sup>3</sup>.

- يعرف النظام بأنه الكيان المنظم المركب الذي يجمع بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً كلياً موحداً<sup>4</sup>.

- الكل المنظم والمركب الذي يجمع بين أشياء وأجزاء تشكل في مجموعها تركيباً موحداً تلك الأجزاء التي يتكون منها النظام تنظم في علاقات متبادلة بحيث لا يمكن عزل أحدهما عن الآخر ومع ذلك

<sup>2</sup> محمد الناجي الجعفري ، النظرية العامة للنظم وتطبيقاتها الإدارية ، ط 1 ، 2014 ص 12

<sup>3</sup> علي محمد السلمي ، تحليل النظم السلوكية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، غير موضح تاريخ النشر ، ص 32

<sup>4</sup> محمد الناجي الجعفري ، مرجع سابق ، ص 16

فكل منها يحتفظ بذاتيته وخصائصه؛ لأنها في النهاية جزء من متكامل<sup>5</sup>.

- نمط من العلاقات بين متغيرات أو عوامل تابعة ضمن إطار يهدف إلى تحقيق أهداف محددة.

- مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تنتظم في تكوين كل معقد، وبمعنى أكثر وضوحاً فإن النظام يشير إلى ذلك الهيكل الذي يضم مجموعة من الأشياء والأجزاء المرتبطة والمتكاملة والموجهة لتحقيق هدف معين.

مجموعة من الأجزاء أو العناصر يرتبط بعضها مع البعض الآخر لتحقيق هدف معين.

النظام هو مجموعة عناصر صُممت لإنجاز هدف محدد وفقاً لخطة<sup>6</sup>.

## مكونات نظرية النظم

استفاد أصحاب نظرية النظم من مختلف أفكار ونتائج النظريات السابقة لها، حيث تعتمد نظرية النظم على اعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح، وهذه النظرة متداولة في عموم الأنظمة الإدارية، وقد قدم كل من كاتز وكان (kahn- katz) تحليلاً رائداً للمؤسسات باعتبار أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها ويتكون من مكونات الآتية:-

**المدخلات :** الأساليب والأفكار التي توظف هذه المكونات ومنها رأس المال، المواد والتجهيزات.

**العمليات:** وهي التي تقوم بتحويل المدخلات كعمليات التصنيع والشراء والبيع.

**المخرجات :** وهي نواتج العمليات من سلع وخدمات ووظائف ومن بينها المحافظة على تحسين

الأداء الوظيفي لممارسي المهام والذين بينهم القائمين على العلاقات العامة .

<sup>5</sup> قيس العبيدي، التنظيم : المفهوم والنظريات والمبادئ، الإسكندرية : الجامعة المفتوحة ، 1997 ، ص 112

<sup>6</sup> أبوبكر مصطفى بعييرة، مبادئ الإدارة المفاهيم والتنظيمات، دار الفضيل للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 70-72

**البيئة:** ويظهر فيها جميع الأطراف ذات المصلحة وتظهر أهميتهم في أنهم يقدمون الدعم إلى المؤسسة في شكل مدخلات أو أنهم يقبلون مخرجات المؤسسة.<sup>7</sup>

### **أنواع الأنظمة الإدارية التنظيمية وفقاً لنظرية النظم**

يعرف النظام بأنه "عبارة عن مزيج مترابط بين العناصر المشتركة وظيفياً والمصممة لتحقيق هدف معين"

#### **أولاً : أنظمة طبيعية وأنظمة من صنع الإنسان**

الأنظمة الطبيعية مثل جسم الإنسان الذي يعتبر نظاماً متكاملًا يحتوي على أنظمة فرعية مثل النظام العصبي ونظام الدورة الدموية، أما الأنظمة التي من صنع الإنسان كالنظام الاقتصادي والاجتماعي.

#### **ثانياً : أنظمة مادية وأنظمة مجردة**

الأنظمة المادية مثل الآلات والمعدات، أما الأنظمة المجردة تكون مركبات النظام أقل وضوحاً وتحديداً في النظام لتحديد أهداف أو خطط أو إستراتيجيات معينة .

#### **ثالثاً : أنظمة مفتوحة وأنظمة مغلقة:**

فالنظام المفتوح يتميز بأن النواتج فيه تتأثر بأي تغيير يطرأ على الموارد، ولا يكون للنواتج من ناحيتها أي تأثير على الموارد، ومنه يكون النظام المفتوح لا يؤثر في الطريقة التي يعمل بها بمعنى

---

<sup>7</sup> سمير عسكر ، المدخل إلى إدارة الأعمال ، ط1 ، دار النهضة العربية، 1983، ص45-46 .

أن النواتج سواءً كانت ماضية أو حالية ليس لها سيطرة وتأثير على الموارد<sup>8</sup>، أما النظام المغلق فإنه يتأثر بطريقة الأداء الماضي بمعنى النظام يكون منفتحاً إذا تفاعل مع البيئة أو مغلقاً إذا أهمل المؤثرات البيئية .

#### رابعاً: الأنظمة المرنة والأنظمة الجامدة

يكون النظام مرناً عندما تكون المؤسسة قادرة على التكيف مع الضغوطات والتحولت التي تفرضها عليها البيئة، أما إذا عجزت المؤسسة عن أي تكيف فيمكن وصفها بأنها نظام جامد حيث إن النظام المرن مثل النظام المفتوح، والنظام الجامد مثل النظام المغلق، إذا لم يكن هو النظام المغلق بحد ذاته<sup>9</sup>.

#### فروض النظرية:

- زيادة التنظيم في تنفيذ المهام تنمي الأداء الوظيفي لممارسي المهن إدارياً وتنظيماً ومن بينهم ممارسي العلاقات العامة، وبالتالي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- ازدياد درجة التدخل والتفاعل الوظيفي بين الاهتمامات والمهام والأنشطة لدى المنظمة يستلزم النظر إليها كنظام متكامل يتفرع منه مجموعة نظم فرعية متداخلة ومترابطة معاً.
- إن الطبيعة الديناميكية لكل من الموارد الأساسية للإنتاج كالقوى العاملة والآلات ورأس المال تستلزم النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام متكامل<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> محمد الصيرفي، التنظيم الإبداعي، ط1، مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع 2005، ص 22

<sup>9</sup> أبوبكر مصطفى بعبيرة، مرجع سابق، ص 72 .

<sup>10</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 22-23 .

## المبحث الثاني

خصائص نظرية النظم

المعايير التنظيمية وفق نظرية النظم

مقومات نظرية النظم

مدخل نظرية النظم وعلاقته بالتنظيم وتحسين الاداء الوظيفي

## خصائص نظرية النظم "النظام"

1. إن جميع أجزاء النظام مرتبطة، وتوجد في شكل أنظمة هرمية.
2. إن النظام يتغير ويتكيف ويتفاعل مع البيئة.
3. إن حدود العلاقة مع الأنظمة الأخرى تشكل علاقة مهمة.
4. يتكون النظام من عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات، بالإضافة إلى المعلومات المرتدة التي تعكس التفاعل البيئي للنظام، ويستمد النظام مدخلاته من البيئة الخارجية.
5. يعمل النظام على تحقيق هدف معين يحكم نشاطه ويحدد علاقه بين أجزائه.<sup>11</sup>
6. نظرية النظم تقسم النظام الإداري تنظيماً إلى أربعة أنظمة تنوعت في استعراضها حسب طبيعة ونوع وحجم النظم الإدارية لكل مؤسسة.

## المعايير التنظيمية لنظرية النظم

### 1. عمليات القيادة

- أ. تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ودعم المرؤوسين من قبل رؤسائهم.
- ب. تحقيق المرونة الوظيفية التي تمكن المرؤوسين من مناقشة أمورهم الوظيفية وإيجاد حلول مناسبة لها.
- ج. تمكن الرؤساء من أخذ رأي المرؤوسين واستخدامها بشكل هدف يخدم مصلحة المؤسسة.

---

<sup>11</sup> محمد الناجي الجعفري ، مرجع سابق ، ص 18

## 2. طبيعة القوى التحفيزية

تحديد الحوافز يمكن المرؤوسين من إعطائهم فرصة لوضع الخطط المستقبلية، وكذلك تشجيعهم على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

## 3. طبيعة عمليات الاتصال

إن تحديد نظام الاتصالات يعطي فرصة أكبر للرؤساء والمرؤوسين من تحقيق التفاهم بينهما حيث إن تفعيل الاتصالات التنظيمية داخل المؤسسة يحقق نقل القرارات وبكل سهولة، وكذلك يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت ممكن.

## 4. طبيعة عملية الرقابة

في أي مستوى تنظيمي يوجد اهتمام رئيس بالرقابة على الأداء، ومدى استخدام الأساليب الرقابية لعقاب الإرشاد الذاتي في حل المشكلات.

## 5. طبيعة عملية اتخاذ القرارات

كيفية توزيع القرارات بطريقة تتناسب مع عمل المؤسسة.

كيفية تحديد دقة المعلومات.

إمكانية تحديد طبيعة المعلومات سواء كانت مهنية أو فنية في صنع القرار ( استخدام كامل في

مختلف الأجزاء للمهارات الفنية والمهنية المتاحة في التنظيم )

6. وضع وتحديد الأهداف قبول الأهداف ضمناً وظاهرياً من الجميع.

تشجيع المرؤوسين لاتخاذ القرارات التي تناسبهم وتمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.<sup>12</sup>

## مقومات نظرية النظام إداريا وتنظيميا

إذا كان التفاعل يمثل محور العملية النظامية، فلا بد لهذا التفاعل من مقومات ترسم معالمه وتحدد مساراته في إطار دورة النظام، وتمثل هذه المعوقات في الأحداث والمتغيرات التي تحكم هذا التفاعل وتحدد اتجاهه.

### أ. الأعمال والأنشطة ومتطلباتها

تجرى بالنظام المفتوح مجموعة من النشاطات وكل نشاط يتمثل في مجموعة من الأحداث، وذلك من أجل تحويل مدخلات النظام إلى المخرجات المطلوبة، وقد تتباين النشاطات والأحداث داخل النظم المختلفة حتى لو تشابهت الأهداف والغايات والأحداث المتبعة لتحقيقها، ويمكن معالجة أي حدث أو نشاط كمتغير يقاس سلوكاً كمياً أو وصفيًا، والمتغير قد يكون تابعاً أو مستقلاً حسب نوع العلاقة في موقف أو نموذج معين، ولما كان هناك عدد من المتغيرات غير الأساسية التي تقل درجة أهميتها عن المتغيرات الأولى، كما أن هذه المتغيرات تحدث داخل حدود النظام وبالتالي يمكن للنظام التحكم فيها والسيطرة النسبية عليها، ومتغيرات تحدث خارج حدود النظام ضمن بيئته الخارجية، والتي لا يمكن للنظام التحكم فيها، إنما يجب عليه التأقلم والتكيف معه.<sup>13</sup>

### ب. مرتكزات دائرة عمل الأنظمة

هي مسارات حركة تفاعل أجزاء النظام مع بعضها البعض، وتأخذ هذه المسارات اتجاهين تتدفق

<sup>12</sup> السيد الهواري، التنظيم والهياكل والسلوكيات والنظم ط 4 ، مكتبة عين شمس القاهرة 1988

<sup>13</sup> فريد راغب النجار ، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية مدخل نظرية النظم مع تطبيقات عربية ، ط 2 ، وكالة المطبوعات

خلالها المؤشرات بين طرفي العلاقة.

ترشيد العمل الإداري بأساليب تنظيمية، وتعريفهم بالمسائل الإدارية والتنظيمية التي تخدم المؤسسة.

### العلاقة بين مدخل النظم والتنظيم وتحسين الأداء الوظيفي

حيث إنه يمكن لممارسي العلاقات العامة من أداء وظائفهم وفقا للإجراءات المهنية ومقاييس تحسين الأداء الوظيفي ومدخل النظم يقوم على مجموعة من الأسس التي تحكم المهام بهدف تحسين الأداء الوظيفي لممارسي مختلف المهن وعلى رأسهم ممارسي العلاقات العامة لكونهم يشكلون حلقة الوصل الحقيقية بين مستوى الإدارات المختلفة بأي مؤسسة من المؤسسات، وكذلك هناك علاقة ارتباطية بين مدخل النظم وتحسين الأداء الوظيفي.

ويظهر ذلك جليا في النقاط التالية :

أ. يحدد المهام وكيفية تنفيذها بالإضافة إلى تحديد مواصفات ممارستها.

ب. ترشيد العمل الإداري بأساليب تنظيمية.

ج. تعريفهم بالمسائل الإدارية والتنظيمية التي تخدم أهداف المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها.

## الفصل الثالث

### التنظيم في المؤسسات الحكومية

#### المبحث الأول:

المفهوم ، الاتجاهات ، الأهمية ، الأهداف ، الأنواع ، العناصر

#### المبحث الثاني :

المبادئ ، الوظائف ، الخصائص ، الأسباب ، الأشكال، النماذج

## المبحث الأول: (التنظيم)

المقدمة

مفهوم التنظيم

اتجاهات التنظيم

أهمية التنظيم

أهداف التنظيم

وظائف التنظيم

أنواع التنظيم

عناصر التنظيم

## مقدمة

للتنظيم أهمية بالغة في نجاح المؤسسات ونجاح خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية فهما الهيكل والأداء اللذان بواسطتهما يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من أجل تحقيق الهدف المنشود، ويعتبر التنظيم سر نجاح مؤسسات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المؤسسات سواء أكانت خدامية أو مؤسسات إنتاجية، فهو العمود الفقري للمؤسسة وهو الذي يستطيع أن يوصل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية الأخرى المتمثلة في التخطيط والاتصال والتوجيه والإشراف والرقابة، ومنه يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات أو التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشكلات والخلافات من خلال البرامج المسبقة التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم بشكل عام استنادا على ماسبق يتضح أن نجاح المؤسسات يتوقف على التنظيم المحكم.

## مفهوم التنظيم :

يعد التنظيم من العمليات الإدارية التي تتطلب تكثيف الجهود البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث إن التنظيم يرتبط ارتباط وثيقا بالجهود الجماعي، ولا بد من العمل الجماعي على أساس وحدة واحدة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التنظيم المنظم الذي يبرز دوره في تجميع الجهود المتشابهة من حيث التخصص، ووضعها في إدارات خاصة بها من هنا يوضح لنا الجهود ويزيدها قوة، ويحقق لنا هذا التوضيح الأهداف القائمة من أجلها ويتم من خلال توزيع الاختصاص والتوازن

السلطة الممنوحة والمسؤولية، ويضمن هذا التوزيع علاقات طيبة بين المدير ومروسيه بشكل يساعد على أداء العمل بأعلى قدر من الكفاءة، وهذا هو محور التنظيم.

وبناءً على ذلك تعددت تعريفات التنظيم وتتوعدت حسب طبيعة ونشاط المؤسسة ومن بين هذه التعريفات ما يأتي:

تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات، تكمن من إسناد القيام بها إلى أفراد.<sup>1</sup>

وهذا التعريف يعكس التنظيم من ناحية تحديد النشاط وتحقيق الهدف بشكل منظم ومرتب

وهناك تعريف آخر التنظيم يرى أنه: " تقسيم الأعمال بين الأقسام والأفراد بحيث يعطي لكل فرد ما يخصه من السلطة، والتي يتطلبها العمل المكلف به بحيث يصبح مسؤولاً عن النتائج".<sup>2</sup>

ويشير التعريف في مضمونه إلى توزيع العمل وفق التخصص بما يضمن تحقيق الغاية.

وهناك وجهة نظر أخرى تنظر إلى التنظيم على أنه: " التجميع المنطقي للإجراءات المترابطة لتكوين كل وحدة تمارس من خلالها السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة".<sup>3</sup>

يعرف أيضا بأنه "عملية تنسيق الجهود البشرية في أي مؤسسة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة".<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> محمد شاکر عصفور، أصول التنظيم والأساليب (عمان\_دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010) ص: 124

<sup>2</sup> عبدالعاطي محمد عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة (عمان، مكتبة المحتسب (1993) ص: 131.

<sup>3</sup> عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر، الإسكندرية 1982، ص: 177.

<sup>4</sup> ذكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم، شركة مطابع السودان العملة المحددة، الطبعة الثانية، سنة

2009، ص: 151

يوضح هذا التعريف أن وظيفة التنظيم تشير إلى كيفية تجميع عدد كبير من الأفراد ليتولوا مهمة تحقيق غرض معين، وتوزيع المسؤوليات بينهم بشكل متجانس ومتناسق، حيث يمكنهم من تأدية مهامهم في أسرع وقت ممكن.

ويعرف أيضًا بأنه "تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق ومن ثم اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها".<sup>5</sup> كما يعرف بأنه التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق هدف محدد، وتوضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم".<sup>6</sup>

يرى البعض أن التنظيم "يعني تقسيم وتجميع أوجه النشاط في وحدات معينة يتشابه أو يرتبط النشاط في نطاق كل منها، وكذلك تحديد العلاقات والتداخلات بين تلك الوحدات".<sup>7</sup> ويقصد بذلك أن التنظيم هو وظيفة من وظائف الإدارة يمارسها القادة والمديرون من أجل تجميع أوجه النشاط وتنسيق العلاقات من أجل تحقيق هدف معين.<sup>8</sup>

وهناك من يرى التنظيم بمعنى نظام system أو منظومة متكاملة متكون من مجموعة أجزاء مترابطة، فالتنظيم ليس مجرد هيكل تنظيمي وليس مجرد توصيف للمناصب الإدارية أو تجميع

---

<sup>5</sup> محمد زاهي بشير المغربي، مبادئ الإدارة العامة، (مركز المنهج التعليمية والبحوث التربوية)، الطبعة الأولى، سنة 2012، ص:124

<sup>6</sup> حسن توفيق، الإدارة العامة، مبادئ الإدارة العامة، (القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية سنة 1980، ص:15

<sup>7</sup> سعد الدين عشاوي، الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، سنة 2000، ص 125

<sup>8</sup> سيد الهواري، التنظيم: النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكية والممارسات، القاهرة: مكتبة عين شمس، ط1، سنة 1998، ص125

إنساني دون هدف، وليس مجرد ترتيب العلاقات بمعزل من الدوافع، وإنما التنظيم نظام إداري مكون من عدة أجزاء تتفاعل معا لتحقيق هدف معين.

يمكن التأكيد بأن التنظيم هو ترتيب الموظفين بطريقة تضمن تحقيق الأهداف بواسطة تحديد المسؤوليات والمهام والواجبات وفق مبدأ تقسيم العمل وتساوي السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف. "بأنه العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط " .<sup>9</sup>

وهناك تعريف آخر ينص على إن التنظيم هو "تسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينها خلال إطار إداري معين"<sup>10</sup>

يعرف أيضا بأنه " الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين لتحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات " .<sup>11</sup>

وتأسيسا على ما ورد في التعريفات السابقة يمكن القول بأن التنظيم هو عصب حياة أي مؤسسة من المؤسسات بحكم أنها تساهم بشكل منظم في توزيع الأدوار والمهام والوظائف.

ومن خلال المفاهيم المرتبطة بالتنظيم يتضح أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية تعكس مضمونه وأبعاده وهي:

---

<sup>9</sup> صلاح عبدالقادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2008، ص 120:

<sup>10</sup> حسين التهامي، المدخل إلى أصول إدارة الأعمال، التهامي بروب للتممية البشرية والتدريب، الطبعة الأولى، سنة 2009، ص: 146

<sup>11</sup> توفيق محمد عبد المحسن، إدارة المنشآت المتخصصة، دار الفكر العربي وآخرون، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص: 95

1. **الاتجاه الفكري الأول** : يرى أنصاره أن التنظيم عملية أو مرحلة تقسيم العمل إلى أجزاء يكون من السهل إسنادها إلى أشخاص يتولون إنجازها على أن يتم التمييز بين الأعمال التنفيذية وأعمال المشورة المساعدة ،ثم يتم تجميع هذه الأجزاء والإشراف عليها بفعالية،وتحديد المسؤوليات عن النتائج المستهدفة.

2. **الاتجاه الفكري الثاني** : ينظر أنصاره إلى التنظيم على أنها مؤسسة تحوي مجموعة من الأفراد لهم دوافعهم ومصالحهم الشخصية وصراعاتهم، ويرى أنصار هذا الاتجاه أن سلوك العاملين هو العامل الحاسم في التنظيم.

3. **الاتجاه الفكري الثالث**: ينظر أصحابه إلى التنظيم على أنه منظومة تتكون من مجموعة أجزاء ترتبط ببعضها ويجب التعامل مع هذه المنظومة دفعة واحدة<sup>12</sup>

وترى الباحثة أن الاتجاه الأول ينظر إلى التنظيم كوظيفة تشمل عمليات الإدارة ويتزعمه الممارسون للإدارة ،ويستند إلى عديد من المهارات التي يستخدمها الإداريون من أجل تحقيق برامجهم، أما الاتجاه الثاني فيتزعمه المنظرون في الإدارة ويرون أن التنظيم تغيير بنائي يحدث في المجتمع وما يترتب عليه من نتائج تؤثر في أعضاء الجماعة وفي القيم الإنسانية والقوى الاجتماعية.

والاتجاه الثالث: يتزعمه علماء الاجتماع وعلماء السلوك التنظيمي ويرون التنظيم مفهوم اجتماعي أوسع من الإدارة وأقل تعقيدا من المجتمع،من خلال دراسة هذه الاتجاهات تبين للباحثة بأن كل اتجاه فكري من هذه الاتجاهات يرتبط بنظرية معينة في التنظيم فالاتجاه الأول يرتبط بالنظرية الكلاسيكية، والاتجاه الثاني يرتبط بالنظرية السلوكية ،والاتجاه الثالث يرتبط بنظرية النظم.

## نظريات التنظيم

<sup>12</sup> السيد الهواري ،النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكية والممارسات ،مرجع سابق ،ص 9 10.

يصنف البعض نظريات التنظيم إلى نظريتين أساسيتين: نظرية كلاسيكية ونظرية سلوكية ويرى البعض

الأخر أن نظريات التنظيم ضمن أساس اعتبار نظرية التنظيم البيروقراطي نظرية أخرى قائمة بذاتها وهي: النظرية التقليدية، والنظرية البيروقراطية، والنظرية السلوكية، والنظرية الموقفية، ونظرية النظم، ويتجه أحد الباحثين . هنري توس Tosi إلى تصنيف نظريات التنظيم في ست نظريات بعد تقسيم نظرية النظم إلى نظريتان أحدهما نظرية النظم المتكيفة والأخرى نظرية النظم المتكاملة، وتتبنى الباحثة التصنيف الذي حدده الهواري والذي يقسم نظريات التنظيم في ثلاث مجموعات هي :

## 1 - النظرية الكلاسيكية

ويشير الاسم إلى النظرية التقليدية المستقرة، ويعزى النموذج الكلاسيكي إلى اهتمام تايلور بتقسيم العمل بين المخططين والمنفذين لتحسين الكفاءة الإنتاجية، وتستند هذه النظرية إلى أربعة محاور هي: تقسيم العمل، نطاق الإشراف، الهيكل الهرمي، والمشورة والخدمات المتخصصة.<sup>13</sup>

ويرى معظم المفكرين أن الكلاسيكي يحاول حل المشكلة التنظيمية على أساس رشيد بعيد عن العاطفة، ومن هنا يتجه إلى تقسيم العمل ليستفيد من التخصص الذي يؤدي إلى سرعة تنفيذ العمل، وبالتالي تحقيق الكفاءة، وتفرض تجزئة العمل الحاجة إلى التنسيق بين هذه الأجزاء من خلال توحيد المسؤولية والمركزية والمسؤولية في الفكر الكلاسيكي تعني المحاسبة القيام بواجبات محددة، وإذا كانت المسؤولية تعني الالتزام بالواجبات فإن السلطة هي إلزام الآخرين بالطاعة والامتثال، لذا ينظر الفكر الكلاسيكي إلى تكافؤ السلطة والمسؤولية على مستوى المنصب الإداري

---

<sup>13</sup> السيد الهواري، مرجع سابق، ص 418

الواحد، وهذا يتطلب تحديد الواجبات لكل وظيفة، وتحديد العلاقات بين هذه الوظائف بشكل واضح يمنع الإزدواجية والتدخلات ويحقق وحدة الأمر والمرونة والمشورة والاستمرار والتطوير.

ومن هنا يتضح أن هذه النظرية تنظر إلى الفرد على أنه آلة لتأدية المهام والواجبات المفروضة عليه،

إنه مجرد عامل يقوم بتأدية العمل دون تأثر بالمتغيرات البيئية التي يمر بها، وكل ما يجب أن يقوم به هو العمل المكلف إليه.

## 2 - النظرية السلوكية

وجه كثيرون من أنصار النظرية السلوكية عدة انتقادات للنظرية الكلاسيكية في التنظيم، ومن أشهرهم هيربرت سايمون، ومن أبرز تلك الانتقادات تعارض المبادئ الكلاسيكية، وتعارض وحدة الرئاسة مع مبدأ التخصص ، وتعارض مبدأ نطاق الإشراف مع قصر خط السلطة، وتعارض تقسيم العمل مع مبدأ التقسيم، صعوبته تنفيذ تكافؤ السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى عدد من الانتقادات الأخرى.

1. افتراضات الدوافع الإنسانية غير كاملة وبالتالي غير دقيقة.
2. التقدير البسيط لدور الصراعات التنظيمية للمصالح المختلفة في تحديد السلوك التنظيمي.
3. القيود المفروضة على الكائن الحي بطبيعة ضعفه كنظام معقد لتبويب البيانات لا تأخذ اهتماما كبيرا.
4. اهتمام قليل بدور الإدراك في عملية التحديد والترتيب واتخاذ القرار.
5. ظاهرة البرامج القائمة وعلاقتها بالابتكار تأخذ اهتماما قليل.

وقد ساعدت التجارب التي أجراها ايلتيون مايو إلى وضع الإطار العام للنظرية السلوكية حيث كشفت تلك التجارب ما يلي:

1. كمية العمل للعامل وبالتالي المستوى التنظيمي الكفاءة والترشيد لا يتوقفان على القدرة الجسمانية ولكن على القدرة الاجتماعية.

2. المكافأة غير المادية والعقاب غير المادي يلعب دورا مركزيا في تحديد الدوافع ورضا الأفراد في التنظيم.

3. التخصص الدقيق ليس بالضرورة أحسن نموذج للكفاءة لتقسيم العمل إذا لم يؤد إلى توافق بين الأفراد ، إن نتيجة عدم التوافق الاجتماعي وبما يقلل من الكفاءة على الرغم من وجود التخصص.

4. رد فعل الأفراد في الجهاز التنظيمي لا يكون على أساس شخص، ولكن على أساس المجموعة بمعنى إن الفرد لا يستطيع أن ينحرف عن اتجاهات الجماعة التي ينتمي إليها، فالفرد ربما يفضل عمل علاقات طيبة مع زملائه في التنظيم عن كسب مبالغ أكبر، ولذلك فقد وجد أن العلاقات الدافئة والصدقة تظهر في المجموعة التي يكون فيها القائد ديمقراطيا.

إن الفلسفة التي تدور حولها النظرية السلوكية لا يمكنها من معالجة الفرد كوحدة منعزلة، ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في الجماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها، كما أن أهم إسهامات السلوكيين في نظرية التنظيم هو إدخالهم العلوم السلوكية بشكل متكامل، خاصة عند تحليلهم أثر العنصر الإنساني على مقومات التنظيم الكلاسيكي.<sup>14</sup>

ويرى السلوكيون أن التحفيز والتنسيق والنمط القيادي أهم من التخصص وتقسيم العمل في تحقيق الكفاءة، ويشرحون الصراعات الناتجة عن الترتيب التنظيمي، ويقدمون بدائل الأخرى مثل المشاركة

---

<sup>14</sup> أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، القاهرة: دار المعارف، ط1، سنة 1992، ص 314312

ومجلس الإدارة الصغير والإدارة الأهداف من أسفل الهرم وتكوين لجان التفاهم والمشورة والاعترافات بالكرامة الإنسانية هو عامل المساهمة في تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية في المؤسسات، وعلى الرغم من إسهامات المدرسة السلوكية في نظرية التنظيم، إلا أن كثيرا من المفكرين يهاجمونها من منطلق الاهتمام الزائد بالعنصر البشري والافتقار إلى المفاهيم وعدم التكامل بين أوجه السلوك الإنساني، وأدى ذلك إلى ظهور نظرية النظم في التنظيم.

### 3. نظرية النظم

إن ما يميز الفكر الإداري الحديث عن الفكر الإداري الكلاسيكي هو اعتماد على أطر تحليلية فكرية ودراسات ميدانية وتوجهه إلى التكامل بتحليل العديد من المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة<sup>15</sup> وتقوم نظرية النظم على المقومات التالية:

1. إن الجزء الأساسي الأول في النظام هو الفرد (قائد أو منفذ) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المؤسسة، وبطبيعة الحال فإن الأشياء التي يجب التصدي لها هي حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس وعن العاملين.

2. إن الجزء الأساسي الثاني هو الانتظام والترتيب الرسمي للعمل أو ما نسميه بالهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب وتجميعها في الهيكل ونظم التشغيل التنظيمي الرسمي.

3. إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات، وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكييف التوقعات المتبادلة.

---

<sup>15</sup> عبد الباقي عبد الرحمن، وعلى محمد عبد الوهاب، أداره الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ط1، سنة 1991، ص412

4. الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكلوجي والفيولوجي للبشر، إن المطلوب هنا هو أحداث التكيف مع البشر وليس مجرد استئجار بشر لتلائم الآلات، وعلى ذلك فلا يمكن تنظيم عمل بفعالية دون الأخذ في الاعتبار الصفات السلوكية والاجتماعية والفيولوجية (الجسمانية) للأفراد التي تستعمل، فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا<sup>16</sup>

وترى الباحثة أن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى النظام على أنه مغلق، ويسير وفق قواعد ومبادئ معينة، في حين ترى نظرية التنظيم، أن التنظيم نظام مفتوح تؤثر فيه العديد من المتغيرات المترابطة والمتقابلة، لذلك فإن مستوى تحليل تلك المتغيرات في نظرية النظم أعلى منها في كل من النظرية التقليدية والنظرية الكلاسيكية الحديثة، وإن التغيرات التنظيمية تشمل على ظروف العمل والظروف البيئة الخارجية للتنظيم أو المؤسسة، ومستوى التكنولوجيا ونمط القيادة العليا والترتيبات التنظيمية الرسمية، والعاملين وغيرهم من الأصول غير البشرية، والتنظيم غير الرسمي ومن هنا يظهر الاهتمام بالتنظيم في نظرية النظم دون غيرها من نظريات التنظيم الأخرى .

وحتى يتحقق التنظيم داخل المؤسسات بشكل سليم لابد من توفير العناصر الآتية :

1. وحدة هدف معين متفق عليه.

2. وجود مجموعة من الأفراد بينهم علاقة محسوسة.

3- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف .

---

<sup>16</sup>سلوى عثمان الصديق ،طريقة العمل مع الأفراد :المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ،الطبعة الأولى ،سنة

1991 ،ص 39 44

ومن المسائل الأساسية التي تساعد على نجاح التنظيم ضرورة وجود مستويات إدارية تقوم عليها المؤسسة حيث لكل منها طبيعتها، يتضمن توزيع الإداريين فيها، وهذه المستويات الإدارية تتمثل في الآتية:

- الإدارة العليا ويمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.
- الإدارة الوسطى أو الإدارة المتوسطة ويمثلها رؤساء الأقسام.
- الإدارة التنفيذية وأحيانا تسمى الإدارة التشغيلية ويمثلها المشرفون والمراقبون.

## 1 - مستوى الإدارة العليا

وهو المستوى الذي يحتله الأشخاص أصحاب السلطة العليا في المؤسسة المعنية، وقد يطلق عليه مسمى "مستوى القيادة العليا" أيضا وقد يشكل هذا المستوى من مستوى تنظيمي واحد، وبذلك يصبح مركزا في قمة الهرم، وقد يتشكل من أكثر من مستوى تنظيمي، فتحتل هذه المستويات مكانة الثلث الأخير من رأس الهرم تقريبا، وتكون مهمتها في المؤسسة هي تحديد الأهداف الأساسية، ووضع السياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، واتخاذ القرارات التي تلزم لوضع السياسات موضع التنفيذ.<sup>17</sup>

## 2 - مستوى الإدارة الوسطى

وتسمى الإدارة التنفيذية أيضا، وهي الإدارة التي تحتل وسط الهرم الإداري عادة، وتتمثل مهمتها الأساسية في أن تتسلم السياسات والقرارات التي تحددها الإدارة العليا؛ لتعمل على تنفيذها وصولا إلى الأهداف المطلوبة، ولذلك تسمى بالإدارة التنفيذية.

---

<sup>17</sup> أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، سنة 1979، ص: 281

### 3 - مستوى الإدارة الدنيا

وتسمى الإدارة الإشرافية أو التشغيلية، وهي التي تتولى مباشرة عمليات التنفيذ كما تخطط لها الإدارة الوسطى وغالبا ما تشكل هذه الإدارة من مجموعة من المكاتب أو الورش أو المعامل التي يعمل فيها الموظفون والعمال والمستخدمون ذوو الدرجات الإدارية أو الفنية الدنيا تحت إشراف عدد من المشرفين التنفيذيين الأعلى درجة أو الأكثر خبرة ومهارة ،وفي جميع الحالات فإن وحدات هذه الإدارة تعمل تحت رئاسة أشخاص الإدارة الوسطى<sup>18</sup>

يأتي اختلاف عدد وتقسيم المستويات الإدارية نتيجة لاختلاف حجم المؤسسة، وطبيعة عملها وطاقاتها الإنتاجية، وعدد العاملين فيها.<sup>19</sup>

### أهمية التنظيم :

التنظيم على درجة عالية من الأهمية في شكل من أشكال وأنواع المؤسسات على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها الإدارية والعملية، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالمؤسسات الخدمية التي تتطلب تكشف الجهود والرؤى وأساليب التنفيذ، والتنظيم في هذه الأحوال ضروري لتجميع الجهود، وتوحيدها من أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه، وفي حالة عدم وجود تنظيم معين فإن الحالة المتوقعة، لا بد أن تكون حالة فوضى، حيث تتعارض جهود الأفراد، وتصطدم ببعضها وتبطل مفعول وأثر كل جهد من جهود أفراد الجماعة، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة ومن هنا تبرز أهمية التنظيم من خلال النقاط الآتية :

<sup>18</sup> محمد زاهي بشير المغربي، مبادئ الإدارة العامة، مركز المناهج التعليمية والبحوث التربوية، الطبعة الأولى، سنة 2012، ص: 143.144

<sup>19</sup> أحمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص: 58

تقسم الأهمية من حيث الهدف، الهيكل الإداري والمستوى الإداري، الاختصاص

## الأهمية من حيث الهدف

- (1) تنعكس أهمية التنظيم من كونه يساعد في تحقيق مخرجات أفضل بأقل مداخلات<sup>20</sup>
- (2) تتضح أهميته من خلال المساندة .
- (3) يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك .
- (4) العمل في إطار ما هو متاح من الإمكانيات الموجودة بالمؤسسة وفقا لأزمنة محدودة.
- (5) تبرز أهمية التنظيم من كونه يعكس الأداء الوظيفي الصحيح وتحسينه.
- (6) تظهر أهمية التنظيم من كونه يعكس ويقف على نقاط القصور في الأداء المهني للعاملين.
- (7) تتضح أهمية التنظيم في رسم الأدوار وتحديد سلطاتها ومسئولياتها بما يحقق الأداء المهني المطلوب.

## الأهمية من حيث الهيكل

- (1) إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة بتحكم مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة في تكوينه وديناميكيته .
- (2) يرسم التنظيم الأدوار وتحديد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات.

---

<sup>20</sup> محمد الصرفي / إدارة الأعمال الحكومية / مؤسسة حورس الدولية / ط1 سنة 2005 \_ ص 114.

## الأهمية من حيث المستوى

(1) إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم.

(2) تكمن أهمية التنظيم في كونه من السبل الصحيحة التي تحقق عملية الاتصال داخل المؤسسة بما يخدم أهدافه ويحقق غاياته.

(3) يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.

## الأهمية من حيث الاختصاص

(1) يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما ينفع المؤسسة في تحقيق الخدمات بما يحقق استمرار ونجاح المؤسسة .

(2) تتضح الأهمية من خلال توزيع وتخصيص موارد المؤسسة وفق أسبقيات .

(3) منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل

الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة .<sup>21</sup>

(3) يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، حيث يمكن كل موظف بمعرفة واجباته ومسؤولياته .

(4) بواسطة التنظيم تتمكن من تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفرعية والجماعية بذلك يقل احتمال التعارض وضياع الجهد.

---

<sup>21</sup> صلاح عبدالقادر النعيمي /الإدارة /دار البازوري العملية النشر والتوزيع /ط1 /سنة 2008 /ص 120

## أهداف التنظيم :

هو وسيلة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، والهدف منه هو فهم وتفسير السلوك التنظيمي بمعنى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون بها، وبناء على هذا الفهم والتفسير يمكن التنبؤ بالسلوك التنظيمي المستقبلي، وبالتالي محاولة التحكم فيه والسيطرة عليه لتحقيق الأهداف المطلوبة، بحيث يحقق المساعدة لجميع العاملين فيه للعمل بكفاءة وبانسجام وتنسيق تام ومن هنا يوضح أنه لا يوجد نظام عبثاً ولا بد لكل تنظيم من هدف أعلى يسعى إلى تحقيقه ويرتهن وجود النظام وعدمه، وصلاحيته وفشله بمدى قدرته على الوصول إلى ذلك التنظيم الجيد ليحقق الأهداف والمزايا التالية:

(1) تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية، والوظائف التي تتكون منها بحيث يتعين لكل إدارة أو قسم اختصاصاتها وعلاقاتها بالإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة كما أنه يتحدد لكل وظيفة، ولشاغلها من الموظفين الواجبات الأساسية والفرعية، منها تتمكن من تحقيق عدم تداخل في الاختصاصات بين الوحدات الإدارية ولا بين الموظفين العاملين فيها وبالتالي تمكن من القضاء على الإزدواجية والتدخل في الأعمال.

(2) تحديد الصلاحيات والواجبات لكل العاملين بالمؤسسة ابتداءً من المدراء والموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المؤسسة، بحيث يتم تجنب حصول أي تنازع أو تضارب في الصلاحيات والاختصاصات.

(3) تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، وبين الموظفين العاملين فيها، بحيث يعمل جميع الموظفين في المنظمة كفريق عمل واحد، وليس كمجموعة أفراد أو كوحدات منفصلة عن بعضها.

(4) تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المنظمة.

(5) توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ينمو فيها التعاون الاختياري بين الوحدات الإدارية وبين الموظفين العاملين فيها.

(6) انتظام سير العمل في المنظمة، وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة، والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفعالية.

(7) التفاعل، يرتبط التفاعل بالجهود الجماعية، فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الدينامية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم الفعال لا بد أن يوفر الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.

(8) توفير معايير قياس الأداء الوظيفي لكل الوحدات الإدارية حسب المهام والوظائف والاختصاصات.

(9) القضاء على الإزدواجية والتدخل بين أعمال المستويات المختلفة.

(10) الابتعاد عن المخاطر والحوادث.

(11) يعد من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماته بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي. - الأهداف من تنظيم العمل.<sup>22</sup>

ومما سبق يتضح أن الإدارة الناجحة هي التي تنجح في تحقيق الهدف الذي يسعى إليه النشاط وذلك من خلال الالتزام بالتخطيط، لا بد أن يكون الهدف واضحا ومحددا وبدونه لا يمكن للإدارة أن تحدد أسلوبها في العمل، ولذلك كان أول ما يعني به التنظيم هو تحديد الهدف تحديدا واضحا

<sup>22</sup> محمد الصرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مرجع سابق، ص: 124

بحيث يدركه العاملون بالمؤسسة في كافة مستوياتها، كما يجب أن يكون الهدف علميا قابلا للتحقيق وليس مجرد أمل أو رغبة .

من خلال ذلك يتبين أن هناك نوعين من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها:

1. أهداف قصيرة المدى وهي التي تعبر عن ( الأغراض ) الفورية للمؤسسة.

2. أهداف طويلة المدى وهي التي أنشئت من أجلها المؤسسة وتسعى مدى حياتها إلى تحقيقها

ومن ثم يمكن تقسيم الأهداف داخل المؤسسة إلى :

1. أهداف رئيسة كلية أساسية وهي التي تنشدها المؤسسة في جملتها كوحدة شاملة متكاملة.

2. أهداف فرعية تنفرع من الهدف الرئيس، فإذا ماتحقق كل منها أمكن الوصول إلى الهدف الكلي

بسهولة .

## أهمية تحديد الأهداف

1. توفير الوقت والجهد والمال الذي قد يضيفه عدم وضوح الهدف.

2. إمام العاملين بما يهدف إليه نشاطهم على وجه التحديد، يساعد كثيرا على إتقان الأداء.

3. وضوح الرؤية أمام البيئة والمؤسسات الأخرى حول دور المؤسسة.

4. تيسير الرقابة؛ لأن الرقابة تتطلب تحديد ووضوح المطلوب تنفيذه حتى يمكن الحكم عليه على

مدى الالتزام به .

5 . تشجيع العاملين وحماسهم لتحقيق الهدف.<sup>23</sup>

## أنواع التنظيم :

يتعدد ويتنوع التنظيم حسب وجهة نظر المختصين والمهتمين بالتنظيم الإداري، وذلك بناءً على نوعية وحجم المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه، وبالتالي هناك اختلافات في عملية تحديد أنواع التنظيم بشكل نهائي ودقيق، ومع هذا هناك اتفاق بين كثير من المختصين حول تحديد أنواع التنظيم بشكل عام مع مراعاة الاختلافات بين نوعية المؤسسات وطبيعتها ونوعية جمهورها وعليه فإن أنواع التنظيم يمكن استعراضها على النحو التالي:

### أولاً: التنظيم الرسمي

يعكس اهتمامه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ويحدد العلاقات والمستويات الإدارية المطلوبة وفقاً لتخطيط الإستراتيجيات، وكذلك القيام بالأعمال وتوزيعها توزيعاً صحيحاً ومحكماً للاختصاصات وتحدد السلطة الممنوحة والمسؤولية، بمعنى أنه يشمل القواعد والترتيبات التي توضح الصلات الرسمية بين العاملين من أجل تنفيذ سياسات العمل المطلوبة، ويتم ذلك بتطبيق الإجراءات الرسمية بناءً على الإطار القانوني لها.

إن التنظيم الرسمي له شكلان مكملان لبعضهما البعض وتختلف هذه الأشكال من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة المؤسسة، وحسب التنظيم المستخدم فيها والمتمثل في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وحسب النماذج المعتمد عليها المتمثلة في النموذج الآلي والعضوي والمصفوفي والوظيفي، والنموذج المؤقت والجغرافي، والنموذج على أساس السلعة المنتجة والأخرى على أساس العملاء والتي سنتطرق إليها في الموضوعات القادمة، ومن هنا سنتناول التنظيم الرسمي والتنظيم

<sup>23</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، 125,129

غير الرسمي، حيث إن التنظيم الرسمي هو الذي يحدد العلاقات الرسمية المتمثلة في الواجبات والمسؤوليات والسلطات للعاملين في المؤسسة، من هذا المنطلق لابد من الاعتراف غير الرسمي الذي يتمثل في علاقات العاملين مع بعضهم البعض مما يساعد على تحقيق الهدف المشترك الذي يهدفون إلى تحقيقه وإنجازه من خلال التنظيم.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التنظيم الرسمي بأنه: " التنظيم المعلن والقانوني للمؤسسة والذي له صفة الاستمرار والاستقرار إلا إذا ظهر ما يوجب إدخال تعديلات عليه، فهو الذي قام بناء على أهداف حُدِّدت وخطط وُضعت وسياسات رُسمت، تم إقامته على ضوء مبادئ وقواعد فهو الذي يحدد الإطار للأنشطة التي تمارس والإدارات والأقسام والمراكز التي يتم التعامل معها والسلطات والمسؤوليات للعاملين؛ لتمكينهم من الاطلاع بالمهام الموكلة إليهم والاهتمام بإنجاز ما هو مطلوب منهم".<sup>24</sup>

إن اختيار أي شكل من أشكال التنظيم الرسمي يتوقف على طبيعة ونوع النشاط الذي يمارسه التنظيم، وبالتالي مدى التزامه بمبادئ التنظيم مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يوجد تنظيم مثالي يتم تطبيقه دون غيره، ولكن توجد متغيرات وعوامل تُحتم استخدام نوع معين من المتغيرات وتحدد هذه المتغيرات فيما يلي:

1. إن الدراسات البيئية تؤكد بأن عوامل البيئة تلعب دوراً مهماً في اختيار التنظيم المناسب الذي يتفق وطبيعة نوع النشاط الذي يمارسه التنظيم.

---

<sup>24</sup> صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤولية الاجتماعية، الإسكندرية للكتاب، 1999، ص45.

2. يلعب عامل التكنولوجيا دوراً إستراتيجياً في إعادة التنظيم ولقد اتسمت التنظيمات العصرية بالتغير المستمر في أشكال التنظيم بما يلائم المبتكرات الحديثة للتكنولوجيا.

3. لا تنتهي عملية التنظيم بإنشاء الهيكل وتصويره بل تشمل بالضرورة القدرة على تشغيل التنظيم والحصول على أفضل النتائج.

### ثانياً: التنظيم غير الرسمي :

"هو العلاقة التي تنشأ بين أفراد التنظيم خارج خطوط السلطة الرسمية، هذه العلاقات لا يمكن الاستغناء عنها ولا يمكن إغفال دورها وأثرها على وظيفة وفعالية التنظيم الرسمي، لذا فالعلاقات الاجتماعية التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة هي التي تحدد طريقة التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين"<sup>25</sup>، ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى تعريف التنظيم غير الرسمي وهو: "شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتستمر بين الأفراد نتيجة وجودهم في مكان واحد وهو مكان العمل، وينشأ بطريقة عفوية"

ويشير التنظيم غير الرسمي "نسق العلاقات غير الرسمية التي تنمو تلقائياً بسبب تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي، ولكل تنظيم رسمي جانب غير رسمي فيما يتعلق بتنظيمه الاجتماعي ويتضمن المعايير الاجتماعية والشعائر والتقاليد والمشاعر التي تؤثر على سير التنظيم الرسمي"<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> محمد عبد الرحمن وآخرون المهوس وآخرون، مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية الرياض، دار المريخ، سنة 1987، ص58

<sup>26</sup> عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، مكتبة دار الثقافة (الحديثة) للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص87.

<sup>27</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، سنة 1986، ص

ويعرف أيضاً بأنه " حصيلة العلاقات الاجتماعية التي لا دخل للسلطة الرسمية بها أو بتكوينها ويتحدد بناء التنظيم غير الرسمي بواسطة المواقع التي يحتلها الأفراد في علاقاتهم، كما أن هناك عدة اعتبارات يتحدد بها التنظيم الرسمي وهي: المكان، الوظيفة، المصلحة الخاصة، والمصالح المشتركة، وإن أساس التنظيم غير الرسمي هو الفرد حيث إنه كلما زاد الارتباط بمجموعة غير رسمية معينة كان ضغط المجموعة على الفرد أقوى، ويزيد هذا الضغط بتحكم وسيطرة هذه المجموعة"<sup>28</sup>

### عناصر التنظيم :

هي تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، وغالباً ما يتخذ شكل التنظيم الإداري، الشكل الهرمي وعليه تصنف الفئات الموجهة من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله وهو يستخدم لأغراض كثيرة في المؤسسة؛ ليعلم العاملون فيها بمهامهم الموكلة إليهم، وإلا أصبح هناك فوضى في إطار المؤسسة ضمن مستويات إدارية مختلفة، وتشمل المستويات الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، عنصر تحديد الوظائف لكل عنصر على حدة، ونوع العلاقة التي تربطهم مع بعضهم البعض، عنصر الأعمال التي تقوم فيها المؤسسة كالإنتاج والتنسيق، والشؤون المتعلقة بالمال، وعنصر الموارد المتوفرة في المؤسسة من آلات ومعدات ومواد، وتعدُّ هذه العناصر هي المرتكزات الأساسية لظهور التنظيم بصورة مقبولة يمكن تطبيقها .

---

<sup>28</sup> السيد الهواري، الإدارة:الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، والمكتبات الأخرى، الطبعة الأولى، سنة 1998، ص324. 325.

ومن خلال ما سبق ذكره يتم التأكيد على أن التنظيم له هيكل أو بناء يمثل عملياً جسم التنظيم وهذا الهيكل يتكون من عدة عناصر متمثلة في العناصر المادية والبشرية والقانونية، وكذلك العناصر المعنوية تشكل التنظيم لأي مؤسسة، هي على النحو التالي:

1. **العناصر المادية:** وتشمل هذه العناصر " الموارد المالية، الموارد التطبيقية، بما أنها تحقق الفعالية لابد من مراعاة الدقة فيها من الناحيتين الكمية والنوعية.

2. **العناصر البشري:** وتشمل الكوادر البشرية القادرة على تأدية مهامها بكفاءة وفعالية، ويختلف الأشخاص كماً ونوعاً ويتوقف ذلك على طبيعة التنظيم.

3. **العناصر القانونية:** وهي تتعامل مع العناصر المادية والبشرية تعاملاً رسمياً وتعمل على ترابطهما وانتظامهما في نسق واحد، والتي تتمثل في القوانين والوائح والقرارات والأوامر المعمول بها، وكذلك تشمل الأسس والاعتبارات المتفق عليها والمعمول بها في التنظيم.

4. **العناصر المعنوية:** هذه العناصر تتميز بأنها ليست ملموسة كبقية العناصر الأخرى إلا أنها موجودة واقعياً، حيث إنها تضمن هذه العناصر تلاحم العناصر السابقة وتوحيدها، وقد تتشابه العناصر المادية والبشرية والقانونية في المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، إلا أنها تختلف في العناصر المعنوية؛ لأنها تتأثر وتؤثر في العنصر البشري، وتتمثل هذه العناصر في فلسفة المؤسسة، والعادات والتقاليد فهذه العناصر هي لحمة التنظيم وأساس تماسكه وتميزه.<sup>29</sup>

فمن خلال ما سبق يتم التأكيد على تعدد العناصر الهيكلية وتصنيفها في مجموعات لا ينفي بل يؤكد أهمية أن تكون جميعها قابلة للترابط والتماسك بصورة تسمح بتشكيل هيكل واحد.

---

<sup>29</sup> صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مدخل المسؤولية الاجتماعية، ط 1، الإسكندرية 1999،

## ثانياً: العناصر الوظيفية

هي أساس نشأة المؤسسة وأساس وجودها واستمرارها، ولابد من تفهمها من بداية التفكير بإجراء عملية التنظيم بمؤسسة، وتتمثل أهمية العناصر الوظيفية نفسها، حيث إن لكل نظام وظيفة تعمل على تحقيق هدف معين، تشمل هذه العناصر مايلي:.

1. **طبيعة الوظائف:** تتمثل في تحديد طبيعة الوظيفة ومعرفة هل هي وظيفة إدارية أو فنية أو صناعة...إلخ.

2. **حجم الوظيفة:** يتم تحديد حجم الوظيفة والمتطلبات التي تحتاجها.

3. **أوصاف الوظيفة:** هي تحديد وصف الوظيفة والصفات التي يفترض توفرها في الأشخاص الذين يؤدون تلك الوظيفة، وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم ومواصفاتهم العقلية والنفسية.

4. **مدى تعقد:** حيث يتم تحديد الأعمال التي تتكون منها الوظيفة وذلك لنتمكن من معرفة التقنيات والتجهيزات الملائمة لها.

## ثالثاً: العناصر العلائقية

بما أن لكل نظام إداري في أي مؤسسة من المؤسسات مجموعة من العلاقات، وإن سن نظام وتوحده وتماسكه واندماجه في البيئة يجب أن يكون محكوماً بمجموعة من العلاقات تتمثل في الآتي:

1. **العلاقات الداخلية:** تتمثل في عناصر النظم مع بعضها البعض وهي العناصر البنائية مع بعضها، والعناصر الوظيفية مع بعضها وعلاقة العناصر البنائية الوظيفية مع بعضها التي تخلق جو من التوازن والاستقرار للمؤسسة.

2. **العلاقات الخارجية:** هي التي تقوم بربط النظام الإداري مع البيئة الخارجية المتمثلة في البيئة المحلية والإقليمية والخارجية، ويتوقف ذلك على حسب طبيعة النظام والنشاط الذي يقوم به فالنظام عندما يكون في المؤسسات الكبرى يتطلب علاقات ذات طبيعة دولية وإقليمية ومحلية بينما تكون المؤسسة صغيرة هنا يقتصر على علاقاته على البيئة المحلية.

ومن هذا المنطلق يتبين أن علاقات التنظيم هي أساس توحده وتماسكه واندماجه، وعند التفكير في إعادة التنظيم لأي مؤسسة لابد من دراسة وتحديد العلاقات الداخلية والخارجية، من خلال ذلك يتبين أنه لا يمكن فصل العلاقات الداخلية والخارجية؛ لأنها تؤثر في بعضها البعض.

#### **رابعاً: العناصر التحكمية**

هي العناصر القيادية التي تحكم وتحرك كل نظام من النظم وتقوده نحو الأهداف المحددة وكذلك تقوم بربط كافة عناصر التنظيم حتى تمكنه من توحدها وتفاعلها مع بعضهم لكي تحقق أهدافه.

#### **خصائص التنظيم غير الرسمي**

يمتاز التنظيم غير الرسمي بالعفوية والوضوح وبشيء دون تخطيط مسبق له، ويتلقائية نابعة من التفاعل الاجتماعي للأعضاء من خلال ذلك يبرز التنظيم غير الرسمي عدة خصائص وهي:

#### **1. وجود هدف تسعى إليه المجموعة**

لكل مجموعة غير رسمية أهداف تسعى إلى تحقيقها ويتم التعاون بين تلك الأهداف من أجل الوصول إليها ومن أمثلة هذه الأهداف تلك التي تتعلق ببقاء وتماسك الجماعة.

#### **2. صغر الحجم**

تتميز الجماعات غير الرسمية عادة بصغر الحجم، وتحديد حجم المؤسسة يخضع لعدة عوامل مثل أهداف الجماعة، ونوعية الأفراد المكونين لها، ونوع التنظيم الذي تعمل فيه والبيئة المحيطة تؤثر أيضاً، وكلما كان حجم الجماعة صغير ساعد ذلك على تحقيق نوع من التفاعل بين أعضائها.

### 3. القيادة غير الرسمية

تنشأ تلك القيادة داخل التنظيم غير الرسمي ويكون لها دور بارز في استمراره واستقراره، حيث إن القيادة التي يكتسبها الشخص داخل الجماعة تأتي عن قناعة وقبول من جميع أفراد الجماعة بضرورة وجود شخص يتولى توجيه الجماعة والعمل على تماسكها وتلاحمها، ويظهر عادةً بين الأفراد نظراً لامتعه بثقة الجماعة وتأييدها مما يجعله يحتل مكانة بارزة بين أعضاء الجماعة.

### 4. وجود معايير للمجموعة

هذه المعايير غير مكتوبة وتقوم بتنظيم تصرفات وسلوك جميع الأعضاء، وعادةً يكون الأفراد مجبرين على تطبيقه وماداموا يتمتعون بعضوية الجماعة والتزامهم بها ضرورية لوجودهم أولاً واتباعهم لها ثانياً.

### 5. مشاركة أفراد الجماعة في أوجه ونشاطات محددة

إن النشاط يولد نوعاً من التقارب بين الأفراد في العمل مما يخلق نوعاً من التفاعل بينهم نتيجة لممارسة تلك النشاطات، كما تمارس الجماعة النشاطات خارج العمل عن طريق اللقاءات والاجتماعات وما يتم فيه من مناقشات لتصفية أوضاع العمل.

نظراً لأهمية التنظيم غير الرسمي بالنسبة للعاملين يرجع أسبابه لعدة نقاط وهي:<sup>30</sup>

1. الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين وإنشاء علاقات طيبة متبادلة ورغبة العاملين جميعهم في

القضاء على العزلة.

2. الرغبة في توفير الأمن والحماية حيث يبذلون قصارى جهدهم في القضاء على القرارات

التعسفية التي تصدر في حقهم.

3. الرغبة الملحة في رفع المستوى الإداري والمعيشي.

4. حاجة الأفراد الملحة في سد قصور كفاءاتهم في العمل مما يوجههم إلى مساعدة الآخرين من

أجل الحصول على النضج والمشورة التي تمكنهم من رفع كفاءاتهم وتحسين نوعية أعمالهم.

5. الرغبة في تقارب أصحاب المراكز العليا من أجل الحصول على المكاسب الشخصية المادية

والمعنوية.

6. سد الفراغ في الأمور التي يعجز التنظيم الرسمي عن ملئها قبل نقل المعلومات حيث النقل

ببطء بواسطة التنظيم الرسمي يعكس التنظيم غير الرسمي التي تصدر فور حدوثه وبواسطة

الإشاعات أحياناً.

ومن المشكلات التي يتعرض لها التنظيم غير الرسمي تتمثل في الآتي:

أ. إعاقة عملية اتخاذ القرارات ومن ثم مقاومة السلطة الرسمية.

ب. تعزيز اتجاهات التمرد والصراع بين العاملين والإدارة.

ج. مقاومة التغيير في التنظيم الرسمي وإجراءات العمل.

---

<sup>30</sup> مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 334

د. نشر الشائعات التي تهز العمل والتي تؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا الوظيفي.

هـ. الإساءة إلى الصورة العامة للمؤسسة في البيئة والمجتمع.

## مزايا التنظيم غير الرسمي

1. يمتاز التنظيم غير الرسمي بوجود جماعات في شكل لقاءات غير رسمية<sup>31</sup>، مما ينتج عنه إشباع

الحاجات النفسية لدى العاملين في المؤسسات.

2. يمتاز بالمرونة في إصدار القرارات مما يساعد على إنجاز الأعمال.

3. دعم وسائل الاتصال وتقويته بحيث تكون أكثر سرعة في الاتصال بمستويات التنظيم الرسمي

المتتمثلة في الإشاعات.

## عيوب التنظيم غير الرسمي

أ. اتخاذ القرارات وإصدارها في التنظيم غير الرسمي، يؤدي إلى زيادة الوقت المخصص لإنهاء

العمل.

ب. يعمل التنظيم غير الرسمي على بث روح السلبية في نفوس العاملين حيث إنه يعمل ضد

الهدف الحقيقي للتنظيم الرسمي.

ج. نتيجة للقاءات وزيارات العاملين المتبادلة يؤثر ذلك على وقت المؤسسة مما يكبل المؤسسة

خسائر مادية.

---

<sup>31</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 2003، ص101

د. يضيف التنظيم غير الرسمي عاملاً مهماً من العوامل المؤثرة على المؤسسة وهو عدم قدرة المؤسسة على التنبؤ بالسلوك الإنساني بداخله.

هـ. قد يؤدي خروج بعض الأعضاء أو دخول أعضاء جدد إلى تخفيض كفاءة العمل لدى الأفراد.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق 95-96

## المبحث الثاني

مبادئ التنظيم

وظائف التنظيم

خصائص التنظيم

أسباب اللجوء إلى التنظيم

أشكال التنظيم

نماذج التنظيم

## أولاً : مبادئ التنظيم :

إن العمل على تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب ضرورة توافر مبادئ في التنظيم ،حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليها أي تنظيم،كما نجد كذلك علماء الإدارة قد اتفقوا عليها وطالبوا بضرورة توافرها في أي تنظيم غير أن هناك منها مبادئ ثابتة، ومنها ما يمكن التعارض معها في بعض الأحيان ، وتتمثل أهم هذه المبادئ في :

1. مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية : إن السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان، فالسلطة لها الحق في إصدار القرارات والأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها ،ويمكن تقسيم السلطة في أي مؤسسة إلى ثلاثة أنواع والتي تتمثل في :<sup>33</sup>

أ . السلطة التنفيذية : وهي السلطة الأساسية في المؤسسة،كما تعتبر السلطة النهائية لأمر الآخرين ،واتخاذ القرارات وتنفيذها،وكذلك هي السلطة الموافقة على جميع الأنشطة التي تمارس في المؤسسة.

ب . السلطة الاستشارية : وهي سلطة الإرشاد والنصح دون إصدار الأوامر والرقابة.

ج . السلطة الوظيفية: وهي السلطة التي تتأرجح بين النوعين السابقين، فهي تختلف عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي الحق في إصدار الأوامر، وتختلف عن السلطة التنفيذية في أن صاحبها لا يستعمل هذا الحق إلا بالنسبة لوظائف معين ومجالات محددة منها المسؤولية فهي التزام الفرد بالقيام بالمهام الوظيفية المطلوب منه .

---

<sup>33</sup> السيد الهواري ،الإدارة :الأصول والأسس العلمية ،القاهرة ،مكتبة عين شمس والمكتبات الأخرى ،الطبعة الأولى

،سنة 1993 ،ص 60

وعلى هذا الأساس فإن مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية يعتبر أهم مبدأ من مبادئ التنظيم ،حيث إنه لا يمكن تحميل شخص مسؤولية بدون سلطة ،غير أن السلطة تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض،وتعنى المفوض المسؤول عن أداء الشخص الذي فوضت إليه السلطة.

2. مبدأ وحدة الأمر : يسمى كذلك مبدأ وحدة السلطة، ويعني هذا المبدأ أن الفرد لا يتلقى الأوامر إلا من فرد واحد فقط، بحيث وجود أكثر من رئيس يجعل إمكانية التعارض بين الأفراد والتعليمات الصادره للمرؤوسين كبيرة.

3. مبدأ التسلسل الرئاسي : يعني هذا المبدأ أن السلطة والمسؤولية تنساب من الأعلى إلى الأسفل وفي انسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية المختلفة ويخدم هذا المبدأ هدفين أساسيين وهما :

أ. يعني هذا المبدأ أن لكل فرد رئيس واحد فقط هو الذي يرفع إليه تقاريره ونتائج أعماله، وهو الذي يتم استشارته والرجوع إليه في حالة الطوارئ والأعمال الصعبة.

ب . يوضح التسلسل الرئاسي طرق الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، فهو يعني الحدود لعملية الاتصال الرسمي بين الوحدات التنظيمية.

4. مبدأ التفويض : ويتم تفويض السلطة بتنازل الرئيس عن جانب من سلطته إلى معاونيه ولكن الرئيس لا يفوض كامل سلطته، كما أنه لا يفوض سلطة لا يملكها، وهناك عوامل تؤثر في تفويض السلطة منها<sup>34</sup>

أ. زيادة الرقابة على المستويات الدنيا، الأمر الذي يشجع الإدارة العليا على زيادة درجة التفويض

---

<sup>34</sup> عبد المعطي عساف ،مبادئ الإدارة : المفاهيم والاتجاهات الحديثة . عمان ،مكتبة المحتسب ،الطبعة الأولى

،سنة 1993 ،ص 175 . 185

ب . خطورة القرار، فإذا كان للقرار أثر عظيم على حياة المؤسسة، فإن على الإدارة العليا اتخاذ القرارات اللازمة وعدم التفويض.

ج . توفر الإطارات الإدارية، فدرجة التفويض تتوقف على مدى استطاعة تلك الكوادر وتوفرها.

د . حجم المؤسسة، فكلما كان حجم المؤسسة كبيراً اتجه المسؤولون إلى تقسيم العمل إلى وحدات وتفوض السلطة لمديري هذه الوحدات، أما فيما يخص الأمور التي لا يمكن التفويض فيما يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

أ . القرارات ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمؤسسة.

ب . التعيين أو إنهاء الخدمة بالنسبة للمستويات الإدارية العليا في المؤسسة.

ج . وجود تغيير كبير في لوائح العمل وإعادة توزيع الأفراد في مستويات التنظيم.

د . ما يتعلق بمهام الرقابة على تنفيذ أعمال المؤسسة.

5 . مبدأ نطاق الإشراف : ويقصد بنطاق الإشراف الحد الأقصى من العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم ، بحيث يرى fayol أن نطاق الإشراف لا يزيد عن ستة أفراد ويرى (urwick) أن يتراوح نطاق الإشراف بين 5 - 10 أفراد، أما حالياً فإن نطاق الإشراف يتحدد بمجموعة من المحددات الموقفية أو المتمثلة فيما يلي:

أ . درجة التشابه في العمل: كلما كان هناك تشابه في العمل أمكن من توسيع نطاق الإشراف.

ب درجة تعقد العمل: كلما تعقد العمل أدى إلى تضيق نطاق الإشراف حتى يستطيع المدير أو الرئيس احتواء كل هذا التعقيد.

ج . درجة روتينية العمل: فكلما كان العمل روتينياً ومكرراً أمكن من توسيع نطاق الإشراف.

د . نوع العمل : إذا كان العمل استشارياً فهو يتسم بشيء من التركيب والتنوع والخبرة أكثر من العمل التنفيذي، وبالتالي يمكن القول بأن العمل الاستشاري يحتاج إلى نطاق إشراف أضيق عن العمل التنفيذي.

هـ . التعليم : حيث في المؤسسات التي يتسم العاملون فيها بأنهم ذوو تعليم عالي يضيق نطاق الإشراف.

و . المستوى التنظيمي : كلما ارتفعنا إلى مستوى تنظيمي أعلى ضاق نطاق الإشراف لاعتبارات التعقد في العمل والتعليم.

6 . مبدأ التخصص وتقسيم العمل: يعني تقسيم العمل وضع الجهود الإنسانية والمادية بالمؤسسة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد، والأقسام والإدارات بحيث يكون كل فرد أو قسم أو إدارة لديه التخصص.

وهذا يعني أن تقسيم العمل يؤدي إلى التخصص ومن مزايا هذا المبدأ :

أ . زيادة مهارة وخبرة الفرد في أداء العمل.

ب . السرعة في أداء العمل ،وتوفير الوقت والتكاليف.

ج . سهولة متابعة العمل ،والرقابة عليه بواسطة المشرفين، حيث إن العمل سهل وذو خطوات متكررة ونمطية غير أن هذا المبدأ لا يخلو من العيوب والتي يمكن حصرها في النقطتين الآتيتين:.

أ . الملل من تكرار العمل مرات طويلة مما يؤدي الى فقدان الاهتمام والإثارة.

ب . روتينية العمل تجعل الفرد يشعر بالانعزال والارهاق النفسي وعدم الرضا عن العمل.

غير أنه بحسب علماء التنظيم يمكن التخلص من هذه العيوب بإتباع إحدى الطرق التالية:

أ. تناوب العمل، بحيث يقوم الفرد بعملين أو أكثر وهذا يؤدي إلى زيادة الخبرات في أعمال أخرى وكذلك مرونة العمل في ظل غياب بعض العاملين.

ب . تكبير العمل ، وذلك بإضافة بعض الأعمال المتشابهة للعمل الأصلي، مثل أن يقوم موظف الذي يستلم معاملات الجمهور بتسجيلها ومراجعتها في الوقت نفسه ، وهذا ما يؤدي إلى تجنب الملل وزيادة كفاءة الفرد.

ج . تعظيم العمل، وذلك بتكبيره مع إضافة بعض المهام الجديدة، وكذلك بعض الصلاحيات والسلطات في تحديد طريقة التصرف واتخاذ القرارات المناسبة للعمل.

7 . مبدأ التحديد الوظيفي : عندما تقرر الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوضيح كل مجموعة متشابهة من هذه الأنشطة في وظيفة معينة تحدد الاختصاصات، بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها الأفراد، وذلك حتى يكون التنظيم موضوعيا وليس ذاتيا.

8 . مبدأ الوظائف: ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف (الأعمال المطلوب القيام بها ) وليس حول الأفراد، وذلك حتى يكون التنظيم موضوعيا وليس ذاتيا.

9 . مبدأ التوازن الوظيفي : إن نمو الوحدات التنظيمية ينبغي أن يتوازن مع الأهمية النسبية لهذه الوحدات.

10 . مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية : يترتب على إضافة المزيد من الأفراد أو الوحدات التنظيمية زيادة في العلاقات التنظيمية بمعدل أكبر من زيادة الأفراد والوحدات.

11. **مبدأ ضرورة التنظيم:** عندما يزيد عدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل من شخص واحد ينبغي تقسيم الواجبات بينهم ،وجعل كل شخص مسؤول عن نصيبه من العمل مع السلطة للقيام بذلك.

12. **مبدأ تحديد الهدف:** ينبغي النص صراحة على هدف التنظيم؛ لأن هذا التحديد هو الذي يؤدي إلى وضع الخطط ،وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال نحو تحقيق الهدف.

13. **مبدأ وحدة الهدف:** ينبغي أن تشترك كافة أجزاء التنظيم وتساهم في تحقيق الهدف العام الذي هو مبرر وجود المؤسسة، وأن تشتت الجهود بتركيز كل جزء من أجزاء التنظيم على أهدافه الجزئية على حساب الأهداف العامة.

14. **مبدأ الكفاءة:** يعتبر التنظيم كفوا إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية بواسطة أشخاص مع أقل تكلفة.

15. **مبدأ ديناميكية التنظيم:** يجب أن يتصف بالدينامكية والمرونة يسمح ذلك باحتواء التغيرات والظروف المستجدة.

### **وظائف التنظيم :**

#### **- توضيح بيئة العمل:**

كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل؟ فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارته، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحًا، ونوعية السلطات وحدودها يجب أن تكون محددة.

## - تنسيق بيئة العمل:

الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.

## - الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:

العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي، هذا سيجب انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

## اختصاصات التنظيم داخل المؤسسات الحكومية :

(1) إجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم حتى يقوم خبراء التنظيم داخل المؤسسات الحكومية بوضع القواعد والأسس المؤسسة عند إنشائها لأول مرة، وذلك حسب الأسس المعمول به داخل المؤسسة ويشمل تحديد الأهداف ورسم سياسات، ووضع الخطط المراد تنفيذها.

(2) يقوم التنظيم بمساعدة المرؤوسين في المؤسسة على إعداد الخطط والبرامج التدريبية المطلوبة للرفع من كفاءة العاملين فيه.

(3) دراسة طرق القيام بالعمل (القديمة) من أجل تبسيطها وتحسينها، حيث يتم من خلال دراسة الأعمال القديمة لاكتساب الخبرة وتحسين العمل.

(4) إنشاء وسائل الرقابة اللازمة لمراقبة القيام بالأعمال ويتضمن هذا النشاط تحديد معايير الكفاية، ووضع معدلات لقياس الأداء الوظيفي للموظفين وتقييم أدائهم داخل المؤسسة، وذلك على ضوء ما هو مرسوم له من برامج وأهداف.

(5) إعداد أدلة الإجراءات (طرق العمل) التابعة للمؤسسة، حيث يوفر هذا الدليل للمدراء والموظفين وصفا للمراحل التي تمر بها الإجراءات والعمليات الإدارية داخل المؤسسة.

(6) بواسطة التنظيم نتمكن من الاستفادة من الآلات والأجهزة المكتبية التي تساعد في رفع مستوى الإنتاج في تلك الإدارات، وتقديم التوصيات والاقتراحات بخصوص شراء أو استئجار تلك الآلات.

(7) دراسة تصميم المكتب تشمل دراسة الغرف والأمكنة المعدة للعمل، واقتراح طرق حديثة لترتيب المكاتب والأجهزة، بحيث تساعد على سير العمل وسرعة إنجازه.

(8) خلق وعي تنظيمي بين المدراء والموظفين لتحسين طرق العمل وتبسيطها.

(9) متابعة البحوث والتطورات الحديثة في مجال التنظيم والأساليب والمعدات والآلات المكتبية وتقديم التوصيات المناسبة بهذا الخصوص.

(10) يساعدنا التنظيم في تحديد العدد الكافي للموظفين الجدد داخل المنظمة<sup>35</sup>

### خصائص التنظيم ومميزاته :

إن التنظيم الفعال هو التنظيم الذي يتطابق فيه التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي، حيث هناك عديد من الخصائص التي يتمكن به التنظيم من تأدية مهامه، وحيث إنها تتناسب مع المهام والواجبات التي يقوم بها العاملون وهذه الخصائص كالاتي :

حتى يكون التنظيم فعالا لابد أن يتميز بخصائص عديدة نذكر من بينها<sup>(36)</sup>

---

<sup>35</sup> محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط السادسة، 2010، ص24\_26

<sup>36</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي) عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص

1. تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.
2. يجب أن يشجع التنظيم الإبداع وذلك من خلال تجميع الموارد ونظم المعلومات والاتصالات الفعالة، وتزداد أهمية الإبداع في التنظيم كلما كانت البيانات معقدة ومتنوعة ومضطربة.
3. المرونة والتكيف حسب الظروف.
4. تسهيل وتشجيع الموارد البشرية وتطويرها، حيث يجب أن يسمح التنظيم، بل وأن يشجع الأفراد على الاستفادة من طاقاتها وإمكانياتها والنمو والتطوير من خلال اكتساب قدرات ومهارات جديدة والاضطلاع لمسؤوليات جديدة كلما زادت خبرتهم.
5. تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات لتوحيد الجهود سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها.
6. كلما كان التنظيم فعالاً يسمح بتسهيل عملية صياغة استراتيجية المؤسسة وتنفيذها.
7. الاستفادة من مبدأ التخصص ومنع الازدواجية<sup>37</sup>
8. تسهيل تدفق وانسياب المعلومات ومعالجتها.
9. إعطاء الأنشطة الاهتمام المناسب وفقاً لأهميتها في المؤسسة.

## أسباب اللجوء إلى التنظيم

1. عندما يكون التنظيم الأصلي غير ذي مفعول يرجع إلى الخطأ في تصميم الهيكل الوظيفي مثال على ذلك عندما يكون هناك زيادة في عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد، ووجود

---

<sup>37</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار الزهراء، عمان بالأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص :

تضارب أو احتكاك بين عدد من المناصب الإدارية ناتج عن تجميع خاطئ لأوجه النشاط المختلفة، وكذلك عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الإدارية وزيادة عدد المستويات الإدارية بدون مبرر، وكذلك تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا بشكل يشل المستويات الإدارية الأقل.

2 . عندما يتغير تصرف الموظفين عن المعتاد مثلاً ظهور رغبة لدى الإداريين في الاستقلال بإداراتهم وعدم قدرة الإداريين على تحمل المسؤولية.

3 . بسبب التغيرات الداخلية أو الخارجية<sup>38</sup>، واستبدال العمال بالآلات أو تغيير كمية العمل سواء بالزيادة أو النقصان.

4 . إصابة المنظمة بالأمراض التنظيمية مثل انخفاض الروح المعنوية، وكثرة الشكاوى، والتأخر عن العمل.

5 . عند مضي مدة طويلة عن المؤسسة، أكثر من عشر سنوات دون حدوث تغيرات على هيكلها التنظيمي.

6 . عند حدوث تغيرات في القيادة الإدارية للمنظمة، كتعيين قيادة جديدة للمؤسسة تختلف عن القيادة السابقة.

7 . عند حصول انخفاض مستمر في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة<sup>39</sup>، مما يدل على وجود خلل في التنظيم الإداري لها مثل البطء في اتخاذ القرارات، وعدم وجود وسائل اتصالات فعّالة، وضعف الرقابة.

---

<sup>38</sup> سيد محمود الهواري . الإدارة : الأصول والأساليب ، مرجع سابق، ص 472. 473

## نستخلص مما سبق بأن الحاجة إلى التنظيم ترجع للأسباب الآتية:

1. كثرة عدد المرؤوسين يرأسهم مدير واحد.
2. تضارب في الوحدات الإدارية.
3. عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية في الوحدات الإدارية.
4. تتركز السلطة في مستويات الإدارة العليا وإهمال المستويات الدنيا.
5. زيادة المستويات الإدارية بدون مبرر.

## أشكال التنظيم

1. **التنظيم الرأسي:** يتسم هذا التنظيم بالبساطة والوضوح والسرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات وفيه تتركز السلطة في الرئيس التنفيذي، فهو المصدر الوحيد للسلطة لما له من حق في إصدار الأوامر والإشراف على المرؤوسين، حيث إن السلطة والمسؤولية في هذا التنظيم يتسلسل في جميع مستوياته من أعلى إلى أسفل داخل الهرم التدريجي، إلا أنه يُعاب عليه نقص الأفراد المتخصصين وصعوبة التنسيق تحمل المدراء أعباء تفوق قدراتهم وطاقاتهم حيث تتركز السلطة في يد مدير واحد يتدخل في كل صغيرة وكبيرة، الأمر الذي يُضيع وقت المدير في أمور ثانوية بإمكان رؤساء الأقسام والعاملين من تأديتها.<sup>40</sup>

2. **التنظيم الوظيفي:** يقوم هذا التنظيم على الأخذ بمبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص، إذ تختص وحدة إدارية فيه بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى ولو كان ضمن مجال العمل من

<sup>39</sup> محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 129

<sup>40</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منطق كمهام والعلاقات، ط 1، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1994- ص 23.

وحدات أخرى بما يحقق الكفاءة والاستفادة من الوقت كلا من الطرفين المدير والعاملين كما يشجع على تحقيق التعاون بينهما، إلا أنه من عيوب التنظيم أنه يعتمد على الاستشاريين المتخصصين في اتخاذ القرارات، ويتم تقسيم السلطة فيه على أساسين هما السلطة الرسمية المتمثلة في المدير وإصداره للقرارات المطلوبة، والسلطة الاستشارية المتمثلة في الاستشاريين الذين يقومون بتقديم الرأي لأصحاب اتخاذ القرار.

3. **التنظيم الرأسي الوظيفي:** يمتاز التنظيم الرأسي الوظيفي بالجمع بين الجانبين التنفيذي والاستشاري، أي بمعنى أنه يجمع بين السلطة مع التخصص ففيه يمارس مدير المؤسسة السلطة التنفيذية، وحق إصدار القرارات لمرؤوسيه في النواحي المتعلقة بالعمل داخل إدارته فهي سلطة تنفيذية، بمعنى أن المشورة لا تقدم بواسطة أشخاص مستشارين منفردين بل لجان فنية متخصصة تضم عدداً من الأعضاء المتخصصين في موضوع معين .

### مميزات التنظيم الرسمي<sup>41</sup>:

1. ينشأ بطريقة مقصودة ومحددة.
2. تتحدد العلاقات عن طريق اللوائح المكتوبة.
3. العلاقات الشخصية تكون منفصلة عن العمل.

---

<sup>41</sup> عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، مكتبة دار الثقافة (الحديثة) للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 87.

## نماذج التنظيم :

### أولاً: نموذج التنظيم الآلي:

ويطلق عليه النموذج الكلاسيكي أو الهرمي، ويتسم هذا النموذج بالتمسك بالأنظمة والقوانين ويراعى

وضع الخطط والأهداف والإستراتيجيات في الإدارات العليا، ويمتاز هذا النموذج بما يلي:

أ. تركيز السلطة في القمة أي إنها مرتبة بشكل هرمي.

ب. تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح.

ج. نطاق الإشراف ضيق ومستوياته الإدارية كثيرة.

د. يتعامل مع الفرد بشكل رسمي وغير شخصي، إلا أنه واجه عديد من الانتقادات المتمثلة في

الآتي:

1. لا يساعد على تطوير الفرد ويُشعر الفرد بالعزلة.

2. يترتب عليه الخضوع والطاعة.

3. لا يعطي أي اعتبار للتنظيم غير الرسمي.

4. أنظمة الرقابة متينة لا تتماشى مع ما هو جديد.

5. لا يقوم بحل النزاعات.

6. لا يستطيع استيعاب التكنولوجيا.

7. التمسك الشديد بالأنظمة والقوانين.

8. تتركز السلطة في جهات محددة وهي "الجهة العليا".

9. الاتصالات مشوهة نتيجة وجود مستويات إدارية.

على الرغم من الانتقادات التي وجهت إلى النموذج الآلي إلا أنه مازال معمولاً به داخل المؤسسات الكبرى قبل المؤسسة الخدمية والإنتاجية ومن الأسباب التي تجعل المؤسسة تقوم بتطبيق هذا النموذج هي:

أ. إنه نموذج عملي.

ب. موجود في مؤسسات كبيرة الحجم.

ج. يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة.

د. يضمن للمؤسسة الرقابة والسيطرة التي تمكنه من السيطرة على زمام الأمور.

### ثانياً: النموذج العضوي

يمتاز هذا التنظيم بالتماسك والتكامل الذي يضمن للمؤسسة استقراره وتكيفه مع متغيرات البيئة المحيطة به، كما أنه يركز على اللامركزية في اتخاذ القرارات وعلى أنظمة المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات، وكذلك أنظمة المعلومات التي تساعد أيضاً في اتخاذ مثل تلك القرارات.

### خصائص النموذج العضوي

1. ينظر إلى أهداف المؤسسة غاية والأهداف الوظيفية وسيلة لتحقيقها.

2. درجة المرونة كبيرة.

3. الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل إلى الإدارة العليا دون التقيد بالتسلسل الرئاسي.

أما عن استخداماته في بيئة مضطربة، إلا أنه يفضل استخدامه أو تطبيقه في السنين الأولى من عمر المؤسسة.<sup>42</sup>

## مزايا التنظيم العضوي

1. المرونة.

2. القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة.

على الرغم من المزايا التي يتحلى بها النموذج العضوي إلا أنه وجّهت إليه عديد من الانتقادات وهي:

أ. العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين غير محددة.

ب. الاحتكاك والنزاع أمر طبيعي في التنظيم العضوي.

ج. السلطات والمسؤوليات غامضة وليست واضحة.

وأهم سلبيات هذا النموذج تعدد وحدة الأمر وإيجاد التناقض بين العاملين لتعدد المسؤولين والقرارات على الفرد الواحد.

## 3. النموذج الوظيفي

يركز هذا النموذج على الوظائف والأنشطة الرئيسية المتمثلة في إنتاج، تسويق، ومن مزايا هذا التنظيم:<sup>43</sup>

أ. يركز على توفير الكفاءات.

---

<sup>42</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص136

<sup>43</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2007، ص58

ب. يركز على التخصص.

ج. يعتبر نموذجاً منطقياً.

د. يركز على الرقابة الدقيقة والمحكمة ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن النموذج الوظيفي هو تقسيم العمل كل حسب وظيفته أي بمعنى أن كل إدارة معنية بأداء نشاط محدد أو مجموعة من الأنشطة المحددة حيث تمارس إدارة التسويق نشاطات تسويقية وهكذا، إلا أنه يعاب عليه صعوبة التنسيق بين الوظائف الرئيسية كلما توسعت المؤسسة إلى المركزية.

### النموذج الطويل

تكون فيه ترتيب الوظائف بشكل متدرج أي بمعنى من الأهم إلى المهم إلى الأقل أهمية إلا أن القرار يستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ، حيث يمر من الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذه إلى الإدارة الوسطى والدنيا التي تقوم بتنفيذه، بالإضافة إلى وصول المعلومات بين الإدارات مما يجعل الأعمال بطيئة.

### النموذج القصير

يكون الهرم الوظيفي في هذا النموذج وعدد طبقات المديرين والمسؤولين قصيراً بعكس النموذج الطويل، فهو يساعد على الإسراع في العمل ونقل المعلومات بين الإدارة كما أنه يفعل الاتصالات ويسهل مرورها.

### نموذج الفرق

تعمل المؤسسات الحديثة على أن تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة، فنقوم بإنشاء فرق عمل تتحمل مسؤولية حل المشكلات التي تواجهها في البيئة.

من خلال ما سبق بإمكان المؤسسة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها، منها تتم الاستفادة من الأفراد العاملين في إدارة الإنتاج والمشتريات، وغيرها من أنشطة المؤسسة وقد تكون فرق العمل دائمة توكل لديها مهام على مستويات مختلفة أو تكون فرق مؤقتة توكل إليها مهام محددة في وقت معين .<sup>44</sup>

## مزايا النموذج للفرق

1. يخفف من الأنظمة والحوجز التقليدية بين وحدات مختلفة من المؤسسة.
2. يمكن الأفراد من معرفة المشكلات التي تواجه الوحدة التنظيمية التابعين لها.
3. يمكن المؤسسة من التكيف مع متغيرات البيئة.
4. يقوي الروح المعنوية للأفراد من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات التي تناسبهم.

## عيوب النموذج للفرق

1. شعور الأفراد العاملين بالصرع.
2. يتطلب وقتاً طويلاً للاجتماعات وتنسيق أوقات العمل.
3. إنه نظام لامركزي، مما يشعر مدير الوحدات التنظيمية بأنهم فقدوا جزءاً من صلاحياتهم.

## نموذج حسب الوقت

يتميز هذا النموذج بتقسيم العمل على أساس إيرادات وأهم ما يقوم به هو استغلال الطاقة الإنتاجية

---

<sup>44</sup> منال طلعت محمود، مرجع سابق ، ص 104.

للموارد المتاحة والقدرة على التكيف وقياس كل إيرادات المؤسسة، إلا أنه يعاب عليه صعوبة التنسيق

بين الإيرادات المختلفة وارتفاع تكاليف العمل.

## النموذج الشبكي

وهو يتألف من مجموعة صغيرة من المدراء الذين يتولون مهامهم الإشرافية داخل المؤسسة كما يقوم بتنسيق العلاقات بين المؤسسات التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق، ويمتاز هذا النموذج بأنه: يتيح للإدارة إمكانية الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتمثلة في الأيدي العاملة الرخيصة التي تتوافر خارج البلاد، كما بإمكانها تحسين الجودة من خلال الاستفادة من الخبراء والفنيين، إلا أنه من عيوبه لا توجد رقابة في الإدارة العليا التي تمكنها من السيطرة على جميع العمليات داخل المؤسسة.<sup>45</sup>

## نموذج التنظيم على أساس السلعة المنتجة

يستخدم هذا التنظيم في المؤسسات الإدارية التي تنتج أكثر من سلعة والتي يتوافر في هيكلها التنظيمي فروع متعددة تقوم بإنتاج سلع مختلفة، ويتم فيه تجميع النشاطات حسب نوع السلعة أو الخدمة حيث يغلب هذا التنظيم على المؤسسات الكبرى ذات المنتجات المتعددة، ويتميز بأنه يحقق للمؤسسة الاستفادة الكاملة من التخصص في الأداء، وأيضاً التنسيق الجيد في العملية الإنتاجية لكل سلعة أو خدمة، لكن يعاب عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام وصعوبة إيجاد الكفاءات اللازمة لإدارة الوظائف المختلفة.

<sup>45</sup> سيد محمد الهواري، إدارة الأصول والأساليب، مرجع سابق، ص 272271.

## نموذج التنظيم على أساس العملاء

يتم ترتيبه على أساس تجميع الأنشطة حسب العملاء والمنتفعين من سلع أو خدمات، ويمتاز هذا النموذج بالتركيز على تقديم خدمة متخصصة لكل نوع من أنواع العملاء، وتحسين الجودة للسلعة أو الخدمة المقدمة مما يؤدي بالضرورة إلى تحسين المبيعات، لكن يعاب عليه فقدان السياسة الموحدة للتعامل مع العملاء، وكذلك صعوبة التنسيق بين الوحدات القائمة على أساس نوع العملاء وبين الوحدات الأخرى القائمة على أسس مختلفة، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية خاصة في بعض الظروف غير العادية التي قد تمر على المؤسسة.

## النموذج المؤقت

إذا كانت النماذج الآلية والعضوية هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً في المؤسسات المعاصرة، إلا أنه ظهرت نماذج جديدة نشأت نتيجة لطبيعة الظروف فهي وليدة الوقت والظروف، وهو خليط بين هيكلين الأول يمثل الرئيس للمؤسسة وهو هيكل خاص بالأسواق أو المشروعات، الأول بصورة رأسية والثاني جانبي أو أفقي والهدف منه هو الاهتمام المتزايد بالنتائج النهائية من خلال إنشاء مشروعات تتكامل مع بعضها البعض.

## مزايا التنظيم المؤقت

1. الاستجابة السريعة للبيئة والظروف المحيطة بالمؤسسة.
2. تسهيل التنسيق والترابط بين الاختصاصيين.
3. القدرة على الإبداع والابتكار وتوليد أفكار جديدة.

## عيوب نموذج التنظيم المؤقت

1. صعوبة تقسيم العمل إلى وحدات مستقلة.

2. صعوبة استخدام أنظمة رسمية وتطبيق قواعد وإجراءات محددة.

## النموذج الجغرافي

ويمتاز هذا التقسيم بالسرعة في اتخاذ القرار والسهولة في التنسيق والإنجاز ويساعد على تنمية

قدرات المديرين، ويؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة مما يؤدي إلى بعض

التضارب في السياسة الكلية للمؤسسة.<sup>46</sup>

## النموذج التنفيذي

هذا النموذج الذي يتولى السلطة فيه يكون رئيساً واحداً ويتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر

للمرؤوسين، وكذلك تكون السلطة من إدارة إلى أخرى بمعنى تسلسل من الإدارة العليا إلى الوسطى

إلى الدنيا.

## مزايا النموذج التنفيذي

الوضوح والبساطة، وتسيير السلطة بخطوط مستقيمة من أعلى الهرم إلى أسفله، والمسؤولية تكون

فيه واضحة ومحددة.

---

<sup>46</sup> المؤمن عقيلي، المنظمة ونظرية التنظيم، دار نهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، ص 128

## عيوب النموذج التنفيذي

رغم البساطة التي يتمتع بها هذا النموذج إلا أنه لا يقوم بالفصل بين الوظائف الإدارية والفنية وكذلك يضع المدير وقته في أمور ثانوية يمكن المرؤوسين من تأدية مهامهم، وكذلك صعوبة التنسيق بين الوحدات الإدارية.<sup>1</sup>

## نموذج الهيكل الوظيفي

يتم تقسيم العمل على الموظفين على أساس ما يؤدون من أعمال، مثل قسم المبيعات، قسم المشتريات، قسم شؤون العاملين... إلخ، يساعد على تطوير كل موظف داخل المؤسسة، مثل قسم المبيعات يعمل فيه الموظفون في مجال البيع، وبالتالي يتعاونون مع بعضهم البعض ومن ثم يتبادلون المعرفة ويدعمون بعضهم البعض في أي صفقة صعبة، ومُيز عن غيره من النماذج بأنه اقتصادي لا يحتاج لأكثر من مخزن وأكثر من ورشة، بل كل شيء مركزي، إلا أنه يواجه صعوبة في الاتصالات بين الأقسام من باقي الهياكل، كما أنه لا يسمح فيه بالتعاون بين الأقسام كما لا يسمح بالمرونة بسبب مركزية التوزيع، وفيه تقرر الإدارة العليا تفويض جزء من صلاحيتها التنفيذية إلى بعض الإدارات الاستشارية.

## النموذج القطاعي

يقوم هذا النموذج على أساس المنتج، العميل، القطاعات، الموقع الجغرافي، وفيه يتم توزيع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد، وكل قسم فيه مسؤول عن عمل معين وله مصادره مثل التمويل، التسويق، الصيانة... إلخ، إلا أنه يتميز هذا النموذج بأنه غير مركزي يسمح بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، إلا أن يتطلب لكل قسم نفس

الإدارات الموجودة في الأقسام الأخرى مثل: نحتاج إلى مخزن لكل قسم، ومن الواضح أن هذا الشكل لا يدعم تبادل المعرفة بين الأشخاص العاملين في المهنة نفسها كل جزء منهم يعمل في قسم مختلف عن الآخر.

### **النموذج المصفوفي :**

يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين، مثل: يمكن أن يكون لدينا نموذج وظيفي ثم نعين مديراً لكل منتج، تكون هناك إدارة إزدواجية مثل بعض الموظفين سيكون لهم اثنان من المديرين مدير إداري ومدير إنتاج، هذا النموذج يمكن من الاستفادة من النموذج الوظيفي والنموذج القطاعي، إلا أنه يصعب تطبيقه بسبب إزدواجية السلطة، إلا أن اختيار النموذج يتوقف على الإدارة؛ لأنها مسؤولة عن نتيجة اختيار النموذج ولا بد من تخفيض مساوئ النموذج الذي تختاره ويجب عليها أن تنمي الآثار الإيجابية لكل نموذج، مثلاً إذا تمّ اختيار النموذج القطاعي من أفضل نوع لظروفك، فلا بد من توفير الأدوات اللازمة لتبادل المعرفة بين المهندسين الذين يعملون في الأقسام الإنتاجية، وتشمل المنتديات الداخلية، والمؤتمرات لتبادل المعرفة بعكس النموذج الوظيفي يمكن أن يشكل فريقاً من الوظائف المختلفة لحل المشكلات لتطوير منتجاتك.<sup>47</sup>

### **النموذج الرأسي**

يتم فيه تقسيم الوحدات الإدارية من المهم إلى الأهم إلى الأقل أهمية وذلك بالتساوي حسب ما تؤديه هذه الإدارات من مهام، ويمتاز هذا النموذج بأن هناك إمكانية معرفة مستويات التنظيم ووحداته وعلاقاته الرأسية دون عناء.

---

<sup>47</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط1، الدار المحمدية العامة، الجزائر، ط1998، ص1، ص32.

## النموذج الأفقي

لا يختلف عن النموذج الرأسي في الاتجاه العام لانسياب خط السلطة والمسؤولية حيث إنه بدلاً من تسلسل المهام من الأعلى إلى الأسفل نجدها تتسلسل من اليمين إلى اليسار، ويمتاز هذا النموذج بأنه يراعي الجوانب النفسية للعاملين، حيث لا يحدد موقعهم في الهرم الإداري وخاصة الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا.<sup>48</sup>

## النموذج الدائري

يأخذ هذا النموذج الشكل الدائري حيث يتم فيه توزيع السلطة المركزية في مركز الدائرة، أما باقي الوحدات الإدارية في منتصف الدائرة حسب الأهمية والدور الذي تؤديه في المؤسسة. من خلال دراستي لنماذج التنظيم اتضح أن كل نموذج يمتاز عن الآخر ويفوقه في الأهمية ولكل نموذج مميزات ترغم المؤسسة على تطبيقه، على الرغم من تلك المميزات إلا أن لكل منهم عيوب تجعل المؤسسة تسير إلى النموذج الآخر على الرغم من الدور الذي يضيفه هذا النموذج لنجاح المؤسسة، إلا أنه لا يمكن تطبيق نموذج دون آخر وذلك حسب طبيعة مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسات الخدمية المعنية بالدراسة؛ لأن لكل مؤسسة ظروفها وطبيعتها وحجمها وإمكانياتها وأهدافها الخاصة بها تختلف عن المؤسسة الأخرى إضافة إلى الضغوط البيئية المختلفة. الداخلية والخارجية التي تؤثر على سير عمل المؤسسة.

---

<sup>48</sup>المؤمن عقيلي، مرجع سابق ، ص131

## الفصل الرابع

### الأداء الوظيفي وممارسي العلاقات العامة

#### المبحث الأول :

الأداء الوظيفي مفهومه ، أنواعه ، أبعاده ، عناصره مستوياته ، شروطه

#### المبحث الثاني :

ممارسي العلاقات العامة تعريفهم ، مسمياتهم ، دورهم ، صفاتهم ، معايير خصائصه ، مقاومتهم

اساليب تحسين اداهم الوظيفي

## المبحث الاول: الاداء الوظيفي

مقدمة

مفهوم الاداء الوظيفي

انواع الاداء الوظيفي

ابعاد الاداء الوظيفي

عناصر الاداء الوظيفي

مستويات الاداء الوظيفي

شروط الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

## مقدمة

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وهذا ما يشهده العالم خلال هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء الوظيفي، وهذا يتطلب من المؤسسات الحكومية التركيز على العنصر البشري، وذلك لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة وكل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي لهذه المؤسسات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الجمهور لنضمن لها الاستمرار والتطور.<sup>1</sup>

فالأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، وإن نجاحها في تحقيق أهدافها مرتبط بتوفير أفراد ذوي كفاءة قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة، وإن كمية ونوعية الإنتاج السلعي والخدمي هي من المؤشرات التي وُجِدَتْ لتقدم خدمات محددة لإشباع حاجات مجتمعه عامة أو إنتاج خدمة محددة لتحقيق مصلحة عامة، ومن الطبيعي إن المستوى الكمي (حجم الإنتاج) والعاملين والمستوى النوعي (جودة الإنتاج) وفقاً للمعايير والمواصفات التي تعكس مدى نجاح المؤسسات الخدمية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويتضمن ذلك التقيد بالبرامج الزمنية للأعمال والخدمات المقدرة لهم، وبالتالي فإن الأداء المهني يعتمد تطبيقه على الموارد البشرية المتخصصة التي تستطيع أن تقوم بمهامها لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نائل العواملة، مبادئ في الإدارة العامة، ط2، مركز احمد ياسين، عمان، الأردن، 1999، ص 125

<sup>2</sup> البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ط1، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 2008، ص 63

## مفهوم الأداء الوظيفي

يقصد به تلك الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسات الخدمية بكفاءة وفاعلية.

ولهذا سنحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح مفهوم الأداء الوظيفي.

### أولاً: المعنى اللغوي

من معاجم اللغة يتضح أن (الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به)<sup>3</sup> ومن هذا التعريف يصف الأداء المهني بالأمانة من حيث القيام بالفعل.

### ثانياً: المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعريفات لمفهوم الأداء حيث يمكن أن نذكر أحدها وهي:

إن الأداء الوظيفي هو (تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام بعمل ما)<sup>4</sup>

يتعين من التعريف أن الأداء المهني واجب لا بد من الأشخاص المعنيين أن يقوموا بأدائه على أكمل وجه ومن هنا يتضح لنا الاتفاق بين المعنى اللغوي والاصطلاحي.

<sup>3</sup> البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين ، ط1 ، مصر : ايتراك للنشر والتوزيع ، 2008 ص 63

<sup>4</sup> ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14 : ص 26

هناك تعريف شامل للأداء الوظيفي وهو إن الأداء هو المهام والأعمال التي توكل للفرد أثناء إنجازه لها الأمر الذي يحقق نتائج معينة لمتطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج<sup>5</sup>

هناك تعريفات متعددة ومختلفة للباحثين في الأداء الوظيفي حيث عرف "المير" الأداء الوظيفي بأنه (نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة)<sup>6</sup>.

ويعرف "بدوي" مصطفي الأداء بأنه (نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين)<sup>7</sup>، ويشير هذا التعريف إلى أن الأداء المهني هو ناتج الجهد الذي يمكن الفرد من إنجاز مهمته، كما عرف عاشور الأداء الوظيفي بأنه (قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله)<sup>8</sup>

يتبين لنا من خلال هذا التعريف بأن الأداء الوظيفي مجموعة من الأنشطة والبرامج التي توصل الفرد إلى هدفه المنشود.

---

<sup>5</sup> حسن راوية : إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003 : ص 209 .  
<sup>6</sup> عبد الرحيم علي المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية ، مجلة معهد الإدارة العامة ، العدد (2) الرياض .

<sup>7</sup> زكي بدوي ، محمد مصطفى كامل ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الأولى سنة 1984 ، ص 167

<sup>8</sup> أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الجامعة دار المعرفة الجامعية ، سنة ، 1983 . ص58

كما عرفه الخزامي بأنه(تحويل المدخلات التنظيمية بالمواد ونصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة)<sup>9</sup>

يشير التعريف الذي وضعه الخزامي بأن الأداء الوظيفي هو عملية تحويل الأفكار والآراء والأهداف من مادة خام إلى المخرجات المتمثلة في الأهداف التي تمّ تطبيقها على أرض الواقع.

وقد ربط "الخزامي" في تعريف آخر بين الأداء الفردي والجماعي فعرف الأداء بأنه عبارة عن (استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المؤسسة يصف عملية أداء المؤسسة ككل)<sup>10</sup>.

بعد أن أوضح فكرة التمويل التي تمر بها العملية التنظيمية داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف إلى ربط الجهد الفردي مع الجهد الجماعي، لكي يتيح لنا الأداء المهني ويمكن للمؤسسة من تحقيق الأهداف المرجوة من أجلها.

بينما "آل سعود" فقد عرف الأداء الوظيفي (بأنه عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى العنصر البشري وهو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال)<sup>11</sup>.

بينما يوضح لنا التعريف الذي قدمه آل سعود للأداء المهني أنه ناتج الجهد الفردي وما يمتلكه من الإمكانيات المتمثلة في جهده، ووقته، وماله، مما يمكنه من تأدية مهامه على أكمل وجه.

---

<sup>9</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين تقييم الأداء، ط1، مكتبة ابن سينا، القاهرة مصر، 1999، ص 15، 16.

<sup>10</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 19

<sup>11</sup> آل سعود، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008، ص 74.

ويسلط "توماس جيلبرت " الضوء على مصطلح الأداء الوظيفي ويقول بأنه: (لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي إنه مخرج أو نتاج، أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وإنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا )<sup>12</sup>

مما سبق يتضح أن الأداء الوظيفي ما هو إلا جمع بين السلوك والإنجاز والأداء، حيث إن السلوك المتمثل فيما يقوم به الموظف داخل الوظيفة، أما الإنجاز ما يقدمه الموظف من الأعمال المتمثلة فيما يقوم به الموظف داخل الوظيفة، أما الإنجاز ما يقدمه الموظف من أعمال وواجبات التي يذكر بها بعد إنجاز مهامه، أما الأداء فهو خليط بينهما حيث إنه الناتج النهائي من العملية التنظيمية التي تأسست من خلال السلوك والإنجاز لمهامهم المكلف بها.

ويرى "هلال" أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل من طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يواجه فيه، وإن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه، حيث إن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء"<sup>13</sup>

ويتبين لنا من خلال التعريف الذي قدمه هلال بأن الأداء الوظيفي هو حصيلة المناخ التنظيمي المتمثلة في منفذ العمل والوظيفة والبيئة التنظيمية، ويتضح من التعريف بأن الأداء المهني هو ناتج جهد الموظف المتمثل في مؤهله الأكاديمي، وخبرته السابقة عن هذا الموضوع والبيئة التنظيمية

---

12 عبد الباري إبراهيم دره، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، ط 1، عمان: دار العرفان للنشر

والتوزيع،، 1987 ص 43

13 محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، ط 1 القاهرة، مركز تطوير الأداء، سنة 1996، ص 20.

المحيطة به، أما "زيدان" فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدرات العاملين، وإنما يعتمد في الوقت نفسه على ما لديهم من دافعية، وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة إلا على ظروف العمل المادية والظروف الاجتماعية أثناء التفاعل مع حاجات العاملين، فالحاجات المشبعة في العمل لا تدفع سلوك العاملين إلى تحقيق النتائج المرجوة أثناء إنجاز مهامهم<sup>14</sup>.

ومن هنا حرصت المنظمات العامة والخاصة في مختلف الدول المعاصرة على تطوير الأداء الوظيفي من خلال جملة من السياسات والقوانين والقواعد، وتستهدف بصورة أساسية جذب العاملين ذوي الكفاءات العالية للعمل في المؤسسات الحكومية وتهيئة بيئة العمل المناسبة لهم والعمل على تنميتهم وحث العاملين على الاستمرار في أداء الدور المطلوب منهم على الوجه الأمثل، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الغايات الأساسية للمؤسسات الخدمية، وتقديم خدمات أعمال ومهام على مستوى عالٍ من الفاعلية<sup>15</sup>.

يتضح من التعريف الذي قدمه زيدان بأن الأداء المهني يتأثر في تطبيقه بالظروف المادية والاجتماعية، حيث إن الظروف المادية المتمثلة في توفير الأجهزة والمعدات، وكذلك توفير سبل المعيشة الجيدة تليق بالموظف، وتوفير ميزانية مخصصة لمهنة العلاقات العامة، أما الظروف الاجتماعية فهي اقتناع الجمهور الخارجي للمؤسسة بما تقدمه له مهنة العلاقات العامة من مهام.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول إن الأداء المهني يقوم على مجموعة من المرتكزات وهي:-

1. يقوم على أهداف محددة تتم من خلال تنفيذ أنشطة معينة.

2. يعتمد على ذوي كفاءة ومهنية عالية التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى تلك الأهداف.

---

14 محمد مصطفى زيدان، الإشراف والإنتاجية، ط1، الرياض: عكاظ للنشر والتوزيع، سنة 1984، ص139.

15 فايز حسين، سيكولوجية الإدارة العامة، ط2، دار أسامة، الأردن، سنة 2008، ص90.

3. مراعاة البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف.

4. الأداء المهني هو انعكاس للواجب والأمانة.

5. يقوم على تجميع الجهد الفردي والجماعي من أجل تحقيقه.

6. الأداء المهني يقوم على مراعاة ظروف العمل المادية والظروف الاجتماعية من أجل تحقيق

أهدافه.

7. الأداء المهني يجمع بين مؤهلات عاملي العلاقات العامة مع البيئة التنظيمية للمؤسسة.

وترى الباحثة أن الأداء الوظيفي بمفهومه يعبر عن مجموعة الأعمال والواجبات والأنشطة التي

تسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات الحكومية المختلفة بأكثر كفاءة وفعالية ومدى قدرة

هذه المؤسسات في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية.

### **محددات الأداء الوظيفي**

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد مستوى الأداء

الوظيفي، وتتمثل هذه العوامل في النقاط التالية:-

**أولاً:** رغبة الفرد في أداء المهام بناء على ضوابطها وشروطها

**الثاني:** بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية

**الثالث:** دافعية الإنجاز

**أولاً:** رغبة الفرد في أداء المهام بناء على ضوابطها وشروطها

يقصد بها مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه

معين<sup>16</sup>، حيث إن رغبة الفرد في إنجازه للمهام المكلف بها تتأثر بظروفه النفسية والاجتماعية والبيئية، كما أن المؤسسة تعمل على تحفيز رغبة الفرد من أجل الوصول إلى أهدافه في أقصى وقت.

ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمؤسسات فقد أولت الإدارة أهمية خاصة لها واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي، والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة الإنتاج<sup>17</sup>.

### ثانياً: بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية

إن بيئة العمل تتكون من جزئين هما البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المؤسسة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات، وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المؤسسة، على الرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المؤسسة، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المؤسسة.

يقصد بذلك البيئة التنظيمية التي تعمل المؤسسة على توفيرها للعاملين؛ لكي تتمكن من إنجاز مهامها بأعلى كفاءة ممكنة، حيث تتمثل البيئة الداخلية في نطاق المؤسسة الداخلي، والذي يشمل مبنى المؤسسة من الآلات والمعدات والأجهزة؛ لكي تساعد العاملين على تحقيق المهام المطلوبة منهم بأقل وقت وجهد، وكذلك تقسيم العمل والواجبات داخل المؤسسة التنظيمية المتمثلة في توزيع

---

16. سعود آل سعود ، مرجع سابق ، ص75.

17. آل سعود، مرجع سابق، ص 76.

الاختصاصات والواجبات على الوحدات الإدارية، كلا حسب تخصصه المتمثلة في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك بيئة الموظف الداخلية له التي تتكون من مؤهله الأكاديمي وخبرته السابقة، ومهاراته الفنية.

**ثالثاً: دافعية الإنجاز:** وهي أن تكون إدارة المؤسسة على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم، وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث هناك بعض العلماء يقومون بتحديد محددات الأداء يعتمد على ثلاثة عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله<sup>18</sup>.

على سبيل المثال فإن إدارة المؤسسة لا بد أن تكون على دارية واسعة باحتياجات الأفراد ومتطلبات العاملين داخل المؤسسة، ولكي تحقق المهمة المهنية لا بد أن يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم وذلك من خلال ترقيةهم، ورفع الروح المعنوية للعاملين لكي تعمل على تشجيعهم على العمل، من هنا تضمن للمؤسسة الاستمرار والاستقرار مما يشجعهم على عدم التغيب والإهمال وكذلك استخدام الحوافز المادية المتمثلة في زيادة مرتباتهم وترقيتهم وإعداد برامج ترفيهية وتثقيفية وكل ذلك يعتمد على اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بمهنة العلاقات العامة، وتحفيزهم على الأداء المهني في أعلى جودة ممكنة وذلك من خلال إعداد ميزانية لجهاز العلاقات العامة التي تمكنه من تطبيق ذلك.

---

18. آل سعود (مرجع سابق) ص 76. 77.

"ولكن لم يستطع علماء الإدارة الاتفاق على محددات الأداء لصعوبة ذلك علمياً، وعليه فهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية:

1. يختلف أداء فئة معينة من العاملين عن أداء فئة أخرى، وبالتالي ليس بالضرورة أن تكون محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء الفئة الأخرى.
2. إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة أن تكون هي نفسها محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.
3. لعوامل البيئة الخارجية للمؤسسات الحكومية أثر في تحديد محددات الأداء الوظيفي.

## أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف إلى مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء وهي كالاتي :

1. إن أنواع الأداء يمكن تصنيفها وتقسيمها كغيرها من الظواهر التنظيمية.
2. هناك أداء حسب معيار التقسيم، وحسب معيار المصدر، ومعيار الشمولية.

### 1. حسب معيار المصدر:

يمكن في هذا المعيار تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي، والأداء الخارجي.

#### أ. الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

❖ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً إستراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

❖ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.<sup>19</sup>

❖ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

## ب. الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة، والذي يظهر النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.

## 2. حسب معيار الشمولية

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما: الأداء الكلي، والأداء الجزئي.

أ. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ويمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء، ويمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة

---

19 عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، ط1، معهد الاقتصاد، 2002، ص 6.5

أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.<sup>20</sup>

وبناءً على تحديد أنواع الأداء الوظيفي يتبين لنا أن هناك قسمين للأداء الوظيفي وهي كالآتي:

الأداء هو السلوك الوظيفي الهادف إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية، ويمكن تقسيم الأداء على النحو الآتي:

1. **الأداء الظاهري:** كالكلام، والحركة، وهذا ما يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به.

2. **الأداء الداخلي (الباطني):** كالتخيل، والتصور، والتفكير، وهذا لا يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به.<sup>21</sup>

### **أبعاد الأداء الوظيفي:**

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

1. **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. **الجهد المبذول:** يعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لايهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته

---

1. عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، ط1، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988م، ص56  
2. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، سنة 1999م، ص73.

بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

3. **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة<sup>22</sup>.

### عناصر الأداء الوظيفي:

عند وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الفرد، عندها تتضح كثير من العوامل المؤثرة في الأداء وتخضع هذه العوامل إلى سيطرة منفذ العمل، وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة<sup>23</sup>. وتبرز منها عدة عناصر للأداء وهي كالآتي:

- أ. **منفذ العمل:** وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات، واهتمامات، وقيم، واتجاهات، ودوافع.
- ب. **الوظيفة:** وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات، أو تحديات، وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
- ج. **البيئة التنظيمية:** المتمثلة في الموقف التنظيمي، وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

1. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، سنة 2003 م، ص220

2. أي ماريون هاينز، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية سنة 1989 م، ص32. 33.

مما سبق يتبين لنا أن مستوى الأداء الوظيفي يتأثر بمنفذ العمل، والوظيفة، وكذلك البيئة التنظيمية حيث إنه يتأثر مستوى أداء منفذ العمل من حيث رغبته وقدراته وطموحاته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة من حيث احتوائها على الاهتمام والواجبات والمتطلبات، حيث من الممكن أن تساهم هذه المحتويات الوظيفية في تدني مستوى الأداء خصوصاً إذا كانت غير ملائمة أو مناسبة لطبيعة الموظف ودوافعه وقدراته، وقد يتأثر مستوى الأداء الوظيفي بالبيئة التنظيمية إذا لم يتوفر لدى المؤسسات المناخ التنظيمي الذي يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء كوفرة الموارد المتاحة، والأنظمة الإدارية، ومرونة الهيكل التنظيمي، ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات، ووضوح الأدوار والمهام.

## مستويات الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي:

1. **الأداء الفردي:** هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي تضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وُضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه، ويقاس أداء الفرد في المؤسسة بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه، وصولاً إلى التأكد من إن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدرًا من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة.<sup>24</sup>

أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المستفيد، والتكلفة، والجودة، أما بالنسبة لمؤشرات

---

1. عبد العزيز مخيمر، قياس الأداء المؤسسي، للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ندوات ومؤتمرات القاهرة، مصر، سنة 2000، ص 48 . 49

قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية، ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية.

2. أداء الوحدات التنظيمية: هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذها في المؤسسة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وُضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا، وأجهزة الرقابة الداخلية، وتشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية، أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصالات.

3. الأداء المؤسسي: ويعني المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو محصلة لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها.<sup>25</sup>

ويقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، وموضوعات القياس تشمل: الفعالية البيئية والفعالية السياسية، أما مؤشرات القياس فتشمل درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة، ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة، كما تشمل مدى توافر إيدولوجية محددة للعمل، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة ويعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.

---

1. عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 23

## شروط الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة:

هناك عدد من الشروط التي يجب توفرها والاهتمام بها حتى تتمكن الإدارة العليا للمؤسسة من تطوير أداء المهنة، وكذلك أداء ممارسي العلاقات العامة بها وهي كالاتي:

1. وضع اختصاصات ومسؤوليات للأداء المهني وفقا للاختصاصات وتقسيمها على الوحدات الإدارية الموجود بها وفق التنظيم الإداري المعمول به داخل المؤسسة، على سبيل المثال حيث يتم تقسيم الاختصاصات والواجبات على الوحدات الإدارية التالية: وحدة الاستقبال والضيافة، وحدة النشاط، وحدة الإعلام، وحدة الدراسات والبحوث، وحدة خدمات العاملين والشؤون الإدارية.

2. الاتفاق على وضع وصف وظيفي لمهنة العلاقات العامة بحيث تشمل جميع الأنشطة والبرامج المستخدمة في مجال إدارة العلاقات العامة، على سبيل المثال لا بد من وضع وصف وظيفي الذي سبق ذكره بحيث يشمل مجموعة من الشروط وهي: المؤهل العلمي، والخبرة، وسنوات التدريب، والمهارات الفنية للعمل، وتصنيف الوظيفة وفقا للاختصاصات المطلوبة.

3. توفير الاحتياجات التدريبية سواء التأهيلية أو رفع الكفاءة لممارسي العلاقات العامة لتطوير أدائهم سواء في مجال تخصصهم أو في المجالات الأخرى الداعمة لهم، على سبيل المثال هناك عديد من الدورات التدريبية المتخصصة لا بد من إعطائها لممارسي العلاقات العامة، مثل فن التفاوض وفق التعامل مع الجمهور، وكتابة التقرير مثل الإشراف والقيادة، بالإضافة إلى دورات في مجالات أخرى مثل: الحاسب الآلي، واللغة الإنجليزية، والتخطيط الإستراتيجي.

4. التعريف بأهمية وجود العلاقات العامة كإدارة مستقلة كغيرها من الإدارات الفنية داخل المؤسسات الخدمية المختلفة، على سبيل المثال لا بد من أن يقوم ممارسو العلاقات العامة بإجراء

محاضرات وورش عمل وحلقات نقاش للتعريف بمهنة العلاقات العامة وأهميتها كإدارة مستقلة داخل المؤسسة الخدمية.

5. وضع معايير العمل لممارسي العلاقات العامة أثناء التخطيط أو التنفيذ أو الانتهاء من الأعمال والبرامج والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة.

لابد من وضع معايير الأداء المهني والوظيفي لمهنة العلاقات العامة داخل المؤسسات حيث تتمثل هذه المعايير في العنصر البشري للمهنة كالخبرة، والتدريب، المهارة، والمؤهل الأكاديمي والمعياري الثاني المورد المالي لابد من وضع ميزانية محددة تسهل عمل مهنة العلاقات العامة والمعياري الثالث نظم المعلومات لابد من توفير الاتصالات الحديثة لإدخالها مجال العلاقات العامة لتحسينها وتطويرها، والمعياري الرابع القواعد الأخلاقية والمهنية لابد من وضع ميثاق مهني أخلاقي داخل المؤسسة، وذلك لدعم الأداء والإنجاز للبرامج والأنشطة التي يقوم بها موظفو العلاقات العامة.

6. الرقابة والمتابعة على الأداء الفردي لممارسي العلاقات العامة، وأيضًا الوظيفي بصفة عامة لمهنة العلاقات العامة حتى تتمكن من وضع الحلول والمشكلات والعراقيل وتطوير أدائهم وتحسينه، على سبيل المثال لابد أن تقوم المؤسسة بتكليف وحدة إدارية لمتابعة الأعمال والبرامج لموظفي العلاقات العامة والأداء الوظيفي للمهنة بصفة عامة.

7. الاهتمام بالدراسات والبحوث داخل المؤسسات الخدمية بصفة عامة وجهاز العلاقات العامة بصفة خاصة حتى تتمكن الإدارة العليا من متابعة أعمالها وتنفيذها وتقييمها بالشكل الصحيح والمطلوب.

على سبيل المثال لابد أن تقوم المؤسسة بتكليف وحدة إدارية متخصصة لإجراء البحوث والدراسات متعلقة بمهنة العلاقات العامة التي تمكن العاملين من تحقيق أهدافهم بأعلى كفاءة ممكنة.

## الفصل الرابع

المبحث الثاني: ممارسو العلاقات العامة

تعريف ممارس العلاقات العامة

مسميات الممارسين في العلاقات العامة

دور ممارسي العلاقات العامة

الصفات التنظيمية لممارسي العلاقات العامة

المعايير المهنية لتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

الخصائص التنظيمية لممارس العلاقات العامة

مقومات تحسين أداء الممارسين بأجهزة العلاقات العامة

تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

أساليب تحسين أداء ممارسي العلاقات العامة وفق التنظيم بالمؤسسة

العلاقة بين التنظيم والعلاقات العامة وأداء ممارسيها

## تعريف ممارس العلاقات العامة

يعرف الممارس Practitioner بأنه "الشخص الذي يزاول مهنة أو وظيفة أو أسلوب عمل متخصص، وبناء على ذلك يعرف ممارس العلاقات العامة بأنه " ذلك الشخص الذي يعمل على تحقيق المنفعة المتبادلة بين الناس وبين المؤسسة التي تعمل بها توطيد العلاقات الطيبة بينهما عن طريق الإعلام بالقدر المطلوب، وتصحيح المعلومات الخاطئة لدى الرأي العام.

ويستدل على تعريف ممارس العلاقات العامة من خلال تعريف الجهاز الذي يعمل من خلاله حيث إنه يعرف بأنه " ذلك التنظيم الإداري لمجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق فهم متبادل ومشارك يؤدي إلى التوافق بين مؤسسة ما وبين جماهيرها، ويتم توزيع عمل الجهاز على وحدات ثمانية صغيرة تتكون منها مجموعة من الوظائف التي يشغلها متخصصون في العلاقات العامة لهم مجموعة من الأدوار، ويربطهم هدفاً مشتركاً ويقوم كل جزء من هذا البناء بأداء المهام التي تتطلبها مسؤوليات العلاقات العامة.<sup>26</sup>

ومن بين التعريفات الأكثر استخداماً لممارسي العلاقات العامة تعرف بأنها " هي النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة، وجماهيرها سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية.<sup>27</sup>

## مسميات الممارسين في العلاقات العامة

هناك عديد من المسميات لممارسي العلاقات العامة والتي من بينها:

---

26 صالح عبد الخالق ورمضان، 2000، ص 267

27 محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1985، ص 13

1. **ممارس العلاقات العامة:** public Relations Practitioner وهو شخص يعمل لصالح

مؤسسة بعينها وليس وكالة متخصصة في تقديم الخدمات الاستشارية في مجال العلاقات العامة.

2. **المتحدث الرسمي:** Spokes person تستخدم بعض الصحف هذا المسمى لاستشارة أي

رجل في العلاقات العامة الذي يتولى مهمة التحدث بالنيابة عن إدارة المؤسسة في أوقات الأزمات دون أن تتوفر لديه أحياناً المعلومات الكافية للقيام بهذا الدور.

3. **الناشر:** Publicist وهو المسؤول عن علاقات المؤسسة بوسائل الإعلام، ويعمل على جذب

التغطية الصحفية والإذاعية والتلفزيونية لأخبار المؤسسة، ولا يشتمل عمله على الجوانب الاستشارية والإدارية الخاصة بمهنة العلاقات العامة.

4. **المسؤول الصحفي:** Press ficer يندرج تحته مهام التعامل مع وسائل الإعلام، بالإضافة إلى

مهام العمل في مجال العلاقات العامة بصفة عامة.

5. **خبير التشويش:** Spin Doctor وتستخدم بعض وسائل الإعلام هذا اللقب للتعبير عن فكرة

إصرار ممارس العلاقات العامة على نشر رسائل اتصالية لصالح الجهات التي يمثلونها مما يربط مهنة العلاقات العامة بصورة الخداع والتضليل في أذهان الجمهور.<sup>28</sup>

### **دور ممارسي العلاقات العامة:**

1. "منفذ اتصال" حلقة توصل، ينفذ عادة برامج وأنشطة الاتصال ممارسون ذو مهارة عالية، ومن

بين هذه الأنشطة كتابة نشرة الأخبار، تحرير المجلات الداخلية، واتخاذ القرارات التنظيمية التي تمكنهم من الوصول إلى المقصود.

---

<sup>28</sup> أحمد سيد مصطفى، 1996، ص39

2. مشغل اتصال: حيث يقوم ممارسو العلاقات العامة بتخطيط وتبرير وتسهيل البرامج الاتصالية وكذلك تسهم في تقديم النصح للإدارة واتخاذ القرارات المناسبة.

3. خبير استشاري: تعتمد عليه الإدارة في تقديم الحلول لما تواجهه من مشكلات، يبحث الخبير الاستشاري المتمثل في ممارس العلاقات العامة بتحديد المشكلات ووضع البرامج والخطط وتنفيذها، وأحياناً يقوم بمساعدة الآخرين في تأدية مهامهم.

4. مدير تنفيذي للاتصال: يقوم ممارس العلاقات العامة بدور العامل المساعد، حيث يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة و جمهورها، حيث إنهم يعملون على أساس أن الفهم المتبادل يسهل اتخاذ قرارات جيدة ويوفر مزايا مشتركة.

5. مساعد لحل المشكلات: يعمل الممارسون مع الآخرين في المؤسسة لتحديد وحل المشكلات وإنهم يشاركون منذ البداية في القرارات الإستراتيجية المساعدة لوضع الأهداف، وتحديد الحاجات الاتصالية وتقديم المشورة عند التطبيق.<sup>29</sup>

### **الصفات التنظيمية لممارسي العلاقات العامة<sup>30</sup>:**

1. توافق الطاقة البشرية مع التنظيم: إن نجاح أي تنظيم يتوقف إلى حد كبير على العنصر البشري، فالطاقة البشرية هي الشرط الأول واللازم لنجاح وتحسين الأداء والالتزام بالتنظيم على أسس وقواعد علمية يعتمد على الإطار البشري المؤهل للقيام بالواجبات المحددة.

---

<sup>1</sup> إيسون، فيكر، دليل العلاقات العامة، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2004، ص71-72.

2. منصور عثمان، محمد زين، المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2008، ص66

2. القدرة على فهم الاختصاصات في إطار التنظيم: إن النجاح في اختيار العاملين في أجهزة العلاقات العامة يتوقف أساساً على الفهم الواضح بما تتوقعه المؤسسة من هذه الأجهزة، ومن العاملين فيها واختيار الأطر ذات القدرة والكفاءة لتحقيق أهدافها وتحسين أدائهم.
3. التخصص المهني: بشكل عام إن العاملين في جهاز العلاقات العامة لابد أن يتميزوا ببعض الصفات والمزايا بحكم لما لهذه الوظيفة من أهمية وخصوصية في العمل إضافة إلى التخصص الدراسي والخبرة.

### المعايير المهنية لتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة<sup>31</sup>

1. الإعداد والتأهيل: الذي يمكن ممارس العلاقات العامة من اكتسابه للمعرفة اللازمة بكل أمور المهنية.
2. المصالحة العامة والمسؤولية: تقديم مصلحة المؤسسة على مصلحة الممارس نفسه، وذلك بالتزامه بالمسؤولية الاجتماعية في أداء مهامه.
3. اقتناع المؤسسة بالمهنة: وذلك من خلال اقتناع الإدارة العليا بمهنة العلاقات العامة.
4. الاستقلالية: يكمن ذلك في الاستقلالية في اتخاذ القرار وفقاً للمؤشرات وسبل التنظيم بمعنى ألا تدخل عوامل جانبية في اتخاذ القرارات وأداء مهامه، بما يعكس الفهم الحقيقي لطبيعة الأداء المهني في مجال العلاقات العامة.
5. مشروعية أهداف المهنة: وذلك بوضع الخطط التنظيمية وتوظيفها لممارس العلاقات العامة التي تمكنهم من تنفيذ أعمالهم بأفضل صورة.

---

1. عبد الباري الدرة، نبيل خليف المجالي، العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين: النظرية والممارسة والتطبيق، منحى نظامي وإستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2010، 1 ص59

6. أساليب المهنة: تمكن ممارسي العلاقات العامة من نقل الأفكار والمعارف والتأثير في تفكير الآخرين.

7. الالتزام بأخلاقية المهنة: لتحسين الأداء الوظيفي لممارس العلاقات العامة لابد من الالتزام بأخلاقية المهنة التي تتم بواسطة الاتحادات المهنية التي تمكنهم من تأدية مهامهم وواجباتهم بأفضل صورة ممكنة.

### الخصائص التنظيمية لممارس العلاقات العامة:

إن عملية التنظيم في المؤسسات عامة والمؤسسات الحكومية خاصة تفترض في أساسها خصائص محددة للعاملين بها، وعلى رأسهم ممارسو العلاقات العامة حيث تتمثل خصائصهم وفقاً للتنظيم في الآتي:

### أولاً: الخصائص الوظيفية

1. البرمجة وإدارة القضايا: هي القدرة التي يتمتع بها ممارسو العلاقات العامة داخل المؤسسات الحكومية الخدمية في طرح الأفكار والآراء وكيفية مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها مما تمكنهم من تأدية أداء وظيفي بأفضل صورة ممكنة.

2. بناء علاقات: تمتاز هذه الخاصية التي يمتلكها ممارسو العلاقات العامة بقدراتهم على جمع المعلومات وشروحيها وتفسيرها من داخل المؤسسة وخارجها لتحقيق عملية الاتصال.

3. القدرة على استنباط واستعادة المعلومات ذات العلاقة بالأداء الوظيفي: تمتاز هذه الخاصية بقدرة ممارس العلاقات العامة على معرفة المعلومات والبيانات التي تخص مهامه ووظائفه والاستفادة من الأوقات المناسبة لتنفيذها.

## ثانياً: الخصائص الشخصية

1. الشخصية المهنية: بمعنى أن يتمتع ممارس العلاقات العامة بشخصية محبوبة وصادقة ويمتلك مهارة التفسير وشرح وزيادة تفهم الجمهور للمؤسسة.
2. الدراية بأمر المؤسسة: أي أن يكون عالماً بكل ما يخص المؤسسة وكل ما يحيط بها وما يقال ويُنشر عنها، وذلك بفضل اتصالاته وعلاقاته وقرائه.
3. الموضوعية: تعني التجرد من الآراء والأفكار والاتجاهات والمعتقدات لحل المشكلات والأزمات التي يتعرض لها ممارسو العلاقات العامة داخل المؤسسات الحكومية الخدمية مما يعطي ممارسو العلاقات العامة القيمة التنظيمية.
4. مهارة التخطيط: أي يمتلك ممارسو العلاقات العامة فن القيادة والقدرة على دراسة اتجاهات الرأي العام والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة، ويستشعر بدراسته وتحليله الموضوعي الدقيق ومعرفة ما ينتظر حدوثه.<sup>32</sup>
5. بدهة التفكير والإبداع الإداري: لابد أن يتصف ممارس العلاقات العامة بالشخصية المستقرة الهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد وكسب تأييدهم وخلق انطباع جديد عن المؤسسة.
6. حسن التصرف والتعامل الحسن: المساهمة وباستمرار في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها، بما يبعث على الرضا عنها، والثقة والاطمئنان في التعامل معها والتجاوب السلوكي مع متطلبات تحقيق أهدافها.

---

<sup>1</sup> عبد الباري الدرة، نبيل خليف المحابي، مرجع سابق، ص62

## مقومات تحسين أداء الممارس بأجهزة العلاقات العامة:-

تلعب العلاقات العامة دوراً في غاية الأهمية عند أدائها للأعمال والمهام المناطة بها، والتي تنطلق من مؤشرات التنظيم ومعايير الالتزام بها، الأمر الذي يستوجب أن تعتمد العلاقات العامة داخل المؤسسات الخدمية الحكومية على ممارسين متخصصين يجيدون التعامل مع الوظائف والمهام حسب الأصول التنظيمية لها، وهذا يتوقف على مجموعة من المقومات تتمثل في الآتي:-

1. الاستقلالية الإدارية للعلاقات العامة بحيث يمكنها اختيار ممارسيها وفقاً للمعايير والضوابط المهنية.

2. تحديد اختصاصات العلاقات العامة بدقة وفقاً لمؤشرات التنظيم بحيث يمكن توزيعها وفق اختصاصاتها على ممارسيها.

3. تحديد التقسيمات الإدارية المنطقية للعلاقات العامة وممارسيها بما يحقق الأهداف.

4. الاعتماد على الخبرات الإدارية فيما يخص ممارستها داخلياً وخارجياً، وذلك بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين إذ تطلب الأمر<sup>33</sup>.

وبالتالي يمكن القول إن اختيار ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية الحكومية وتحسين أدائهم يتوقف على اعتبارات تنظيمية تتمثل في الآتي:<sup>34</sup>

1. القيمة التنظيمية للعلاقات العامة في المؤسسة والاقتناع بدورها.

2. حجم ونوعية المهام والوظائف التي تؤديها العلاقات العامة وفق التنظيم ومؤشراته.

---

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، الدار الجامعية، بيروت. لبنان 1994 ص16

<sup>2</sup> أحمد محفوظ جودة، العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر، مصر، ط1999، ص3، ص47. 50.

3. التوافق بين الإمكانيات المالية المحددة للعلاقات العامة وممارستها وبين المهام والوظائف والأعمال المطلوبة منها.

4. مستوى تعاملات المنظمة بنطاقها الداخلي والخارجي من حيث عدد جمهورها ومستوى الأعمال المقدمة.

### تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة:

يختلف ويتنوع ويتعدد تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة باختلاف وتنوع وتعدد المهام والوظائف والجمهور، ونوعية المؤسسة وحجمها، فضلاً عن الأهمية التي يوليها التنظيم لأداء ممارسي العلاقات العامة ومستوياتهم الوظيفية، وبالتالي فإن العلاقة بين التنظيم وتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة يرتبط بتقسيم الوظائف والمهام، والنطاق الجغرافي لهذه المهام وكذلك وفقاً للوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في تنفيذ الممارسين لمهامهم.<sup>35</sup>

وبتحديد سبل الالتزام بالتنظيم ومؤثراته وفقاً لما سبق يمكن تحسين أداء ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية من خلال الآتي:

1. تقوية العلاقات المهنية بين ممارسي العلاقات العامة والإدارة العليا ومستوياتها المختلفة بحيث يمكن تحديد أدوار كل منهما بما يخدم الأداء الوظيفي.
2. عمق فهم ممارسي العلاقات العامة لمهامهم ووظائفهم.
3. اعتماد أساليب تقييم أداء ممارسي العلاقات العامة بصفة دورية.

---

<sup>1</sup> علي حسن علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (البيئة الوظيفية والإستراتيجيات) دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1999، ص378

4.الدافعية الحقيقية من ممارسي العلاقات العامة في تحسين أدائهم الوظيفي داخل مؤسساتهم.

وهذا يتطلب حصر المهام والوظائف وفق الخطط التنظيمية التي تضعها المؤسسة بحيث تستطيع الإدارة العليا تقسيم الأداء والوقوف على تحسينها، وذلك وفق الاختصاصات التي تتناسب وممارسي العلاقات العامة بها، وهذا الأمر يتطلب وضع إطار واضح لتقييم الأداء وتحسينه بما يحقق الأهداف على أكمل وجه.

4. المتابعة الدقيقة والتقييم الصحيح للأداء: تشمل الإعداد والتنظيم والبرمجة للأحداث الخاصة بالمؤسسة.

### أساليب ممارسي العلاقات العامة وفق التنظيم تحسين أداء بالمؤسسة:

تختلف أساليب تحسين أداء ممارسي العلاقات العامة من مؤسسة إلى أخرى وفق لاتجاهات التنظيم المعمول بها داخله، وعلى الرغم من تعدد هذه الأساليب وتنوعها إلا أنها تتشابه في إطارها العام وتختلف في كيفية تطبيقها والعمل من خلالها ومن أكثر الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات تتمثل في الآتي:<sup>36</sup>

1. الأسلوب الاتصالي الذي يعتمد عليه الممارسون: ويعتمد هذا الأسلوب على تنظيم عملية الاتصال داخل المؤسسة بشكل عام، وتنظيمها لممارسي العلاقات العامة بشكل خاص وتحديد الكيفية الاتصالية التي يتم بها تنفيذ الأعمال والأنشطة والبرامج التي يقوم بتطبيقها ممارسو العلاقات العامة، بحيث يمكن أداء المهام والوظائف بسلاسة وانسياب، الأمر الذي يؤدي بطبيعته إلى تحسين الأداء.

<sup>1</sup>. أحمد محفوظ جوده، مرجع سابق، ص 63-65.

2. **الأسلوب الوظيفي:** ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد اختصاصات العلاقات العامة واختصاصات ممارستها وارتباطها بتنظيم مؤسسة وأهدافها بحيث يمكن ممارسي العلاقات العامة من تقسيم أعمالهم بدقة وفق الوسائل المستخدمة بالقيام بالأعمال كل حسب نوعه وطبيعته وحجمه الأمر الذي يسهم بشكل واضح في تحسين أداء الممارسين لمهامهم ووظائفهم.

3. **الأسلوب التنظيمي لواقع العلاقات العامة:** إن تنظيم العلاقات العامة أمر يرتبط بشكل مباشر ودقيق بالأداء المهني لممارسيها، وبالتالي فإن المواقع التنظيمية للعلاقات العامة داخل المؤسسة وفقاً لتنظيمها المتبع يعكس بصورة واقعية أدائها الوظيفي بشكل صحيح يتلائم مع قدرات ومهارات ممارستها على اعتبار أن المواقع التنظيمية لأي إدارة يعكس اختصاصتها وفق مواردها البشرية، وبالتالي يعد الموقع التنظيمي للعلاقات العامة أحد سمات تحسين الأداء للعلاقات العامة عامة ولممارسيها خاصة.

### **العلاقة بين التنظيم والعلاقات العامة وأداء ممارستها:**

مما لا شك فيه أن هناك ثمة علاقة بين التنظيم ومختلف إدارات وأجهزة المؤسسات الحكومية الخدمية، والتي من بينها الجهة المسؤولة عن العلاقات العامة وأداء ممارستها وفقاً للمسميات التي تعمل من خلالها، وإن كانت هذه العلاقة غير واضحة المعالم أو لا يمكن الحكم عليها ظاهرياً من غير دراسة أو بحث، وعلى الرغم من ذلك يرى البعض أن هذه علاقة تظهر في نطاق العلاقات العامة وأداء ممارستها في المؤسسات الحكومية الخدمية من خلالها الدور الذي يلعبه التنظيم في تحديده الأهداف ورسمه للسياسات وتوظيفه للمهام والوظائف التي يمارسها القائمون على العلاقات العامة بمستوياتها المختلفة، مما ينعكس عليهم في تحسين أدائهم الوظيفي لمهامهم ووظائفهم

كممارسين للعلاقات العامة بما يتماشى وأهداف مؤسساتهم بكفاءة مهنية تدل على التزامهم الوظيفي ومؤشرات ومعطيات التنظيم.

وتأسيساً على ذلك يمكن تحديد هذه العلاقة في النقاط التالية:

1. يمكن للعاملين في مهنة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية المتمثلة في تحديد الأهداف المطلوبة ويقوم برسم السياسات ووضع الخطط التي تمكنهم من تأدية مهامهم المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة.

2. توضح للعاملين في مهنة العلاقات العامة بالوظائف الإدارية والواجبات المطلوبة منهم بواسطة الهيكل التنظيمي المنظم، والذي يبين الاتصال الإداري بين العاملين في مجال العلاقات العامة ومدرائهم، وهذا ما يعرف بالدور الاتصالي للعلاقات العامة.

3. يحدد المستوى الإداري المناسب لمهنة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لكي نستطيع وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

4. معرفة المشكلات الإدارية والتنظيمية التي يتعرضون لها مما يؤثر في أدائهم الوظيفي وكيفية التغلب عليها، وذلك من خلال وضع حلول إدارية وإعطاء العاملين فرصة لإبداء آرائهم في مشكلات العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة التي تمكنهم من تحقيق أداء وظيفي مناسب.

5. تساعد على تنفيذ الخطة التي تصنفها الإدارة العليا للبرامج والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة وأدائها وفق فترة زمنية ونوعية العمل وكميته، وهذا ما يعرف بالدور التنظيمي للعلاقات العامة.

6. يعمل على خلق الرقابة الذاتية لدى العاملين أثناء إنجازهم للأعمال والبرامج والأنشطة المكلفين بها من قبل المسؤولين وتقويمها بالشكل الصحيح.

7. تعمل على تطوير الموارد البشرية لمهنة العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية وتحسينها من خلال الدورات التدريبية وتأهيله للعاملين بها، بالإضافة إلى الإعداد الجيد للميزانية المتخصصة لأعمالهم وبرامجهم وأنشطتهم وفق الخطة المحددة من الإدارة العليا للمؤسسة وهذا ما يعرف بالدور التنظيمي للعلاقات العامة.

## الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

### المبحث الاول:

الدراسة الميدانية لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية الخدمية (المدرين) حسب

محاورها

### المبحث الثاني:

دراسة العلاقات الارتباطية حسب محاور الدراسة

### المبحث الثالث:

دراسة اختبار فروض الدراسة

المبحث الاول

الدراسة الميدانية

## المقدمة

يتناول هذا الفصل ناتج الدراسة الميدانية المتمثلة في محاورها الستة لدراسة ،حيث تناول المحور الاول الخصائص الديمغرافية للمبحوثين ،بينما يتناول المحور الثاني أنشطة التنظيم وأهدافه لتحسين الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المدرين ) كما تناول المحور الثالث دور التنظيم وفاعليته في تحسين الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة ،والمحور الرابع تناول تأثيرات التنظيم على تحسين الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، والمحور الخامس تناول سليات ضعف تطبيق التنظيم وتأثير المشكلات التنظيمية على الاداء الوظيفي ،بينما تناول المحور السادس والأخير مقومات التنظيم وما يترتب عليها من نجاحات وينتج من هذه المقومات من هذه المقومات من مقومات تنظيميه تحسن اداء ممارسي العلاقات العامة فيها .

كما تناول دراسة العلاقات الارتباطية بين محاور الدراسة ،ودراسة اختبار فروض هذه الدراسة.

## المحور الأول:

### الخصائص الديمغرافية للمبحوثين

جدول رقم (1) يوضح عينة لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية حسب النوع

ت	النوع	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	135	69.2%
2	أنثى	60	30.8%
	المجموع	195	100%

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (1) وباستخدام المعاملات الإحصائية أن أغلب عينة الدراسة من ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية بمدينة بنغازي هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (69.2%) وبتكرار بلغ (135) من إجمالي عينة الدراسة البالغ (195)، وجاءت نسبة الإناث من ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية في مدينة بنغازي (30.8%) وبتكرار بلغ (60) مفردة من إجمالي السابق ذكره، وهذه النتيجة جاءت نظراً لطبيعة المجتمع الليبي بالدرجة الأولى وطبيعة عمل العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية بالدرجة الثانية.

جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة من ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية حسب الفئة العمرية

ت	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 25 عاماً	8	4.1%
2	من 25 إلى أقل من 30 عاماً	24	12.3%
3	من 30 إلى أقل من 35 عاماً	48	24.6%
4	من 35 إلى أقل من 40 عاماً	64	32.6%
5	من 40 عاماً فما فوق	51	26.2%
	المجموع	195	100%

تظهر من البيانات الواردة في الجدول رقم (2) وباستخدام المعاملات الإحصائية أن أغلب المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية الواقعة بين (35 إلى أقل من 40 عاماً) قد بلغت نسبتهم (32.6%) وبتكرار بلغ 64، ويليهم جاء المبحوثون الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية الواقعة (من 40 عاماً فما فوق) وقيمة نسبتهم (26.2%) وبتكرار بلغ 51، وفي المرتبة الثالثة جاء المبحوثون الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية الواقعة (من 30 إلى أقل من 35 عاماً) بمقدار نسبتهم (24.6%) وبتكرار بلغ 48، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاء المبحوثون الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية الواقعة (من 25 إلى أقل من 30 عاماً) وقيمة نسبتهم (12.3%) وبتكرار بلغ 24، وفي المرتبة الأخيرة جاء المبحوثون الذين تقع أعمارهم من (أقل من 25 عاماً) وقد بلغت نسبتهم (4.1%) من إجمالي عينة الدراسة البالغ 195 مفردة.

من خلال النتائج لاحظنا أن الفئة الشابة الواقعة من 35 إلى أقل من 40 عاماً هي التي احتلت الصدارة وهي الأكثر حضوراً في المؤسسات الحكومية عامة والخدمية بصفة خاصة؛ لأنها تتطلب

جهداً بدنياً وحضوراً ذهنياً، إلا أننا لاحظنا أن فئة من هم أكبر سناً حاضرة كذلك في المناصب الإدارية العليا وبعض المناصب الأخرى وهذا راجع بدون شك إلى الأقدمية والخبرة.

جدول رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة من ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية حسب المؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	ثانوي أو ما يعادله	66	33.9%
2	جامعي أو ما يعادله	113	57.9%
3	ماجستير	16	8.2%
	المجموع	195	100%

تكشف البيانات الواردة في الجدول رقم (3) باستخدام المعاملات الإحصائية عن المستويات التعليمية للمبحوثين، إذ تأتي في المرتبة الأولى فئة المبحوثين أصحاب المستويات التعليمية المتمثلة في حملة الشهادة الجامعية أو ما يعادلها، إذ بلغت نسبتهم (57.9%) وبتكرار بلغ 113 من إجمالي عينة الدراسة البالغ 195 مفردة، ويليه جاء المبحوثون أصحاب المستويات التعليمية (حملة الشهادة الثانوية) قيمة نسبتهم (33.9%) وبتكرار قيمته 66 ، وجاء المبحوثون أصحاب المستوى التعليمي (حملة الماجستير) بنسبة بلغت (8.2) 12 من إجمالي عينة الدراسة البالغ 195 مفردة.

نستنتج من النتائج السابقة أن المؤسسات الحكومية الخدمية تعتمد على أغلب العاملين بها من حملة الشهادات الجامعية، وهذا يرتبط بطبيعة الخدمات التي تقدمها، وفهم حاجة الجمهور لهذه الخدمات وبالتالي من الممكن أن يساعد أصحاب الشهادات الجامعية في تفهم هذه المسألة.

جدول رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة من ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية حسب الحالة الاجتماعية

ت	الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
1	أعزب	61	%31.3
2	متزوج	117	%60.0
3	مطلق	14	%7.2
4	أرمل	3	%1.5
	المجموع	195	%100

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (4) باستخدام المعاملات الإحصائية أن النسبة الأغلب من ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية من أصحاب الحالة الاجتماعية المتمثلة في (المتزوج) إذ بلغت نسبتهم (60.0%) وبتكرار بلغ 117 ، ويليهم جاء المبحوثون أصحاب الحالة الاجتماعية المتمثلة في (الأعزب) بنسبة مقدارها (31.3%) وبتكرار بلغ 61 وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاء المبحوثون أصحاب الحالة الاجتماعية (مطلق) بنسبة قيمتها (7.2%) وبتكرار بلغ 14، وفي المرتبة الأخيرة جاء أصحاب الفئة الاجتماعية (أرمل) بنسبة بلغت (1.5%) وبتكرار بلغ 3 وهي نسبة ضئيلة من إجمالي عينة الدراسة البالغ 195 مفردة.

ونستنتج من النتائج السابقة أن أغلب ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية من المتزوجين وهذا يتناسب مع الفئات العمرية التي تعتمد عليها المؤسسات في توظيف ممارسي العلاقات العامة.

جدول رقم (5) يوضح توزيع عينة الدراسة من ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية حسب سنوات الخبرة

ت	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	من سنة إلى أقل من 10 سنوات	19	9.7%
2	من 10 إلى أقل من 20 عاماً	55	28.2%
3	من 20 إلى أقل من 30 عاماً	26	13.3%
4	من 30 إلى أقل من 40 عاماً	44	22.6%
5	من 40 عاماً فما فوق	51	26.2%
	المجموع	195	100%

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (5) باستخدام المعاملات الإحصائية إلى سنوات الخبرة لعينة الدراسة من ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية، حيث جاء في المرتبة الأولى المبحوثون أصحاب الخبرة العملية من (10 إلى أقل من 20 عاماً) بنسبة بلغت (28.2%) وبتكرار بلغ 55 من إجمالي عينة الدراسة البالغ 195 مفردة، ويليهما جاء أصحاب الخبرة العملية من (40 فما فوق) بنسبة قيمتها (26.2%) وبتكرار قيمته 51، وفي الترتيب الثالث جاء المبحوثون أصحاب العملية من (30 إلى أقل من 40 عاماً) بنسبة مقدارها (22.6%) وبتكرار مقداره 44 وفي الترتيب ما قبل الأخير جاء أصحاب الخبرة العملية من (20 إلى أقل من 30 عاماً) بنسبة بلغت (13.3%) وبتكرار بلغ 26 أما الترتيب الأخير كان لأصحاب الخبرة من (1 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة مقدارها (7.9%) وبتكرار مقداره 19 من إجمالي عينة الدراسة البالغ 195 مفردة.

## من النتائج السابقة نستخلص الآتي

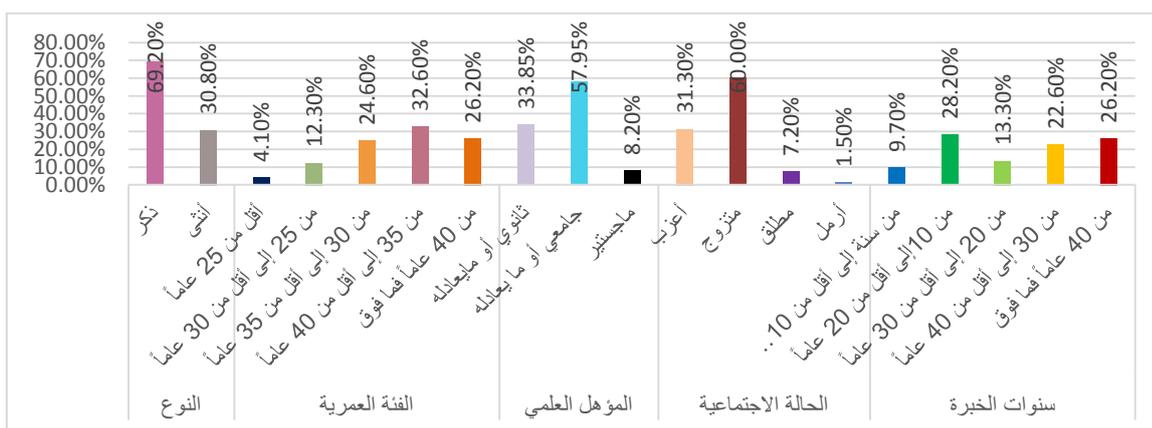
إن ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية هم من أصحاب الخبرة الطويلة وهذا

يتفق مع النسبة الأعلى ذات المستوى التعليمي الجامعي في الجدول رقم (3) وكذلك يدل على أن

ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية من أصحاب الفئات العمرية العالية وهذا

يتفق تماماً مع الجدول رقم (2) الخاص بالفئة العمرية.

%69.20	نكر	النوع
%30.80	أنثى	
%4.10	أقل من 25 عاماً	الفئة العمرية
%12.30	من 25 إلى أقل من 30 عاماً	
%24.60	من 30 إلى أقل من 35 عاماً	
%32.60	من 35 إلى أقل من 40 عاماً	
%26.20	من 40 عاماً فما فوق	
%33.85	ثانوي أو مايعادله	المؤهل العلمي
%57.95	جامعي أو ما يعادله	
%8.20	ماجستير	
%31.30	أعزب	الحالة الاجتماعية
%60.00	متزوج	
%7.20	مطلق	
%1.50	أرمل	
%9.70	من سنة إلى أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
%28.20	من 10 إلى أقل من 20 عاماً	
%13.30	من 20 إلى أقل من 30 عاماً	
%22.60	من 30 إلى أقل من 40 عاماً	
%26.20	من 40 عاماً فما فوق	



يوضح هذا الشكل المحور الاول المتعلق بنسب الباحثين حسب خصائصهم الديمغرافية.

## المحور الثاني:

### التنظيم والأنشطة بهدف تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

جدول رقم(6) يوضح معدل استخدام استراتيجيات العمل في تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية.

ت	درجة الاستخدام	الدرجة	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	إستراتيجيات التنظيم	البدائل	دائماً	أحياناً	نادراً			
2	التحديد والفصل بين الوظائف	العدد	107	57	31	2.3897	0.74743	0.7965
		النسبة	54.9	29.2	15.9			
3	التعرف إلى الظروف المحيطة بالعمل	العدد	97	69	29	2.3487	0.72612	0.7829
		النسبة	49.7	35.4	14.9			
4	الاعتماد على موظفين ذوي مؤهلات ومهارات	العدد	82	73	40	2.2154	0.76304	0.7384
		النسبة	42.1	37.4	20.5			
5	تحديد الأفراد الذين يتحملون مسؤولية صنع القرار	العدد	68	94	33	2.1795	0.69874	0.7265
		النسبة	34.9	48.2	16.9			
6	وضع حدود فاصلة في تقسيم العمل	العدد	59	109	27	2.1679	0.6181	0.7226
		النسبة	30.3	55.9	13.8			
7	توافق حجم العمل	العدد	68	91	36	2.1641	0.71345	0.7213
		النسبة	34.9	46.7	18.4			
8	تحديد المهمة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها	العدد	49	112	34	2.0787	0.72612	0.6929
		النسبة	25.1	57.4	17.4			

تم التعامل مع كل فئة في هذا الجدول على أساس جدول مستقل بذاته.

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق باستخدام المعاملات الإحصائية باستخدام استراتيجيات

العمل في تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية حيث

جاءت في المرتبة الأولى أهمية استراتيجية (التحديد والفصل بين الوظائف) بمعدل استخدام دائماً

بلغ 54.9 وأحياناً 29.2 ونادراً 15.9 ومتوسط حسابي بلغ 2.38 ووزن نسبي 0.79 وجاءت إستراتيجية (التعرف إلى الظروف المحيطة بالعمل) في المرتبة الثانية بقيمة استخدام دائماً 49.7 وأحياناً 35.4 ونادراً 14.9 ومتوسط حسابي قيمته 2.34، وقيمة ووزن النسبي 0.78 وجاءت في مرتبة الأهمية الثالثة إستراتيجية (الاعتماد على موظفين ذوي المؤهلات والمهارات) بمقدار استخدام دائماً 42.1 وأحياناً 37.4 ونادراً 20.5، ومتوسط حسابي مقداره 2.21 ومقدار الوزن النسبي 0.73، وويليه جاءت إستراتيجية (تحديد الأفراد الذين يتحملون مسؤولية صنع القرار) بقيمة استخدام دائماً 34.9 وأحياناً 48.2 ونادراً 16.9 ومتوسط حسابي قيمته 2.17 ووزن نسبي قيمته 0.72 وفي مرتبة الأهمية الخامسة جاءت إستراتيجية (تحديد الافراد اللذين يتحملون مسؤولية صنع القرار) باستخدام دائماً (34.9) واحيانا (48.2) ونادرا(16.9) ومتوسط حسابي قيمته (2.17) ووزن نسبي (0.72)، وفي مرتبة الأهمية السادسة جاءت إستراتيجية (وضع حدود فاصلة في التقسيم الإداري) باستخدام دائماً بلغ 2.16 ووزن نسبي 0.72 وجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة إستراتيجية (توافق حجم العمل) بمعدل استخدام دائماً 34.8 وأحياناً 46.6 ونادراً 18.6 ومتوسط حسابي بلغ 2.16 ووزن نسبي 0.72، وتحصلت على المرتبة الأخيرة إستراتيجية (تحديد المهمة الممنوحة للأفراد وأوجه ممارستها) بقيمة استخدام دائماً 25.1 وأحياناً 57.4 ونادراً 17.4 ومتوسط حسابي قيمته 2.07 ووزن نسبي 0.69.

نستنتج من النتائج السابقة أن إستراتيجيات التنظيم تحقق أداءً وظيفياً لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية الخدمية وبشكل يتناسب مع الأهداف المرجوة ، وذلك من خلال التركيز على إستراتيجيات تنظيم القائم على التخصص والقضاء على الازدواجية، وهذا يتوقف تماماً مع إستراتيجيات التنظيم المنفق عليها من قبل المتخصصين ومحددة في "تركيز التنظيم على التخصص، وذلك بتخصص كل وحدة إدارية فيها بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى وإن

كان متشابهاً مع مهام أخرى، حيث إن التنظيم الإداري يمتاز بالقضاء على الازدواجية المتمثلة بتدخل الأعمال المتشابهة ببعض، وبتقسيم العمل على أساس التخصص بما يحقق الكفاءة والاستفادة من وقت كل الطرفين بما يشجع على تحقيق التعاون بينهما.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مهدي حسين ازويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان، 1994، ص23

جدول رقم ( 7 ) يوضح مستوى الدعم لتنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية

ت	مستوى الدعم	الدرجة	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	مؤشرات الأداء المهني	البدائل	عالي	متوسط	ضعيف			
1	العمل على دعم الأعمال الوظيفية	العدد	104	73	18	2.4410	0.6583	0.8136
		النسبة	53.4	37.4	9.2			
2	دعم وإنجاز الأعمال في وقتها	العدد	79	80	36	2.2205	0.73750	0.7401
		النسبة	40.5	41.0	18.5			
3	دعم تحمل المسؤولية المهنية	العدد	62	104	29	2.1692	0.66354	0.7230
		النسبة	31.8	53.3	14.9			
4	دعم الالتزام المهني	العدد	64	100	31	2.1692	0.67890	0.7230
		النسبة	32.8	51.3	15.9			
5	المساهمة في التكاليف	العدد	62	97	36	2.1333	0.69806	0.7111
		النسبة	31.8	49.7	18.5			
6	المساهمة في تخطيط الأعمال	العدد	56	106	33	2.1179	0.66692	0.7059
		النسبة	28.7	54.4	16.9			
7	تقديم الآراء والمقترحات التي تمتاز بالقبول	العدد	54	104	37	2.0872	0.679	0.6957
		النسبة	27.7	53.3	19.0			
8	تقديم الاحتياجات لتنفيذ الأوامر بدقة	العدد	64	82	49	2.0769	0.75929	0.6923
		النسبة	32.8	42.1	25.1			

تم التعامل مع كل فئة في هذا الجدول على أساس جدول مستقل بذاته.

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق وباستخدام المعاملات الإحصائية إلى مستوى دعم تنظيم

الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية، حيث جاءت في مرتبة

الأهمية الأولى) العمل على دعم الأعمال الوظيفية بمعدل عالي بلغ 53.3 ومتوسط 37.4 وضعيف 9.2 ومقدار المتوسط الحسابي 2.44 ووزن نسبي 0.81، ويليه جاء (دعم إنجاز الأعمال في توقيتها) بمقدار عالي 40.5 ومتوسط حسابي 41.0 وضعيف 18.5 ومتوسط حسابي 2.44 ووزن نسبي 0.74، وجاء في الأهمية الثالثة (دعم بتحمل المسؤولية المهنية) بمعدل عالي بلغ 31.8 ومتوسط 53.3 وضعيف 14.9 ومتوسط حسابي مقداره 2.16 ووزن نسبي 0.72، وتحصلت على مرتبة الأهمية الرابعة (دعم الالتزام الوظيفي) بمقدار عالي 32.8 ومتوسط 51.3 وضعيف 15.9 ومتوسط حسابي مقداره 2.16 ومقدار الوزن النسبي 0.72، وجاءت في المرتبة الخامسة أهمية (المساهمة في التكيف) بمعدل عالي بلغ 31.8 ومتوسط 49.7 وضعيف 18.5 ومتوسط حسابي بلغ 2.13 ووزن نسبي 0.71، وفي المرتبة السادسة جاءت أهمية (المساهمة في تخطيط الأعمال) بقيمة عالي 28.7 ومتوسط 54.4، وضعيف 16.9، ومتوسط حسابي بلغ 2.11، ووزن نسبي 0.70، وجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة (تقسيم الآراء والمقترحات التي تمتاز بالقبول) بمعدل عالي بلغ 27.7 ومتوسط حسابي 53.3 وضعيف 19.0 ومتوسط حسابي 2.08 ومعدل الوزن النسبي بلغ 0.69، وجاءت في مرتبة الأهمية الأخيرة (تقديم الاحتياجات لتنفيذ الأوامر بدقة) عالي قيمته 32.8 ومتوسط 42.1 وضعيف 25.1 ومتوسط حسابي قيمته 2.07 ووزن نسبي 0.69.

نستخلص من النتائج السابقة أن دعم عملية تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية الخدمية يؤدي إلى إنجاز المهام بحرفية تنظيمية تتناسب مع الأهداف المرجوة، وهذا يتفق مع رأي الأكاديمي محمد مختار الذي قال: (إن التنظيم هو التوظيف الأمثل

للإمكانيات؛ لأنه يحد من إهدار الطاقات البشرية والمادية للمؤسسات، وكذلك توضيح أهداف الوحدات الإدارية ورسم مهامها وتحديد طرق أداء عملها)<sup>2</sup>

جدول رقم ( 8 ) يوضح فائدة تحقيق أهداف التنظيم في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	1	2	3	الدرجة	درجة الفائدة	
			فائدة ضعيفة	فائدة متوسطة	فائدة عالية	البداية	أهداف التنظيم	ت
0.7726	0.7117	2.3179	28	77	90	العدد	تحقيق التوازن الإداري والتنظيمي من خلال الأداء الوظيفي	1
			14.4	39.5	46.2	النسبة		
0.7555	0.6346	2.2667	20	103	72	العدد	الاستفادة من المهارات الذاتية والتنظيمية	2
			10.3	52.8	36.9	النسبة		
0.7555	0.6906	2.2667	22	60	113	العدد	الالتزام الوظيفي بالنظم المعمول بها	3
			11.3	30.8	57.9	النسبة		
0.7350	0.7523	2.2051	39	77	79	العدد	العمل على التكامل الوظيفي للأداء	4
			20.0	39.5	40.5	النسبة		
0.7282	0.7843	2.1846	45	69	81	العدد	تحقيق المرونة الوظيفية التي تساعد على دافعية إنجاز المهام	5
			23.1	35.4	41.5	النسبة		

تم التعامل مع كل فئة في هذا الجدول على أساس جدول مستقل بذاته.

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق باستخدام المعاملات الإحصائية إلى الفائدة التي يحققها التنظيم في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية، حيث جاء في المرتبة الأولى ( تحقيق التوازن الإداري والتنظيمي من خلال الأداء الوظيفي) بمعدل فائدة قوية

<sup>2</sup>محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة العامة، ط1، جامعة قاريونس، 1991، ص111

بلغ 46.2 ومتوسطة 39.5 وضعيفة 14.4 ومتوسط حسابي بلغ 2.31 ووزن نسبي 0.77، وجاءت في المرتبة الثانية ( الاستفادة من المهارات الذاتية والتنظيمية) بقيمة فائدة قوية 36.9 ومتوسطة 52.8 وضعيفة 10.3 ومتوسط حسابي قيمته 2.16 ووزن نسبي 0.75 ويليها جاء (الالتزام الوظيفي بالنظم المعمول بها ) بمعدل فائدة قوية بلغ 57.9 ومتوسطة 30.8 وضعيفة 11.3 ومتوسط حسابي بلغ 2.16 ووزن نسبي 0.75 ،، وجاءت في مرتبة الأهمية ما قبل الأخيرة فائدة (العمل على التكامل الوظيفي للاداء) بمعدل فائدة قوية 40.5، وفائده متوسطة 39.5، وضعيفه 20.0، ومتوسط حسابي 2.20، ووزن نسبي 0.73، وجاءت في مرتبة الأهمية الأخيرة فائدة (تحقيق المرونة الوظيفية التي تساعد على دافعية إنجاز المهام) بمقدار فائدة قوية 41.5 ومتوسطة 35.4 وضعيفة 23.1 ومتوسط حسابي مقداره 2.18 ووزن نسبي 0.72.

تدل النتائج السابقة على أن التنظيم الإداري المستخدم في المؤسسات الحكومية الخدمية يحقق فوائد لممارسي العلاقات العامة بوجه خاص وعاملي المؤسسات الحكومية الخدمية بوجه عام ويؤثر في أدائهم الوظيفي، حيث نجد أنه من الضروري الالتزام بالتنظيم الإداري للتغلب على المشكلات التي تواجه الأداء الوظيفي والدليل على ذلك ما جاء في الإطار المعرفي لفوائد التنظيم بشكل عام والتي تتحدد بأنه ( العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية في الوقت نفسه مركباً متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل كيان كلي).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، ط1، ص297

جدول رقم (9) يوضح أهمية العوامل المشتركة في لتنظيم و تطوير الأداء المهني لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	1	2	3	الدرجة	درجة الأهمية	
			أهمية ضعيفة	أهمية متوسطة	أهمية كبيرة	البدائل	أهمية التنظيم	
0.8188	0.6974	2.4564	23	60	112	العدد	1 تنظيم دورات تدريبية في مجال الأداء المهني	
			11.8	30.8	57.4	النسبة		
0.80	0.63733	2.4000	16	85	94	العدد	2 الوقوف على المشكلات التي تعترض الأداء المهني	
			8.2	43.6	48.2	النسبة		
0.7829	0.6897	2.3487	24	79	92	العدد	3 تبادل الأعمال المتعلقة بالأداء المهني	
			12.3	40.5	47.2	النسبة		
0.7743	0.6759	2.3231	23	86	86	العدد	4 المحافظة على الوقت من أجل الإنجاز في الزمن المحدد	
			11.8	44.1	44.1	النسبة		
0.7726	0.6181	2.3179	16	101	78	العدد	5 الاعتماد على الوسائل الاتصالية في تحقيق الهدف	
			8.2	51.8	40.0	النسبة		
0.7572	0.70563	2.2718	29	84	82	العدد	6 التواصل المتبادل مع كافة الإدارات	
			14.9	43.1	42.1	النسبة		
0.7521	0.61418	2.2564	18	109	68	العدد	7 جدولة المهام وكيفية أدائها	
			9.2	55.9	34.9	النسبة		

تم التعامل مع كل فئة في الجدول على أساس جدول مستقل بذاته.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق باستخدام المعاملات الإحصائية العلاقة بين تنظيم متطلبات الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية الخدمية، حيث جاءت في مرتبة الأهمية الأولى تنظيم مطلب (تنظيم دورات تدريبية في مجال الأداء المهني) بدرجة علاقة قوية بلغت (75.2) ومتوسطة (30.8) وضعيفة (11.8) وبلغ المتوسط الحسابي (2.45) ووزن نسبي (0.81)، وجاء في المرتبة الثانية تنظيم مطلب (الوقوف على المشكلات التي تعترض الأداء الوظيفي) بمقدار علاقة قوية 48.2 ومتوسطة (43.6) وضعيفة (8.2) ومتوسط حسابي (2.40)

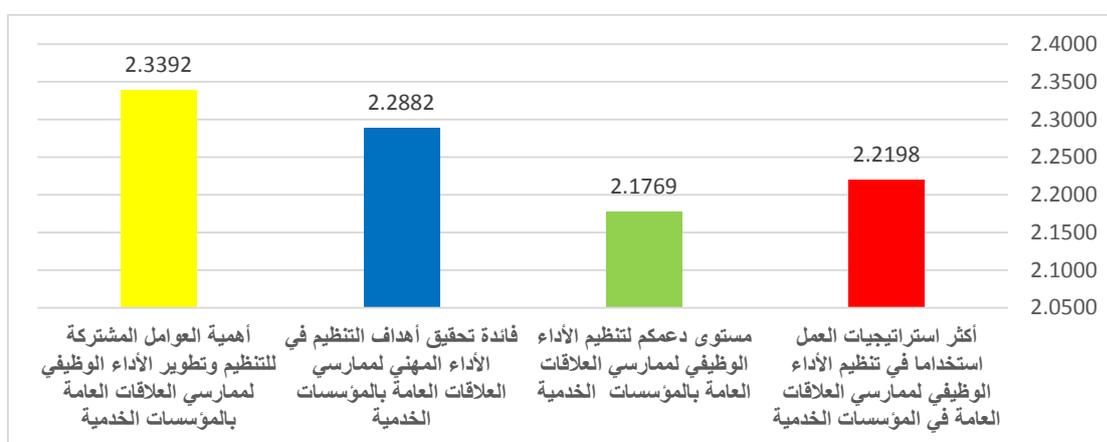
ووزن نسبي (0.80)، ويليها جاءت أهمية تنظيم مطلب (تبادل الأعمال المتعلقة بالأداء الوظيفي) بعلاقة قوية بلغت (47.2) ومتوسطة (40.5) وضعيفة 12.3 ومتوسط حسابي (2.34) ووزن نسبي (0.78)، وجاء في المرتبة الرابعة تنظيم مطلب (المحافظة على الوقت من أجل الإنجاز في الزمن المحدد) بمقدار علاقة قوية 44.1، ومتوسطه (44.1)، وضعيفة (11.8) ومتوسط حسابي (2.32) ووزن نسبي (0.77)، ويليها جاء تنظيم مطلب (الاعتماد على الوسائل الاتصالية في تحقيق الهدف) بقيمة علاقة قوية (40.0) ومتوسطة (51.8) وضعيفة (8.2) ومتوسط حسابي (2.31) ووزن نسبي (0.77)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاء تنظيم مطلب (التواصل المتبادل مع كافة الإدارات) بمقدار علاقة قوية (42.1) ومتوسطة (43.1) وضعيفة (14.9) ومتوسط حسابي (2.27) ووزن نسبي (0.75)، وجاء في المرتبة الأخيرة تنظيم مطلب (جدولة المهام وكيفية أدائها) بمقدار علاقة قوية (34.9) ومتوسطة (55.9) وضعيفة (9.2) ومتوسط حسابي (2.25) ووزن نسبي (0.75).

نستنتج من النتائج السابقة الارتباط بين تنظيم مطلب الأعمال بالمؤسسات الحكومية الخدمية وبين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، حيث نجد أنه من الضروري أن يتم تنظيم متطلبات العمل بحيث يمكن تقييم ممارسي العلاقات العامة، وهذا من اختصاص التنظيم والدليل على ذلك ما جاء في الإطار المعرفي لأهداف التنظيم بشكل عام، والتي تتحدد في (رسم التنظيم الإداري للأدوار وتحديد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمستويات كما أنه يقوم بمساعدة المرؤوسين في المؤسسة على إعداد الخطط والبرامج التدريبية المطلوبة للرفع من كفاءة العاملين فيه)<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 24. 25.

Descriptive Statistics	
Mean	
2.2198	أكثر استراتيجيات العمل استخداما في تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية
2.1769	مستوى دعمكم لتنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية
2.2882	فائدة تحقيق أهداف التنظيم في الأداء المهني لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية
2.3392	أهمية العوامل المشتركة للتنظيم وتطوير الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية



هذا الشكل يوضح المتوسط الحسابي الإجمالي محور أنشطة التنظيم وأهدافه لتحسين الاداء

الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المدرين).

## المحور الثالث: دور التنظيم و فعاليته في تحسين أداء ممارسي العلاقات العامة

### جدول رقم (10) يوضح دور فوائد التنظيم في تطوير الأداء الوظيفي

ت	الدور	الدرجة	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	فوائد التنظيم	البدائل	عالية	متوسطة	ضعيفة			
1	تحديد المسؤولية الممنوحة للأفراد وتنفيذها	العدد	109	68	18	2.466	0.660	0.822
		النسبة	55.9	34.9	9.2			
2	تقسيم العمل وفق مبدأ التخصص	العدد	87	76	32	2.285	0.733	0.7616
		النسبة	44.6	39.0	16.4			
3	القضاء على الازدواجية	العدد	71	94	30	2.210	0.690	0.7366
		النسبة	36.4	48.2	15.4			
4	تفصيل الاتصالات ما يحقق نقل القرارات ويكل سهولة	العدد	64	103	28	2.184	0.663	0.728
		النسبة	32.8	52.8	14.4			
5	الالتزام بشروط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة	العدد	67	91	23	2.153	0.715	0.717
		النسبة	34.4	46.6	19.0			
5	توضيح العلاقات الإدارية بين الأفراد	العدد	52	120	23	2.148	0.603	0.716
		النسبة	26.7	61.5	11.8			
6	منح المؤسسة هوية واضحة	العدد	63	95	37	2.133	0.705	0.711
		النسبة	32.3	48.7	19.0			
7	خلق توازن بين سياسات المؤسسة من جانب واحتياجاتها من جانب آخر	العدد	48	103	44	2.020	0.683	0.6733
		النسبة	24.6	52.8	22.6			

تظهر البيانات الواردة في الجدول السابق باستخدام المعاملات الإحصائية عن دور فوائد التنظيم

في تطوير الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية، حيث

جاءت في مرتبة الأهمية الأولى لفوائد التنظيم (تحديد المسؤولية الممنوحة للأفراد وتنفيذها) بمعدل

عالي بلغ (55.9) ومتوسط بلغ (34.9) وضعيف (9.2) ومتوسط حسابي بلغ (2.46) ووزن

نسبي (0.82) ويليه فائدة (تقسيم العمل وفق مبدأ التخصص) بمقدار عالي بلغ (44.6) ومتوسط

(39.0) وضعيف (16.4) ومتوسط حسابي بلغ (2.28) ووزن نسبي (0.76)، وجاءت في مرتبة

الأهمية الثالثة فائدة ( القضاء على الازدواجية) بمعدل عالي بلغ (36.4) ومتوسط (39.0) وضعيف (16.4) ومتوسط حسابي بلغ(2.21) ووزن نسبي (0.738)، وجاءت في المرتبة الرابعة أهمية فائدة ( تفصيل الاتصالات بما يتحقق نقل القرارات وبكل سهولة) بمقدار عالي (32.8) ومتوسط (52.8) وضعيف (14.4) ومتوسط حسابي مقداره (2.18) ووزن نسبي (0.72)، وجاءت في مرتبة الأهمية الخامسة (الالتزام بشروط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة) بمعدل عالي (34.4) ومتوسط (46.7) وضعيف (19.0) ومتوسط حسابي(2.15) ووزن نسبي (0.71)، وجاءت في مرتبة الأهمية السادسة فائدة( توضيح العلاقات الإدارية بين الأفراد) بمقدار عالي (26.7) ومتوسط (61.5) وضعيف(11.8) ومتوسط حسابي مقداره(2.14) ووزن نسبي (0.71)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت فائدة (منح المؤسسة هوية واضحة) بمقدار عالي بلغ (23.3) ومتوسط (48.7) وضعيف (19.0) ومتوسط حسابي مقداره (2.13) ووزن نسبي (71.0)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فائدة (خلق توازن بين سياسات المؤسسة من جانب واحتياجاتها من جانب آخر) بمعدل عالي (24.6) ومتوسط (52.8) وضعيف (22.6) ومتوسط حسابي (2.02) ووزن نسبي (0.67)

نستخلص من النتائج السابقة بأن للتنظيم فوائد ساعدت على الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية وعلى وجه الخصوص ولكل الممارسين بهذه المؤسسات عامة، وهذا يتفق تماماً مع فوائد التنظيم القائلة: ( تحديد السلطة والمسؤولية لممارسي العلاقات العامة وأوجه ممارستها بالإضافة إلى تجنب الفوضى والارتباك في العمل وتحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد نتيجة تصنيف العمل وتحديد واجبات الوظائف المختلفة وتوزيعها على

ممارسي العلاقات العامة داخل المؤسسات الحكومية للتنسيق بين الوظائف المختلفة والقضاء على

الازدواجية نتيجة لتوزيع الأعمال وتحديد الواجبات وتوجيهها إلى تحقيق الأهداف المشتركة)<sup>5</sup>

(التوظيف الأمثل للإمكانيات، فالتنظيم يحد من إهدار الطاقات البشرية والموارد المادية للمنظمة

من خلال التخصص وتوضيح أهداف الموارد البشرية للمنظمة وكذلك أهداف الوحدات الإدارية

ورسم مهامها وتحديد طرق أداء عملها)<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> شبل الغريب، سلامة حسن، رضا المليجي، ط1، الثقافة المدرسية، عمان، دار الفكر، 2005، ص28

<sup>6</sup> عبد الجليل آدم المنصوري، محود محمد المنصوري، أولويات الإدارة، ط1، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع،

مصراتة، 1989، ص8

جدول (11) يوضح الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي للممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدرجة			الدور	ت
			1	2	3		
			دور ضعيف	دور متوسط	دور عالي	البدائل	نظام الحوافز
0.8854	0.63400	2.6564	17	33	145	العدد	1 تشجيع المكافآت المادية على بذل مزيد من الجهد
			8.7	16.9	74.4	النسبة	
0.8393	0.64491	2.5179	16	62	117	العدد	2 تساهم المكافآت في تحقيق الأهداف المرجوة
			8.2	31.8	60.0	النسبة	
0.8102	0.66509	2.4308	19	73	103	العدد	3 تعمل المكافآت المادية على تحسين مردود الأداء المهني
			9.7	37.5	52.8	النسبة	
0.7948	0.65862	2.3846	19	82	94	العدد	4 تعمل المكافآت على المعنوية في تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي
			9.7	42.1	48.2	النسبة	
0.7692	0.71630	2.3077	29	77	89	العدد	5 تمنح العاملين الفرص للمشاركة في اتخاذ القرار
			14.9	39.5	45.6	النسبة	
0.7572	0.66811	2.2718	24	94	77	العدد	6 تتيح الحوافز المعنوية الفرصة لوضع الخطط المستقبلية داخل الاتصال التنظيمي
			12.3	48.2	39.5	النسبة	
0.7367	0.74051	2.2103	37	80	78	العدد	7 الحوافز المعنوية وفق أسس ومعايير وضوابط الاتصال التنظيمي
			19.0	41.0	40.0	النسبة	

تم التعامل مع كل فئه في هذا الجدول على أساس جدول مستقل بذاته.

يتضح لنا من البيانات الواردة في الجدول السابق باستخدام المعاملات الإحصائية تنظيم دور الحوافز في رفع مستوى الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية، حيث جاء في مرتبة الأهمية الأولى حافز (تشجيع المكافآت المادية في بذل المزيد من الجهد للحصول عليها) بدور عالي قيمته (74.5) ومتوسط (16.9) وضعيف (8.7) ومتوسط حسابي قيمته (2.65)، ووزن نسبي (0.88) حافز (تساهم المكافآت في تحقيق الأهداف المرجوة)

بدور عالى مقداره (60.0) ومتوسط (31.8) وضعيف (8.2) ومتوسط حسابي (2.51) ومقدار الوزن النسبي (0.839)، ويليه جاء حافز (تعمل المكافآت المادية على تحسين مردود الأداء الوظيفي) بدور عالى مقداره (52.8) ومتوسط (37.4) وضعيف (9.7) ومتوسط حسابي مقداره (2.43) ومقدار الوزن النسبي (0.81)، وجاء في المرتبة الرابعة للأهمية حافز (تعمل المكافآت المعنوية على تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي) بدور عالى بلغ (48.2) ومتوسط (42.1) وضعيف (9.7) ومتوسط حسابي بلغ (2.38) ووزن نسبي (0.79) وجاء في مرتبة الأهمية الخامسة حافز (تمنح العاملين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار) بدور عالى قيمته (45.6) ومتوسط (39.5) وضعيف (4.9) ومتوسط حسابي قيمته (45.6) وقيمته الوزن نسبي (0.76)، وتأتي في مرتبة الأهمية ما قبل الأخيرة (تتيح الحوافز المعنوية الفرصة لوضع الخطط المستقبلية داخل الاتصال التنظيمي) بدور عالى قيمته (39.5) ومتوسط (2.48) وضعيف (2.3) ومتوسط حسابي قيمته (2.27) ووزن نسبي قيمته (0.75)، وجاء في مرتبة الأهمية الأخيرة حافز (الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط الاتصال التنظيمي) بدور عالى مقداره (40.0) ومتوسط (41.0) وضعيف (19.0) ومتوسط حسابي مقداره (2.21) ومقدار الوزن النسبي (0.73).

نستخلص من النتائج السابقة بأن تنظيم دور الحوافز يؤدي إلى أداء وظيفي مميز لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية بشقيها المعنوي والمادي، ويؤكد ذلك قول المتخصصين في السلوك التنظيمي القائل (تتمتع المكافآت الوظيفية المادية والمعنوية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها مؤسسات الأعمال في تحسين الأداء وتعتبر عاملاً

مهماً في دفع العاملين للتمييز والتمايز وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهد  
لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة).<sup>7</sup>

---

(7) جيرالد جرنبيرج (إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ في الرياض،  
السعودية، 2005، ص 63

جدول رقم ( 12 ) يوضح المؤهلات الأكثر استخداماً في الأداء الوظيفي لممارس العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية

ت	درجة الاستخدام	الدرجة	1	2	3	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
أ	المؤهلات الشخصية	البدائل	استخدام دائماً	استخدام أحياناً	استخدام نادراً			
1	الاتزان في طرح التوجهات	العدد	93	83	19	2.4769	1.4864	0.8256
		النسبة	47.7	42.6	9.7			
2	الحماس الشخصي	العدد	107	70	18	2.4564	0.6595	0.8188
		النسبة	54.9	35.9	9.2			
3	المهارة الشخصية في التفكير بالآخرين	العدد	104	69	22	2.4205	0.6868	0.8068
		النسبة	53.3	35.4	11.3			
4	الموضوعية في معالجة الموضوعات المهنية	العدد	86	80	29	2.2923	0.7119	0.7641
		النسبة	44.1	41.0	14.9			
ب	المؤهلات المهنية							
1	القدرة على تحديد البدائل واختيار المناسب منها بواسطة اتخاذ القرارات المناسبة	العدد	92	86	17	2.3846	0.6427	0.7948
		النسبة	47.2	44.1	8.7			
2	القدرة على مواجهة الصعوبات والمرونة والافتتاع بأراء الآخرين	العدد	93	80	22	2.3641	0.6778	0.7880
		النسبة	47.7	41.0	11.3			
3	الالتزام بهيكلية العمل بواسطة توثيق وتحدي المعلومات	العدد	87	88	20	2.3436	0.6579	0.7812
		النسبة	44.6	45.1	10.3			
ج	المؤهلات الاتصالية							
1	قدرة الحصول على المعلومات اللازمة	العدد	48	84	27	2.2923	6973	0.7641
		النسبة	43.1	43.1	13.8			
2	الاستفادة من مهارة الاستماع بفاعلية القائم بالاتصال التي تواجه المناقشة	العدد	70	97	28	2.2154	6771	0.7384
		النسبة	35.9	49.7	14.4			
3	القدرة على تقديم حلول مهنية لصعوبات التعامل المهني مع المفاهيم	العدد	72	83	40	2.1641	7417	0.7213
		النسبة	36.9	42.6	20.5			

تم التعامل مع كل فئة في هذا الجدول على أساس جدول مستقل بذاته.

تبين البيانات الواردة في الجدول السابق باستخدام المعاملات الإحصائية المؤهلات الأكثر استخداماً في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية، حيث جاء في مرتبة الأهمية الأولى (الاتزان في طرح التوجهات) بمعدل دائماً (47.7) وأحياناً (42.6) ونادراً (9.7) ومتوسط حسابي بلغ (2.47) ووزن نسبي (0.82)، ثم جاء في المرتبة الثانية مؤهل (الحماس الشخصي) بقيمة دائماً (54.9) وأحياناً (35.9) ونادراً (9.2) وقيمة المتوسط الحسابي (2.42) ووزن نسبي قيمته (0.81)، يليها جاءت (المهارة الشخصية في التفكير بالآخرين) بمعدل دائماً (53.3) وأحياناً (35.4) ونادراً (11.3) ومتوسط حسابي (2.42) ووزن نسبي بلغ (0.80)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مؤهل (الموضوعية في معالجة الموضوعات المهنية) بمعدل دائماً (44.4) وأحياناً (41.0) ونادراً (14.9) ومتوسط حسابي بلغ (2.29) ووزن نسبي (0.76).

كما جاء ترتيب المؤهلات المهنية كالاتي: جاء في مرتبة الأهمية الأولى (القدرة على تحديد البدائل واختيار المناسب منها بواسطة اتخاذ القرارات المناسبة) بقيمة دائماً (47.2) وأحياناً (44.1) ونادراً (8.7) ومتوسط حسابي قيمته (2.38) ووزن نسبي (0.78)، وجاء في المرتبة ما قبل الأخيرة (القدرة على مواجهة الصعوبات والمرونة والافتتاح بآراء الآخرين) بمقدار دائماً (46.4) وأحياناً (41.0) ونادراً (11.3) ومتوسط حسابي مقداره (2.36) ومقدار الوزن النسبي (0.78)، وجاء في المرتبة الأخيرة (الالتزام بهيكلية العمل بواسطة توثيق وتحديث المعلومات) بمعدل دائماً (44.6) وأحياناً (45.1) ونادراً (10.3) ومتوسط حسابي بلغ (2.34) ووزن نسبي (0.78)، وحصلت على الأهمية الأولى للمؤهلات الاتصالية (قدرة الحصول على المعلومات اللازمة) بمعدل دائماً (43.1) وأحياناً (43.1) ونادراً (13.8) وبمتوسط حسابي (2.29) ووزن نسبي بلغ (0.76)، وجاءت في مرتبة الأهمية ما قبل الأخيرة (الاستفادة من مهارة الاستماع بما يمكن تعديل القائم بالاتصال التي تواجه المناقشة) بمعدل دائماً (70) وأحياناً (97) ونادراً (28) ومتوسط حسابي بلغ (2.2154).

ووزن نسبي مقداره (0.73)، وجاء في المرتبة الأخيرة (القدرة على تقديم الحلول المهنية لصعوبات التعامل الوظيفي) بقيمة دائما (36.9) وأحيانا (42.6) ونادرا (20.5) وبمتوسط حسابي (2.16) وقيمة الوزن النسبي (0.72).

تدل النتائج على أن مجموعة مؤهلات ممارسي العلاقات العامة تمكنهم من أداء وظيفي يقوم بالتنظيم في مختلف أعمالهم وهذا يتفق مع معظمهم (إن نجاح الأداء الوظيفي يتطلب اعتماد الكفاءات المناسبة للمؤهلات التي تتفق مع متطلبات هذه الأعمال)<sup>(8)</sup>

---

(8) هيثم هاشم، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، كلية التجارة، جامعة دمشق 1975، ص72

جدول رقم ( 13 ) يوضح فاعلية أساليب التنظيم في الأداء المهني لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات

الحكومية الخدمية

ت	درجة الفاعلية	الدرجة	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	الأساليب	البدائل	فاعلية عالية	فاعلية متوسطة	فاعلية ضعيفة			
1	أساليب مبنية على الإجراءات الإدارية المنصوص عليها	العدد	111	66	18	2.4769	0.66055	0.8256
		النسبة	56.9	32.9	10.2			
2	أساليب تتناسب مع إمكانيات ومهارات الأشخاص	العدد	80	80	35	2.2308	0.7343	0.7436
		النسبة	41.0	41.0	18.0			
3	أساليب تتناسب مع مستويات الاتصال التنظيمي	العدد	64	93	38	0.1333	0.7126	0.7111
		النسبة	32.8	47.7	19.5			
4	أساليب تقوم على نماذج معتمدة للاتصال التنظيمي	العدد	55	109	31	2.1231	0.6542	0.7077
		النسبة	28.2	55.9	15.9			

تم التعامل مع كل فئة في هذا الجدول على أساس جدول مستقل بذاته

تكشف البيانات الواردة في الجدول السابق باستخدام المعاملات الإحصائية من فاعلية أساليب تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية، حيث جاءت في مرتبة الأهمية الأولى (أساليب مبنية على الإجراءات الإدارية المنصوص عليها) بمعدل فاعلية عالية (56.9) ومتوسطة (32.9) وضعيفة (10.2) ومتوسط حسابي بلغ (2.47) ووزن نسبي (0.82)، وجاءت في مرتبة الأهمية الثانية (أساليب تتناسب مع إمكانيات ومهارات الأشخاص) بمقدار فاعلية عالية (41.0)، ومتوسطة (41.0) وضعيفة (17.9) ومتوسط حسابي مقداره (2.23) ووزن نسبي مقداره (0.74)، وجاء في مرتبة الأهمية ما قبل الأخيرة (أساليب تتناسب مع

مستويات الاتصال التنظيمي) بقيمة فاعلية عالية (32.8) ومتوسطة (47.7) وضعيفة (19.5) ومتوسط حسابي قيمته (2.13) وقيمة الوزن النسبي (0.71)، وحصل على مرتبة الأهمية الأخيرة (أساليب تقوم على النماذج المعتمدة للاتصال التنظيمي) بمقدار فاعلية عالية (28.2) ومتوسطة (55.9) وضعيفة (15.9) ومتوسط حسابي مقداره (2.13) ومقدار وزن نسبي (0.70).

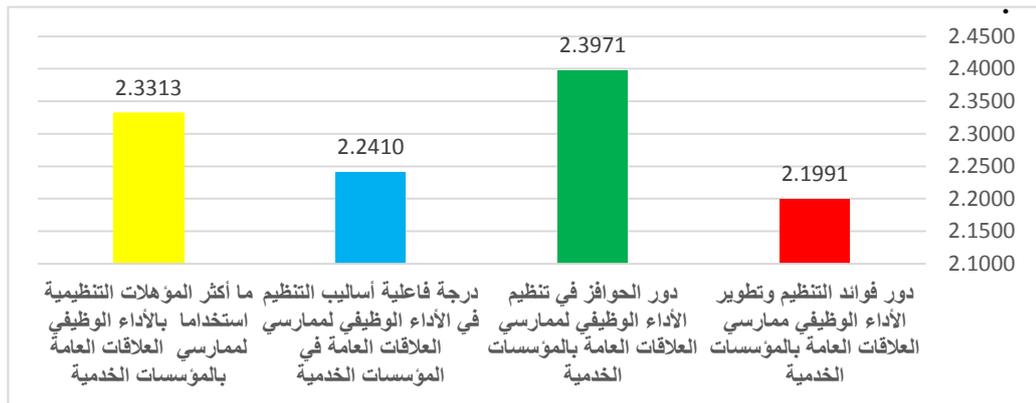
نستنتج من النتائج السابقة بأن للتنظيم أساليب إدارية مكنته من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية عامة وممارسي العلاقات العامة بوجه خاص.

وهذا يتفق مع رأي الأكاديمي محمد مختار الذي يقول إن (الأساليب العلمية للتنظيم هي التي تضمن تبسيط إجراءات العمل، وتحسين طرقه للحد من إهدار الوقت والجهد بمعنى أنه يصبح أكثر واقعية وحيوية كما تمكن الأساليب التنظيمية من توفر الوعي التنظيمي لدى الأفراد).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>محمد مختار عثمان، مبادئ الإدارة العامة، ط1 جامعة قاريونس، بنغازي 1991، ص112

Descriptive Statistics	
Mean	
2.1991	دور فوائد التنظيم وتطوير الأداء الوظيفي ممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية
2.3971	دور الحوافز في تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية
2.2410	درجة فاعلية أساليب التنظيم في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية
2.3313	ما أكثر المؤهلات التنظيمية استخداما بالأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية
Valid N (listwise)	



يوضح هذا الجدول إجمالي المتوسط الحسابي لدور التنظيم و فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي

للممارسين

## المحور الرابع : التنظيم وتأثيره على تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات

### العامة

جدول رقم ( 14 ) يوضح تأثير مستوى اختصاصات تنظيم العلاقات العامة في أدائها بالمؤسسات الحكومية الخدمية

ت	مستوى التأثير	الدرجة	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	اختصاصات التنظيم	البدائل	عالي	متوسط	ضعيف			
1	الإشراف على الاتصال الإداري	العدد	86	92	17	2.353	0.636	0.7843
		النسبة	44.1	47.2	8.7			
2	متابعة أداء العمل	العدد	83	93	19	2.328	0.646	0.776
		النسبة	42.6	47.7	9.7			
3	مراقبة سير العمل الاتصالي	العدد	76	96	23	2.271	0.660	0.757
		النسبة	38.9	49.3	11.8			
4	تصور أساليب أداء العمل	العدد	68	109	18	2.256	0.614	0.752
		النسبة	34.9	55.9	9.2			
5	الاستفادة من كل الإمكانيات في الأداء التنظيمي	العدد	68	94	33	2.179	0.698	0.7263
		النسبة	34.9	48.2	16.9			
6	إعداد نماذج لأداء التنظيم الإداري	العدد	64	98	33	2.143	0.703	0.7143
		النسبة	32.8	50.3	16.9			
7	الاهتمام بالاستشارات ذات الصلة بالاتصال التنظيمي وأداء العمل	العدد	64	93	38	2.133	0.712	0.706
		النسبة	32.8	47.7	19.5			

تم التعامل مع كل فئة في هذا الجدول على أساس جدول مستقل بذاته.

تكشف البيانات الواردة في الجدول السابق باستخدام المعاملات الإحصائية عن تأثير مستوى

اختصاصات تنظيم ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية على أدائهم

الوظيفي، حيث جاء في مرتبة الأهمية الأولى اختصاص (الإشراف على الاتصال الإداري) بمعدل

عالي بلغ (44.1) ومتوسط (47.2) وضعيف (8.7) وبلغ المتوسط الحسابي لهذا الاختصاص

(2.35) ووزن نسبي (0.71)، وفي المرتبة الثانية جاء تأثير تنظيم اختصاص (متابعة إشراف أداء العمل) بمقدار عالي بلغ (42.6) ومتوسط (74.7) وضعيف (9.7) ومقدار المتوسط الحسابي لهذا الاختصاص (2.32) ووزن نسبي (0.77)، ويليه جاء اختصاص (مراقبة سير العمل الاتصالي) بمعدل عالي (38.9) ومتوسط (49.3) وضعيف (11.8) ومتوسط حسابي (2.27) ووزن نسبي (0.75) وفي مرتبة الأهمية الرابعة جاء

اختصاص (تصور أساليب أداء العمل) بمقدار عالي (34.9) ومتوسط (55.9) وضعيف (9.2) ومقدار المتوسط الحسابي (2.25) ووزن نسبي مقداره (0.75)، وجاء في مرتبة الأهمية الخامسة اختصاص (الاستفادة من كل الإمكانيات في الأداء التنظيمي) بمعدل عالي (34.9) ومتوسط (48.2) وضعيف (16.9) ومتوسط حسابي (2.17) ووزن نسبي (0.72)، وفي مرتبة الأهمية ما قبل الأخيرة جاء اختصاص (إعداد نماذج أداء التنظيم الإداري) بمقدار عالي (32.8) ومتوسط (50.3) وضعيف (16.9) وبلغ المتوسط الحسابي (2.14) ومقدار الوزن النسبي (0.71)، وجاء في المرتبة الأخيرة اختصاص (الاهتمام بالاستشارات ذات صلة بالاتصال التنظيمي وأداء العمل) بمقدار عالي (32.8) ومتوسط (47.7) وضعيف (19.5) ومقدار المتوسط الحسابي (2.13) ووزن نسبي مقداره (0.70).

نستنتج من النتائج السابقة أن تأثير توزيع اختصاصات التنظيم لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية جاء بدرجة تأثير واضحة، حيث إنها عكست في ترتيبها بالنسب مفهوم الاتصال التنظيمي الصحيح ومهامه ووظائف لجميع العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية وعلى رأسهم ممارسي العلاقات العامة، وهذا يتفق مع وجهات النظر المصرفية والعملية التي تخص الاتصال التنظيمي فعلى سبيل الحصر أنه (عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة

المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات أما للتنسيق بين الأنشطة أو الأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشكلات والخلافات من خلال البرامج المسبقة التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم بشكل عام<sup>(10)</sup>

---

(10) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص124.

جدول رقم ( 15 ) يوضح درجة تأثير الجوانب الإنسانية والاجتماعية على تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي

العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية

ت	درجة التأثير	الدرجة	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التأثير	
									عالية	متوسطة
1	العلاقات الإنسانية والاجتماعية تحقق الرخاء الوظيفي	العدد	87	85	23	2.3282	0.67730	0.7760	العدد	البدائل
		النسبة	44.6	43.6	11.8					
2	تساعد في فهم الأسباب التي دعت المرؤوس إلى التأخير في القيام بواجبه	العدد	84	90	21	2.3231	0.6605	0.7743	العدد	البدائل
		النسبة	43.1	46.2	10.8					
3	خلق جو من التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين	العدد	77	97	21	2.2872	0.64981	0.7624	العدد	البدائل
		النسبة	39.5	49.7	10.2					
4	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	العدد	84	83	28	2.2872	0.70315	0.7624	العدد	البدائل
		النسبة	43.1	42.6	14.4					
5	اتفاق الهيكل التنظيمي مع واقع القرارات	العدد	76	81	38	2.1949	0.74125	0.7316	العدد	البدائل
		النسبة	39.0	41.5	19.5					
6	توفير وسائل الراحة والترفيه للموظفين	العدد	60	100	35	2.1282	0.6878	0.7094	العدد	البدائل
		النسبة	30.8	51.3	17.9					
7	العدل في توزيع المسؤوليات والواجبات	العدد	60	100	35	2.0256	0.7627	0.6752	العدد	البدائل
		النسبة	30.8	51.3	17.9					

تم التعامل مع كل فئة في هذا الجدول على أساس جدول مستقل بذاته.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق باستخدام المعاملات الإحصائية تأثير الجوانب

الإنسانية والاجتماعية على تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات

الحكومية الخدمية، حيث جاءت في مرتبة الأهمية الأولى (العلاقات الإنسانية تحقق الرخاء

الوظيفي) بمعدل درجه عالية (44.6) ومتوسطة (43.6) وضعيفة (11.8) وبلغ المتوسط

الحسابي (2.32) ووزن نسبي (0.77)، وفي المرتبة الثانية جاءت (الأسباب التي دعت

المرؤوسين إلى التأخر في القيام بواجباتهم)) بمقدار درجة تأثير عالية

عالي بلغ (43.1) ومتوسط (46.2) وضعيف (10.8) ومتوسط الحسابي (2.32) ووزن نسبي (0.74)، ويليه جاء (خلق جو من التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين) بمعدل درجة تأثير عالية (39.5) ومتوسطة (49.7) وضعيفة (10.2) ومتوسط حسابي بلغ (2.28) ووزن نسبي (0.70)، وفي مرتبة الأهمية الرابعة ( وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) بمقدار درجة تأثير عالية (43.1) ومتوسطة (42.6) وضعيفة (14.4) ومتوسط حسابي بلغ (2.28) ووزن نسبي (0.76) وفي مرتبة الأهمية الخامسة (اتفاق الهيكل التنظيمي مع واقع الإدارات) بمعدل درجة تأثير عالية (39.0) ومتوسطة (41.5) وضعيفة (19.5) ومتوسط حسابي بلغ (2.19) ووزن نسبي (0.73)، وفي مرتبة الأهمية ما قبل الأخيرة جاء (توفير وسائل الراحة والترفيه للموظفين) بمقدار درجة تأثير عالية (30.8) ومتوسطة (51.3) وضعيفة (17.9) وبلغ المتوسط الحسابي (2.02) ومقدار الوزن النسبي (0.70)، وجاء في المرتبة الأخيرة اختصاص (العدل في توزيع المسؤوليات والواجبات) بمقدار درجة تأثير عالي (30.8) ومتوسطة (51.3) وضعيفة (17.9) ومقدار المتوسط الحسابي (2.02) ووزن نسبي مقداره (0.67).

نستنتج من النتائج السابقة أن تأثير الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية جاءت بدرجة تأثير واضحة؛ لأنها أوضحت قيمة مراعاة الجوانب الاجتماعية والإنسانية؛ لأنها تعمل على تهيئة جو عمل مناسب للعاملين ليتمكنوا من تحقيق نتائج إيجابية في مجال العمل، وهذا يتفق مع وجهة نظر الأكاديمي الذي يقول إن (مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية مهمة لنجاح الإدارة التي تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد، كما تعمل على إشباع حاجاتهم وتحسين أدائهم وتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة)<sup>11</sup>.

(11) عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، بيروت، الدار الجامعية، 1999، ص34.

جدول رقم ( 16 ) يوضح الالتزام بمتطلبات التنظيم بالأداء المهني لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات  
الخدمية

ت	درجة الالتزام	الدرجة	1	2	3	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	متطلبات التنظيم	البدايل	عالية	متوسطة	ضعيفة			
1	المحافظة على الاجتماعات الإدارية وتنظيمها	العدد	110	65	20	2.4615	0.67527	0.8205
		النسبة	56.4	33.3	10.3			
2	الالتزام بالمسؤولية المهنية في أداء الوظائف	العدد	86	88	21	2.3333	0.66322	0.7776
		النسبة	44.1	45.1	10.8			
3	العمل بمخطط وأدلة بالأداء المهني وتنظيمه	العدد	85	84	26	2.3026	0.69293	0.7675
		النسبة	43.6	43.1	13.3			
4	العمل وفق مستويات إدارية تنظيمية	العدد	71	110	14	2.2923	0.59352	0.7641
		النسبة	36.4	56.4	7.2			
5	الالتزام بمبدأ الإشراف والرقابة والأداء الوظيفي	العدد	69	86	40	2.1487	0.73459	0.7162
		النسبة	35.4	44.1	20.5			

تم التعامل مع كل فئة في هذا الجدول على أساس جدول مستقل بذاته.

تظهر البيانات الواردة في الجدول السابق باستخدام المعاملات الإحصائية ودرجة الالتزام بمتطلبات تنظيم للأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية، حيث جاء في مرتبة الأهمية الأولى (المحافظة على الاختصاصات الإدارية وتنظيمها) بمعدل درجة التزام عالية (56.4) ومتوسطة (33.3) وضعيفة (10.3) وبلغ المتوسط الحسابي (2.46) ووزن نسبي (0.82) وفي المرتبة الثانية جاء الالتزام بمطلب (أهمية الالتزام بالمسؤولية المهنية في الأداء الوظيفي) بمقدار درجة التزام عالية (44.1) ومتوسط (45.1)، وضعيفه (10.8)، ومتوسط حسابي (2.33) ووزن نسبي مقداره (0.77) ويليه جاء الالتزام بمطلب أهمية (العمل بمخطط

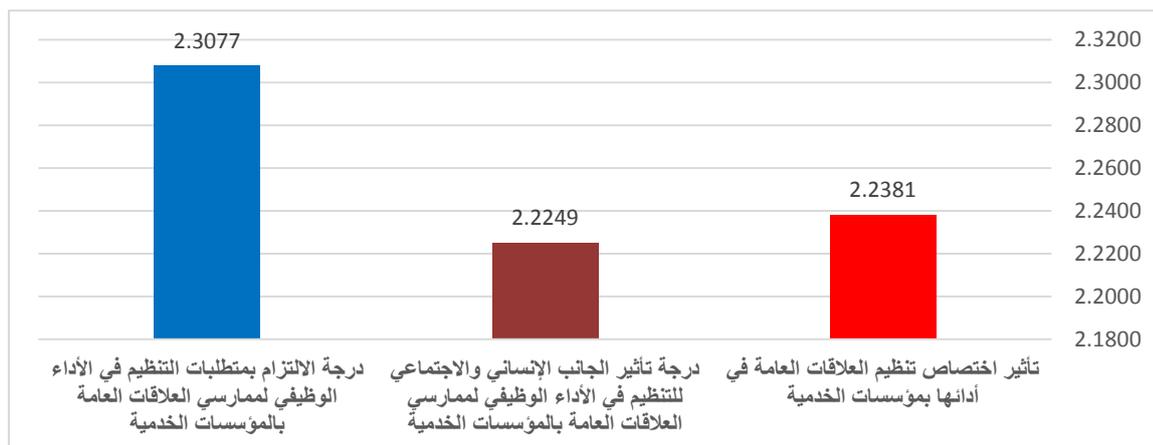
والأدلة بالأداء الوظيفي وتنظيمه) بمعدل درجة التزام عالية (43.6) ومتوسطة (43.1) وضعيفة (13.3) ومتوسط حسابي (2.30) ووزن نسبي (0.76)، وفي مرتبة الأهمية ما قبل الأخيرة جاء الالتزام بمطلب (أهمية العمل وفق مستويات إدارية تنظيمية واضحة) بمقدار درجة عالية (36.4) ومتوسطة (56.4) وضعيفة (7.2) وبلغ المتوسط الحسابي (2.29) ومقدار الوزن النسبي (0.76)، وجاء في المرتبة الأخيرة الالتزام بمطلب (الالتزام بمبدأ الإشراف والرقابة والأداء الوظيفي) بمقدار درجة التزام عالية (35.4) ومتوسطة (44.1) وضعيفة (20.5) ومقدار المتوسط الحسابي (2.14) ووزن نسبي مقداره (0.71).

ونستخلص من النتائج السابقة ضرورة وأهمية الالتزام بمطالب التنظيم في أداء ممارسي العلاقات العامة بناء على المؤشرات التي يقوم عليها التنظيم السليم، وذلك من أجل تحقيق نتائج إيجابية في الأداء الوظيفي وهذا الأمر يرتبط بشكل دقيق بخصوصيات التنظيم المتمثلة في الأهمية من حيث الهدف والمستوى والهيكل، ومن حيث الاختصاص وذلك ينعكس بشكل واضح في النص الآتي: "الالتزام بالأساليب المتطورة في أداء الأعمال ومتطلباتها بما يمكن من إنجاز المهام الوظيفية وفقاً لأهداف المؤسسة وتحقيق خدماتها، وكذلك توزيع إمكانيات المؤسسة بما يتناسب والقدرات المهنية لعامليها فيما يخص منح السلطات وتحديد المهام والواجبات"<sup>12</sup>

---

(12) صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص12

Descriptive Statistics	
Mean	
2.2381	تأثير اختصاص تنظيم العلاقات العامة في أدائها بمؤسسات الخدمية
2.2249	درجة تأثير الجانب الإنساني والاجتماعي للتنظيم في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية
2.3077	درجة الالتزام بمتطلبات التنظيم في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية
	Valid N (listwise)



يوضح هذا الشكل إجمالي متوسط الحسابي للمحور الرابع من حيث التنظيم وفاعليته، وتأثيراته على تحسين الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة.

## المحور الخامس : سلبيات ضعف تطبيق التنظيم وتأثيرها على تحسين الأداء

### الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

جدول رقم ( 17 ) يوضح تأثير المشكلات التنظيمية على أداء المهني لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية

ت	درجة التأثير	الدرجة	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	المشكلات التنظيمية	البدائل	تأثير كبير	تأثير متوسط	تأثير ضعيف			
1	عدم فهم ضوابط الأداء المهني	العدد	106	64	25	2.4154	0.70840	0.8051
		النسبة	54.4	32.8	12.8			
2	عدم قدرة العاملين على فهم المهام	العدد	87	79	29	2.2974	0.71346	0.7658
		النسبة	44.6	40.5	14.9			
3	ضعف الاتصال التنظيمي وعدم قدرة على الاستيعاب المهام	العدد	79	82	34	2.2308	0.7272	0.7436
		النسبة	40.5	42.1	17.4			
4	عدم الالتزام بخطط الاتصال التنظيمي	العدد	68	93	34	2.1744	0.7037	0.7248
		النسبة	34.9	47.7	17.4			
5	ضعف كفاءة القائمين على الأداء والقائمين على الاتصال التنظيمي	العدد	70	89	36	2.1744	0.71822	0.7248
		النسبة	35.9	45.6	18.5			

يوضح تأثير المشكلات التنظيمية على أداء المهني لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية

يكشف لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (17) باستخدام المعاملات الإحصائية

من تأثير المشكلات التنظيمية على الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات

الحكومية الخدمية، حيث جاءت في مرتبة الأهمية الأولى مشكلة (عدم فهم ضوابط الأداء

الوظيفي) بمعدل تأثير بشكل كبير بلغ (54.4) ومتوسط (32.8) وضعيف (12.8) ومتوسط حسابي بلغ (2.41) ووزن نسبي (0.80)، وجاءت في مرتبة الأهمية الثانية مشكلة (عدم قدرة العاملين على فهم المهام) بقيمة تأثير بشكل كبير (44.6) ومتوسط (40.5) وضعيف (14.9) ومتوسط حسابي (2.29) ووزن نسبي قيمة (0.76) ويليهما مشكلة (ضعف الاتصال التنظيمي وعدم القدرة على استيعاب المهام) بمعدل تأثير بشكل كبير (40.5) وتأثير بشكل متوسط (42.1) وتأثير بشكل ضعيف (17.4) ومتوسط حسابي بلغ (2.23) وبلغ الوزن النسبي (0.74)، وجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة (عدم الالتزام بخطوط الاتصال التنظيمي) بقيمة تأثير بشكل كبير (34.9) ومتوسط (47.7) وضعيف (17.4) ومتوسط حسابي قيمته (2.17) وقيمة الوزن النسبي (0.72)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت مشكلة (ضعف كفاءة القائمين على الأداء والقائمين على الاتصال التنظيمي) بمقدار تأثير كبير (35.9) ومتوسط (45.6) وضعيف (18.5) ومقدار المتوسط الحسابي (2.17) ووزن نسبي مقداره (0.72) .

نستخلص من النتائج السابقة بأن عدم تطبيق التنظيم يؤثر على الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية خاصة ولكل الممارسين في هذه المؤسسات عامة، وهذا يتفق مع النتيجة التي توصلت إليها الباحثة مكله الأسطل " في دراستها حيث أوضحت عدم وجود دليل تنظيمي واضح لتوضيح الواجبات، بالإضافة إلى عدم التعاون بين مكونات المؤسسة المختلفة وقلة خبرة الإدارة العليا في المؤسسة لعمليتي الوصف والتنظيم الإداري، وهذا يعتبر من السلبيات المصاحبة لعملية الوصف الوظيفي داخل هذه المؤسسة" (13)

---

(12) مكلة محمد الأسطل، مدى فاعلية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري، دراسة تطبيقية على موظفي المجلس الشرعي، قطاع غزة ورام الله، رسالة ماجستير غير منشورة، ص124.

جدول رقم ( 18 ) يوضح السلبيات الأكثر تأثيراً على تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية

ت	مستوى التأثير	الدرجة	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	السلبيات	البدايل	تأثير كبير	تأثير متوسط	تأثير ضعيف			
1	عدم تحديد معايير مناسبة للسمات المهنية	العدد	109	60	26	2.4256	0.71678	0.8085
		النسبة	55.9	30.8	13.3			
2	عدم الاهتمام بالدورات التدريبية	العدد	89	82	24	2.3333	0.68614	0.7777
		النسبة	45.6	42.1	12.3			
3	عدم الالتزام بالأخلاقيات المهنية	العدد	89	82	24	2.3333	0.68614	0.7777
		النسبة	45.6	42.1	12.3			
4	عدم الاهتمام بالخلفية العلمية	العدد	75	93	27	2.2462	0.68181	0.7487
		النسبة	38.5	47.7	13.8			
5	ضعف المشاركة في صنع القرار	العدد	84	74	37	2.2410	0.75188	0.747
		النسبة	43.1	37.9	19.0			
6	عدم الالتزام بالضوابط القانونية	العدد	76	88	31	2.2308	0.70570	0.7436
		النسبة	39.0	45.1	15.9			
7	عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرات الأداء المهني للعاملين في إطار التنظيم	العدد	71	97	27	2.2256	0.6737	0.7418
		النسبة	36.4	49.7	13.8			

تم التعامل مع كل فئة في هذا الجدول على أساس جدول مستقل بذاته.

تكشف البيانات الواردة في الجدول السابق باستخدام المعاملات الإحصائية عن السلبيات الأكثر تأثيراً على تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية حيث جاء في مرتبة الأهمية الأولى (عدم تحديد معايير مناسبة للسمات المهنية) بمعدل تأثير كبير

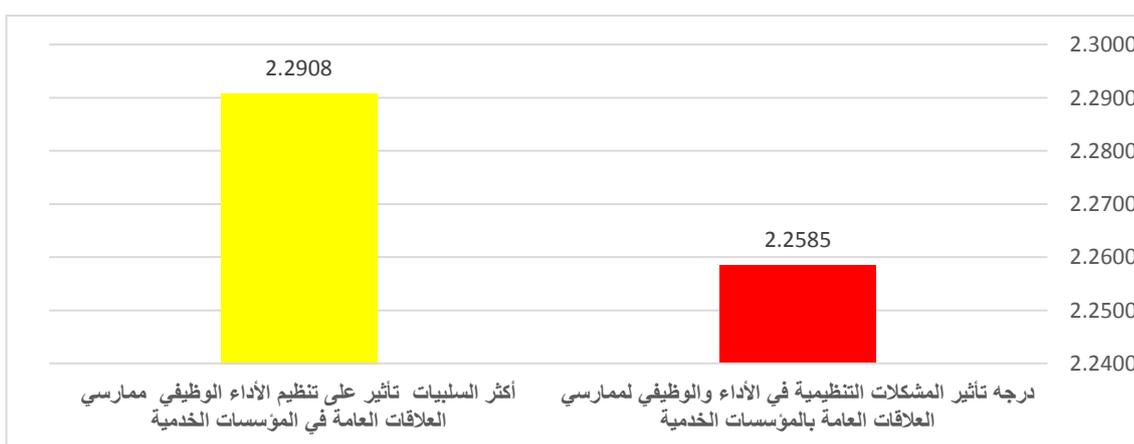
بلغ (55.9) ومتوسط (30.8) وضعيف (13.3) ومتوسط حسابي (2.42) ووزن نسبي (0.80) ويلييه جاءت سلبية (عدم الاهتمام بالدورات التدريبية) بمقدار تأثير كبير (45.6) ومتوسط (42.1) وضعيف (12.3) ومتوسط حسابي (2.33) ووزن نسبي (0.77)، وفي المرتبة الثالثة جاءت سلبية (عدم الالتزام بالأخلاقيات المهنية) بقيمة تأثير كبير (45.6) ومتوسط (42.1) وضعيف (12.3) ومتوسط حسابي (2.24) ووزن نسبي (0.74)، ثم سلبية (ضعف المشاركة في صنع القرار) بمقدار كبير (43.1) ومتوسط (37.9) وضعيف (19.0) ومتوسط حسابي (2.24) ووزن نسبي (0.74)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت سلبية (عدم الالتزام بالضوابط القانونية) بمعدل كبير (39.0) ومتوسط (45.1) وضعيف (25.9) ومتوسط حسابي (2.22) ووزن نسبي (0.74)، وجاءت في المرتبة الأخيرة سلبية (عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرات الأداء الوظيفي للعاملين في إطار التنظيم) بمقدار تأثير كبير (36.4) ومتوسط (49.7) وضعيف (13.8) ومتوسط حسابي (2.22) ووزن نسبي (0.74).

نستخلص من النتائج السابقة بأن غياب التنظيم يؤدي إلى سلبيات الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية حيث جاءت أكثر سلبيات التأثير في أدائهم الوظيفي وهي عدم تحديد المعايير المناسبة لسمات المهنية، وهذه النتيجة تتشابه تماماً مع النص النظري لسلبيات غياب التنظيم المتمثلة في الآتي: "قلة وجود لوائح وقوانين تنظم عملها وبالتالي عدم تحديد العلاقة التنظيمية يؤدي إلى قصور في تحديد قنوات الاتصال"<sup>14</sup>

---

(14) عبد الصمد الأغيري، الإدارة المدرسية، النظام التخطيطي والتنظيم المعاصر، ط1، الرياض، دار النهوض العربية للطباعة والنشر، 294، 2000.

Descriptive Statistics	
Mean	
2.2585	درجه تأثير المشكلات التنظيمية في الأداء والوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية
2.2908	أكثر السلبيات تأثير على تنظيم الأداء الوظيفي ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية
	Valid N (listwise)



هذا الشكل يوضح المتوسط الحسابي لإجمالي تساؤلات محور "سلبيات ضعف تطبيق التنظيم

وتأثيره على تحسين الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

## المحور السادس: مقومات التنظيم ونجاحه وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي

### لممارسي العلاقات العامة

جدول رقم ( 19 ) يوضح العلق ' بين الاتصال التنظيمي ومقومات الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

ت	مستوى العلاقة	الدرجة	1	2	3	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	مقومات الأداء	البدائل	علاقة قوية	علاقة متوسطة	علاقة ضعيفة			
1	وضوح ضوابط وشروط الأداء المهني وفقاً للاتصال التنظيمي	العدد	107	69	19	2.4513	0.6669	0.8171
		النسبة	54.9	35.4	9.7			
2	توفير الاحتياجات المادية والفنية اللازمة للاتصال التنظيمي	العدد	80	91	24	2.2872	0.6731	0.7624
		النسبة	41.0	46.7	12.3			
3	توفير الموارد البشرية ذات الاختصاص	العدد	73	98	24	2.2513	0.6607	0.7504
		النسبة	37.4	50.3	12.3			
4	البناء الهيكلي الصحيح والوصف الوظيفي للمهام	العدد	63	107	25	2.1949	0.6445	0.7316
		النسبة	32.3	54.9	12.8			
5	وضوح إستراتيجية للخطط المعينة بالأداء المهني حسب رؤية المؤسسة	العدد	61	97	37	2.1231	0.6999	0.7077
		النسبة	31.3	49.7	19.0			
6	وضوح الأهداف العامة للاتصال	العدد	56	91	48	2.0410	0.7310	0.6803
		النسبة	28.7	46.7	24.6			

تم التعامل مع كل فئة في هذا الجدول على أساس جدول مستقل بذاته.

توضح لنا البيانات الواردة في الجدول السابق رقم ( 19 ) باستخدام المعاملات الإحصائية العلاقة بين الاتصال التنظيمي ومقومات الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية والخدمية، وجاءت في مرتبة الأهمية الأولى (وضوح ضوابط وشروط الأداء الوظيفي وفقاً للاتصال التنظيمي) بمعدل علاقة قوية بلغ (54.9) وعلاقة متوسطة (35.4) وعلاقة ضعيفة (9.7) ومتوسط حسابي بلغ (2.45) ووزن نسبي (0.81)، ويليهما جاءت (توفير الاحتياجات المادية والفنية اللازمة للاتصال التنظيمي) بقيمة علاقة قوية (41.0) وعلاقة متوسطة (46.7)

وعلاقة ضعيفة (12.3) ومتوسط حسابي قيمته (2.28) ووزن نسبي (0.76)، وفي المرتبة الثالثة جاءت أهمية (توفير الموارد البشرية ذات الاختصاص ) بمقدار علاقة قوية (37.4) وعلاقة متوسطة (50.3) وعلاقة ضعيفة (12.3) ومتوسط حسابي مقداره (2.25) ومقدار وزن نسبي (0.75) وجاءت في مرتبة الأهمية الرابعة (البناء الهيكلي الصحيح والوصف الوظيفي) بمعدل علاقة قوية (32.3) وعلاقة متوسطة (54.9) وعلاقة ضعيفة (12.8) ومتوسط حسابي بلغ (2.19) ووزن نسبي (0.73)، وجاءت المرتبة ما قبل الأخيرة (وضوح إستراتيجية الخطط المعنية بالأداء الوظيفي ) بمقدار علاقة قوية (31.3) وعلاقة متوسطة (49.7) وعلاقة ضعيفة (19.0) وقيمة متوسط الحسابي (2.12) ووزن نسبي قيمته (0.70)، وجاءت في المرتبة الأخيرة أهمية (وضوح الأهداف العامة للاتصال التنظيمي حسب رؤية المؤسسة) بمقدار علاقة قوية (28.7) وعلاقة متوسطة (46.7) وعلاقة ضعيفة (24.6) ومتوسط حسابي مقداره (2.04) ووزن نسبي مقداره (0.68) .

نستخلص من النتائج السابقة أن الارتباط بين التنظيم الإداري في المؤسسات الحكومية وبين تحسين الأداء الوظيفي لعاملي العلاقات العامة حيث يوضح هذا الارتباط وظيفة الاتصال التنظيمي داخل هذه المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، وهذا يتفق مع وجهة نظر المتخصص هيثم هاشم<sup>(15)</sup> والذي يقول (إن التنظيم يظهر المناصب الإدارية يحدد العلاقات بينها ويضع حدوداً تفصل بين السلطات والمسؤوليات).

---

(15) هيثم هاشم، مبادئ إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة دمشق، 1975، ص 257.

جدول رقم ( 20 ) يوضح العلاقة بين نجاح التنظيم وفاعلية الأداء المهني لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية

ت	درجة النجاح	الدرجة	1	2	3	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	المؤشرات	البدايل	كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	الوعي بأهمية التدريب وإيجاد برامج التدريب والتطوير اللازمة	العدد	82	87	26	2.2872	0.6883	0.7624
		النسبة	42.1	44.6	13.3			
2	تناسب الوظيفة مع الفرد	العدد	109	67	19	2.2615	0.6675	0.7538
		النسبة	55.8	34.4	9.7			
3	المساعدة في تقييم مدراء الإدارات وتنمية العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم	العدد	77	88	30	2.2410	0.70225	0.747
		النسبة	39.5	45.1	15.4			
4	النموذج الثابت لتقييم الأداء	العدد	75	90	30	2.2308	0.69836	0.7436
		النسبة	38.5	46.2	15.4			
5	الالتزام بالضوابط المهنية للأداء	العدد	74	92	29	2.2308	0.69094	0.7436
		النسبة	37.9	47.2	14.9			
6	اتباع الخطوط الإستراتيجية للأداء	العدد	74	83	38	2.1846	0.7369	0.7282
		النسبة	37.9	42.6	19.5			
7	وضوح توقعات الأداء المهني	العدد	67	90	38	2.1487	0.7204	0.7162
		النسبة	34.4	46.2	19.5			
8	فاعلية الأداء في تحقيق النتائج	العدد	74	69	52	2.1128	7.9793	0.7042
		النسبة	37.9	35.4	26.7			

تم التعامل مع كل فئة في هذا الجدول على أساس جدول مستقل بذاته.

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق رقم ( 20 ) باستخدام المعاملات الإحصائية توضيح العلاقة بين نجاح التنظيم وفاعلية الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية، حيث جاء في مرتبة الأهمية الأولى الوعي بأهمية التدريب وإيجاد برامج التدريب والتطوير اللازمة بمعدل درجة كبيرة بلغ (42.1) ومتوسطة (44.6) وضعيفة (13.3) ومتوسط حسابي بلغ (2.28) ووزن نسبي (0.76)، وجاء في مرتبة الأهمية

الثانية (تناسب الوظيفة مع الفرد ) بقيمة درجة كبيرة (55.9) ومتوسطة (34.4) وضعيفة (9.7) ومتوسط حسابي قيمته (2.26) ووزن نسبي قيمته (0.75) ، وجاء في المرتبة الثالثة مؤشر (المساعدة في تقييم مدراء الإدارات وتنمية العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم ) بمقدار درجة كبيرة (39.5) ومتوسطة (45.1) وضعيفة (15.4) وبمقدار متوسط حسابي (2.24) ووزن نسبي مقداره (0.75) وحصل على الأهمية الرابعة مؤشر ( النموذج الثابت لتقييم الأداء) بمعدل درجة عالية (38.5) ومتوسطة (46.2) وضعيفة (15.4) ومتوسط حسابي بلغ (2.23) ووزن نسبي (0.74) وجاء مؤشر (الالتزام بالضوابط المهنية للأداء) بدرجة كبيرة مقدارها (37.9) ومتوسطة (47.2) وضعيفة (14.9) ومقدار المتوسط الحسابي (2.23) ووزن نسبي بلغ (0.74) وحصل على الترتيب السادس مؤشر (اتباع الخطوط الإستراتيجية للأداء الوظيفي ) بقيمة درجة كبيرة (37.9) ومتوسطة (42.6) وضعيفة (19.5) ومتوسط حسابي قيمته (2.18) ووزن نسبي (0.72) وفي المرتبة ما قبل الأخيرة مؤشر (وضوح توقعات الأداء الوظيفي) بمقدار درجة كبيرة (34.4) ومتوسطة (46.2) وضعيفة (19.5) ومتوسط حسابي مقداره (2.14) ووزن نسبي مقداره (0.71)، وحصل على الترتيب الأخير مؤشر (فاعلية الأداء في تحقيق النتائج) بدرجة عالية بلغت (37.9) ومتوسطة (35.4) وضعيفة (26.7) ومتوسط حسابي بلغ (2.11) ووزن نسبي (0.70) .

نستنتج من النتائج السابقة بأن تطبيق التنظيم بنجاح في المؤسسات الحكومية الخدمية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة داخل هذه المؤسسات، وهذا يتحقق مع قول المتخصص في التنظيم الإداري حيث أكد على أن التنظيم الناجح يخلق تنسيقاً واضحاً بين الأعمال وتجده للعلاقات بين العاملين بشكل واضح وتوزيعه للأعمال والأنشطة بشكل عام وتمكنه من القضاء على الازدواجية<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> شبل الغريب وآخرون، الثقافة المدرسية، ط1، عمان، دار الفكر العربي، 2005، ص8

جدول رقم (21) درجة الارتباط صفات التنظيم بالأداء المهني لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية

ت	درجة الارتباط	الدرجة	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	صفات التنظيم	
									البدائل	الدرجة
1	إيجاد البيئة التنظيمية ملائمة للهيكل التنظيمي	العدد	90	91	14	2.3897	0.61919	0.7965	ضعيفة	متوسطة
		النسبة	46.2	46.7	7.17					
2	الخبرة في المجال التنظيمي	العدد	86	90	19	2.3436	0.6500	0.7812	ضعيفة	متوسطة
		النسبة	44.1	46.2	9.7					
3	التعاون مع الإدارات الأخرى لإيجاد تصورات مناسبة للمستقبل	العدد	84	91	20	2.3282	6540	0.7760	ضعيفة	متوسطة
		النسبة	43.0	46.6	10.3					
4	العلم التام بكل أنشطة المؤسسة وإدارتها	العدد	88	75	32	2.2872	0.7318	0.7624	ضعيفة	متوسطة
		النسبة	45.1	38.5	16.4					
5	القدرة على إنجاز المهام والتنسيق فيما بينهما	العدد	77	92	26	2.2615	67983	0.7538	ضعيفة	متوسطة
		النسبة	39.5	47.2	13.3					
6	القدرة على تحديد المعوقات وإيجاد حلول بديلة لها	العدد	79	80	36	2.2205	0.7375	0.7401	ضعيفة	متوسطة
		النسبة	40.5	41.0	18.5					
7	امتلاك مهارات التنظيم المتتملة في تحفيز الأفراد وتنمية مهاراتهم	العدد	81	71	43	2.1949	0.775	0.7316	ضعيفة	متوسطة
		النسبة	41.5	36.4	22.1					

تم التعامل مع كل فئة في هذا الجدول على أساس جدول مستقل بذاته.

تبين البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (21) باستخدام المعاملات الإحصائية درجة الارتباط بين صفات التنظيم بالأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية حيث حصلت على الأهمية الأولى صفة (إيجاد بيئة تنظيمية ملائمة للهيكل التنظيمي) بدرجة

قوية بلغت (46.2) ومتوسطة (46.7) وضعيفة (7.2) ومتوسط حسابي بلغ (2.38) ووزن نسبي (0.79)، وجاءت في مرتبة الأهمية الثانية صفة (الخبرة في المجال التنظيمي) بدرجة قوية مقدارها (44.1) ومتوسطة (46.2) وضعيفة (9.7) ومتوسط حسابي مقداره (2.34) وبمقدار وزن نسبي (0.78)، يليها صفة (التعاون مع الإدارات الأخرى لإيجاد تطورات مناسبة للمستقبل) بدرجة قوية قيمتها (43.1) ومتوسطة (46.7) وضعيفة (10.3) ومقدار المتوسط الحسابي (2.32) ووزن نسبي (0.77)، كما جاءت في المرتبة الرابعة صفة (العلم التام بكل أنشطة المؤسسة وإدارتها) بدرجة قوية بلغت (45.1) ومتوسطة (38.9) وضعيفة (16.4) ومتوسط حسابي بلغ (2.28) ووزن نسبي (0.76)، يليها صفة (القدرة على إنجاز المهام والتنسيق فيما بينهما) بمقدار درجة عالية (39.5) ومتوسطة (47.2) وضعيفة (13.3) ومتوسط حسابي مقداره (2.26) ووزن نسبي (0.75)، وجاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة (القدرة على تحديد المعوقات وإيجاد حلول بديلة لها) بقيمة درجة قوية (40.5) ومتوسطة (41.0) وضعيفة (18.5) ومتوسط حسابي قيمته (2.22) ووزن نسبي (0.74)، وجاءت في المرتبة الأخيرة صفة (امتلاك مهارات التنظيم المتمثلة في تحقيق الأفراد وتنمية مهاراتهم) بمقدار درجة قوية (41.5) ومتوسطة (36.4) وضعيفة (22.1) ومتوسط حسابي مقداره (2.19) ووزن نسبي (0.73).

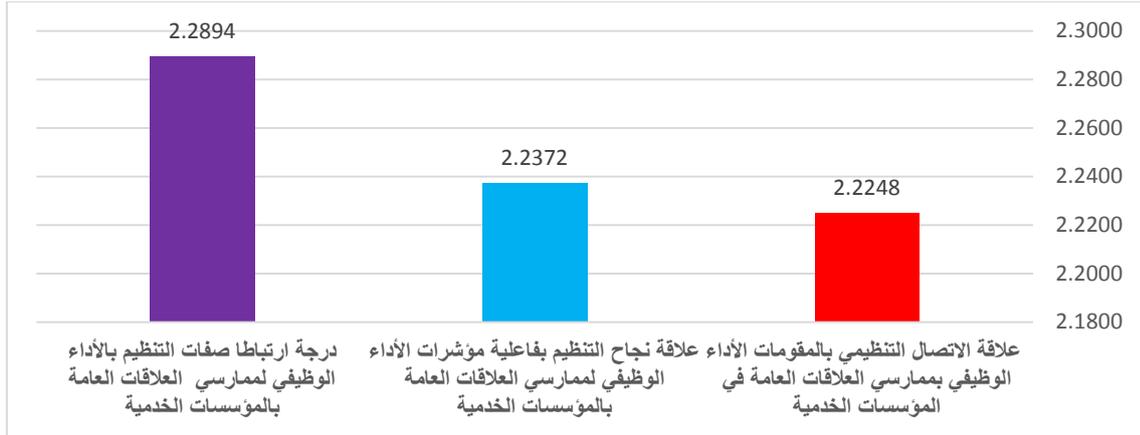
نستخلص من النتائج السابقة بأن هناك علاقة بين صفات التنظيم الإدارية ونجاح الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية، ويمكن ذلك بوجود جو ملائم للعمل وأداء المهام واستقرار العاملين وتحفيزهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك بينهما، وهذا

يتفق مع ما نص عليه الهدف الأساسي من التنظيم (العمل على خلق البيئة الملائمة للعمل والاستقرار للعاملين وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد لبلوغ الهدف المشتركة)<sup>(17)</sup>

---

<sup>(17)</sup> جلال الدين محمد مهني ، أضواء على الجهاز الإداري العربي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006،

Descriptive Statistics	
Mean	
2.2248	علاقة الاتصال التنظيمي بالمقومات الأداء الوظيفي بممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية
2.2372	علاقة نجاح التنظيم بفاعلية مؤشرات الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية
2.2894	درجة ارتباط صفات التنظيم بالأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية
	Valid N (listwise)



يوضح هذا الشكل مقومات وفوائد مؤشرات تحسين الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

## المبحث الثاني

دراسة العلاقات الارتباطية حسب محاور الدراسة

## نتائج العلاقات الارتباطية للدراسة:

نتائج العلاقات الارتباطية بين التنظيم وتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين)

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين التنظيم وتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين).

العلاقة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
العلاقة بين التنظيم وتحسين الأداء الوظيفي	0.66	0.000

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (22) باستخدام معامل الارتباط بيرسون العلاقة بين (التنظيم وتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة المتمثل في المديرين)، حيث جاءت العلاقة طردية متوسطة، إذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.66) وهي علاقة دالة إحصائياً لتوقعها مع القيمة الاحتمالية المتفق عليها إحصائياً (0.000)، وهذه النتيجة تؤكد أن تطبيق التنظيم من قبل ممارسي العلاقات العامة (المديرين) تؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (أبو العجين 2010) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط أسلوب الإدارة العليا وأداء هيئات الحكم المحلي<sup>18</sup>

<sup>18</sup> تامر يوسف أبو العجين، مرجع سابق، ص 122.

جدول رقم ( 23 ) يوضح العلاقة بين مستوى دعم التنظيم وحوافزه وبين تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين)

العلاقة	قيمة معامل الارتباط بيروسون	القيمة الاحتمالية
العلاقة بين مستوى دعم التنظيم وحوافزه وبين تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين)	0.49	0.000

أشارت البيانات الواردة في الجدول السابق ( 23 ) وباستخدام معامل الارتباط بيروسون العلاقة بين مستوى دعم التنظيم وحوافزه وبين تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين)، وجاءت العلاقة طردية متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيروسون (0.49) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.000) وبالتالي هناك علاقة دالة إحصائياً، وتدلل هذه النتيجة بأن دعم العملية التنظيمية وتزويدها بنظام الحوافز تزيد من كفاءة أداء ممارسي العلاقات العامة، وذلك للوصول بالأداء الفعلي إلى الأداء المستهدف واتفقت هذه الدراسة فيما يتعلق بالتنظيم وفعاليتها في تحسين الأداء مع اختلاف ممارسي هذا التنظيم مع دراسة (الحلابيه 2013) حيث أكدت هذه الدراسة تقصي أثر الحوافز كأسلوب من أساليب التنظيم في تحسين الأداء لدى الموظفين<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> غازي حسين عودة الحلابيه، مرجع سابق، ص92.

جدول رقم (24) يوضح العلاقة بين فائدة تحقيق أهداف التنظيم ومقومات الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين).

العلاقة	قيمه معامل الارتباط بيروسون	القيمه الاحتمالية
يوضح العلاقة بين فائدة تحقيق التنظيم مقومات الأداء الوظيفي	0.45	0.000

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم(24) باستخدام معامل الارتباط بيروسون العلاقة بين(فائدة تحقيق التنظيم ومقومات الأداء الوظيفي )، وجاءت العلاقة طردية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط بيروسون 0.45، وبلغت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهذا يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً، وهذه النتيجة تدل بأن مقومات أداء ممارسي العلاقات العامة ترتبط بفاعلية التنظيم حسب مستوى أداء ممارسيها حيث تختلف درجة العلاقة من مؤسسة إلى أخرى ومن ممارسين إلى آخرين، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( دلروم 2017 )<sup>20</sup> حيث أكدت هذه الدراسة على دور المؤسسة في دفع العاملين لتحسين جودة أدائهم الوظيفي من خلال تبنيها لثقافة تنظيمية قوية وفعالة تدعم وتعزز السلوكيات الإيجابية الكفيلة بدفع العاملين لتقديم الأفضل للمؤسسة .

<sup>20</sup> سوسن دلروم ،تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعه لاماي 1945 قائمة ،2017، ص107 .

جدول رقم (25) يوضح العلاقة بين دور فوائد التنظيم مؤشرات الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين).

العلاقة	قيمة معامل الارتباط بيروسون	القيمة الاحتمالية
العلاقة بين دور فوائد التنظيم ومؤشرات الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة	0.23	0.005

دلت البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (25) باستخدام معامل الارتباط بيروسون العلاقة بين (فوائد التنظيم ودورها في مؤشرات الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة المتمثل في المديرين)، جاءت العلاقة طردية ضعيفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.23) وهي علاقة دالة إحصائياً لتوقعها مع القيمة الاحتمالية المتفق عليها إحصائياً (0.000)، وهي علاقة دالة إحصائياً، وهذه النتيجة تؤكد أن تطبيق التنظيم يؤدي إلى تحقيق فوائد تنظيمية وتؤدي بأي حال من الأحوال إلى تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين)، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (قرواني 2014)<sup>21</sup> حيث أكدت على دور تأثير المناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي التدعيمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين عموماً، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي للعاملين).

<sup>21</sup> حمد علي عبدالله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، 2014، ص 39.

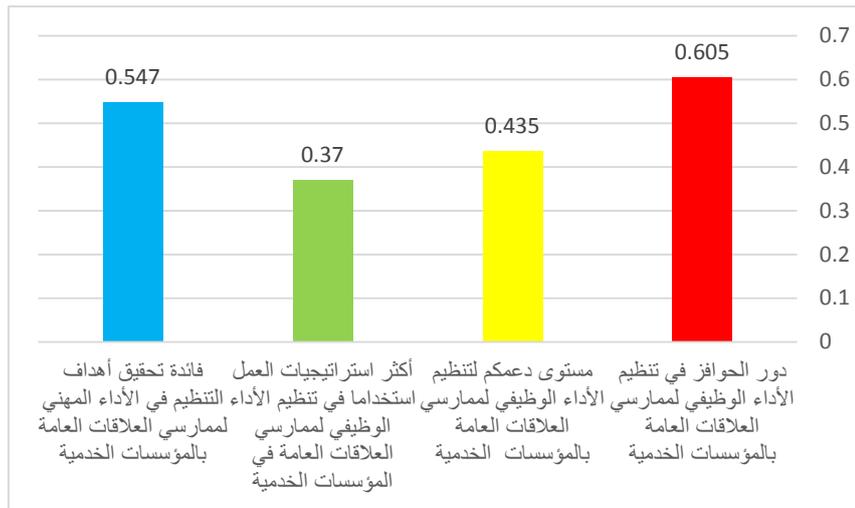
جدول رقم ( 26 ) يوضح العلاقة بين إستراتيجيات العمل المستخدمة في التنظيم وبين الجوانب الإنسانية والاجتماعية لممارسي العلاقات العامة (المديرين).

العلاقة	قيمة معامل الارتباط بيروسون	القيمة الاحتمالية
العلاقة بين إستراتيجيات العمل المستخدمة في التنظيم وبين الجوانب الإنسانية والاجتماعية لممارسي العلاقات العامة وتأثيرها على أدائهم الوظيفي	0.24	0.005

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق رقم ( 26 ) باستخدام معامل الارتباط بيروسون العلاقة بين (إستراتيجيات التنظيم وبين الجوانب الإنسانية والاجتماعية لممارسي العلاقات العامة المتمثل في المديرين وتأثيرها على أدائهم الوظيفي )، جاءت العلاقة طردية ضعيفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.24) وهي علاقة دالة إحصائياً لتوقعها مع القيمة الاحتمالية المتفق عليها إحصائياً (0.000) وهي علاقة دالة إحصائياً، وهذه النتيجة تدل على إستراتيجيات العمل تأتي بدرجة ضعيفة مع عدم مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية لممارسي العلاقات العامة (المديرين)، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (شارطي 2016)<sup>22</sup> حيث أكدت بأن الثقافة التنظيمية القوية ينتج عنها القيم التنظيمية المشتركة بين الأفراد مما يؤدي إلى التفاهم بينهم والتقليل من المشكلات التنظيمية.

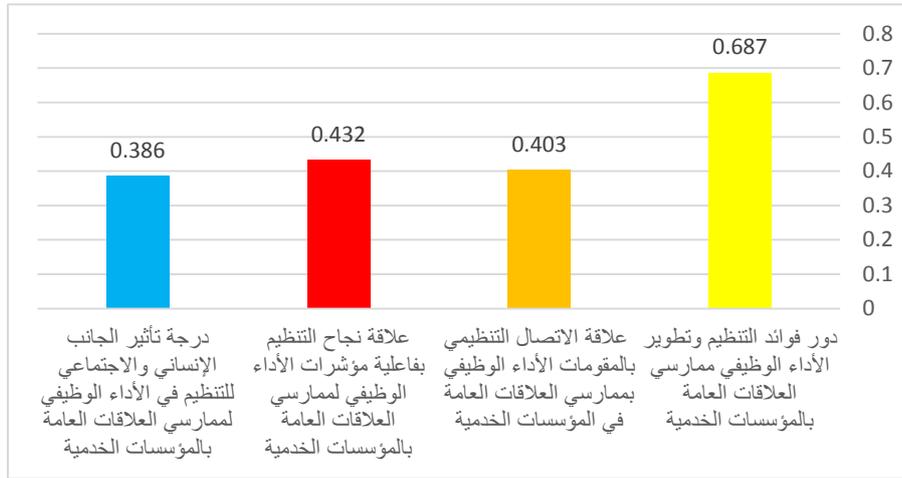
<sup>22</sup> محمد شاطري، مرجع سابق، ص59.

Correlations					
فائدة تحقيق أهداف التنظيم في الأداء المهني لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية	أكثر استراتيجيات العمل استخداما في تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية	مستوى دعمكم لتنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية	دور الحوافز في تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية		
.547**	.370**	.435**	.605**	Pearson Correlation	تحسين
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
195	195	195	195	N	



يوضح هذا الشكل مقومات و فوائد تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين)

Correlations					
درجة تأثير الجانب الإنساني والاجتماعي للتنظيم في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية	علاقة نجاح التنظيم بفاعلية مؤشرات الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية	علاقة الاتصال التنظيمي بالمقومات الأداء الوظيفي بممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية	دور فوائد التنظيم وتطوير الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية		
.386**	.432**	.403**	.687**	Pearson Correlation	التنظيم
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
195	195	195	195	N	



يوضح هذا الشكل استراتيجيات التنظيم و أهدافه و فوائده لتحسين الأداء الوظيفي للممارسي العلاقات العامة (المديرين)

**المبحث الثالث**

**دراسة اختبار فروض الدراسة**

## نتائج اختبار فروض الدراسة :

### اختبار الفرض الأول القائل:

لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في استنادهم على التنظيم لتحسين أداءهم الوظيفي

جدول رقم (27) يوضح اختبار الفروق بين الذكور والإناث وبين التنظيم لتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين).

#### (تحليل التباين )

مصدر التباين	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمه T	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
التنظيم بهدف تحسين الأداء الوظيفي لمسؤولي العلاقات العامة (المديرين )	ذكر	135	2.2641	35175	0.508	0.612	غير دال
	أنثى	60	2.2378	29136			

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق باستخدام معامل (T) بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في استنادهم على التنظيم لتحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.612) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وعليه يقبل هذا الفرض ويرفض الفرض العدمي القائل توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في استنادهم على تنظيم أدائهم الوظيفي .

## اختبار الفرض الثاني القائل :

لا توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات العلمية وبين استخدام التنظيم لتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين).

الجدول رقم (28) يوضح اختبار الفروق بين استخدام التنظيم لتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين) وبين مؤهلاتهم العلمية .

### (تحليل التباين )

القرار الإحصائي	القيمة الاحتمالية (p)	قيمه F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير دال	0.664	0.598	0.061	4	245	بين المجموعات
			0.102	190	19.445	داخل المجموعات
				194	19.689	المجموع

تكشف النتائج الواردة في الجدول السابق باستخدام اختبار الإحصائي (F) بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات العلمية وبين استخدام التنظيم لتحسين أداء ممارسي العلاقات العامة (المديرين) حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.664) وهذه القيمة أكبر من القيمة الاحتمالية المتعارف عليها (0.05) وعليه يقبل الفرض الدراسة ويثبت صحته.

## اختبار الفرض الثالث القائل :

لا توجد فروق دالة إحصائية بين سنوات الخبرة ، وبين التنظيم وتأثيره على تحسين أداء ممارسي العلاقات العامة (المديرين).

جدول رقم ( 29 ) يوضح اختبار الفروق بين التنظيم وتأثيره لتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين) وبين سنوات خبراتهم .

( تحليل التباين )

القرار الإحصائي	القيمة الاحتمالية (p)	قيمه F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير دال	0.733	0.598	0.062	4	246	بين المجموعات
			0.122	190	23.241	داخل المجموعات
				194	23.487	المجموع

توضح النتائج في الجدول السابق ( 29 ) وباستخدام اختبار الإحصائي (F) بأنه لا توجد فروق

دالة إحصائية بين سنوات الخبرة وبين التنظيم وتأثيره على تحسين الأداء الوظيفي ،حيث بلغت

القيمة الاحتمالية (0.733) أكبر من القيمة الاحتمالية المتعارف عليها (0.05)، وبالتالي يقبل هذا

الفرض ويرفض الفرض العدمي القائل توجد فروق دالة إحصائية باستخدام التنظيم وتأثيره لتحسين

الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين) وسنوات خبراتهم.

#### اختبار الفرض الرابع القائل:

لا توجد فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية ومقومات التنظيم واستخدامها لتحسين أداء

ممارسي العلاقات العامة (المديرين).

جدول رقم (30) يوضح اختبار الفروق ومقومات التنظيم واستخدامها لتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين) وبين فئاتهم العمرية.

(تحليل التباين)

القرار الإحصائي	القيمة الاحتمالية (p)	قيمه F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
دال احصائيا	0.040	2.553	395	4	1.579	بين المجموعات
			155	190	29.376	داخل المجموعات
				194	30.376	المجموع

تظهر النتائج الواردة في الجدول السابق (30) و باستخدام اختبار الإحصائي (F) أنه توجد فروق دالة إحصائية بين فئات العمرية، وبين مقومات التنظيم واستخدامها لتحسين أداء ممارسي العلاقات العامة (المديرين)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.004) وهي قيمة أقل من القيمة الاحتمالية المتعارف عليها (0.05)، وبالتالي لا يقبل هذا الفرض ويقبل الفرض العدمي القائل توجد فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية ومقومات التنظيم واستخدامها لتحسين أداء ممارسي العلاقات العامة (المديرين).

## الدراسة الميدانية

أولاً : نتائج الدراسة الميدانية لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية .

1. أثبتت الدراسة في الشق الخاص بالخصائص الديمغرافية تقارباً بين المستوى التعليمي الجامعي لممارسي العلاقات العامة وبين سنوات خبراتهم العملية، وكذلك وضعهم الوظيفي حيث إن أغلب ممارسي العلاقات العامة الذين طُبق عليهم هم من موظفي العلاقات العامة ومن حملات المؤهلات الجامعية ، وهم من تنطبق عليهم نتيجة العملية من 10- 20 عاماً، وهذه النتيجة تعكس مدى التوافق بين تطبيق التنظيم وفاعليته وأهدافه وبين تحسين أداء ممارسي العلاقات العامة.

2. أوضحت نتائج الدراسة أن تنفيذ إستراتيجيات التنظيم من قبل ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، وذلك يرتبط بزيادة دعم أداء ممارسي العلاقات العامة من أجل تحقيق الفائدة الأساسية من الالتزام بإستراتيجيات التنظيم ألا وهي ضمن تحسين الأداء من خلال المحافظة على العوامل المشتركة فيه.

3. أثبتت الدراسة أن الفائدة الأساسية للتنظيم انعكست على تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية، وذلك بواسطة استخدام نظام الحوافز التي مكنتها من رفع مستوى أدائهم الوظيفي ويتحقق ذلك بامتلاك ممارسي العلاقات العامة للمؤهلات الوظيفية التي تنفذ بواسطة اتباعهم لأساليب التنظيم.

4. أوضحت نتائج الدراسة بأن تطبيق اختصاصات التنظيم أثرت وبشكل إيجابي على أداء ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية، وذلك بمراعاة الجوانب الإنسانية

والاجتماعية لما لها من تأثير واضح في تهيئة ممارسي العلاقات العامة للعمل على تحقيق نتائج إيجابية عند أدائهم لها وذلك بالتزامهم الوظيفي بالتنظيم ومتطلباته.

5. بينت نتائج الدراسة بأن غياب التنظيم يؤدي إلى سلبيات في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية وربما يعود ذلك إلى عدم فهم المهام وضوابط الأداء الوظيفي بالدرجة الأولى ثم يليه ضعف الاتصال التنظيمي بالدرجة الثانية.

6. أوضحت نتائج الدراسة أن تحسين أداء ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية يرتبط بالتزامهم بمقومات التنظيم ونجاح تنفيذه، ولذا يجب مراعاتها ووضعها ضمن خطط العمل ومكانها في الهيكل التنظيمي.

## النتائج الكلية للدراسة :

### أ. النتائج العامة للدراسة

1. أوضحت نتائج الدراسة الميدانية ونتائج علاقاتها الارتباطية واختبار فروضها أن التنظيم في أبسط أشكاله وسبل تطبيقه يؤدي إلى تحسين الأداء لدى العاملين عامة، والمتخصصين بشكل خاص، وهذا بالتزامهم الوظيفي بالقواعد والقوانين والإجراءات التنظيمية التي تقوم بدورها بتحسين أداء الممارسين، وهذه النتيجة اتفقت تماما مع دراسة (حسام الدين 2017)<sup>23</sup> التي أكدت على أن هناك احترام وتطبيق لمبادئ التنظيم وتتجلى هذه المبادئ في نطاق ونمط الإشراف الذي يعني

---

<sup>23</sup> عمران حسام الدين، وظيفة التنظيم ودوره في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه محمد خيضر بسكره ، قسم تيسير منشآت الرياضية، 2017، ص143.

تحديد عدد ملائم من المرؤوسين الذين يمكن للرئيس الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية ومن خلال ذلك يتضح أن للتنظيم دورا فعالا في نجاح العمل الإداري.

2. أوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق التنظيم والالتزام به يؤدي إلى تحسين الأداء وبالأخص مع الممارسين بمستوى المديرين في مختلف مهامهم ووظائفهم، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (شاوي 2010)<sup>24</sup> التي أكدت على وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأداء المؤسسة بمدخلها الأربعة (مدخل الربحية مدخل العمليات الداخلية، مدخل العملاء، ومدخل التعليم )

### النتائج العامة للعلاقات الارتباطية:

1. أوضحت نتائج العلاقات الارتباطية أن تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين) يتم بتنفيذهم واتباعهم لإستراتيجيات ومقومات التنظيم المتمثلة في (التزامهم بالمسؤولية المهنية في أداء وظائفهم) مع التأكيد على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم وتحسين الأداء الوظيفي، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (طه 2017)<sup>25</sup> التي أكدت على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم وكفاءة العملية الإدارية.

2. دلت نتائج العلاقات الارتباطية أن تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين) يتحقق بتطبيق المؤسسات الحكومية الخدمية لنظام الحوافز لما لها من فعالية في توفير بيئة تنظيمية ملائمة لتنفيذ الأعمال ومساهمتها في تعزيز ولائهم وانتمائهم للعمل وتزيد من رضائهم

<sup>24</sup> صباح شاوي، أثر التنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، 298.

<sup>25</sup> علوية يس إبراهيم طه، أثر التنظيم الإداري على المنشأة بالتطبيق على هيئة مياه ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، 2017، ص153.

الوظيفي واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مصباح 2016)<sup>26</sup> التي أشارت إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفي وبين مستوى فاعلية الأداء الوظيفي .

## نتائج اختبار الفروض:

1. إن تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بصفة عامة والمتمثل في المديرين بصفة خاصة يرتبط التزامهم بالتنظيم في كل ما يتعلق به على الرغم من عدم وجود فروق دالة إحصائية بين النوع (الذكور والإناث) والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمبحوثين، واتفقت هذه النتيجة من حيث النوع مع نتيجة دراسة (شاويش 2013)<sup>27</sup> يبين أن الالتزام بالتنظيم يحقق فاعلية أداء ممارسيها على الرغم من عدم وجود فروق دالة إحصائية بين نوع المبحوثين، واتفقت النتيجة من حيث المؤهل العلمي وسنوات الخبرة مع نتيجة دراسة (السبيعي 2003)<sup>28</sup> التي أشارت إلى ضرورة وجود التنظيم والالتزام به مع عدم وجود فروق دالة إحصائية مع المتغيرين السابقين .

2. إن تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بصفة عامة والمديرين بصفه خاصة يتأثر بالبيئة الداخلية والثقافة التنظيمية للمؤسسة المتمثلة في (نظم الحوافز، التدريب، العلاقات الاجتماعية، ترتيب الأدوار) مع التأكيد على وجود فروق دالة إحصائية في درجة التأثير بين الفئات العمرية للمبحوثين والثقافة التنظيمية وبيئاتهم الداخلية، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

<sup>26</sup> إياد محمد أحمد مصبح، نظام الحوافز وعلاقته بفعالية الأداء الأمني لجهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص قيادة وإدارة، 2016، ص 101.

<sup>27</sup> نسرين غانم عبدالله شاويش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2013، ص 139.

<sup>28</sup> فهد سعد فاهد السبيعي، مدى علاقه التنظيم الإداري بكفاءة أداء الأجهزة الأمنية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلم الإدارية 2003، ص 92.

(الطبيي 2016)<sup>29</sup> التي أكدت على أن هناك فروق بين الفئات العمرية وتأثرهم بالثقافة التنظيمية وقد توصلت إلى (أن الاندفاعية والتسرع لدى الأقل سناً، والعقلانية والحكمة لدى الأكبر سناً).

---

<sup>29</sup> مروان عطية يحيى الطبيي، واقع الثقافة التنظيمية في شركة المقاول في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأقصى، تخصص قيادة وإدارة، 2016، ص107.

## توصيات الدراسة

## التوصيات

. ضرورة الاعتماد على دعم القدرات المهنية والفكرية والعلمية لتحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات عامة والمؤسسات الحكومية الخدمية خاصة، وهذا لا يتم إلا من خلال الدورات التدريبية المختصة في هذا المجال.

. الاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية لرفع مستوى الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، وخاصة إن الدراسة أثبتت الدور الإيجابي للحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة داخل العمل.

. قائمة التنظيم في مختلف المجالات من الضروري أن يتم التزام بمختلف الإدارات والعاملين في مختلف المؤسسات وعلى الوجه الخصوص الخدمية منها بالضوابط وقوانين ومعايير التنظيم بهدف تحسين الأداء.

. ضرورة أن يكون أي عمل داخل المؤسسات الحكومية الخدمية مربوطاً بإستراتيجيات التنظيم على مختلف المستويات الإدارية العاملة بهذه المؤسسات.

. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث من قبل المختصين بهدف الارتقاء بالأداء وتحسينه ومواكبة التطورات التي تحدث في تطوير المؤسسات.

## المراجع

## أولاً: القرآن الكريم

سوره طه الآيه 25 - 26

## ثانياً: المصادر

ابن منظور: لسان العرب ،دار صادر ،بيروت ، المجلد 14 .

## ثالثاً : قائمة المراجع

1. أحمد ، جرادات عبد الناصر (2012) . العلاقات العامة (الأسس والمبادئ (ط1)،  
البيازوري للنشر والتوزيع ،عمان .
2. ازويلف، مهدي حسين (1994) . إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات (ط1) ، دار مجدلاوي  
للنشر والتوزيع ، عمان.
3. الأغيري عبد الصمد (2000) . الإدارة المدرسية، النظام التخطيطي والتنظيم المعاصر  
(ط1)، الرياض دار النهوض العربية للطباعة والنشر.
4. آل سعود ، سعود (2008) . الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية (ط1) ص75،  
الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
5. إيسون، فيكر (2004) . دليل العلاقات العامة، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي (ط1) ،  
دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة .
6. بدوي ، أحمد زكي (1986) . معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان، بيروت.
7. بدوي ، أحمد زكي ، و مصطفى ، محمد كامل (1984) . معاجم مصطلحات القوى العاملة،  
مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية .
8. البرادعي، (2008) . تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين (ط1) ، ايتراك للنشر  
والتوزيع ، مصر.
9. بعيرة ، أبوبكر مصطفى (2003) . مبادئ الإدارة المفاهيم والتنظيمات ، دار الفضيل للنشر  
والتوزيع .
10. بوضرسة ، زهير (2014). التنظيم الحديث للمؤسسة ، منشورات جامعة العربي بن مهدي.

11. التهامي ، حسين (2009) . المدخل إلى أصول إدارة الأعمال (ط1) ، التهامي بروب للتنمية البشرية والتدريب.
12. توفيق ، حسن (1980) . الإدارة العامة، مبادئ الإدارة العامة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، القاهرة.
13. جرنبيرج ، جيرالد (2005) . (إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة د.رفاعي محمد رفاعي ، دار المريخ في الرياض، السعودية .
14. الجعفري ، محمد الناجي (2014). النظرية العامة للنظم وتطبيقاتها الإدارية (ط2) .
15. حجاب، منير محمد (2007) . الاتصال الفعال في المؤسسات الحديثة (ط1)، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة .
16. حسين، فايز (2008). سيكولوجية الإدارة العامة (ط2) ، دار أسامة، الأردن.
17. الحنفي، عبدالغفار . السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد (ط1) ، بيروت، الدار الجامعية.
18. خاطر ، أحمد مصطفى (2001) . الإدارة في المؤسسات الاجتماعية (ط1) .
19. الخزامي، عبد الحكيم أحمد (1999). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين تقييم الأداء (ط1) مكتبة ابن سينا، القاهرة مصر .
20. الدرة، عبد الباري ، الماجلي، نبيل خليف (2011). العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين: النظرية والممارسة والتطبيق، منحى نظامي وإستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
21. دره، عبد الباري إبراهيم (1987). العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة (ط1)، عمان: دار العرفان للنشر والتوزيع .
22. رشيد ، أحمد (1992) . نظرية الإدارة العامة (ط1) ، دار المعارف ، القاهرة .
23. رواية ، حسن (2003) . إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية (ط1)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
24. زيدان، محمد مصطفى (1984) . الإشراف والإنتاجية (ط1) ، الرياض :عكاظ للنشر والتوزيع.
25. السعيد، عمر ، و آخرون (2003). مبادئ الإدارة الحديثة (ط1) ، عمان، مكتبة دار الثقافة (الحديثة) للنشر والتوزيع.

26. سلطان، محمد سعيد أنور (2003). السلوك التنظيمي (ط1)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية
27. السلمي ، علي محمد ، تحليل النظم السلوكية، القاهرة، مكتبة غريب، غير موضح تاريخ النشر.
28. السيد ، أحمد مصطفى عمر (1994) . البحث الإعلامي ،مفهومه وإجراءاته ومناهجه (ط1) ، منشورات جامعة بنغازي ، ليبيا.
29. شبل الغريب، سلامة حسن، رضا المليجي، (2005) . الثقافة المدرسية، عمان، دار الفكر.
30. الشبيلي ، عمر محمد تومي (1988) . علم النفس الإداري (ط1) ، الدار العربية للكتاب، طرابلس .
31. الشبيلي ، عمر محمد تومي (1988). علم النفس الإداري (ط1) ،الدار العربية للكتاب، طرابلس .
32. الشنواني ، صلاح (1999). التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (ط1) ، مدخل المسؤولية الاجتماعية، ط1، الإسكندرية للكتاب .
33. الصحن، محمد فريد (1985). العلاقات العامة (ط1)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
34. الصحن، محمد فريد (1988). العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق الدار الجامعية .
35. صخري، عمر (2007). اقتصاد المؤسسة (ط1) ،الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية.
36. الصديق ، سلوى عثمان الصديق (1991) . طريقة العمل مع الأفراد (ط1) : المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية .
37. طه ، طارق (2007) . التنظيم: النظريات والهيكل، التطبيقات ، الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة .
38. عاشور ، أحمد صقر (1993) . السلوك الإنساني في المنظمات، الجامعة دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية .
39. عبدالحميد، محمد (2008). البحث العلمي في الدراسات الإعلامية (ط2)، علم الكتب .

40. عبدالرحمن، عبد الباقي ، و عبدالوهاب، وعلي محمد (1991) . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (ط1). القاهرة : مكتبة عين شمس.
41. عبدالله، عبد الغني بسيوني (1982). أصول علم الإدارة، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر الإسكندرية .
42. عبدالمحسن ، توفيق محمد (2006) . إدارة المنشآت المتخصصة (ط1) ، دار الفكر العربي وآخرون.
43. العبيدي، قيس (1997). التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الإسكندرية: الجامعة المفتوحة.
44. عثمان، محمد مختار (1991). مبادئ علم الإدارة العامة (ط1) ، جامعة قاريونس، بنغازي.
45. عثمان، منصور، و محمد ، زين (2006) . المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم.
46. عساف ، عبدالعاطي محمد (1993) . مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، عمان، مكتبة المحتسب .
47. عساف، عبد المعطي (1993) . مبادئ الإدارة : المفاهيم والاتجاهات الحديث (ط1)، عمان ،مكتبة المحتسب .
48. عساف، عبدالعاطي محمد (1993). مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة عمان، مكتبة المحتسب .
49. عسكر ، سمير (1983) . مدخل إلى إدارة الأعمال(ط1)، دار النهضة العربية .
50. عشاوي ، سعد الدين (2000) . الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية (ط1) والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
51. عصفور ، محمد شاكر (2010). أصول التنظيم والأساليب (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
52. عقيلي ، عمر وصفي (2005) ، إدارة الموارد البشرية، دار الزهراء (ط1) ، عمان .الأردن.
53. العواملة، نائل (1999). مبادئ في الإدارة العامة (ط2)، مركز أحمد ياسين ،عمان، الأردن.
54. الغريب، شبل ، سلامة ، حسن، رضا، المليجي (2005) الثقافة المدرسية (ط1)، عمان، دار الفكر.

55. اللوزي، موسى (2007) . التنظيم وإجراءات العمل (ط2) ، الأردن، دار وائل للنشر .
56. محمد عبد الرحمن وآخرون المهوس وآخرون (1987). مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المريخ.
57. محمود، منال طلعت (2003) . أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .
58. مخير، عبد العزيز (2000) . قياس الأداء المؤسسي، للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ندوات ومؤتمرات القاهرة، مصر .
59. المغربي، محمد زاهي بشير (2012) . مبادئ الإدارة العامة (ط1) ، مركز المناهج التعليمية والبحوث التربوية.
60. مهني ، جلال الدين محمد (2006) . أضواء على الجهاز الإداري العربي (ط1)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
61. المير، عبد الرحيم علي . العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية ، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد (2) الرياض 18 .
62. النجار، فريد راغب ، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية مدخل نظرية النظم مع تطبيقات عربية (ط2) ، وكالة المطبوعات.
63. النعيمي، صلاح عبدالقادر (2008). الإدارة (ط1) ، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع.
64. هاشم، هيثم (1975). مبادئ إدارة الأعمال (ط1)، كلية التجارة، جامعة دمشق.
65. هاينز ، أي ماريون (1989) . إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة : محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية .
66. هلال، محمد عبد الغني حسن (1996). مهارات إدارة الأداء (ط1) القاهرة، مركز تطوير الأداء .
67. الهواري ، السيد (1988) . التنظيم : النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكية والممارسات (ط1) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
68. الهواري ، السيد (1988) . التنظيم والهيكل والسلوكيات والنظم (ط4) ، مكتبة عين شمس، القاهرة .

69. الهواري ، السيد (1999) . الإدارة :الأصول والأسس العلمية (ط1) ، مكتبة عين شمس والمكتبات الأخرى ، القاهرة.

رابعاً: رسائل دكتورا :

- الغزالي، ابوبكر المبروك (2006). العوامل المؤثرة على ممارسة العلاقات العامة بالشركات الليبية، رساله دكتوراه غير منشوره،جامعة القاهرة ،كلية الاعلام ،قسم العلاقات العامة .

خامساً: رسائل الماجستير :

1- أبو العجين ، تامر يوسف (2010) . أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم إدارة الأعمال كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية غزة.

2- أبو زيد ، مريم سليمان (2006). الخصائص المهنية لممارسي العلاقات العامة وعلاقتها بالتأهيل والتدريب في المؤسسات الحكومية والأهلية في مصر، دراسة ماجستير غير منشورة، قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة قنا.

3- بن عقيل، ناصر بن محمد (2006). العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

4- ترشه، سمية (2005) . دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشهيد حمه ، أخضر بالوادي .

5- جلال الدين، بوعطيط (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري محمود قسنيطيه .

6- حسام الدين ، عمران (2017). وظيفة التنظيم ودورها في نجاح العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكره، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ،قسم تيسير منشآت رياضية .

- 7- دلروم، سوسن (2017) . تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945م،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم الاجتماع .
- 8- رضا، حاتم علي حسن (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة، كلية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 9- زكي، رحيمة (2016) . أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري ،رسالة ماجستير غير منشورة قسم علوم التيسير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة محمد خيضر . بسكرة .
- 10- زكي، رحيمة (2016). أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري،رسالة ماجستير غير منشورة قسم علوم التيسير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،جامعة محمد خيضر . بسكرة .
- 11- السبيعي ، فهد سعد فاهد (2003)، مدى علاقه التنظيم الإداري بكفاءة أداء الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية .
- 12- شاطري، محمد (2016). دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة .
- 13- شاوي ، صباح (2009). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة فرحات عباس .
- 14- شاويش، نسرین غانم عبدالله (2013) . محددات الثقة التنظيمية وآثاره ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة ، كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال .
- 15- الشريف، ريم بنت عمر منصور (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة .

- 16- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم (2006) . أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة .
- 17- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم (2006). أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- 18- طه، علوية يس إبراهيم (2017) . أثر التنظيم الإداري على أداة المنشأة بالتطبيق على هيئة مياه ولاية الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعه البيلين .
- 19- الطيبي، مروان عطية يحي (2016). واقع الثقافة التنظيمية في شركة المقاولات بقطاع غزة ، رساله ماجستير غير منشوره ،جامعه الاقصى تخصص قياده واداره .
- 20- عبدالوهاب، بن علي (2015). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، رسالة ماجستير غير منشورة ، بعالم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران .
- 21- عكاشة ، أسعد أحمد علي (2008) . أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة .
- 22- العلاطي، محمد حجاج (2011) . المهارات لممارس العلاقات العامة في الوزارات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط .
- 23- العنزي ، عبد الله (2013) . الرضا الوظيفي لدى ممارس العلاقات العامة في المستشفيات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم الصحافة والإعلام.
- 24- العوكلي ، حمزه مسعود سعد (2013) . ادراك ممارسي العلاقات العامة لاختلاقيات المهنة ،رساله ماجستير غير منشوره ،جامعه بنغازي ،كلية الاعلام ،قسم العلاقات العامة.
- 25- عيسى، حمد علي عبدالله (2014) . تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية كلية العلوم الإدارية .

- 26- لعصب، عبد الهادي (2017). أثر التخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم علوم التيسير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،جامعة قاصدي مرباح .
- 27- محمد، إيمان الحاج علي (2017) . اتجاهات ممارس العلاقات العامة نحو استخدام تكنولوجيا الاتصال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- 28- مصبح، إياد محمد أحمد (2016) . نظام الحوافز وعلاقتها بفعالية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعته الأقصى ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ،تخصص قيادة وإدارة.
- 29- المنقاش، سارة عبدالله سعد (2009) . التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية المشكلات والحلول، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية . معهد الدراسات التربوية . جامعة القاهرة المجلد 17 ،العدد 2، الجزء الأول ،أبريل.
- 30- هدية، عزيزة محمد (2007). دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المجال الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم الإعلام ،كلية الآداب ، جامعة قاريونس .

#### محكمي استمارة الاستبيان :

- 1- ا.د. عبد السلام مختار الزليتي ،استاذ الاعلام والصحافة ،كلية الاعلام ،جامعه بنغازي .
- 2- ا.د. اللافى ادريس الرفادي ،استاذ الاعلام والصحافة ،كلية الاعلام ،جامعة بنغازي ، رئيس قسم الاعلام بالاكاديمية الليبية للدراسات العليا .
- 3- د.جمعة محمد الفطيسي ،استاذ الاذاعة ،كلية الاعلام ،جامعة بنغازي.
- 4- د.ابوبكر مبروك الغزالي ،استاذ العلاقات العامة ،عميد كلية الاعلام ،جامعة بنغازي .
- 5- د.عبد الغفار فرج المنفي ،استاذ الاحصاء ، قسم الاحصاء،كلية العلوم ، جامعة بنغازي.
- 6- د.سليمة حسن زيدان ،استاذ مساعد /استاذ صحافة ، كلية الاعلام ،جامعة بنغازي .

- 7- عبير الزهري ، عضو هيئة التدريس ، كلية الاعلام ،جامعة بنغازي .
- 8- ا.مبروكة عجاج الورفلى ،عضو هيئة التدريس ،رئيس قسم الاذاعة والتلفزيون ، كلية الاعلام ،جامعة بنغازي .
- 9- ا.امنه الصوصاع ،. عضو هيئة التدريس ،رئيس قسم العلاقات العامة ، كلية الاعلام ،جامعة بنغازي .
- 10- ا. سالم الطالب ، عضو هيئة التدريس ، كلية الاعلام ،جامعة بنغازي .
- 11- ا. زادم العبيدي ، عضو هيئة التدريس ، كلية العلوم،جامعة بنغازي .

**الملاحق**

+السيد/.....

بعد التحية والسلام،،،

يرجى من حضرتكم التكرم بالاطلاع على استمارة الاستبيان الخاصة بدراسة  
الجمهور الداخلى في المؤسسات الخدمية تحت عنوان

(( دور التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات  
الحكومية الخدمية الواقعه في نطاق مدينه بنغازي ))

دراسة ميدانية

ولتحقيق الهدف من الدراسة صممت الاستبانة من ستة محاور .:

1. المحور الأول : يشمل الخصائص الديمغرافية للمبحوثين .
2. المحور الثاني : التنظيم وانشطته بهدف تحسين الاء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة.
3. المحور الثالث : دور التنظيم وفاعلية في تحسين اداء ممارسي العلاقات العامة .
4. المحور الرابع :التنظيم وتأثيره على تحسين الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة .
5. المحور الخامس : سلبيات ضعف تطبيق التنظيم وتأثيرها على تحسين الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة .
6. المحور السادس : مقومات التنظيم ونجاحه وعلاقته بتحسين الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة .

لذا نأمل منكم بإبداء رأيكم العلمي السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان في ما إذا كانت  
صالحة أو غير صالحة ومدى ملائمة كل فقرة للمجال المحدد لبيانها علميا ولغويا.

شاكرين حسن تعاونكم

والسلام عليك

الباحثه : سرايا حسين عطية الصبيحي

أولا :- البيانات الأولية :-

1-النوع

ذكر  أنثى

2-الفئة العمرية

أقل من 25 عام  من 25 إلى أقل من 30 عام  
 من 30 إلى أقل من 35 عام  من 35 إلى أقل من 40 عام  
 من 40 عام فأكثر

3-المؤهل العلمي

ثانوي او ما يعادله  جامعي او ما يعادله

ماجستير  دكتورا

4- الحالة الاجتماعية : اعزب  متزوج  مطلق  ارمل

5- عدد سنوات خبره (في المؤسسات الخدمية)

أقل من سنه الى عشر 10 سنوات  من 10 الى أقل من 20 عاما  
 من 20 أقل من 30 عاما  من 30 الى أقل من 40 عاما  
 من 40 فما فوق

المحور الثاني - التنظيم وانشطه بهدف تحسين الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة .

س1/ ما أكثر استراتيجيات العمل استخداما في تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية ؟

درجة الاستخدام			مستويات الدعم
استخدام نادرا	استخدام احيانا	استخدام دائما	
			1- التحديد والفصل بين الوظائف
			2- وضع حدود فاصلة في التقسيم
			3- الاعتماد على موظفين ذوي مؤهلات ومهارات
			4- تحديد اي من الأفراد يتحمل مسؤولية صنع القرار في كل إجراء
			5- توافق حجم العمل مع الزمن المخصص له
			6- تحديد السلطة الممنوحة للفرد وواجهة ممارستها
			7- التعرف على الظروف المحيطة بعمل

س2 / ما مستوى دعم التنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية ؟

مستوى الدعم			مؤشرات الأداء الوظيفي
ضعيف	متوسط	عالي	
			1- العمل على دعم الأعمال الوظيفية
			2- دعم تحمل المسؤولية المهنية
			3- دعم انجاز الأعمال في توقيتها
			4- المساهمة في التخطيط الأعمال
			5- دعم الالتزام المهني
			6- المساهمة في التكيف
			7- تقديم احتياجات لتنفيذ الأوامر بدقة
			المهارة لتنفيذ التعليمات والأوامر بكل دقة

س3/ ما فائدة تحقيق أهداف التنظيم في الأداء المهني لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية ؟

فائدة ضعيفة	فائدة متوسطة	فائدة عالية	الفائدة
			أهداف التنظيم
			1- الالتزام الوظيفي بالنظم المعمول بها
			2- الاستفادة من المهارات الذاتية التنظيمية
			3- تحقيق التوازن الإداري والتنظيمي من خلال الأداء المهني
			4- العمل على التكامل الوظيفي للأداء المهني للمحافظة على الاتصال التنظيمي
			5- تحقيق المرونة الوظيفية التي تساعد على دافعية الانجاز

س4/ ما أهمية العوامل المشتركة للتنظيم وتطوير الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية ؟

أهمية ضعيفة	أهمية متوسطة	أهمية كبيرة	درجة الأهمية
			العوامل المشتركة
			1- تنظيم دورات تدريبية في المجال الأداء المهني
			2- مجدولاته المهام وكيفية أدائها
			3- الوقوف على المشاكل التي تعترض الأداء المهني
			4- الاعتماد على الوسائل الاتصالية في تحقيق الهدف
			5- تبادل الأعمال المتعلقة بالأداء المهني
			6- التواصل المتبادل مع كافة الإدارات
			7- المحافظة على الوقت من أجل انجاز في الزمن المحدد

المحور الثالث : دور التنظيم وفاعلية في تحسين اداء ممارسي العلاقات العامة .

س1/ ما دور فوائد التنظيم وتطوير الأداء الوظيفي ممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية ؟

ضعيفة	متوسطة	عالية	الدور	الفوائد التنظيم
				1- تحديد المسؤولية الممنوحة للإفراد وتنفيذها
				2- توضيح العلاقات الإدارية بين الأفراد
				3- تقسيم العمل وفق مبدأ التخصص
				4- القضاء على الازدواجية
				5- تفعيل الاتصالات بما يحقق نقل القرارات وبكل سهولة
				6- منح المؤسسة هوية واضحة
				7- خلق توازن بين سياسات المؤسسة من جانب واحتياجاتها من جانب آخر
				8- الالتزام بشروط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

س2/ ما دور الحوافز في تنظيم الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية

دور ضعيف	دور متوسط	دور عالي	الدور	الحوافز
				1- تشجيع المكافآت المادية على بذل مزيد من الجهد للحصول عليها
				2- تعمل المكافآت المادية على تحسين المردود الأداء المهني
				3- تساهم المكافآت في تحقيق الأهداف المرجوة
				4- تعمل المكافآت المعنوية على تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي
				5- تمنح العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار
				6- تتيح الحوافز المعنوية الفرصة لوضع الخطط المستقبلية داخل الاتصال التنظيمي
				7- الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط الاتصال التنظيمي

س 3/ ما أكثر المؤهلات التنظيمية استخداماً بالأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية؟

درجة الاستخدام			المؤهلات
استخدام نادراً	استخدام أحياناً	استخدام دائماً	
			1/ المؤهلات الشخصية
			1- الحماس الشخصي
			2- المهارة الشخصية في التفكير بالآخرين
			3- الاتزان في طرح التوجهات
			4- الموضوعية في معالجة الموضوعات المهنية

المؤهلات المهنية			2/
			1- الالتزام بهيكلية العمل بواسطة توثيق وتحديث المعلومات
			2- القدرة على تحديد البدائل واختيار مناسب منها بواسطة اتخاذ القرارات المناسبة
			3- القدرة على مواجهة الصعاب بالمرونة واقتناع بآراء الآخرين

المؤهلات الاتصالية			3/
			1- قدرة الحصول على المعلومات اللازمة
			2- الاستفادة من مهارة الاستماع بما يمكن القائم بالاتصال من توجه ومناقشة
			3- القدرة على تقديم حلول مهنية للصعاب التعامل المهني مع المفاهيم

س 4/ ما درجة فاعلية أساليب التنظيم في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية؟

درجة الفاعلية			الأساليب
فاعلية ضعيفة	فاعلية متوسطة	فاعلية عالية	
			1- أساليب مبنية على الإجراءات الإدارية المنصوص عليها
			2- أساليب تقوم على نماذج معتمده للاتصال التنظيمي

			3- أساليب تتناسب مع إمكانيات ومهارات الأشخاص
			4- أساليب تتناسب مع مستويات الاتصال التنظيمي

المحور الرابع: التنظيم وتأثيره على تحسين الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات

س1/ تأثير اختصاص تنظيم العلاقات العامة في أدائها بمؤسسات الخدمية ؟

مستوى التأثير			اختصاصات التنظيم
ضعيف	متوسط	عالي	
			1-الإشراف على الاتصال الإداري
			2- متابعة إشراف أداء العمل
			3- مراقبه سير العمل الاتصالي
			4- تصور أساليب أداء العمل
			5-لاستفادة من كل الإمكانيات في الأداء التنظيمي
			6-إعداد نماذج لأداء التنظيم الإداري
			7-الاهتمام بالاستشارات ذات الصلة بالاتصال التنظيمي وأداء العمل

س2/ ما درجة تأثير الجانب الإنساني والاجتماعي للتنظيم في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية ؟

درجة التأثير			الجوانب الإنسانية والاجتماعية
ضعيفة	متوسطة	عالية	
			1- تساعد في فهم الأسباب التي دعت المرؤوس إلى تأخر في القيام بواجبه
			2- خلق جو من التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين
			3- العلاقات الإنسانية تحقق الرخا الوظيفي
			4- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
			5- اتفاق الهيكل التنظيمي مع واقع الادارت
			6- توفير وسائل الراحة والترفية للموظفين
			7- العدل في توزيع المسؤوليات والواجبات

س3/ ما درجة الالتزام بمتطلبات التنظيم في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية ؟

درجة الالتزام			المتطلبات
ضعيفة	متوسطة	عالية	
			1- المحافظة على الاختصاصات الإدارية وتنظيمها
			2- العمل وفق مستويات إدارية تنظيمية واضحة
			3- العمل بخطط وإدالة بالأداء المهني وتنظيمه

			4- الالتزام بالمسؤولية المهنية في أداء الوظائف
			5- الالتزام بالمبدأ الإشراف والرقابة والأداء المهني

المحور الخامس : سلبيات ضعف تطبيق التنظيم وتأثيرها على تحسين الاداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة .

س1/ ما درجة تأثير المشكلات التنظيمية في الأداء والوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية ؟

المشكلات	درجة التأثير	تأثير كبير	تأثير متوسط	تأثير ضعيف
1- عدم فهم الضوابط الأداء المهني				
2- عدم الالتزام بخطط الاتصال التنظيمي				
3- عدم قدرة العاملين على فهم المهام				
4- ضعف الاتصال التنظيمي وعدم القدرة على الاستيعاب المهام				
5- ضعف كفاءة القائمين على الأداء والقائمين على الاتصال التنظيمي				

س2 / ما أكثر السلبيات تأثير على تنظيم الأداء الوظيفي ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية ؟

السلبيات	درجة التأثير	تأثير كبير	تأثير متوسط	تأثير ضعيف
1- عدم تحديد معايير مناسبة لسمات المهنية				
2- عدم الاهتمام بالخلفية العلمية				
3- عدم الاهتمام بالدورات التدريبية				
4- عدم الالتزام بالاخلاقيات المهنية				
5- عدم الالتزام بالضوابط القانونية				
6- عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرات الأداء المهني للعاملين في إطار التنظيم				
7- ضعف المشاركة في صنع القرار				

المحور السادس : مقومات التنظيم ونجاحه وعلاقته بتحسين الاداء الوظيفي لمماسي العلاقات العامة .

س1/ ما علاقة الاتصال التنظيمي بالمقومات الأداء الوظيفي بممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية ؟

مستوى العلاقة			المقومات الأداء
علاقة ضعيفة	علاقة متوسطة	علاقة قوية	
			1- وضوح ضوابط وشروط الأداء المهني وفقا للاتصال التنظيمي
			2- البناء الهيكلي الصحيح والوصف الوظيفي للمهام
			3- توفير الاحتياجات المادية والفنية اللازمة للاتصال التنظيمي
			4- توفير الموارد البشرية ذات الاختصاص
			5- وضوح إستراتيجية الخطط المعنية بالأداء المهني
			6- وضوح الأهداف العامة للاتصال التنظيمي حسب رؤية المؤسسة

س2 /ما علاقة نجاح التنظيم بفاعلية مؤشرات الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسات الخدمية؟

درجة النجاح			المؤشرات الاداء
درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيره	
			1- تناسب الوظيفة مع الفرد
			2- النموذج الثابت لتقييم الأداء
			3- مساعده في تقييم مدراء الإدارات وتنمية العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم
			4- الالتزام بالضوابط المهنية للأداء
			5- الوعي بأهمية التدريب وإيجاد برامج التدريب وتطوير اللازمة
			6- وضوح توقعات الأداء المهني
			7- إتباع الخطط الإستراتيجية للأداء المهني
			8- فاعلية الأداء في تحقيق النتائج



**The role of regulation in improving job performance of public relations practitioners in the government service institutions located within the city of Benghazi**

**Submitted by:**

**SARAYA HUSSEIN ATTIEH SUBAIHI**

**Under the supervision of:**

**Dr. Mohamed Salem Moussa El Manfi**

**ABSTRACT**

This study aimed to know the role of the organization in improving the performance of the public relations practitioners (managers) in the governmental service institutions, the knowledge of its activities, how it is applied and the degree of its impact on the performance of public relations practitioners (managers). The study relied on the descriptive approach and questionnaire tool to collect data and information. The randomized probability sample was used.

The study consisted of an introduction and five semesters:

**Chapter I:**

Was allocated to the methodological aspect, which is the problem of the study and its importance and objectives and questions and hypotheses and previous studies related to them.

**Chapter II:**

The system theory, its origin, its concept, its elements, types and components, its relation to regulation and improvement of functional performance were discussed.

**Chapter III:**

The organization was discussed in terms of its concept, importance, types, objectives, principles, elements and organizational characteristics.

## **Chapter IV**

It has been dedicated to functional performance and performance public relations practitioners. In terms of its concept, types, determinants, levels and elements, and the side of public relations practitioners addressing their functional names, roles and qualities

## **Chapter V:**

The field, to analyze and interpret the general results of the field study and answer the questions and achieve their objectives and test the validity of the differences. The study reached the following results:

1. The existence of a positive relationship of statistical significance between the administrative organization and improvement of the functional performance, which confirms the existence of a positive role of the organization in improving the performance of public relations practitioners (managers).
2. There are no statistically significant differences between the organization and improving the performance of public relations practitioners (managers) if the type, qualification and years of experience vary, but there are statistically significant differences between the age groups of the managers.

The study presented several recommendations, the most important are:

1. The need to have any work within the governmental service institutions linked to the strategies of the organization at various levels of management operating in these institutions.
2. The need to pay attention to the system of material and moral incentives to raise the level of performance of public relations practitioners, especially that the study proved the positive role of incentives in improving the performance of public relations practitioners.



**The role of regulation in improving job  
performance of public relations practitioners in  
the government service institutions located  
within the city of Benghazi**

**Submitted by:**

**SARAYA HUSSEIN ATTIEH SUBAIHI**

**Under the supervision of:**

**Dr. mohamed salem moussa al manfi**

**This thesis was submitted partial fulfillment of the requirements for  
obtaining a master's degree in media - Public relations**

**University of Benghazi**

**Faculty of media**

**May 2019**