

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة، موسومة بـ:

## توظيف الاستراتيجية التحليلية SWOT في العلاقات العامة الحديثة

دراسة حالة بفرع وكالة بنك التنمية المحلية BDL

اشراف:

أ.د. فلاق شبرة صالح

اعداد الطالبتان :

جبار أميرة كوثر

يحياوي نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مناقشا

مؤظرا

السنة الجامعية: 2022-2023

## شكر و عرفان

الحمد لله اهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم.

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين، نحمد الله عز وجل الذي انار لنا درب العلم والمعرفة، واعاننا ووفقنا على إتمام وانجاز هذا العمل.

اما بعد فإننا نتقدم بتوجيه جزيل الشكر الى استاذنا المشرف البروفيسور فلاق صلاح شبرة على كل التوجيهات والنصائح والمعلومات القيمة.

كما اننا نود ان نشكر كل من عائلتنا اللاتي لطالما دعمونا وساندونا في مسيرتنا

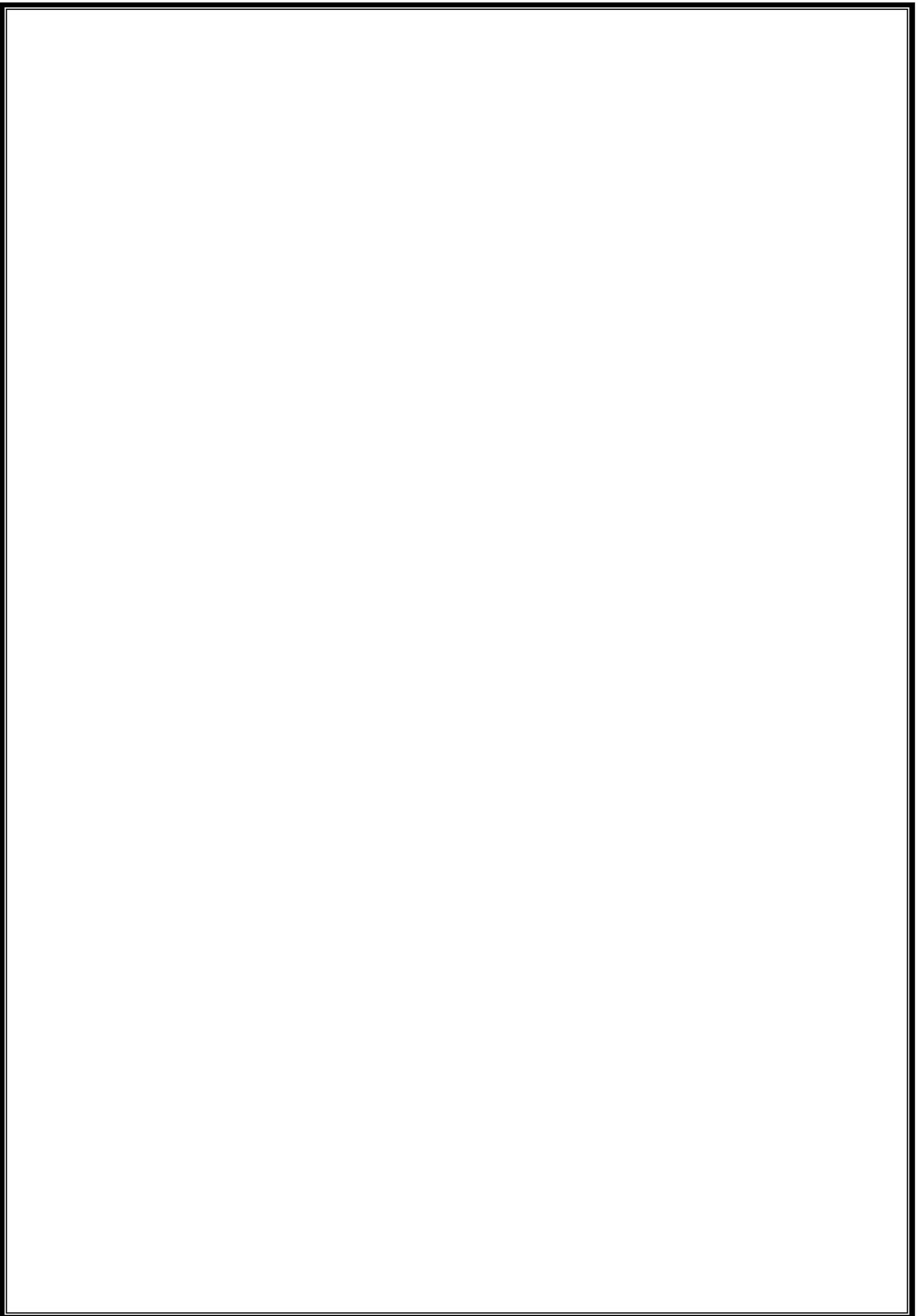
ومشوارنا الدراسي فلولاهم ما استطعنا الوصول الى هاته المرحلة

وأخيرا يطيب لنا ان نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم

بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها واثرائها بأرائهم السديدة

وفق الله الجميع لما فيه من خير الدنيا والاخرة انه سميع مجيد واخر دعوانا ان الحمد لله

رب العالمين



## الإهداء

قال تعالى (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

الى امي ثم امي ثم امي

ليس فقط لأنك اويتني في رحمك الدافئ تسعة أشهر

وتعاركتي مع الموت لتمنحيني الحياة في ميدان المخاض

فكل الأمهات تفعلن ذلك

انما لأنك كنت منذ انجبتني حتى هذه اللحظة اما عظيمة الى الحد الذي اشعر فيه بانك كثيرة

علي

حفظك الله وعفاك

والى

من يؤمنون بأنفسهم على ما يهم من جراح

ويسبحون ضد التيار رغم عنفوانه وقسوته

وينشرون الخير لا يضرهم قدح القادحين

ويثقون بان الحق غالب مهما طال امد البغي

ثبتكم الله

## • ملخص الدراسة:

تمحور موضوع دراستنا عن كيفية استخدام استراتيجية سوات في مجال العلاقات العامة والذي تم في مؤسسة بنك التنمية المحلية حيث حاولنا الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في كيف يمكننا توظيف استراتيجية سوات في العلاقات العامة وذلك من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي والذي تم في المؤسسة التي سبق ذكرها.

حيث ان الفصل النظري شمل كل ما يتعلق بالعلاقات العامة واستراتيجية SWOT

(القوة والضعف والفرص والتهديدات) وذلك باحتواء هذا الأخير على ثلاثة مباحث، اما بالنسبة للفصل التطبيقي ف من خلاله قمنا بإجراء جولة في المؤسسة مع اجراء مقابلات مع المرؤوس وتزويدنا بمعلومات من شأنها خدمة دراستنا والاجابة عن إشكالية بحثنا.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسة، العلاقات العامة، استراتيجية SWOT، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.

- **Résumé de l'étude :**

Le sujet de notre étude portait sur la façon d'utiliser la stratégie SWOT dans le domaine des relations publiques, ce qui a été fait dans l'institution de la banque de développement locale, où nous avons essayé de répondre au problème posé, à savoir comment utiliser la stratégie SWOT en public relations, à travers deux chapitres, un chapitre théorique et un chapitre appliqué, ce qui a été fait dans l'institution précitée

Comme le chapitre théorique comprenait tout ce qui concernait les relations publiques et la stratégie SWOT (force, faiblesse, opportunités et menaces), et que cette dernière comportait trois sujets, quant au chapitre appliqué, à travers celui-ci nous avons effectué une visite de l'institution avec des entretiens avec le subordonné et muni d'informations qui serviraient notre étude et répondraient au problème de notre recherche

**Les mots clés :** organisation, relation publiques, la stratégie swot, point forts , point faibles, opportunités et menaces

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر و عرفان
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	Résume d'étude
	فهرس المحتويات
	فهرس الاشكال
	مقدمة
	<b>الفصل الأول المنطلقات المنهجية للدراسة</b>
12	(1) التعريف بالدراسة
12	(2) أهمية الدراسة
13	(3) اهداف الدراسة
14_13	(4) أسباب اختيار الموضوع
24-15	(5) الدراسات السابقة
25	(6) كيفية الاستفادة
30-26	(7) مفاهيم الدراسة
32_31	(8) إشكالية الدراسة
32	(9) التساؤلات
33	(10) الفرضيات
33	منهج الدراسة
34	عينة الدراسة
34	أدوات الدراسة
35	مجتمع الدراسة
36	الأطر الزمانية والمكانية
37	تمهيد
38	<b>الفصل الثاني العلاقات العامة والاستراتيجية التحليلية swot</b>
38	تمهيد
41_39	المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

40	المطلب الأول: نشأة وتطور العلاقات العامة
45-41	المطلب الثاني: التعريف بالعلاقات العامة
54-46	المطلب الثالث: وظائف العلاقات العامة
64-55	المبحث الثاني: استراتيجية التحليلية swot وعناصرها
55	المطلب الأول: تعريف مفهوم استراتيجية swot
57	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن استراتيجية swot
63-58	المطلب الثالث: خطوات بناء استراتيجية swot
64	المطلب الرابع: أهمية استراتيجية swot
47	تمهيد
52-65	المبحث الثالث: المدخل الى swot في مجال العلاقات العامة
66-65	المطلب الأول: العلاقات العامة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)
68-67	المطلب الثاني: العلاقات العامة الخارجية (تحديد الفرص والتهديدات)
75-69	المطلب الثالث: التداخل بين كل من العلاقات العامة واستراتيجية التحليلية swot
76	خلاصة الفصل
_78	<b>الفصل الثالث دراسة حالة لفرع وكالة BDL</b>
77	تمهيد
79	المبحث الأول: منهجية الدراسة وأدوات الحصول على المعلومات
79	المطلب الأول: التعريف بمنهج دراسة الحالة
81_80	المطلب الثاني: تعريف بأدوات جمع المعلومات (الملاحظة والمقابلة)
62	المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة بنك التنمية المحلية وخدماتها مع الهيكل التنظيمي
83_82	المطلب الأول: نشأة وتأسيس بنك التنمية المحلية
84_83	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة بنك التنمية المحلية (وكالة مستغانم)
88_85	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي مع شرحه
104_89	المبحث الثالث: تحليل دليل المقابلة
105	استنتاج عام
107_106	النتائج العامة للدراسة
109_108	التوصيات
110	خاتمة
113_111	قائمة المصادر والمراجع
116_114	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
53	مخطط وظيفة العلاقات العامة	01
62	نموذج عناصر استراتيجية swot	02
75	مخطط تداخلات swot في العلاقات العامة	03
85	هيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية	04
86	هيكل التنظيمي لوكالة فرع BDL(مستغانم)	05

## مقدمة

لاحظت المؤسسات في الآونة الأخيرة تطورا جد ملحوظ في إدارة خدماتها بحيث أصبحت تعتمد على عدة سياسات من شأنها التعريف بالمؤسسة و التحسين صورتها و كسب ثقة جمهورها و من بين السياسات الأكثر شيوعا حديثا و هي العلاقات العامة حيث انها تعتبر جزءا مهما من نجاح المؤسسة ,فيتمحور دورها في بناء جسور الثقة بين المؤسسة و جمهورها و تعزيز السمعة و الصورة العامة لها و بناء علاقات إيجابية مع العملاء و المجتمع المحلي و المستثمرين و الموظفين و الشركاء و الموردین فيمكن القول انها تعتبر عنصرا حاسما في نجاح المؤسسات في العالم الحديث و انها همزة وصل بين المؤسسة و جمهورها سواء الداخلي او الخارجي , و كي تتم هذه الأخيرة يتوجب اعداد خطة عمل تدير عليها المؤسسة و هذا ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي و الذي يعتبر عملية حيوية لأي مؤسسة بحث يساعد على تحديد الاتجاه الذي تدير به , و يعتمد هذا التخطيط على عدة استراتيجيات و التي تعمل على تحقيق أهدافه على اكمل وجه و من بين هاته الاستراتيجيات سلطنا الضوء على استراتيجية SWot و التي تعتبر من اهم الطرق التي تعمل على تحسين من أداء المؤسسة كما انها تمثل جزءا أساسيا من هذا التخطيط فهي تقوم بتحديد كل من نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة و تحديد الفرص و التهديدات التي يمكن ان تواجه المؤسسة أيضا 38ولهذا لها أهمية خاصة لما تحظى به من اهتمام عام في مجال البنوك لتأثيرها البالغ بتغيرات الداخلية والخارجية كونها تمارس عملها تقريبا بسياسة التي تعمل لخدمة مصلحة المؤسسة والتي تطابق عمل العلاقات العامة كلى الجانبين سواء الداخلي او الخارجي.

# الفصل الأول: المنطلقات المنهجية للدراسة

## الفصل الأول: المنطلقات المنهجية للدراسات

### التعريف بالدراسة

من خلال كل ما سبق سنتطرق الى دراسة كيفية استخدام استراتيجية SWot التحليلية بما فيها من عناصر ونقاط المتمثلة في نقاط القوة نقاط الضعف الفرص والتهديدات في إطار العلاقات العامة مع محاولة البحث عن تفاصيل وطبيعة العلاقة بين هذه الأخيرة وابعادها في العلاقات العامة واستخدامها كميزة واستراتيجية في إدارة المؤسسة وهذا عبر تربص ميداني في بنك التنمية المحلية le BDL le متواجد بفرع ولاية مستغانم حي 400.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراستنا في:

- ندرة المعرفة العلمية في هذا الموضوع.
- الاهتمام المتزايد باستراتيجية **swot** وتوظيفها في العلاقات العامة التي هي نشاط حيوي تحتاجه أي مؤسسة.
- التفصيل في أهمية كل من العلاقات العامة واستراتيجية SWot.
- مكانة العلاقات العامة واستراتيجية SWot وابعادها في كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها الوظيفي.

### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها محاولة التأكد من صحة الفرضيات وأبرز ما يلي:

- معرفة كيفية استخدام استراتيجية SWOT في العلاقات العامة.
- دور العلاقات العامة في ابراز الاستراتيجية التحليلية.
- إيجاد العلاقة بين استراتيجية SWOT والعلاقات العامة.
- التعرف على نقاط الرباعي SWOT واستعماله للعلاقات العامة.
- الوقوف على التحليل الاستراتيجي SWOT وأهميته في المنظمة محل الدراسة.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي كانت وراء اختيارنا لدراسة والبحث في هذا الموضوع منها أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

فالأسباب الذاتية تتمثل في كون موضوع دراستنا هذه والتي تحمل عنوان (توظيف الاستراتيجية التحليلية SWOT في العلاقات العامة بمؤسسة بنك التنمية المحلية) ان له خلفيات وعلاقات كبيرة بالتخصص الذي ندرسه والتخصصات الأخرى.

اما الأسباب الموضوعية فهي:

- حداثة ظهور العلاقات العامة ومعرفة مدى ممارستها وبرامجها في المؤسسة البنكية.
- ندرة الدراسات حول الاستراتيجية التحليلية SWot وتوظيفها في العلاقات العامة بالمؤسسات.
- قابلية موضوع العلاقات العامة والاستراتيجية التحليلية للبحث والتقييم والدراسة.
- محاولة الإحاطة وابرار العلاقة والتداخل الذي يوظف SWot في العلاقات العامة كنشاط.

الدراسات السابقة:

1\_ الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجية SWot التحليلية:

أولا\_ دور التحليل الاستراتيجي SWot في تحسين أداء المنظمة بإشكاليه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بمنهج دراسة الحالة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة من اعداد الطالبة جفوبي فادية سنة 2016-2017

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي يلعبه التحليل الاستراتيجي SWot وتحسين من أداء المنظمة وقد حاولت الإجابة عن ذلك بحيث اشكاليته مرتبطة بذلك من خلال فصلين الأول إطار مفاهيمي الذي شمل ماهية الأداء و اساسيات تحسين الأداء و في الأخير تقييم أداء المنظمة اما الفصل الثاني احتوى على مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي و قدمت عرض التحليل الاستراتيجي SWot و الذي من خلاله عرفت كل ما يتعلق بهذا المتغير نت تعاريف و أهمية و اهداف و استراتيجيات التحليل SWot و في الأخير تبيان دوره في تحسين أداء المنظمة و فصل ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة مطاحن الزيبان محاولة اسقاط ما جاء في الجانب النظري و التعرف مدى دور التحليل الاستراتيجي معتمدة ما متاح من مصادر و مراجع و مواقع علمية الكترونية مع شرح و نقد المفاهيم و الأفكار كلما كان ضروريا .

• توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أولا النظرية:

- وهي ان فعلا يساعد التحليل الاستراتيجي المنظمة في تحديد رسالتها وأهدافها كما تعمل المنظمة دائما على تطوير من أدائها وتعتبر عملية التقييم اهم من أساليب تحسين الأداء حيث عملية التقييم الأداء ضرورية بالنسبة لمنظمة وذلك من خلال مساعدتها في كشف الأخطاء والانحرافات مع تصحيحها وتوضيح مدى تحقيق اهداف المنظمة وهذا يؤدي لرفع مستوى أداء المنظمة.
- وان تحليل SWOT يساهم في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات واستغلال الفرص وتقليل او السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.
- يعتبر تحليل SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي ونقطة بداية لأي خطة على مستوى المنظمات وحتى الافراد في اتخاذ قراراتهم في حياتهم اليومية وهي من أدوات التحليل الاستراتيجي السهلة وشديدة الأهمية التي لا يجب اغفالها او تجاهل أهميتها.
- اما على المستوى التطبيقي:
  - لمست من خلال المقابلة والاستمارة عدم إدراك المسيرين في المنظمة بمفهوم التحليل الاستراتيجي. SWOT.
  - وانه أيضا من خلال الدراسة الميدانية ان تحليل نقاط القوة والضعف له دور تحسين في أداء المنظمة بينما تحليل الفرص والتهديدات ليس له دور في تحسين أدائها اطلاقا.

ثانيا استخدام نموذج swot كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية دراسة على عينة من  
إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من اعداد الطالبة منيرة بوساق مذكرة نيل شهادة  
الماستر السنة الجامعية 2018-2019

هدفت الدراسة الى معرفة مساهمة تحليل SWot في تحديد البدائل الاستراتيجية لجامعة  
مسيلة لاختيار الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة و التي تتوافق مع وضعية  
الجامعة وذلك اجراء الدراسة معتمدة المنهج الوصفي على عينة قدرها 21 إطار بالجامعة  
تتوعت بين نواب وعمداء ومديري المخابر بالإضافة الى رؤساء المجالس العلمية عبر توزيع  
قائمة من العبارات على شكل استبيان يحتوي على ابعاد التحليل الاستراتيجي SWot بعد ذلك  
تم تحليل البيانات ببرنامج SPSS v22 وتقديم نموذج لمصفوفة SWot وفقا لنتائج التحليل  
و بعد ان تمت عملية دراسة و تحليل البعدين النظري و التطبيقي في هذا البحث و القيام  
بتحليل إجابات المبحثن على أسئلة الاستبيان لاختبار فرضيات الدراسة.

ثم الوصول الى مجموعة من النتائج أهمها:

• 1\_ النتائج النظرية:

- تحديد البدائل الاستراتيجية لجامعة المسيلة انطلاقا من نتائج تحليل SWot حيث تمثل

هذا البديل في الاستراتيجية الدفاعية.

- الصفة الثابتة في المحيط انه متغير باستمرار لذا يجب على المؤسسة دراسة وتحليل

اتجاهه

- يسمح التحليل الاستراتيجي ببقاء المؤسسة متيقظة استراتيجيا اتجاه متغيرات المحيط مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات كما يتيح كذلك للمؤسسة اكتشاف نقاط القوة والاستفادة منها ومعالجة نقاط الضعف مما يحقق للمؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات المحيط السريعة.

## • 2\_ النتائج التطبيقية:

من خلال دراستها الميدانية توصلت الباحثة الى

- مكنت نتائج الدراسة من اعداد مصفوفة SWot الخاصة بجامعة مسيلة بناءا على إجابات عينة الدراسة على الابعاد الأربعة لتحليل البيئي والذي سمح للباحثة من تحديد البديل الاستراتيجي للجامعة والمتمثل في اختيار استراتيجية دفاعية في ظل ارتفاع متوسط التهديدات مقارنة مع الفرص.
- كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود إدراك لنقاط القوة حسب وجهة نظر عينة الدراسة لجامعة المسيلة والذي يوافق مع نتائج الإحصاء الوصفي حيث تمتلك الجامعة موقع الكتروني رسمي مع سهولة الاستخدام من قبل الأساتذة والطلبة ووجود إدارة عالية وقوية لدى قيادة الجامعة نحو التحسين والتغيير.
- أظهرت النتائج أيضا غياب إدراك لنقاط الضعف حسب وجهة نظر عينة الدراسة لجامعة المسيلة والذي يتوافق مع نتائج الإحصاء الوصفي حيث ان الطلبة الوافدين

الى الجامعة تحصيلهم العلمي متدني وذلك نتيجة المشاكل التي يعاني منها قطاع التربية بسبب تقليدية أساليب الدراسة ومناهجها وكذا عدم ربط كليات الجامعة مع مراكز البحوث من جهة ومع منظمات الاعمال من جهة أخرى.

- بالإضافة الى ان وجود إدراك للفرص والذي يتوافق حيث ان الجامعة لديها إمكانية إبرام اتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة وكذلك احتلال الجامعة لمراتب مشرفة على المستوى الوطني.

- أخيرا إدراك التهديدات حسب عينة الدراسة لجامعة المسيلة ان الجامعة تتأثر بالأزمات والمشاكل

الاجتماعية والأمنية وكذلك ضعف ثقافة الدعم المالي والمجتمعي للجامعة.

ثالثا\_ دور تحليل swot في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لمؤسسة متيجي فرع مستغانم ومؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم مذكرة نيل شهادة الماستر سنة 2017

تضمنت الدراسة استعراضا شاملا لتحليل مجال القوى للتعرف على نقاط القوة SWOT حيث تم تنفيذ تحليل الفجوات الأداء لتحديد مدى نجاح المنظمة من خلال الاعتماد على هذا المنهج التحليلي وهدفت البحوث في الدراسة الى الدور الذي يلعبه تحليل في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة بالتركيز على مفهوم التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) مع التحليل الخارجي.

(الفرص والتهديدات) كما تضمن الباحثين في هذا الموضوع دراسة قياسية تكون مجتمعها من عمال مؤسستي متيجي وسونلغاز بمستغانم وقد حددت عينة الدراسة بتوزيع 54 استبيان على موظفي المؤسستين.

واهم ما توصلنا اليه من النتائج ان:

- يعتبر تحليل SWot نموذجا مهما للمنظمة لما له من اثر على تحديد استراتيجية المنظمة.
- استخدام الموارد المتاحة بشكل منتظم يتناسب مع حاجياتها يسهم بشكل فعلى في تحسين أداء المنظمات.
- تحديد نقاط القوة يساعد المنظمة على تحديد مستوى أدائها التنظيمي.
- تسهم دراسة البيئة المنظمة بشقيها الداخلي والخارجي في تحديد الفجوة الأداء داخل المنظمة.
- تحليل SWot محدود وغير كاف داخل مؤسستي محل الدراسة.
- مستوى الأداء التنظيمي داخل مؤسستي سيئ ولا يلقى أي تحسن.

## 2\_ الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقات العامة:

- أولا\_ دور استراتيجية العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية
- دراسة الحالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم مذكرة نيل شهادة الماستر في

علوم الاعلام والاتصال تخصص العلاقات العامة من اعداد الطالبين جنات محمد  
وكاري وسيلة 2020-2021

هدفت الدراسة الى كشف الاستراتيجيات التي تمارس من خلالها العلاقات العامة لتنظيم عمل اداري والخدماتي لمؤسسة خدماتية وقد استخدمتا الباحثين منهج دراسة الحالة لجمع المعلومات والبيانات كما استعاننا بملاحظة واعتمدتا عينة الدراسة قصدية الغير احتمالية بهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة المتمثلة في كيف تساهم تطبيق استراتيجية العلاقات العامة في تنظيم عمل مؤسسة اتصالات الجزائر مفترضين ان ممارسة العلاقات العامة من خلال منهجها وتطبيقها على شكل استراتيجية يكون أكثر فعالية وتنسيقا .  
وبهذا توصلت الباحثين الى ان:

- مؤسسة اتصال الجزائر تهتم بجمهورها الخارجي.
- تستعمل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر وسائل متطورة في عملها.
- تعتمد المؤسسة على استراتيجيات العلاقات العامة من حيث الإدارة والتنظيم
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على مبدأ الشورى وفتح المجال للمبادرة.
- تدرج مؤسسة اتصالات الجزائر برامج عمل مشترك مع مختلف وسائل الاعلام والاتصال.
- تعتمد المؤسسة على تنويع الخدمة وتحسين الجودة.

ثانياً دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة البنكية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة المسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

من اعداد الطالبتين بوعلاق نسرين وعاشور لمياء 2020 2021

جاءت الدراسة كمحاولة لتوضيح الدور الفعال للعلاقات العامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خاصة وان معظم المؤسسات الاقتصادية بأمس الحاجة لإدارة فعالة للعلاقات العامة معتمدة الباحثة في هذا المنهج الوصفي مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات محاولة في ذلك الإحاطة بالإشكالية المتمثلة في أي مدى يمكن للعلاقات العامة المساهمة في تحسين صورة مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بمدينة المسيلة وقد اشتملت الدراسة على مقدمة وخاتمة وثلاثة فصول تضمنت المحاور الآتية : الفصل الأول : الأطر والمفاهيم النظرية في العلاقات العامة، ماهي العلاقات العامة نشأة وتطور العلاقات العامة وأهداف ووظائف العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة في العلاقات العامة الفصل الثاني :

تضمن هذا الفصل عدة عناصر من بينها:

إدارة العلاقات العامة، تنظيم إدارة العلاقات العامة ومفهوم التنظيم وأنواعه والتقسيمات

الداخلية لإدارة العلاقات العامة وأساليب إدارة العلاقات العامة

الفصل الثالث: وقد تضمن هذا الفصل ما يلي: دراسة حالة مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية

الريفية عرض وتحليل بيانات الاستثمار الداخلية والخارجية، نتائج الدراسة في ضوء

الفرضيات،

وقد توصلت الى هذه النتائج التالية:

- العلاقات العامة كمصطلح أو كإدارة غير موجودة في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، فمن خلال الهيكل التنظيمي لها يتضح أنه لم يتم تخصيص إدارة خاصة بذلك وترجع الشركة ذلك بأن حجمها لا يدعو لإنشاء مثل هذه الإدارة، ورغم هذا فهي تمارس نشاطات كثيرة وفعاليات مختلفة سواء على المستوى المحلي أو الوطني تصنف ضمن خانة نشاطات العلاقات العامة و كالمشاركة في المعارض وتنظيم الزيارات الميدانية للمؤسسة

- وكذا التركيز على إظهار صورتها من خلال رمزها logo de l'entreprise. وإقامة علاقات ودية مع مسؤولي المؤسسات العلاقات العامة والتنظيمات الأخرى. وعليه يمكن القول أن هذه المؤسسات لا تعتمد على العلاقات العامة كاستراتيجية لها بل تستعمل وتستعين ببعض تقنيات ها ووسائلها لتنفيذ مختلف برامجها.

- تهدف نشاطات العلاقات العامة الممارسة من طرف هذه المؤسسة للتعريف بخدماتها

- تحسين صورتها وبذلك فهي موجهة بالدرجة الأولى إلى الجمهور الخارجي قصد التعرف على آرائه ورغباته وتكييفها مع أهدافها وكذا السعي لتحقيقها من أجل كسب ثقته ورضاه.
- تعتمد هذه المؤسسة على معيار الجودة والمواصفات العالية والخدمات الجيدة قصد خلق علاقة متينة مع الجمهور الخارجي وجعله أكثر ارتباطا وولاءا بها وكذا تحقيق سمعة طيبة على المستوى الوطني والدولي.
- هناك وعي كبير للجمهور الداخلي للمؤسسة بأهمية العلاقات العامة في ظل تزايد نشاطاتها وحجمها واتساع سوقها وتعاملها مع متعاملين أجنب، وتختلف درجة الفهم والإدراك لدورها بالنسبة للمبشرين حسب مستواهم التعليمي وخبرتهم إضافة الى طبيعة نشاطهم الممارس في المؤسسة.
- ان نشاطات العلاقات العامة في المؤسسة غير مندرجة ضمن تنظيم إداري واحد حيث نجد ان إدارة العلاقات الداخلية تتم على مستوى دائرة الموارد البشرية في حين نجد أن العلاقات الخارجية تتم على مستوى دائرة التنشيط والاتصال وهذا ما قد يخلق تقسيم في الوظائف وتشتت في الجهود .
- تحقق أنشطة العلاقات العامة في هذه المؤسسة عدة نتائج أهمها تحسين صورتها بحيث أصبحت تحظى بصورة قوية في محيطها.

➤ كيفية الاستفادة من الدراسات السابقة

- ساعدتنا الدراسات السابقة في تحديد موضوع دراستنا بشكل ادق ومعمق
  - ساعدتنا في تحديد سؤال الإشكالية وضبط الفرضيات
  - بعد الاطلاع على الدراسات السابقة توجهنا نحو البحث عن زاوية جديدة لتجنب التكرار
  - ساعدتنا الدراسات السابقة في تحديد المفاهيم
- بفضل الدراسات السابقة كانت لدينا احاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بموضوعنا مجتمع الدراسة.

➤ تحديد مفاهيم الدراسة :

• استراتيجية swot

التعريف الاصطلاحي :

هو نموذج يساعد المؤسسات والمنظمات على وضع وتحديد الرسالة، وكذلك في وضع  
الغايات والأهداف المستقبلية لهذه المؤسسات من خلال دراسة الواقع الفعلي لها وعلاقتها  
وتأثيرها بالعوامل والقوى الخارجية.<sup>1</sup>

التعريف الإجرائي :

يمكننا القول على انه اسلوب تحليل او استراتيجية تساعدنا على تحديد كل من نقاط  
ومكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وذلك لتحديد مدى  
نجاحها، حيث يتكون من اربعة عناصر وهي: القوة والضعف والفرص والتهديدات.

• العلاقات العامة

التعريف الاصطلاحي:

هي فن التعامل مع الجمهور وذلك بهدف اكتساب رضاهم وقبولهم وتأييدهم.

<sup>1</sup>عبد المعطي، احمد حسين، خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام استراتيجية  
سوات، 2010 مجلة كلية التربية بأسيوط، مصر، ص 264.

### التعريف الاجرائي:

العلاقات العامة هي بناء صورة ايجابية وحسنة عن المؤسسة وذلك لجلب انتباه

ال جماهير وكسب ثقتهم، حيث تساهم في تعزيز التواصل مع العملاء<sup>2</sup>.

#### • المؤسسة:

### التعريف الاصطلاحي:

المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم , مع بعضهم البعض

, و المؤسسة جهاز عمل و أجهزة العمل تشمل تركيبات و نظم و أدوات و تجهيزات

و توزيع<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن منظمة متكونة من اشخاص مؤهلين، يتم تأسيسها بغية تحقيق اهداف معينة

بصفة رسمية وقانونية.

#### • التخطيط الاستراتيجي:

### التعريف الاصطلاحي:

---

2عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الثانية، 1993، ص25.

عرف احمد القطامين التخطيط الاستراتيجي انه عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي الى موقف مستقبلي مستهدف <sup>3</sup>.

### التعريف الاجرائي:

هو عملية تحديد الاهداف والاستراتيجيات اللازمة للمؤسسة كي تكون لها نظرة مستقبلية حول أوضاعها وذلك بهدف تحقيق الأهداف المرجوة لها.

### • نقاط القوة:

### التعريف الاصطلاحي:

و هي صفات او مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات أخرى و، بصفة خاصة المنافسين منهم والتي تحقق ميزة عالية، وامتلاك انتاجا أحسن واسما بارزا وسمعة قوية، تكنولوجيا مثالية، ثم تقديم أفضل الخدمات للمستهلك<sup>4</sup>.

### التعريف الاجرائي:

هي المميزات او المزايا التي تمتلكها المؤسسة مما يجعلها مختلفة ومنفردة في خصائصها.

<sup>3</sup> عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية، في ظل التخطيط الاستراتيجي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2006-2007،ص18

<sup>4</sup> علي مايا و اخرون (2007)، الإدارة الاستراتيجية و اثرها في رفع أداء منظمات الاعمال ” دراسة ميدانية على منظمات الصناعة العامة في الساحل السوري”، مجلة جامعة تشرين للدراسات، و البحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29 ، العدد 1 ، ص 196.

• نقاط الضعف

التعريف الاصطلاحي:

هي كل ما تفتقر اليه الشركة او ما لا يمكنها ان تقوم به بصورة جيدة او الحالة او الوضع الذي يسبب عائقا للمنظمة<sup>5</sup>.

التعريف الاجرائي:

هي الموارد التي تحتاج الي المعالجة او النقائص التي تفتقرها المؤسسة والتي تؤثر سلبا على أداء المؤسسة بصفة عامة.

• الفرص:

التعريف الاصطلاحي:

اي الظروف او اتجاهات خارجية ذات أثر ايجابي على الطلب على المجال الذي تتميز به المنظمة

التعريف الإجرائي:

تعتبر الفرص الإيجابيات التي تحدث للمؤسسة سواء داخليا او خارجيا.

---

<sup>5</sup>ربحي مصطفى عليان، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 248(ص، 2015، ط2).

• التهديدات:

**التعريف الاصطلاحي:**

هي ظروف او اتجاهات خارجية تؤثر سلبا على الطلب على المجال الذي تتميز به المجموعة والتي قد تقود في ظل غياب الإجراءات المدروسة الى خسارة المجموعة لوقعها<sup>5</sup>.

**التعريف الإجرائي:**

هي العوائق التي تضرب المؤسسة والتي تجعلها غير قادرة على تحقيق مرادها.

<sup>5</sup>ربحي مصطفى عليان، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 248(ص). 2015  
2ط،).

## بناء الإشكالية

تعتبر العلاقات العامة الركيزة الأساسية في تحقيق الصورة الذهنية الحسنة للمؤسسات و الشركات الاقتصادية بالضرورة الأولى بهدف التطوير من افاقها العملية حيث تساهم في تقوية علاقاتهم بعملائهم و جماهيرهم بالإضافة إلى زيادة الأرباح و كسب الثقة في خدماتهم او منتجاتهم حيث أن زاد الاهتمام ب هذا المجال بالتركيز اكثر على خلق الصورة الايجابية وكيفية ترسيخ ذلك في اذهان الجماهير و المتعاملين مع هاته المؤسسات فأصبحت تبذل جهود للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن و باي طريقة و لهذا اليوم تكلف المختصين و تشكل فرق من أجل وضع المخططات و دراسة أوضاع الأنية و المستقبلية لبلوغ أهدافها الربحية اعتمادا عليها . كما عرفت في الآونة الأخيرة حاجة العلاقات العامة لوضع الخطط والبرامج استراتيجية لسهولة التنفيذ وتطبيقها في الواقع العملي الذي يتطلب ان تكون هذه العناصر متكاملة التنسيق حيث تتواجد هذه السمات في استراتيجية من

## الاستراتيجيات والتي تعرف ب استراتيجية SWOT

التي تتناول مجموعة من العناصر الممثلة في نقاط القوة نقاط الضعف الفرص و التهديدات حيث كل منها يخدم الثاني و يساهم في نجاح الآخر و من خلال هذا نسقط ذلك على المؤسسات البنكية الخدماتية التي توظف مختلف الاستراتيجيات التحليلية و التسويقية بالإضافة الى استخدامها الاتصال بأشكاله أيضا أنشطة العلاقات العامة في اطار مسارها المهني و بالتالي فهي مهتمة بهذا المجال حيث

انها تقوم بتفعيل مختلف العروض و البرامج المخطط لها مسبقا بغاية تلبية توقعات عملائها و الحفاظ عليهم من اجل ضمان استمراريتها و التي هي تعتبر أيضا مؤسسة نموذجية لمحل دراستنا الميدانية الا و هي فرع من فروع بنك التنمية المحلية ( BDL ) المتواجد على مستوى ولاية مستغانم المحتمل ان ينطبق عليها موضوع دراستنا

وعلى ضوء ما سبق ذكره نطرح الإشكال التالي:

**كيف توظف وكالة بنك BDL مستغانم استراتيجية swot في العلاقات العامة الحديثة؟**

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو التالي:

- الى أي مدى توظف BDL استراتيجية SWOT
- كيف تخدم استراتيجية SWOT اهداف المؤسسة؟
- هل هناك تخطيط للعلاقات العامة؟
- كيف تستفيد مؤسسة BDL من استراتيجية SWOT؟
- هل هناك توجهات نحو توظيف استراتيجية SWOT في العلاقات العامة؟

### ➤ فرضيات الدراسة:

- لإعطاء هذه الدراسة البعد العلمي والأكاديمي، حاولنا وضع فرضيتين فيما يلي
- يخدم التخطيط الاقتصادي SWOT علاقات العامة بطريقة غير مباشرة.
- توظف مؤسسة BDL استراتيجية SWOT في التخطيط الاقتصادي من دون العلاقات العامة.

### ➤ منهج الدراسة

للقيام باي دراسة او بحث يجب تحديد واختيار منهج مناسب لتلك الدراسة، فالمنهج المناسب لدراستنا هذه هو منهج دراسة الحالة.

فمنهج دراسة الحالة هو نوع من البحث المتعمق في فردية وحدة اجتماعية سواء كانت هذه الوحدة فردا أو أسرة أو قبيلة أو قرية أو نظاما أو مؤسسة اجتماعية أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المفصلة عن الوضع القائم للوحدة وتاريخها وخبراتها الماضية وعلاقاتها مع البيئة ثم تحليل نتائجها بهدف الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المتشابهة في المجتمع الذي تنتمي إليه هذه الحالة أو الوحدة بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه بحيث تستخدم أدوات قياس موضوعية لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها حتى يمكن تجنب الوقوع في الأحكام الذاتية.

كما منهج دراسة الحالة يقوم على التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ حياة الوحدة موضوع الدراسة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها.

### ➤ عينة الدراسة:

في اغلبية الدراسات يلجا الباحثين لاستخدام عينة البحث كونها عملية تأتي لتسهيل البحث العلمي حيث تعطي نتائج دقيقة وتجيب على معظم أسئلة الموضوع حيث في دراستنا هذه اعتمدنا على العينة القصدية.

لاختيارنا موظفي المؤسسات بالدرجة الأولى بالإضافة الى طلبة الجامعات لان هذه الأخيرة اقل صرامة وتعتمد طريقة اخذ العينات هذه بشكل كبير على خبرة الباحثين ولكونها أكثر فائدة للدراسات التي من هذا النوع.

### ➤ أدوات الدراسة:

تساعد أدوات الدراسة على جمع وتحليل المعلومات والبيانات ذات صلة بالموضوع المراد دراسته، فهي توفر تحليل شامل ودقيق للموضوع وتعزز الفهم العميق له، حيث اعتمدنا في دراستنا على كل من المقابلة والملاحظة اللتان ساعدتنا بشكل كبير في إتمام هاته الدراسة. فالمقابلة هي المناقشة بين فردين او أكثر وتبادل الآراء ووجهات النظر في موضوعات معينة، والمقابلة هي التحدث وجها لوجه مع الفرد قصد استقاء المعلومات منه او مساعدته على التخلص من مشاكله<sup>6</sup>

اما بالنسبة للملاحظة فهي أداة من أدوات البحث العلمي و هي أساسية لأنها توفر احد العناصر الجوهرية للعلم , و هي نشاط يقوم به الباحث خلال المراحل التي يمر بها في

<sup>6</sup> عزيز حنان داود، مناهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ، 1991، ص85.

بحثه , اذ يكشف عن طريق الملاحظة التغطية للدلائل او المؤشرات التي تمكنه من بناء حل نظري لمشكلة البحث التي يتصدى لها , فلذلك فعليه ان يعتمد على الملاحظة حتى يصل الى التأييد او الرفض النهائي للحل المقترح للمشكلة التي يعالجها <sup>7</sup>.

### ➤ مجتمع الدراسة:

ان لكل دراسة مجتمع بحث خاص بها والذي يمثل كافة العناصر التي تكون موضوع مشكلة الدراسة.

فمجتمع بحثنا لدراستنا هذه جميع موظفين في مؤسسة بنك التنمية المحلية لاقتصادية وطلبة تخصص العلاقات العامة.

---

<sup>7</sup>كمال لمنفي، مناهج وطرق البحث في العلوم السياسية، وكالة المطبوعات، الكويت , 1984، ص 99.

➤ الأطر الزمانية والمكانية :

يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة والتي قد تمتد الى بداية التفكير في

مشكلة البحث الى غاية الاستخلاص النتائج العامة.

وبالنسبة لانطلاقتنا في موضوع دراستنا الذي هو توظيف استراتيجية التحليلية SWOT في العلاقات العامة في مؤسسة بنك التنمية المحلية التي على مستوى ولاية مستغانم فقد بدأ التفكير والشروع في انجاز هذه الدراسة منذ شهر جانفي 2023 حيث كانت بدايات بجمع المادة العلمية النظرية المتعلقة بالموضوع وقد استمر ذلك الى غاية بداية شهر مارس 2023 ثم بعد ذلك تم الاقبال على تحرير الجانب النظري للدراسة في شكله النموذجي.

اما الجانب الميداني للدراسة فقد كانت بداية إنجازه في أواخر الشهر افريل 2023 حيث تم التحضير لأسئلة المقابلة والتساؤلات وعرضها على الأستاذ المشرف وبعد التعديل تم اجرائها مرتين اليوم 27 مارس 2023 و 02 افريل 2023.

المجال البشري يمثل هذا المجال جمهور البحث الذي تشمله الدراسة وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الجمهور الداخلي لمؤسسة بنك التنمية المحلية لوكالة ولاية مستغانم فرع حي 400.

## تمهيد

تعتبر العلاقات العامة من السياسات الحديثة التي اكتسحت عمل الإدارات داخل وخارج المؤسسة وذلك وفق تخطيط استراتيجي محكم ومنظم حيث يتم هذا الأخير باستعمال استراتيجيات عدة، ومن الاستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسسة بنك التنمية المحلية هي استراتيجية سوات والتي تتوافق مع عمل العلاقات العامة بحيث يكملان بعضهما البعض سواء من الجانب الداخلي او الجانب الخارجي.

ومنه ففي هذا الفصل سوف نهدف الى التعريف كل من العلاقات العامة نشأتها وتطورها، وظائفها وخدماتها زيادة عن ذلك تعريف باستراتيجية SWot وذلك مع كل من النبذة التاريخية لها وخطوات بنائها وأهميتها.

وفي الأخير سوف نكشف عن طريقة استخدام استراتيجية SWot للعلاقات العامة بحيث هذا المطلب يكون بمثابة الإجابة لسؤال إشكالية دراستنا.

# الفصل الثاني:

## العلاقات العامة والاستراتيجية التحليلية

### SWOT

تناولنا في هذا الإطار النظري 03 مباحث والتي تنقسم بدورها الى مطلبين او أكثر على ما يلي:

- **المبحث الأول:** ماهية العلاقات العامة وتطرقنا فيه الى نشأة وتطور العلاقات العامة ثم ننقل الى التعريف بها الى وظائفها ومساهماتها في خدمة المؤسسة.
- **المبحث الثاني:** الاستراتيجية التحليلية SWOT بحيث قمنا بتقديم المفهوم العلمي عنها بالإضافة الى نبذة تاريخية عنها التفصيل في خطوات بناء عناصرها دون نسيان أهميتها البالغة للتطوير من المنظمة.
- **المبحث الثالث:** المدخل الى SWOT في العلاقات العامة هنا تناولنا العلاقات العامة الداخلية من حيث القوة والضعف والعلاقات العامة الخارجية من جانب الفرص والتهديدات بالإضافة الى التداخل الذي بين كل من هاته الاستراتيجية والعلاقات العامة.

## ➤ المبحث الأول: نشأة وتطور العلاقات العامة

تعتبر العلاقات العامة كفرع من فروع علم الاتصال من العلوم الحديثة نسبياً وفي ذات الوقت تعد مكون أساسي من مكونات علم الاجتماع من أقدم المفاهيم التي عرفها الانبياء منذ تكوين المجتمعات البشرية.

فالعلاقات العامة من حيث الممارسة هي ظاهرة اجتماعية إنسانية ظهرت مع ظهور أول التجمعات البشرية والعلاقات العامة من حيث هي علم تبلورت معالمه وقواعده منذ بداية القرن الماضي كفرع مهم من فروع علوم الإعلام بوجه عام.

وعلى مر التاريخ تفهم القادة والزعماء مدى أهمية التأثير على الرأي العام للجمهور من خلال اقناعهم بأفكارهم وآرائهم. فقد كان أهل العراق قبل حوالي 1800 عام قبل الميلاد ينقشون نشراتهم على الحجارة حتى يتمكن المزارعون من الاطلاع عليها وتعلم آخر وسائل البذر والحصاد.

وبعد ذلك أتى اليونانيون فكان لزعمائهم وقيادهم القدرة الجيدة على الخطابة واقناع الجمهور بأفكارهم وآرائهم عن طريق الخطابة والمناقشات الحرة التي كانت يساهم فيها جميع المواطنين. كذلك استمر الرومان بنفس الأسلوب حيث كان القياديون يتولون اقناع الجمهور عن طريق الخطابة وغيرها بهدف اختيارهم ممثلين للشعب في البرلمان آنذاك.<sup>8</sup>

<sup>8</sup>ورود عثمان شرباتي واقع العلاقات العامة في الجامعات العاملة في الضفة الغربية ص 11 و 12 جامعة الخليل كلية الدراسات العليا 2012.

اما عند قدماء المصريين فقد كانت النقوش في المعابد تزخر بالانتصارات الحربية للحكام وفي أوقات السلم كان الاعلام يوجه الى الأغراض الدينية والاجتماعية.

وفي القرون الوسطى لعبت العلاقات العامة دورا أساسيا وبخاصة في شؤون الدعوة الدينية واستطاعت الحضارة الإسلامية تطوير ممارسة العلاقات العامة بفضل الشعراء والكتاب و الخطباء اللذين كانوا يحثون الناس على الجهاد في سبيل الله وفهم معاني الحقيقية للدعوة الإسلامية حيث تداخل مفهوم العلاقات العامة مع تطبيقات الدعوة والدعاية والحرب النفسية بسبب الافتقار للنظرية العلمية حينذاك.<sup>8</sup>

اما العلاقات العامة في العصر الحديث فيمكن القول انها نشأت في الولايات المتحدة الامريكية في بداية القرن العشرين على يد رائدها (Ivy Lee) الذي بدا حياته بالعمل مراسلا صحفيا عام 1903 وساهم في وضع مبادئ العلاقات العامة وربطها بالنزعة إنسانية حيث كان يحاول ان يفسر خدمات المنشأة الى جماهيرها المختلفة من الزاوية الصحية والاقتصادية والاجتماعية حيث ظل متأثرا بالمسؤولية المجتمعية واخذ رغبات الراي العام واتجاهاته.<sup>8</sup>

وأسهمت الحرب العالمية الثانية في تطور العلاقات العامة وازدياد الحاجة اليها فوصفت الأنشطة الإعلامية الموجهة التي تمت اثناء الحرب العالمية الثانية بانها أضخم تجربة في تاريخ العلاقات العامة نظرا للحاجة الماسة للتواصل مع الجمهور آنذاك.<sup>8</sup>

والملاحظ لتطور العلاقات العامة يدرك انها تطورت وتحديثت وما زالت تتطور باستمرار في مجتمع نشأتها الأصلي ويرجع السبب في ذلك الى ان نشأتها كانت لحاجة علاجية بينما الامر مختلف في الدول التي لم تتطور فيها. , ففي الوطن العربي لازالت العلاقات العامة متخمة بعدد كبير من المشكلات و ظلت تواجهها العديد من المعوقات لان بدايتها في الوطن العربي كانت بدايات تقليدية اذ عرفت بداية انها علم يدرس في المعاهد و الجامعات لهذا بقيت النظرة للعلاقات العامة قاصرة على القيم الإيجابية لها و التي تنحصر بالقيم البنائية فقط دون الاهتمام بقيمتها التصحيحية .<sup>8</sup>

### ➤ التعريف بالعلاقات العامة

ظهرت عشرات التعريفات للعلاقات العامة تختلف فيما بينها باختلاف الزوايا التي نظر أصحابها اليها منها كما ان هذه التعريفات قد تتسع او تضيق بحسب ما يستهدفه مطبقوها وقد يرجع هذا الاختلاف الى حداثة العلاقات العامة كعلم تطبيقي وان كان هذا لا يعني ان هناك اسسا مشتركة واصولا متفقا عليها تنبغي مراعاتها عند التطبيق العلمي السليم لها داخل أي مجال من مجالات الأنشطة الإنسانية.

وبمناظرة المؤلفات المتعددة لعلم العلاقات العامة نجد تباينا كبيرا بين كتاب وعلماء العلاقات العامة حول مفهومها<sup>8</sup>.

<sup>8</sup>ورود عثمان شرباتي واقع العلاقات العامة في الجامعات العاملة في الضفة الغربية ص 11 و 12 جامعة الخليل كلية الدراسات العليا 2012.

وفيما يلي عرض موجز لاهم التعريفات من وجهة نظر علماء العلاقات العامة

ا.د. علي عجوة :

"العلاقات العامة هي الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد او المؤسسة او الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع.<sup>8</sup>

ا.د. سمير حسين :

العلاقات العامة هي وظيفة إدارية متميزة تساعد على خلق وبناء و دعم بقاء الاتصال الفعال و الفهم المتبادل و الموافقة و التعاون المشترك بيت المنشأة و جماهيرها الداخلية و الخارجية فتعمل على مواجهة و حل المشكلات التي تواجه الإدارة و امدادها بتيار مستمر من المعلومات و البيانات مما يجعلها متجاوبة مع الراي العام و تحدد و تؤكد مسؤولية الإدارة اتجاه اهتمامات الجماهير و تساعد على ان تواكب التغيير و تقيد منه بكفاءة كما تستخدم العلاقات العامة أيضا كنظام تنبؤ يساعد على التنبؤ بالتعرف على اتجاهات و توقعها و تستخدم في سبيل ذلك بحوث و أساليب و طرق ووسائل الاتصال و فنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية<sup>9</sup> .

9دوارد بيرنز العلاقات العامة فن ترجمة حسني خليفة ووديع فلسطين القاهرة دار المعارف 195ص

## ➤ ادوارد بيرنر Edward Bernay

يعرف خبير العلاقات العامة الأمريكي العلاقات العامة بانها:

التوسل بالمعلومات عن طريق الاقناع والملاءمة والاعلام للحصول على التأييد العام لنشاط  
او هدف او حركة او مؤسسة ما.

ومن هذه التعريف كذلك ما يذهب الى القول بان العلاقات العامة عبارة عن نشاط مؤسسة  
صناعية او نقابة او شركة او هيئة من الهيئات لإقامة علاقات سليمة مجدية بالجمهور العام  
وذلك بغية التكيف مع البيئة وتفسير النشاط الاجتماعي.

ويعرفها في موضوع اخر \_ بذات المرجع \_ بقوله:

ان العلاقات العامة نشاط ذو شعب ثلاث هي

- إعطاء الجماهير أكبر قدر ممكن من المعلومات
- اقناع الجماهير بتغيير او تعديل مواقفها وسلوكها
- إيجاد التكامل والتوافق بين مواقف مؤسسة معينة وموافق جماهيرها.

## ➤ كانفيلد Canfield

العلاقات العامة هي

الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياستها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه.<sup>10</sup>

➤ قاموس ويبستر Webster

انها هي تنشيط العمليات الاتصالية وخلق الثقة بين شخص او منظمة او مشروع واشخاص اخرين او جماهير معينة او المجتمع كله من خلال نشر المعلومات التي تفسر وتشرح وتنمية علاقات متبادلة ودراسة ردود الفعل وتقييمها.

كما انها وظيفة تعمل على تحقيق درجة من الفهم والثقة بين الفرد او المنظمة وبين الجماهير<sup>9</sup>.

وفي رأي روبنسون رئيس قسم البحوث بمعهد العلاقات العامة الأمريكي انها ماهي الا ممارسة تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية وهو لذلك يربط بين تطور العلاقات العامة وتطور هذه العلوم ويقول رغم ما للعلاقات العامة من ماض بعيد فان تاريخها حديث جدا<sup>11</sup>.

10محمد كمال القاضي العلاقات العامة (الاتصال التنظيم الإدارة) ط2 سنة 57 -60ص 2002

<sup>11</sup>Robinson Edward: communication and public relations. Cnarl's Merrill books Inc. Columbus. Ohio 1966 p3

وقد استخلص ان العلاقات العامة كعلم اجتماعي سلوكي تطبيقي تتضمن

1. قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمنظمة.

2. مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية الى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة

وجماهيرها.

3. تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة واهداف ومصالح واحتياجات الجماهير.

4. تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضا الجماهير وتفاهمها.

ويتضح من التعريفات السابقة ان العلاقات العامة عملية مستمرة ومخططة تتميز بأربعة من

مراحل رئيسية هي البحث وجمع المعلومات والتخطيط والاتصال ثم التقويم وتعتبر من أكثر

التعريفات دقة وشمولا لوظائف العلاقات العامة كونه استند الى أساس علمي يتمثل في

الدراسة التحليلية.<sup>11</sup>

ويمكننا الاجماع على ان العلاقات العامة بصفة أكثر تحديدا تتمثل في نشر المعلومات

والأفكار والحقائق مشروحة ومفسرة لجماهير المؤسسة وكذلك نقل المعلومات والآراء والحقائق

من الجماهير الى المؤسسة وذلك بغية الوصول الى الانسجام او التكيف الاجتماعي بين

المؤسسة وجماهيرها.

---

<sup>11</sup>Robinson Edward: communication and public relations. Cnarl's merriel books Inc. Columbus. Ohio 1966 p36

➤ وظائف العلاقات العامة

ان وظيفة العلاقات العامة لم تلق الاهتمام الكافي الا في النصف الثاني من القرن الماضي فقبل ذلك كانت تمارس على أساس المهارة و على أساس انها فن تؤثر في الجمهور اما بعد الحرب العالمية الثانية فقد تطورت الى مهنة حديثة و وظيفة إدارية يقوم بها المختصون في هذا المجال و تعد العلاقات العامة من احدث وظائف الإدارة فقد تشكلت لها من خلال مراحل التطور العلمي و العملي لمجموعة قواعد تنظيمية و إدارية تتناسب مع طبيعتها و أهميتها و بالتالي هي تدعم الوظائف الأخرى للمؤسسة وهي وظائف الإنتاج و التسويق و التمويل و إدارة العاملين و ذلك عن طريق الاتصال الفعال مع المجتمع بأفراده و هيئاته و تدعيم علاقات إيجابية مع فئات الجمهور المتعامل مع المؤسسة من موردين و مستهلكين و منافسين و أجهزة حكومية<sup>12</sup>.

وان نمو العلاقات العامة كوظيفة حديثة أدى الى الاختلاف في تحديد مفهوم واضح لها داخل المؤسسة وفي نفس الوقت أدى الى عدم تحديد الدقيق لنشاطها مما أدى الى النظر اليها كنشاط فرعي غير هام في السياسة العامة للمؤسسة وتبعاً لذلك انحصرت مهامها في المؤسسة

<sup>12</sup>علي عوجة العلاقات العامة وقضايا التنمية في مصر عالم الكتب القاهرة مصر 1997 ص33.

في مجرد تأدية أنشطة ثانوية دون الوصول الى وظائفها الحقيقية التي تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

فتختلف مهامها باختلاف تناول الباحثين لها فقد اتجه البعض الى توسع وظائف العلاقات العامة وتنوعها والبعض الاخر اتجه الى تبسيط هذه الوظائف وقد ظهرت عدة محاولات لتحديد وظائف تحقق اهدافها جاءت حسب القائمين على العلاقات العامة وحسب فكرتها كجهاز ووظيفة ومن بينها نجد أهمها

• **كنتور cantor** يرى ان للعلاقات العامة ثلاث وظائف وهي المساعدة في إيجاد سمعة المؤسسة وفي الحفاظ عليها والعمل على بقاء المؤسسة لتحقيق أهدافها القصيرة المدى والطويلة وتعزيز قدرة المؤسسة لإدارة أرباحها ومنتجاتها وفق البيئة التي تتوفر فيها المؤسسة ويفسر طرق تطبيق لهذه الوظائف الثلاث من خلال الاتصال والتواصل وتفسير مكانة المؤسسة.

• المشاكل التي تواجهها وطرق الحل ومن خلال تسويق منتجاتها وخدماتها وكذلك من خلال تعزيز علاقاتها مع من يمكن التأثير والتأثر به <sup>13</sup> .

اما **Seitel** سيتل فيرى ان العلاقات العامة لها وظائف أربعة و هي البحث عن حاجات الجماهير و اتجاهاتها و تحديد الاعمال اللازمة لتلبية اهتمامات الجماهير و إيصال هذه الاعمال لكسب تفهم الجماهير للحصول على قبولها و دعمها و أخيرا

<sup>13</sup>محمد فريد الصحن العلاقات العامة -المبادئ والتطبيق ا لدار الجامعية الإسكندرية مصر 2002 ص 43.

تقييم عملية التواصل للتأكد من انها أحدثت التغيير في الراي و يضيف ان هذه الاعمال يلزمها مصداقية عالية و استمرارية في العمل و توازن في الاعمال ما بين مصلحة المؤسسة و الجماهير و استمرار التواصل المتبادل بين الطرفين بهدف إقامة علاقات و كذلك استمرارية البحث و التقييم لتحديد الاعمال و الحاجات التي تحقق الانسجام للمؤسسة مع المجتمع المحيط .<sup>12</sup>

ويرى نيكلز **Nickels** ان وظائفها تتمثل في:

- 1) فتح قنوات الاتصال مع فئات الجمهور الداخلية والخارجية.
- 2) التعرف على وجهات نظر الجماهير اتجاه المنظمة وامدادهم بالمعلومات.
- 3) القيام بالدراسات وبحوث لتحديد النتائج الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لأعمال المنظمة.
- 4) تقديم المساعدات المختلفة للإدارات مما يترتب عليها تغير في السياسات وتعديل في الأهداف

الخاصة كالمنتجات او الخدمات المقدمة الى الجماهير .

- 5) إيجاد الحوافز للعاملين والمشاركة في أنشطة الشؤون العامة كجمع الأموال للجمعيات الخيرية.

- 6) تلقي وفحص الشكاوى المقدمة من طرف العاملين ومحاولة تصحيح أسبابها.

<sup>12</sup>علي عوجة العلاقات العامة وقضايا التنمية في مصر عالم الكتب القاهرة مصر 1997 ص33

<sup>13</sup>محمد فريد الصحن العلاقات العامة -المبادئ والتطبيق ا لدار الجامعية الإسكندرية مصر 2002 ص 43.

اما اينفي لي Ivy Lee فقد حدد اهم الوظائف في :

- مساعدة الجمهور على التكيف الذي يقصد به التقبل عن طريق الإقناع والمشورة الموجهة إليه.
- استخدام وسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمة، مع ضرورة دراسة الجماهير، وتحليل اتجاهات الرأي العام، والتعرف على عدم التقبل الظاهر والمستتر.
- الإقناع بخدمة اهتمامات الجماهير والعمل على حفظ مستوى هذه الاهتمامات<sup>14</sup>.

➤ هناك فريق آخر من الأخصائيين في مجال الإعلام وجدوا أن وظائف إدارة العلاقات

العامة في

المؤسسة تحدد في ثلاث محاور<sup>15</sup>

1- الوظائف والخدمات التي تقدمها الإدارة للجمهور:

وهي كالآتي

1- تعريف الجماهير بالمؤسسة ونتاجها وخدماتها بصورة مبسطة.

2- تعريف الجماهير بسياسة المؤسسة والمتغيرات التي تطرأ عليها.

<sup>14</sup>غريب عبد السميع الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر مؤسسة شباب الجامعة د.س ص63.

<sup>15</sup>رزيقة دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الاملاح مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال جامعة ص 60\_61.

3- مساعدة الجماهير على تكوين أفكار و آراء سليمة عن المؤسسة.

4- التأكد من الأخبار التي تنشر عن المؤسسة ومدى صحتها.

5- خلق نوع من الاتصال المناسب بين الجماهير والمؤسسة.

**ب- الوظائف التي تقدمها للإدارة بشكل خاص:**

وهي كالآتي.

1. تزويد الإدارة العليا برد فعل الجماهير والمؤسسة.

2. دراسة بحوث قياس ال أري العام وتفسيرها للإدارة العليا

3. التنسيق بين الإدارة وأقسام المؤسسة.

4. تقديم المشورة العلمية والبيانات والمعلومات اللازمة للإدارة العليا.

**ج- الوظائف والخدمات التي تقدمها للمؤسسة ككل:**

وهي كالآتي.

1- تزويد المؤسسة بالبيانات والمعلومات التي تعكس آراء الجماهير والتغيرات المسمرة التي

تطر أعلى هذه الآراء.

2- حماية المؤسسة من الدعاية المضادة وغير الصحيحة.

3- التأكيد على عمليات تنفيذ سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها واشباع حاجات الجماهير

والمؤسسة.

وفي دراسة أمريكية لوظائف العلاقات العامة شملت الدراسة 2500 شركة وجدوا أن لوظائف التي تدخل في نطاق مسؤولية العلاقات العامة بترتيب أهميتها كمايلي:

- 1-العلاقات مع الصحافة.
- 2- العلاقات مع المجتمع.
- 3- إعداد التقارير السنوية.
- 4- تصميم المطبوعات.
- 5- كتابة الأحاديث.
- 6- نصح الإدارة حول الاتجاهات العامة.
- 7- الشؤون والأمور العامة.
- 8- إنتاج الأفلام والوسائل التوضيحية.
- 9- العلاقات مع المساهمين.
- 10-الدعاية للمنتجات
- 11-الاتصالات الداخلية.
- 12-بحوث الأري العام.
- 13-التوصيات المتعلقة بالسياسات.
- 14-المساهمة في القضايا الرئيسية.

15-العلاقات مع المستهلكين.

16-العلاقات مع الموردين.

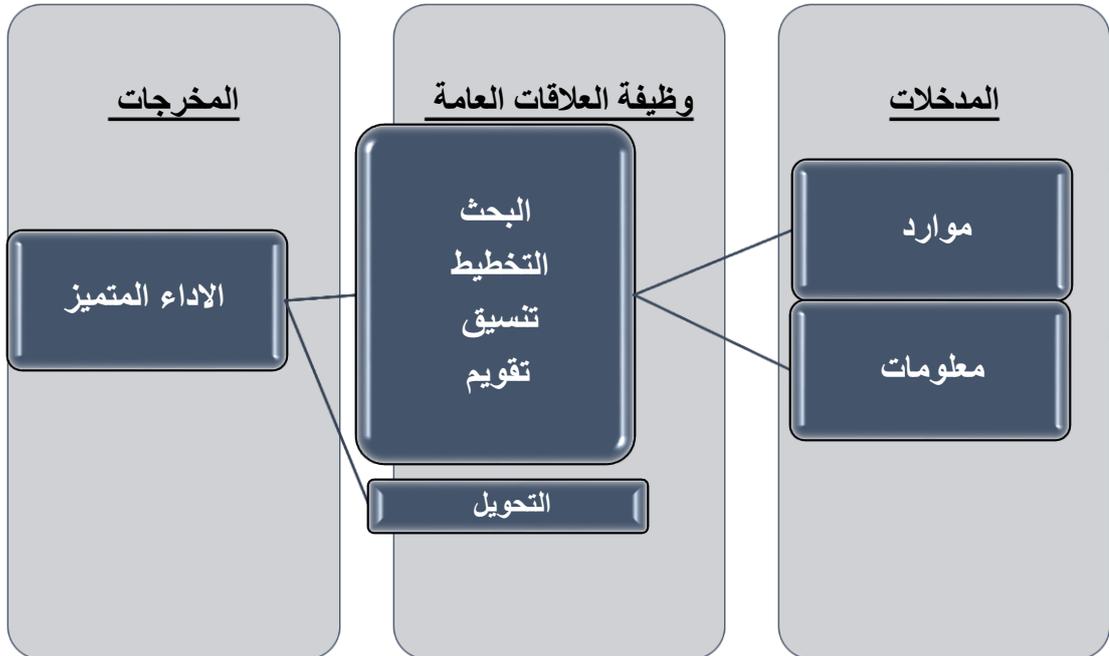
وهكذا عموماً فإن العلاقات العامة الناجحة والفعالة في أي مؤسسة تبدأ من داخل المؤسسة، وذلك بإعطاء البيئة الداخلية (الأفراد العاملين) الأولوية بتركيز وظيفة العلاقات العامة عليهم، وثانياً بالبيئة الخارجية ( جماهير خارجية، مستهلكين مثلاً)، ذلك باعتبار أن أساس وظيفة، وعمل العلاقات العامة مع البيئة الداخلية والخارجية تتأسس على مفهوم الوظيفة الاجتماعية للإدارة الحديثة، و أن المؤسسة تمثل نسقاً متفاعلاً في داخله ومنفتحاً على البيئة المحيطة، من بين مهامها الأساسية إحداث تأثيرات إيجابية في الاتجاهات السائدة لدى المستهلكين بالاستخدام الأمثل، والمستمر للبحوث والدراسات وفق تخطيط مدروس وأسس للتقويم ،ما يؤدي إلى رضا الأفراد العاملين نتيجة المعرفة لمتبادلة والمشاركة بينهم وبين المؤسسة، الأمر الذي يساهم في زيادة مستوى الأداء المؤسسي والفعالية، وفي تشكيل الصورة الذهنية المتميزة عن المؤسسة لدى مختلف المستهلكين، وهو ما يساعد في تحقيق التوافق والكمال بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية الذي يحدث تغييراً ايجابياً في السلوك واتجاهات المستهلكين نحو المؤسسة وخدماتها المقدمة، تتعكس آثاره في زيادة فاعلية الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وتدعيم مكانتها في خارطة الاقتصادية (السياسية الاجتماعية) والتنافسية نظراً لصورها الذهنية الايجابية

المشكلة.<sup>16</sup>

<sup>16</sup>احمد عبد الله الرحيم العلاقات العامة مطبعة القاهرة دار الكتاب الجامعي 2000 ص26

وان وظيفة العلاقات العامة الاتصالية تركز بصورة أساسية على إدارة سمعة المؤسسة Reputation Management، "حيث تعتبر إدارة الصورة الذهنية للمنظمة إحدى أهم وظائف العلاقات العامة، بل إن الهدف النهائي للعلاقات العامة في أي مؤسسة هو بناء وتدعيم صورة ذهنية ايجابية عنها في أذهان الجماهير، ولقد أصبحت العلاقات العامة ضرورة هذا العصر الذي يتميز بالتغيرات السريعة والأحداث المتلاحقة، ولم يعد من الممكن أن تترك الأمور للصدف في ظل المواقف

الاجتماعية المعقدة التي تحتاج إلى دراسة مستمرة وبحوث دقيقة.



الشكل الأول يمثل مخطط وظائف العلاقات العامة في إدارة مؤسسة

ويمكن لبرامج بناء وإدارة السمعة أن تسهم في دعم وتعزيز العلامة التجارية والخدمات المقدمة من الشركات إلى الجمهور وتحديد الوقت والفرص المناسبة وتطوير استراتيجيات إعادة بناء الثقة، والحفاظ عليها في أوساط الجمهور أثناء أوقات التحديات الاقتصادية والأزمات غير المتوقعة، كما يمكنها إنشاء استراتيجية اتصال متكاملة بإيصال الرسائل إلى الجهات الرئيسية، والمؤثرة وتوفير إمكانية الحصول على ردود أفعال والاستجابة بشكل مباشر، ويتضح مما تقدم أن بناء وإدارة السمعة تتميز به وظائف العلاقات العامة عبر أنشطتها الاتصالية التي تسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة وديمومة صورتها الذهنية أمام جمهورها و الحفاظ على توازنها امام المؤسسات المنافسة لها .<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>خناف هشام وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر جامعة باجي مختار عنابة رسالة ماستر 2012 ص88

## ➤ استراتيجية swot

### أولاً: تعريف swot

يمكننا القول ان سوات **swot** هي أسلوب او تحليل او حتى استراتيجية تساعدنا على تحديد كل من نقاط ومكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وذلك لتحديد مدى نجاحها حيث تتكون من أربعة عناصر والمتمثلة في:

#### القوة الضعف الفرص التهديدات

وهي عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يساهم في تطوير الاستراتيجيات

وتتمية جوانب القوة والفرص المتاحة والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات<sup>18</sup>.

وهي أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة السوق والبيئة والمنتج والشركة ويلعب هذا النوع من التحليل دورا حيويا في مساعدة الشركة.<sup>19</sup>

كما ان SWOT يعتبر التقنية المستخدمة على نطاق واسع والتي من خلالها يتمكن المدراء من تكوين لمحة سريعة عن الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، كونه يقوم على افتراض اساسي

<sup>18</sup>محمد زكريا هيبية، محمود علي أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود العدد، الرياض السعودية، 2016، ص 124 .

<sup>19</sup> بشير العالق، التخطيط التسويقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

مفاده ان الاستراتيجية الفعالة بين الموارد الداخلية للمؤسسة (نقاط الضعف ونقاط القوة) وحالتها الخارجية (Fit) المستمدة من الموائمة (الفرص في التهديدات) تعظم قوة المؤسسات وتقلل من فرص ونقاط الضعف والتهديدات، وهذا له أثار قوية لوضع واختيار استراتيجية ناجحة للمؤسسة<sup>20</sup>.

وتقوم استراتيجية SWot بإبراز لنا جوانب قوة وضعف المؤسسة وكذلك الفرص والإمكانيات والمخاطر اثناء اجراء الخطة الاستراتيجية التي توفر لنا كمية كبيرة من المعلومات بدرجات متفاوتة من الأهمية والضمان، وتقوم بغربلة هذه المعلومات وينتقي نتائج الفحص الداخلي والخارجي الأكثر أهمية، والكمية القليلة من البنود والارتكازية التي تتيح للشركة تركيز الاهتمام عليها<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup>علي غياش محمد، تقييم و اختيار البديل الاستراتيجي، الملائم المحفظة العمال باستخدام مصفوفة بي سي جي، مجلة الإدارة و الاقتصاد، كلية الإدارة و الاقتصاد الجامعة المستنصرية، العدد7، العراق، ص 210

<sup>21</sup> Malcom، MacDonald and Adrian Payne, Marketing planning for services, 1996,p 183

### ➤ نبذة تاريخية عن استراتيجية swot

واجهت العديد من المنظمات العمال الكبرى في القرن العشرين الفشل، فبدأ المسؤولون بالبحث والتساؤل حيث وجدوا هناك شيء مشترك لفشل المنظمات و ذلك بسبب نقص في التخطيط، فبالرغم من انها كانت لديها خبراء في التخطيط لكن الخطط التي تضعها جاءت بالفشل، او بالأحرى طريقة تطبيقها لم تنجح، رغم انها انفقت أموال طائلة لتغطية تكاليف الخبراء، ومع ذلك فإن هذه الأموال والأتعاب لم تجد المنظمات نتيجة لاستثمارهم، وهذا ما جعل المسؤولين يقومون بالبحث والقاء نظره حول ما كان يدور داخل وخارج المنظمات الأمر الذي ادى الى ظهور تحليل سوات.<sup>22</sup>

حيث ظهرت استراتيجية سوات نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام 1960 الى

عام 1970 وقام بها مجموعة من الدكاترة بالمعهد وهم :

Albert, Marion, Doshier, Otis, Benepe, Robert, Stewart, Birger, Lie,

Humphrey حيث قدمت هذه المجموعة سبع مفاتيح رئيسية من خلال هذا البحث:

- القيم
- تقييم
- الحافز

<sup>22</sup> Lawrence G Fine (2009): The Swot Analysis Using your Strength to overcome Weaknesses ,Using Opportunities to overcome Threats ,Copyright by Kick it ,LL,P2,(WWW.lawrencefine.com)

- البحث
- انتقى
- برنامج
- قانون

وعندما عرض البحث الأول مرة قدم باسم سوفت وهو اختصار لكلمة:

Soft = Satisfactory, opportunity, fault, threat

في عام 1964 تم تغييره الى سوات وهو اختصار

SWOT = Strength, Weakness, opportunity, threats

و قدم تحليل سوات مجموعة من أسئلة بمجرد الإجابة عنها يتم تحديد مراحل في عملية التخطيط حيث يتم الانتهاء منها بأفضل طريقة ممكنة ,حيث فريق البحث (17) خطوة عملية على المخططين اتباعها.

#### ▪ خطوات بناء استراتيجيةswot:

##### تحديد نقاط القوة:

أولا نقاط القوة هي عبارة عن خصائص او صفات او معايير جابية تتميز بها المؤسسة في مجالها مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

حيث ان نقاط القوة تعرف على انها كل مورد او مهارة او ميزة قد تمتلكها المنظمة في

مواجهة المنافسين او اشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها<sup>23</sup>.

<sup>23</sup>ثابت عبد الرحمن ادريس و جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و نماذج و تطبيقه، 2006، الدار الجامعية , الإسكندرية

وتقوم المؤسسة في هذه الخطوة بتحديد جميع نقاط وجوانب القوة التي تتميز بها والمتمثلة في القدرات، والمميزات إيجابياتها كمواهب إدارية نادرة، موظفين متمكنين ومتفوقين في مجال عملهم، موارد مالية كبيرة وغيرها ... وجميع الجوانب التي تحقق للمؤسسة المنفعة العامة.<sup>23</sup>

### تحديد نقاط الضعف:

تعتبر نقاط الضعف، السلبيات والعناصر التي تفتقر إليها المؤسسة والتي لا تتوفر بها كنقص الموارد والخبرات والماديات والعمليات الضعيفة والعجز في المهارات.

فهي النقاط التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، وان تحديد نقاط الضعف يجب ان يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، بل كذلك من وجهة نظر عملاء المنظمة، كما انها تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الاعمال ان تسعى للتقليل

منه.<sup>24</sup>

تأتي هذه المكامن (مكامن الضعف) من داخل الشركة أو ضمنها -أي من المنتج ذاته أو الشركة ذاتها.

وتتطوي هذه الخطوة على وضع قائمة بمكامن الضعف مشابهة تماماً لقائمة الفرص والتهديدات يمكن استقاء مكامن الضعف من عملية تدقيق /مراجعة الشركة، ومن تدقيق /مراجعة المنتج،

<sup>24</sup>وانل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية، (المفاهيم ... العمليات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2011 ، ص60

ومن خلال عمليتي التدقيق / المراجعة، تستطيع الشركة البحث عن مكامن الضعف وتقييمها للوقوف على وضعها في السوق. وتقوم الشركة بعدئذ بإعادة كتابة مكامن الضعف كمكان قوة.

### تحديد الفرص:

ان الفرص هي العوامل الإيجابية التي تحدث خارج المؤسسة كالتغيرات في السوق مثل: تقلص حجم القطاع السوقي، التقنيات الجديدة المستخدمة، التحولات التكنولوجية، التشريعات الحكومية ... الخ

وتتلخص الخطوة الأولى في تشخيص وتحديد كلا من العوامل المتحصل عليها من عمليات مراجعة تدقيق البيئة والسوق والتي غالبا ما تكون لها تأثيرات او تبعات ايجابية او سلبية على الشركة ومنتجاتها مثل تقلص حجم القطاع السوقي التقنيات الجديدة المستخدمة الى

الخ.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>بشير العملاق التخطيط التسويقي دار البازوري للنشر عمان الأردن , 2008, ص 125.

### كشف التهديدات:

تعتبر التهديدات العوامل السلبية التي يمكن ان تصيب المؤسسة كالخسارة او المنافسة الشديدة، التغييرات الاقتصادية، التغييرات في السوق او يمكن حتى ان تصل الى الإفلاس.

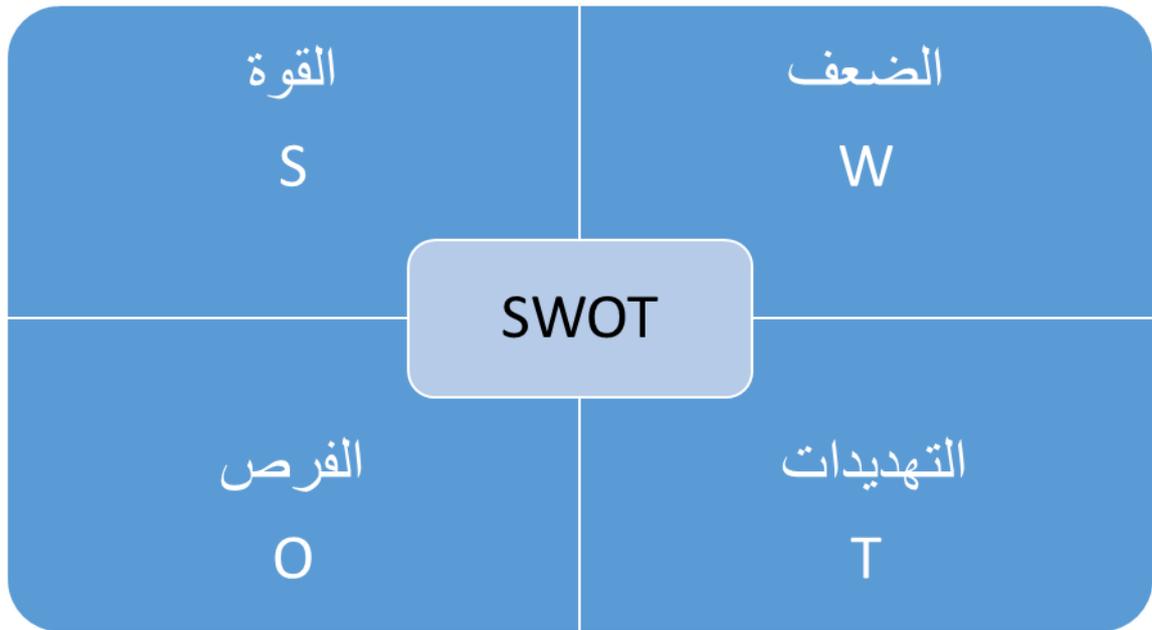
التهديد حسب كوتلر يتمهل في مشكلة تنشأ نتيجة لبعض اضطرابات البيئة والتي لها تأثير سلبي على لشيء المطلق، فقد يكون Is نشاط المنظمة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المنظمة، فالتهديد ليس لفترة معينة.

وقد يكون في وظيفة ما او اغراق السوق بمنتج معين لفترة معينة من طرق منافس

معين .

حيث ينبغي فقط تحديد العوامل الأساسية المؤثرة على القطاعات السوقية المحتملة بشكل ايجابي او سلبي وحل الانتهاء من هذه العملية تقوم الشركة بإعادة كتابة العوامل السلبية بأسلوب ايجابي فالمستوى العالي لحساسية السعر مثلا يصبح مستوى منخفض لحساسية السعر وعليه فاذا لم يظهر عامل ما في قطاع سوقي معين فانه سيتحول بشكل تلقائي الى تهديد عند اجراء التحليل فاذا كانت المنافسة ضعيفة مثلا تمثل عاملا مهما بالنسبة لنجاح منتج الشركة وبافتراض ان هذا العامل غير موجود في القطاع السوقي فان هذا يعني نوع من التهديد<sup>26</sup>.

<sup>26</sup>واضح الهاشمي، 2006، "محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية تيندال، مذكرة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، ص 61 .



الشكل 02 نموذج عناصر الأربعة لاستراتيجية swot

S= Strength

W = weakness

O = Opportunity

T = Threat

**نقاط القوة (strength):** اي امكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلا تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.

**نقاط الضعف (weakness):** اية ظروف او عوامل نقص داخلية موجودة فعلا تعيق من قدرة المنظمة على استغلال الفرص .

**الفرص (opportunity):** اية ظروف او اتجاهات خارجية ذات إثر ايجابي على الطلب على المجال الذي تتميز به المنظمة .

**التحديات (threat):** اية ظروف او اتجاهات خارجية تؤثر سلبا على الطلب على المجال الذي تتميز به المجموعة والتي قد تقود في ظل غياب الاجراءات المدروسة الى خسارة المجموعة لموقعها<sup>27</sup> .

---

<sup>27</sup>كرماشه عبيير حسون, 2010, التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية , مركز دراسات الكوفة , العراق , عدد 19 , ص 15.

## أهمية استراتيجية Swot

معرفة كل من نقاط القوة الخاصة بل المؤسسة والاستفادة منهم واستخدامهم كورقة رابحة كشف

نقاط ضعف المؤسسة والعمل عليها وعلى تحسينها

-يساعد على دراسة الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة التي يمكن ان تواجه المؤسسة في

تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات, و استغلال SWOT يساهم تحليل

الفرص, و تقليل او السيطرة على جوانب الضعف و مواجهة التهديدات المحتملة.

-يساعد سوات على التعود على وضع خطة للعمل و استكشاف حلول للمشاكل

-تحديد مدى العالقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي

تجري في بيئة أعمالها.

-يعتبر من الأساليب المفيدة في المواقف المعقدة التي تمر بها المنظمة.

-يساعد على تحديد نقاط القوة التي يمكن استخدامها لتحسين من خدمات المؤسسة.

-التقليل من التهديدات التي يمكن ان تواجه المؤسسة.

-العمل وفق خطة -تحسين أداء المنظمة.

## ➤ المبحث الثالث المدخل الى swot في العلاقات العامة

### • المطلب الأول العلاقات العامة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

تعتبر العلاقات العامة الداخلية في البنك من احدى السياسات التي تتكامل مع سياسة البنوك التي تخدم العمل البنكي حيث تساعد على تقوية العلاقات بين الموظفين وتقوية البنية التحتية للمؤسسة كما انها تلعب دور حيوي في تقدم وازدهار هذا الأخير.

فهي الميكانيزم الذي يضمن سيرورة العمل البنكي المنظم والمتناسق الذي يدفع الى ضمان استمرارية نشاط المؤسسة و كي تتم العلاقات العامة بنوعها الداخلية و الخارجية يجب اتباع خطة عمل محكمة حيث ترفق هذه الخطة باستراتيجيات عديدة , وهذا ما كان موضوع دراستنا بمؤسسة بنك التنمية المحلية حيث من بين جميع الاستراتيجيات صب اهتمامنا على استراتيجية سوات SWOT التحليلية و التي تتكون من أربعة عناصر و هي القوة و الضعف , الفرص و التهديدات و في سياق ما سبق راينا ان العلاقات العامة الداخلية لمؤسسة بنك التنمية المحلية تركز على عنصرين من هاته الاستراتيجية و هما القوة و الضعف حيث مكانن القوة تدرج في مجموعة من النقاط وهي:

- العلاقة الوطيدة والحسنة التي تربط بين الموظفين والمرؤوسين ورؤساء الأقسام مما يجعل سيرورة العمل تتم في أجواء إيجابية مما يخلق روح الاجتهاد في تأدية العمل والمهام في أكمل وجه.

- القيام بالنشاطات متعددة كإعداد الحفلات وتنظيم الرحلات وتوزيع الهدايا في المناسبات للعاملين والزبائن الاوفياء بالإضافة الى تقديم الخدمات المتنوعة.
- تخصيص رؤوس أموال خاصة عند القيام بالأنشطة الداخلية وبرامج ودورات تدريبية وتثقيفية للعاملين للتطوير من أساليب التعاون مع العملاء.
- وجود إطارات ذوات خبرة عملية في البنوك في المجال البنكي لغرض معالجة البيانات المتعلقة بأمور تجارية ومالية للمؤسسة.
- تعمل وفق خطط واستراتيجيات وبرامج مضبوطة ومنتجدة سنويا بهدف مواكبة مطالب وبلوغ الأهداف المسطرة.

اما بالنسبة الى نقاط الضعف وهي:

- تعتبر العلاقات العامة مهمشة داخل المؤسسة التي محل لدراستنا رغم الاستعانة بنشاطاتها.
- اللامركزية في اتخاذ القرارات حيث يتم تطبيق فقط الأوامر التي ترسل من قبل المديرية المركزية الخاصة بهم والتي مقرها الجزائر العاصمة.
- انعدام الكفاءات وخبرات الموظفين في مجال العلاقات العامة.
- عدم اشراف المرؤوسين على إتمام العمل بين الأجهزة المختلفة في الإدارة.

● **المطلب الثاني العلاقات العامة الخارجية (الفرص والتهديدات):**

تتعرض السياسة العامة لأي مؤسسة على وضع العلاقات العامة , خاصة في محيطها الخارجي بحيث تمثل العامل الأول في تحديد درجة فعالية الأنشطة و السياسات التي تخدم الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة في اذهان جماهيرها , فان طريقة التعامل لابد ان تكون هادفة لكسب ثقة و مرضاة الجمهور من خلال طريقة أداء خدماتها.

حيث تتمثل العلاقات العامة الخارجية في مختلف السياسات والبرامج المأخوذة من الفرص التي تغتنمها المؤسسة والتهديدات التي تواجهها لغرض تكوين الصورة الحسنة وتحقيق الفهم المتبادل بينها وبين جماهيرها الخارجية المتنوعة.

**حيث تتجسد الفرص في العلاقات العامة الخارجية فيما يلي:**

● فرصة الترويج المجانية في المعارض السنوية عن طريق التعريف بخدماتهم وعرضها للجماهير.

● فرصة التعاقد مع المستشارين الخارجيين والاستعانة بخبراتهم العالية في مجال العلاقات العامة من اجل الاسهام المثمر لتطوير من مهارات المؤسسة في العلاقات العامة.

● خلق فرصة لجذب المستثمرين من اجل الدعم المادي وذلك عن طريق إقامة معارض وأبواب مفتوحة خاصة لهؤلاء المستثمرين مرفقة بتوزيع الدعوات.

اما بنسبة للتهديدات التي تواجه العلاقات العامة الخارجية فتمثل في:

- عدم اقتناع الجمهور بجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.
- اشتداد المنافسة من طرف وكالات نفس المجال في اقتناء الجماهير والزبائن الاوفياء للمؤسسة.

- التهديد بل الغلق بالإضافة الى عقوبات صارمة من طرف المديرية العامة التابعين لها إذا لم يتم تصنيفهم من الأوائل في التصنيفات السنوية.

• المطلب الثالث التداخل بين العلاقات العامة واستراتيجية SWot في بنك التنمية

المحلية:

تزايد اهتمام المؤسسات مؤخرًا بممارسة وظيفة العلاقات العامة التي تعتبر جزءًا لا يتجزأ من إدارة المؤسسة في السنوات الأخيرة بحيث تعمل على تحقيق المنفعة العامة داخل و خارج المؤسسة و كي تتم هذه الأخيرة على اكمل وجه و جب التقيد بخطط محكمة تكون عن طريق دراسات للأوضاع الحالية و المستقبلية لمساعدة الإدارة على رسم الاستراتيجيات تكون مقبولة من طرف الجماهير و على راس هاته الاستراتيجيات سلطنا الضوء على استراتيجية سوات و التي تتمثل في القوة و الضعف , الفرص و التهديدات و التي تتوافق مع العلاقات العامة في معرفة الأساليب الخدمة المقترحة و التطوير منها و التغيير حسب اراء الزبائن الفعليين من خلال دمج جميع عناصر SWot فيها حيث من خلال دراستنا الميدانية والتي تمت في بنك التنمية المحلية على مستوى ولاية مستغانم وجدنا بعض التدخلات بين كل من العلاقات العامة واستراتيجية سوات SWot والتي تتمثل في:

- **أولا التخطيط:** حيث يعتبر عامل او خطوة أساسية لا يمكن التخلي عنها سواء لممارسة العلاقات العامة او لتطبيق استراتيجية SWot كونه يسمح بسهولة التنبؤ لاحتياجات والطلبات وجمع العمليات لفترات زمنية معينة قد تكون طويلة المدى او قصيرة المدى للكيفية التعامل مع الأوضاع بما يناسبها.

فالتخطيط هو الأسلوب العلمي المنظم لرسم خطة العلاقات العامة بالمنظمة في إطار الخطة العامة للدولة، ويتطلب ذلك تصميم البرامج الإعلامية المناسبة من حيث التوقيت وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات على الخبراء وتحديد الميزانية تحديدا دقيقا.

وحسب تجربتنا الميدانية كشفنا ان كل من العلاقات العامة وكذا استراتيجية SWOT يتم ادماجهما في مصلحة التجارية والتسويقية تحت تصرف مكتب واحد فقط بتلقي أوامر مرفقة بخطط محكمة جاهزة للتنفيذ دون المناقشة في تفاصيلها وأساليب تقديمها لباقي أطراف

المؤسسة

#### • ثانيا خدمة إدارة المؤسسة

يعمل كل من استراتيجية سوات والعلاقات العامة على تحقيق نفس الأهداف من خلال تنظيم وضبط خطة عمل محكمة التي تسهر على تحسين من خدمة المؤسسة التي تجعل عمل الإدارة يسير بكل طلاقة لتنفيذ المهام وتطبيق الخطط التي تمت دراستها بفضل ها تين

الأخيرتين

**فالعلاقات العامة** على سبيل المثال تخدم الإدارة من جانبين (الداخلي والخارجي) لكن في هذه الحالة الجانب الداخلي فعال أكثر بضبط سلوكيات بين الافراد العاملين فتوفر التناسق بين مهام المصالح المختلفة على مستوى الوكالة فتساهم في تجنب الخلافات وسوء الفهم وغيرها من التصرفات السلبية التي تؤدي باختلال نظام الذي تقوم عليه الإدارة وبهذا تحافظ على التوجه الصائب في الإدارة.

اما بالنسبة الى الاستراتيجية التحليلية **swot** فتعمل لخدمة الإدارة بجانبها الداخلي والمتمثل في تحديد نقاط القوة التي تساعد على زيادة في العمل بكفاءة وفعالية ببناء ثقافة عمل إيجابية وتحفيز الموظفين للمزيد من النجاح اما نقاط الضعف تساعد على تحسين والتطوير داخل المؤسسة وكذلك على تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة كما تساهم في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

• ثالثا اجراء البحوث وجمع المعلومات:

للأجراء أي نوع من الدراسات الممكنة لابد من الاستعانة بل البحوث حيث يتم اجراء الدراسات والبحوث المتعلقة ب اراء الجماهير الخاصة لتلبية توقعاتهم واشباع رغباتهم من خلال خدماتها.

حيث ان البحث هو تقنية مهمة لا يمكن الاستغناء عنها تستعمل حتى يمكن القيام بالوظائف والمهام على أكمل وجه، بالإضافة الى جمع المعلومات والتي تعتبر خطوة أساسية للقيام بالدراسات المستعملة في هذه النقطة وهي الحلقة التي تربط بين خطوة القيام بالدراسة وطريقة تقديمها.

فالبحث في المؤسسة هو عملية جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة لتحليلها وتقديم التوصيات والحلول للمشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسة، ويتم استخدام البحث في المؤسسة لاتخاذ القرارات الأفضل وتحسين الأداء والكفاءة في العمل.

استنتجنا ان عملية البحث في بنك التنمية المحلية تتم عن طريق تقسيم الموظفين الى افراد على شكل فرق مكلفين بالبحث وجمع المعلومات حول قضية ما او مهمة معينة.

ومن تم وبعد إتمام عملية البحث يتم تقديمها وعرضها في اجتماع لتقييم درجة فعالية البحث ومدى شموليته، ثم يحين وقت المقارنة بين البحوث والتصويت لاختيار الأفضل من بينها وهكذا كانت تتم عملية اجراء البحوث في المؤسسة التي كانت محل دراستنا الميدانية.

#### • رابعا الاتصال:

الاتصال عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة بطريقة مهنية فهو عامل من العوامل الأساسية لنجاح الاعمال وتحقيق الأهداف المرجوة.

يعتبر الاتصال الدعامة الوسطية بين الجماهير والمؤسسة لكونه يساهم في توفير التقاهم والتعاون المشترك بين الموظفين لتوفير الأجواء المناسبة للعمل وبالنسبة للجماهير فيعمل على كسب ثقتهم وتقوية العلاقات التي ترتبط بمصالحهم.

حيث يتم الاتصال ب بنك التنمية المحلية بنوعين وهما: الاتصال الداخلي والاتصال

#### الخارجي

فبالنسبة للاتصال الداخلي فهو الاتصال الذي يتم في المحيط الداخلي للمؤسسة بين افرادها، فالغاية منه هي تحسين العلاقات بين الموظفين وتطويرها وخلق جو مريح للعمل مما يسهل أداء المهام بالشكل المطلوب والسرعة المطلوبة.

كما يعمل على كشف نقاط القوة الخاصة بالمؤسسة والتي تعتبر عامل ضروري للتطوير من نوعية خدمات المؤسسة والحفاظ على استمراريتها ومكانتها في دعم سمعة هذه المؤسسة.

اما بالنسبة للاتصال الخارجي فهو الاتصال الذي يكون بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، والغاية منه جذب وكسب ثقة العملاء وتحسين العلاقات الخارجية للمؤسسة.

فيعمل على دعم المصالح الخارجية للمؤسسة كما يعمل على تحسين صورة المؤسسة في اذهان كل العملاء والمتعاملين معها من الهيئات المختلفة، كما انه يساهم في دعم أنشطة العلاقات العامة المتنوعة التي تخدم المؤسسة مما يجعل منه أداة فعالة لصالح هذه المؤسسة من ناحية ومجتمعاتها من ناحية أخرى.

مما يجعله عامل للتعرف على الفرص المتاحة لهذه الأخيرة والتي تعتبر نقاط مهمة لها تكشف عن الوضع الذي تكون فيه المؤسسة بغرض الاستغلال الهادف لهاوفي نفس الوقت يساعد في التهديدات التي يمكن ان تواجهها المؤسسة مستقبلا ويعمل على التنبؤ بها والتعامل معها والتخفيف منها.

#### • خامسا التقويم:

التقويم هو مرحلة يتم فيها تشخيص الأخطاء التي تصاحب عملية الكشف عن جل المراحل السابقة ويقوم بتحليل النتائج واثار البرامج والأنشطة فتقاس لتحدد مدى كفاءة ونجاح الجهود التي قاموا بها.

كما تعددت مفاهيم حول هذا الأخير من طرف عدة رواد ف عرفوه كالتالي:

**فعرفه هاملتون:** انه العملية او العمليات التي تستخدمها لوزن المزايا النسبية لتلك البدائل

التربوية التي تعبر في وقت من الأوقات واقعة في مجال التطبيق.

**تعريف جرونلاند:** التقويم هو عملية منهجية تحدد مدى تحقيق الأهداف وهي تتضمن وصفا

كميا وكيفيا بالإضافة حكم القيمة.

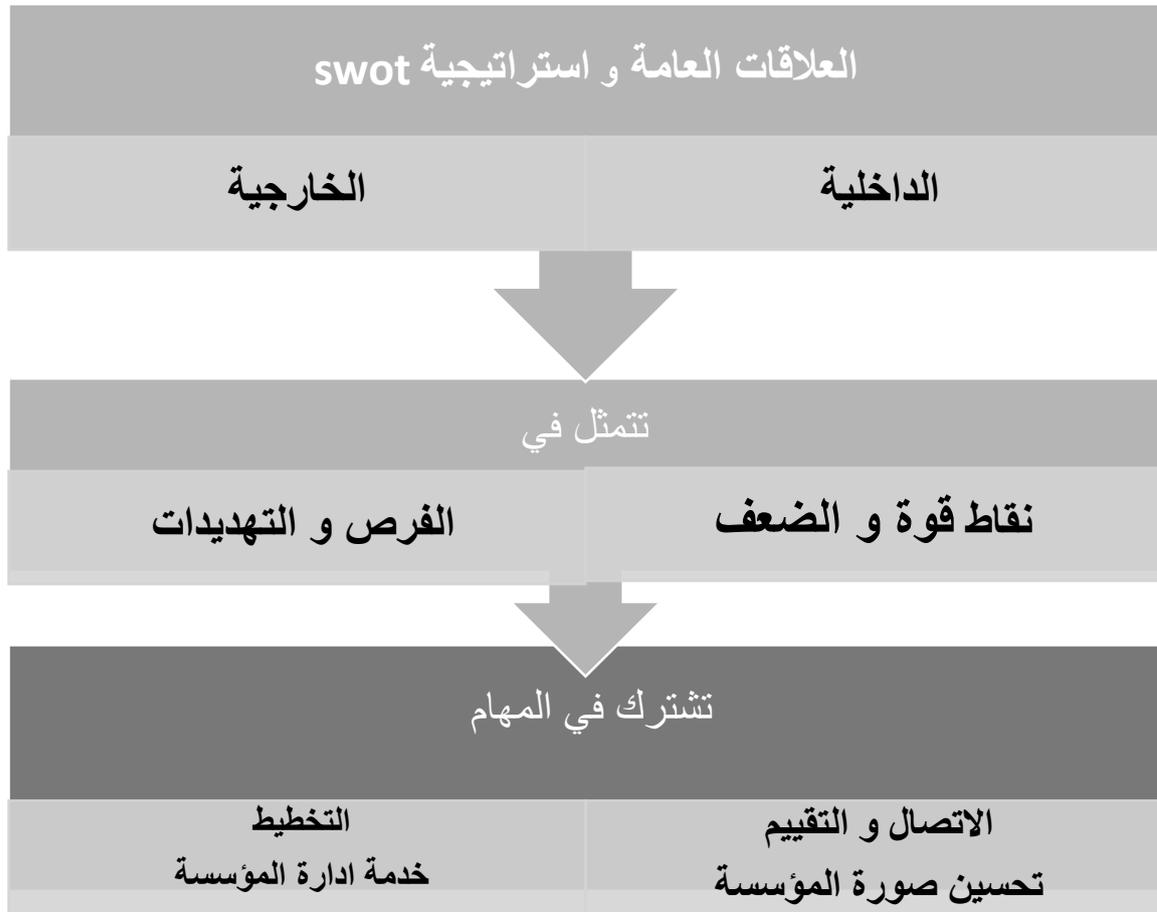
**تعريف منى بحري:** التقويم يقصد به قياس مدى صعوبة الإجراءات التي اتبعت لتحديد مدى

التقدم الذي أحرزه الطالب نحو تحقيق اهداف تعليمية تربوية معينة.

حيث تتخذ مؤسسة بنك التنمية المحلية خطوة التقويم كخطوة نهائية لقياس الأهداف المسطرة

لهذه المنظمة من وراء استخدام الأنشطة السابقة لكونها توفر تبريرا واقعيا لاستمرار نشاط

المؤسسة وتعميق درجة الفهم عند الجماهير واستبعاد الاثار السلبية.



الشكل: 03 يمثل نموذج تداخل الذي بين العلاقات العامة واستراتيجية swot

• خلاصة الفصل

في الأخير نستخلص ان الاستراتيجية التحليلية SWot تستخدم العلاقات العامة بنوعها الداخلي و الخارجي، بحيث عندما يكون الامر متعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة (القوة و الضعف) فتلجا هاته الاخيرة الى العمل بالعلاقات العامة الداخلية , اما اذا كان الامر يتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة ( الفرص و التهديدات) فهنا تلجا الى استخدام العلاقات العامة الخارجية. .

• تمهيد

بعدها تناولنا في الجانب النظري العام كل من العلاقات العامة واستراتيجية التحليلية SWot والتداخلات التي بينهما من حيث الوظائف والمهام داخل إدارة المؤسسة إذا هنا سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على بنك التنمية المحلية لوكالة ولاية مستغانم وهذا للتعرف على توظيف استراتيجية SWot في العلاقات العامة داخل إدارة هاته المؤسسة وذلك باعتماد منهج دراسة الحالة.

# الفصل الثالث:

دراسة حالة لفرع وكالة BDL

## ➤ المبحث الأول منهجية الدراسة وأدوات الحصول على معلومات.

### • المطلب الأول التعريف بمنهج دراسة الحالة

المنهج الذي اعتمدهنا في مسار دراستنا هو منهج دراسة الحالة الذي من خلاله استطعنا الإحاطة بمصادر المعلومات ومساعدتنا للحصر الشامل لكافة العناصر المهمة لكونه يركز على دراسة وتحليل حالة واحدة أو عدد محدود من الحالات أو المفردات بدلا من دراسة جميع الحالات والمفردات الأخرى.

بالإضافة الى اجراء دراسة عميقة ومحدودة من حيث الزمان والمكان والوحدات بدلا أيضا من دراسة شاملة لجميع العناصر وهذا لاستحالة أو صعوبة اجراءها فيكتفي الباحث بدراسة وتحليل عدد معين من الحالات على ان يقوم بتعميم النتائج والاحكام المتوصل اليها على جل الأخرى التي لم تخضع للدراسة ولكن لتكون متشابهة لها وتشارك معها في خصائص وغيرها مما يبرر للباحث تعميم الحكم.

فمنهج دراسة الحالة يعتمد على أساس دراسة وحدة واحدة بدلا مجموعة كبيرة وحصر شامل لمختلف المكونات يعتمد أيضا في الدراسة عدم التحيز والتحري بمصادقية كما يوفر هذا المنهج الوقت والجهد والمال من خلال تحليله العميق للحالة المبحوث وبما يناسبها فيحقق نتائج مضبوطة بهذا يحقق اهداف البحث ويجيب عن اشكاليته الأساسية بعناية فيوضح الزمان والمكان.

حتى انه يقوم بتعميم حول الظاهرة المدروسة والوحدات كدراسة مؤسسة او هيئة مثل في دراستنا الميدانية حيث عند استخدامنا هذا الأخير وجب علينا الاستعانة بأدوات وأساليب ضرورية مهمة للتوظيف في البحث والتفصيل في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات وتتمثل فيما يلي

#### ❖ الملاحظة:

وهي أداة دراسة التي من خلالها يعمل الباحث على مشاهدة الاحداث والوقائع بشكل مباشر وتدوين وتسجيل الملاحظات بدقة وموضوعية بحيث يجب ان يتمتع بدقة الملاحظة والانتباه لأي تغير او تطور او فروقات او خصائص او عناصر معينة يمكن ان يكون لها تأثير على الظاهرة وتساهم في وضع استنتاجات واستنباط نتائج معينة لهذا يجب الملاحظة هنا ان تكون هادفة ومخططة حسب اهداف وعناصر إشكالية الدراسة.<sup>28</sup>

#### ❖ المقابلة او المقابلات:

وهي تلك الزيارة والمقابلة التي يجريها الباحث مع اشخاص ذوي علاقة مباشرة مع ميدان الدراسة وتمكن المقابلة الباحث من جمع المعلومات والبيانات الضرورية لبحثه اذ يجب عليه ان يعد قائمة من الأسئلة الموضوعية والدقيقة.

28 احمد عبد الله اللوح مصطفى محمود أبو بكر البحث العلمي تعريفه خطواته الدار الجامعية الإسكندرية 2002 منهاجه ص73

بحيث يجب الإجابة عنها لكي تمكنه من تحقيق اهداف بحثه والإجابة عن الإشكالية المطروحة كما يجب ان يتجنب الأسئلة التي لا تخدم البحث واختصارها الى اقصى حد ممكن لكي تكون بسيطة وسهلة الفهم وفي نفس الوقت في متناول العناصر التي ستجري معها المقابلة لكي تكون مرتاحة في الحوار والتعبير أكثر بحرية عما يطرح من تساؤلات.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup>احمد عبد الله اللوح مصطفى محمود أبو بكر البحث العلمي تعريفه خطواته الدار الجامعية الإسكندرية 2002منهاجه

• المبحث الثاني نشأة والتعريف بمؤسسة بنك التنمية المحلية مع

(خدماتها والهيكل التنظيمي).

المطلب الأول النشأة

يعتبر بنك التنمية المحلية من أحد البنوك التجارية الجزائرية التي تعمل على تدعيم الاقتصاد الوطني والمساهمة في عمليات التنمية داخل التراب الوطني.

كانت تأسس بنك التنمية المحلية غير عادي حيث انبثق عن القرض الشعبي الجزائري وتم تأسيسه بالمرسوم الرئاسي رقم 85 / 86 المؤرخ في 10 شعبان 1405 الموافق ل 30 افريل 1985 مؤسسة BDL هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات. حيث انشا هذا البنك في إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية والمصرفية التي تستجيب لحاجيات التجهيز الجهوي والمحلي وهو اخر بنك تم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات و يفتح فروعه و و كآلاته او مكاتبه و شبائيكه في اطار تنظيم لا مركزي طبقا للأهداف المرسومة له في مجال القرض و التنمية و لسياسة الحكومة وبدا نشاطه برأسمال قدره 06 مليار دينار وفي سنة 1995 وبعد مرور 10 سنوات من تأسيسه أصبح رأسماله يقدر بأكثر من 70 مليار دينار. مقره الرئيسي بالعاصمة بسطاوالي (ولاية تيبازة).

يملك بنك التنمية المحلية شبكة مكونة من 155 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها

و06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية ويميزه عن باقي البنوك.

التعريف ببنك التنمية المحلية (وكالة مستغانم فرع حي 400) :

هي وكالة مالية عمومية ملك الدولة خاضعة للقانون التجاري وتتولى كل العمليات التقليدية لبنوك الودائع حيث تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويعد تاجرا في علاقاته مع الوكالات الأخرى وتطبق

ما يلي

\_ القواعد العامة المتعلقة بنظام البنوك والقروض

\_ الاحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها المطبقة على عقودها وأهدافها ووسائلها وهيكلها

مع اعمالها

كما يحمل بنك التنمية المحلية شعار BDL

Banque de développement Local

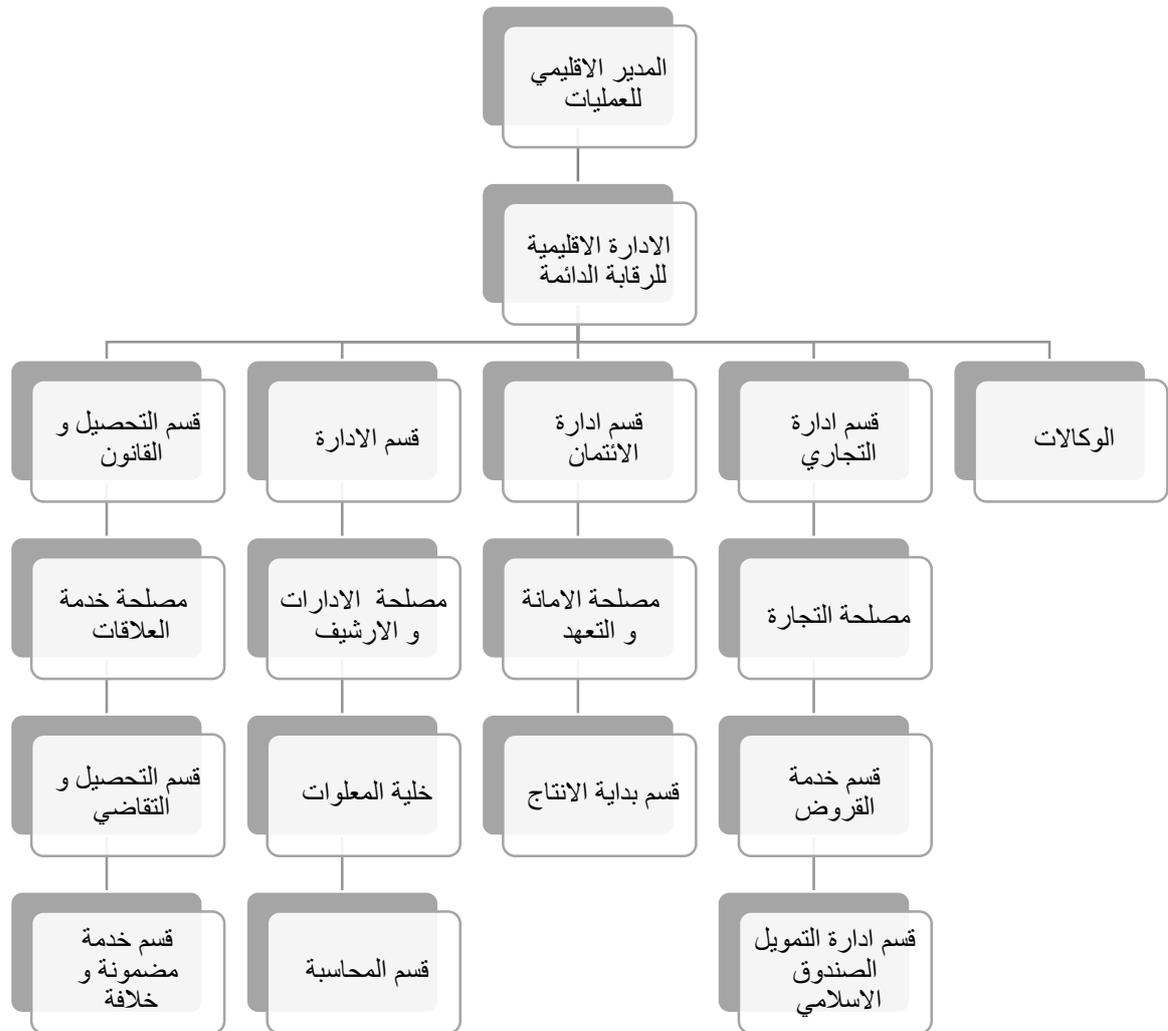
B : بنك

D : التنمية

L : المحلية

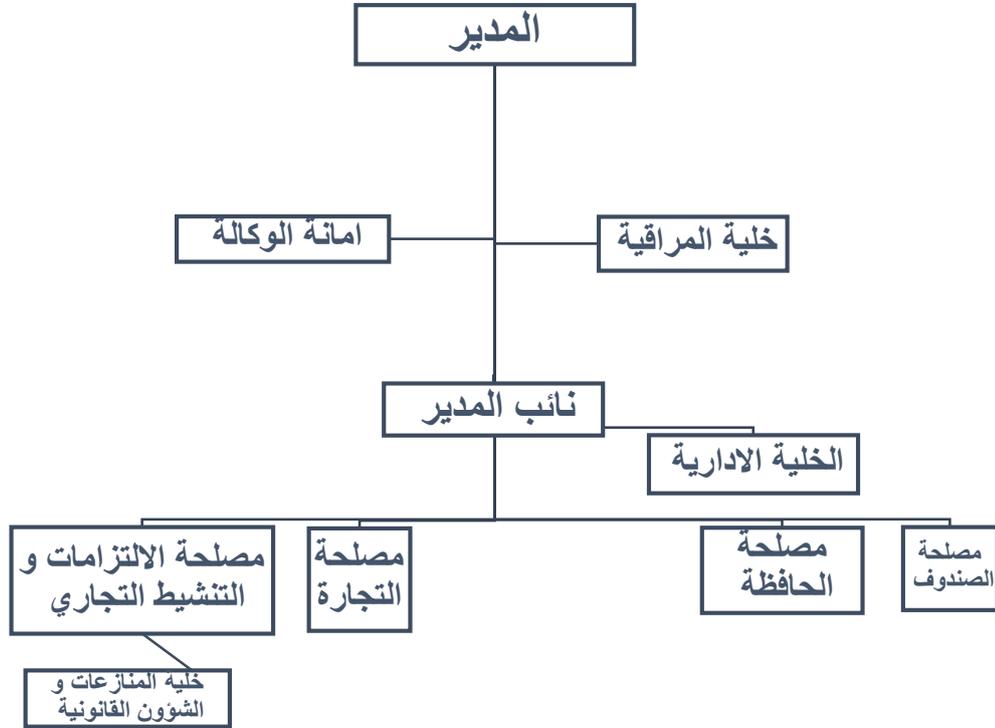
يسعى بنك التنمية المحلية الى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية ANSEJ ، CNAC ، ANGEM ، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد. من جهة أخرى لبنك التنمية المحلية دور رئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم ومرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن.

الهيكل التنظيمي الأول يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنك التنمية المحلية (مديرية بصفة عامة)



الشكل 04 يمثل الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية (بصفة عامة)

اما الان الهيكل التنظيمي الخاص بوكالة فرع مستغانم



الشكل 05: يمثل هيكل التنظيمي الخاص بوكالة بنك التنمية المحلية (مستغانم)

المصدر: بنك التنمية المحلية

## ❖ شرح الهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة وخدماتها:

- **المدير:** له دور التنسيق بين المصالح البنكية وكذلك اخذ القرارات التي تخص العمل البنكي فيما يخص منح القروض واستقطاب زبائن جدد للبنك.
- **نائب المدير:** يقوم بالإشراف على تنسيق العمليات البنكية مع رؤساء المصالح المختلفة مع السهر على حسن سير أداء العمل وفقا للتعليمات التي يتلقاها من مدير البنك حيث يبلغه بكل ما يحصل في الوكالة في شكل تقارير ولو شفوية عن سير وتطبيق الإجراءات العامة للوكالة.
- **امانة الوكالة:** تقوم بتسجيل وتنظيم كل البريد الوارد والصادر الى البنك والقيام بكامل أنواع السكرتارية بصفة عامة.
- **خلية الرقابة:** تقوم بمراقبة جميع اعمال البنكية اليومية والتدقيق في العمليات المحاسبية وابلاغ المدير في حالة وجود خلل لإيجاد الحلول المناسبة.
- **مصلحة التجارة الدولية:** تقوم هذه المصلحة بدراسة ملفات التصدير والاستيراد مع المتابعة والمراقبة لتنفيذ القواعد الموضوعة من طرف البنك المركزي.
- **مصلحة الالتزامات والتنشيط التجاري:** دراسة كل الملفات القروض والمتابعة التنشيط التجاري للوكالة عن طريق جلب الزبائن.
- **مصلحة الصندوق:** تهتم بمختلف الإجراءات المصرفية فيما يخص الدفع والسحب وهي خاصة بكل الفئات سواء تعلق الامر بالخواص او القطاعات التابعة للدولة.

- **مصلحة الحافظة:** تقوم هذه المصلحة باستقبال كل الشيكات التي يتسلمها العملاء من قبل بعضهم البعض.
- **مصلحة الموارد البشرية:** من بين مهامها ودورها ما يلي:
  - إحصاء احتياجات البنك فيما يخص التكوين وكذا اعداد المخططات السنوية للتكوين لكل من مديرية الاستغلال والوكالات التابعة لها.
  - اعداد ومتابعة ملفات المسار المهني لكل موظف
  - القيام بكل اجراء يتعلق بالتقييم وبالتكوين وذلك في إطار تطبيق مخطط التكوين للبنك واتباع تعليمات مديرية الموارد البشرية.
  - تسيير صندوق الخدمات الاجتماعية الخاص بمديرية الاستغلال.
  - اعداد كل الوثائق الإدارية التي يطلبها الموظفين في إطار القانون المعمول به.
  - معالجة ومتابعة شكاوى الموظفين مديرية الاستغلال والوكالات التابعة لها.
  - التواصل الدائم مع التنظيمات الاجتماعية المحلية مثل CNAS وغيرها.
  - ضمان فرض الانضباط في المديرية والوكالات التابعة لها.

## ➤ المبحث الثالث تحليل المقابلة

## تمهيد

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للدراسة بالتزامن مع الجوانب التطبيقية وفي مسارنا للحصول على الإجابة لإشكالية البحث والتساؤلات المطروحة للتحقق من صحة فرضياتنا والوقوف على جوانب التي تخدم وتوظف التخطيط الاستراتيجي SWot وعناصره القوة والضعف والفرص والتهديدات في مجال العلاقات العامة توجب اجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة بنك التنمية المحلية لفرع ولاية مستغانم بتاريخ 27 من شهر مارس الماضي على الساعة 10 صباحا بمكتب المصلحة في مؤسسة البنك.

بالإضافة الى اجراء مقابلة أخرى بتاريخ 02 من شهر افريل بنفس المكان حيث حاول بدوره الإجابة على معظم الأسئلة المقدمة من خلال الفرصة التي اتاحت له الحرية في تقديم رايه الخاص والتكلم حسب تجربة عمله في المجال البنكي حيث كان نوع المقابلة هو المقابلة المغلقة المفتوحة منها أسئلة مغلقة التي تكفي الإجابة عنها اما بنعم او لا ومجموعة من التساؤلات المفتوحة التي كانت للمرؤوس الخيار في الإجابة حسب وجهة نظره.

## • نموذج الأسئلة المقدمة بخصوص الفرضية 01

- هل المؤسسة لديها فكرة حول التخطيط الاستراتيجي SWot والعلاقات العامة؟

- كيف تندمج العلاقات العامة مع استراتيجية SWot في المؤسسة؟

- في ماذا تتمثل برامج التي يمكن ان تخدم وتوظف كل من SWot والعلاقات العامة التي تدفع بتحسين كفاءة المؤسسة؟

- هل العلاقات العامة تدفع باستراتيجية SWot للتطوير من أداء المؤسسة؟

### • الأسئلة المقدمة بخصوص بالفرضية 02

- متى تلجا المؤسسة الى استخدام استراتيجية SWot؟

- هل في حالة الاستعانة بالتخطيط ال استراتيجي SWot تحتاج المؤسسة الى توظيف العلاقات العامة؟

- كيف تخدم كل من استراتيجية SWot والعلاقات العامة اهداف المؤسسة؟

- كيف مؤسسة بنك التنمية المحلية استراتيجية سوات في التخطيط الاستراتيجي من دون العلاقات العامة؟

▪ افتتحنا المقابلة بالتحية الطيبة وشكر رئيس مصلحة المحاسبة في بنك التنمية

المحلية لوكالة لولاية مستغانم السيد بلعابد امين على استقبالنا وقبول الحوار

والإجابة عن تساؤلاتنا المتعلقة بموضوع دراستنا.

### المحور الأول الخاص بالفرضية 01

اما بعد السؤال الأول: هل المؤسسة لديها فكرة حول مجال العلاقات العامة

واستراتيجية SWot وهل تهتم به إدارة المؤسسة؟

ج 1أولا بالنسبة الى استراتيجية التحليلية SWot لدي بعض المعلومات المتواضعة عنها نظرا لأنني درستها بتخصصي في الجامعة ونعمل بها عند الحاجة لكنها غير ضرورية وقابلة للاستغناء عنها.

اما بالنسبة الى العلاقات العامة بصراحة لا اعلم بالتحديد معنى هذا المصطلح ولم اسمع به من قبل حيث هذا الموضوع خارج مجال معرفتي لكن ارتبني الفضول لمعرفة نظرنا لان مجال عملنا في تجدد وتطور مستمر.

**في نظرنا** فان السيد المرؤوس قام بالإحاطة في اجابته أكثر على استراتيجية SWot التحليلية كونه محاسب و مختص في المالية و المحاسبة فتناول الإجابة من منظوره المعرفي حولها فقد شرحها وبين لنا طريقة عملها في المجال المالي الاقتصادي من احصائيات في شكل دوائر منحنيات وجداول روتينية الخاصة بمعاملات البنكية وكيفية ترجمتها من ارقام و اشكال الى مواد علمية وتصنيف البيانات على العناصر الرباعية للاستراتيجية التحليلية SWot من نقاط قوة و الضعف في نسب مئوية و الفرص و التهديدات حتى تبسيطها في شكلها النهائي عبر برنامج حاسوبي أيضا محصورة في الجانب الحسابي الخاص بالعمليات و الصفقات المعقودة للمؤسسة و نظرا لما شهدنا فلم يستوعب تماما العلاقات العامة كمجال عمل يطبق في الإدارة و باقي اطراف المؤسسة فحسب خبير العلاقات العامة "سمير حسين" انه على أساسها تعرف المؤسسة و بها تنتمي العلاقات بين الجماهير العاملين من جهة و بينهم و بين الإدارة من جهة أخرى لكونها تخدم مختلف المؤسسات وخاصة المالية لحاجتها

التي تستهدف الى تحقيق الأرباح و الدخل المالي وفي نفس الوقت تحسن من سمعة الخدمات التي تقدمها لكنه أضاف بانه مع تطور مجالات وطرق العمل في البنك تزايدت الحاجة للعلاقات العامة فأصبحت أساسية كنشاط يتوظف إضافة الى التخطيط .

ومنه ان حاجة توظيف العلاقات العامة في المؤسسات البنكية أصبحت ضرورية.

### ملاحظة

تلبية لطلبه قمنا بتفسير العلاقات العامة له في بعض النقاط فقط لإعطائه نظرة عامة على الموضوع.

### ➤ السؤال الثاني كيف تندمج العلاقات العامة مع استراتيجية swot في

#### المؤسسة؟

ج2 في نظري تندمج عناصر SWOT مع العلاقات العامة حيث تنقسم الى قسمين القسم الأول المتمثل في القوة والضعف والذي يندمج مع العلاقات العامة الداخلية بتوفير الأجواء الملائمة للعمل مع تنظيم العلاقات بين الافراد مع بعضهم البعض اما بالنسبة الى القسم الثاني من استراتيجية SWOT فيندمج مع العلاقات العامة الخارجية في تحسين صورة المؤسسة وكسب ثقة عملائها مع اشباع رغباتهم عن طريق خدماتها.

من إجابته حسب رأينا اننا مختصين في العلاقات العامة فيمكن تنسيق هذا في مجالنا

بحيث فعلا العلاقات العامة تتوظف داخليا وخارجيا في المؤسسة بأشكالها المتنوعة ومن هذا

الباب نرى هذا في تقسيم ديون الذي قسمها على قسمين قسم خاص بوسائل داخلية تكون خاصة فقط بالجمهور الداخلي للمنظمة وقسم خاص متعلق بوسائل خارجية موجهة الى الجمهور الخارجي وتكون في كلتا الحالتين خاضعة لوسائل مختلفة باختلاف المحيط الذي تكون فيه.<sup>29</sup>

ومنه فهي قابلة الاندماج مع استراتيجية SWOT بتقسيم كل من عنصرين كالقوة و الضعف (داخل المؤسسة) من خلال ضبط سلوكيات العمال و الحفاظ على العلاقات بين المصالح و مختلف الموظفين بالحرص ضرورة السير حسب النظام الداخلي للوكالة اما الفرص و التهديدات (خارج المؤسسة) و في ضوء النظرية الوظيفية للعلاقات العامة ان العلاقات العامة تشكل نسقا فرعيا من النسق التنظيمي الأكبر الذي تعمل من خلاله و الذي بدوره يندمج و ينتمي الى نسق اكبر يتبادل معه التأثير و التأثير و هذا في اطار تأدية الأدوار و الوظائف بحيث تعمل الى تدعيم الفهم مع تسهيل عملية التعاون و الاندماج بغرض تحقيق التوافق و التوازن بين محيطي المؤسسة الداخلي و الخارجي و حسب ما أضاف السيد الموظف لكن لم يوضح تماما فيما تندمج بالتفصيل فقد قدم وجهة نظره بصفة عامة انه في بنك التنمية المحلية تتناسق المهام بين المصالح و لا تتم مهمة الا بإتمام الأخرى و بهذا تتنسق العلاقات العامة مع أي مهمة أخرى .

29صالح خليل أبو أصعب الاتصال الجماهيري دار الشروق ط1 عمان 1999 ص279.

فنستنتج ان كل من العلاقات العامة واستراتيجية SWOT تندمجان من طريقة عملهما أي من جهة الوظيفية وهذا لانهما لهما تداخلات في نفس المهام في المؤسسة.

➤ السؤال الثالث هل تستخدمون برامج التي يمكن ان تخدم وتوظف كل من swot

والعلاقات العامة التي تدفع بتحسين كفاءة المؤسسة وفي ماذا تتمثل؟

ج03 نعم نستخدم برامج التي قد تخدم كل من العلاقات العامة و SWOT بما يناسب سياسة عمل مؤسستنا والتي بدورها تحسن من صورة مؤسستنا لكن دون الاعتراف بها مهنيا كنشاط في ادارتنا.

تتمثل هذه البرامج في:

• داخليا: تتمثل في تنظيم حفلات للعمال خلال المناسبات مع تكريم الموظفين على أدائهم المهني

قرعة رحلات موسمية مع امتيازات خاصة مثال بخصم 50% حتى المجانية.

• خارجيا: تتمثل في إقامة الأبواب المفتوحة للجميع مع الحرص على تغطية الوسائل

الإعلامية لها للتعريف بخدماتها وسياسة عملها في نفس الوقت توسيع من نطاقها

الخدماتية وذلك لخلق وترك الانطباع إيجابي حول المؤسسة لدى الجماهير بالإضافة

الى الحضور في المعارض السنوية الدولية وارسال ممثلين من مؤسسة البنك لأجل

كسب وجذب جماهير جديدة بهدف اعطائهم لمحة حول نظام عمل المؤسسة كما انها

توفر عروض خاصة لعملائها الاوفياء المشتركين معها لفترات زمنية طويلة وذلك بمكافئتهم تقسيطات مجانية.

حسب الإجابة رقم 03 فقد فصل رئيس مصلحة المحاسبة ان بالفعل يوجد برامج وذكر منها الداخلية فيما تتمثل ونفس الشيء الخارجية فيما تتمثل بحيث كلتا الاثنتين تحسن من صورة المؤسسة إيجابيا وتخدم جماهيرها بالإضافة الى طاقم موظفيها ومن وجهة نظرنا هنا العلاقات العامة حاضرة وبقوة بكل أنشطتها فحسب برامجها نجد منها برامج الاعلام الداخلي تتسم بلغة ودية موجهة من طرف الإدارة العليا للمنظمة لجمهورها الداخلي و عادة ما تكون هذه البرامج عبارة عن نشرات داخلية و عقد اجتماعات دورية من العاملين مقابل أجور مناسبة بتقديم للعاملين في المناسبات الهدايا بعني يوجد تشابه لما ذكر سابقا في تصريحه بالإضافة الى برامج الاعلام الخارجية و هذا النوع تكون للجماهير الخارجية و غالبا تتمثل في أنشطة تستهدف توزيع نشرات عن خدمات المؤسسة و مجالات التعاون<sup>30</sup>.

مع شرح الخدمات التي تعرضها لكن رغم ذلك تبقى غير معترف بها في إدارة الوكالة حسب تصريحه المباشر اما بالنسبة للاستراتيجية التحليلية SWot فنراها حسب ما تنص في نظرية التفاعلية الرمزية في مجال عمل و دراسة العلاقات العامة التي تسهم بتقديم و تفسير كل ما يتعلق بالظاهرة التنظيمية التي تساعد إدارة على الاختيار الأفضل للاستراتيجية

30فريجة محمد كريم العلاقات العامة والبعث الفكري التطبيقي دار العلوم للنشر والتوزيع الجزائر 2012ص66.

المناسبة التي تنظم العمل و العلاقات سواء على المستوى الداخلي او الخارجي من خلال  
تبني أساليب ووسائل مختلفة لتوزيع و نشر المعلومات و العروض بما يترتب عن ذلك  
لتحسين من صورة المؤسسة و كفاءتها الحاجة الى التخطيط او دراسة لتوسيع نطاق  
خدمات المؤسسة مع تقييم لأوضاع البرامج و العمليات المعمول بها لبناء خطط ناجحة  
التي تؤدي بلوغ الأهداف المسطرة .

بهذا نستنتج ان كل من العلاقات العامة واستراتيجية SWOT تكملان بعضهما البعض لخدمة  
إدارة المؤسسة.

• السؤال الرابع هل العلاقات العامة تدفع باستراتيجية SWOT للتطوير من أداء

المؤسسة؟

**ج4 نعم** قد تدفع العلاقات العامة بهذه الاستراتيجية التي أساسها تحسين الأداء المنظمة  
وكفاءتها لكن في حالة مؤسستنا لكونها عمومية تتقيد بالسياسات والقرارات التي ترسل اليها  
من طرف المديرية الرئيسية.

من خلال ما أجاب مسبقا فقد اتفق معنا بان العلاقات العامة هي ونظيرتها استراتيجية  
SWOT تدفع الى التطوير من أداء الوظيفة للمؤسسة بالتوظيف الصحيح المتناسق بينهما  
وتطبيق كل من أنشطة الداخلية والخارجية ففي نظرنا حسب المقاربة المبنية على الكفاءة في  
مجال العلاقات العامة لكل من "براهالد" و "هامل" فان القاعدة الأساسية لتحقيق تقدم و التفوق  
فهو عبر توظيف مهارات و قدرة تكون نتيجة استعمالها الأمثل قصد تحقيق الأهداف المسطرة

للمؤسسة فتدخل في تسيير البنية الأساسية للمؤسسة من اقسام الإدارة الى باقي المصالح و تكون مرتبطة بكل قطاع خاصة مثل ما اكد الموظف بان من الضروري ان تكون تنشط هاته الاستراتيجية في مجال المالية و المحاسبة و تتحكم بالتغيرات الخاصة بمستويات المتنوعة للإدارة و نشاطاتها فتترجم هذه الكفاءة بإتاحة الفرصة للمؤسسة لتحسين من اداءها وتصور ابعاد جديدة و منه تدفع هذه المقاربة الخاصة بالعلاقات العامة باستراتيجية SWOT الى خلق افاق التقييم و التطوير غير انه صرح بان في حالة هذه الوكالة كونها ملكية الدولة فهي تسيير فقط بالسياسات المديرية العامة بحيث الفروع دائما ما تعمل بأوامر مباشرة و منه العلاقات العامة لكي يعترف بها يجب ان تفرض من طرف المديرية الرئيسية.

ومما يمكننا القول ان الوكالة تتميز باللامركزية وهذا لأنها تخضع لأوامر المديرية مما يجعلها تطبق فقط سياساتها.

• الاستنتاج الخاص بالمحور الأول :

وفي الأخير نستنتج بان العلاقات العامة ليست شائعة في مجال العمل البنكي كنشاط اداري معين حيث لا يوجد مصلحة خاصة بها وغير معترف بها في إدارة المؤسسة.

رغم ممارسة عدة سياسات ونشاطات متعلقة بها لتأكيد هذا عبر استغلال البرامج التي تحسن من صورة المؤسسة والعمل بها بطريقة غير مباشرة.

اما بالنسبة لاستراتيجية SWot فتتجسد لوضع التقييمات ومدى فعالية برامج التي تعمل بها المؤسسة في محيطها الداخلي والخارجي مما جعل هذا العلاقات العامة وطيدة في المؤسسة و تصرفات عملائها بتوفير دائما ما يخدم مصلحة الزبون والفسح المجال لمتطلباته كأولوية طارئة والذي يجعلها توفر ايضا بعض الخدمات لعمالها كمكافئة جهودهم المبذولة في أداء المهام باحترافية والخدمات على أكمل وجه اما أخيرا حسب إجابة رئيس مصلحة المحاسبة الذي قر بان العلاقات العامة تدفع باستراتيجية SWot فعلا تساهم في التقدم و الازدهار لتحسين من أداء المؤسسة لكن لكونه في حالة هذه المؤسسة العمومية فاغلب القرارات تكون من المشرفين في المديرية الرئيسية.

وبهذا يمكن الجزم ان العلاقات العامة من احدى اهم النشاطات التي تمارسها بنك التنمية المحلية داخليا وخارجيا بطريقة غير مباشرة وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا الاولى والمتمثلة في ان التخطيط الاستراتيجي SWot يخدم العلاقات العامة بطريقة غير مباشرة.

المحور الثاني الخاص بالفرضية 02

➤ السؤال الأول : متى تلجأ المؤسسة الى استخدام استراتيجية SWot ؟

ج01 يتم الاستعانة بهذه الاستراتيجية عندما نريد وضع تقييم للوضع الحالي للمؤسسة من جميع الجوانب الأربعة للاستراتيجية والغرض كله من هذا هو تقييم الوضع الحالي للمؤسسة والتطوير منها مستقبلا بما يخدم سياسة المؤسسة.

الغرض الأساسي لاستخدام استراتيجية SWOT هو تقييم الوضع الحالي للمؤسسة من جميع الجوانب , بما في ذلك القوة و الضعف و الفرص و التهديدات , اي تحديد النقاط القوية و الضعيفة للمؤسسة وكشف الفرص و التهديدات المحتملة , و من ثم وضع خطط للتحسين و التطوير المستقبلي , إضافة الى ان استخدام استراتيجية SWOT يمكن ان يساعد المؤسسة على تحديد أي تحديات قد تواجهها في المستقبل و تحديد كيفية التعامل معها بفعالية , كما يمكن استخدام استراتيجية SWOT لتحديد ما اذا كانت المؤسسة جاهزة للتوسع في مناطق جديدة او تطوير منتجات جديدة , و لاحظنا من خلال تربعنا الذي تم على مستوى مؤسسة بنك التنمية المحلية BDL ان هذه الأخيرة تستخدم استراتيجية SWot في تحليل الوضع الحالي لمؤسسة .

ونستنتج ان استخدام استراتيجية سوات يساعد المؤسسة على تحديد ما تحتاجه لتحسين

أدائها وتحقيق أهدافها المستقبلية.

➤ السؤال الثاني هل في حالة الاستعانة بالتخطيط الاستراتيجي SWot تحتاج المؤسسة

الى توظيف العلاقات العامة؟

ج02 نعم بالفعل تحتاج المؤسسة الى توظيف العلاقات العامة لكن عبر المزج بين

العناصر الأربعة لاستراتيجية حيث يتم الكشف عن نقاط القوة والضعف داخليا والفرص والتهديدات خارجيا فتكون شاملة للتأدية دورها على أكمل وجه وبما يخدم مصالح المؤسسة وجماهيرها.

بالاستعانة بإجابة المرؤوس يمكننا القول ان استراتيجية SWOT تحتاج الى توظيف العلاقات العامة فعند تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة تستعين استراتيجية SWOT بالعلاقات العامة الداخلية من خلال اجراء دراسات واستطلاعات الراي للموظفين و كذا جماهيرها , و كذلك تعمل هذه الاستراتيجية على كشف الفرص و التهديدات التي تصيب المؤسسة و ذلك عن طريق العلاقات العامة الخارجية من خلال مراقبة تحليل الاتجاهات و الاحداث التي تحدث للمؤسسة كما يمكن القول ان استخدام العلاقات العامة يمكن ان يكون جزءا من استراتيجية حيث يتم تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات للمؤسسة و من ثم تطوير استراتيجية العلاقات العامة التي تتاسب هذه العوامل , فكشفنا هذه المعلومة عن طريق تربصنا حيث اننا لاحظنا ان تخدم استراتيجية SWOT و ذلك عبر الجانبين الداخلي و الخارجي ونستنتج ان استخدام العلاقات العامة يعتبر جزءا لا يتجزأ من عمل استراتيجية SWOT .

## ➤ السؤال الثالث كيف تخدم كل من استراتيجية swot والعلاقات العامة اهداف

### المؤسسة؟

ج03 تخدم كل من الاثنتين اهداف المؤسسة من خلال:

- توفير كل المعلومات والنقاط المحتاجة لدراسة والعمل عليها.
- ومعالجة الحالات التي تكون مفاجئة مما تسهل عملية التشخيص والتنبؤ.
- الحفاظ على الأوضاع والأجواء المناسبة للعمل
- توفير النظام والانضباط
- التخطيط عبر اتباع مراحل التي تدرس فيها الأهداف المسطرة.

تسعى كل من العلاقات العامة و استراتيجية SWot الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة , حيث ان العلاقات العامة تعتبر وسيلة مهمة للحصول على المعلومات و النقاط المحتاجة للدراسة و العمل عليها , و ذلك من خلال التواصل مع الجمهور و المستخدمين و الموظفين و من خلال هذا التواصل يتم جمع المعلومات و الآراء و الاحتياجات و المشكلات التي يمكن معالجتها و العمل عليها لتحسين العمل في المؤسسة , كما انها تلعب دورا حيويا في الحفاظ على الأجواء المناسبة للعمل و ذلك من خلال توفير بيئة عمل إيجابية و محفزة للموظفين , و بالنسبة ل استراتيجية SWot تساعد في التعامل مع الحالات المفاجأة و تسهل عملية التشخيص و التنبؤ بالمشكلات المحتملة , و ذلك من خلال تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات المحتملة للمؤسسة , كما ان كل من العلاقات العامة و

SWOT يهدفان الى وضع خطط ترتكز عليها المؤسسة و ذلك عبر مراحل تدرس فيها الأهداف المرجوة .

كما اننا لاحظنا ان لكل من العلاقات العامة واستراتيجية SWOT اهداف مسطرة تسعى عن طريقها الى وضع خطة منظمة تمشي عليها المؤسسة بهدف تحقيق الأداء الفعال والمستدام لها.

ونستنتج ان كل من العلاقات العامة و SWOT مهمتهما الأولى هي خدمة مصلحة المؤسسة.

➤ السؤال الرابع هل توظف مؤسسة BDL استراتيجية التحليلية SWOT من دون

العلاقات العامة؟

ج04 لا يمكن ان توظف مؤسسة BDL لتخطيط الاستراتيجي بدون العلاقات العامة

نظرا لي اجابتي سابقا على هذا.

ان استخدام استراتيجية سوات لوحدها لا يكفي لتحقيق اهداف المؤسسة , فالعلاقات العامة تلعب دورا حيويا في دعم هذه الاستراتيجية , فهي تساعد على تحسين الصورة العامة للمؤسسة و تعزيز مكانتها في السوق , و تساعد على بناء العلاقات الإيجابية , و تدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية و تحقيق الأهداف المشتركة , كما انها تساعد في تحسين التواصل بين المؤسسة و الجمهور و توفير المعلومات اللازمة للجمهور عن المؤسسة و منتجاتها و خدماتها , و

تقديم الدعم اللازم للمؤسسة في حالات الازمات و المشكلات المحتملة و تعزيز العلاقات بين المؤسسة و جماهيرها سواءا الداخلية او الخارجية .

كما اننا لاحظنا بان استخدام استراتيجية SWot بدون العلاقات العامة لا يمكن ان يحقق النتائج المطلوبة.

وفي الأخير نستنتج العلاقات العامة تعتبر جزءا أساسيا من استراتيجية SWot و لا يمكن الاستغناء عنها

### • استنتاج المحور الثاني

يمكن القول ان العلاقات العامة تشكل جزءا مهما من استراتيجية المؤسسات و المنظمات , و بالخصوص استراتيجية SWot , حيث يتم استخدامها لتحديد العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على المؤسسة , كما ان العلاقات العامة تعمل على تعزيز الاتصال و الثقة بين المؤسسة و جماهيرها و تتمثل الفائدة الأساسية لها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة , من خلال تحسين الصورة العامة للمؤسسة , و زيادة الثقة و الولاء للمؤسسة , و تحسين العلاقات بين المؤسسة و جماهيرها و المجتمع المحيط بها , و بالنسبة للعلاقات العامة الخارجية فإنها يمكن ان تساعد في بناء صورة إيجابية للمؤسسة في اذهان الجمهور و العملاء المحتملين فبذلك زيادة الثقة و الولاء للمؤسسة و بالتالي فان استخدام العلاقات العامة هو جزء من اطار أوسع لتحسين أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها .

على ضوء كل ما سبق نستنتج بأن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من عمل الادارة وكذا swot بحيث لا يكتمل عمل هذه الأخيرة أي استراتيجية swot إلا بممارسة العلاقات العامة ونشاطاتها سواء داخل المؤسسة أو خارجها وبالتالي يتضح انه فرضيتنا الثانية المتمثلة في: توظف مؤسسة BDL استراتيجية التحليلية من دون العلاقات العامة فرضية خاطئة ولا اساس لها من الصحة.

## استنتاج عام

بعد اتمامنا لكل من للدراسة النظرية والميدانية و التي كانت بمؤسسة بنك التنمية المحلية لوكالة مستغانم المتواجدة على مستوى حي 400 و المتمحورة على كل من استراتيجية SWOT و العلاقات العامة و بعد كامل فترة تربصنا داخل أجهزة إدارة المؤسسة مع طرح تساؤلاتنا و استفساراتنا حول كل ما يثير اهتمام موضوعنا و الذي يتمثل في كيف تتوظف استراتيجية في العلاقات العامة داخل مؤسسة BDL مع الاستعانة بأدوات جمع المعلومات المتمثلة في المقابلة و الملاحظة تمكنا من التعرف على سيرورة عمل إدارة هذه المؤسسة و السياسات التي تقوم عليها و طريقة أداء خدماتها البنكية معتمدة على التخطيط الاستراتيجي المرفق باستراتيجية SWOT مستعينة بالعلاقات العامة علما انها تمارس كامل أنشطتها داخليا و خارجيا دون أي وجود لها في الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة حيث يتعاملون بها و بأنشطتها يوميا و لكن بطريقة غير مباشرة.

## ❖ النتائج العامة للدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا على مجموعة من النتائج النهائية والتي تتمثل في:

- سياسة عمل المؤسسة مقيدة بأوامر تتلقاها من طرف المديرية الرئيسية التابعة لها أي مما يجعلها لامركزية في تطبيق السياسات والبرامج الإبداعية الجديدة الأخرى.

- العلاقات العامة مهمشة أي غير معترف بها كجهاز في إدارة الوكالة البنكية الخاصة

بمؤسسة BDL

- تطبيق العلاقات العامة ببرامجها وأنشطتها بطريقة غير مباشرة سواء في المحيط الداخلي للمؤسسة او الخارجي.

- تنظم العلاقات العامة سيرورة العمل وتحدد المصالح الخاصة بالمؤسسة.

- تخدم كل من العلاقات العامة و SWot اهداف المسطرة للمؤسسة من خلال دراسة سابقة شاملة.

- تقيد استراتيجية SWot في تقييم أوضاع فتحدد خطط بناء على ذلك من اجل

المقارنة في الأداء العام للمؤسسة بنك التنمية المحلية.

- يمكن الاستغناء عن استراتيجية SWot أحيانا وذلك باستخدام استراتيجية أخرى

يمكن تساعد في الوضع التي تكون المؤسسة خاضعة له.

- تخدم العلاقات العامة استراتيجية SWot بمختلف عناصرها (داخليا نقاط القوة

والضعف وخارجيا الفرص والتهديدات).

- تداخل كل من التخطيط الاستراتيجي والعلاقات العامة من خلال الوظائف المتمثلة في (التخطيط واجراء البحوث وجمع المعلومات، إدارة وتنظيم عمل المؤسسة والاتصال والتقويم).
- العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من طريقة عمل استراتيجية SWot. فان كل واحدة تكمل عمل الأخرى في الإدارة
- كل من العلاقات العامة واستراتيجية SWot يشتركا في هدف واحد وهو تحسين صورة المؤسسة والتطوير من كفاءتها.

وعليه وبعد انتهائنا من هاته الدراسة الميدانية نتقدم بتقديم بعض التوصيات التي من شأنها خدمة المؤسسة والمتمثلة في

- إقامة مصلحة خاصة بالعلاقات العامة.
- الاعتراف بنشاطات العلاقات العامة من الجانب المهني.
- تشغيل وتكوين المختصين في مجال العلاقات العامة من اجل توسيع والتعريف الصحيح بهذا المجال.
- اشراك أكثر لاستراتيجية التحليلية SWOT في تسيير أوضاع إدارة المؤسسة والعمل بها لتقييم الوضع الحالي للمؤسسة.
- محاولة الاعتماد على استراتيجية SWOT مقارنة بل الاستراتيجيات الأخرى كونها تدرس جميع جوانب المؤسسة بما فيها الداخلية والخارجية.
- إمكانية تخصيص وتكوين فريق لدراسة ومعالجة جميع عناصر SWOT كي تكون قابلة للتنفيذ.
- وجوب الاستقلالية في تسيير وإدارة الأوضاع التي تكون على مستوى الفرع او المؤسسة.
- حسن استخدام الاتصال والذي يعتبر عامل أساسي الذي يربط بين الإدارة وموظفيها وفي نفس الوقت مع زبائنها.

- العمل أكثر على العلاقات الخارجية والتي من خلالها يمكن جذب العملاء وكسب ثقتهم.

ولهذا من خلال جل الدراسات نقترح النموذج التالي العملي لتوظيف استراتيجية التحليلية

### swot في العلاقات العامة

العلاقات العامة	استراتيجية swot		المدخلات
	نقاط القوة	نقاط الضعف	المخرجات
علاقات عامة داخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف	معلومات وموارد مختلفة
علاقات عامة خارجية	الفرص	التهديدات	مواجهة التحديات والاستغلال الجيد لمواد العلاقات العامة

## خاتمة

و في الختام يمكننا القول ان المؤسسات البنكية تقوم دائما بالسعي لتحقيق الكفاءة و الفعالية لإدارتها و ذلك باستخدام العلاقات العامة سواءا بطريقة مباشرة, او غير مباشرة حيث هذا ما لاحظناه من خلال دراساتنا الميدانية و التي شملت بنك التنمية المحلية بمستغانم حيث كانت للعلاقات العامة دورا كبيرا في خدمة إدارة المؤسسة و تعزيز العلاقات مع الجمهور و المجتمع و المساهمين و كما تعمل على التحسين من سمعة المؤسسة و التواصل مع جمهورها الداخلي و الخارجي والترويج للمنتجات و الخدمات المقدمة كما انها تساعد على التعامل مع الازمات و المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل فعال , و كل هذا يتم من خلال الاعتماد على استراتيجية عمل محكمة و منظمة هدفها خدمة المؤسسة , و تتمثل هذه الأخيرة في استراتيجية SWot التي توافق مبدا عمل العلاقات العامة و هو خدمة مصلحة المؤسسة من كلى الجانبين الداخلي و الخارجي.

بحيث ان تستخدم مؤسسة بنك التنمية المحلية استراتيجية SWot في الجانب الداخلي لها وذلك رفقة عناصرها (القوة والضعف) اعتمادا على العلاقات العامة الداخلية، ونفس الشيء بالنسبة للجانب الخارجي حيث تستخدم SWot رفقة عناصرها (الفرص والتهديدات) اعتمادا على العلاقات العامة الخارجية.

قائمة المصادر والمراجع :

- 1) عبد المعطي، احمد حسين، خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام استراتيجية سوات، 2010 مجلة كلية التربية بأسسيوط، مصر، ص 264.
- 2) عمر صخري، ” اقتصاد المؤسسة“، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الثانية، 1993، ص25.
- 3) عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية، في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007، ص18
- 4) علي مايا و اخرون (2007)، الإدارة الاستراتيجية و اثرها في رفع أداء منظمات الاعمال ” دراسة ميدانية على منظمات الصناعة العامة في الساحل السوري“، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29، العدد 1، ص 196.
- 5) ربحي مصطفى عليان، تسويق المعلومات و خدمات المعلومات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان(248 ص، 2015، 2ط.).
- 6) عزيز حنان داود، مناهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1991، ص85.
- 6) كمال المنفي، مناهج وطرق البحث في العلوم السياسية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1984، ص99.
- 7) ورود عثمان شرباتي واقع العلاقات العامة في الجامعات العاملة في الضفة الغربية ص 11 و 12 جامعة الخليل كلية الدراسات العليا 2012.
- 8) ادوارد بيرنر العلاقات العامة فن ترجمة حسني خليفة ووديع فلسطين القاهرة دار المعارف 195 ص
- 9) محمد كمال القاضي العلاقات العامة (الاتصال التنظيم الإدارة) ط2 سنة 57 -60 ص 2002.
- 10) Robinson Edward: communication and public relations. Cnarls Merrill books Inc. Columbus. Ohio 1966 p3
- 11) على عجوة العلاقات العامة وقضايا التنمية في مصر عالم الكتب القاهرة مصر 1997 ص33.
- 12) احمد فريد الصحن العلاقات العامة –المبادئ والتطبيق ا لدار الجامعية الإسكندرية مصر 2002 ص 43
- 13) غريب عبد السميع الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر مؤسسة شباب الجامعة د.س ص63

- (14) قصير رزيقة دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الاملاح مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال ص 60\_61.
- (15) احمد عبد الله الرحيم العلاقات العامة مطبعة القاهرة دار الكتاب الجامعي 2000 ص26.
- (16) وخناف هشام وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر جامعة باجي مختار عنابة رسالة ماستر 2012 ص88.
- (17) زكريا محمد زكريا هيبية، محمود علي أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود العدد، الرياض السعودية، 2016، ص 124
- (18) بشير العالق، التخطيط التسويقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (19) علي غباش محمد، تقييم و اختيار البديل الاستراتيجي ,الملائم المحفظة العمال باستخدام مصفوفة بي سي جي ,مجلة الإدارة و الاقتصاد , كلية الإدارة و الاقتصاد الجامعة المستنصرية, العدد7, العراق , ص 210
- 20) 20Malcom, MacDonald and Adrian Payne, Marketing planning for services, 1996, p 183
- 21) Lawrence G Fine (2009) :The Swot Analysis Using your Strength to overcome Weaknesses ,Using Opportunities to overcome Threats ,Copyright by Kick it ,LL,P2,(WWW.lawrencefine.com).
- (21) ثابت عبد الرحمن ادريس و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و نماذج و تطبيقه, 2006, الدار الجامعية , الإسكندري
- (22) وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية، (المفاهيم ... العمليات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن , 2011، ص60.
- (23) واضح الهاشمي, 2006'' محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية تندال , مذكرة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، ص 61.
- (24) كرامشه عبير حسون, 2010، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، العراق , عدد 19 , ص 15.

- (25) احمد عبد الله اللالح مصطفى محمود أبو بكر البحث العلمي تعريفه خطواته الدار الجامعية ا لإسكندرية 2002 منهاجه ص73.
- (26) محاضرات في مقياس التخطيط في العلاقات العامة للأستاذ عبد المؤمن بشيش كلية العلوم الإنسانية قسم الاعلام والاتصال ب د سنة ص16.
- (27) صالح خليل أبو أصبع الاتصال الجماهيري دار الشروق ط1 عمان 1999 ص279.
- (28) فريحة محمد كريم العلاقات العامة والبعد الفكري التطبيقي دار العلوم للنشر والتوزيع الجزائر 2012 ص66.

# الملاحق

# Organigramme De La Direction Régionale D'exploitation 834

