



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
أطروحة  
للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم  
في علم الاجتماع

واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية  
دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الإدارات العمومية بولاية مستغانم

مقدمة ومناقشة علنا من طرف  
السيد: بلحميتي محمد

أمام لجنة المناقشة

اللقب و الاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
يزلي بن عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
مذكور مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مشرفا و مقررا
مالك شليح توفيق	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2	مناقشا
فكروني زاوي	أستاذ محاضر أ	جامعة سيدي بلعباس	مناقشا
بغداد باي عبد القادر	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي غليزان	مناقشا
بلهوارى الحاج	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



## شكر و تقدير

الحمد لله الذي قدر كل شيء فأحسن تقديره، و ابتلى الإنسان بما يسره، و ما يضره ليحسن في العاليتين شكره و صبره، و جعل لعبده مما يكره أملاً فيما يحب و مما يحب حاذراً مما يكره، فسبحانه واهب النعم له الحمد في الأولى و الآخرة، و صلى اللهم وسلم و بارك على سيد المرسلين و خاتم النبيين محمد بن عبد الله الذي أذني في سبيل الله أبلغ إيذاء فلم يزد ذلك إلا إيماناً. نحمد الله عز وجل أولاً و آخراً، ظاهراً و باطناً، على نعمه و أثني عليه الثناء الحسن، على توفيقه لي على إتمام هذا العمل و إمداده لي القوة و أسأله أن يتفضل علينا و يمن علينا و يوفقنا لعمل ما هو أفضل من في المستقبل.

و بكل فخر و امتزاز و امتنان أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير و الاحترام إلى الأستاذ المشرف على الرسالة الأستاذ الدكتور "مذكور مصطفى" الذي منحني من وقته، و جهده، و توجيهاته، و إرشاداته، و أرائه القيمة، و مد يد العون لي دون ضجر للسير قدما نحو الأفضل سائلاً المولى التقدير أن يجزيه عنّي خير الجزاء و يثيبه الأجر إن شاء الله.

و الشكر موصول إلى كل موظفي و موظفات المؤسسات العمومية الجزائرية المتواجدة بولاية مستغانم على حفاوة الاستقبال و عدم احذارهم لأي جهد في مساعدتنا على إتمام هذا العمل. كما أشكر جزيل الشكر السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة رسالتي و منهم من تحمل عناء السفر... فلهم مني أسمى عبارات الشكر و التقدير.

﴿كن عالماً... فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا توغضهم﴾





## إهداء

إلى من قال لله تعالى في حقهما:

﴿ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلْجِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّهِمْ أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾

إلى والديّ الحبيبين على اهتمامهما و رعايتهما و دعواتهما التي أحاطاني بها.

أسأل الله أن لا يحرمني منهما، و أن يديم عليهما الصحة و العافية و يبارك في أعمارهما.

إلى زوجتي الغالية على دممها اللامتناهي، و مساندتها، و اهتمامها.

أسأل الله أن يبارك فيها و يرفع قدرها.

إلى العائلة الكريمة كل باسمه

إلى أصدقائي و طلبتي

إلى كل من سقط من قلبي سهوا

أهدي ثمرة جهدي



# خطة الدراسة

المقدمة

الإطار المنهجي

الإطار النظري

الفصل الأول: مداخل عامة للعلاقات العامة

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة، النشأة و التطور

المبحث الثاني: أساسيات العلاقات العامة

المبحث الثالث: المشتغلين بالعلاقات العامة

الفصل الثاني: وظائف العلاقات العامة بالمؤسسة العمومية الجزائرية

المبحث الأول: بحوث العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية

المبحث الثاني: تخطيط العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية

المبحث الثالث: الاتصال العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية

المبحث الرابع: تقويم العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية

الفصل الثالث: الجمهور، صورة المؤسسة العمومية و إدارة الأزمة

المبحث الأول: جماهير العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية

المبحث الثاني: الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الجزائرية

المبحث الثالث: العلاقات العامة و إدارة الأزمة في المؤسسة العمومية الجزائرية

الفصل الرابع: سيولوجيا المؤسسة العمومية الجزائرية

المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة العمومية الجزائرية

المبحث الثاني: الإدارة العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية

المبحث الثالث: مقاربات نظرية للإدارة

الإطار التطبيقي

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و تنفيذها

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: وصف عينة الدراسة و تنفيذها

الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

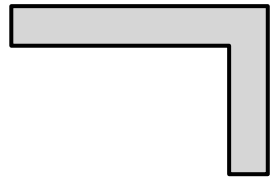
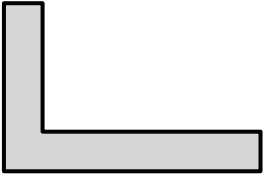
المبحث الأول: عرض و تحليل البيانات الميدانية

المبحث الثاني: عرض و مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

المبحث الثالث: الاستنتاج العام

الخاتمة

# المقدمة



## مقدمة:

تشكل العلاقات العامة أحد أهم مظاهر المجتمعات الحديثة، فهي ظاهرة اجتماعية وجدت بوجود الإنسان، و لأن هذا الأخير كائن اجتماعي بطبعه نجده يتصل و يتواصل مع غيره في إطار مجتمعه الصغير و مع المجتمعات البشرية الأخرى. الأمر الذي دفع بالكثير من الاختصاصات إلى تبني هذا العلم الجديد.

و يرى الكثير من الناس أن نشاط العلاقات العامة شيء جديد نشأ حديثا و تطور بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، و أنها كوظيفة لم تأخذ مكانتها إلا منذ عهد قريب. و الناظر للتاريخ يدرك عكس ذلك تماما لأن نشاط العلاقات العامة يمارس منذ القدم مرورا بكل الحضارات التي شهدها العالم سابقا في سبيل تحقيق التفاهم و التعايش و الاحترام المتبادل، ففي الماضي كانت الكثير من المجتمعات و المنظمات و المؤسسات العامة و الخاصة الأفراد فيها يتعاملون مع المشكلات و المواقف و الظواهر السلبية بنوع من التفكير و الاجتهاد لإيجاد الحلول بأخف الأضرار و بأقل التكاليف الممكنة فنجدهم يصيبون في بعض الأمور و يخطئون في البعض الآخر، و اليوم أصبح هذا التعامل يخضع للطرق العلمية و الأساليب المنتهجة وفقا لما أنتجته العديد من الدراسات التي أنجزت حول موضوع العلاقات العامة.

و ما أصبح يميز مجتمعاتنا اليوم تطور مؤسساته المختلفة حيث أصبحت تعيش في مناخ تسوده الكثير من العلاقات و الصلات و إن اختلفت في شكلها و مضمونها مع الجمهور و المجتمع المحيط بها، فهي تحتاج إليه و هو يحتاج إليها، و لا بد من وجود علاقات طيبة بينهما و تعرف كل منها على أهمية دوره في المجتمع حتى تضمن لنفسها السلام و الاستقرار، هذا ما أفضى إلى خلق فلسفة أو نشاط حديث للإدارة يطلق عليه العلاقات العامة وذلك في ظل الكثير من المتغيرات و المستجدات التي أصبحت تحيط بالمؤسسة.

وما لا يختلف فيه اثنان أن ممارسة وظيفة العلاقات العامة كوظيفة من وظائف تسيير و إدارة المؤسسات العمومية في الجزائر كان مع بداية التسعينات من القرن الماضي، حيث بدأت العلاقات العامة تدرس في معهدين فقط و هما معهد علوم الإعلام و الاتصال بالجزائر العاصمة، و معهد علوم الاتصال بجامعة عنابة لتكوين متخصصين في هذا الميدان، و للإشارة أن العلاقات العامة كانت تدرس في شكل مقاييس فقط و ليست تخصص قائم بذاته مما أثر بشكل كبير في إنتاج كفاءات و خبراء في هذا الميدان. و كانت هذه المؤسسات و

لفترات طويلة من الزمن تُسير بالأساليب و الطرق الكلاسيكية التي تنتجها مختلف أدبيات الإدارة، إلا أنه و مع التطور الحاصل في كل المجالات و العلوم و الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي أصبحت ميزة العالم اليوم أثرت بشكل مباشر في تسيير و إدارة المؤسسات وفق ما أنتجه العلم الحديث سواء في مجال العلوم الإدارية و التقنية ، أو العلوم الاجتماعية و الإنسانية<sup>1</sup>.

ولقد نشأت المؤسسات العمومية الجزائرية وتطورت لترشيد دور ووظيفة الدولة في القيام بوظائفها الاقتصادية والاجتماعية بصورة أكثر فعالية و رشادة و إنتاجية في إنتاج وتقديم السلع والخدمات اللازمة للمجتمع، عن طريق منحها الاستقلال المالي والإداري، والتشخيص القانوني، وحرية التصرف و التخصص. هذا و قد شهدت هذه المؤسسات بمختلف أنشطتها منذ الاستقلال إلى اليوم عدة إصلاحات فرضها الحكام و المسؤولون عبر فترات الحكم المتعاقبة، باعتبارها الجهة المسؤولة عن التشريع و التسيير و التنظيم و التمويل لهذه المؤسسات ما أدى إلى تضيق الخناق عليها من خلال عدم الاستقلالية في التسيير الذاتي و وضع الاستراتيجيات وفق ما يتناسب وأهدافها المسطرة و تطلعاتها المستقبلية. الأمر الذي يستدعي إلى تدخل أهل الاختصاص للتشخيص السوسولوجي للوضعية الحالية للمؤسسات العمومية الجزائرية خاصة و أنها أصبحت تعيش في حراك كبير سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

و قد حاولنا معالجة هذا الموضوع بالاستناد إلى الإنتاج العلمي و الفكري المهمم بهذا النوع من المواضيع و إلى الخبرة الشخصية المتواضعة التي اكتسبتها نتيجة العمل المستمر في مجال البحث العلمي. و جاءت تغطيتنا لهذه الدراسة مقسمة على ثلاثة أقسام الإطار المنهجي، الإطار النظري و الإطار التطبيقي. و احتوت الخطة على ستة فصول نظرية و ميدانية موزعة على النحو الآتي:

الإطار المنهجي للدراسة و تناولنا من خلاله إبراز إشكالية الدراسة و فرضياتها، أسباب اختيار الموضوع، مع توضيح أهمية و أهداف الدراسة، كما تطرقنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة الأجنبية و العربية و الجزائرية، ثم تحديد أهم مفاهيم الدراسة، مع طرح المقاربة النظرية التي استخدمناها في معالجة الموضوع، و أخيرا صعوبات الدراسة .

<sup>1</sup> يامين بودهان، هل توجد استراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة؟، مجلة العلوم الانسانية، العدد 29، جويلية، 2006، ص 12

أما الفصل الأول: مداخل عامة للعلاقات العامة و الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث أشرنا في المبحث الأول إلى ماهية العلاقات العامة، النشأة و التطور، ثم تناول في المبحث الثاني أساسيات العلاقات العامة، أما في المبحث الثالث فتطرقتنا للمشتغلين بميدان العلاقات العامة.

أما الفصل الثاني: وظائف العلاقات العامة بالمؤسسة العمومية الجزائرية و الذي قسمناه بدوره إلى أربعة مباحث رئيسية، حيث تناولنا في المبحث الأول لوظيفة البحوث، أما المبحث الثاني فتطرقتنا لوظيفة التخطيط، و المبحث الثالث عالج وظيفة الاتصال، و المبحث الرابع بحث في وظيفة التقويم.

فيما يخص الفصل الثالث: الجمهور، صورة المؤسسة العمومية و إدارة الأزمة، فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى جماهير العلاقات العامة ، و أما المبحث الثاني عالج الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الجزائرية، في حين أشار المبحث الثالث إلى إدارة العلاقات العامة للأزمات المواجهة.

و عن الفصل الرابع: سيسيولوجيا المؤسسة العمومية الجزائرية قسمناه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث تناولنا في المبحث الأول المدخل العام للمؤسسة العمومية الجزائرية، ثم في المبحث الثاني عالجنا ماهية الإدارة العامة، و أما في المبحث الثالث فتطرقتنا إلى المقاربات النظرية التي تناولت علم الإدارة.

أما فيما يتعلق بالفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة و تنفيذها قسمناه إلى مبحثين، إذ عالجنا في المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة، أما في المبحث الثاني ذهبنا إلى وصف عينة الدراسة و كيفية تنفيذها.

و أخيرا في الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها فقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث أشار المبحث الأول إلى عرض و تحليل النتائج الميدانية، أما المبحث الثاني فتمت فيه مناقشة نتائج الدراسة على ضوء النتائج، أما المبحث الثالث فخلصنا فيه إلى الاستنتاج العام. ثم قدمنا في الأخير مجموعة من التوصيات و الاقتراحات.



# الإطار المنهجي

## مدخل عام

➤ إشكالية الدراسة
➤ فرضيات الدراسة
➤ أسباب اختيار موضوع الدراسة
➤ أهمية الدراسة
➤ أهداف الدراسة
➤ الدراسات السابقة
➤ مفاهيم الدراسة
➤ المقاربة النظرية للدراسة
➤ صعوبات الدراسة

## 1. إشكالية الدراسة:

في ظل جملة التغيرات و التطورات التي مست مختلف نواحي حياة مجتمعات المعمورة اليوم، أصبح لزاما عليها مسايرة كل المستجدات الحاصلة و التعامل معها حتى تضمن لنفسها الاستقرار و الاستمرار. و هذا من خلال كسب ولاء الرأي العام و الذي أصبح من أبرز التحديات التي يواجهها المسؤولين و قادة الرأي فيها، فالدول اليوم سواء كانت متقدمة أو سائرة في طريق النمو و التي تعتق مبادئ الديمقراطية كشعرات لها، أصبحت مجبرة على تبني و اعتناق فكرة إقامة علاقات طيبة و كسب ثقة و تأييد جماهيرها، هذه القيم التي يسعى صناع العلاقات العامة على غرسها من خلال التوجه و الاهتمام أكثر بوظيفة العلاقات العامة على مستوى منظماتها و هيئاتها ومؤسساتها<sup>1</sup>.

و على الرغم من ذلك، فإن وظيفة إدارة العلاقات العامة في العديد من البلدان النامية و منها بلد الجزائر لم تأخذ الشكل المناسب و المكانة المناسبة التي حظيت بها في العديد من الدول المتقدمة. وأثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في الوطن العربي أن أهم المشاكل التي تواجه إدارات العلاقات العامة تتمثل أساساً في عدم إدراك متخذ القرار في الإدارة لدور العلاقات العامة كوظيفة و مفهوم و ممارسة في الكثير من المؤسسات<sup>2</sup>، و في هذا الصدد يقول أحد المفكرين المهتمين بمواضيع العلاقات العامة حول هذا الوضع " يثور في النفس شعور بالخيبة حين سماع أحد كبار رجال الإدارة في الوطن العربي يقول بأن العلاقات العامة التي أصبحت من المصطلحات المألوفة و المتداولة في لغة الإدارة العصرية لم تتجاوز في المؤسسات العربية صفة أنها مهنة من لا مهنة له من موظفي المؤسسة، و أنها تكاد تكون عديمة الاعتبار، و ذلك لعدم إلمام المسؤولين الموكلين بأساسياتها و الإمكانيات التي يجب إفرادها لمتولي هذه المسؤولية"<sup>3</sup>.

و إذا حاولنا معرفة نظرة الإدارة في العديد من المؤسسات العمومية الجزائرية إلى وظيفة العلاقات العامة نجد أنها لا تزال حتى الآن يشوبها ذلك النوع من القصور مما أثر بشكل أو

<sup>1</sup> Noam Chomsky ,Robert ?W. Chesnay, **Propagande, Médias et Démocratie**, Edition éco société, Paris, 2002, p31

<sup>2</sup> خالد الصوفي، **العلاقات العامة أساليب و ممارسات** : مع دراسة لنشأتها و تطورها في اليمن و اتجاهات متخذي القرار نحوها، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، 2004، ص231.

<sup>3</sup> ياسين مسيلي، **العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية**: دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص21

بآخر في إبراز أهمية و قيمة العلاقات العامة في تسيير هذا النوع من المؤسسات و هذا راجع إلى غياب ثقافة استخدام هذا العلم بالنسبة إليها، حيث لم تمتلك الشجاعة و الاقتناع إلى درجة كافية لتخصيص قسم أو مصلحة للعلاقات العامة في الكثير من المؤسسات العمومية الجزائرية على مستوى القطر الوطني، و توظيف موظفون يكلفون بإدارتها أو حتى وضع تخصيصات مالية تصرف في انجاز و تسيير مختلف أنشطتها. و بالنظر إلى الواقع اليوم أصبحت تشكل هذه الوظيفة بمفهومها الشامل و خاصة بعد التقدم الهائل في علوم الإدارة في الدول المتقدمة من الوظائف الإدارية الأساسية التي لا تقل أهميتها عن وظائف الإنتاج أو الخدمات أو التسويق أو التمويل الأخرى للمؤسسة، و صار لزاما تغيير هذه النظرة التقليدية لوظيفة العلاقات العامة، و تصبح تجاري الاتجاهات الحديثة للإدارات العلمية التي تضع هذه الوظيفة في مكانها الصحيح<sup>1</sup>.

وتعد إدارات المؤسسات العمومية الجزائرية التي تقدم مختلف الخدمات من أخصب المجالات التي تنشط فيها إدارة العلاقات العامة و التي من بينها المؤسسات الاجتماعية والصحية و المالية و التجارية و الأمنية و التربوية .. الخ باعتبارها من المؤسسات الخدماتية التي هي بأمس الحاجة إلى العلاقات العامة. و بالنظر إلى الواقع الذي أصبح يعيشه الفرد الجزائري و سؤاله حول طبيعة الخدمات و التعاملات التي يتلاقاها من مختلف إدارات هذه المؤسسات العمومية الجزائرية و مقارنتها بخدمات القطاع الخاص أو حتى خدمات المؤسسات الأجنبية المنافسة و التي يتميز تسييرها وأدائها بالفعالية و الكفاءة و بللتجربة الكافية في ميدان التسيير و الإدارة، خصوصا و أن المنافسة اليوم أصبحت تتجه أكثر إلى الوسائل والطرق الحديثة مثل نوعية الموارد البشرية و مشاركتها في تحديد الأهداف و كذا الاستغلال الأمثل للموارد المادية و التطورات التكنولوجية . تختصر الإجابة في أن صفة الجودة في الخدمة المقدمة و السمعة الحسنة هي حكر إلا على القطاع الخاص، هذه الفكرة التي ترسخت في أذهان الكثير من الناس وجعلت فرضية "جعل أكثر بموارد أقل"<sup>2</sup> في القطاع العمومي من الفرضيات التي يصعب تحقيقها في الميدان.

<sup>1</sup> [www.abahe.co.uk/.../Public-relations-between-the-conviction-and-Negligence](http://www.abahe.co.uk/.../Public-relations-between-the-conviction-and-Negligence), 16/11/2017, 14:00<sup>H</sup>, p12

<sup>2</sup> Taïeb Hafsi , **Les entrepreneurs institutionnels dans le secteur public :une théorie de la contingence**, École nationale d'administration publique , Montréal, (Québec) , CANADA,Février,2008,p 18

هذا الوضع الذي دفع بكثير من الباحثين في العلوم الاجتماعية عامة و علم الاجتماع خاصة إلى الاهتمام به من الناحية السوسيولوجية و إجراء البحوث و الدراسات العلمية لتشخيص الظاهرة و معرفة أهم الأسباب التي تقف وراء سلوكيات الأفراد و الجماعات الممارسة داخل المؤسسة و خارجها بطريقة موضوعية من أجل تنظيم العلاقات بطريقة مبنية على أساس من الوعي و التعاون و المحبة ، و بالتالي أصبح من الضروري على المسؤولين في الإدارات في أي نوع من المؤسسات العمومية الجزائرية ترك المجال لأهل الاختصاص في العلاقات العامة لإبداء آرائهم و توجهاتهم تجاه الهياكل و الوسائل و الطرق و ظروف العمل قصد التقليل من نقاط ضعفها من جهة و تحسين أوضاعها و مهامها من جهة أخرى.

و ارتأينا في هذه الدراسة إلى وصف واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة على مستوى إدارات المؤسسة العمومية بالجزائر ، و ذلك من خلال تسليط الضوء على معرفة حقيقة كيانها و وجودها بمختلف الإدارات العمومية التي تهدف إلى تقديم الخدمات للمواطن، و كذا توضيح لأهم الأدوار المنوطة بها و الموكلة لها في ظل ما أصبحت تفرضه اليوم متطلبات الإدارة المعاصرة، و ذلك من خلال طرح الإشكالية المحورية للدراسة التي تمكنا من تحديد المسائل الجوهرية في بحثنا هذا، و كذا القيام بتحديد التساؤلات الفرعية التي تتبثق منها و التي نود الحصول على أجوبة لها بشكل دقيق و منسجم تقودنا إلى تبيان ما نهدف إلى بلوغه في دراستنا<sup>1</sup>:

- ما مكانة العلاقات العامة في واقع الممارسة عند مستخدمي الإدارات العمومية على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية بولاية مستغانم؟
- و تدعيما للإشكالية المطروحة، تأتي مجموعة من التساؤلات الفرعية لتطرح نفسها بقوة أهمها:
- ما موقع إدارة العلاقات العامة على مستوى الهيكل التنظيمي للإدارات العمومية الجزائرية؟
  - ما اتجاه القيادات الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية نحو إدارة العلاقات العامة؟
  - ما مدى استخدام إدارة العلاقات العامة لوظائف البحوث و التخطيط و الاتصال و التقويم لأنشطتها؟
  - ما هي أهم طرق و وسائل الاتصال المستخدمة من طرف إدارة العلاقات العامة في التواصل مع جمهورها الداخلي و الخارجي؟

<sup>1</sup> رحالي حبيلة، الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 65

- هل تسعى الإدارات العمومية الجزائرية إلى تحسين صورتها و المحافظة عليها باستمرار؟
  - كيف تتعامل الإدارات العمومية الجزائرية مع الأزمات التي تواجهها؟
2. فرضيات الدراسة:

بعد تحديدنا لإشكالية الدراسة، ننتقل إلى مرحلة لا تقل أهمية عن سابقتها و هي طرح حلول ممكنة، أو إجابات محتملة للإشكالية و تساؤلات الدراسة فهي بذلك لا تصبح مجرد تخمينات اعتباطية فقط بل ضرورة اختبارها في الواقع. و تعتبر مرحلة وضع الفروض من المراحل المهمة لأن كل مراحل البحث التي سنتطرق إليها لاحقا سواء من الجانب النظري أو التطبيقي ، ستكون قائمة على مجموعة الفرضيات التي تم تحديدها سابقا، و عليه يمكن اعتبارها الحجر الأساس الذي تتمفصل حوله استراتيجية البرهنة<sup>1</sup>. و في دراستنا هذه قمنا بإعطائها الوقت الكافي بالاستعانة في ذلك على جملة من القراءات الأولية حول مختلف الأدبيات التي استعرضت حول موضوع الدراسة. و عرف أهل المنهجية الفرضية على أنها مجموعة تخمينات و تفسيرات محتملة أو اقتراحات قابلة للاختبار لتحديد ما إذا كانت صحيحة أو خاطئة<sup>2</sup>. و كذلك من أعتبرها على أنها "تفسير مؤقت محتمل يوضح العوامل أو الأحداث أو الظروف التي يحاول الباحث أن يفهمها"<sup>3</sup>، و يعتبرها البعض بمثابة الجسر الذي ينقلنا من المجرد إلى الملموس<sup>4</sup>. هذا و قد أسفرت هذه المرحلة من بحثنا الوقوف على أربعة فرضيات هي:

**الفرضية الأولى:** وجود قصور كبير في فهم و إدراك القيادات الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية لوظيفة العلاقات العامة.

**الفرضية الثانية:** تمارس مهام و وظائف العلاقات العامة في الإدارات العمومية الجزائرية تحت إشراف إدارات و مصالح و أقسام أخرى تقوم بأنشطة العلاقات العامة.

<sup>1</sup> ألان لارامي و برنارد فالي، ترجمة فضيل دليو و آخرون، البحث في الاتصال : عناصر منهجية، ط2، ، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2009، 188

<sup>2</sup> فضيل دليو ، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2014، ص 138.

<sup>3</sup> علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية: الوجيه في الأساسيات و المناهج و التقنيات ، منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات-إدارة المطبوعات و النشر، ليبيا، 2008، ص 142

<sup>4</sup> ألان لا رامي و برنارد فالي، المرجع السابق، ص 189

الفرضية الثالثة: سعي القيادات الإدارية في رسم الصورة الإيجابية عن مؤسساتها يشكل آخر اهتماماتها.

الفرضية الرابعة: غياب استراتيجية واضحة من قبل القيادات الإدارية على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية في مواجهة الأزمات.

### 3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لعل من أهم مبررات اختيارنا لهذا الموضوع نجد:

➤ عدم إدراك مسؤولي المؤسسات العمومية الجزائرية إلى فهم الدور الحقيقي للعلاقات العامة، والذي يسمح لها بالارتقاء إلى مكانتها الفعلية.

➤ أنية الموضوع من حيث ما آلت إليه حال الإدارات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية المختلفة الاجتماعية والصحية و المالية و التجارية و الأمنية و التربوية ..الخ من وضعية مزرية من جهة، و شيوع و تطور العلاقات العامة كمفهوم و ممارسة من جهة أخرى.

➤ الخلط و عدم القدرة على التمييز بين العلاقات العامة كوظيفة و نشاط و بين الوظائف و الأنشطة الأخرى الممارسة داخل و خارج المؤسسات العمومية الجزائرية.

➤ إثراء حقل علم الاجتماع بالدراسات السيسولوجيا التي تولي عناية خاصة للعلاقات العامة و التي أصبح مؤخرا الإقبال عليها ملحوظا في ظل الظروف و المعطيات التي أصبحت تعيشها المؤسسات العمومية الجزائرية.

➤ الميل الشخصي للباحث لهذا النوع من المواضيع، و كذا إجراء العديد من البحوث و الدراسات سواء في التدرج أو ما بعد التدرج في هذا الشأن. و ذلك راجع لاعتبار العلاقات العامة أحد العلوم الحديثة و الفتية مقارنة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى و التي أصبحت تستقطب الكثير من اهتمامات الباحثين و المفكرين اليوم.

➤ لقد عملت الدولة الجزائرية خاصة مع بداية القرن الحالي بتوفير كل الإمكانيات مما مكن الكثير من المهتمين بشؤون الإدارة الالتحاق بالجامعات و المعاهد و مراكز التكوين و التدريب ما انعكس إيجابا على التوجه العام لديهم نحو التسيير الإداري من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الحديثة و المعاصرة، و بالتالي تصبح هذه الدراسات و البحوث الأكاديمية مرجعا مهما بالنسبة لهم.

## 4. أهمية الدراسة:

تشكل دراسة موضوع واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في الإدارات العمومية الجزائرية بطريقة علمية أكاديمية أهمية علمية و عملية كبيرة، و ذلك من خلال إبراز جوانب مهمة من الموضوع كالمناخ الإداري السائد بهذه المؤسسات، ناهيك عن التطرق إلى أبرز الوظائف الممارسة فيها، و كذا التوجه نحو تحسين صورتها في المجتمع وكيفية مواجهة كل الأزمات المحتملة. و عموما تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ندرة الدراسات و البحوث الاجتماعية حول موضوع العلاقات العامة في إدارات المؤسسات العمومية الجزائرية، بالرغم من حداثة هذا العلم إلا أن الاهتمام به من طرف الباحثين و المختصين في الجامعات و مراكز البحث في الجزائر بدأ يأخذ منحى ايجابي من خلال إبرازهم لواقع العلاقات العامة الحالي و أهم المشكلات التي تواجهها و العوائق التي تقف دون تطور هذه الوظيفة في مثل هذه المؤسسات، خصوصا و أن هذه الأخيرة أصبحت تشكل أحد الركائز الأساسية لنمو و تطور أي مجتمع.
- حاولنا من خلال هذه الدراسة تبيان أهمية الحرص الشديد على اكتساب مهارات العلاقات العامة و الاهتمام بها ومحاولة تسهيل وتذليل العقبات التي تحول دون انجاز الدور المنوط بها وغرس ودعم روح المسؤولية لدى مختلف إدارات المؤسسات العمومية الجزائرية ما ينعكس عليها ايجابيا و يعزز مكانتها داخليا و خارجيا.
- تتبع أهمية دراستنا الحالية من كونها تتيح ل مسؤولين من المدراء و الرؤساء و الإطارات على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية الإلمام بما يمكن أن تقدمه وظيفة العلاقات العامة من متغيرات تؤخذ في الحسبان قبل وضع سياساتهم و مخططاتهم المستقبلية.
- باتت تشكل وظيفة العلاقات العامة اليوم أحد مقومات الإدارة الحديثة الناجحة، و بالتالي أصبحت تتجاوز بكثير مفهومها الكلاسيكي و المنحصر في بعدها الاتصالي إذ أضحت تمس جوانب أخرى مهمة في الميدان العملي.
- ترجع أهمية الدراسة في كونها تساعد على تقديم بعض الاقتراحات لمتخذي القرارات في المؤسسات العمومية الجزائرية على ضرورة تواجد جهاز أو مصلحة أو قسم للعلاقات العامة على مستوى هذه المؤسسات حتى تتمكن من مواجهة التغيرات و المنافسة الشديدة

سواء في البيئة المحلية أو خارجها، بالإضافة إلى المحافظة على صورتها الطيبة ، و كذا حل كل الأزمات و الظروف الطارئة.

### 5. أهداف الدراسة:

إن الباحث في شتى العلوم يصبوا من وراء قيامه بالبحوث و الدراسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، و نحن من خلال دراستنا لهذا الموضوع نهدف إلى:

➤ إن التطرق بنوع من الاهتمام للجانب النظري في دراستنا مكننا من الإحاطة و التناول و التفسير الجيد للموضوع و كذا الموضوعية في تناول دراسة العلاقات العامة. لأن ما من موضوع إلا وله نقطة بداية محددة ينطلق منها فلا يمكن أن ينشأ من فراغ نظري أو منهجي.

➤ نهدف من خلال دراستنا إلى تبيان نقاط القوة التي تطرح بوجود و كيان جهاز للعلاقات العامة بالنسبة للمسؤولين و المسيرين في إدارات المؤسسات العمومية الجزائرية، و كذلك إبراز نقاط الضعف التي تنتج عن عدم وجود هذا الجهاز على مستوى مؤسساتهم، ومحاولة تعميمه على كافة إدارات المؤسسات العمومية الجزائرية ومن ثمة جعل محور الاهتمام في المستقبل يدور حول إجبارية وجود جهاز العلاقات العامة داخل كل مؤسسة عمومية مهما كان نوعها.

➤ الوصول إلى فهم ميداني لمدى تأثير العلاقات العامة على المؤسسة العمومية الجزائرية و استراتيجية تفعيلها الراهنة والمستقبلي التي تخدم المؤسسة بصفة خاصة وتخدم المجتمع ككل بصفة عامة.

➤ نحاول من خلال دراستنا التعرف على أهم الوظائف التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة على مستوى إدارات المؤسسة العمومية الجزائرية، و ضرورة الاهتمام والاعتماد عليها وذلك للنهوض بهذه المؤسسات من مختلف المعاملات والمظاهر السلبية التي قد تعثرها، وتحسين صورتها الذهنية لدى جماهيرها الواسعة من خلال تغيير طريقة التعامل من السيئ إلى الحسن ومن الحسن إلى الأحسن، وبالتالي تلقى تأييدا من جمهورها الداخلي وترحيبا من جمهورها الخارجي.



➤ إثراء للمعرفة العلمية، وكذا إضافة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال توجيه الموضوع نحو زوايا أخرى، و بوجهة نظر جديدة و متغيرة، و مواكبة للتغيرات و التطورات التي أصبحت تعيشها المؤسسة اليوم.

## 6. الدراسات السابقة:

لقد أصبحنا نشاهد اليوم عبر مختلف الجامعات العالمية و التي لها تقاليد كبيرة في ميدان البحث العلمي، كيف تتعامل مع طلابها و باحثيها في أمور البحث العلمي، و لعل من بين أهم الإجراءات الواجب مراعاتها من قبل هؤلاء قبل الخوض في غمار البحث القراءة المتأنية و المتفحصة حول موضوع الدراسة و هنا قد تطول مدة القراءة أو تقصر حسب طبيعة الموضوع و مستوى البحث و الدرجة العلمية المحضرة و الوقت المخصص لها قانونيا. وهذا لما تكتسبه هذه الدراسات السابقة من أهمية كبرى في المساعدة على التحكم في موضوع البحث وفق تجربة سابقة ابتداء من طرح الإشكالية بالشكل الصحيح إلى تلمس الباحث للخطوات المنهجية التي يجب أن يتقيد بها و الأدوات التي يجب أن يستخدمها و وصولا إلى النتائج التي تحصل عليها و الصعوبات التي واجهها<sup>1</sup>.

## أولا: الدراسات الأجنبية

### ❖ الدراسة الأولى:

لقد هدف كل من "قولدمان" و "كوبلينمب" عام 1989 إلى معرفة رأي المديرين في أهمية العلاقات العامة و دورها في رسم استراتيجية المؤسسة من خلال دراسة مسحية لرأي مديري 500 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية. و خلصت نتائج هذه الدراسة إلى اعتبار مجال العلاقات العامة من أبرز المجالات على مستوى مؤسستهم، و أن أكثر من 805 من المبحوثين أكدوا بأن العلاقات العامة هي عامل مهم في نجاح خططهم و استراتيجياتهم<sup>2</sup>.

### ❖ الدراسة الثانية:

لقد قام "روبير ستون" عام 1995 بدراسة أزمة "مؤسسة بنزويل" بالولايات المتحدة الأمريكية من منظور العلاقات العامة و تغلبها على الأزمة. حيث حاول الكشف عن كيفية

<sup>1</sup> فضيل دليو و آخرون، دراسات في المنهجية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 37-38.

<sup>2</sup> فريحة محمد كريم، العلاقات العامة البعد الفكري و التطبيقي، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2012، ص 111

اتصال مؤسسة بنزويل بجماهيرها منذ بداية الأزمة حتى بعد انتهائها. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن العلاقات العامة في مؤسسة بنزويل كان لها الدور الرئيسي في الفوز بالقضية، و كذلك تأكده أن العلاقات العامة الجيدة يجب أن تكون مع مختلف وسائل الإعلام و مع الجمهور الخارجي قبل حدوث الأزمة بفترة و ليس أثناءها ما يكسبها ثقة و تأييد جماهيرها الواسعة<sup>1</sup>.

#### ❖ الدراسة الثالثة:

تؤكد "آني ماري قافني" في دراستها التي أجريت سنة 2012 حول موضوع الثقة و علاقتها بمجال العلاقات العامة من خلال إمكانية اعتماد نموذج مثالي لذلك. حاولت تسليط الضوء على أبرز التحديات التي تواجه المسؤولين و أصحاب القرار في المؤسسات في كسب ثقة و تأييد الجماهير لهم. و هذا بعد اتهامهم بتلاعبهم بالرأي العام، بالإضافة إلى عدم أخذ توقعاتهم ومصالحهم بعين الاعتبار . و قد أجريت م ع مجموعته 40 مقابلة شبه منظمة مع المهنيين في مجال العلاقات العامة و المسؤولين. وأدى تحليل وتفسير هذه البيانات النوعية إلى تحديد العناصر الأساسية لعلاقة الثقة بالعلاقات العامة، و في كل نوع من أنواع الثقة . و من ابرز نتائج هذه الدراسة تحديد لبنات بناء نموذج مثالي لعلاقة الثقة بمجال العلاقات العامة<sup>2</sup>.

#### ❖ الدراسة الرابعة:

تناولت الدراسة التي قام به "ماثيو سوفي" عام 2010 موضوع حول علاقة المؤسسة بجماهيرها و للدور الفعال الذي تقوم به العلاقات العامة حيال ذلك. و انطلق من إشكالية رئيسية حاول من خلالها معرفة دور العلاقات العامة في المؤسسات، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة من بينها سيطرة النموذج الإداري الكلاسيكي ما يكبح من فرص ظهور و تطور نماذج خاصة بالعلاقات العامة داخل المؤسسات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 110-111

<sup>2</sup> Anne- Marie Gagné, **Les Relations de Confiance en Relations Publiques : vers un modèle d'adéquation contextuelle optimale**, doctorat, université du Québec à Montréal service des bibliothèques, Février 2012

<sup>3</sup> Mathieu Sauvé, **Du Rôle des relations publiques dans les Relation entre les Organisations et leur parties prenantes dans un contexte Nord-Américain**, université du Québec à Montréal service des bibliothèques, Février 2010.

## ثانيا: الدراسات العربية

## ❖ الدراسة الأولى:

تشكل الدراسة التي قام بها الدكتور "محمد قيراط" حول "ممارسة العلاقات العامة في الإمارات العربية المتحدة: المعوقات التنظيمية، المشاكل الهيكلية و آفاق المستقبل"<sup>1</sup>. من أحدث الأعمال العربية و المتعلقة بجهاز العلاقات العامة . و تبحث هذه الدراسة في واقع ممارسة العلاقات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وتحديات المستقبل التي تواجهها هذه المهنة في دولة ناشئة تنمو بوتيرة سريعة جدا، من خلال دراسة تحليلية في جامعة الشارقة، حيث استقصت بالدراسة والتحليل واقع العلاقات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة في 54 مؤسسة حكومية وخاصة، خلال فترة زمنية ممتدة من 2000 إلى 2004.

حيث تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة إلى أي مدى استطاعت أجهزة العلاقات العامة في مختلف المؤسسات والمنظمات بالإمارات العربية المتحدة أن تقوم بمهمتها كما ينبغي، وأن تؤدي رسالتها على أحسن وجه، وخاصة أن دولة الإمارات العربية المتحدة تتميز باقتصاد حر وبانفتاحها على العالم وبوجود جاليات أجنبية عديدة ومختلفة تمثل أكثر من 160 جنسية. فهل واكبت ممارسة العلاقات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة التطور الاقتصادي والإنجازات العديدة التي حققتها هذه الدولة، أم أن ممارسة العلاقات العامة ما زالت تعاني من المشاكل التقليدية والمعروفة في معظم دول العالم وخاصة النامية منها ؟

في حين تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث وتستقصي عن واقع ممارسة العلاقات العامة في الإمارات العربية المتحدة وآفاق ممارستها في المستقبل، انطلاقا من دراسة ميدانية تناولت دراسة وتقويم واقع ممارسة العلاقات العامة في مجالات عديدة بالدولة.

و أما بخصوص تساؤلات الدراسة تمثلت في:

- ما واقع ممارسة العلاقات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟
- ما المشاكل والمعوقات التي تواجهها أجهزة وإدارات العلاقات العامة؟
- ما الصلاحيات والمسؤوليات والمهام الموكلة لجهاز العلاقات العامة؟
- ما موقع جهاز العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

<sup>1</sup> محمد قيراط، ممارسة العلاقات العامة في الإمارات العربية المتحدة: المعوقات التنظيمية، المشاكل الهيكلية وآفاق المستقبل مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والإنسانية، المجلد2، العدد 3 ،أكتوبر، 2005.

▪ ما علاقة جهاز العلاقات العامة بالإدارة العليا في المنظمة؟

▪ ما مستقبل المهنة والتحديات التي تواجهها؟

و تتحصر فروض الدراسة في ثلاثة نقاط:

▪ نظرا للفهم الخاطئ للعلاقات العامة توجد فجوة كبيرة بين الإدارة العليا للمنظمة وجهاز العلاقات العامة.

▪ نظرا لقصر التجربة وللفهم الخاطئ للعلاقات العامة تعاني مختلف إدارات وأجهزة العلاقات العامة من ضعف كبير في الكادر البشري والموارد المادية، ومن التهميش.

▪ نظرا لحدثة العهد في تجربة العلاقات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة فإن نموذج النشر والدعاية هو الأكثر انتشارا واستعمالا.

اعتمدت الدراسة منهج المسح باستعمال الاستبيان، والملاحظة الميدانية في جمع المعلومات والمقابلات الشخصية مع المسؤولين والموظفين في جهاز العلاقات العامة. أما عن العينات التي استخدمت في الدراسة ف جاء معظمها - عينات قصديه - وبخاصة تلك المتعلقة بموظفي العلاقات العامة، وهذا نظرا للعدد القليل نسبيا لهؤلاء الموظفين. أما بالنسبة للموظفين الذين لا يعملون في جهاز العلاقات العامة بالمنظمة فكانت العينات عشوائية بسيطة، والشئ نفسه بالنسبة للعينات الخاصة بالجمهور الخارجي.

و في نهاية الدراسة أكدت النتائج الفرض الذي يشير إلى وجود فجوة كبيرة بين الإدارة وجهاز العلاقات العامة فيها، كما تدعم نتائج الدراسة الفرض الذي يؤكد ضعف الموارد البشرية والمادية وتهميش جهاز العلاقات العامة في المؤسسة، وأخيرا دعمت نتائج الدراسة الفرض الذي يؤكد انتشار تطبيق نموذج النشر والدعاية من قبل أجهزة العلاقات العامة في الدولة.

#### ❖ الدراسة الثانية:

و ذهب الباحث "رافع أحمد أبو الزيت دراغمة" عام 2011 إلى دراسة دور العلاقات

العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة من خلال دراسة مسحية مقارنة. و كان الإشكال الرئيسي يتمحور حول معرفة الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية تجاه جمهور الطلبة، و مقارنته بين تلك الجامعات، و وضع الباحث ثلاثة فرضيات للإجابة على هذا الإشكال وهي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ما تقوم بها العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية الثلاث في استقطاب طلبة الثانوية العامة، وتشجيعهم للالتحاق بها عندما يقسم المبحوثين حسب الجنس، ومكان الإقامة، والجامعة التي درس أو يدرس فيها.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات طلبة الجامعات عن الأدوار التي تقوم بها العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية الثلاث اتجاه الطلبة المسجلين فيها عندما يقسم المبحوثين حسب الجنس، ومكان الإقامة، والكلية، والمعدل التراكمي.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الطلبة الخارجين عن الأدوار التي تقوم بها العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية الثلاث اتجاه خريجها، عندما يقسم المبحوثين حسب الجنس، والعمر، وسنة التخرج، والحالة الوظيفية.
- و من أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة وجود تقصير من قبل دائرة العلاقات العامة في كل من الجامعات الثلاث جامعة النجاح الوطنية، الجامعة الإسلامية، جامعة بيرزيت<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الدراسات الجزائرية

#### ❖ الدراسة الأولى:

عالجت الدراسة التي قامت بها الباحثة "كلفاح أمينة" موضوع حول "دور العلاقات العامة داخل المؤسسة الاقتصادية" في إحدى كبرى المؤسسات العمومية الجزائرية المنتجة لمادة الإسمنت ببني صاف ولاية عين تيموشنت، و امتدت الدراسة إلى 5 سنوات بداية من 2008 إلى غاية 2013.

و تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى قدرة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

لصناعة الإسمنت على التعايش في بيئة يغلب عليها الطابع التنافسي من داخل و خارج الجزائر، و كذا إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة حيال ذلك. و للإجابة على هذا التساؤل وضعت الباحثة مجموعة من الفروض نذكر منها:

- الفرضية الأولى: إن هيكله و تأطير مختلف أشكال الاتصال داخل المؤسسة هو أحد أهم الأدوار التي تلعبها العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية الحديثة.

<sup>1</sup> رافع أحمد أبو الزيت دراغمة، دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة، دراسة مسحية مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلاقات الانسانية، جامعة لاهي، هولندا، 2011

- الفرضية الثانية: تعمل العلاقات العامة و من خلال الإمكانيات التي تتمتع بها على الرفع من مستوى العملية الإدارية و تحسين عملية اتخاذ القرار.
- الفرضية الثالثة: تساهم العلاقات العامة في توجيه المؤسسة الاقتصادية نحو الالتزام بواجباتها اتجاه المجتمع.

كما اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي و منهج دراسة الحالة، و استعملت مجموعة من الأدوات كالملاحظة و المقابلة و الاستبيان. و استخدامها لبعض الأساليب الإحصائية في مرحلة المناقشة و التحليل.

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المؤسسة موضوع الدراسة لا يمكنها أن تكتفي فقط بجودة منتجاتها و الطلب المتزايد عليها في السوق، بل يجب على القائمين عليها الاهتمام أكثر بما يمكن أن تقدمه العلاقات العامة في مؤسستهم و تجنبهم الكثير من الأمور السلبية التي قد تؤثر عليهم مستقبلاً<sup>1</sup>.

#### ❖ الدراسة الثانية:

تذهب الدراسة التي قام بها "حمّاش الحسين" حول موضوع "واقع العلاقات العامة في مؤسسات و هيئات قطاع الشبيبة" <sup>2</sup> خلال فترة زمنية ممتدة من 2005 إلى 2006 في دراسة ميدانية عبر عشرة ( 10 ) ولايات من الوطن و هي: الجزائر العاصمة، الجلفة، تيزي وزو، برج بوعرييج، البليدة، المدية، الشلف، الطارف، وهران، ورقلة.

و تضمن هذا البحث إشكالية أساسية مفادها هل ميدان العلاقات العامة موجود فعلا في مؤسسات و هيئات قطاع الشبيبة خصوصا و أن هذا النوع من المؤسسات يتعامل مع جماهير مختلفة و تحديدا فئة الشباب التي تعتبر أحد ركائز تطور و سمو أي مجتمع كان ؟ و للإجابة على هذه الإشكالية و ضع الباحث مجموعة من الفروض تمثلت أساسا في أن ميدان العلاقات غير مطبق تطبيقا فعليا في مجالات التنظيم الإداري و الاتصال و التخطيط و التقويم

<sup>1</sup> كلفاح أمينة، دور العلاقات العامة داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت لبني صاف CSIBS -

ولاية عين تموشنت، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران1، 2014-2015

<sup>2</sup> حمّاش الحسين، واقع ممارسة العلاقات العامة في مؤسسات و هيئات قطاع الشبيبة، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، 2006/2005.

في مؤسسات وهيئات قطاع الشببية ، حيث أعتمد الباحث على المنهج الذي يهدف إلى دراسة المواضيع الوصفية التقييمية و أعتمد على أدوات المقابلة و الاستبيان .  
و تمثلت أهم نتائج الدراسة في أن الكثير من الأنشطة المنجزة في هذه المؤسسات لفائدة الجماهير العريضة إنما هي محل تركيز و اهتمام العلاقات العامة، و بالتالي بالفرضية الأولى و الثالثة تحققت أي أن ميدان العلاقات العامة غير مطبق تطبيقا فعليا في المجال الإداري و المجال التخطيطي، بينما الفرضية الثانية و الرابعة أثبتت العكس و بالتالي لم تحقق أي أن ميدان العلاقات العامة مطبق تطبيقا فعليا في المجال الاتصالي و المجال التقويمي.

**7. مفاهيم الدراسة:**

### 1.7: مفهوم العلاقات العامة

لعل صفة الحدائة لهذه الظاهرة و بداية تبلورها لم تتم إلا مع بداية مطلع القرن الماضي ما جعل هناك حالة من عدم الاتفاق حول تعريف موحد للعلاقات العامة ، و كذا الانتماءات المختلفة للعلماء و المهتمين و الدارسين من علوم الإدارة و التسيير و التسويق و علم الاجتماع و علم النفس و غيرها من العلوم أثرت بشكل أو بآخر في الوصول إلى تعريف موحد للظاهرة الجديدة و هذا ما أكد عليه "وينر" في صعوبة الحصول على تعريف مقبول و متفق عليه للعلاقات العامة من الأمور الصعبة، لأن العلاقات العامة تناقش مسائل و قضايا معنوية و أخلاقية و علمية متعددة، و هي مسائل تختلف الآراء و الاتجاهات بشأنها اختلافا كبيرا، الأمر الذي يؤدي لاختلاف التعريفات التي تتناولها<sup>1</sup>. وفيما يلي يمكن أن نلقي نظرة حول أهم التعريفات التي جاءت بها مجموعة من المعاجم و المجالات و الدوائر و المعاهد حول العلاقات العامة، ثم نستعرض جملة من التعريفات لأبرز المهتمين بهذا العلم الحديث.

**أولا: تعريفات المعاجم و المجالات و الجمعيات الدولية للعلاقات العامة**

فمن حيث البناء اللفظي لمصطلح العلاقات العامة نجد أنها مركبة من كلمتين : الأولى العلاقات والثانية العامة. فالعلاقات " جمع علاقة والعلاقة هي الربط بين موضوعين أو أكثر. وبذلك فالعلاقات هي الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك، و الاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية"، والعلاقة هي مجموع الصلات و الاتصالات التي تكون بين هيئة أو شركة أو منظمة من جهة. والجمهور الذي تتعامل معه من جهة أخرى. أما

<sup>1</sup> Winnr, Paul, **Effective PR Management. A Guibe to corporate survival**, London , London Publishing Limited, 1997, p12

العامة فتشير إلى الجماهير، ويقصد بها الجمهور المختلف الذي ترتبط مصالحه ونشاطاته بالهيئة أو المنظمة أو المؤسسة<sup>1</sup>.

و لعل من أشهر التعاريف التي قدمت للعلاقات العامة ال تعريف الذي أتى به قاموس أكسفورد حيث اعتبرها الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب الطرق للتعامل الناجح و المتبادل بين المنظمة و جمهورها الداخلي و الخارجي لتحقيق أهدافها، مع مراعاة القيم و المعايير الاجتماعية و القوانين و الأخلاق العامة للمجتمع<sup>2</sup> و في عام 1944 عرفها قاموس علم الاجتماع بأنها " النظرية و الأداة المستخدمة في تكييف العلاقات بين موضوع و جماهيره. و هذه النظريات و الأدوات مثل تطبيقات علم الاجتماع، و علم النفس الاجتماعي، و الاقتصاد و السياسة، و إضافة إلى المهارات الخاصة بالصحفيين و الفنانين و خبراء التنظيم، و رجال الإعلان... الخ، لمواجهة المشكلات الخاصة ذات العلاقة بمجال هذا النشاط"<sup>3</sup>

في حين يعرف معجم ويستر Webster's new collegiate dictionary العلاقات العامة بأنها : « كل نشاط تقوم به المؤسسات الصناعية و المهنية المختلفة و النقابات و الأجهزة الحكومية و غير الحكومية، و يقصد به تكوين علاقات طيبة بالجماهير المختلفة كالمستهلكين و الموظفين و حملة الأسهم و غيرهم، حتى تكسب رضاء المجتمع الذي تعيش فيه»<sup>4</sup>. ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن العلاقات العامة لا تقتصر على نوع معين من المؤسسات أو الأجهزة أو على نوع معين من المهن. فهي تشمل جميع المؤسسات الصناعية و التجارية و الخدماتية وغيرها، بالإضافة إلى الأجهزة الحكومية و غير الحكومية. كما أشار كذلك إلى الهدف الرئيسي لهذا الجهاز و المتمثل في خلق مجموعة من العلاقات الطيبة و الجيدة مع مختلف جماهير المنشأة سواء كانت بالداخل مع الموظفين أو الخارج مع المستهلكين و الممولين و غيرهم من أجل كسب ثقتهم و رضاهم.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص 264

<sup>2</sup> عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة رؤية معاصرة، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2011، ص 64

<sup>3</sup> عبد الرحمان جمود العناد، تخطيط و إدارة العلاقات العامة، مطابع التقنية، 1993هـ، ص 17

<sup>4</sup> محمد بهجت كشك، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص 6



و تعرف موسوعة علوم الإعلام و الاتصال: "العلاقات العامة هي مجموع النشاطات الاتصالية الخاصة بمنظمة ما. تهدف إلى التعريف بنشاطاتها و منجزاتها لتحسين صورتها الذهنية لدى مختلف جماهيرها الداخلية و الخارجية"<sup>1</sup>.

و من جهتها طلبت مجلة **Public Relations News** في عام 1947 من مشتركها و المشتغلين بالعلاقات العامة أن يقترحوا تعريفاً، فحصلت على 2000 اقتراح إذ كشف عن اختلاف كبير حول مفهوم العلاقات العامة. إلا أنه تم استخلاص تعريف موحد من طرف المجلة و المتمثل في أن: «العلاقات العامة هي وظيفة إدارية لتقييم اتجاهات الجمهور، و تربط بين سياسات و إجراءات الفرد أو المنظمة بالمصالح العامة و تنفيذ برنامج عملي للحصول على الفهم و تقبله»<sup>2</sup>. و يبين هذا التعريف أن العلاقات العامة هي إحدى الوظائف أو الأنشطة الإدارية حيث تقوم بتحليل اتجاهات الجماهير اتجاه المنشأة و ربط هذه الاتجاهات بالإجراءات التي تقوم بها المنشأة لصالح الجمهور.

و عرف معهد العلاقات العامة البريطاني العلاقات العامة بأنها: «العلاقات العامة هي جهود ادارية مرسومة و مستمرة لإقامة علاقات طيبة و المحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة و جماهيرها»<sup>3</sup>، و نلاحظ من خلال هذا التعريف الحرص الشديد في المحافظة على العلاقة الموجودة بين المنشأة أو المؤسسة و جماهيرها و العمل على تعزيزها من خلال وضع مجموعة من الخطط و الاستراتيجيات الرامية إلى تحقيق هذا الهدف.

أما جمعية العلاقات العامة الفرنسية ترى بأن: «العلاقات العامة هي طريقة السلوك و أسلوب للإعلام و الاتصال تهدف إلى إقامة علاقات مفعمة بالثقة و المحافظة عليها، و تقوم هذه العلاقات على المعرفة و الفهم المتبادلين بين المؤسسة ذات الشخصية الاعتبارية و التي تمارس الوظائف و الأنشطة و بين الجماهير الداخلية و الخارجية التي تتأثر بتلك الأنشطة و الخدمات»<sup>4</sup>، و يعتبر هذا التعريف أن العلاقات العامة سلوك و أسلوب للإعلام و الاتصال،

<sup>1</sup> Lamizet B, Silem A, **Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication**, Ellipses Paris, 1997, p473.

<sup>2</sup> تيسير أبو عرجة و صالح أبو أصبح، **الاتصالات و العلاقات العامة**، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، 2010، ص175

<sup>3</sup> بسام عبد الرحمان الجرايدة، **إدارة العلاقات العامة**، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص35.

<sup>4</sup> أحمد محمد المصري، **العلاقات العامة**، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة الأزهر، القاهرة، 1983، ص51

و هو بذلك يبرز الجانب التطبيقي لها من خلال إقامة علاقات يسودها الفهم و الثقة المتبادلتين بين المنشأة و جماهيرها الواسعة وفق مجموعة من الوظائف و الأنشطة.

كما تعرفها **جمعية العلاقات العامة الدولية** كما يلي « العلاقات العامة هي وظيفة إدارية

مستمرة و مخطط لها تسعى المنشأة العامة و الخاصة بممارستها لها إلى كسب تفاهم و تعاطف و تأييد الجماهير التي تهمها و الحفاظ على استمرار هذا التفاهم و التعاطف و التأييد و ذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام\* لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها و أنشطتها، و تحقيق المزيد من التعاون الخلاق و الأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط له <sup>1</sup> ، و يقوم هذا التعريف على ضرورة تتبع كل التغيرات التي يمكن أن تطرأ على الرأي العام من أجل وضع السياسات الملائمة و المحافظة على استقرار هذه العلاقة لأطول فترة زمنية ممكنة مستعينة في ذلك بكافة وسائل الاتصال و الإعلام من الصحف و النشرات و المجلات و الكتيبات و الأحاديث المذاعة و وسائل الإعلام الأخرى كالبرامج السينمائية و التلفزيونية أو بإقامة المآدب أو بإرسال الخطابات البريدية أو غير ذلك من أدوات الاتصال و الإعلام من أجل تكوين رأي عام و جمهور مؤيد <sup>2</sup>.

و في المقابل نجد تعريف أكثر دقة للعلاقات العامة من خلال التعريف الذي جاءت به **جمعية العلاقات العامة الأمريكية** باعتبارها: « نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء و تدعيم علاقات سليمة منتجة بينها و بين فئة من الجمهور كالعاملين و الموظفين و المساهمين و الجمهور بوجه عام لكي تحور من سياستها حسب الظروف المحيطة بها و شرح هذه السياسات للمجتمع <sup>3</sup> ، و عليه يمكن اعتبار العلاقات العامة علماً و فناً يعتمد على قواعد خاصة في التحليل و التأثير و التفسير، و بذلك تستخدم العلاقات العامة المنهج العلمي. بالإضافة إلى إبرازه لجميع خطوات العمل من تحليل و تأثير و تفسير وتأكيد و حرصه الدائم على العلاقة الايجابية بين الهيئة و جماهيرها.

\***الرأي العام**: مجموع الآراء التي يحملها جماعة من الناس تجاه مسألة أو موقف أو مشكلة معينة تؤثر على مصالحهم العامة وكذلك الخاصة

<sup>1</sup> زياد رمضان، **العلاقات في منشآت القطاع الخاص: مفاهيم و واقع**، عمان، دار صنعاء للنشر و التوزيع، 1998، ص24.

<sup>2</sup> حمدي عبد الحارس البخشوانجي، **العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص10.

<sup>3</sup> حسين سمير محمد ، **العلاقات العامة**، عالم الكتب، القاهرة، 1996، ص16.

و في عام 1978 في مدينة مكسيكو سيتي خلال الاجتماع العالمي الأول لهيئات العلاقات العامة اتفق الجميع على أن ممارسة العلاقات العامة هي فن و علم تحليل الاتجاهات، و التنبؤ بنتائجها، و تقديم الاستشارة لقادة المؤسسة، و تنفيذ برامج عمل مخطط لها لخدمة مصلحة كل من المنظمة و الجمهور<sup>1</sup> ، نجد من خلال هذه المذكرة أنه أصبح للعلاقات العامة دور الوسيط الذي يوفق بين كل من اهتمامات المنشأة و حاجات الجماهير الواسعة و جعل ما يعرف بالمصلحة العامة و المشتركة كقاسم مشترك بين كل من الطرفين.

أما فيما يخص تعريف جمعية العلاقات العامة العربية و التي أسست في ماي 1965 فيقول أنها : « مسؤوليات و أنشطة الأجهزة المختلفة في الدولة سياسية و اقتصادية و اجتماعية و عسكرية للحصول على ثقة جمهورها الداخلي و الخارجي و تأييده و ذلك بالإخبار الصادق و الأداء النافع الناجح في جميع مجالات العمل و التخطيط العلمي السليم حتى يصبح علماً مرشداً و مفيداً في بناء سياسته و رسمها »<sup>2</sup>، و يؤكد هذا التعريف على ضرورة توفر شرطي الإخبار الصادق و الأداء النافع و هذا إن دلَّ على شيء إنما يدل على مدى حرص العلاقات العامة على المحافظة على هذه العلاقات الطيبة و كسب المزيد منها مستقبلاً.

**ثانياً: التعريفات الأجنبية**

لقد عرف "هاريسون" العلاقات العامة في إطارها المهني بأنها "تلك المهنة التي تعنى بتكوين سمعة المؤسسة من خلال الجهد المخطط الذي يسعى إلى بناء العلاقات المستمرة مع الجماهير، و كسب تأييدها لأعمال المؤسسة، و التأثير في آراء و سلوكيات الجماهير لتحقيق الفهم المشترك بين المؤسسة و الجماهير"<sup>3</sup>

و يقول "إيفي لي" رائد حركة العلاقات العامة بأمريكا أن العلاقات العامة مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة و العمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بذلك، و إن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام و نصح الشركات بتغيير خططها و تعديل سياستها لخدمة المصلحة العامة، ثم إعلام الناس بما تقوم به الشركات من أعمال تهمهم و تخدم

<sup>1</sup> دوج نوسوم و بوب كاريل، الكتابة للعلاقات العامة الشكل و الأسلوب، ترجمة: فاير باح و مي الخاجة، دار الكتاب الجامعي، 2003، ص25.

<sup>2</sup> وجيه الشيخ - سمر عبد الله، العلوم السلوكية و العلاقات العامة، دمشق، 1992، ص92.

<sup>3</sup> Harrison, Shirley , Public Relation : An introduction, 2<sup>nd</sup> ed, London: Business Press, Thomson Learning. 2000,p2

مصالحهم<sup>1</sup> ، و يؤكد "إيفي لي" على الدور الكبير الذي تقوم به العلاقات العامة من خلال تعديل سياسات المؤسسات و المنشآت و الشركات بما يتوافق مع اتجاهات الرأي العام و تحقيق المصلحة العامة، بالإضافة إلى تنوير هذه الجماهير الواسعة بما تنتجه هذه المنشآت المختلفة من سلع و خدمات أعمال تهمهم بالدرجة الأولى.

و في سنة 1923 عرفها "إدوارد بيرنز" خبير العلاقات العامة الأمريكي بأنها: « تلك العملية التي يتم من خلالها تقديم المعلومات الإقناعية للجمهور، بهدف تشكيل أو تعديل الأفعال و الاتجاهات الخاصة بالمؤسسة عن طريق التأثير الإقناعي و الاتصال بالجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة »<sup>2</sup> و يضيف كذلك: « إن العلاقات العامة تسعى عن طريق التوصل بالمعلومات و الإقناع و التكيف إلى كسب التأييد العام لنشاط المؤسسة »<sup>3</sup> و التكيف مصطلح يستخدمه علماء الاجتماع و يشير إلى التوافق الذي يحقق التجانس على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة، و عليه حدد \*بيرنز\* ثلاث مهام أساسية للعلاقات العامة و المتمثلة في نقل المعلومات، و الإقناع، و التكيف. و كلها عمليات تهدف إلى التأثير في الرأي العام.

في حين يعتبر "كومبل" أن العلاقات العامة علم و فن، فهي فن في مساعدة الجماهير على فهم المنظمة و تحفيزهم لدعمها و مساعدتها في أداء رسالتها، و هي علم انتقاء الأحداث و المعلومات التي تنتقل إلى الجماهير، و أساليب الاتصال التي ستربطها بفاعلية مع تلك الجماهير التي ترغب المنظمة في توطيد علاقتها بهم<sup>4</sup>.

أما "شوم يلي" و "دني هوس يمان" فيعرفانها بقولهما: « العلاقات العامة هي مجموعة الوسائل التي تستخدمها المنظمة لخلق جو من الثقة لدى الموظفين و العمال و الهيئات المتصلة بها، و الجمهور بشكل عام، في سبيل مساندة نشاطها و تسهيل تقدمها و ذلك في جو من النزاهة و الحقيقة »<sup>5</sup> ، و يتضح من خلال هذا التعريف التأكيد على مبدئي النزاهة التامة و نشر الحقيقة كما هي من أجل كسب تأييد و ثقة جماهير المنشأة الداخلية و الخارجية.

<sup>1</sup> جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 1998، ص22.

<sup>2</sup> شدون على شبيهه، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، ط1، 2005، ص23.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص23.

<sup>4</sup> Campbell , Cathy , Public Relations , Washington National catholic Educational Association, office of Development , p1, 1998

<sup>5</sup> زياد رمضان، المرجع السابق، ص24.

و في نفس السياق نجد "بول جاريت" مدير العلاقات العامة و نائب الرئيس في شركة جنرال موتورز General Motors يؤكد على أهمية إبراز الصورة الحقيقية للمنشأة متجاوزاً في ذلك كل محاولة تضليل للرأي العام لأنه يمثل خطراً على أي مؤسس أو شركة أو منظمة و غيرها على المدى البعيد، و تتضح الصورة الحقيقية و بالتالي تفقد هذه الأخيرة ثقة جماهيرها الواسعة. وعلى هذا الأساس يرى \*بول جاريت\* على أن العلاقات العامة: « ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية. و إنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه »<sup>1</sup>.

أما "ريكس هارلو" فقد عرف العلاقات العامة على أنها " وظيفة إدارية مميزة، تساعد على بناء الاتصال الفعال، و الفهم المتبادل، و الموافقة و التعاون المشترك بين المنظمة و جماهيرها الداخلية و الخارجية، و تعمل على مواجهة المشكلات التي تواجه الإدارة، و اقتراح الحلول المناسبة لها، و إمدادها بتيار مستمر من المعلومات و البيانات، مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام، و تحديد مسؤوليات الإدارة تجاه اهتمامات الجماهير و مواكبة التغيير، كما تستخدم كنظام للتنبؤ للمساعدة على المعرفة المبكرة للاتجاهات و توقعها و تستخدم لذلك بحوث الاتصال و طرقه و وسائله و فنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية<sup>2</sup>.

ويعرفها "ارنوف" و "باسكن" بأنها وظيفة إدارية تساعد في تحديد أهداف المنظمة و تسهيل التغيير فيها . و يقوم ممارسو العلاقات العامة بالاتصال بالجماهير لخلق تماسك بين أهداف المنظمة و التوقعات المجتمعية ، كما يطورون برامج المؤسسات و ينفذونها و يقيمونها<sup>3</sup>.

و من التعريفات ما اعتبرت العلاقات العامة جهود تبذل في التأثير على الجماهير لترسيخ الصورة الحسنة للمنشأة، فقد عرفها "كريستيان" بأنها : « الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة حتى يكون لديها فكرة صحيحة عن المؤسسة فيساندونها في أزماتها و يساعدها في تحقيق أهدافها و يشجعونها في نشاطها »<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد مصطفى أحمد، الخدمة الاجتماعية في العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 27.

<sup>2</sup> شذا سليم أبو سليم، مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر

العاملين، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2006، ص 18

<sup>3</sup> هيثم هادي نعمان، العلاقات العامة محاولة لبناء تعريف، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 4، مارس 2008، ص 154.

<sup>4</sup> هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية : أسس نظرية و مجالات تطبيقية ، المكتب الجامعي الحديث،

2001، ص ص 26-27.

في حين يعتبرها البعض على أنها الفلسفة الاجتماعية للمنشأة حيث يؤكد هذا "كانفيلد" على أنها: « الفلسفة الاجتماعية للإدارة و التي تعبر عنها من خلال أنشطتها و سياستها المعلنة للجمهور لكسب ثقته و تأييده »<sup>1</sup>.

و في رأي "إدوارد روبنسون" فإن العلاقات العامة كعلم سلوكي و اجتماعي تطبيقي تتضمن الوظائف التالية<sup>2</sup> :

- قياس و تقييم و تفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها علاقة بالمنشأة.
  - تحقيق التوازن بين أهداف المنشأة و بين مصالح و حاجات و أهداف الجماهير المختلفة.
  - مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف المتعلقة بزيادة تفهم الجماهير للمنشأة و تقبلها لمنتجات المنشأة و خططها و سياستها.
  - تصميم و تنفيذ و تقييم البرامج بهدف اكتساب تفهم الجماهير و قبولها.
- و يمكن القول أن مسؤولية العلاقات العامة ليست هي مسؤولية مدير أو موظفي العلاقات العامة وحدهم بل يقوم بممارستها كل موظف داخل أي مؤسسة أو شركة أو منظمة، و في أي قسم أو مصلحة أو دائرة أو شعبة كانت. فالإضافة إلى المهام و المسؤوليات الموكلة إليهم تستطيع أن تمارس نشاطات و وظائف العلاقات العامة. و يقول "فريزر سايتل" في هذا المجال أن الجميع بطريقة أو بأخرى يمارسون نشاط العلاقات العامة يوميًا، و بالنسبة إلى المنشأة فإن كل محادثة تليفونية و كل رسالة مكتوبة، و كل مقابلة شخصية تعتبر ممارسة لعملية العلاقات العامة<sup>3</sup>.

### ثالثًا: التعريفات العربية

أعتبر "محمد عبد الغني هلال" العلاقات العامة بأنها هندسة بشرية أو هندسة اجتماعية فهي فن مساندة الناس و مجاراتهم من أجل كسب رضاهم و ولائهم و تحقيق المصلحة العامة<sup>4</sup> و يرى " عبد الكريم راضي الجبوري" أن العلاقات العامة تختص بالعلاقات مع الجمهور، فهي فن معاملة الناس و مسانرتهم و كسبهم في المجالات التي تهتم بها المنظمة، و

<sup>1</sup> علي السيد إبراهيم عوجة، مقدمة في العلاقات العامة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1995، ص33.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة: مفاهيم و ممارسات، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، 1997، ص15.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص16.

<sup>4</sup> محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة العلاقات العامة، مركز تطوير الأداء و التنمية، 2007، ص11

تكون وفق برنامج مدروس و مخطط، و المسايرة هنا لا تعني الانقياد السلبي، و إنما تعني كسب تعاطف الجمهور إلى جانب المؤسسة بأسلوب التأثير الفعال المخطط و المبرمج<sup>1</sup>.

في حين يرى "أحمد كمال أحمد" العلاقات العامة على أنها: « عملية مستمرة تستخدم أدوات الإعلام و وسائل الاتصال و البحوث الاجتماعية بعد قياس اتجاهات الرأي العام و تحليل نفسية الجماهير المعنية المتصلة بالهيئات الاجتماعية بصفة مباشرة وغير مباشرة، وكذلك بالتنظيمات الاجتماعية طبقاً لمنهاج علمي يمكن عن طريقه توصيل رأي المسؤولين في هذه التنظيمات إلى جميع الفئات المذكورة من الجماهير بهدف إيجاد التفاهم و الاتفاق و التكيف بين المؤسسات و جماهيرها المختلفة و بذلك تتحقق الفائدة للجميع. »<sup>2</sup> و في هذا التعريف يركز على أن العلاقات العامة عملية مستمرة و تطبيقية للعلوم الاجتماعية، و أنها تستخدم مختلف أدوات الإعلام و الاتصال و الاستفادة من بحوث قياس الرأي العام و اتجاهاته في المواقف المختلفة، بالإضافة إلى تأكيده على أهمية الجماهير الداخلية و الخارجية على السواء. و أخيراً ضرورة حدوث التفاهم و التكيف بين المنشأة و الجماهير من خلال الوسيط و المتمثل في أجهزة و إدارات العلاقات العامة.

و العلاقات العامة من وجهة نظر "محمد فريد الصحن" تعتبر: « النشاط المخطط له الذي يهدف إلى تحقيق الرضا و التفاهم المتبادل بين المنظمة و جماهيرها سواء داخلياً أو خارجياً من خلال سياسات و برامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية»<sup>3</sup> و لعل أهم ما يميز هذا التعريف مصطلح المسؤولية الاجتماعية، حيث أصبح للعلاقات العامة دور مهم تعدى إلى ضرورة المساهمة في الحفاظ على المجتمع و استقراره.

أما "حمود بن عبد العزيز البدر" فيرى أن كل مهتم في العلاقات العامة يستطيع أن يعرف العلاقات العامة كما يشاء على أن يراعي العناصر الآتية عند تعريفها: القصد و التخطيط و حسن التنفيذ و المصلحة العامة و الاتصال و اعتبارها وظيفة إدارية<sup>4</sup>.

1 عبد الكريم راضي الجبوري، العلاقات العامة فن و ابداع: تطوير المؤسسة و نجاح الإدارة، دار البحار و دار التنوير، 2001، ص19

<sup>2</sup> محمد مصطفى أحمد، المرجع السابق، ص29.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 29.

<sup>4</sup> حمود بن عبد العزيز البدر، أسس العلاقات العامة و تطبيقها، دار العلوم للطباعة و النشر، 1992، ص 20

و يتفق كل من "بهجت كشك" و "محمد طلعت عيسى" على أن العلاقات العامة علم له أصوله و قواعده، و يعتمد على المنهج العلمي في أدائه لدوره من حيث الدراسة و البحث و جمع الحقائق عن البيئة و الجمهور و تحليلها بهدف تخطيط برامج العلاقات العامة بصورة تحقق المنفعة و المصلحة المتبادلتين، و الوصول إلى درجة عالية من المساندة و المشاركة<sup>1</sup>. و عرف " فؤادة عبد المنعم البكري" من جهته العلاقات العامة على أنها وظيفة إدارية تسهر على تقديم النصح و المشورة للإدارة لترشيد القرارات الإدارية و كذا القيام بالعمليات الاتصالية، و هي أساس عملية العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة و مع البيئة الموجودة فيها، فضلا عن تكوين صورة ذهنية متميزة عن المؤسسة و تدعيم مكانتها<sup>2</sup>. و من خلال ما سبق ذكره من تعاريف أجنبية و عربية حول العلاقات العامة يمكن القول أن هذه الأخيرة هي عملية مستمرة تستخدم أدوات الإعلام و وسائل الاتصال بعد قياس اتجاهات الرأي العام و تحليل نفسية الجماهير المعنية و المتصلة بصفة مباشرة و غير مباشرة، و كذلك العاملين و الموظفين داخل المنشآت - مؤسسات، و شركات، و هيئات، و منظمات، و حكومات - طبقاً لمنهاج علمي يمكن عن طريقه توصيل رأي القادة و المسؤولين في هذه المنشآت إلى جميع الفئات المذكورة من الجماهير - الداخلية و الخارجية - بهدف إيجاد التفاهم و الاتفاق و التكيف في جو يسوده مناخ من النزاهة و الحقيقة الكاملة بين المنشآت و جماهيرها المختلفة و بذلك تتحقق الفائدة للجميع.

و مما سبق يمكن أن نحدد تعريفنا الإجرائي لمفهوم العلاقات العامة باعتبارها مجموعة من الأنشطة التنظيمية و الإدارية و الاتصالية و التخطيطية و التقييمية التي تقوم بها أي هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات طيبة و سليمة مع كل الجماهير المختلفة التي تتعامل معها سواء الداخلية أو الخارجية، و ذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> شدوان على شبيهه، المرجع السابق، ص26.

<sup>2</sup> البكري فؤادة عبد المنعم، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، عالم المكتبات، القاهرة، 2004، ص22



## 2.7: مفهوم المؤسسة العمومية

إن ما أصبح يشهده المجتمع المعاصر اليوم من تطورات على مختلف الأصعدة الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجيا و حتى العلمية منها غير ذلك من صورة المؤسسة الكلاسيكية إلى الصورة الحديثة، و لعل الفضل في ذلك راجع لاهتمام هذه المؤسسات أكثر بمخابر و مراكز البحث التي ساهمت في تطوير مفاهيمها و تطبيقاتها ما انعكس إيجابا في تحكمها في الكثير من القضايا كالإنتاج و التسويق و التسيير ، وكذا التوجه أكثر إلى ما يعرف بالجودة و ميزة التنافسية في تقديم السلع و الخدمات من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية و مهارات و خبرات القائمين على تسيير شؤونها من أجل نموها و تطورها<sup>1</sup>.

و يمكن دراسة المؤسسة من عدة مداخل و بحكم تخصصنا في مجال العلوم الاجتماعية يمكن رؤيتها من الزاوية السيسولوجيا باعتبارها مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط معينة بغرض القيام بمهام و غايات محددة. و التي تختلف أشكالها و أحجامها و أهدافها من مؤسسة لأخرى، و هذا ما أكد عليه المعهد الوطني للإحصاء و الدراسات الاقتصادية INSEE في صعوبة وضع تعريف واحد جامع و شامل للمؤسسة<sup>2</sup>.

فلمؤسسة هو مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية « Institutio »: أي التأسيس و المنهجية و التثقيف<sup>3</sup>. و المؤسسة ككيان تطور بشكل كبير في الماضي كانت تعرف على أنها منظمات يقتصر نشاطها على الإنتاج لتلبية حاجيات الأفراد و الجماعات في محيط ضيق و هذا ما يبرر صغر حجمها و تقلص شبكات تعاملها و اقتصرها على تكنولوجيات متواضعة و اكتفاءها بعلاقات عمل بسيطة تجمع بين المسؤولين و القيادين المكلفين بالتسيير و جماهير مؤسساتهم، إلا إن الكثير من أهل الاختصاص يحددون ثلاثة عوامل ساهمت بشكل كبير في تطور المؤسسة وهي اتساع الحجم، و كثرة المنازعات و تعقد أنماط التسيير<sup>4</sup>.

هذا و تشير الكثير من الانتاجات العلمية المختصة في علوم الإدارة و التسيير على تشابه مصطلحات المؤسسة و المنظمة و المنشأة في المدلول حيث ذهب بعض الباحثين إلى

<sup>1</sup> Frédéric Leroy, **Les stratégies de l'entreprise**, 4<sup>iem</sup> édition, Dunod, Paris, 2012, p 61

<sup>2</sup> Stéphane Ballans , Anne-Marie BOUVIER, **Management des entreprises en 24 fichier**, Dunod, Paris ,sans date, p 01

<sup>3</sup> جين فيريول، ترجمة و تقديم: انسام محمد الأسعد، **معجم مصطلحات علم الاجتماع**، دار و مكتبة الهلال، بيروت، 2011، ص 112.

<sup>4</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، **اقتصاد و تسيير المؤسسة** ، المطبوعات الجامعية ، سنة 2000 ، ص 24.

حد القول بأن كل من مصطلح المؤسسة و المنظمة و المنشأة هي مصطلحات مترادفة حيث كل منها يعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منتظمة و وفق نسق معين يوجهها<sup>1</sup>. و على هذا الأساس و مراعاة للأمانة العلمية سوف نستخدم في هذه الدراسة كل هذه المصطلحات (المترادفات) و نستشهد بها كما هي موجودة في التراث النظري و الفكري. و يرى "روبرت برثيوس" في هذا الصدد بأن المجتمع الإنساني الحديث و المتكون من الأفراد و الجماعات ينتظمون في وحدات اجتماعية مختلفة، انتظاما مقصودا من أجل إنجاز هدف أو أهداف مشتركة<sup>2</sup>، فنولد ضمن تنظيم متميز و هو الأسرة، كما نتلقى تعليما بواسطة التنظيمات التربوية العديدة في المجتمع، و نقضي معظم أوقاتنا في العمل داخل تنظيمات رسمية، في حين نمضي جانب من أوقات فراغنا في تنظيمات وجدت من أجل ذلك<sup>3</sup>. و عليه يمكن اعتبار المؤسسة نظام اجتماعي تسوده شبكة من العلاقات الاجتماعية و الإنسانية تحدث نتيجة احتكاك الأفراد الدائم و لفترات طويلة من الزمن<sup>4</sup>، هذا و يؤكد كل من "ريمون بودون" و "فرنسوا بوريلو" على أن من شروط بقاء المؤسسة لأطول فترة ممكنة باعتبارها تنظيم اجتماعي هي قدرتها على تحفيز كل المشاركين و الفاعلين فيها<sup>5</sup>.

في حين يرى بعض الباحثين أن تعريف المؤسسة ينقسم إلى شقين فعن الشق الاقتصادي هي عبارة عن وحدة إنتاج ذات طابع رأسمالي مكونة من مجموعة من الأفراد يشغلون مناصب مختلفة يعملون معا لإنتاج سلع و بيعها في السوق بغرض تحقيق الربح، أما من جانب الشق الاجتماعي فتعرف بأنها مجموعة اجتماعية لديها هدف مشترك تتخللها علاقات و اتصالات ومعلومات<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، المرجع سبق ذكره، ص ص 30-31

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، 2005، ص 18

<sup>3</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم: مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 30

<sup>4</sup> رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هوم، الجزائر، 2002، ص 27

<sup>5</sup> ريمون بودون و فرنسوا بوريلو، ترجمة: سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 199

<sup>6</sup> Madeleine Grawitz, lexique des sciences sociales, Dalloz, 7<sup>ème</sup> édition, France, 1999, p 153

أما عن تعريف المؤسسة العمومية (العامة)\*<sup>1</sup> فنجد أن الكثير من ربط هذا المفهوم بالمنظمة العامة و التي تعمل جاهدة على تلبية رغبات الأفراد و الجماعات في المجتمعات من إنتاج للسلع أو تقديم للخدمات تكون في الغالب دون ربح أو مقابل<sup>1</sup>. فهي بهذا الشكل عبارة عن مرفق عام\* يعمل على تقديم مجموعة من الخدمات العمومية تحت إشراف جهات وصية و المتمثلة في المؤسسات الحكومية، لتحقيق رغبات الجماهير و العمل على كسب رضاها وفق أطر تنظيمية و قوانين مضبوطة<sup>2</sup>. وعن مصدر نشأتها و تأسيسها و ملكيتها يعود للدولة الموجودة بها<sup>3</sup>.

هذا و ينظر للمؤسسة العمومية من الزاوية القانونية على أنها "إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، و تتولي إدارة مرفق عام أو أكثر، متخصصة ضمن حدود دائرة إقليمية معينة"<sup>4</sup>. و الشخص المسؤول عن تسيير و إدارة المؤسسات العمومية يعرف بالموظف العام و هو المكلف بتسيير المرفق العام الذي يهدف إلى تحقيق مصالح أفراد المجتمع، فبواسطة ما له من سلطات وصلاحيات واسعة يحقق احتياجات الجمهور في كل المجالات و الاختصاصات المنوطة به ، فنجاح المرافق العامة يتوقف على مدى انضباط و نجاح موظفيها في تأدية مهامهم الرامية لتحقيق و تطوير تنمية و ازدهار أي دولة<sup>5</sup>.

و مما سبق يمكن أن نحدد تعريفنا الإجرائي لمفهوم المؤسسة العمومية باعتبارها كيان منظم قائم يرتكز نشاطه على ضرورة توافر الموارد البشرية و التجهيزات المادية و الإمكانيات المالية من أجل تحقيق و بلوغ الأهداف المسطرة من جهة ، و

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسات، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 30

<sup>2</sup> علي زغدود، المؤسسات العمومية و الإدارية تعريفها، طبيعتها القانونية، الشخصية و المعنوية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر، ص 12.

<sup>3</sup> عمار عوابدي، القانون الإداري، ج 1، النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2008، ص 310

<sup>4</sup> علي خطار شنتاوي، نظرية المؤسسات العامة و تطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 1990، ص 12

<sup>5</sup> خلدون عيشة، الموظف العام و طبيعة رابطة الوظيفة العمومية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، المجلد 10، العدد 01، فيفري 2017، ص 220

\*تنويه: سنتعمد استخدام مفردة عامة في مواضع و عمومية في مواضع أخرى، لأن بعض المراجع تستعمل مفردة عامة.  
\*المرفق العام: هو مشروع يعمل بانتظام و إطراد تحت إشراف رجال الحكومة بقصد أداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين.

تلبية حاجات و رغبات جماهيرها الداخلية و الخارجية من جهة أخرى، و ذلك باتباع مجموعة من الوظائف الهامة في التسيير و الإدارة كالبحت و التخطيط و الاتصال و التنسيق و التقويم.

### 3.7: مفهوم الإدارة العمومية

لقد أصبح اليوم علم الإدارة من أهم العلوم التي تهتم بتنظيم سلوكيات الأفراد و الجماعات داخل مؤسسات و منظمات المجتمع فاحتضنته كثير من التخصصات كالاقتصاد و التسيير و القانون و علم الاجتماع و السياسة...أخ، و هذا ما أثر بشكل مباشر في الاتفاق على تعريف موحد و دقيق للإدارة، فتنقسم عبارة الإدارة العمومية إلى جزأين "الإدارة" وهي من أصل لاتيني، جاءت من المفهوم "Administrate" ، والتي تنقسم بدورها إلى جزأين حيث أن "Ad" يقابلها في الإنجليزية كلمة "To" ، والجزء "ministrate" يقابله «Serve» ، ويعني باللغة العربية "تقديم الخدمة" أو "تقديم العون للآخرين"، أما كلمة "Public" ، فتعني العامة أو الجهات الرسمية أو الحكومية، وعليه فعبارة الإدارة العمومية تعني تقديم الخدمة من طرف جهات عمومية<sup>1</sup>.

فالبعض يحدد التعريف منطلقا من الافتراض بأنها وظيفة و البعض الآخر يفترض بأنها نشاط كما يراها آخرون على أنها مجموعة أفراد و يذهب فريق آخر و يعتبرها تنظيم... و الأكثر غموضا هو أن البعض يعرفها بمضمون الإدارة العامة و البعض الآخر بمضمون إدارة الأعمال<sup>2</sup>.

في حين يوجد الكثير من المهتمين بشؤون الإدارة و التسيير كالباحثة "ماري باركز فوليت" تعتبر الإدارة كفن يمارس من أجل الحصول على الأشياء من خلال الآخرين<sup>3</sup>.  
أما "هارلي تركير" فيرى أن الإدارة هي "عملية العمل مع الناس بطرق من شأنها إطلاق طاقاتهم و الربط بينهم كي يتمكنوا من استثمار الموارد المتاحة لتحقيق غرض مثل توفير

<sup>1</sup> تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية) رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة -

بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص 12

<sup>2</sup> عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغار، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001، ص7.

<sup>3</sup> راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2012، ص 66.

خدمات، و القيام ببرامج يحتاجها المجتمع، فالإدارة إذن عملية تجميع كل من الأفراد و الموارد و الأغراض في عملية دينامية مستمرة<sup>1</sup>.

فالإدارة إلى جانب كونها نشاطاً إنسانياً هادفاً يسعى إلى تحقيق مصالح مشتركة للمنظمة فإنها تجرى أو تمارس وفق أصول علمية وأساليب فنية يكون الغاية من ممارستها تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف و في وقت أقصر هذا من جانب، و من جانب آخر تمثل الإدارة العنصر الأساس في عمليات التنمية الشاملة لأي مجتمع من المجتمعات<sup>2</sup>.

و فيما يخص الإدارة العمومية(العامة\*) فعرفها " ويلسن " على أنها " الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية و الاتفاق مع رغبات الأفراد و حاجاتهم، فعن طريق الإدارة العمومية توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها"<sup>3</sup>.

و أما عن " فوزي حبيش " فيرى أنها تمثل "مجموعة نشاطات وأعمال منظمة، تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات المادية و المالية اللازمة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية وأقل تكلفة"<sup>4</sup>.

كما يمكن القول أن الإدارة العامة هي عملية توجيه وإشراف وتنسيق، يمكن ممارستها بواسطة التخطيط والقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات والعلاقات العامة<sup>5</sup>.

و عن المشرع الجزائري فقد وضح من خلال المادة الثانية من المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 أن المجال الذي تعمل فيه المؤسسات و الإدارات العمومية

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة و بناء قدرات المنظمات الاجتماعية: قضايا و رؤى معاصرة ، المكتب الجامعي الحديث، 2012، ص 149

<sup>2</sup> شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، جويلية 2010، ص 100.

<sup>3</sup> فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين خدمة

المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15 ، 2016، ص 307

<sup>4</sup> المرجع نفسه. ص 307

<sup>5</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1983، ص 5

هي كل المصالح التابعة للدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها و مصالح المجلس الشعبي الوطني و المجلس الأعلى للمحاسبة<sup>1</sup>.

و في هذا الصدد لنا أن نوضح العلاقة الموجودة بين الإدارة العمومية و القانون الإداري، فهذا الأخير هو القانون الذي يحكم الإدارة العمومية، سواء كان ذلك في ناحية تنظيمها و إقامة أجهزتها و هيكلها، أم في نشاطها و التحكم في تصرفات رجالها<sup>2</sup>.

وعموما تساهم الإدارة العمومية في تنفيذ السياسة العامة للدولة و إخراجها إلى حيز الوجود و تشمل السياسة العامة للدولة للنشاطات الاقتصادية من زراعة و صناعة و تجارة و النشاطات الاجتماعية و الخدمية مثل التعليم و الصحة، و النشاطات السيادية و الدفاعية مثل رعاية الشؤون الخارجية الدولة، و الدفاع عن أمن الوطن و حدوده، و البعض يتوسع في مفهوم الإدارة العمومية فلا يقصرها على تنفيذ السياسة العامة للدولة بل يتعداها إلى رسم تلك السياسة كما أن نشاطات الإدارة العامة لا تشمل الجانب أو النشاطات التنفيذية فقط، بل تشمل أيضا الجوانب التشريعية و القضائية<sup>3</sup>.

و مما سبق يمكن أن نحدد تعريفنا الإجرائي لمفهوم الإدارة العمومية باعتبارها الوسيلة التي عن طريقها تنفذ الحكومات و الدول سياستها العامة لحفظ النظام العام و تسيير المرافق العمومية من خلال توافر مزيج من العلاقات و القواعد و القوانين و اللوائح التنظيمية مع الاهتمام أكثر بالموارد البشرية و المادية و المالية من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة والوصول إليها بأفضل الطرق و الأساليب و بأقل الأعباء و التكاليف و بأكبر عائد ممكن.

1 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية/ العدد 13، مرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1985 الموافق 23 مارس سنة 1985 يتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الادارات العمومية.

2 محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، البنك الإسلامي للتنمية-المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، السعودية، 1990، ص 109

3 المرجع نفسه. ص 109

\* تنويه: سنتعمد استخدام مفردة عامة في مواضع و عمومية في مواضع أخرى، لأن بعض المراجع تستعمل مفردة عامة.

## 8. المقاربة النظرية للدراسة:

## المقاربة البنائية الوظيفية

لقد اعتمدنا في دراستنا لموضوع واقع ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية بالجزائر على المقاربة البنائية الوظيفية، إذ تعتبر من أهم النظريات الاجتماعية الكبرى التي ظهرت في القرن العشرين، و الحديث عن فكرة البناء لمجتمع ما كمصدر لاستقراره لا تعد جديدة كفلسفة اجتماعية، فنجد "أفلاطون" في جمهوريته يطرح القياس بين المجتمع و الكائن العضوي و قد أثرت هذه الفكرة العامة في الفكر الغربي و أصبحت هي الإطار المركزي لتحليل علماء الاجتماع الأوائل. إذ جعل "أوجست كونت" من القياس العضوي أساسا لمفاهيمه عن المجتمع، كذلك نظم "هربرت سبنسر" فلسفته الاجتماعية كلها حول نفس الفكر. كما طور أوائل علماء الاجتماع المعاصرين مثل "إميل دوركايم" هذا التوجه في نهاية القرن التاسع عشر، ثم أعمال كل من علماء الأنثروبولوجيا "برونيسلاف مالينوفسكي" و بعده "راد كليف براون"، وصولا إلى كتابات "روبرت ميرتون" و "تالكوت بارسونز"<sup>1</sup>. و تحتوي هذه النظرية على شقين أساسيين و مترابطين و متكاملين هما البناء و الوظيفة، فالشق الأول أي البناء (Structure) هو عبارة عن نسق من التحويلات التي توافق القوانين قصد المحافظة على العناصر الأولية للنظم بدون أن تخرج هذه العناصر عن حدودها أو تعمل على الاستناد على العناصر الخارجية، أما الشق الثاني الوظيفة (Function) فتهدف إلى تحليل المجتمعات و معرفة مساهمة أجزاء المجتمع في وظيفة الكل.<sup>2</sup>

حيث ذهب رواد البنائية الوظيفية و من بينهم "أوجست كونت" و "هربرت سبنسر" إلى المماثلة العضوية أي تشبيه المجتمع بالكائن العضوي، هذا الكائن الذي يبقى جسمه في الحالة الطبيعية مستقرا و أجزاؤه تتفاعل فيما بينها في علاقات تعاون و تكامل من أجل الحفاظ على حياة هذا الكائن و في حالة تعرضه للمرض من خلال إصابة أحد أجزائه و التي بالأجزاء الأخرى إلى التعاون من أجل الشفاء<sup>3</sup>، و لعل من أهم المفاهيم التي يركز عليها المنظور

1 حسن عماد مكاي و ليلى حسين السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، ط6، الدارة المصرية للبنائية، القاهرة، 2006، ص 124

<sup>2</sup> فريحة محمد كريم، العلاقات العامة البعد الفكري و التطبيقي، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2012. ص 89

3 ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات: دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2014، ص ص 161-162.

الوظيفي مفهوم النسق System و الذي يعبر عن مجموعة من العناصر المترابطة مع بعضها البعض، و يسود بينها نوعا من التساند الوظيفي<sup>1</sup>. و باعتبار المؤسسة العمومية الجزائرية نسقا اجتماعيا فهو نسق يتسم بالتوازن بعيدا عن كل أشكال الصراع، كما يتسم كذلك بالتحديد بمعنى أنه يمكن تحديد العناصر الداخلة و المكونة للنسق و تمييزها عن تلك العناصر الخارجة عنها أو التي لا تشكل أجزاء من مكوناته، أما السمة التالية فهي الترابط أي أن جميع عناصر النسق ترتبط ببعضها البعض بحيث إذا طرأ تغير على عنصر واحد من هذه العناصر فإن على جميع العناصر الأخرى أن تتغير استجابة لذلك<sup>2</sup>. و في هذا السياق يؤكد "تالكوت بارسونز" أن مفهوم المؤسسة ليس إلا مركبا يقوم على تكامل الأدوار التي يقوم بها الفرد و التي يكمل بعضها بعضا. فالمؤسسة العمومية الجزائرية تتصف بأنها:

- **مركب:** أي تتكون من مجموعة من عناصر لكل عنصر وظيفة و العلاقة بين هذه الأجزاء علاقة عضوية، و باعتبار إدارة العلاقات العامة من الإدارات الفرعية المكونة للإدارة العامة للمؤسسة العمومية الجزائرية فإنها تقوم بوظيفتها ضمن وظائف النسق العام.
- **تكامل الأدوار:** يعني تنظيم الأدوار و النشاطات بأقل قدر ممكن من التوتر، كما يخلق التكامل و التكيف بين الجماعات و يدعم المشاركة الايجابية في النشاط و يساعد في تحقيق الوحدة بين الأجزاء. حيث تلعب العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية أدوار مهمة و فعالة ضمن وظائف النسق العام للمؤسسة خاصة من ناحية إجراء البحوث و التخطيط و الاتصال و الرقابة و التقويم، و كذا التنسيق مع بقية الإدارات أو المصالح الأخرى كمصلحة الموارد البشرية و و إدارة الوسائل و إدارة المنازعات...إلخ.
- **العلاقات:** تعني الروابط أو آثار النشاطات المتبادلة أو الاستجابات بين مختلف جزئيات المؤسسة أو مجموعة أفرادها، بحيث يستلزم التأثير في أحد الأطراف إحداث تأثيرات في الطرف الأخر. و بحكم ما أصبحت تعيش فيه المؤسسات العمومية الجزائرية من ضغوطات و تحديات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، و بالإضافة إلى طبيعة التسيير في القطاعات العمومية و ترسخ بعض الأفكار السلبية لدى الكثير من المشتغلين

<sup>1</sup> شحاتة صيام، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، دار مصر العربية للنشر و التوزيع، 2009،

<sup>2</sup> محمود عودة، أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، بدون سنة، ص ص ، 92-93



فيها، أصبح لزاما على المكلفين بإدارة العلاقات العامة التدخل و توظيف كل الأطر النظرية و النماذج من أجل التأثير فيهم بشكل ايجابي و لعب أدوار مهمة في التنسيق بين كل الأجزاء و الأطراف الموجودة في النسق العام من أجل المحافظة على الهدوء و الاستقرار من جهة، و تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام من جهة أخرى<sup>1</sup>.

إن الحديث عن استمرارية المؤسسات العمومية الجزائرية باعتبارها تشكل أنساق عامة تحوي على مجموعة من الأنساق الفرعية و التي تعرف بالإدارات أو المصالح أو الأقسام الموجودة ضمن هياكلها التنظيمية متوقف على العلاقات الوظيفية بين هذه الأجزاء في إطار تكامل الأدوار و التنسيق فيما بينها لخدمة النسق العام و تحقيق أهدافه المسطرة سواء على المدى الزمني القريب أو المتوسط أو البعيد.

#### 9. صعوبات الدراسة:

يصادف الباحث في الحقل الاجتماعي عدة صعوبات سواء من حيث الجانب النظري أو التطبيقي أو حتى من حيث التدقيق في النتائج ، و من الصعوبات التي واجهتنا في دراسة موضوع واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية بدءا من الدراسات الاستكشافية و الاستطلاعية للموضوع و وصولا إلى النتائج العامة للدراسة نذكر:

➤ **الجانب النظري:** إن الثراء في الإنتاج الفكري و العلمي حول المواضيع التي تخص

العلاقات العامة من مصادر و مراجع و دراسات و أبحاث هو نعمة و نقمة لنا في الوقت نفسه، حيث لم نجد أي صعوبة في تحرير الإطار النظري للدراسة بينما وجدنا أنفسنا بين خيارات كثيرة ما اقتضى منا جهد إضافي في اختيار المادة العلمية الأجود و الأصح لموضوع دراستنا.

➤ **الجانب التطبيقي:** تعاني المجتمعات العربية بشكل عام و الجزائر بشكل خاص من نقص

كبير في الثقافة البحثية لدى أفراد المجتمع، و كذا جهلهم بأبجديات البحث العلمي و متطلباته. و بحكم طبيعة موضوع الدراسة وجدنا صعوبات كثيرة من بينها تكتم و تحفظ

<sup>1</sup> سيف الاسلام شويه، سلوك المستهلك و المؤسسة الخدمائية: اقتراح نموذج للتطوير، ديوان المطبوعات الجامعية،

العديد من المبحوثين المستجوبين متحججين في ذلك بالمحافظة على أسرار العمل التي لا يجب أن تخرج عن أسوار المؤسسة العمومية الجزائرية " le secret professionnel "، بالإضافة إلى استعمال نسبة كبيرة من عينة الدراسة للغة الأجنبية (اللغة الفرنسية) سواء في التواصل أو في تحرير الوثائق ما كان عائق أمامنا في تعاملهم مع استمارات الاستبيان التي حررت باللغة العربية ما حتم علينا للتدخل في أكثر من مرة لتوضيح بعض المصطلحات خاصة تلك المتعلقة بالتخصص. ناهيك عن التعامل السيء من قبل بعض المبحوثين في عملية ملء الاستمارات من خلال عدم احترام مواعيد التسليم و الاسترجاع هذا من جهة، و عدم الجدية و التركيز من قبل البعض في التنقل المنتظم عبر كامل فقرات الاستبيان ما أثر بشكل كبير في تحديد حجم العينة النهائي من جهة أخرى.

➤ أما من ناحية التدقيق في النتائج، و بحكم طبيعة الموضوع المتناول لإشكالية ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية، فتبقى هذه النتائج متعلقة بحدود زمانية و مكانية، بالإضافة إلى توقفها في كثير من الأحيان على الحالة الذهنية و النفسية للمبحوث.

و بعد انتهاءنا من الإطار المنهجي للدراسة، سوف نتطرق إلى الجانب النظري للدراسة بنوع من التفصيل، و هذا حتى نتمكن من الاطلاع على التراث النظري الذي انتج حول موضوع الدراسة و بالتالي التمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة و تساؤلاتها.

# الإطار النظري

## الفصل الأول: مداخل عامة للعلاقات العامة

<b>المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة، النشأة و التطور</b>
➤ نشأة و تطور العلاقات العامة
➤ مبررات الاهتمام بنشاط العلاقات العامة
➤ رواد العلاقات العامة
➤ النماذج المرتبطة بممارسة العلاقات العامة
➤ توضيح بعض المصطلحات في علاقتها بمفهوم العلاقات العامة
<b>المبحث الثاني: أساسيات العلاقات العامة</b>
➤ أهمية العلاقات العامة
➤ أهداف العلاقات العامة
➤ خصائص العلاقات العامة
➤ أنواع العلاقات العامة
➤ مبادئ العلاقات العامة
➤ مشكلات و آفاق العلاقات العامة
<b>المبحث الثالث: المشتغلين بالعلاقات العامة</b>
➤ طبيعة العمل الذي يقوم به رجل العلاقات العامة
➤ المتطلبات الوظيفية في رجل العلاقات العامة
➤ المبادئ الأخلاقية لرجل العلاقات العامة

## تمهيد:

لعل مسألة إزالة الغموض و اللبس لمفهوم العلاقات العامة بين كثير من المهتمين و الممارسين و الدارسين يدفعنا إلى التطرق لمجموعة من المداخل العامة من ماهية العلاقات العامة و نشأتها و تطورها و عوامل الاهتمام بها و ذكر أهم روادها، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين مفهومها و غيره من المفاهيم المتعلقة بأوجه النشاط الأخرى، و كذا تناول أساسيات العلاقات العامة وصولاً إلى معرفة من هم المشتغلون بهذا المجال . وعليه سوف نسرد كل هذه المحاور التي تمثل المدخل العام للدراسة.

## المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة، النشأة و التطور.

## 1. نشأة و تطور العلاقات العامة:

عُرفت العلاقات العامة بين الناس منذ القدم كظاهرة اجتماعية عفوية مارسها قادة الرأي و الزعماء الذين ملكوا مهارة التحدث، و القدرة على الإقناع و التأثير، فمحاولة التفاهم مع الآخرين و التأثير في آرائهم، قديمة قدم البشرية نفسها، و لعل الاختلاف في زمننا الحاضر ينحصر في طبيعة الوسائل المستخدمة و سعة النشاط. هذا و يمكن تقسيم العلاقات العامة في تطورها التاريخي إلى قسمين رئيسيين:

**أولاً: العلاقات العامة القديمة:** و تشمل النشاطات التي يمكن اعتبارها البذور الأولى لها والتي تمتد منذ وجود الإنسان البدائي حتى القرن التاسع عشر.

**ثانياً : العلاقات العامة الحديثة:** و هي النشاط و العلم الذي ولد مع مطلع القرن العشرين و تطور إلى ما هو عليه في وقتنا الحاضر.

## أولاً: العلاقات العامة في الحضارات القديمة:

لقد تقدمت ممارسة النشاط تقدمًا كبيرًا لدى القدماء في كل من حضارة وادي الرافدين و واد النيل شرقًا، و مرورًا إلى حضارتي اليونان و الرومان غربًا، و وصولاً إلى الحضارة الإسلامية.

## 1. العلاقات العامة في العصور البدائية:

كانت القبائل البدائية تحتاج إلى الإعلام من أجل حماية مصالحها، و المحافظة على بقائها، كما كانت في أمس الحاجة إلى التعاون و التماسك، و هو ما لم يتم عن طريق التفاهم، الذي كان يتم عن طريق الحفلات و المناسبات الاجتماعية و الدينية و الحربية، و عندما كان يحتاج رئيس القبيلة إلى تعبئة الرأي العام في القبيلة كان يلجأ إلى شخص بارز من أفرادها، و

يعيد إليه بمهمة الإعلام، كما يعيد بمهمة إثارة المشاعر إلى أشخاص يجيدون فنون التعبير و التأثير كالإنشاد و الرقص، و قد كان التعرف على اتجاهات الرأي يستند إلى الإحساس الفطري و التقدير الشخصي دون الأسس العلمية المستخدمة اليوم<sup>1</sup>.

### 2. العلاقات العامة عند بابل و آشور:

ففي العراق أكتشف علماء الآثار نشرات يرجع تاريخها إلى 1700 سنة قبل الميلاد، تقدم توجيهات للمزارعين عن الكيفيات و الطرق السليمة لإنجاح محصولهم الزراعي، و لا يختلف هذا الجهد الإعلامي في جوهره عن النشرات التي تصدرها الدوائر المسؤولة عن الإرشاد الزراعي في البلدان المتقدمة اليوم.

كما بينت الآثار أن الأشوريين و البابليين هم أول من ابتدع النشرات المصورة و الأرقام الطينية و التماثيل، إذ كانوا يرقمون انتصاراتهم و يصورون بالألوان صور الأسرى و يعرضونها في قصورهم و ساحاتهم العامة و هذا ما يشبه اللافتات في و قتنا الحالي زيادة على استعمالهم للنقوش التي كان الغرض منها الإعلام و الترويج لمبادئ معينة<sup>2</sup>.

### 3. العلاقات العامة عند قدماء المصريين:

كان الفراعنة يمارسون أسلوب الإعلام خاصة في أوقات الحروب لرفع المعنويات و إثارة المشاعر لتحقيق الانتصارات حيث استخدموا واجهات المعابد و النقش على الأحجار و التماثيل و الشعارات المجسمة لتخليد تلك الانجازات العظيمة. أما في الأوقات العادية فالإعلام كان يسخر للأغراض الدينية و الاجتماعية بالإضافة إلى استعمال أوراق البردي في النشرات التي كان يأمر بها فرعون و أمراءه للقضاء عما يضر بهم و الإشادة بمبادئ أخرى تخدمهم<sup>3</sup> و عليه يمكن القول أن هذه الممارسات تصب كلها في إطار العلاقات العامة بمفهومها اليوم. وهذا ما يفسر سيطرة الفراعنة على مصر لأجيال و أجيال.

### 4. العلاقات العامة في الحضارة اليونانية و الرومانية:

و تمتاز الحضارة اليونانية بالاهتمام بالرأي العام و تطويرها لأساليب بلورة الرأي العام و التأثير فيه، حين كان \* الإسكندر الأكبر \* يستعين بمجموعة من الخطباء و الشعراء و الكتاب

<sup>1</sup> فريحة محمد كريم، التسويق بالعلاقات العامة، دار قرطبة للنشر و التوزيع، 2015، ص48.

<sup>2</sup> زياد الشerman و عبد الغفور عبد السلام، مبادئ العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص20

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف، العلاقات العامة، نظرية و أساليب، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص14

و المفكرين لتدعيم الثقة و المودة بينه و بين شعبه. فحكومة المدينة اليونانية كانت تستمد سلطتها من رضا المحكومين لذلك كانت تفسح المجال لتبادل الآراء و المناقشة الحرة التي يساهم فيها جميع المواطنين.

هذا و أستخدم اليونانيون \*السفسطائيين\* وهم أشخاص يحترفون الإقناع، فهؤلاء يدرسون فنون الكتابة و الخطابة و يتقنونها اتقاناً مما يجعل قدرتهم الإقناعية متفوقة. و لهذا السبب يعمل القادة و الزعماء على كسب ودهم من أجل إقناع شعوبهم بقضايا معينة بقوة الحجة و المنطق، و هو ما نراه اليوم في عمل موظفي العلاقات العامة و ما يقدمونه من خدمات لمسؤولي المنظمات المختلفة.

أما بالنسبة للرومان فقد تطورت أساليب التأثير في الرأي في عصرهم أيضاً، فظهر خطباء مشهورين في التاريخ أمثال "سيسرو" و "مارك انطونيو"، و أعترف الرومان بإرادة الجماعة فنقشوا على واجهة مجلس شيوخهم عبارة "مجلس الشيوخ و الشعب الروماني"، كما وضعت بعض المسيحية شعار "صوت الشعب من صوت الله".

و لم يقتصر النشاط الإعلامي في الحضارة الرومانية على الميدان السياسي بل تعداه إلى النواحي الاجتماعية، فهناك قصائد كثيرة للشاعر الروماني "فرجيل" موجهة إلى الفلاحين تحثهم على العودة إلى المزارع و زيادة الإنتاج الزراعي لمواجهة زيادة السكان، و هي أشبه ما تكون بالنداءات التي توجهها مختلف الهيئات في عصرنا الحالي و لكنها مصاغة بأسلوب أدبي رفيع<sup>1</sup>. كما أستعمل في كل من أثينا و روما القديمة ألواح حجرية و مدونات ظهرت عليها عبارات خاصة بضوابط ارتياد حلبات الرياضة و ساحات المعابد و الحمامات تمثل أدلة إرشادية لعموم الجمهور<sup>2</sup>.

## 5. العلاقات العامة في الأديان السماوية:

أ. المسيحية "العصور الوسطى":

أقل ما يقال على هذه الفترة أنها كانت فترة العصور المظلمة، حيث كانت أسوأ العصور التي مرت بها البشرية فقد ساد الجهل و الفساد و التعصب الديني، فتدهورت تبعاً الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و انتشر النفوذ الإقطاعي. كما كانت الكنيسة هي الهيئة المهيمنة

<sup>1</sup> جميل أحمد خضر، المرجع السابق، ص ص 39-40.

<sup>2</sup> طارق شريف يونس، إدارة العلاقات العامة مفاهيم و مبادئ أساسية، دار النشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 190

على تفكير الناس و أقوالهم في أوروبا طوال القرون الوسطى. و هذا ما أثر سلبا على العلاقات العامة فتدهورت و شهدت انتكاسة كبيرة. و منذ الثورة البروتستانتية التي قام بها "مارتن لوثر" و تحديه لسلطان الكنيسة الكاثوليكية، وجدت هذه الكنيسة الجديدة أنه لا بد من التفكير في فنون الدعاية المختلفة من أجل الدين، كما عملت على تكوين متخصصين في الدعوة الدينية و التبشير عن طريق إنشاء معهد خاص بذلك<sup>1</sup>. و يمكن القول باختصار أن العلاقات العامة في العصور الوسطى لم تعرف اهتماما كبيرا و لم تستعمل بمفهومها العلمي الدقيق لما عم فيها من الفساد و التدهور في شتى المجالات.

### ب. الإسلام "الحضارة الإسلامية":

لقد طورت الحضارة الإسلامية مفهوم العلاقات العامة و الأساليب و الوسائل التي تستخدم فيها بل قدمت الأساس الذي يمكن أن تستند عليه العلاقات العامة، و اعتنى الإسلام بكرامة الإنسان و أفكاره و رغباته، و بذلك الدعوة الإسلامية اعتمدت على البرهان و الحجة و الدلائل و لم تعتمد على الضغط و فرض الأمور. هذا و استطاعت الحضارة الإسلامية تطوير العلاقات العامة أيضا بفضل الشعراء و الكتاب و الخطباء و الدعاة، في حين كانت ممارسة العملية الاتصالية في الحضارة الإسلامية لها ضوابطها و التزاماتها الأخلاقية، و التي تنص على احترام الجمهور و إمداده بالمعلومات الصحيحة، و التزام الصدق و الصراحة و الدقة في تقصي و استقاء المعلومات و نشرها و تجنب المكر و الخداع و الغش<sup>2</sup>.

### ثانيا: العلاقات العامة الحديثة:

يرجع الكثير من المختصين في مبادئ العلاقات العامة أن ميلاد العلاقات العامة بمفهومها الحديث ظهر مع مطلع القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه لا يجب أن نغفل العوامل التي ساعدت على ظهور هذا العلم و كانت بمثابة النواة الأولى في تشكيل هذا المفهوم. و نحن نقصد هنا وكالات المؤسسة لشؤون الصحافة و النشاط الاتصالي المرافق للحملات الانتخابية و حملات التبرعات وغيرها. في حين بدأت الحكومات المركزية الكبيرة في أوروبا و أمريكا تستخدم مروجين محترفين لشرح سياستهم و عرضها عرضًا مقبول على الجمهور و تهيئة الأذهان و تعبئة الشعور العام في المناسبات و الأزمات و الحروب هذا

<sup>1</sup> ياسين مسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 65

2 المرجع نفسه، ص 64

عن النشاط السياسي، و أما في النشاط الاقتصادي و الذي يعتبر من بين أهم المصادر التي كان لها الفضل الكبير في مولد العلاقات العامة الحديثة خاصة عند الحديث عن المنشآت الصناعية و التجارية بعد الثورة الصناعية و انعكاساتها على تطور العلاقات العامة، حيث شهدت أوروبا رواجًا كبيرًا في الإنتاج مما خلق عنصر المنافسة و ضرورة خلق أسواق جديدة من أجل عمليات التسويق الشيء الذي دفع بأصحاب الأعمال و أرباب الشركات إلى استخدام أخصائيين في الترويج لكسب ثقة الجمهور<sup>1</sup>.

و عموما يمكن تلخيص مراحل تطور العلاقات العامة بمفهومها الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية إلى<sup>2</sup>:

**المرحلة الأولى 1900-1914:** و كان السائد فيها سيطرت الشركات و الأعمال، و كانت مكاتب النشر تضخ المعلومات من جانب واحد، إلا أن جهود بعض الرواد و منهم Ivy Lee, Garret, Creel, Bernays و مساهماتهم في هذا المجال أدت إلى تحول في النظر إلى الجمهور على أساس أن له دور بارز في نجاح المؤسسة أو عدم نجاحها. و كان من الجامعات التي أصبحت تدرس تخصصات العلاقات العامة جامعة بوسطن، جامعة سيراكيوز، و بروز بعض الجمعيات الخاصة بالعلاقات العامة منها الجمعية الأمريكية و الجمعية البريطانية و الجمعية الكندية.

**المرحلة الثانية 1915-1919:** و هي مرحلة الحرب العالمية الأولى و تميزت بدخول الحكومات كعنصر مؤثر في الرأي العام، و أنشئت لجان الإعلام لاستقطاب عدد ممن لهم باع في التأثير الإعلامي و نجحوا في هذه المهمة.

**المرحلة الثالثة 1920-1929:** و تعتبر مرحلة الازدهار الاقتصادي بعد انتصار أمريكا و حلفائها في الحرب، و ظهر عدد من رواد هذا العلم الذين كان لهم دور بارز في مرحلة الحرب، و أنشئوا نواة العلاقات العامة الحديثة.

**المرحلة الرابعة 1930-1939:** و هي مرحلة الرئيس روزفلت التي أتسمت بالتوسع في برامج الخدمة الاجتماعية و إيجاد فرص العمل للعاطلين الأمر الذي تطلب برامج علاقات العامة فعالة لإفساح السبيل للإصلاحات المطلوبة.

<sup>1</sup> محمد مصطفى أحمد، المرجع السابق، ص12.

<sup>2</sup> علي بن فايز الجحني، مدخل إلى العلاقات العامة و الإنسانية، دون دار نشر، 2006، ص ص 15-17



**المرحلة الخامسة 1940-1945:** و هي مرحلة الحرب العالمية الثانية و التي تطلبت جهودا كبيرة في ميدان العلاقات العامة و قد أتمت بتعبئة الرأي العام نحو مناصرة الحلفاء ثم دخول أمريكا الحرب.

**المرحلة السادسة 1946-1965:** و هي مرحلة الازدهار الاقتصادي و هي أيضا مرحلة اتساع نطاق دراسة العلاقات العامة حيث ازدهرت برامجها في المؤسسات الخاصة و العامة، و انتشرت المؤسسات المختصة في الاستشارات في ميدان العلاقات العامة، وتزايدت الانتاجات من مقالات و بحوث و كتب و نشرات دعمت ممارسة هذا العلم و الفن الجديد.

**المرحلة السابعة 1966-1992:** و هو عصر المعلومات الذي قرب المسافات و ألغى الفوارق بين الشعوب إلى حد كبير، و قد أتم هذا العصر بوفرة المعلومات و سرعة نقلها و استخدمت الأقمار الصناعية كوسيلة مهمة في نقل المعلومات.

**المرحلة الثامنة :** و هذه المرحلة التي بدأت من عام 1993 إلى الآن، و هي مرحلة طفرت المعلومات و الاتصالات و عصر الانترنت و الفضائيات و العولمة.

أما على صعيد أوروبا فلم تأخذ الـ علاقات العامة شكل الانتشار الذي حدث في أمريكا ففي فرنسا و هولندا بدأ ظهور هذا النشاط في عام 1946، وفي النرويج عام 1948، و في كندا عام 1940، أما في العالم العربي فنجد أن في مصر أنشئ في كل وزارة مكتب يعنى بالشؤون العامة كبداية لأنشطة العلاقات العامة بالمفهوم الحديث و ذلك عام 1953، أما في المملكة العربية السعودية فإنه يوجد من الدارسين لهذا العلم من يرى أن شركة "أرامكو" هي أول من أنشأ و أعتمد نشاط العلاقات العامة اعتبارا من عام 1950.

### ثالثا: أهم تطورات العلاقات العامة:

خلاصة القول أن العلاقات العامة مرت بتطورات عديدة منذ بداية القرن العشرين حتى يومنا هذا، ولعل أهم هذه التطورات يمكن حصرها في النقاط الآتية:

- انتقال العلاقات العامة من مجرد نشاط يقوم به أفراد غير متخصصين إلى مهنة حديثة يقوم بممارستها متخصصون في العلاقات العامة.
- إنشاء عدد كبير من الكليات و المعاهد: كليات الإعلام، أقسام العلوم الاجتماعية، أقسام العلاقات العامة التي تقوم بإعداد المتخصصين في العلاقات العامة.
- زيادة عدد المنشآت التي تستخدم العلاقات العامة.

- زيادة عدد المشتغلين بالعلاقات العامة.
- زيادة عدد الكليات التي تدرس العلاقات العامة و المواد المتصلة بها.
- زيادة عدد المراجع و المجالات الخاصة بالعلاقات العامة.
- بروز العلاقات العامة كمفهوم مستقل عن الدعاية و الإعلان و التسويق.
- كونت العلاقات العامة لنفسها قاعدة معرفية استمدت أصولها من العلوم النفسية و الاجتماعية و الإدارية لفهم الجمهور و خصائصه النفسية و القيم التي تحكم تصرفه.

## 2. مبررات الاهتمام بنشاط العلاقات العامة:

- لقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات واسعة في شكله و تكوينه و طبيعته من النواحي السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و هذا ما أدى إلى الحاجة لبرامج العلاقات العامة. و لعل أهم التغيرات التي طرأت عليه من وجهة نظر "إسلام أحمد عثمان" و هي<sup>1</sup>:
- ازدياد كبير في قوة و نفوذ الرأي العام و خاصة في المجتمعات الديمقراطية هذا النمو في تزايد مستمر من يوم لآخر، فحتى تستمر الحكومات في الحكم لابد أن تحصل على تأييد الرأي العام و لابد للحكام حتى يضمنوا لأنفسهم البقاء أن يكونوا على اتصال مستمر بالشعب و لابد للمؤسسات حتى تتجح أعمالها أن تكون على اتصال دائم بجمهورها التي تتعامل معها و المجتمع الذي تباشر نشاطها فيه.
  - تزايد تدخل الدول في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية مما تطلب ضرورة تبني جهودها للخطط التي تصنعها و القرارات التي تتخذها و التي تمس حياة مواطنيها، و لذا فإن إنجاز تلك الخطط يقتضي تأييدها من قبل المواطنين. و لا يتم ذلك إلا بشرحها لهم و تهيئة الرأي العام لقبولها.
  - اتساع السوق و زيادة حجم الإنتاج و تعاظم النفقات مع وجود منافسة حادة هدفها جذب أكبر عدد من المستهلكين، مما دفع بمؤسسات الأعمال استخدام كل الوسائل من ترويج و إعلان و إعلام. و كلفت دوائر العلاقات العامة بشرح سلعتها و خدماتها و خياراتها للجمهور و معرفة رغباته و حاجاته و أفكاره حتى تحقق أهدافها.

<sup>1</sup> إسلام أحمد عثمان، فن العلاقات العامة، دار الجوهرة للنشر و التوزيع، 2015، ص45

- كبر حجم المؤسسات الصناعية و التجارية و ازدياد التنافس بينهما، فأصبح وجود الشركات الضخمة ذات التجهيزات الآلية الكبيرة التي يعمل عليها آلاف العمال و تنتج إنتاجا ضخما من السلع، و تتعامل مع الملايين من البشر في بقاع العالم المختلفة من مظاهر المجتمع الحديث.
- التحول الذي حدث في المجتمعات من اعتماد اقتصادها على الزراعة، إلى الاعتماد على الصناعة صاحبه تحول أيضا في السكان أنفسهم فانخفضت نسبة سكان الريف و ارتفعت نسبة سكان الحضر.
- ظهور قوى مختلفة تحاول كل منها جذب الرأي العام نحوها، و ذلك إيمانا منها بأهمية الرأي و قوته و تأثيره، لذلك كان لابد من الاهتمام به و دراسته و التعرف على خصائصه و توجيهه الوجهة الصحيحة.
- تطور وسائل الإعلام نتيجة للتقدم الفكري و الفني الكبير، فهناك تقدم فني كبير في الطباعة و إخراج الصحف.
- أثر الدراسات و الأبحاث السلوكية في تنشيط و تفعيل أنشطة العلاقات العامة في مؤسسات الأعمال و حثها على العناية بالعلاقات العامة بعد أن يسرت لها الدراسات الموضوعية الحقائق العملية الصادقة البعيدة عن التحيز و المخادعة.
- زيادة الاتصال بين دول العالم حيث أصبحت تربطها علاقات اقتصادية و سياسية و اجتماعية و ثقافية مشتركة، و تعددت المؤتمرات و الندوات و الاجتماعات الدولية التي تضيف تقاربا جديدا بين الإنسان و أخيه الإنسان و غايتها إقامة أسس طيبة بين أعضاء الأسرة الدولية.
- بروز النقابات العمالية خاصة بعد موجة التطور الصناعي و ما تنتجه من سلبيات على النسق الداخلي للمنشأة جاءت النقابات العمالية كرد فعل على الممارسات المجحفة في حق العمال، إذ باتت كسلطة قوية لها تأثير على العمل في المنشأة من خلال توجيه حشود العمال لضمان حقوقهم في بيئة العمل و بالتالي تجنب كل أشكال التعسف و الإضرابات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوكروش بسمة، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال -عنابة، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2012/2011، ص 238.

## 3. رواد العلاقات العامة:

قد ينسب إرساء دعائم العلاقات العامة بمفهومها الحديث إلى شخصين أمريكيين مشهورين في هذا المجال هما " إيفي لي " و " إدوارد بيرنز "، ولكن لبأس في هذا أن نشير إلى أول من استعمل مفهوم العلاقات العامة هو الرئيس الثالث للولايات المتحدة الأمريكية "توماس جيفرسون" في خطاب ألقاه في الكونغرس الأمريكي عام 1802<sup>1</sup>، ثم استخدام "دورمان ايتون" من مدرسة "بيل" للقانون في أمريكا تعبير العلاقات العامة سنة 1882، كما استخدمه أيضًا "تيودور فيل" رئيس شركة التليفون و التلغراف الأمريكية عام 1908 على رأس تقرير الشركة في ذلك العام<sup>2</sup>، بالإضافة إلى ذلك الصحفي الأمريكي "اموس كندال" و إن لم يلقى اعترافًا كبيرًا من قبل المختصين في مجال العلاقات العامة و دوره في تهيئة المناخ لولادة هذا العلم من خلال مجموع الأنشطة و الأعمال التي كان يقوم بها، حيث عمل مستشارًا لشؤون الرأي العام للرئيس الأمريكي "جاكسون"، وقد قام "كندال" بكتابة معظم خطب رئيس الجمهورية، و حرر كثيرًا من خطاباته كما نظم صحيفة الحكومة آنذاك و غيرها من المهام، و كان يتميز في قدرته الفائقة في فهم عقليات الجماهير و التعبير عن الأفكار المعقدة بأسلوب سهل و بسيط<sup>3</sup>.

و يستحق "إيفي لي" لقب أبو العلاقات العامة بعد أن وضع الكثير من مبادئها خلال مسيرته العملية حتى وفاته عام 1934، وقد ضل إيفي لي يستخدم عبارات مثل "مستشار النشر"، "خبير النشر" حتى عام 1921 حيث استخدم لأول مرة تعبير العلاقات العامة في النشرة التي أصدرها مع مساعديه في ذلك العام تحت عنوان "العلاقات العامة"<sup>4</sup> ولعل من أشهر أعماله تغيير تلك الصورة الذهنية التي كانت في ذهن الجمهور عن "جون روكفل" من رأسمالي جشع إلى مواطن كريم يعطف على الناس من خلال التصريح الذي أتى به في هذا الإعلان: «إننا لسنا مكتبًا سرّيًا للصحافة، فنحن نعمل في العلن و نهدف إلى تزويد من يريد بالأخبار، كما أننا لسنا وكالة إعلان فإن اعتقدتم أن موادنا صالحة لكم فاستخدموها، فنحن نقدم الحقائق و مستعدون لتزويدكم فورًا بأية معلومة تفصيلية أخرى، كما

<sup>1</sup> Maisonneuve D, Les Relations Publique dans une société en mouvance P.V.Q ?2003, p04

<sup>2</sup> محمد عبد الرؤوف كامل، تقديم: نجيب الحصادي، مقدمة في علم الإعلام و الاتصال بالناس، القاهرة زهراء الشرق، 1995، ص117.

<sup>3</sup> محمد مصطفى أحمد، المرجع السابق، ص13.

<sup>4</sup> علي السيد إبراهيم عوجة، المرجع السابق، ص20.

أننا نساعد بغبطة و سرور أي محرر يود التأكد من مقولة أو حقيقة ذكرناها، باختصار خططنا واضحة فنحن نعمل لصالح المؤسسات لتزويد الصحافة و الرأي العام في الولايات المتحدة الأمريكية بالأخبار الحقيقية و السريعة حول المسائل ذات القيمة و الأهمية <sup>1</sup> . و بالتالي أكد إيفي لي على ضرورة أن تكون العملية مزدوجة الاتجاه و هي تعمل أولاً على استخدام النصيحة للشركة بعد استنصاء للرأي العام، و ثانياً إعلام الجماهير بحقيقة الشركة و طبيعة و وظيفة عملها و مهامها.

كما ساهم "إيفي لي" في وضع مبادئ العلاقات العامة و ربطها بالنزعة الإنسانية خاصة عند قوله : « إنني أترجم الدولارات من السنوات و الأسهم و الأرباح المالية إلى مصطلحات إنسانية » <sup>2</sup> أي أنه كان يحاول أن يفسر خدمات المنظمة إلى الجماهير المختلفة من الزاوية الصحية و الاقتصادية و الاجتماعية.

ويلج "إيفي لي" على ضرورة معاملة المستخدمين و العمال في المؤسسة معاملة إنسانية مرضية و منحهم الأجور المستحقة مقابل العمل الموكل إليهم، و هذا ما يخلق نوع من العلاقات الداخلية السليمة، كما ينبغي رعاية مصالح جمهور المستهلكين و الموردين و الموزعين و غيرهم لضمان استمرارية العلاقات الطيبة و الحسنة مع الخارج من الجماهير. و لم يتوقف الأمر عند هذا الحال فقط بل زاد اهتمام "إيفي لي" بالعلاقات العامة و عمل على تطوير مناهجها و قواعدها، إذ افتتح مكتب للعلاقات العامة في نيويورك و أصدر بياناً حدد فيه مهام الإعلام كوظيفة رئيسية من وظائف العلاقات العامة، و ذكر أن مهمة المكتب تزويد الصحافة و الجماهير بالمعلومات الدقيقة عن المنشآت بكل موضوعية و الابتعاد عن السرية.

كما نجح "إيفي لي" في إقناع إدارة شركة حديدية بـ : "بنسلفانيا" أثناء عمله كمستشار لها بأن يكشف كل المعلومات الحقيقية عن كارثة السكة الحديدية التي وقعت آنذاك و أفتعها بأن تعطي الفرصة للصحافة بأن تشاهد مكان الحادثة.

و جنباً إلى جنباً مع خبير العلاقات العامة "إيفي لي" ، فقد ظهر منافس آخر على لقب رجل العلاقات العامة بعد الحرب العالمية الأولى و المتمثل في الخبير الصحفي "إدوارد بيرنز" و الذي يعتبر من الرواد الأوائل الذين ساهموا في ظهور العلاقات العامة، إذ ساهم و بشكل

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، 2005، ص17.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص19.

لافت في تقنين هذا المصطلح. حيث كان يعمل وكيلاً صحفياً قبل الحرب ثم ألتحق كعضو بلجنة الاستعلامات العامة خلال الحرب العالمية الأولى التي كان يرأسها " جورج كريل " أثناء الحرب، وكان مهتماً بدراسة الرأي العام و أصدر في عام 1923 كتابه المشهور " بلورة الرأي العام " بعد عام واحد من صدور كتاب "لينمان" بعنوان "الرأي العام"<sup>1</sup> .  
و كانت كتابات "إدوارد بيرنز " العديدة في العلاقات العامة و أبعادها مع زوجته "دوريز " في إلقاء الضوء على وظيفة العلاقات العامة، كما قام بتدريس أول برنامج للعلاقات العامة في جامعة نيويورك عام 1923، و كان يرى "إدوارد بيرنز" أن أهم أسس و المبادئ التي تستند إليها العلاقات العامة في عملها يمكن أن تتمحور حول نقطتين جوهريتين:  
❖ الأداء النافع.

❖ الإخبار الصادق على نطاق واسع.

و لقد لخص بيرنز نشاط العلاقات العامة في فترة السلام ما بين الحربين بقوله : « لقد طبقت في بداية الأمر تلك الأساليب التي استعملت في الحرب العالمية الأولى، و ذلك لتنظيم العلاقات العامة للجامعات و الكليات و المستشفيات، و بعد ذلك طبقت في نواحي النشاط الاقتصادي كشركة جنرال موتورز و شركة جنرال اليكتريك و الشركة الأمريكية للتلفون و التلغراف، و اتسعت مجالات الإعلام اتساعاً كبيراً حتى شملت الميادين المحلية و تعدتها إلى الميادين العالمية، ثم اعتراف المؤسسات الصناعية بأهمية العلاقات العامة و أصبحت المؤسسات و معاهد الأبحاث و المعامل الخاصة و العامة تهتم بالإعلام اهتماماً كبيراً. و قد شهد هذا العصر بداية المكاتب الخاصة بالعلاقات العامة. و هذه العوامل جميعها هي التي أدت إلى تقدم فنون العلاقات العامة »<sup>2</sup>. و هنا نجد أن بيرنز من خلال إسهاماته في بلوغ أقصى درجات التقنين العلمي للعلاقات العامة لا تقل أهمية عم تناوله إيفي لي من قبل و من بين أهم الأعمال التي قدمها بيرنز نجد بعد الكتاب الأول الذي أصدره في عام 1923 بعنوان "بلورة الرأي العام" كتاب "الدعاية و العلاقات العامة" عام 1928 ثم كتاب "هندسة الإقناع" عام 1955، و لعل الكتاب الذي أصدره عام 1961 بعنوان "مستقبلك في العلاقات العامة" رسم بشكل كبير أهم الخطوات الواجب إتباعها في ممارسة هذا النشاط من

<sup>1</sup> علي السيد إبراهيم عجوة، المرجع السابق، ص30.

<sup>2</sup> جميل أحمد خضر، المرجع السابق، ص43.

قبل المشتغلين بها. و في الأخير لخص رحلته الطويلة مع العلاقات العامة في كتابه الموسوم "تاريخ فكرة و مذكرة مستشار العلاقات العامة" عام 1965<sup>1</sup>.

و يعتبر العالم السياسي "هارولد شايدلز" من بين أهم هؤلاء الرواد الذين ساهموا في ظهور و تطور العلاقات العامة بمفهومها الحالي، حيث أكد من خلال محاضراته التي كان يلقيها في جامعة "برن ستون" على ما جاء به سلفه بيرنز من أفكار و تأكيده على ضرورة تأكيد العلاقة الموجودة بين العلاقات العامة و المجتمع من خلال كتابه "مقدمة في الرأي العام" مضيفاً في ذلك اعتراضه الشديد لما تقوم به هذه المنشآت المختلفة من الحيل و الأساليب و الممارسات الأخلاقية في اكتساب الشهرة على حساب التكتم و التستر على الواقع الحقيقي من شكاوي و غيرها. كما تتبأ باستمرار و زيادة درجة الاهتمام لهذه المنشآت بهذا العلم الجديد، إذ يرى أن المهمة الأساسية للعلاقات العامة هي خدمة مصلحة الجمهور قبل كل شيء، وبالتالي إعادة ترتيب سياسات المنشآت بما يتوافق مع هذه المصالح<sup>2</sup>.

هذا و بالإضافة إلى إسهامات الكثير من المفكرين نذكر منها مثلاً أعمال "جورج كريل" الذي ترأس لجنة الاستعلامات العامة خلال الحرب العالمية الأولى و نجح في تعبئة الرأي العام الأمريكي و إعداده للحرب، بالإضافة إلى أعمال "جون هول" الذي أسس في عام 1967 وكالة "هل أند نيلتون" و هي أكبر وكالة عالمية للعلاقات العامة الآن، كما يوجد كذلك أعمال "آرثر بيج" الذي عين نائباً لرئيس شركة التليفون و التلغراف الأمريكية من عام 1927 إلى غاية 1947 و عمل في عدة شركات كمستشار للعلاقات العامة حتى وفاته 1960، وأخيراً أعمال "جريس ويلد" الذي تحصل على شهادة دكتوراه دولة في العلاقات العامة عام 1947.

#### 4. النماذج المرتبطة بممارسة العلاقات العامة:

مما لا شك فيه أن لكل منشأة مهما كان نوعها نموذج تعتمد عليه في مجال ممارسة العلاقات العامة و السلوك الاتصالي للمنشآت المختلفة و خاصة ما يتعلق منها بالعلاقات العامة و هذه النماذج تتمثل أساساً في:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 44.

<sup>2</sup> زياد رمضان، المرجع السابق، ص ص 22- 23.

### أ. نماذج « جرونج »:

لقد أهتم \* جرونج \*<sup>1</sup> ، في معظم دراساته بالعلاقات العامة في ضوء سلوك المنشأة إذ قدم هذا الأخير أربعة نماذج توضح طبيعة ممارسة العلاقات العامة في المنشآت المختلفة، حيث ركزت على طبيعة الاتصال في المنشآت و هذا بالموازاة مع التطور الذي صاحب تطور العلاقات العامة كمهنة. و كان يرى \* جرونج \* أن النموذج الرابع هو الأفضل من خلال الاتصال في اتجاهين أي الفهم المتبادل بين المنشأة و جماهيرها و فيما يلي توضيح لهذه النماذج:

#### 1. نموذج الوكالة الصحفية:

يعتبر هذا النموذج من أقدم أشكال الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة و هو الاتصال الهابط أي الاتصال في اتجاه واحد، و المتمثل في الاتصال من الإدارة العليا إلى العاملين، و من المنشأة إلى الجماهير الخارجية. حيث يعتمد العاملون في العلاقات العامة على النشر كنشاط اتصالي أساسي في توصيل رسائلهم إلى الجمهور في حين يتجاهلون رد فعل هذا الجمهور.

#### 2. نموذج الإعلام العام:

يختلف هذا النموذج عن النموذج السابق، حيث يعتمد هذا الأخير على عملية تقديم المعلومات للجمهور و لكن ليس بغرض البيع أو الترويج لسلعة ما. إلا أنه يضل الاتصال في هذا النموذج في اتجاه واحد أي من المنشأة إلى الجمهور، وعليه يمكن القول هنا أن جهاز العلاقات العامة مكتب للاستعلامات، و غالباً ما يكون هذا النموذج عملياً على مستوى المؤسسات التعليمية و الحكومية و المنظمات غير هادفة للربح و كذلك في الاتحادات النقابية. و ما يمكن قوله عن هذا النموذج أنه يعمل على توفير و تقديم المعلومات للجماهير المختلفة و أنه كلما ازدادت حاجة الجماهير لهذه المعلومات ازداد نشاط العاملين في توفيرها.

#### 3. النموذج غير المتوازن:

ما يميز هذا النموذج عن النموذجين السابقين، أن الاتصال فيه يكون في اتجاهين: أي من المنشأة إلى الجماهير أو العكس، إلا أن ما يعاب عليه أنه يسعى إلى خدمة أهداف و مصالح المنشأة في المقام الأول و على هذا الأساس اصطلح عليه بالنموذج غير المتوازن. و

<sup>1</sup> شدون علي شبيهه، المرجع السابق، ص51.



يطلق على هذا النموذج نموذج « الاتصال الإقناعي » لأنه يوضح نماذج العلوم الاجتماعية لزيادة القدرة الإقناعية للرسالة. إذ يعتمد العاملون في هذا النموذج على مجموعة من الوسائل كاستطلاعات الرأي و المقابلات و مناقشة الجماعات المركزة " focus groupes " من أجل تصميم برامج تحظى بدعم الجماهير حيث يبدووا في الظاهر اهتمام هذه المنشآت بالجماهير و لكن في الواقع إن هذه المنظمة من خلال الأدوات و التكنولوجيات البحثية هو إقناع الجماهير بسياسات المنشأة و جعلها تتكيف معها، وعليه يهدف هذا النوع من النماذج إلى تغيير الاتجاهات على المدى القصير، لذلك تعتمد الشركات التجارية على مثل هذه النماذج.

**4. النموذج المتوازن:**

يعتبر هذا النموذج من أحسن النماذج إذ يعتبر تطوراً للنموذج السابق، و لكن لا يتوقف هذا الأخير إلى سعي المنظمة في تكيف الجماهير مع مخططاتها و لكن يذهب إلى أن المنشأة نفسها يجب أن تتكيف مع البيئة الخارجية. فوفقاً لهذا البرنامج يجب على المنشأة و الجماهير أن يكون لكل منهما الاستعداد للتكيف مع الآخر، و عليه تأخذ المنشأة مطالب الجماهير بعين الاعتبار أي توفر عامل الاستعداد و القابلية للتغيير وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية. و من ثم يهدف هذا النموذج إلى الانتقال من استراتيجية الاتصال في اتجاه واحد أي الاتصال الإقناعي إلى استراتيجية الاتصال في اتجاهين الذي يهدف إلى الفهم المتبادل و الاتصال الفعال بين المنشأة و جماهيرها. و بهذا النموذج تستطيع العلاقات العامة القيام بدورها التي وجدت من أجله من خلال تحقيق التفاهم و الانسجام بين الطرفين.

الخاصية	نموذج الوكالة الصحفية	نموذج الإعلام العام	نموذج الاتصال المتماثل في اتجاه واحد	نموذج الاتصال المتماثل في اتجاهين
الهدف	الدعاية	بث المعلومات	الإقناع	الفهم المتبادل
طبيعة الاتصال	في اتجاه واحد: المعلومات الكاملة غير ضرورية	في اتجاه واحد: المعلومات الكاملة الضرورية	في اتجاهين: تأثيرات غير متوازنة	في اتجاهين: تأثيرات متوازنة
نموذج الاتصال	مصدر مستقبل	مصدر مستقبل	مصدر مستقبل	جماعة جماعة
طبيعة البحوث	نادرة	قليلة : الانقرائية	رسمية: تقييم الاتجاهات	رسمية: تقييم الفهم المتبادل
الرواد من الباحثين	بارنم	إيفي لي	إدوارد بيرنز	بيرنز و جرونج الممارسون
الشركات التي تطبق النموذج	المؤسسات الرياضية و الفنية، و ترويج المنتجات	المؤسسات الحكومية "غير الربحية" قطاع الأعمال	الشركات التنافسية "وكالات العلاقات العامة	المنظمات المقيدة بقواعد تنظيمية لا تسمح بالتنافس- الوكالات
النسبة	10%	50%	20%	15%

<sup>1</sup> الجدول رقم 01: نماذج \* جرونج \* وفقاً لخصائصها

<sup>1</sup> راسم محمد الجمال - خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، 2005، ص ص 54 - 55.

ب. نموذج « بيرسون »:

ينطلق \* بيرسون <sup>1</sup> من افتراض مؤداه: أن العلاقات العامة تعتمد في صياغة القرار على الحوار بين المنشأة و جماهيرها، و توصل هذا الأخير إلى أن المنشأة تتعرض للمخاطر عندما تعتمد على الحوار في اتجاه واحد و هو هنا يتفق مع النموذج الرابع الذي أتى به \* جرونج \*. و يحاول \* بيرسون \* من خلال نمودجه إلى فهم سلوك العلاقات العامة، من خلال تحديد طبيعة العلاقة المباشرة بين المسؤولية الاجتماعية للمنشأة و تشكيل السياسة العامة من أجل تحقيق الانسجام بين المنشأة و الجماهير، و يتطلب الحوار وفقاً « لبيرسون » تحقيق أربعة شروط أساسية و هي:

- تكون للمشاركين في الحوار فرص متساوية في طرح الأفكار و المبادرات و التأكيد على رؤاهم و أفكارهم.
  - يكون للمشاركين فرص متساوية في تقديم تفسيرات و توضيحات، و طرح التحديات.
  - يكون لكل الأطراف المشاركة في الحوار درجة متساوية من السلطة.
  - التفاعل و الحوار بين المشاركين يجب ألا يخضع لسيطرة طرف على آخر.
- هذا من جهة، و فيما يخص المبادئ التي يجب على العلاقات العامة و الإدارة العليا تقبلها من اجل القول أن هناك علاقات عامة فاعلة فهي ثلاثة:
- يتوقف استقرار المنشأة الاقتصادي و الاجتماعي على دعم و مساندة الرأي العام.
  - إن لكل أفراد الجماهير الحق في معرفة المعلومات المتعلقة بالقرارات التي تخص حياتهم.
  - إن إدارة الاتصال المفتوح في اتجاهين يسمح للمنشأة بالاطلاع على كل ما يحصل من تطورات و تغيرات على مستوى البيئة الخارجية بغرض التكيف.
- و عليه ما يمكن قوله هنا أن الممارسة الأخلاقية للعلاقات العامة يمكن أن تتحقق فقط من خلال الحوار و الذي يتطلب درجة متساوية من الأخذ و العطاء في العلاقات.

ج. نموذج « شارب »:

يرى \* شارب <sup>2</sup> من جهته أنه للحفاظ على العلاقات الإستراتيجية مع الجماهير المختلفة يجب توفر خمسة سلوكيات للعلاقات العامة، حيث يمكن من خلالها تحقيق الانسجام و التفاهم المتبادل بين المنشأة و جماهيرها.

<sup>1</sup> شدون علي شبيه، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، ص 55.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 57.

**1. أمانة الاتصال لتحقيق المصداقية:**

لعل من بين أهم الأزمات التي تواجهها المنشأة هي فقدانها لمصداقيتها و صعوبة استعادة هذه المصداقية مع الجماهير، و هنا تصبح العلاقات العامة عقيمة من حيث دورها في استرجاع صورة المنشأة رغم استعمال مختلف وسائل الاتصال و هذا ما يهدد كيان هذه المنشأة و ذلك بفقدانها لدعم الجماهير. و من ثم وجب على المنشأة المتابعة المستمرة للتغيرات التي تطرأ على المجتمع و فهم الأفراد لهذه التغيرات حتى يمكن للبرامج الاتصالية أن تعكس ذلك.

**2. وضوح و اتساق السلوكيات لتحقيق الثقة:**

يرجع الكثير إلى أن سوء التفاهم التي يقع بين السياسيون و المديرون من جهة و الجماهير إلى التناقض بين سلوك هؤلاء و البرامج الاتصالية في نقطة مهمة و هي الاتساق أي أن عدم وضوح و شفافية سلوك القائمين على هذه المنشآت يخلق نوع من الشك للجماهير و بالتالي يصعب إقناعهم. و من ثم كان من الإجمالي على هذه المنشآت و إدارات العلاقات العامة أن تتصف بالوضوح و الاتساق و التأكيد على أن سلوكيات المنشأة هي انعكاس للأهداف المعلنة في البرامج الاتصالية.

**3. العدالة لتحقيق المصلحة المتبادلة:**

من الصعب تحقيق العدالة بين اثنين في ظل اختلاف معطيات و مهام كل منهما. إذ نجد أن مهمة العلاقات العامة في تحقيق هذه العملية بين المنشأة و جماهيرها عملية جد معقدة و صعبة، حيث تعتبر بمثابة تحد لجهاز العلاقات العامة باعتباره المهمة الأولى التي وجدت من أجلها من خلال قيامها بالعمليات الاتصالية بين الطرفين. و عليه وجب القيام ببحوث علمية لتحديد و تحليل آراء الجماهير و توقعاتهم لسلوكيات المنشأة و تأثير هذه السلوكيات عليهم.

**4. الاتصال المستمر لبناء العلاقات العامة مع الجماهير:**

لعل كل ما ذكر في النقاط السابقة تبرز أهمية الاتصال في التعبير عن سلوكيات المنشأة، إلا أنه لا يتوقف على هذه المهمة فقط بل يلعب هذا الأخير دورًا مهمًا في بناء العلاقات الإستراتيجية بين الجماهير و المنشأة. فوجب على القائمين ببرامج الاتصال تصميم رسائل تخاطب الحاجات الشخصية للأفراد، و لعل من بين أهم هذه الحاجات هو إحساس

الجمهور بأن له ثقل و مكانة في هذه المنشآت، ذلك أن تجاهل هؤلاء الجماهير قد يعرض هذه المنشأة إلى العزلة.

#### 5. تحليل مستمر للصورة الذهنية لتصحيح السلوك و برامج الاتصال:

يعتبر الحفاظ على الصورة الذهنية للمنظمة من بين أهم الأهداف المسطرة، ذلك أن اختيار المنشأة لسماع إلا لفئة من الجماهير التي تعطي الطبع الحسن للمؤسسة أو المنظمة. و منه توجب القيام باستمرار لبحوث موضوعية لمعرفة آراء كافة الجماهير مما يسمح بالتحديد الدقيق لصورة المنشأة في تصحيح السلوكيات و مضامين البرامج الاتصالية بما يعدل من صورة هذه المنشأة.

#### 6. توضيح بعض المصطلحات في علاقتها بمفهوم العلاقات العامة:

لعل ما يلفت انتباهنا من خلال ما عرض من تعريفات للعلاقات العامة ، هو مدى شساعة هذا المفهوم و ما يتضمنه من مفاهيم أخرى التي تصبح كتكنيكات تعتمد عليها العلاقات العامة في تحقيق أهدافها، و من بين أهم هذه المفاهيم نجد:

##### 1. العلاقات العامة و الإدارة:

لا يختلف اثنان على أهمية وظيفة العلاقات العامة و التي أصبحت من الوظائف الإدارية الهامة في المؤسسات الحديثة، و هي وظيفة استشارية متخصصة تقدم النصح و الإرشاد للإدارة، و يكمن الفرق بين العلاقات العامة و الإدارة في كون العلاقات العامة تقدم النصح و المشورة لإدارة المؤسسة، لكنها لا تصدر القرارات لأن ذلك من صلاحيات الإدارة العليا و حدها، و بذلك تبقى العلاقات العامة دائماً ذات وظيفة استشارية تلجأ إليها الإدارة كلما تطلب الأمر ذلك<sup>1</sup>.

##### 2. العلاقات العامة و الشؤون العامة:

ظهر مصطلح الشؤون العامة في بداية ظهور العلاقات العامة بهدف إبعاد الصيغة التجارية عن العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، و هكذا فإن العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية التي لا تمارس و لا تهدف إلى تحقيق الربح المادي هي شؤون عامة، و

1 شريف أحمد شريف و آخرون، الترويج و العلاقات العامة، مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص321

قد أخذ المصطلح يكسب خصائص جديدة مع مرور الوقت فهو عادة ما يستخدم في المؤسسات العسكرية و تلك التي تهتم بالعلاقات الحكومية و الإعلام بشكل كبير و عادة ما تركز على جمهور الحكومة و ووسائل الإعلام<sup>1</sup>.

### 3. العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية:

يشير "البدر" إلى أنه هناك فرق واضح بين العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية، فالعلاقات العامة تبحث في علاقة المؤسسة بجمهورها الداخلي و الخارجي، بشكل جماعي و فردي، في حين تبحث العلاقات الإنسانية في السلوك الإنساني و علاقات الفرد المختلفة. و يتداخل العلمان كونهما يبحثان في مجال فهم نفسية الفرد و إشعاره بقيمته و إنسانيته، و التعامل معه على أساس ذلك<sup>2</sup>. إلا أنه لا يمكن الفصل بصفة نهائية بين العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية، إذ أن الهدف من كليهما هو تحقيق العلاقات الرشيدة و السوية لصالح الفرد و المنشأة و المجتمع<sup>3</sup>، حيث نجد أن العلاقات العامة تهتم بال جماهير على المستوى الداخلي و الخارجي، سواء في المجتمع المحلي أو القومي بينما تهتم العلاقات الإنسانية في المقام الأول بالجمهور الداخلي على اختلاف مستوياته و فئاته.

### 4. العلاقات العامة و العلاقات الاجتماعية:

ترتكز العلاقات الاجتماعية في المؤسسات على العلاقات التنظيمية و مدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها الظروف المواتية للعمل، و تهدف إلى إشباع حاجات الأفراد و تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في الوقت نفسه، و هي تفهم عميق لقدرات الناس و طاقاتهم و إمكاناتهم و ظروفهم و واقعهم و حاجاتهم، و استخدام كل هذه العوامل في تحفيزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم و التعاون<sup>4</sup>، في حين يقصد بالعلاقات الاجتماعية تلك "الصلة التي تجمع بين فردين أو جماعتين أو أكثر، أو بين فرد و جماعة، و قد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون، و قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، و قد تكون فورية أو آجلة"<sup>5</sup>. أما العلاقات العامة هي فن دراسة التعاملات و

<sup>1</sup> فريحة محمد كريم، المرجع السابق، ص31.

<sup>2</sup> حمود بن عبد العزيز البدر، المرجع السابق، ص 79

<sup>3</sup> شدوان علي شبيه، المرجع السابق، ص 29.

<sup>4</sup> جودة بني جابر، علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2004، ص 122.

<sup>5</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1993، ص262

الاتصالات و العلاقات ما بين الأفراد المكونين لجمهور المنشأة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، حيث أن هذه التجمعات لها عدة سمات: اجتماعية، ثقافية، إنسانية... الخ، و مهمة العلاقات العامة إيجاد الانسجام و التوازن بين هذه السمات لتجنب الصراع وعدم التكيف الذي قد ينشأ داخل التنظيمات. ، حيث تهتم هذه الأخيرة بالسلوك الاجتماعي الذي ينتج عن التفاعل بين هذه الجماعات و تسمى عادة « أسلوب عمل الجماعة »<sup>1</sup>. إذ تعتبر الفئة الاجتماعية أصغر وحدة يحدث فيها التفاعل بين الفرد و الآخرين.

### 5. العلاقات العامة و العلاقات الصناعية:

تشمل علاقات العمل أو العلاقات الصناعية كل العلاقات التي تجمع بين العمال أو المستخدمين و رؤسائهم في أي منشأة كانت ، وكذا سلسلة الاتصالات التي تربط بين كل من الإدارة و نقابات العمال و الحكومة، و ظهر هذا النوع من العلاقات خاصة في تعقد علاقات العمل و رغبة الإدارة في إعادة تنظيمها وفق الأساليب التي تسمح في توفير الرعاية للعامل و الرفع من إنتاجيته و بالتالي ضمان استقرار المنشأة، و على هذا الأساس أصبحت تلعب نقابات العمال دور الوسيط بين العمال و أصحاب العمل و تجنب الإضرابات و الذي تعد " ظاهرة عالمية في عالم الشغل ، يمارسه العمال بهدف حمل صاحب العمل أو المؤسسات المستخدمة على تلبية مطالب معينة، و اعتناق وجهة نظر معينة في المنازعة القائمة لتنظيم العمل داخل المؤسسة، أو من أجل العدول عن قرار معين بشأن و بسبب سير العمل قصد حمل الطرف الآخر عن العدول أو التفاوض"<sup>2</sup> فتقوم بحل المنازعات العمالية و تمنع تأزم تلك العلاقة و تأثيرها السلبي على الإنتاج، كما تعمل على منع حدوث هذه المنازعات عن طريق تنمية الثقة المتبادلة بين الإدارة و العمال بتوفير الديمقراطية الإدارية، أي مناقشة القرارات التي تمس كيانهم داخل المؤسسة<sup>3</sup> أما العلاقات العامة من جهتها لا ترى أن العامل ليس وحده الذي يستحق الاهتمام من الإدارة و إنما يشمل هذا الاهتمام حتى الجماهير الخارجية و التي تتأثر من قريب أو بعيد بالنشاط التي تقوم به هذه المنشأة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 39

<sup>2</sup> رشيد واضح، منازعات العمل الفردية و الجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة و لنشر و

التوزيع، 2005، ص 113

<sup>3</sup> فخري جاسم سلمان و آخرون، العلاقات العامة، مؤسسة دار الكتب للطباعة للنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981، ص

ص 54-55

## 6. العلاقات العامة و الرأي العام:

يرتبط الرأي العام بالجمهير ارتباطاً عضوياً، و هو القوة التي تستخدمها العلاقات العامة، و تسعى للتأثير فيه و توجيهه إلى ما يخدم مصالحها، و هو القوة التي تهتم بها العلاقات العامة و تسعى إلى تلبية مطالبها و رغباتها في نفس الوقت، و تولي المؤسسات اهتماماً كبيراً لمعرفة اتجاهات الرأي العام، و نحو الخدمات التي تقدمها، لأن الرأي العام عامل نجاح هام لتلك الخدمات<sup>1</sup>.

## 7. العلاقات العامة و الإعلان:

إن ما يلاحظ من خلال المفهومين هو التداخل فيما بينهما بالرغم من الفروق الواضحة، حيث يختلف الإعلان من حيث المفهوم و الاستخدام و التوظيف، إذ يعتبر كل من الإعلان و العلاقات العامة أنشطة اتصالية، و لكن يتميزان عن بعضهما البعض بفروق أساسية فالعلاقات العامة ليست نشاطاً إعلانياً، بل يمثل نشاطاً أوسع و أشمل من الإعلان إذ يرتبط بكافة العمليات الاتصالية التي تحدث داخل و خارج المؤسسة. في حين يرتبط الإعلان بالوظيفة التسويقية<sup>2</sup>، و عليه فالإعلان هنا يكون مدفوع الأجر في حين العلاقات العامة ليست مجانية و لكن يذهب دعمها المادي للدراسات و الأبحاث العلمية المنجزة، كما أن المنشأة تستعين بالإعلان كل ما احتاجت إليه أي أنه ليس عمل يومي، و قي المقابل نجد عمل العلاقات العامة يومياً و مستمراً و لا تستطيع أي منشأة الاستغناء عنها. كما يستخدم الإعلان إلا أشكال الاتصال الإقناعي للتأثير أما العلاقات العامة تستعمل مختلف أشكال و فنون الاتصال، و في الأخير يمكن اعتبار الإعلان جزءاً من أنشطة العلاقات العامة و لا يحدث العكس.

## 8. العلاقات العامة و التسويق:

ما يمكن ملاحظته في علاقة مفهومي العلاقات العامة و التسويق التداخل الواضح بين أنشطة كل منهما يصل أحيانا إلى حد الغموض بالرغم من الاختلاف الموجود بينهما و المتمثل في<sup>3</sup>:

1 فريحة محمد كريم، المرجع السابق، ص36.

2 شدون علي شبيه، المرجع السابق، ص 40.

3 سلامة فاطمة، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، مذكرة ماجستير



أ. المجال:

إن مجال تأثير النشاط التسويقي ينحصر أساساً في أربعة عناصر يمكن التحكم فيها و هي السعر، قنوات التوزيع المستخدمة، وجود المنتجات بالإضافة إلى الجهود الترويجية، في حين أن مجال تأثير العلاقات العامة هو أوسع و أشمل من ذلك و يتصل بكل ما له علاقة باسم و سمعة و مكانة المؤسسة ككل و يشمل كل ما يتعلق بالمعلومات التي من شأنها أن تسهم في تشكيل الصورة الذهنية الحقيقية للمؤسسة لدى الجمهور.

ب. الأساليب و الأدوات المستخدمة:

عادة ما يستخدم التسويق بحوث التسويق كأداة للتعرف على احتياجات المستهلك المتعلقة بالخصائص المختلفة المعروضة عليه، في حين نجد العلاقات العامة تعتمد على بحوث الرأي العام و القياس العلمي لهذه الاتجاهات هذا من جهة، و من جهة أخرى نجد أن التسويق يعتمد على الإعلان بغرض المساعدة في ترويج السلعة أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة و تحقيق أهداف بيعية معينة، في حين العلاقات العامة تلجأ إلى الإعلان من أجل الترويج للمؤسسة كلها و بيان أهم انجازاتها لجمهورها الداخلي و الخارجي، و البيئة المحيطة بها.

إلا أن أوجه الاختلاف هذه لا تعني أن العلاقات العامة بعيدة كل البعد عن التسويق بل يتفق كل منهما في كل ما يتعلق بالسوق و الاتجاهات و أفكار و كذا سلوك المستهلك و كيفية تكوينه لقرار الشراء أو طلب الخدمة.

## 9. العلاقات العامة و الشائعات:

و يقصد بالشائعات هنا ما يتناقله الناس من أحاديث و حكايات و أخبار تفتقد في معظم الأحيان إلى المصدقية و المصدر، و تنتقل بسرعة خاصة في أوساط غير المثقفين، و بعضها يتسم بالفرضية و إثارة البلبلة لغرض ما، و البعض الآخر يتسم بالعفوية دون إدراك عواقب الأمور، و في كلتا الحالتين فإن الخسائر تعد كبيرة لما تسببه من بلبلة في أوساط الرأي العام. و عليه تصيح تشكل هذه الظاهرة خطراً كبيراً على المنشأة فتعمل العلاقات العامة على التصدي و محاربة كل أشكال الشائعات و بالتالي يمكننا القول أن العلاقة بين المفهومين هي علاقة تضاد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سمير حسن منصور، منهاج العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص25

## 10. العلاقات العامة و الإشهار:

ترى "فايزة يخلف" في مؤلفها "مبادئ في سميولوجيا الإشهار" أن الإشهار هو "ذلك الجزء الهام من نظام الإنتاج و التوزيع الجماهيري الذي يترجم في شكل إعلام و تذكير بالسلع و الخدمات الذي يتضمنها السوق، كما يعتبر وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار و المنتجات و الخدمات و ترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع"<sup>1</sup>. يرتكز هدف الإشهار تجاه المنشأة في زيادة المبيعات و تبيين مميزات السلع و الخدمات التي تقدمها للزبون و التركيز على علاقاتها التجارية مقارنة بالمنشآت الأخرى، بينما يرتكز هدف العلاقات العامة على التعريف بالمنشأة ككل و محاولة تدعيم و تعزيز سمعتها و مكانتها في نوع المجتمع الذي تنشط فيه سواء كان اقتصادياً أو إنتاجياً أو تجارياً أو إعلامياً... الخ. و بهذا فالإشهار يعمل على المبالغة في إظهار عنصر من عناصر المنشأة بينما العلاقات العامة تستعمل هذا الإشهار كأداة من أدوات التعريف بالمنشأة و تنوير المجتمع المحيط بها بإمكاناتها و قوتها في هذا الميدان<sup>2</sup>.

## 11. العلاقات العامة و الترويج:

من الأنشطة ذات الصلة بالعلاقات العامة الترويج الذي يعرف بأنه "التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات، وفي تسهيل بيع السلعة، أو الخدمة، أو في قبول فكرة معينة"<sup>3</sup>. و ما يمكن قوله أن الترويج يهدف دائماً إلى كسب الدعم والتأييد لصالح سلعة أو خدمة أو فكرة أو شخص أو منظمة من خلال الاعتماد على شتى وسائل الاتصال الموظفة من طرف العلاقات العامة كذلك. ويمكن أن تستفيد العلاقات العامة من الترويج بتوظيفه في نشاطاتها وحملاتها لذلك يحدث التداخل بينهما. فالترويج يهدف إلى التقريب بين المنتج و المستهلك قصد تحقيق الربح المادي بالدرجة الأولى، أما العلاقات العامة فتهدف إلى رسم الصورة الجيدة للمنظمة ككل.

<sup>1</sup> فايزة يخلف، مبادئ في سميولوجيا الإشهار، طاكسيج. كوم للدراسات و النشر و التوزيع، 2010، ص7

<sup>2</sup> حماش الحسين، واقع ممارسة العلاقات العامة في مؤسسات و هيئات قطاع الشبيبة، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص44.

<sup>3</sup> بشير عباس العلق، علي محمد ربابعة، الترويج والإعلان التجاري: أسس، نظريات، تطبيقات، مدخل متكامل، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص09.

## 12. العلاقات العامة و الدعاية:

حقيقة هناك كم هائل من التفسيرات و التعريفات لمفهوم الدعاية قدمته مدارس فكرية مختلفة في القرن العشرين، إما من منطلق طبقي، أو فكري، أو سياسي<sup>1</sup>. ما اكسب الدعاية عدة معاني من خلال طريقة الاستعمال أبعدها عن المعنى اللغوي للكلمة نفسها، فكلمة دعاية تدل على النشر و بعضهم يعتبرها مرادفة لكلمة الإشهار أو الترويج، و البعض الآخر يطلقها على نشر الأخبار السياسية على الجمهور، بقصد التأثير عليه، بينما يذهب خبراء الإعلام أن اصطلاح "الدعاية" يجب أن تطلق فقط على الجهود التي تبذل لتغيير مواقف، و معتقدات، و اتجاهات و آراء الناس، التي يسيطر فيها الداعي على وسائل النشر المختلفة. و للدعاية و النشر الإعلامي تأثيرا قويا يجعل العلاقات العامة عنصرا مهما في المزيج الاتصالي للخدمات، فبناء علاقات طيبة مع الصحفيين و الإعلاميين يشكل استخداما فعالا للعلاقات العامة في تحقيق الأهداف الاتصالية للمؤسسة.

و حتى تضمن المؤسسة فعالية هذه العلاقات العامة من خلال الدعاية، يجب أن تتوفر في هذه الأخيرة ثلاث صفات هي:

1. المصدقية: يجب أن تكون الدعاية صادقة في تقديم مختلف الأخبار و المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و خدماتها دون مبالغة.
2. اليقظة: الدعاية هي عرض لأخبار و معلومات عن المؤسسة و خدماتها، لأنها تشكل مؤشرا اقتصاديا مهما للمجتمع، و ليست محاولة مباشرة للبيع أو الإشهار الذي يؤدي إلى جذب يقظة العملاء المتوقعين.
3. الوصف: الدعاية تعمل على وصف المؤسسة و خدماتها، فهي جزء من حقل كبير للعلاقات العامة التي من مهامها العلاقات الصحفية<sup>2</sup>.

## 13. العلاقات العامة و الإعلام:

يقول \*إبراهيم إمام\* « من الخطأ القول بأن الإعلام هو العلاقات العامة لأنه لا يعدو أن يكون أداة من أدواتها، و لا يشغل الإعلام الجانب الأكبر من نشاطات العلاقات العامة »<sup>1</sup>،

<sup>1</sup> فريد حاتم الشحف، الدعاية و التضليل الإعلامي: الأساليب و الطرق، منشورات دار علاء الدين، 2015، ص10

<sup>2</sup> فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، الجزائر، 2008/2009، ص85.

و هنا نجد أن العلاقات العامة أوسع و أشمل في نشاطاتها من الإعلام، حيث أنه يمثل إحدى الوظائف الأساسية للعلاقات العامة كما يهدف إلى تزويد الناس بالأخبار و المعلومات السليمة و الحقائق الثابتة التي تساعدهم على تكوين آراء عامة صائبة اتجاه مواضيع معينة، أما العلاقات العامة هي عمليات الإعلام بالإضافة إلى تلقي ردود الفعل من طرف هذه الجماهير فهي بذلك تستعمل عملية ذات اتجاهين من خلال التأثير و التأثير بالرأي العام<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: أساسيات العلاقات العامة

#### 1. أهمية العلاقات العامة:

العلاقات العامة وظيفة على قدر كبير من الأهمية في كافة الهيئات و المنظمات و المؤسسات و هي تعد من أهم الوظائف الإدارية. وبهذا يمكن أن نوضح أهمية العلاقات العامة في بيان بعض ما يمكن أن تحققه العلاقات العامة للإنسان و للمجتمع و المنشآت و الهيئات في النواحي الآتية<sup>3</sup>:

- تهيئة الرأي العام لتقبل أفكار و آراء جديدة و إيجاد جمهور يؤيد و يساند الهيئات و التنظيمات و المؤسسات بما يقوي الروابط بين هذه المؤسسات و الجماهير و يجعل هناك تعاون بينهما يساعد على تماسك المجتمع.
- توضح بحوث العلاقات العامة للهيئات و المنظمات و المؤسسات الاتجاهات الحقيقية للجماهير و كذلك رغباتهم و احتياجاتهم و هذا التوضيح يساعد هذه المؤسسات على إحداث تعديلات مناسبة في سياستها و خطط عملها بما يتماشى مع رغبات الجماهير و يحقق النفع لهم و للهيئات معا.
- تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة و المؤسسات و بين الجماهير و هذا التكيف الإنساني أصبح من ضروريات مجتمعاتنا الحديثة المعقدة و بدونها لا يمكنها أن تصل إلى أهدافها المنشودة.

<sup>1</sup> جميل أحمد خضر، المرجع السابق، ص 66.

<sup>2</sup> محمود منال طلعت، العلاقات العام: النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 209.

<sup>3</sup> سعد فاهم عبد الرحمان اللحياني، نموذج مقترح لتطوير إدارة العلاقات العامة بأندية ذوي الاحتياجات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، قسم التربية البدنية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015/2016، ص ص

- تحقق العلاقات العامة للجمهور الداخلي للمنظمة خدمات إنسانية متنوعة بما يعود عليهم بالنفع و بما يكفل لهم تحقيق الرعاية الاجتماعية و العدالة التامة و يهيئ أسباب الحياة الكريمة للعاملين بالمؤسسات و بالتالي فإن ذلك يساعد على نشر روح الاطمئنان في نفوسهم.
- تعمل العلاقات العامة على غرس و دعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير و هذا يساعد المجتمع و المنظمات على التغلب على العقبات.
- و في المقابل يمكن حصر أهمية العلاقات العامة في المجتمعات النامية على وجه الخصوص من حيث الاعتبارات التالية<sup>1</sup>.
- رغبة الحكومات الوطنية في الاتصال بالجماهير و الوقوف على اتجاهاتها، و تحويل الاتجاهات السلبية إلى اتجاهات ايجابية.
- سعي الحكومات بالدول النامية للاتصال بالجماهير من أجل تغيير عاداتها و أفكارها و سلوكياتها و تحويلها في اتجاه التنمية و التغلب على مقاومتها للتغيير التي يكون مبعثها عادة الخوف من التغيير.
- رغبة الحكومات في الإعلام و التوعية بأهدافها المتجددة بغية تحقيق فهم الجمهور لها و إيمانه بها و تعاونه في تحقيقها.
- محاولة الحكومات تغيير الأفكار السيئة عن العمل الحكومي و التي يمكن أن يكون مبعثها ما يلي:
- ❖ الاعتقاد بعدم كفاية الجهاز الحكومي و تخلف أساليبه.
- ❖ عدم كفاية الخدمات الحكومية و نقصها، رغم حاجة الجماهير بالدول النامية إلى المزيد منها.
- ❖ الأفكار الموروثة عن الماضي نتيجة التسلط الاستعماري على الأجهزة الحكومية و التحكم في مصالح المواطنين.
- ❖ سوء معاملة الأهالي و السكان على أيدي الموظفين الذين يتعاملون معهم من خلال عوامل الاستتكار و اللامبالاة.

<sup>1</sup> حمدي عبد الحارس البخشوانجي، العلاقات العامة في مهنة الخدمة الاجتماعية، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع، 1998، ص 27.

## 2. أهداف العلاقات العامة:

كل إدارة من إدارات المنشأة لها أهداف تسعى لتحقيقها، و تظهر أهداف إدارة العلاقات العامة من الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في المجال الإداري بمعنى أن إدارة العلاقات العامة تهدف إلى إيجاد وخلق التفاهم المتبادل بين المنشأة و جماهيرها، و كذلك إقامة سمعة طيبة لها في أوساط العمل و المحافظة على استمرار الاتصالات فيما بينهم، مع التصدي لأي محاولة للنيل من هذه السمعة أو الاتصالات، و بشكل عام فإنه يراعى في تحديد أهداف إدارة العلاقات العامة أن تكون:

- محددة و واضحة و صريحة و مفهومة.
- واقعية و عملية من حيث قابليتها للتحقيق و إمكانية التنفيذ.
- مرتبطة بأهداف المؤسسة ككل.
- و عموماً تهدف العلاقات العامة في أي منشأة كانت خاصة أو عامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها<sup>1</sup>:
- إعلام الجمهور بسياسة تلك المنشأة أو خدماتها أو منتجاتها حتى يكونوا على بينة و إطلاع دائم، و ذلك لتوثيق و تيسير التعاون البناء.
- نقل متطلبات و أفكار و رغبات الجمهور إلى إدارة المنشأة من أجل دراستها و تلبية قدر الإمكان.
- معرفة متطلبات و احتياجات العاملين في المنشأة من النواحي الثقافية و الترويجية، أو استحقاق المكافآت و العمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم، و تشجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية و الاجتماعية.
- المشاركة مع إدارات المنشأة الأخرى على إعداد المواد الإعلامية و المطبوعات الثقافية و النشرات المتعلقة بأعمال و منتجات المنشأة كإدارة التسويق أو الإنتاج.
- توثيق الاتصال بين المنشأة و الجهات أو المنظمات الأخرى، و استخدام مختلف وسائل الاتصال المكتوبة أو المرئية أو مختلف وسائل الاتصال الأخرى كالهاتف و البريد الإلكتروني و شبكة الانترنت.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، بدون سنة، ص28.

كما أنه يمكن كذلك تصنيف أهداف العلاقات العامة في إطار علاقتها بالجمهور -

الداخلي و الخارجي - في مجموعة من العناصر

### 1.2: الأهداف الخاصة بالجمهور الداخلي:

- بناء الثقة المتبادلة بين المنشأة و الجمهور الداخلي.
- نشر الوعي بين العاملين و تعريفهم بدورهم و أهمية هذه الأدوار في المنشأة.
- رفع و تحسين الكفاية الإنتاجية للعاملين من خلال الاهتمام بجل المشكلات التي تواجههم، و المشاركة في تحسين ظروف العمل المادية و النفسية و الاجتماعية.
- تخفيض معدل دوران العمل.
- شرح و توضيح كافة سياسات و خطط و توجهات المنشأة، و تحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات و الأهداف... الخ.
- تقديم النصح و المشورة للإدارة العليا بشأن القضايا و المواقف التي تواجه المنشأة أو بشأن سياساتها و خططها الحالية و المستقبلية، فضلاً عن تقديم المعلومات و التوصيات الخاصة بال جماهير الخارجية و التي لها علاقة بممارسة المنشأة لنشاطاتها و تحقيق أهدافها.

### 2.2 : الأهداف المرتبطة بال جماهير الخارجية بصفة عامة:

- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة و المناسبة للعمل بالمنشأة.
- تحسين السمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المنشأة، و ذلك من خلال التقديم الجيد للمنشأة لهذه الجماهير و المجتمع ككل مع شرح سياسات و أهداف المنشأة لها.
- توفير المعلومات للإدارة عن الجماهير أو كل الأطراف المتعاملة مع المنشأة.
- شرح دور المنشأة في خدمة البيئة و المواطنين بصفة عامة.

### 3. خصائص العلاقات العامة:

مما لا شك فيه أن العلاقات العامة اليوم أصبحت تصنف كأحد الفروع العلمية الهامة، تخاطب الأفراد و تحرص على كسب ثقتهم و تعاطفهم إزاء أي مؤسسة كانت، إلا انه يجب الإشارة إلى مجموعة الخصائص التي يجب تتسم بها العلاقات العامة من أجل بلوغ أهدافها

المسطرة و التي لخصها كل من " محمد الصرفي " في مؤلفه " العلاقات العامة من منظور إداري " في النقاط التالية <sup>1</sup> :

- العلاقات العامة ليست من الوظائف السطحية بل تمثل نشاط أساسي فعال أهميتها توازي أهمية أنشطة الإدارات الأخرى في المؤسسة إذن فهي ضرورة حتمية فرضتها طبيعة المجتمع الحديث.
- العلاقات العامة نشاط منظم و هو موجود لإحداث تأثير مقصود في زمن محدود و بأسلوب معين يتناسب مع خصائص الفئة المستهدفة.
- العلاقات العامة حلقة وسيطة بين فلسفة المشروع و الجمهور و هذا الاتصال ضروري لتهيئة الجمهور بغرض تفهم و تقدير أعمال المؤسسة.
- تهدف العلاقات العامة إلى تحقيق الرضا العام و ضمان موافقة الجماهير، و هذه الهيئة تعتمد على أسلوب الاتصال الصاعد و النازل من أجل إحلال التوافق و التعاون.
- تتركز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية و طرق البحث العلمي التي تساعد على كشف احتياجات الجماهير و دراسة آرائها و اتجاهاتها مع نقل نتائج هذه الدراسة بأسلوب علمي دقيق يوضح العلاقة بين كل العوامل التي على أساسها تستطيع الإدارة العليا انتهاج الإستراتيجية المناسبة.
- العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية و السلوكية لأنها تتعامل مع عناصر بشرية ذات تكوينات شخصية متباينة تخضع لخلفيات ثقافية و اجتماعية و دينية محددة، و عليه تتطلب هذه الوظيفة متخصصين في هذا المجال لاستكمال أنشطتها.
- تتصف العلاقات العامة بالشمولية بما أن أبعادها متغلطة في شتى الميادين السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية فهي كما تخدم المؤسسات التجارية و غير التجارية، تخدم أيضا أصحاب المهن و الحرف المختلفة.

#### 4. أنواع العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة أحد العلوم الحديثة و التي ظهرت نتيجة الحاجة إلى علم يوضح كيفية الحصول على ثقة و تأييد الأفراد في مختلف المجالات و مع مجمل التعاملات، و

<sup>1</sup> محمد الصرفي، العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة نوري الدولة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص22



نظرًا لتطور العلاقات العامة من حيث المفاهيم و الممارسات و الأساليب، أصبح من الضروري التعرف على أنواعها حيث يقسمها المختصون إلى عدة أنواع وفقاً للمعايير التالية<sup>1</sup> :

#### 1.4 : من حيث الاتصال:

##### أ. العلاقات العامة البسيطة:

و في هذا النوع من العلاقات العامة يتم الاتصال بصورة مباشرة و دون واسطة، حيث يتسم فيها الاتصال بالسهولة مع إمكانية تبادل الحوار بين الطرفين من خلال عنصر المواجهة، بالإضافة إلى صغر و محدودية الجماهير المتصلة بها. و كمثال عن ذلك نجد علاقة الطبيب بالمرضى، حيث يلمس الطبيب مدى ثقة و تأييد مرضاه من خلال مراجعتهم المستمرة لعيادته الخاصة، و كذلك الأمر نفسه بالنسبة للمرضى فإن الإقبال على طبيب معين يترك في نفس هذا الأخير الانطباع الجيد عن مدى ثقة و تأييد هذه الجماهير له.

##### ب. العلاقات العامة المركبة:

على خلاف النوع الأول الذي يعتمد على عنصر المباشرة، نجد العلاقات العامة المركبة و التي تركز أساساً على وسائل أو وسائل الاتصال بالجماهير خاصة فيما يتعلق بضرورة استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية أو أجهزة الإعلام. حيث نجد هذا النوع من العلاقات العامة كثيراً في المنشآت الكبرى و التي لها جماهير يصعب تحديدها و الاتصال بها شخصياً، و من بين هذه المنشآت نجد الوزارات و المصالح و المنشآت الكبرى على اختلاف أحجامها و أنواع أنشطتها، و نظراً للأعداد الكبيرة للجماهير المتصلة بهذه المنشآت تستخدم و تعتمد بالدرجة الأولى على وسائل الاتصال الجماهيرية لتحقيق أهدافها و تأكيد مكانتها في المجتمع، و هي المهمة التي أصبحت موكلة لأجهزة العلاقات العامة حالياً.

#### 2.4 : من حيث النشاط الممارس:

##### أ. العلاقات الاجتماعية:

تنشأ هذه العلاقات داخل المجتمع الواحد من خلال مجموعة الروابط و الآثار المتبادلة بين الأفراد، حيث تمثل عوامل مثل المشاعر و الأحاسيس و الاحتكاك و التعامل و غيرها المادة الأولية لخلق ما يعرف بالعلاقات الاجتماعية، و عليه باعتبار الفئة الاجتماعية اصغر

<sup>1</sup> محمد منير حجاب ، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص65.

وحدة في المجتمع تكون هذه العلاقات أحد ركائز تطورها و بقاءها لأطول وقت ممكن خاصة فيما يعرف بأسلوب عمل الجماعة. و تقسم هذه العلاقات إلى<sup>1</sup>:

1. علاقة ايجابية:

و هي تلك العلاقات التي تؤدي إلى الملائمة و الوفاق بين رغبات أفراد الجماعة الواحدة أو تلك التي تجمع بين مصالح المجتمع ككل، و الجماعات الأخرى الخارجية عن نطاقها الداخلي و المشتركة معها في إطار المجتمع العام. و هذا النوع من العلاقات يعمل على إيجاد نوع من التعاطف و المشاركة الوجدانية و الألفة و التضامن الجماعي و التعاون في كافة مظاهر النشاط الاجتماعي، و يرمي إلى الإبقاء على مقومات الجماعة، و أسس تكوين المجتمع، و يطلق على هذه العلاقات اسم العلاقات البناءة.

2. علاقة سلبية:

تتحد مظاهر العلاقات السالبة من عناصر التفرقة و الخلاف، و تعمل على التبعاد و الانعزال و النفور و الاشمئزاز و الكراهية، و عدم الثقة ، و التسلط و الاعتداء، فهي ترمي إلى هدم مختلف دعائم التنظيم الاجتماعي.

ب. العلاقات الإنسانية:

لعل الصفة التي يأخذها هذا النوع من العلاقات يضي عليها طابع الإنسانية من حيث التأكيد على ضرورة التعامل وفق الروابط الإنسانية، باعتبار أن الإنسان منذ ولادته و هو بالفطرة يبحث عن الاتصال و إقامة العلاقات مع بني جنسه، و هذا ما نراه خاصة في المجتمعات الإنسانية من أسرة أو قبيلة أو دولة أو في هيئة أو شركة أو مؤسسة.

ج. العلاقات الصناعية:

تعتبر العلاقات الصناعية أحد أهم عناصر نجاح أي منشأة كانت، فهي تمثل ما يعرف بعلاقات العمل و فيها يتم الاتصال و إقامة العلاقات من خلال القاسم المشترك الذي يجمعهم و المتمثل في النشاط الممارس في المنشأة. حيث تكمن في مجمل العلاقات التي تتم بين العمال و الموظفين و بعضهم البعض و بينهم و بين رؤسائهم أو مدراءهم ، و كذلك علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم، كما تشمل العلاقات بين الإدارة و نقابات العمال و بين

<sup>1</sup> زكية العمرابي، العلاقات العامة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري

أصحاب و منظمات العمال و الحكومة. و يرجع الكثير من المهتمين بهذه العلاقات داخل المنشأة إلى أن سبب ظهورها راجع إلى وجود عوامل مهمة و المتمثلة في الزمالة و الصداقة و الأقدمية و غيرها، و مدى فعاليتها و دورها في تشكيل هذه العلاقات الاجتماعية.

### 3.4 : من حيث مجالات التطبيق:

#### أ. العلاقات العامة في الشركات الصناعية:

لعل هدف هذه الشركات يجعلها مرغمة و ملزمة على إيجاد جهاز يعمل على كسب ثقة و تأييد كل المتعاملين مع هذه الشركات من أجل تحقيق أهدافها المسطرة من تحقيق للربح و رفع لمستوى المبيعات و إيجاد أسواق جديدة و المتمثل في جهاز العلاقات العامة، حيث أصبحت بشكل الجسر الموصل إلى النجاح و الازدهار و التقدم لمختلف الشركات الصناعية.

#### ب. العلاقات العامة في المؤسسات المالية:

و تختلف المؤسسات المالية في الشركات الصناعية في كونها تقدم خدمة و لا تبيع سلعة، و تتمثل هذه المؤسسات المالية خاصة في البنوك بكل أنواعها حيث يأخذ متغير الثقة درجة كبيرة من الأهمية في مثل هذه المؤسسات ، وبالرغم من أنها تقدم نوع واحد من الخدمات إلا أنها تختلف في كيفية التعامل مع هذه الجماهير، و عليه يصبح من الضروري وجود جهاز العلاقات العامة يقوم بهذه المهام لتحقيق هدف هذه المؤسسات من جهة، و تحقيق التنمية الاجتماعية و الصالح العام من جهة أخرى.

#### ج. العلاقات العامة في مؤسسات المنافع العامة:

يوجد هذا النوع من العلاقات في المؤسسات العامة و الخاصة و التي تقدم خدمات مثل: الغاز، الكهرباء، المياه، التليفون و الاشتراكات المختلفة. و العلاقات العامة بالنسبة لهذه المنافع العامة لا بد أن تقوم على أسس سليمة و مبنية على الثقة و الاحترام المتبادل، بالإضافة إلى الحرص على ودية هذه العلاقات و ديمومتها و توثيقها و تمتينها في المستقبل.

#### د. العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية:

و يقصد بالمؤسسات الاجتماعية تلك المؤسسات التي لا تستهدف الربح فيما تقوم به من أجل المجتمع المحلي من خدمات، و من بين أهم هذه المؤسسات نذكر: الجمعيات الدينية، جمعيات الكشافة، مراكز رعاية الشباب أو النوادي الرياضية و غيرها من المجالات الاجتماعية. و لاشك أن حاجة هذه المؤسسات إلى تأييد المجتمع المحلي و مساندة المادية و المعنوية

تعتبر ضرورية و حيوية لنجاحها و استمرارها في تأدية مهامها. و قد تكون هذه المؤسسات في حاجة إلى جهاز أو إدارة تقوم بدراسة مختلف أشكال الجماهير النوعية داخل المجتمع المحلي بما يسمح لها بتطوير نشاطها و إقناع هذه الجماهير بسياساتها و أهدافها الموضوعية، و هذا ما يمكن أن تقوم به العلاقات العامة.

#### هـ. العلاقات العامة في الشركات الإعلامية:

إذا كانت الوسائل الإعلامية تعتبر من الوسائل المهمة للعلاقات العامة الحديثة، فإنه ينبغي أن يكون معروفاً أيضاً أن هذه الوسائل تعتبر أيضاً مجالاً من المجالات التي تطبق فيها العلاقات العامة في المجتمع الحديث، ذلك أن لهذه الوسائل جماهيرها النوعية المتعددة التي ترتبط مصالحها بها، كما بهمها أن تحافظ على ثقها و مسانبتها المادية و المعنوية حتى يتوفر لها المناخ الملائم لتأدية رسالتها في المجتمع الحديث.

#### و. العلاقات العامة في المجال السياسي و الحكومي:

يعتبر الساسة من الرواد الأوائل في الاستفادة من فنون العلاقات العامة، و العلاقات العامة السياسية الأكثر استخداماً في المؤتمرات الدولية، و أعقد ميادين التخصص هي العلاقات العامة الدولية لاهتمامها بإقامة علاقة الصداقة و التفاهم بين شعوب الدول الأجنبية.

#### 4.4 : من حيث نوع الجمهور:

و تنقسم العلاقات العامة من حيث نوع الجماهير إلى عدة أنواع و نذكر من بينها: العلاقات مع الأفراد، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع المساهمين، العلاقات مع الموردين، العلاقات مع الممولين و غيرها من الجماهير المرتبطة بهذه المؤسسة أو الشركة أو المنظمة و التي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل في دراستنا لاحقاً.

#### 5. مبادئ العلاقات العامة

يستند المشتغلون بالعلاقات العامة على مجموعة من المبادئ، و التي لخصها " حسين ناجي عازف " في مؤلفه مبادئ العلاقات العامة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

أ. نشاط العلاقات العامة ينطلق من داخل المنظمة ذاتها: تبدأ العلاقات الجيدة من داخل

المنظمة بمعنى أنه يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة و جميع الأفراد الذين

<sup>1</sup> حسين ناجي عازف، مبادئ العلاقات العامة، دار ألياف العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 48

يعملون في خدمتها، فمن غير الممكن أن تبدأ المنظمة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي و علاقتها مع الجمهور الداخلي على غير ما يرام فيجب أولاً خلق روح الجماعة و التعاون بين أفراد المنظمة مع اختلاف مستوياتهم الإدارية ثم تبدأ بعد ذلك في تنمية و توطيد العلاقات الحسنة بين المنظمة و جمهورها الخارجي.

**ب. كسب ثقة الجمهور:** معنى هذا المبدأ أن أنشطة المنظمة لا يمكن أن تتجح إلا إذا رضيت جماهيرها عليها، على هذا يجب أن ندرّب أخصائي العلاقات العامة بها على القيام بواجبهم لكسب الثقة على الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملهم و احترامهم لجماهيرها، مما يساعد هذا على اتصاف أعمال المنظمة بالصدق و الأمانة و العدل و الإنصاف، و أن تتفق أعمالها مع أقوالها، و إلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي و الخارجي لهذا يجب أن تراعي المبادئ و القيم الأخلاقية العالمية في جميع تصرفاتهم أن تضطلع أعمالهم بالصيغة المهنية.

**ج. نشر الوعي:** أصبح على عاتق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة و خطط تنميتها و توجيه الرأي العام إلى أحسن السبل للتعاون مع السياسة العامة للمجتمع و بخاصة الجوانب المتعلقة بالنظام الاقتصادي و السياسة التي تدير عليها الدولة في هذا المجال.

**د. اتباع الأسلوب العلمي:** من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة إتباع طريقة البحث العلمي في مواجهة مشكلاتها، و ذلك لاعتمادها على المنطق و اهتمامها بالوصول إلى الحلول المناسبة عن طريق التحليل الدقيق للأمور و البعد عن كل تحييز، و تبدأ هذه الطريقة بتعريف المشكلة و تحديدها و وضع الأهداف الأساسية و منهج الدراسة و محاور البحث من الزمان و المكان و القدرات المالية و البشرية ثم جمع المعلومات و دراستها و تحليلها للخروج بالنتائج و التوصيات، و بإتباعنا لهذه الطرق يهكنا الوصول إلى قرارات مناسبة و سليمة.

**هـ. إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق:** إن الأساس السليم في العلاقات العامة هو الإفشاء و المصارحة و ليس إخفاء الحقائق التي تهم الجمهور، فليس ثمة أسرار في المنظمات و هذا ما يعرف بالشفافية و ثقافة الحوار.

**و. الإلمام بالقيم الاجتماعية و مبادئ الأخلاق السليمة:** إن نجاح نشاط العلاقات العامة في أداء مهامها و تنفيذ نشاطها يتوقف على مدى مصداقيتها في ترجمة الأقوال إلى أفعال و أعمال ملموسة يراها الجمهور فيعبر عنها بالإعجاب و التقدير نتيجة الثقة التي تتكون لديه.

## 6 . مشكلات و آفاق العلاقات العامة:

الكل يتفق على أن وظيفة العلاقات العامة وظيفه حديثة النشأة، و لذلك لا يزال يرافقها عدم التحديد الواضح لمفهومها هذا من جهة، و من جهة أخرى إن الأكاديميين و الخبراء لا يزالون مختلفين على تحديد ماهية الوظائف التي تؤديها هذه الإدارة، و هذا ما دفع بالعديد من المنشآت إلى الأمرين التاليين:

- اعتبار نشاط العلاقات العامة نشاط فرعي غير هام في الاستراتيجيات العامة للمنشأة.
- اقتصار نشاطها على تأدية المهام الفرعية المتعلقة بالاستقبالات و الاستعلامات، دون الوصول إلى الجوهر الذي يساهم في صمود المنشأة و شهرتها و تحقيق أهدافها.

قدم \* محمد جودت ناصر\* في كتابه "الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة" مجموعة من المخاطر التي قد تتجم عن عدم التحديد الواضح و الجلي لوظائف العلاقات العامة و هي<sup>1</sup> :

- الخلط بين نشاط العلاقات العامة و بين النشاطات الأخرى كالدعاية و الإعلان و الترويج و ما شابه ذلك من النشاطات الاتصالية، لدرجة يترتب عليها خلق صراعات و نزاعات بين إدارة العلاقات العامة و بين الإدارات الأخرى كإدارة التسويق و المبيعات حول مدى أحقية كل منهم في ممارسة السيطرة و الرقابة على هذه الأنشطة.
- عدم إعطاء الأهمية و التقدير اللائقين لنشاط العلاقات العامة، و اعتباره نشاط فرعي يؤدي من خلال عمل كل فرد من المنشأة، و بالتالي أنه لا يحتاج لوجود إدارة و أفراد متخصصين به، و بالتالي يصبح ينظر إلى هذا النشاط كأنه عمل يستطيع القيام به كل من يعمل بالمنشأة أو ينتمي إليها. و هذا ما يصعب من عمل إدارات العلاقات العامة بحيث تصبح هذه المنشآت و جماهيرها هي الموجهة للعلاقات العامة، و لكن يجب حدوث العكس.
- حدوث الكثير من الخلافات التنظيمية و التضارب في الآراء و التشتت في الجهود بالمنشأة، و عدم التنسيق بين الأنشطة نتيجة للتداخل و الاختلاف بين و وظائف إدارة العلاقات العامة و بين وظائف غيرها من الإدارات في المنشأة.

<sup>1</sup> محمد جودت ناصر ، الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة ، الإصدار الثاني، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2008، ص249.

و عليه يكون لزاماً على مديري الإدارات الأخرى معرفة الدور المهم التي تقوم به إدارات العلاقات العامة و عن الوظائف و المهام التي تؤديها، و عن الأسلوب الذي ستتجهه للقيام بهذا الدور و بهذه الوظائف، و هذا لن يتحقق إلا بالمعرفة التامة و التحديد الدقيق لنطاق عمل العلاقات العامة و أهدافها و أساليبها و مهامها من قبل الإدارة العليا. وبناء مجتمع متقدم و متطور قادراً على مواكبة متطلبات هذا العصر هدف تسعى إليه كافة المجتمعات الإنسانية و كل الدول بغض النظر عن النظم المختلفة السائدة فيها. و لعل هذا الهدف جعل العديد من هذه الدول بإعطاء أهمية و عناية خاصة للعلاقات العامة و هذا ليس على الصعيد الداخلي فقط، و إنما امتدت هذه الأهمية و العناية لتشمل المسرح الدولي أيضاً، و هذا ما دفعها إلى تكوين وزارات و إدارات خاصة للقيام بهذه الغاية، لها ميزانيتها المناسبة و أفرادها المتمرسين بهذا الاختصاص لكي تتمكن من القيام بواجباتها و مهامها المنوطة بها على أكمل وجه في كافة المجالات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية و غيرها، من خلال تأمين التنسيق و التعاون المستمر بين كافة المنظمات الداخلية و الخارجية لتوحيد الجهود و توجيهها باتجاه واحد يهدف لبناء المجتمع المنشود.

و عليه لم تعد العلاقات العامة وظيفة حيوية فقط بالنسبة للمنشآت و المؤسسات الداخلية و إنما تعدت المجال الاقتصادي و التجاري و الصناعي لتصل إلى المحيط السياسي و الدولي، و لتتمكن فيما بعد من الوصول بالبشرية إلى حلمها الأكبر ألا و هو تحقيق العدالة و السلام بين كافة الشعوب، ونبذ كل أشكال الاستغلال و الاستعباد و الاستعمار<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: المشتغلين بالعلاقات العامة

إن الحكمة القائلة بأن الرجل المناسب في المكان المناسب تطرح دائماً في القضايا التي تناقش أداء و دور الموظف أو العامل في منشأته، و أثبتت معظم الدراسات العلمية في هذا المجال أنه توجد علاقة وثيقة بين إتقان الدور أو الوظيفة و درجة النجاح الذي تحققها هذه المنشأة في تحقيق أهدافها، فوجب إذاً اختيار العامل أو الموظف في الوظيفة التي تتناسب مع صفاتهم الشخصية و استعداداتهم العقلية مع محاولة إكسابه لبعض الفنيات و أساسيات العمل

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص250.

و بالتالي الشعور بالرضا النفسي، مما ينعكس بالإيجاب عن مردوديته و كفاءته الإنتاجية في العمل. أما فيما يخص وظيفة العلاقات العامة كانت دائماً تعتمد على ما تكونه جامعات و معاهد الصحافة من صحفيين و غيرهم من الأخصائيين في مجالات الاتصال، إلا أنه في الوقت الراهن و مع التطور الحاصل في جميع العلوم من جهة و متطلبات السوق من جهة أخرى، أصبح خزان الموظفين الموجهين لوظيفة العلاقات العامة كبير من خلال عدة علوم نذكر منها: علم النفس، و علم الاجتماع، و علم الاقتصاد، و علوم السياسية و الخدمة الاجتماعية، و القانون، علوم الإعلام و الاتصال، اللغات و غيرها من العلوم، إلا أنه أصبح من الضروري التركيز في عملية التوظيف على معيار النوعية و ليس الكمية حيث أصبح توصيف وظائف العلاقات العامة يقوم على أساس علمي و عملي مفصل حتى يتم انتقاء أفضل الكوادر اللائقة للعمل بهذا المجال الحيوي<sup>1</sup> ، أما بالنسبة لعدد العاملين فلا يخضع لقانون أو لقواعد ثابتة أو نسبية ، فعددهم يتوقف على حجم المنشأة أولاً و حجم العلاقات العامة و مهماته و طبيعة هذا الجهاز من حيث البساطة و التعقيد و أهدافه و خطته ثانياً. وعليه أصبحت تطرح هذه القضية ثلاث نقاط أساسية<sup>2</sup> :

1. طبيعة العمل الذي يقوم به رجل العلاقات العامة.

2. المتطلبات الوظيفية في رجل العلاقات العامة.

3. المبادئ الأخلاقية لرجل العلاقات العامة.

و يمكن أن نتطرق إلى هذه النقاط كل على حد ا من أجل تبيان مدى أهمية توفر هذه المتطلبات في رجل العلاقات العامة.

1. طبيعة العمل الذي يقوم به رجل العلاقات العامة:

توكل للقائم بوظيفة العلاقات العامة عدة مهام أساسية في أي منظمة كانت، و يمكن إيجاز أهمها في<sup>3</sup> :

➤ تعريف الناس و الزبائن و العاملين بالمؤسسة و شرح رسالتها و أهدافها برسالة مبسطة سهلة الفهم للجميع.

<sup>1</sup> محمد العزازي أحمد إدريس، العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة، كلية التجارة، الزقازيق، 2004، ص64

<sup>2</sup> غريب عبد السميع غريب، الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1996، ص165.

<sup>3</sup> علي عبودي نعمة الجبوري، إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم ، الممارسات ، الخطط، دار صفاء للنشر و

التوزيع، عمان، 2016، ص ص 419- 420



- تتسق العمل بين الأقسام و الدوائر ضمن الفرع الواحد لتحقيق الانسجام بين الفرع و جماهيره الداخلية و الخارجية.
- العمل كمستشار لأعضاء مجلس الإدارة و المستويات الإدارية العليا
- تنظيم مقابلات المدير و استقبال الزوار و المراجعين بشكل لبق و حضاري.
- بحث و تحليل و تلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة و رفعها إليها.
- استقبال الضيوف الرسميين و تأمين راحتهم و متطلباتهم.
- إعداد النشرات الإعلامية التي تتعلق بنشاطات المصلحة.
- إعداد الردود على الشكاوى في ضوء توجيهات المدير مرفقة بالوثائق المطلوبة.
- متابعة إجراءات سفر الموفدين من العاملين بمهام رسمية خارج الحدود.
- إنشاء الكتب و المذكرات و المطويات الخاصة بالمنظمة.
- التحضير للمؤتمرات و المنتقيات و الندوات المحلية و الوطنية.
- تحليل المواد الإعلامية الواردة في وسائل الإعلام الورقية و الالكترونية و تعقبها و إعداد الردود عليها و تعميمها على العاملين للاطلاع عليها.
- تأمين التغطية الإعلامية المناسبة لكل أنشطة المديرية.
- القيام بالآداب العامة اتجاه الأفرح و الأحزان و إرسال الزهور و التبريكات و بركات التعازي و كذا التهاني في المناسبات الدينية و الاجتماعية و الوطنية كتهنئة مؤسسات التربية بعيد المعلم و تهنئة الاتحاد النسائي في عيد المرأة و عيد الأم ، تهنئة الأمة الإسلامية بحلول شهر رمضان الكريم.
- إجراء عملية قياس لاتجاهات الرأي العام حول توجهات و خدمات المؤسسة كقياس رضا الزبائن مثلاً.
- استلام الشكاوى و إحالتها إلى الجهات ذات العلاقة لإعداد الرد و الإجابة و المتابعة و التأكد من تغذية راجعة حول قناعة الجهة الشاكية بالرد و الإجابة.
- مسك السجلات اللازمة و توثيق و تصنيف كل هذه المهام.
- التنسيق مع دوائر العلاقات العامة و مديريات التطوير في الجهات الأخرى لتبادل الخبرات.
- تأمين الحجوزات في الفنادق لضيوف المؤسسة الذين تستوجب مهماتهم الإقامة.
- تقديم المساعدة المناسبة حسب المناسبة لاسيما الإنسانية باسم السيد المدير.

- المشاركة الفعالة الواضحة البارزة في مختلف المناسبات لإبراز صورة مصلحة العلاقات العامة بشكل خاص و صورة المؤسسة بشكل عام.
- مساعدة و تشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية (عملية التنسيق)
- الدعوى إلى الاحتفال عبر فترات زمنية متواصلة بين الموظفين و الإدارة داخل المديرية على حساب المدير.
- مساعدة الزبائن على تكوين الرأي الحر القائم على أسس من الواقع من خلال تزويد الجماهير بكل المعلومات و اطلاعها على الوثائق و كذا لتنسيق و لعمل المستمر مع مختلف وسائل الإعلام.

## 2. المتطلبات الوظيفية في رجل العلاقات العامة:

يقسم "إسلام أحمد عثمان" السمات الواجب توفرها في رجل العلاقات العامة إلى<sup>1</sup>:

### أولاً: السمات الشخصية:

- النشاط: فالعلاقات العامة عمل مستمر و حيوي و متعدد المجالات و جهد متواصل مما يتطلب أن يتصف من يعمل بالعلاقات العامة بالقدرة على التحرك السريع و دون ملل و بذل أقصى الجهود لنجاح مهمته.
- حسن المظهر و المنطق و الجاذبية: من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه و رقة الحديث و الكلام، و تناسب القوام و حسن الهندام و القدرة على التعبير الكلامي بشكل مؤثر، و التميز بالشخصية الجذابة لنيل إعجاب الآخرين، و إرشادهم باللفظ و العبارة و قوة الشخصية فالناس يجتذبون لما هو محبب لهم.
- توافر الأخلاقيات و التي تشمل: الصدق، الأمانة، السمعة الطيبة و السلوك القويم و غيرها من المعايير و القيم و الأنماط الأخلاقية اللازمة لممارسة مهنة لعلاقات العامة.
- قوة و تكامل الشخصية: وشمئ ذلك القدرة على فهم الناس و الاستماع إلى وجهة نظرهم، و حسن التعبير عن الآراء و الهدوء و عدم الانفعال و القدرة على الصبر في التعامل مع الآخرين، و الرغبة في مساعدة الناس و الاهتمام بمشاكلهم.
- المظهر الحسن و البشاشة: مما يساعد على اكتساب ثقة الجمهور و اهتمامه و تقديره.

<sup>1</sup> إسلام أحمد عثمان، المرجع السابق، ص 276.

- حب الاستطلاع: و هو الرغبة المستمرة في معرفة عناصر الأحداث للحصول على الحقائق لتفسير هذه الأحداث.
- الاستقرار و الاتزان: لا بد أن يتصف رجل العلاقات العامة بالشخصية المستقرة و المتزنة و الهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد و الجماعات و كسب تأييده و خلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة.
- الشجاعة: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة قوي الشخصية متصفا بالشجاعة ليتمكن من عرض آرائه و اقتراحاته بقوة و الدفاع عن وجه نظره أما الإدارة العامة.
- الإقناع: من المميزات المهمة لرجل العلاقات العامة أن تكون له القدرة على التأثير في نفوس الناس، و إقناعهم بلباقة و احترافية كبيرة.
- الحماسة: بهدف الإحساس بمهنة العلاقات العامة كعملية مستمرة للتأثير في الآخرين دون فتور.
- الخيال الخصب: بهدف الابتكار في مواجهة المشكلات الطارئة و الجديدة و المساعدة في وضع الحلول المناسبة.
- المرونة و القدرة على التصرف و التأقلم مع طبيعة و متطلبات المواقف المتغيرة.
- القدرة على الاتصال و الإلمام بأساليب و فنون الاتصال. و يعني ذلك القدرة على الشرح و التفسير باستخدام أساليب الاتصال التي تدعو إلى ثقة الجماهير.
- الذكاء: فلا بد أن يكون رجل العلاقات العامة ذكيا، ناضج الشخصية، أهلا للثقة.
- التكيف: عامل أساسي في العلاقات العامة الطيبة و من الحقائق المتفق عليها أن الناس و الجماعات و الهيئات تعمل على التكيف مع بعضها البعض ما يدفع برجل العلاقات العامة على الإقبال و الاندماج مع كافة أطراف المجتمع.
- الاستقامة: و هي من أهم الصفات مصداقا لقوله تعالى: \* فاستقم كما أمرت و من تاب معك و لا تطغوا إنه بما تعملون بصير \*<sup>1</sup> أن يكون رجل العلاقات العامة قادرا على عرض الحقائق عرضا سليما على الجمهور لكي يظفر بتأييده و يكسب ثقته.
- الموضوعية: و ذلك في الأقوال و الأفعال و في الحكم على الأمور ا سرتادا في ذلك إلى حقائق مدعمة بالبحوث و الدراسات التجريبية التي توصل إلى تفسيرات علمية، و البعد عن

<sup>1</sup> سورة هود، الآية 112.

- أي صورة من صور التحيز للشعور الشخصي أو أي صورة من صور الانحراف لتحقيق منفعة أو كسب أو غرض ذاتي.
- الإحساس العام: أن يتميز رجل العلاقات العامة بالقدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو العكس، و أن يعرف متى يتكلم و متى يصمت، و متى يدافع و متى يهاجم و تجنب زلات اللسان قدر الإمكان.
- ثانياً: السمات الاتصالية:**
- القدرة على الاتصال و الإلمام بأساليب و فنون الاتصال، من خلال القدرة على الشرح و التفسير و كذا مراعاة العرض في الوقت المناسب و الاعتماد على الحقائق.
- توافر مهارات التحدث و التخاطب و قوة الإقناع و القدرة على الاستماع للآخرين.
- القدرة على المشاركة في الإعداد لبرامج العلاقات العامة و الحملات الإعلامية.
- القدرة على القراءة و استيعاب المعلومات و الانتباه عند الاستماع للجماهير أو لوسائل الإعلام ليتمكن من صحة التحليل.
- الإلمام بالأصول و الأسس العلمية للعلاقات العامة و بطرق تحليل و قياس الرأي العام و اتجاهات و آراء المجموعات و الجماهير المختلفة التي تتعامل معها المنظمة.
- الإلمام بالدراسات و العلوم التي تلقى الضوء على مكونات و أبعاد النفس البشرية و الاتجاهات النفسية للأفراد، و بالتالي يكون في مقدور أخصائي العلاقات العامة فهم الناس و فهم دوافعهم للتصرف و التأثير فيهم.
- الإلمام بالدراسة العلمية للرأي العام و قياسه.
- توافر القدرة البحثية العلمية اللازمة لإجراء البحوث و الدراسات الاجتماعية بما يكفل دعم و مساندة الآراء و التوصيات المقدمة للإدارة العليا.
- توافر خبرة كافية بأساليب جمع البيانات و المعلومات و القدرة على عرضها و تفسيرها.
- الصحافة: على رجل العلاقات العامة إتقان بعض الفنون كالتحرير الصحفي و التحقيقات الصحفية و المقال و فن الإخراج... إلخ
- الاطلاع الفني: على رجل العلاقات العامة استخدام مختلف وسائل الإعلام المقروءة و المسموعة و المرئية باحترافية قدر الإمكان.

- القدرة على التنظيم: فمهارات رجل التنظيم تتمثل في تصميم التشكيلات الإدارية و توزيع المهام و القدرة على تحريك العاملين.
- القدرة على تحديد البدائل و اختيار المناسب منها لاستفادة منها في صنع القرارات.
- الإلمام بالعلوم المتصلة بالعلاقات العامة كعلم الإدارة ، علم الدلالة، علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، علم الاقتصاد، علم السياسة، علم التاريخ، علم مناهج البحث، علم الإحصاء.
- الإلمام بلغة أجنبية واحدة على الأقل حتى يتمكن من التعامل مع مزيد من الشرائح من فئات الجمهور المختلفة.
- هذا و يمكن تلخيص الصفات التي يجب أن يتصف بها مدير العلاقات العامة فيما يلي<sup>1</sup>:
- القدرة الإدارية: أي القدرة على إدارة جهاز العلاقات العامة، و توجيه الخبراء و الأخصائيين فيه مع تنمية قدراتهم بشكل مستمر .
- القدرة على تحديد الأهداف: أي القابلية على وضع الأهداف و تبويب أولوياتها حسب درجة أهميتها، و رسم الخطط الناجحة و الكفيلة بتحقيق أهداف العلاقات العامة.
- القدرة على الشرح و التوضيح: أي من خلال استخدام أسلوب المقارنات لزيادة التوضيح، و تجنب قدر الإمكان استعمال التعابير التقنية، و تكرار الأفكار بطرق مختلفة و أخيرا استخدام أمثلة عامة و وقائع محددة<sup>2</sup> .
- القدرة على دراسة الرأي العام و تحليله.
- موهبة الإبداع و التحليل.
- القابلية على استخدام أفضل السبل لاستثمار القوى البشرية، و الإمكانيات المادية المتاحة لجهاز العلاقات العامة.
- قوة الشخصية الكامنة: حتى يتمكن من عرض آرائه و مقترحاته بصراحة و موضوعية و الدفاع عنها أمام رئيس المؤسسة و إدارتها العليا
- تحديد وسائل الاتصال مع الجمهور بشكل صحيح، و اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ العمليات.

<sup>1</sup> علي عبودي نعمة الجبوري، المرج السابق، ص 404.

<sup>2</sup> ديل كارنيجي، فن الخطابة، دار ابن الجوزي للنشر و التوزيع، 2012، ص 131.

### 3. المبادئ الأخلاقية لرجل العلاقات العامة:

وفي ضوء المتطلبات الوظيفية للقائم بالاتصال في العلاقات العامة هناك مجموعة من القيم الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها القائم بالاتصال في عمله و التي تتمثل في<sup>1</sup>:

**أولاً: أخلاقيات القائم بالاتصال في العلاقات العامة نحو نفسه**

- يجب أن يعرف القائم بالاتصال في مهنة العلاقات العامة أن له دوراً مهماً في حياته بشكل خاص و نحو مؤسسته و مجتمعه بشكل عام وبالتالي يقدر عمله، و يحترمه، و يضع نصب عينه أنه يقدم خدمة جيدة للمجتمع يكافئ عليها.
- أن يقدر عمله، و يؤمن بقيمة هذا العمل، و يضع مسؤوليته أمام ضميره.
- أن تكون رسالته نابعة من ضميره، و بوازع من خلقه، و أن يكون ملماً بواجباته و مسؤولياته محباً لها.
- أن يكون على قدر من العطاء و تحمل المسؤولية، و أن لا يجد العوض و الشكر إلا من الله عز و جل، هدفه تقديمه صورة طيبة عن عمله لمكافئته من قبل المولى.
- أن يتوافر لديه الإخلاص في عمله و الإتقان له، و أن يراعي أن هذا العمل مسؤول عنه أمام الله و سيحاسبه عليه.
- أن يراعي أداء الأعمال بدقة، و الذوق السليم، و الصدق، و الأمانة، و العدل.
- الموضوعية في الأحكام، و عدم التحيز العنصري أو السياسي أو الديني... الخ
- السمة الطيبة و السلوك المقبول اجتماعياً.
- أن تتوفر فيهم صفات الصبر و الشخصية المحبة.
- المسؤولية الاجتماعية، و مراعاة الضمير في المحصلة النهائية، و هي أفضل البدائل في العديد من المواقف التي يقع فيها موظفو العلاقات العامة.

**ثانياً: أخلاقيات القائم بالاتصال نحو مهنته**

- المحافظة على كرامة المهنة، و الإسهام في رفع شأنها، و الالتزام بقواعدها الأخلاقية.
- القدرة على تحمل الأعباء و المسؤوليات، و تعلم معارفها، و إيجاد مهاراتها.
- الرغبة في الانتماء إلى المهنة و الاعتزاز بها.
- الاعتراف بها، و العمل بها كمهنة تربية و تعليمية و إعلامية و تثقيفية.

<sup>1</sup> وليد خلف الله دياب، أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2014، ص148.

- الاعتراف بوجود المهنة و ارتباط العاملين بها بعضوية جمعيات العلاقات العامة، و حضور اللقاءات و المؤتمرات المهنية، و الإسهام في أعمالها.
  - النقد الذاتي و الموضوعي للمهنة ككل، و إيجاد الحلول و محاسبة النفس حول السلوكيات التي يجب أن يلتزم بها أكثر في ممارسة المهنة.
  - يجب أن يضع القائم بالاتصال في العلاقات العامة نصب عينيه أن العلاقات العامة مهنة حساسة، و بالتالي فإن أي عمل غير سليم من الممكن ان يسيء للمهنة.
  - يجب أن يضع القائم بالاتصال في العلاقات العامة نصب عينيه كذلك أن أي إنجاز يحققه لا يحسب له فقط بل يزيد المهنة وقارا و تعظيما.
- ثالثا: أخلاقيات القائم بالاتصال نحو الإدارة (المؤسسة)**
- إحاطة الإدارة علما بالمعايير المهنية و الفنية المستخدمة من قبل إدارة العلاقات العامة، و كذلك الأعمال الخلاقة، و كافة الإنجازات ذات القيمة.
  - على القائم بالاتصال أن يعي جيدا أن الإدارة أو المؤسسة هي الهيكل التنظيمي لعمله، و بالتالي يحرص أن يقدم كل ما يستطيع القيام به نحو إدارته، لأن نجاح الكل يتوقف عليه نجاح الجزء.
  - على مدير العلاقات العامة الذي يمثل حلقة الوصل بين الإدارة و زملائه بإدارته في العلاقات العامة، يجب أن يوضح لهم سياسات الإدارة و اتجاهاتها، و يسمح لهم بحرية الرأي و المشورة، و تقديم الاقتراحات للإدارة.
  - يجب على القائم بالاتصال احترام التعليمات و اللوائح الصادرة من الإدارة، و تفهمها و تقديرها واضعا نصب عينه أن هذه اللوائح هي في صالحه و ليست عبئا عليه. الأمر الذي يدفعنا للحديث هنا عن الضغوطات المهنية التي يعاني منها القائم بالاتصال (المدرء التنفيذيون مثلا) حيث أشار "هيد هنتر جون وارهم" في هذا الصدد إلى أن المدير غير الكفاء لا يعود بالضرورة للأسباب الفنية أو الذهنية، و لكنها تعود في معظم الأحيان إلى تقلباته العاطفية الدائمة الناتجة عن الضغوط<sup>1</sup>.
  - الولاء التام لمؤسسته، و عدم الغدر أو الخيانة، أو العمل لحساب مؤسسة أخرى مهما كانت الظروف.

<sup>1</sup> روبرت بولتون ، دورثي جروفر بولتون، ترجمة: محمد وحيد المنطاوي، النسق الاجتماعي و نسق الإدارة: تنمية علاقات عمل منتجة، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، 2008، ص 118-119

- يتم تصعيد الخلافات إلى الإدارة إلا بعد بحث الأمر من جميع جوانبه.
- يجب على القائم بالاتصال أن يبذل قصارى جهده في مواجهة الأزمات الطارئة للمؤسسة، و أن يضحى بوقته في سبيل الخروج من مثل هذه المأزق.
- رابعاً: أخلاقيات القائم بالاتصال نحو زملائه:
- في إطار أخوي يجب تقديم كافة المساعدات لأي موظف جديد يلتحق بالعمل، و إحاطته علماً بقواعد و أخلاقية المهنة و نظمها الخاصة.
- يجب أن يسود روح التعاون بين موظفي العلاقات العامة واضعين شعاراً أن إنجاز العمل و إتقانه هو الهدف الأسمى بينهم.
- المعاملة الحسنة و التبادل المنفعي، و احترام كل منهم للآخر، و تقديم يد المساعدة و العون، و التصرف في المواقف بحكمة.
- عند حدوث خلاف أثناء العمل، فإنه يجب عدم رفع أو تصعيد أي خلاف بين العاملين إلى الرؤساء إلا بعد مناقشته بشكل بناء و موضوعي فيما بينهم.
- يجب أن تكون علاقاتهم مبنية على الثقة و الاحترام، و أن يسود التفاهم، و أن يكونوا مثلاً يحتذى بهم، و يطبقون مبادئ و نظم المعايير الأخلاقية بين بعضهم البعض.
- التضامن في الدفاع عن الحقوق الأدبية و المادية في وجه أي اعتداء على حقوق أي منهم، أو حرمانه من التعبير من ممارسة عمله على الوجه الأكمل، أو المساس بكرامته، أو إعاقة نشاطه المهني.
- الامتناع عن التجسس عن الزملاء، و كتابة تقارير عنهم لرؤسائهم.
- أخذ الإجراءات المناسبة ضد كل من يخرق أخلاقية المهنة بغض النظر عن الموقع داخل المؤسسة.

#### خامس: أخلاقيات القائم بالاتصال نحو المجتمع

- مراعاة قيم المجتمع و عاداته و تقاليده.
- الحصول على تأييد الرأي العام، و تشجيعه بخصوص دور العلاقات العامة، و أهميتها في المجتمع.
- الإسهام في المسائل العامة ذات الصلة بالمجتمع، و تقديم العلاقات العامة كوظيفة تحتل مكاناً مرموقاً بين غيرها من الوظائف الأخرى.



- تقديم النصح و العون و المشورة للمجتمع باستخدام وسائل الإعلام.
- الحفاظ على قيم المجتمع و أصالته و أخلاقياته.
- وضع مصلحة خدمة المجتمع فوق كل اعتبار حتى و إن كانت تتعارض مع ما يريد القائم بالاتصال في العلاقات العامة.

و على ضوء ما تقدم لا بد من ذكر حقيقة أنه ليس هناك رجل مثالي في العلاقات العامة يلم بجميع الصفات المذكورة، لكون هذا الرجل كائن إنساني يتأثر بخبرته و بيئته مما يجعل من العسير أن يحوز على كافة السمات التي ذكرت، بل أن هناك رجل العلاقات العامة الناضج الذي تتشكل أخلاقياته و خبراته وفقاً لبعض المستويات و المعايير المحددة.

#### خلاصة الفصل:

و في نهاية هذا الفصل نستنتج أن وظيفة العلاقات العامة تمنح لأي منظمة أو منشأة أو مؤسسة تأشيرة الاستمرار والنجاح ، سواء مع البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية المحيطة ، و قد اكتسبت هذه المكانة مع مرور الزمن من خلال تأثرها بالعديد من العلوم و الفنون و كذا استفادتها من التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، ناهيك عن ضرورة اتسام المكلفين بها بالعديد من الخصائص و المؤهلات التي تسمح لهم بمزاولة هذه الوظيفة بالشكل المطلوب.

## الفصل الثاني: وظائف العلاقات العامة بالمؤسسة العمومية الجزائرية

المبحث الأول: بحوث العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية.	المبحث الثالث: الاتصال العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية.
➤ مفهوم بحوث العلاقات العامة	➤ مفهوم الاتصال و عناصره
➤ أهمية البحث العلمي للعلاقات العامة	➤ أهمية و أهداف الاتصال
➤ أهداف بحوث العلاقات العامة	➤ أهمية وظيفة الاتصال في مجال العلاقات العامة في المؤسسة العمومية
➤ أنواع البحوث العلمية في العلاقات العامة	➤ وسائل الاتصال العلاقات العامة في المؤسسة العمومية
➤ الخطوات الأساسية لإجراء البحوث الميدانية للعلاقات العامة	➤ استراتيجية اتصال العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية
➤ مجالات بحوث العلاقات العامة	➤ خصائص و فعالية الاتصال الجيد في المؤسسة العمومية
➤ معوقات فعالية البحوث في العلاقات العامة	➤ مميزات و مشاكل الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية
المبحث الثاني: تخطيط العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية	المبحث الرابع: تقويم العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية
➤ مفهوم التخطيط	➤ مفهوم التقويم
➤ عوامل نجاح التخطيط في العلاقات العامة	➤ أهمية تقويم برامج العلاقات العامة
➤ مدارس التخطيط	➤ أهداف تقويم برامج العلاقات العامة
➤ المراحل الزمنية التي تسبق التخطيط	➤ مراحل التقويم
➤ أسس و مبادئ التخطيط للعلاقات العامة	➤ مجالات التقويم
➤ مراحل التخطيط للعلاقات العامة	➤ أساليب التقويم
➤ أنواع التخطيط للعلاقات العامة	➤ أدوات التقويم في العلاقات العامة
➤ الخطة الإجرائية لتنظيم العلاقات العامة	➤ استمرارية عملية التقويم
➤ مزايا و فوائد التخطيط	➤ صعوبات تقويم أنشطة العلاقات العامة
➤ صعوبات التخطيط للعلاقات العامة	

**تمهيد:**

إن الضمان الرئيسي لنجاح العلاقات العامة، و المعيار الحقيقي العلمي لها يعتمد على تكامل دورة الاتصال بين المنظمة أو المنشأة أو المؤسسة و جماهيرها المتعددة، فهذا الاتصال يستمر التفاهم الإنساني و يتم التغلب على العقبات و الصعوبات التي قد تعترض عملية التفاهم المتبادلة. و هذا يكون من خلال المكونات الأساسية لعمل العلاقات العامة و وظائفها المتمثلة في البحث، والتخطيط، و الاتصال، و التقويم<sup>1</sup>.

**المبحث الأول: بحوث العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية**

**1. مفهوم بحوث العلاقات العامة:**

تمثل المعلومات مصدرا أساسيا لعمل العلاقات العامة، فهي لا تستطيع أن تعمل في ظل غياب نظام لتوفير المعلومات اللازمة للتخطيط و بناء الاستراتيجيات، فبتوفرها يمكن الوصول إلى حالة المعرفة أو اليقين، و التقليل من حالة عدم التأكد، و تعد البحوث التي تجريها العلاقات العامة الوسيلة الأساسية و المناسبة لجمع المعلومات. فهي تجرى بشكل مستمر و إحدى أبرز الركائز التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها و تأدية وظائفها، و تحقيق أهدافها المحددة و عليه يعرفها "محمد منير حجاب" في مؤلفه "الموسوعة الإعلامية" على أنها تلك الدراسات التي تعتمد على الدراسة الشاملة، و الرصد و التحديد لعلاقات المؤسسة، من أجل بناء الخطط التوجيهية، و وضع برامج مستقبلية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة، و ذلك من خلال دراسة الجماهير المتنوعة، و تحليل الأساليب الاتصالية شكلا و مضمونا، و دراسة الوسائل الاتصالية الداخلية و الخارجية<sup>2</sup>. في حين يرى "محمد بهجت كشك" أن الأبحاث و الدراسات العملية في العلاقات العامة هي "محاولة منظمة للتمهيد لأي نشاط من أنشطة العلاقات العامة و تطويره و قياس نتائجه، لذلك فإن الأبحاث تستهدف الوقوف على كافة المعلومات و البيانات الدقيقة التي تساعد في وضع الخطط و البرامج للعلاقات العامة"<sup>3</sup>. هذا و تركز أبحاث و دراسات العلاقات العامة على اتجاهين رئيسيين:

<sup>1</sup> رافع أحمد أبو زيت الدراغمة، دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة:

دراسة مسحية مقارنة، أطروحة الدكتوراه، كلية الصحافة و الإعلام جامعة لاهاي، هولندا، 2011، ص 70

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الثاني، القاهرة، دار الفجر، 2003، ص 476

<sup>3</sup> محمد بهجت كشك، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، المرجع السابق، ص 170

- 1 -المؤسسة: و تستهدف الأبحاث الخاصة بالمؤسسة إلى وضع تحليل شامل عن المؤسسة و تاريخها و طبيعة عملها، و مشاكلها، و مركزها المالي و الوضع الإداري، و الأنشطة السابقة للعلاقات العامة بها، و الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
  - 2 -الجمهور: و تستهدف الأبحاث الخاصة بالجمهور النوعية للمؤسسة بمعرفة خصائصها و اتجاهاتها و آرائها نحو المؤسسة و أنشطتها كما أنها تستهدف تحليل العوامل المؤثرة في تكوين جمهور نوعي فيها و أساليب الاتصال به و نوع الرسائل الموجهة و كيفية صياغتها، و ما هي وسائل الاتصال المناسبة.
2. أهمية البحث العلمي للعلاقات العامة:

لقد أصبحت ممارسة نشاط العلاقات العامة اليوم تختلف كل الاختلاف عن ممارستها في أوقات ماضية فبعد أن كان الحدس و التخمين طاغيا على العلاقات العامة في الأزمنة القديمة للتعرف على الآراء و الاتجاهات السائدة بين الأفراد و الجماعات. أصبحت هناك اليوم طرق علمية تستعمل لقياس هذه الآراء و تلك الاتجاهات لمعرفة الدوافع و المتغيرات التي تشكلها و لذلك ارتبطت الذاتية و البدهاة الشخصية و الاستخدام الضئيل للأسلوب العلمي بالمرحلة الأولى، بينما شهدت المرحلة الثانية عكس ذلك تماما حيث غلبت الموضوعية و التطبيق الدقيق للمعرفة التجريبية المرتبطة بالنظريات العلمية، على أساليب جمع البيانات من الآراء و الاتجاهات السائدة أو ما يسمى بأساليب البحث العلمي<sup>1</sup>. و باعتبار وظيفة البحوث من الوظائف الأساسية للعلاقات العامة في سبيل نجاح عملها ، يمكن تلخيص أهمية البحث العلمي للعلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية فيما يلي:

- منح الفرصة لجمهور المؤسسة العمومية في إبداء آرائها اتجاه إدارتها بكل حرية ما يترك الانطباع الحسن لديهم و يزيد من احترامهم للقائمين على تسيير هذه المؤسسات.
- مراعاة وجهات نظر الجمهور و أخذها في الاعتبار عند وضع سياسة المؤسسة و اتخاذ قراراتها، و هذا ما توفره وظيفة البحوث التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة.
- تبيان قيمة و منزلة و صورة المؤسسة العمومية لدى القائمين عليها من خلال أعين الجماهير سواء كانت ايجابية أو سلبية.

<sup>1</sup> سلامة فاطمة، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، المرجع السابق، 67.

- المساعدة في الوصول إلى قياس واقعي لاتجاهات الجماهير و العوامل المؤثرة بينها و الكيفية التي يمكن التجاوب مع مقتضيات الصالح العام.
- من خلال الدراسات العلمية التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة يمكن رصد وجهات الاختلاف التي تظهر بين الجماهير و العمل على تجاوزها و السيطرة عليها بطرق و أساليب منطقية و صادقة تخدم إدارة المؤسسة العمومية.

### 3. أهداف بحوث العلاقات العامة

يمكن لوظيفة البحوث للعلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها<sup>1</sup>:

- منع الأزمات و الاضطرابات أي حينما يمكن التنبؤ بالمشكلة مبكرا، يصبح من اليسير وضع الحلول و إيجاد البدائل المناسبة لمنع انفجارها و التحرك لمواجهتها.
- تحديد جماهير المؤسسة من خلال توفر بعض المعلومات الأساسية عن قطاعات الجماهير المؤثرة على أنشطة المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة.
- التعرف على الآراء و الاتجاهات.
- التعرف على الذات أي اعتبارها المرأة التي ترى المؤسسة صورتها كما يراها الجمهور.
- التعرف على المتغيرات الدولية و دراسة أثارها المختلفة على المؤسسة، أي من الواضح أن المتغيرات الدولية أصبح لها تأثير كبير على المؤسسات و المنظمات في الدول المختلفة في ظل ثورة الاتصال و المعرفة و التكنولوجيا.
- إمداد الإدارة بالمعلومات، من أهم الخدمات التي تقدمها العلاقات العامة لرجل الإدارة كالتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية التي تحدث في المجتمع.
- زيادة فاعلية الاتصال الخارجي من خلال دراسة أنماط الاتصال في المجتمع و عاداته السائدة بين الجمهور يساعدان على تحديد خطة أو استراتيجية الاتصال المتبعة.
- الكشف عن الشائعات المتداولة بين الجماهير المختلفة.
- الكشف من مشكلات أو صراعات أو خلافات قائمة أو مؤشرات دالة عليها.

<sup>1</sup> شذا سليم أبو سليم، مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر

العاملين، المرجع السابق، ص 45

## 4. أنواع البحوث العلمية في العلاقات العامة:

هناك تصنيفات عديدة لأنواع بحوث العلاقات العامة أهمها ما يأتي:

## أ- البحوث الاستطلاعية:

تساعد البحوث الاستطلاعية أو الاستكشافية في استكشاف مسالك البحث فتجعل الباحث أكثر تعودا على الظاهرة أو موضوع البحث المقترح دراسته لاحقا بطريقة أكثر تنظيما، في السياق نفسه يقرب الاستطلاع الباحث من الوسط أو الحيز الذي ينوي أن يجري فيه بحثه. كما تسمح الدراسات الاستطلاعية لخبير العلاقات العامة توضيح المفاهيم، و ترتيب الأولويات فيما يخص إجراء الأبحاث مستقبلا. كما يجب أن لا يقلل من أهمية هذا النوع من البحوث مقارنة بالبحوث الأخرى<sup>1</sup>. كما يفيد رجل العلاقات العامة في اكتشاف أفكار جديدة والحصول على قائمة المشاكل التي تحتاج إلى دراسة، مما يساعده على التحرك بكفاءة تجاه أهداف محددة.

## ب- البحوث الوصفية:

تقوم البحوث الوصفية على دراسات وصف الواقع و دراسات التوقع (التنبؤ)، بناء على البيانات و المعلومات التي يحصل عليها الباحث، فقد يصف الباحث أنواع الاتصال في مؤسسة ما، أو يصف العلاقة بين متغيرات محددة كالعلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة و الجودة، و قد يتنبأ الباحث من خلال دراسته للعلاقة بين عدد ساعات العمل و المردودية. كما يقوم الباحث كذلك بتفسير النتائج ثم مقارنتها و فهم العلاقات، أو التعرف على العلاقات بين المتغيرات<sup>2</sup>. حيث أن معظم بحوث العلاقات العامة تندرج تحت قائمة هذه البحوث التي يحتاجها رجل العلاقات العامة، فهناك حاجة مستمرة إلى التعرف على خصائص جماهير أي مؤسسة، و ذلك يسهل عملية توجيه الرسائل إلى الجماهير ومعرفة القيم السائدة بينها. و هذا ما يضمن حياة أطول لهذه المؤسسة في المجتمع التي تنشط فيه.

## ج- البحوث التجريبية: هو ذلك النوع من البحث الذي يستخدم التجربة في اختبار فرض

يقرر علاقة بين عاملين أو متغيرين و ذلك عن طريق الدراسة للمواقف المتقابلة التي ضببطت

<sup>1</sup> لارامي و فالي، ترجمة مجموعة من الأساتذة و تدقيق فضيل دليو، المرجع السابق، ص ص 221- 222

<sup>2</sup> محمود أحمد أبو سمرة و عماد أحمد البرغوتي، منهجية البحث العلمي عند المسلمين، مجلة الجامعة الإسلامية - سلسلة الدراسات الإنسانية-، المجلد 16، العدد 2، 2008، ص451.

فيه كل المتغيرات ما عدا المتغير الذي يهتم الباحث بدراسة تأثيره<sup>1</sup>. و لا يزال انتشار الدراسات التجريبية في العلاقات العامة محدود إلى حد ما مقارنة مع توظيف البحوث الوصفية. رغم القيمة العلمية لهذه البحوث في التأكد من صحة بعض الفروض.

#### د- البحوث التاريخية:

تقوم البحوث التاريخية بتجميع و تحليل البيانات و المعلومات و وضع الأدلة المأخوذة من الوثائق و السجلات مع بعضها بطريقة منطقية، و الاعتماد على هذه الأدلة في تكوين النتائج التي تؤسس حقائق جديدة أو تقدم تعميمات سليمة عن الأحداث الماضية أو الحاضرة أو عن الدوافع و الصفات و الأفكار الإنسانية<sup>2</sup>، في حين تستفيد العلاقات العامة من البحوث التاريخية في فهم تطور العلاقات الاجتماعية، و العوامل التي ساعدت على تدهور هذه العلاقات أو تدهورها في المجتمعات المختلفة. و وضع خططها و استراتيجياتها المستقبلية بناءً على تلك المعطيات.

#### هـ. البحوث المقارنة:

تتيح البحوث المقارنة في العلوم الاجتماعية التعمق و الدقة في الدراسة و التحكم في موضوع البحث و التعمق في جانب من جوانبه، فعلى سبيل المثال يمكن للباحث في مجال العلاقات العامة أن يدرس جانبا واحد من المؤسسة العمومية من خلال مقارنة اتجاهات و آراء الجماهير الداخلية و الخارجية للمؤسسة نحو الإدارة العليا<sup>3</sup>.

#### 5. الخطوات الأساسية لإجراء البحوث الميدانية للعلاقات العامة:

إن عملية البحث في مجال العلاقات العامة لها أهمية كبيرة نظرا لما تقدمه من معلومات تفيد المؤسسة في رسم خططها و ووضع استراتيجياتها من أجل بلوغ الأهداف، و هذا لا يأتي إلا بعمل الدراسات و الأبحاث التي تقوم فيها بتحديد المشكلة أو المشكلات التي ستقوم

1 رحيب يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، سلسلة المنهل في العلوم التربوية، دار دجلة، 2008، ص109

2 عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، سلسلة منهجية البحث 1، دار النمير، دمشق، سوريا، 2004، ص 188

3 ماثيو جيدير، منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في موضوع البحث و رسائل الماجستير و الدكتوراه، ترجمة: مليكة أبيض، بدون دار نشر، بدون سنة، ص103

بدراستها و بحثها ، ثم تقوم باختيار الجمهور و العينات الممثلة له، ثم تقوم بتجميع البيانات الأولية التي يقوم الباحث بملاحظتها و جمعها بنفسه من مصادرها الأصلية عن تحليل البريد الورقي أو الإلكتروني الوارد للمؤسسة، أو عن طريق الاطلاع على ما ينشر في الصحف أو يذاع في الراديو و التلفزيون أو على شبكات الانترنت، الكتب، المطبوعات، سجلات الاجتماعات، التقارير: اليومية و الشهرية و السنوية، الإحصائيات الخاصة و العامة. المقابلات و الخطب و ، الشكاوي و الاقتراحات، و خلط هذه البيانات الأولية مع البيانات الثانوية التي تكون قد جمعت و سجلت من قبل لدى المؤسسة أو لدى جهات خارجية أخرى. ثم القيام بتصنيف البيانات و جدولتها و تبويبها بطريقة تسمح بإمكانية تحليلها بالطرق الإحصائية لتستخلص النتائج، ثم تقوم بكتابة التقرير النهائي متضمنا التوصيات و الاقتراحات التي يرى المختصون أنه من الضروري الأخذ بها لمواجهة المشكلة محل الدراسة و البحث<sup>1</sup>.

## 6. مجالات بحوث العلاقات العامة:

من أهم مجالات بحوث العلاقات العامة نجد<sup>2</sup>:

### 1.6: بحوث تتعلق بقياس الرأي العام: تهدف هذه البحوث إلى معرفة انطباعات الجمهور

الداخلي و الخارجي عن المنظمة تشمل عدة نواحي منها:

أ- **بحوث الصورة الذهنية:** زادت أهمية بحوث الصورة عند معظم المؤسسات التي

أصبحت حريصة على معرفة صورتها السائدة بالنسبة للجماهير ذات الصلة الوثيقة بها في

المجتمعات المختلفة. وقد حدث ذلك في إطار سعيها إلى تكوين صورة طيبة، تحقق لها

التطور، و القدرة على أداء رسالتها على أوسع نطاق ممكن . كما تعمل بحوث الصورة على

تحديد ملامح المؤسسة أو صورتها الذهنية العامة، وذلك عن طريق قياس اتجاهات الجمهور

تجاه المنظمة وكيف يتفهموا برامجها. وما يعجب الجمهور و ما لا يعجبه.

1 عبد المجيد يحي محمد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة و المنظور الإسلامي، مكتبة القرآن للطبع و النشر و التوزيع، 2000، ص20

2 عذراء عيواج، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية: دراسة ميدانية بلدية قسنطينة، رسالة ماجستير قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص 107



- ب- **بحوث الدوافع:** تهدف بحوث الدوافع إلى كشف الأسباب التي تدفع الجمهور لأخذ انطباع جيد أو سيء عن المنظمة. و يتسنى لها ذلك من خلال المقابلات المعمقة على عينة من هذا الجمهور. يتم فيها تحليل العوامل السيكولوجية و العاطفية المؤثرة.
- ج- **بحوث الفعالية:** توظف هذه البحوث لقياس مدى تأثير أنشطة العلاقات العامة على الرأي العام . كما تبحث في التغيرات المتوقعة في أداء الجماهير قبل و بعد القيام بالأنشطة.
- د- **دراسات خاصة بجمهور معين:** يمكن القيام بها لمعرفة اتجاهات جمهور معين من الجمهور العام للمنظمة. فهناك الدراسات المرتبطة بتحديد مدى تقبل العاملين لسياسة المنظمة، وهناك الدراسات الخاصة بالجماهير النوعية الأخرى الموردين، المستهلكين ..إلخ.
- 2.6: بحوث تتعلق بأنشطة العلاقات العامة و المنظمات الأخرى المنافسة:** و هي تشمل كل المعلومات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة ومشاكلها و طموحاتها لمنظمة معينة. و المعلومات الداخلية المرتبطة بأداء أنشطة العلاقات العامة ، كما تمس كل إدارة من إدارات المنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها. و هي أساسية لتوظيفها في مجال التقييم.

#### 7. معوقات فعالية البحوث في العلاقات العامة:

- هناك عدة معوقات تقلل من فعالية البحوث العلاقات العامة نذكر منها<sup>1</sup> :
- عدم إدراك أهمية البحث العلمي لممارسة أنشطة العلاقات العامة، سواء من جانب القيادات الإدارية العليا أو من جانب القائمين على أجهزة العلاقات العامة أو العاملين بها، و هذا بدوره يؤدي إلى عدم الاقتناع بجدوى بحوث العلاقات العامة، و بالتالي عدم توافر الدفع لبذل جهود و تخصيص الأموال لإجرائها.
  - عدم توافر الكوادر الفنية و الإدارية المتخصصة و المدربة في مجال بحوث العلاقات العامة، حيث لا يفيد إدراك أهمية البحث العلمي لممارسة أنشطة العلاقات العامة، و لا يفيد الاقتناع بجدوى بحوث العلاقات العامة إذا لم تتوافر مثل هذه الكوادر.
  - عدم وجود نظام معلومات فعال تعتمد عليه بحوث العلاقات العامة، حيث تقوم هذه البحوث بصفة أساسية على مدى توافر درجة دقة المعلومات التي يتيحها مثل هذا النظام.

<sup>1</sup> فطوم بلقبي، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية الخدمائية: دراسة

ميدانية بلدية المسيلة أنموذجاً، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر،

- عدم وجود مخصصات مالية كافية لممارسة نشاط بحوث العلاقات العامة، حيث لم يعد مقبولا و لا معقولا وضع مخصصات أنشطة العلاقات العامة خاصة البحوث في مؤخره الأولويات ضمن ميزانية المؤسسة، مما أدى إلى اقتصار مجالاتها على مجرد التشريعات و التسهيلات الخاصة بالقيادات الإدارية.
- عدم الوعي للدور المعاصر لوظيفة العلاقات العامة إزاء التحديات الإدارية الجديدة، مثل إدارة الوقت و إدارة الأزمات و إدارة الصراع، و إدارة الجودة الشاملة، فمثل هذه التحديات تدعو القائمين على العلاقات العامة و الممارسين لها إلى ضرورة استيعابها في تصميم و إجراء البحوث اللازمة للتعامل معها على نحو يمكنها من الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية في المؤسسة و العاملين فيها و المتعاملين معها، بل و تحقيق الصالح العام للمجتمع بأسره.
- عدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة لنشاط بحوث العلاقات العامة : قسم- إدارة- مكتب - وحدة داخل المؤسسة، حتى يمكن تحقيق التنسيق المطلوب بين الجهود المبذولة للممارسة هذا النشاط على نحو فعال.
- وعموما يمكن القول أن وظيفة البحوث للعلاقات العامة يمكن أن تخدم المؤسسات العمومية الجزائرية في كثير من القضايا من خلال تدعيمها بمختلف البيانات و المعلومات و الإحصائيات و الحقائق التي تساعد في القيام بدورها على أكمل وجه و المحافظة على سمعة المؤسسة.

## المبحث الثاني: تخطيط العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية

### 1. مفهوم التخطيط:

قال الله تعالى (قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون) ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمت لهن إلا قليلا مما تحصنون ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس و فيه يعصرون<sup>1</sup>، من خلال هذه الآيات الكريمة ندرك تماما مدى أهمية التخطيط باعتباره عملية ضرورية و أساسية في جميع مرافق الحياة و في جميع المجالات سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو المجتمعات لأنه

<sup>1</sup> سورة يوسف الآية 47-49

المدخل الوحيد للتعامل مع متغيرات المستقبل بواقعية و بطريقة علمية<sup>1</sup>. و يرجع التخطيط للعلاقات العامة بمفهومه الحديث إلى عام 1937 في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي هذا العام حدثت تغييرات اجتماعية واسعة النطاق و عم الإضراب معظم المرافق الصناعية مما اضطرت العديد من المؤسسات إلى استحداث إدارات و أقسام للعلاقات العامة و كان الغرض من وجودها إحداث التوازن بينها و بين العاملين من خلال تخطيط محكم للخروج من هذا الموقف<sup>2</sup>. و في العلاقات العامة يجب أن تكون هناك خطط واضحة و سليمة لتحقيق أهداف واضحة و محددة يستخدم فيها وسائل و موارد و أساليب معينة. و عليه لا يمكن اعتبار العلاقات العامة نشاط طوارئ أو وقتي يبدأ فقط حين تقع المؤسسة في أزمة مع جماهيرها المختلفة، و ينتهي بانتهاء هذه الأزمة، حيث أصبح هذا الأخير بمثابة الجسر المؤدي إلى تحقيق التنمية الشاملة في كل الدول و خاصة النامية منها. و نظرا لأهمية التخطيط باعتباره يمثل أحد الجوانب الإدارية المهمة قدمت له عدة تعاريف<sup>3</sup> فمنها ما اعتبره نشاط تقر فيه الإدارة ماذا تريد أن تعمل؟ و ماذا يجب عمله؟ و أين؟ و متى؟ و كيف؟ و بواسطة من؟ و ما هي المواد المطلوبة لأداء العمل؟ أي أنه نشاط يصنع الإطار الشامل و التفصيلي للأهداف و الخطوات و المراحل و العناصر اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. في حين من يرى بأنه ذلك النشاط العقلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة. و البعض ربط عملية التخطيط بتحديد الأهداف و وضع السياسات و وضع طرق العمل و إجراءات التنفيذ و إعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة و على مستوى المشروع ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك و بما يحقق الأهداف الموضوعية. و التخطيط في المؤسسة هو عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل و تنظيم منظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات و قياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات و ذلك من خلال رجع الصدى منتظم منظم. هذا و أعطى "حمدي عبد الحارس البخشوانجي" نظرة أخرى للتخطيط حيث أنه «لا يستهدف فقط تحقيق ما يجب أن يكون، و إنما يرمي إلى الوصول إلى أقصى ما يمكن أن يكون»<sup>4</sup>. و بذلك يكون

<sup>1</sup> محمد عثمان غنيم، التخطيط أسس و مبادئ عامة، ط2، دار صفاء، الأردن، 2001، ص 24

<sup>2</sup> علي كنعان، العلاقات العامة في الصحافة و الإعلام، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص 39

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص 41-42

<sup>4</sup> حمدي عبد الحارس البخشوانجي، العلاقات العامة في مهنة الخدمة الاجتماعية، المرجع السابق، ص 165.

التخطيط أسلوب و منهج و وسيلة لإحداث تغييرات مقصودة، و لتحقيق أهداف معينة، و ذلك بتعبئة جميع الموارد و الطاقات البشرية و المادية و التنظيمية لتحقيق أهداف مرغوب فيها و متفق عليها بأقل تكلفة ممكنة و بأدنى جهد و في أقصر وقت مستطاع. وعرفه "ميلفين ويبر" من جهته بأنه : « عملية اتخاذ قرارات منطقية عن أهداف المستقبل ووسائل تحقيق هذه الأهداف، و التي تعتمد على وضوح و رسم الإجراءات و القيم المتضمنة للطرق البديلة للعمل، و تباعاً تتضمن توضيح التقدم و الاختيار بين نظم العمل»<sup>1</sup>.

و بالتالي يمكن القول على أن عملية التخطيط تعتبر من بين أهم العمليات التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة نظراً لقدرتها على وضع حد للتأرجح و التردد في اتخاذ القرارات حول تحقيق الأهداف، مع التأكيد الدائم و المستمر على ضرورة ملائمة متطلبات عمليات التخطيط بالإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق أكبر نسبة نجاح ممكنة.

## 2. عوامل نجاح التخطيط في العلاقات العامة:

لنجاح عملية التخطيط في العلاقات العامة يستوجب على القائمين عليها التقيد بمجموعة من المتطلبات أهمها:

- أن يستهدف في الدرجة الأولى تقديم المؤسسة و نشاطها و سياستها إلى الجماهير.
- أن يقسم الأعمال إلى مراحل ترتب حسب أهميتها و يكون لكل مرحلة وقت محدد.
- أن يكون معلوما من البداية فئات الجمهور التي ستوجه إليهم الخطة.
- عدم تركيز الاهتمام إلا على الأنشطة الروتينية اليومية.
- التحديد الدقيق لكافة الموارد و الإمكانيات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- الدعم المادي من ميزانية معتبرة و قوة بشرية مدربة ذات خبرة،
- و كذا الدعم الإداري من خلال الموافقة على كل تصورات و مشروعات رجال العلاقات العامة و تأييد خطواتهم إلى جانب الاستعدادات الذهنية للوصول إلى المقاصد و الأهداف.
- التحديد الدقيق لأهداف العلاقات العامة و مداها (طويلة-متوسطة-قصيرة) و التي ترتبط أصلاً بأهداف المؤسسة ذاتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح ليري، مدخل إلى العلاقات العامة، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، 2005، ص145 .

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، إدارة العلاقات العامة، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص33

### 3. مدارس التخطيط:

توجد هناك ثلاث مدارس تناولت موضوع التخطيط، حيث يختلف هذا الأخير من مدرسة إلى أخرى من عدة نواحي، وعليه سوف نعرض أهم هذه المدارس:

#### أ. المدرسة الإلهامية:

و ترى هذه المدرسة على أن التخطيط يستخدم عادة وفق متطلبات موقف ما و عدم اهتمامها بالرؤية للمدى البعيد، و عادة ما يقوم بهذه العملية شخص معين تكون له رؤية منظمة حول الموقف، و غالباً ما يكون متمثل في شخص المسؤول، إذ يعتمد في الأساس على خبرته الخاصة و الظروف المحيطة به، هذا و دون إغفاله للظروف و الخبرات السابقة لمختلف المواقف سواء كانت الناجحة أو الفاشلة منها من أجل حوصلة كل جوانب و زوايا الموقف. و عموماً نجد هذه المدرسة منتشرة كثيراً في البلدان النامية و التي مازالت عمليات التخطيط حكر على المراكز القيادية فيها.

#### ب. المدرسة الكلاسيكية:

و تختلف هذه المدرسة في نظرتها إلى التخطيط عن سابقتها، باعتبارها تقوم على وضع خطط جيدة مدروسة بعناية، كما تهتم بكل من المدى القريب و المتوسط و البعيد مع الحرص على تواجد مجموعة من البيانات و المعلومات و الخصائص و غيرها حول مختلف عناصر التخطيط و الجمهور و الرسالة و الوسيلة و الهدف و النتيجة. حيث تركز هذه المدرسة على خمسة ركائز أساسية و هي:

➤ دراسة و تقدير أبعاد المشاكل.

➤ تحديد جدول الأولويات.

➤ تحديد المسؤوليات.

➤ عدم تبديد الجهود و ترشيد النفقات.

#### ج. المدرسة المتوازنة:

إن هذا النوع من المدارس لا يقصي تماماً التخطيط المسبق مع الاستفادة من بعض المواهب و الاجتهادات الفردية من خلال إتاحة إمكانية المشاركة في عمليات التخطيط، و خاصة عند مواجهة مواقف جديدة و غير متوقعة و التي لا تقبل التجاهل و التغاضي عنها. و عليه تصبح ضرورة إقحام هذه المواهب حتمية لا مفر منها.

#### 4. المراحل الزمنية التي تسبق التخطيط:

إن نجاح العلاقات العامة رهن بوضع منهج لتخطيط واضح المعالم ومتين الأسس، إذ يجب أن يشمل عدة مراحل و لعل من أهمها تحديد مجموعة الأهداف المراد تحقيقها، بالإضافة إلى البحوث التي تلي هذه الأهداف سواء كانت بأساليب تقليدية كاستقصاءات الرأي العام و الاتصالات الشخصية و لجان الخبرة و اللجان الاستشارية و لجان التحكيم، دون أن ننسى بريد المؤسسة للاطلاع على آراء بعض المتصلين بها سلباً أو إيجاباً، و أخيراً الاطلاع على ما يكتب في الصحف و مختلف ما ينشر و يذاع في وسائل الإعلام المختلفة. و من الأسئلة التي الواجب الوصول إلى بيانات وافية عنها الأسئلة الآتية:

➤ ماذا يعرف الجمهور عن المؤسسة؟

➤ هل يرى الجمهور أهمية لإنتاج المؤسسة أو لخدماتها المقدمة؟

➤ هل يتفق الجمهور مع الطرق والأساليب المستخدمة في المؤسسة؟

➤ هل يرى الجمهور أن المؤسسة تقوم بتأدية واجبها كاملاً؟

➤ كيف يرى الجمهور طريقة معاملة المؤسسة لهم؟

➤ هل الجمهور راض عن تصرفات وسلوك العاملين بالمؤسسة؟

أو بأساليب جديدة جاءت نتيجة للتطور الحاصل في مجال التطبيق الإحصائي في ميدان العلوم الاجتماعية، حيث أصبحت هذه الأخيرة أكثر تطوراً خاصة في مجال استفتاء الرأي العام و تطورها من ناحية الشكل و المضمون ، و كما أصبح يحقق نتائج ايجابية في بحوث العلوم الاجتماعية. و أن لا يمكن للعلاقات العامة إغفال أو التخلي عن الأساليب التقليدية لما توفره من معلومات و بيانات و إحصاءات قد توظف في إعداد التقرير النهائي. و حتى يكون التخطيط واضحاً مستكماً جميع الشروط الكفيلة بنجاحه، اتفق خبراء العلاقات العامة حديثاً على أنه يجب أن يسبق التخطيط المراحل التطبيقية التالية<sup>1</sup> :

#### أ. وضع الخطة الإستراتيجية للعمل:

كان يستخدم مصطلح الإستراتيجية كثيراً في مجال الحروب، حيث كانت تعرف على أنها العلم و الفن الخاصان بالقيادة العسكرية اللذان يتوسل بهما لمجابهة العدو في معركة و في ظروف مواتية، إلا أنه و مع مطلع القرن العشرين أصبح هذا المصطلح مستعمل في جميع

<sup>1</sup> حسن الحسن، التفاوض و العلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 1993، ص 196.

العلوم و الفنون و الصناعات، و أضحت تستعمل في كل مشروع يتعلق بالوصول إلى أهداف معينة أي هي الوسائل التي تعتمد على التقدير و التنسيق السليمين للهدف و الوسائل المتاحة. كما أن لكل مشكلة استراتيجية خاصة بها تختلف باختلاف الأهداف و الموضوع، و لا يمكن أن تستعمل خطة استراتيجية لموضوعين متناقضين، و هناك مجموعة من الاستراتيجيات نذكر منها: استراتيجية التوقيت، استراتيجية الصبر، استراتيجية الانسحاب في الوقت المناسب.. الخ. و بكلمة مختصرة فإن الإستراتيجية السليمة هي الصلة الضرورية بين تحديد المقاصد و الأهداف و إجراء البحوث و الإمكانيات المتاحة و الشروع في العمل لتحقيق النتيجة المرجوة و المتمثلة في المقام الأول في نجاح نشط و عمل العلاقات العامة.

#### ب. ترتيب و اختيار المواضيع:

يعتبر من أهم النقاط التي يجب أن تمر به أية عملية تخطيط لبرنامج أو نشاط أو عملية ما، إذ تستهدف هذه المواضيع بالدرجة الأولى رغبات الفرد و ميولاته بغية الوصول إلى درجة التأثير التي يرغب صاحب المشروع إلى الوصول إليها، كما أنه يوجد هناك إضافة إلى ما سبق ذكره موضوعات تخص أو تتعلق بجماعات فردية، و أخرى تتعلق بالوحدات الاجتماعية كالأ أسرة مثلاً، و أخيراً موضوعات تخص الجمهور العام بأسره. و هنا تتضح جلياً مدى ضرورة التركيز في اختيار أحد هذه المواضيع بما يتناسب مع المشروع المراد انجازه، و إذا اقتضى الأمر التعامل مع أكثر من جمهور واحد يصبح لزاماً استخدام أكثر من موضوع.

#### ج. جهاز العلاقات العامة و تنظيم سير عمله:

قد يبدووا للعامة أن عملية إفهام الناس لفكرة معينة أو تعريفهم بمنشأة أو بفرد شيء في متناول الجميع، إلا أن هذا المنظور خاطئ لأنه تعتبر هذه العملية من أصعب المهام التي يقوم بها أي فرد أو مؤسسة أو جمعية كانت، و هنا يتطلب الأمر إلى ما يعرف بأهل الاختصاص في ذلك، و يعتبر جهاز العلاقات العامة الأجدر بها حيث توكل مثل هذه المهام لما له من دراية و خبرة ميدانية لهذا الموضوع، كما أنه يتطلب من هذا الأخير نوع من التنظيم السليم. إذ أنه من الضروري أن تتلاءم كل خطة بتحقيق الهدف و الموارد اللازمة لبلوغه، فالعلاقات العامة ميدانها الرأي العام داخلياً كان أم خارجياً، لأن الرأي العام هو التربة التي ينبغي للفكرة أو القضية أن تحيا فيها أو تؤثر عليها. و عليه يصبح جهاز العلاقات العامة من الأجهزة الضرورية في إنجاح أي خطة لتحقيق مشروع ما.

## 5. أسس و مبادئ التخطيط للعلاقات العامة:

- يتضمن التخطيط عددا من المبادئ التي لا بد من توافرها لنجاحه، أين وضع "كريس فولد" تسعة مبادئ ينبغي مراعاتها عند التخطيط لأنشطة العلاقات العامة و برامجها وهي<sup>1</sup>:
- **تحديد الهدف بوضوح و المحافظة عليه:** إن تحديد الهدف بوضوح يوفر لقائمين على وضع الخطط و الاستراتيجيات الكثير من الجهد و الوقت.
  - **المحافظة على المعنويات العالية:** المعنويات المرتفعة تساعد رجل العلاقات العامة على تحقيق هدفه و إيصال رسالته لجمهوره، و تخلق الثقة لدى الجماهير تجاهه، و لكي يتحقق ذلك يجب أن يكون واثقا بنفسه و برسالته.
  - **الدفاع أو المبادأة:** ليس المطلوب من رجل العلاقات العامة أن يكون مهاجما في موقفه، و لكن يجب عليه أن يكون مستعدا للدفاع في أية لحظة، و هذا لا يتأتى إلا عن طريق معرفة قدراته و موقفه و قدرات الطرف الآخر و موقفه أيضا، حتى يسهل توقع الاحتمالات و النتائج المترتبة عليه.
  - **مبدأ الأمان:** إن توافر عنصر الأمان لدى رجل العلاقات العامة يجعله ثابتا، حافظا لتوازنه، و لا يتوافر هذا إلا عن طريق إعداد المرء و استعداده لكل المواقف و الاحتمالات.
  - **مبدأ المفاجأة:** لا بد لرجل العلاقات العامة في تعامله مع جمهوره أن يدخل عنصر المفاجأة حتى يحدث التشويق لدى جمهوره و يقضي على الملل و الروتين، و المفاجأة تعني الإتيان بكل ما هو جديد، أو غير معتاد، أو غير متوقع كما تعني التنويع في الموضوعات و التكتيكات و الوسائل.
  - **مبدأ الاقتصاد في المال و الجهد:** على رجل العلاقات العامة أن يضع جهده و وقته في محلها فلا يعطي وقتا و جهدا أكبر لموضوع يحتاج إلى وقت و جهد أقل، و العكس لا يعطي وقتا و جهدا أقل لموضوع يحتاج إلى وقت و جهد أكبر.
  - **مبدأ المرونة:** على رجل العلاقات العامة ألا يكون متصلبا في مختلف تعاملاته، بل يكن مرنا قادرا على تغيير الوسائل و الأساليب التي يتعامل بها، كلما تطلب الأمر ذلك.
  - **مبدأ التركيز:** إنه من الأهمية أن يستغل رجل العلاقات العامة كل وقته و جهده و ما يتاح له لتحقيق هدفه دون إهمال أو تكاسل.

<sup>1</sup> يحي محمد عبد المجيد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة و المنهج الإسلامي، المرجع السابق، ص 87



- مبدأ التعاون: يعتبر رجل العلاقات العامة فردا من أفراد المجتمع له مسؤوليات لا بد أن تتكامل مع مسؤوليات الآخرين.
- و بالإضافة إلى هذه المبادئ يرى الباحث "ياسين المسيلي" أن الخطة يجب أن تتسم ب<sup>1</sup>:
- 1 أن تكون واضحة محددة و دقيقة الألفاظ و الأرقام و التواريخ حتى لا يحدث لبس أو سوء تفسير لها.
  - 2 أن تكون مفهومة لدى الجميع و بنفس المعنى.
  - 3 أن تقسم الخطة إلى مراحل ترتب حسب أهميتها.
  - 4 أن يكون توقيت محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة مع مراعاة عنصر التنسيق بين الخطوات القصيرة و البعيدة المدى.
  - 5 أن تحدد الجماهير المستهدفة و أن تكون خصائصها الأساسية معروفة.
  - 6 لا بد من وجود خطوات للمراجعة و المتابعة، بحيث يجري تقييم الخطة لكل مرحلة بعد اتمامها حتى تبدأ المرحلة التي تليها على أساس سليم.
  - 7 التنبيه للعوامل المعوقة و التي تحد من حرية الاختيار من البدائل المتاحة و التي يجب علاجها قبل وضع الخطة أو التي يجب التعايش معها عندما لا يمكن علاجها أو التخفيف منها و وضع الاحتياطات الواجبة لها.

#### 6. مراحل التخطيط للعلاقات العامة:

ما يتم ملاحظته في مراحل عملية التخطيط لبرامج العلاقات العامة أنه هناك مجموعة من المراحل و الخطوات المتسلسلة و المترابطة الواجب إتباعها و هي على النحو التالي <sup>2</sup> :

أ. مرحلة تحديد الأهداف:

قد يتفق الجميع على أن أول خطوة في عملية التخطيط تتمثل في تحديد الأهداف، و باعتبار إدارات العلاقات العامة أحد الأجهزة التي تهتم بعمليات التخطيط في منشآتها، تكون بذلك مجبرة على تحديد مجموعة من الأهداف من أجل تحقيق أفضل مما هو كائن. كما يمكن

<sup>1</sup> ياسين مسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة،

المرجع السابق، ص 193

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحد رشوان، العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع ، ط4، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 200.

تقسيم الأهداف إلى نوعين و هما الأهداف الأولية و الأهداف الثانوية، فأما بخصوص النوع الأول فيتمثل أساساً في رفع الكفاية الإنتاجية من السلع مع مراعاة متغيرات الجودة و النوع أو تحسين نوعية الخدمات المقدمة، مع الحرص الشديد على المحافظة على الروح المعنوية و الشعور بالرضا التام لدى الأفراد، و أما فيما يتعلق بالأهداف الثانوية و التي هي أقل درجة مقارنة بالنوع الأول و المتمثلة في كل أوجه النشاط المؤثرة على الفرد، كالعامل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى الحرص على التحديد العادل للأجور مقابل ما يبذل من جهد و طاقة. كما تصنف كذلك الأهداف وفق للأجل المحددة حيث يراعى في هذا عامل الزمن أي الوقت الذي يمكن أن يستغرقه هذا الهدف في سبيل تحقيقه على أرضية الواقع، و يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة المدى و التي يمكن تحقيقها في الوقت الراهن و التي تسمى كذلك بالأهداف المباشرة أو العاجلة أو القريبة، و كمثال على ذلك الإقدام السريع على تنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بتدريب العمال على الأعمال الجديدة أو طرق تشغيل مختلف الآلات المستحدثة داخل المنشآت. و أما عن الأهداف متوسطة المدى تأتي بين كل من الأهداف بعيدة المدى و قصيرة المدى، حيث تمتاز بطابع التنفيذ و التطبيق و منها مثلاً إحداث بعض التعديلات و اللمسات على الآلات من أجل تطوير عملية الإنتاج بما يتناسب و متطلبات السوق و المنافسة الشديدة. و أخيراً هناك ما يعرف بالأهداف بعيدة المدى و يتم وضعها في إطار تطوير المنشأة أيًا كان نوعها في المستقبل من كل النواحي سواء من حيث زيادة كميات الإنتاج مع الاحتفاظ بالجودة، زيادة توسع سوق التسويق من خلال ربط مختلف العلاقات و التي تقوم أساساً على مبدأ الاحترام و الثقة المتبادلة مما يضمن لها أطول عمر ممكن، كسب ثقة كل المتعاملين من المساهمين و العمال و المستهلكين و غيرها من الأهداف التي قد تحتاج لوقت طويل نسبياً. و لعل أهم ما يجب أن يميز هذه الأهداف أن تكون واقعية أي قابلة للتحقيق على أرضية الواقع مع العمل على أن تكون محددة و صريحة مما لا يدع أي مجالاً لأي غموض أو لبس في الفهم و التفسير، مع الحرص الدائم على أن تتناسب هذه الأهداف مع جميع اتجاهات الجمهور، و الابتعاد قدر الإمكان على كل ما قد يحدث تضارباً بين مختلف مصالح الجماهير الواسعة، في حين يجب الأخذ في الاعتبار في وضع الأهداف عوامل الوقت و الجهد و المال اللازم لتحقيقها. و بما يتناسب مع الإمكانيات المادية و البشرية.

و في الأخير يجب أن نشير إلى أنه هناك إمكانية تعديل بعض الأهداف أو تجاوزها و ذلك حسب مستجدات الموقف الراهن.

#### ب. تحديد الجماهير:

إن الهدف من تحديد الجمهور هو الوصول إلى قطاعات المجتمع التي لها علاقة بأهداف الاتصال و يكون هذا التحديد سهلا إذا كانت الجماهير مميزة و محصورة في قوائم لدى المنظمات كجمهور العمال مثلا، و عملية التحديد هذه توفر الكثير من الجهد و النفقات لأنها تركز على الهدف مباشرة فلا تتفرق الجهود حوله دون أن تصيبه. و ما يتفق كتاب العلاقات العامة عليه وجود نوعين من الجماهير الداخلية و الخارجية<sup>1</sup> و الذي ستطرق إليه بشيء من التفصيل في الفصل الموالي.

#### ج. تحديد الوسائل و الإمكانيات المتاحة:

إن إدارة العلاقات العامة قد تحتاج لتنفيذ برامجها إلى موارد مالية و بشرية و فنية، فرجل العلاقات العامة لا يستطيع أن يحدد احتياجاته ما لم يكن لديه تصور تقريبي لحجم الأنشطة التي ستنفذ و من هنا يتضح أن تخطيط أنشطة العلاقات العامة يسير جنبا إلى جنب مع تحديد الميزانية، مع مراعاة الظروف و المواقف الطارئة ما يحتم على إدارات العلاقات العامة التصرف مما يستدعي دائما تخصيص اعتمادات مالية لمواجهةها هذا من جهة<sup>2</sup>، و على ضوء الأهداف و الإمكانيات المالية المتوفرة تحدد العناصر البشرية و الإمكانيات الفنية اللازمة لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة من جهة أخرى<sup>3</sup>.

#### د. مرحلة جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات من بين أهم مراحل عمليات التخطيط ، و يرجع أهل الاختصاص في هذا المجال أن المدخل العلمي في التخطيط للعلاقات العامة يبدأ في الأساس من نقطة جمع المعلومات و القيام بالتحليل. و في العموم تقوم هذه المرحلة على جمع كل المعلومات و الإحصاءات و البيانات الكافية عن المشاكل المتصلة بالعلاقات العامة و أبعادها الحقيقية، و كذلك اتجاهات الجماهير و آرائهم و التي تختلف و تتبدل من جيل لآخر، و من وقت لآخر بسبب مختلف الأحداث السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، كما أن هناك

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية مصر 2014، ص 203

<sup>2</sup> علي كنعان، المرجع السابق، ص ص 52-53

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص 206

مجموعة أخرى من العوامل المؤثرة نذكر منها ارتفاع نسبة الوعي و كذا بعض المتغيرات المهمة من السن و الجنس و الجنسية و موقع السكن و غيرها. و قد يعتمد في الحصول على هذه المعلومات و البيانات و الإحصاءات على مجموعة من الوسائل نذكر منها: النشرات الحكومية، و التجارية، و الزراعية، و الصناعية، و الجرائد، و المجلات، و المكتبات و غيرها من المراجع التي قد يرجع إليها للاستفادة منها، ضف إلى ذلك الاستماع لمختلف آراء و شهادات الأفراد التي تجمعهم علاقة سواء من قريب أو بعيد بالمنشأة. و عليه وجب الاهتمام أكثر بهذه المرحلة نظرًا لما تقدمه من مادة علمية و التي قد تفيد كثيرًا في عمل القائم على عمليات التخطيط للعلاقات العامة من معلومات متعلقة بمتغيرات البيئة و الدراسة الوافية حول خصائص و مميزات الجمهور المستهدف مع إمكانية اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة من بين الوسائل المتاحة.

#### هـ . مرحلة وضع الخطة:

و بعد تحديد مجموعة الأهداف و تحديد الجماهير و الأدوات و الإمكانيات المتاحة و جمع مختلف البيانات و المعلومات و الحقائق، تأتي مرحلة وضع الخطة في عملية التخطيط لتحقيق ما تم تسطيره من قبل أجهزة العلاقات العامة مسبقًا، و بهذا يمكن القول على أن الخطة في تعريفها البسيط هي سياسة عمل أي إدارة أو جهاز، و باعتبار أن العلاقات العامة أحد هذه الأجهزة فإن في وضعها لخطتها تهتم بجملة البرامج المختلفة التي تساهم مجتمعة في بلوغ هذه الأهداف، مع التبيان المفصل لخطوات العمل و أنسب الأساليب و الوسائل المعتمدة في تحقيق أهداف العلاقات العامة، مع احترام الوقت و التقيد بالمدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة.

#### و . مرحلة تنفيذ الخطة:

و تعتبر هذه المرحلة أي تنفيذ الخطة كتأمين لمجموعة المراحل التي تم ذكرها في السابق، حيث يتم تنفيذ الخطة التي تم الاتفاق عليها و الالتزام بتنفيذ كل ما تحويه الخطة من برامج و عناصر و تدابير و غيرها من النقاط التي تم وضعها لتحقيق مجمل الأهداف المسطرة، و في هذا التوقيت بالذات تصبح هناك نوع من الإلزامية ، بحيث تكون ملزمة لجميع المستويات و الوحدات الإدارية الموجودة على مستوى الهياكل التنظيمية للمنظمات، و هذا الإلزام يجعل كل عمل أو قرار مخالف للخطة أو متعارض معها غير مشروع<sup>1</sup>، إذ أنه كلما

<sup>1</sup> محمد بهجت كشك، المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 197

ابتعدت الخطة عن الالتزام و التقيد أنعكس ذلك عنها سلباً من خلال التراخي و الإهمال و غياب الجدية و قلة التركيز . كما يجب الحرص كذلك على أن يكون تنفيذ الخطة مدروس من كل النواحي لاسيما في توزيعها عبر مختلف الأجهزة و الأقسام و الإدارات المختلفة و المسؤولة عن عمليات التنفيذ لخطة العلاقات العامة. و يجب الإشارة هنا إل أنه في هذه المرحلة تتم عملية الاتصال من خلال تبادل و نقل المعلومات، و بالتالي إمكانية التأثير في الجماهير و إقناعهم بفكرة معينة أو تصحيح أفكار خاطئة أو توضيح وجهة نظر المنشأة لهم و غيرها من الأمور وفق مجموعة من الوسائل الاتصالية كالكتابة أو النغم أو الرمز أو الصورة أو الجمع بين كل هذه الوسائل.

### ز. مرحلة الرقابة و التقويم:

و كأخر مرحلة في عمليات التخطيط تأتي مرحلة الرقابة و التقويم، حيث أنه لا يكفي تحديد الأهداف و القيام بتنفيذها وفق خطة موضوعة بل تتجاوز ذلك فيما تقوم به أجهزة العلاقات العامة من عملية مراقبة و تقييم لهذه الأنشطة، و عليه تصبح عملية مواكبة سير الخطة من حيث التنفيذ و معدلات الأداء خلال مرحلة التنفيذ و احترام الوقت المحدد لإنجاز الخطة و التأكد من التكاليف المادية التي رصدت إن كانت كافية كما حدد مسبقا و الكشف عن مواطن الضعف و جوانب القصور التي مست الخطة في تنفيذ مختلف الأنشطة و البرامج من خلال متابعة و مراقبة سير الإجراءات من البداية حتى النهاية جذ ضرورة لما قد يحدث من انحراف عن حدود الخطة المدروسة و تحديد المسؤول الأول عن هذا الانحراف و التدخل إما من أجل تعديلها أو الالتجاء إلى الخطة البديلة من جهة <sup>1</sup>، و من جهة أخرى تساعد هذه المرحلة في تقييم ما تم التوصل إليه من نتائج، و مدى نجاح و فعالية مختلف الوسائل الإعلامية التي تم استخدامها في التأثير على نفوس و تصرفات الجماهير الواسعة.

و في الأخير تعتبر هذه المراحل النقاط الأساسية التي على كل قائم بعمليات التخطيط التقيد بها سواء كان ذلك على مستوى أجهزة العلاقات العامة أو غيرها من الأجهزة و الإدارات من أجل تحقيق أهداف المنشأة، و بالتالي ضمان استمراريتها لأطول وقت ممكن مع الاحتفاظ الدائم بثقة و تأييد وود جماهيرها.

<sup>1</sup> سميرة كامل محمد، التخطيط من أجل التنمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1996، ص ص 90-91

## 7. أنواع التخطيط للعلاقات العامة:

ما يمكن الإشارة إليه إلى أن التخطيط ينقسم إلى عدة أنواع و ذلك بناءً على مجموعة من الأسس، و التي يمكن أن تشمل ما يلي :

### أ. التخطيط من حيث الزمن:

قد ينقسم التخطيط حسب الزمن إلى ثلاثة أنواع و هي:

- تخطيط قصير المدى: و هو الذي يمتد من بضعة شهور إلى سنة على أكثر تقدير.
- تخطيط متوسط المدى: و هو الذي يمتد من سنة إلى خمسة سنوات على الأكثر.
- تخطيط بعيد المدى: و هو الذي يمتد إلى أكثر من خمسة سنوات.

كما يجب الإشارة هنا إلى أن عملية الاختيار بين أحد من هذه الأنواع متوقف و بالدرجة

الأولى للأهداف الموضوعية و المخطط لها مع الأخذ في الاعتبار كل الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة، بالإضافة إلى مواكبة كل المستجدات من مشاكل أو معطيات جديدة و التي قد تؤثر على الخطة المدروسة سلفاً، و هذا ما يؤكد كل من " كوينغ" و "جوفر" على أن «التحليل الدقيق، هو الذي يسمح لها بإعداد البرامج و تخصيص الميزانيات الملائمة. و في حالة ما إذا ظهرت فوارق بينها و بين المسار المحدد سلفاً، فإنه ينبغي إدراج عمليات تصحيحية. علماً أن هذه العمليات لا يكون هدفها تغيير محتوى الإستراتيجية التي أعدت في أعلى الهرم...»<sup>1</sup> . حيث تقدم معظم المنشآت باختلاف أنواع نشاطها و حجمها على الإقبال على الخطط قصيرة المدى و ذلك نظراً لتعثر جل الخطط على المدى البعيد لما تعثره من مشكلات أو تغيرات، و بالتالي ضرورة التدخل من أجل التعديل في الخطة. و عليه يصبح الاعتماد على الخطط بعيدة المدى عندما تتوفر مجموعة من الشروط و التي من أهمها: وجود خطة متكاملة و مستقرة، الاستقرار الاجتماعي أو الدولي، ضمان توفر كل الإمكانيات سواء المادية أو البشرية. في حين ينصح أهل الاختصاص إلى إمكانية تقسيم خطط بعيدة المدى إلى خطط قصيرة المدى، و بالتالي مواكبة كل المستجدات الحاصلة. هذا و لا ننسى أهمية خطط قصيرة و متوسطة المدى من حيث إمكانية التحكم و متابعة كل ما يحدث من تغيرات بشكل منظم و مستقر مما يجعل معظم المنشآت مرغمة و ملزمة على إتباعها.

<sup>1</sup> سعيد لوصيف، البعد الزمني في تناول الإستراتيجية و إدارة المنظمات ، مجلة فكر و مجتمع، العدد 2 ، طاكسياج. كوم للدراسات و النشر و التوزيع، أبريل 2009، ص84.

**ب. التخطيط من حيث المناسبات:**

تمثل مناسبات دخول شهر رمضان، و أعياد الفطر و الأضحى، و عيد الاستقلال، و عيد العمال، و عيد المرأة، و يوم الأسرة، و يوم البيئة وغيرها أيامًا بارزة و معروفة خلال السنة، و بالتالي تعمل مختلف إدارات المنشآت على اغتنام هذه الفرصة من أجل التواصل بجماهيرها و توطيد العلاقات معهم، وهذا فيما يخص بعض المناسبات الدينية و الوطنية التي يتم الاحتفال بها. كما يمكن كذلك الاحتفال بنوع آخر من المناسبات تكون المنشأة طرف رئيسي فيها كالاحتفال بذكر تأسيسها أو إصدار منتج جديد أو فتح فرع أو خدمة جديدة أو لتكريم بعض العاملين المتميزين بها، و عليه تصبح الفرصة مواتية أمام أجهزة العلاقات العامة في اختيار ما تشاء من جماهير و ذلك حسب ما تم التخطيط له من أهداف، و للإشارة فقط يتم الاستعانة بمثل هذه المناسبات لتجديد العلاقة و تمتينها على أسس صحيحة و ليس إظهار الكرم غير المبرر، و عليه ضرورة الاستعمال العقلاني للموارد المالية في مثل هذه المناسبات.

**ج. التخطيط حسب معدل الاستخدام:**

- 1 خطط مستمرة: و هي خطط تهدف إلى الإرشاد و التوجيه المستمر لأداء أنشطة المؤسسة المتواصلة و هناك ثلاثة أنواع و هي: السياسات، الإجراءات و القواعد.
- 2 خطط لمرة واحدة: و تهدف لإنجاز هدف محدد، و بمجرد إنجازه لا يتكرر مستقبلا و هناك نوعان من هذه الخطط و هما: البرامج و المشروعات<sup>1</sup>.

**د. التخطيط حسب القطاع و الاختصاص:**

و يميز هذا النوع من التخطيط بين التخطيط الاقتصادي و التخطيط السياسي و التخطيط الصناعي و التخطيط الزراعي و تخطيط الموارد البشرية و تخطيط العلاقات العامة<sup>2</sup>.

**هـ. التخطيط حسب الجهة التي تقوم به:**

أي التخطيط تبعا لمستواه، فقد يكون التخطيط على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى إدارة أو قسم منها، و لاشك أن الخطط الفرعية للإدارات هي جزء من الخطة العامة و الشاملة للمؤسسة و تسير في اتجاهها، أما عندما يكون التخطيط على مستوى الدولة فإنه يعتبر تخطيطا قوميا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال: المبادئ و المهارات، مكتبة الشقري، 1999، ص 175

<sup>2</sup> علي عبودي نعمة الجبوري، المرجع السابق، ص 189

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 189

و.. التخطيط من حيث نطاق الخطة:

و ينقسم التخطيط في هذا النوع إلى:

- خطة رئيسية تشمل مجال العلاقات العامة ككل.
- خطة فرعية تختص كل منها بنطاق محدد أو بفرع أو بقسم للإدارة: مثل خطة لإدارة البحوث بالعلاقات العامة، و خطة لإدارة التدريب، و خطة للإنتاج العلمي...الخ.

ز. التخطيط من حيث طبيعة النشاط:

و تنقسم الخطط وفقاً لهذا المعيار إلى خطط نوعية للتوظيف، و خطة للشراء، و خطة للصيانة، و خطة للجماهير الداخلية، و خطة للجماهير الخارجية...الخ.

ح. التخطيط من حيث المشكلات المستهدفة:

و ما يمكن ملاحظته من حيث تقسيم التخطيط وفقاً للمشكلات المستهدفة أنه ينقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية و هي :

### 1 - التخطيط الوقائي:

يجمع الكثير على أن هذا النوع من التخطيط يقوم على أساس مجموعة من الدراسات و البحوث يقوم بها أشخاص متخصصين و متمرسين من أجل تحقيق غايات و أهداف بعيدة المدى و المتمثلة أساساً في إقامة علاقات ودية بين المنشأة و جماهيرها المختلفة، و ذلك عن طريق العمل الدائم لإزالة كل ما يؤدي إلى سوء الفهم أو تعارض المصالح. و عليه تتضح هنا مدى أهمية و ضرورة هذا النوع من التخطيط خاصة لدى أجهزة العلاقات العامة في كل المنشآت المختلفة، حيث تقوم هذه الأخيرة من خلال ما يعرف بالتخطيط الوقائي على تجنب كامل الأخطاء الممكن الوقوع فيها، بالإضافة إلى العمل على التقليل من درجة الأخطار التي يمكن أن تصيب المنشأة، و بالتالي التأهب لمواجهة كل الأزمات و المشاكل قبل حدوثها و السيطرة على الوضع مستفيدة في ذلك من خبراتها الماضية في هذا المجال.

هذا ويذكر "محمد منير حجاب" في مؤلفه "العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة" على أن التخطيط الوقائي يركز على مجموعة من المبادئ الأساسية و التي ينبغي مراعاتها سواء مع الجماهير الداخلية أو الخارجية<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع السابق، ص ص 236 - 237.



### ✳ الجماهير الداخلية:

- ❖ تهيئة الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية و المعنوية.
- ❖ بحث الشكاوي الفردية بعناية و إنصاف.
- ❖ معاملة الجمهور معاملة طيبة، و التدريب على كيفية أداء و تحمل المسؤولية.
- ❖ رفع المستوى الفني و الثقافي للعاملين بالمنشأة كافة.
- ❖ إعطاء حرية للعاملين لإبداء ملاحظاتهم عن العمل و سياسة المنشأة، و تمكينهم من تقديم مقترحاتهم في كل ما يتعلق بالعمل، وهذا ما يسمى بسياسة النقاش الفعال و الايجابي.

### ✳ الجماهير الخارجية:

- ❖ إصدار المواد الإعلامية لتعريف الجمهور بنشاط المنشأة.
- ❖ تقديم خدمة تليفونية ممتازة.
- ❖ المشاركة في المناسبات القومية.
- ❖ تنظيم الزيارات العلمية و الرحلات لفئات الجماهير الخارجية الواسعة.
- ❖ إعداد برنامج للمحاضرات العامة و الاشتراك في المعارض.
- ❖ تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية و تقديم الأجهزة العلمية للكليات و المعاهد.
- ❖ إنشاء قسم خاص للأبحاث المختلفة للاستفادة منه عند التطبيق.

### 2. التخطيط العلاجي:

يتم الاستعانة بهذا النوع من التخطيط خاصة في مواجهة الأزمات أو المواقف الطارئة و المفاجئة، و هو بذلك يحدث بعد الأزمة أو المشكلة عكس ما رأيناه في النوع الأول و المتمثل في التخطيط الوقائي الذي يركز أساساً على البحوث و الدراسات السابقة، و عليه يمكن القول على أن التخطيط العلاجي يتسم بالسرعة في العمل و الحسم في اتخاذ كل القرارات و التدابير لمواجهة الأزمة و الخروج منها بأقل الأضرار الممكنة، هذا و يؤكد المختصون في مجال التخطيط و التسيير و التي تعتبر أجهزة العلاقات العامة أحد المسؤولين عن مثل هذه العمليات في مختلف المنشآت سواء العامة منها أو الخاصة على لعب المنشأة ورقة الشفافية إذ تأخذ الأزمة عدة أوجه، و عليه يجب مواجهتها في الساعات الأولى من اندلاعها كما يجب مخاطبة و توضيح الحالة لكل الجماهير المعنية أي الخاصة و التي لها علاقة مباشرة بالمنشأة من

صحافة و عملاء و مساهمين...الخ. و يستحسن الاتصال بال جماهير الداخلية من إداريين و موظفين و عمال كخطوة أولى لاحتواء الوضع الحالي للأزمة و محاولة علاجها و الخروج بأقل الأضرار، ثم نقل الوضع إلى الجماهير الخارجية مع استعمال كافة التقنيات و الاستراتيجيات في التقليل من حجم الأزمة، و ذلك من خلال الاستعانة بما يسمى بخلية الأزمة و التي تتشكل في العموم من مسؤولي الإدارات العليا و كذا مسؤولي العلاقات العامة و التسويق، و كل من لهم دور فعال على مستوى الهيكل التنظيمي للمنشأة و دورها في دراسة الوضع و تقييم درجة الخطورة<sup>1</sup>.

### 3. التخطيط للطوارئ:

و يهدف هذا النوع من التخطيط إلى السيطرة على الموقف الحالي و العمل على الحد من تدهوره و تجنب وقوع الكارثة، كتعرض منظمة أو مؤسسة لحملة شرسة من جهة إعلامية ما، أو إقدامها على إجراء بعض التعديلات أو تطبيق بعض القرارات<sup>2</sup>، فيقوم برنامج التخطيط على إحداث توازن بين تطبيق القرارات و إجراء و إدخال التعديلات المقررة و بين حصول رضا الجماهير أو على الأقل الحد من درجة الاستياء لديهم.

### 8. الخطة الإجرائية لتنظيم العلاقات العامة:

إن تنظيم إدارة العلاقات العامة يجب أن يتم في إطار الخطة الإجرائية التالية<sup>3</sup>:

**الخطوة الأولى:** حصر الأنشطة وكافة الأعمال التي تأخذ طابع العلاقات العامة، بناء على أسس عملية تستطيع بها التمييز بين ما هو نشاط علاقات عامة وما هو غير ذلك.

**الخطوة الثانية:** تجميع الأنشطة والأعمال ذات الطبيعة المتجانسة في مجموعة واحدة ومتخصصة داخل النشاط العام.

**الخطوة الثالثة:** إنشاء وحدات إدارية داخل نطاق العلاقات العامة وإعطاء كل جزء أو مصلحة اسم وظيفي مناسب بحيث يتفق مع طبيعة ونوع الواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

<sup>1</sup> Nicolas Delcourt Laurence happe- Durieux , **les outils de la communication : pour les entreprises , les associations , et les collectivités** , éditions du puits fleuri , 2000, p 94.

<sup>2</sup> محمد العزاري أحمد إدريس، **العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة** ، المرجع السابق، ص 355

<sup>3</sup> زهية أذخينية، **اتجاهات أعضاء مجلس الأمة نحو تخطيط برامج العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية**، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 17، ديسمبر 2014، ص 234.

الخطوة الرابعة: تعيين في كل قسم وظيفي الأفراد المناسبين له بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الخطوة الخامسة: تحديد السلطات الوظيفية لكل موظف حسب حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه.

الخطوة السادسة: تحديد العلاقة الوظيفية بين الأقسام التابعة للعلاقات العامة وبينها وبين الأقسام في الوحدات الإدارية الأخرى للجهاز الحكومي.

### 9. مزايا و فوائد التخطيط:

- يوفر التخطيط الجيد و الكفاء مجموعة من المزايا تتمثل أساساً في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- وضوح الأهداف و الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال المناقشات و الاجتماعات و دراسة أبعاد الخطة و ظروفها و تقييم البدائل المطروحة، ووضوح الأهداف و ترتيبها حسب الأولويات يسمح للمؤسسات و إدارات العلاقات العامة على ترجمتها إلى مشاريع تنفيذية و برامج عملية.
  - تعريف كل فرد في المؤسسة بأهدافها، و أهداف الوظيفة أو المنصب الذي يشغله، فالتخطيط هنا ضروري لكافة المستويات الإدارية في أي منظمة، لأنه المدخل الأساس للنجاح، و تزداد عملية التخطيط أهمية و قيمة كلما ارتفعنا في مراتب و درجات السلم الإداري أو السياسي أو الاجتماعي.
  - التأكيد على الجانب الايجابي بدلاً من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة.
  - المساعدة في اختيار الوسائل و الأساليب و الطرق المناسبة للوصول إلى الجماهير من خلال الدراسات و البحوث و الاستشارات.
  - التعريف بالمشكلة المتوقعة حدوثها في المستقبل، و استشعار العوائق و رصد الأزمات.
  - تبيان كيفية حل المشاكل المتوقعة و الاستعداد لها و تحضير البدائل.

<sup>1</sup> بدر الدين بن مصطفى زواقة، إدارة المؤسسات الدعوية: محاولة لصياغة نظرية إسلامية في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، أطروحة دكتوراه قسم أصول الدين، جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2010/2009، ص

- توفير درجة عالية من الانسجام و التناسق بين المنظمات و العمل و العمال مما يمنع التداخل و الازدواجية و التضارب في المهام و المسؤوليات، و هذا ما يمهد لوجود هياكل تنظيمية صلبة و لوائح إدارية واضحة و مستويات متكاملة.
- تحديد الوقت اللازم لأداء الخطة و كل مرحلة من مراحلها و أطوار العمل و تحديد المواعيد الزمنية لضبط بداية و نهاية الأنشطة، و منع التداخل مع أنشطة أخرى.
- يحقق التخطيط الاستغلال الشامل و الأمثل من حيث توفير الكثير من النفقات و الجهود البشرية (الموارد البشرية و المادية)، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و استثمارها لإقامة برامج و أنشطة أخرى قد تحتاجها المؤسسة.
- اعتبار التخطيط عملية ديمقراطية من خلال التزام كل الجماعة بوضع الخطة وتنفيذها.
- المساعدة على التحديد الدقيق للموارد(البشرية - المالية - المادية - التكنولوجية - المعرفية) اللازمة من حيث الكمية و النوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- مساعدة القائمين على المؤسسات من مدراء تنفيذيين و مستشاري أقسام التسيير العلاقات العامة الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة في علم الإدارة و التسيير.
- تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من أنشطة المؤسسة و اقتصاد الجهد المبذول، و بذلك يحقق التخطيط التقليل من الجهود غير اللازمة مما يساعد على:
  - 1 -التنسيق بين العاملين على مختلف مستويات الهياكل التنظيمية.
  - 2 -التنسيق في توزيع المناطق الجغرافية و تقادي التكرار.
  - 3 -حصر الحاجات من البرامج و الأنشطة.
  - 4 -تحديد مهام العاملين.
- يساعد على انتهاز الفرص و استغلالها استغلالا ايجابيا و ذلك بالإعداد المسبق.
- المساعدة في أداء الوظائف الأخرى بصورة جيدة، و يوفر وسائل المتابعة و الرقابة و التقييم و التوجيه، و وضع المعايير لمتابعة أداء العاملين في المؤسسات و مدى تحقيقهم للأهداف.
- جعل البرامج أكثر شمولية و تكاملا و مطابقة للواقع، فالتخطيط المبني على أسس علمية يتسع ليشمل كل الأنشطة و البرامج و يحقق الترابط بينهما و لا ينطلق من خيال، بل تكون كل خطته قابلة للتنفيذ مطابقة للواقع و متكيفة مع المحيط الداخلي أو الخارجي.

- يسمح التخطيط باستمرار أنشطة و برامج المنظمات متجاوزا في ذلك كل تجارب الماضي و خاصة السلبية منها.
- يوفر التخطيط الأمن النفسي و السكينة و الدافع للعمل مما يزيد في أداء الأفراد ما ينعكس إيجابا على مؤسساتهم بشكل خاص و مجتمعاتهم بشكل عام.
- معرفة مواضع الضعف في القوى البشرية و من ثمة تحديد البرامج المناسبة للتطوير و التدريب.

### 10. صعوبات التخطيط للعلاقات العامة

- يطرح العديد من المختصين و المهتمين بالعلاقات العامة مجموعة من العقبات التي يرى أنه من الضروري على أجهزة العلاقات العامة الانتباه إليها في عمليات التخطيط و هي:
- يساهم الفهم الخاطيء للعلاقات العامة و وظيفتها في تعقيد عملية التخطيط لها، إذ يصفها البعض بأنها وسائل علاجية تحتاج إليها المؤسسة عند بروز أزمة طارئة، لذا فهم يعتقدون أنه لا حاجة للتخطيط ما دامت المؤسسة لا تحتاج إليه<sup>1</sup>.
- صعوبة التنبؤ بدقة عن المستقبل، و خاصة التخطيط طويل المدى، لأن التخطيط في العلاقات العامة محوره الإنسان الذي يسلك أحيانا سلوكا يصعب التنبؤ به لارتباط ذلك بجملة التوجهات و الميولات و الرغبات و الأدواق.
- إن طبيعة عمل العلاقات العامة طبيعة ديناميكية، فهي تعيش في بيئة متحركة، و لذا لابد من ملاحقة الأحداث و التكيف معها و قد تبرز مواقف مفاجئة و تغييرات لا يمكن ملاحقتها بالسرعة المطلوبة.
- بروز البيروقراطية المركزية بحيث تظل العقول أسيرة أوامر فقط للتنفيذ ما أدى إلى عدم وجود ترابط و انسجام بين القيادين و الأفراد في العديد من التنظيمات.
- عدم إدراك الكثير بالدور الفعال الذي تقوم به العلاقات العامة انعكس سلبا في التخفيض المستمر و الملحوظ في ميزانيتها بدعوة ترشيد الإنفاق.
- الإحباط الذي يتعرض له رجل العلاقات العامة داخل المنشأة نفسها خلال محاولاتهم لتبادل الجهود و التنسيق مع الإدارات الأخرى.

<sup>1</sup> علي عبودي نعمة الجبوري، المرجع السابق، ص 189

- سوء استغلال الأمتل لوسائل الإعلام في تنفيذ خطط برامج العلاقات العامة.
- غياب الكادر البشري المؤهل و المدرب للقيام بعمليات التخطيط داخل المؤسسات.
- تعدد ضغوط العمل اليومي بحيث لا يتيح الفرصة للفكر التخطيطي و بالتالي لا توضع خطة للعلاقات العامة. بالإضافة إلى التعديل و التغيير المستمر في القوانين و اللوائح<sup>1</sup>.
- افتقار إدارات العلاقات العامة في بعض المنشآت إلى الموافقة الصريحة على الأهداف التي تضعها و التي تتطلب تنفيذ أنشطة محددة و بإمكانيات معينة في مدى زمني محدد.

### المبحث الثالث: الاتصال العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية

#### 1. مفهوم الاتصال:

لقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الاتصال في كتاباتهم محاولة منهم توضيح هذا المفهوم و التعريف به لكشف ما به من غموض، حيث تعني كلمة اتصال communication التعبير و التفاعل من خلال بعض الرموز و هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis و معناه commun أي كل ما هو مشترك وعام<sup>2</sup>. و كان لبدايات التوثيق لهذا المفهوم تأثير على تحديد المفهوم النهائي للاتصال، و لعل من التعريفات القديمة، تلك التي ركزت على التفسير اللغوي لكلمة اتصال communicare بمعنى يشيع و يجعل الشيء شائعا، فالإتصال يتحقق عندما تتوفر مشاركة عدد من الأفراد في أمر ما كما يعرفه "موريس"<sup>3</sup>.

وأما علماء الاجتماع يرون أن الاتصال باعتباره ظاهرة اجتماعية و قوة رابطة لها دور في بناء العلاقات الاجتماعية و تماسك المجتمع، كما يؤكد "ولبر شرام" أن: «المجتمع الإنساني يقوم على مجموعة من العلاقات قوامه الاتصال، وإن ما يجمع الأفراد ليس قوة غيبية و إنما هي علاقات اتصال»<sup>4</sup>، و فيما يخص المفكرين العرب نجد "محمد عودة" يعرف الاتصال على أنه: «العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم، و من حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه»<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، المرجع السابق، ص 34

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد، نظرية الإعلام و اتجاهات التأثير، القاهرة، دار الكتاب، ط2، 2000، ص 18.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 18.

<sup>4</sup> محمد صبري فؤاد النمر، أساليب الاتصال الاجتماعي، الإسكندرية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، 1999، ص 12

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 13.

أما الجمعية القومية لدراسة الاتصال تعرفه على أنه : « تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس مما يتطلب عرضا و استقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني »<sup>1</sup>.

في حين يستعمل مصطلح الاتصال في كثير من المواضيع و لعل استخدامه في مختلف منظمات المجتمع راجع للدور الفعال الذي يقوم به في كيانها و أعمالها و بلوغ أهدافها، و من هذه المنظمات نجد المؤسسات على اختلاف أنواعها العامة و الخاصة و الاقتصادية و التجارية و الخدمية ... إلخ فنجد مثلا خلية الإعلام و التي تختلف تسمياتها في المؤسسات الجزائرية من خلية الإعلام ، خلية الإعلام و الاتصال، خلية الاتصال، خلية الإعلام و العلاقات العامة، خلية الاتصال و العلاقات العامة، خلية العلاقات العامة و التي تهتم بمتابعة كل ما يصدر في وسائل الإعلام و الاتصال حول المؤسسة و مسؤوليها و محيطها و زبائننا، ثم تقوم بتلخيص أهم الأفكار و عرضها على مسؤول المؤسسة للاطلاع عليها و اتخاذ ما يراه مناسبا بشأنها هذا من جهة، و كذلك المبادرة بنشر الأخبار و المعلومات عن المؤسسة بإرسالها إلى مختلف وسائل الإعلام داخل البلد و خارجه إن اقتضت الضرورة ذلك حتى تكون في مأمن من الإشاعات و المغالطات الإعلامية التي تضر بالمؤسسة و من فيها من جهة أخرى<sup>2</sup>.

## 2. عناصر عملية الاتصال:

إن الاتصال هو عملية متعددة تبدأ بالمرسل و تنتهي بالمستقبل حيث تعتمد العملية الاتصالية البسيطة على خمسة عناصر متصلة و متشابكة و متداخلة و تشمل:

### ➤ المرسل :

هو القائم بالاتصال و هو الشخص الذي يقدم الرسالة التي يضعها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور ينقلها للآخرين، و يمكن تصنيف المرسل بحيث يكون<sup>3</sup> :  
أ. شخص: في حالة الاتصال الشخصي كمستشار العلاقات العامة مثلا بمعنى يكون من شخص إلى آخر و لا تستخدم فيه وسائل الاتصال الجماهيري.

<sup>1</sup> سعيد سي عامر ، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، القاهرة ، مركز وايد سيرفس ، ط2، 2000 ، ص 28

<sup>2</sup> محمد لعقاب، الصحفي الناجح، ط4، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ص ص 271-272

<sup>3</sup> سوزان القليني، الاتصال و وسائله و نظرياته، مطبعة دار الفكر المعاصر للطباعة والنشر، 2006، ص 17

- ب . أجهزة إعلام: و في هذه الحالة تكون الرسالة موجهة من قبل أجهزة الإعلام الجماهيري ذاتها مثل التلفزيون و الراديو و الصحف و المجالات إلى الجمهور.
- ج. جهة مسؤولة: قد تكون مؤسسة حكومية أو هيئة عالمية تهدف إلى المشاركة في برامج التنمية مثلا، فتستخدم وسائل الاتصال الجماهيري بالإضافة إلى الاتصال الشخصي.
- د. جهات خاصة: و في هذه الحالة تكون الرسالة موجهة من شركة أو مجموعة شركات أو مؤسسات خاصة و يكون لها في الغالب طابع إعلاني مدفوع الأجر و تستخدم فيه وسائل الاتصال الجماهيرية كالراديو و التلفزيون و الصحف.
- **المستقبل :**

إن المستقبل هو الهدف الرئيسي و النهائي من العملية الاتصالية فهو الشخص الذي توجه له الرسالة و يقوم بفك الرموز و تفسير محتواها و فهم معناها، و ينعكس فهم الرسالة في السلوك الذي يقوم به المستقبل، كما أن هذا الأخير لا يكون مستمعا بل هو جزء فاعل في عملية الاتصال ككل. و تتنوع دراسات المستقبل لتشمل<sup>1</sup>:

#### أولاً: الأصول النفسية

- أ. الحاجة إلى النشاط: أي الطاقات الكامنة لدى هذا الجمهور.
- ب. الدوافع المعرفية: أي المخزون المعرفي و المعلومات المخزونة لديه عن موضوع معين.
- ج. الدوافع التأثيرية: أي معرفة إذا كان هذا الجمهور يسهل التأثير عليه أم لا و ما هي العوامل التي من خلالها يمكن التأثير عليه.
- د. الحالة المزاجية: بمعنى الحالات النفسية المختلفة للجمهور المتوقع من حيث أنه متشائم أو متفائل، سعيد، غير راضي، معترض.
- هـ. التعويض: بمعنى ما يمكن أن تعوض له وسائل الإعلام على المستوى النفسي أو المزاجي، التسلية، الترفيه، تمضية الوقت.

#### ثانياً: الأصول الاجتماعية

- أ. الارتباط بالمجتمع: بمعنى مدى ارتباط هذا الجمهور بمجتمعه و انتماءه إليه.
- ب. التفاعل الاجتماعي: بمعنى الدور الذي يلعبه الفرد في إطار المجتمع، أب الأسرة، الأخ الأكبر، رئيس لشركة، موظف، مما يؤدي إلى كفاءات اجتماعية داخل المجتمع.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 22



ج. التكامل الاجتماعي: بمعنى إحساس الفرد بكونه شخص أو فرد في مجتمع أكبر يعمل و يتأثر ككيان واحد.

### ثالثا: العوامل الديمغرافيا

أ. السن: بمعنى تقسيم الجمهور إلى فئات سنية مختلفة من أطفال و شباب و شيوخ

ب. النوع: بمعنى تقسيم هذا الجمهور حسب النوع الرجل و المرأة.

ج. التعليم: بمعنى تقسيم الجمهور حسب مستوى التعليم مثل متعلم، يقرأ و يكتب، تعليم عالي و غيرها من المستويات.

د. البيئة: بمعنى تقسيم الجمهور حسب البيئة التي يعيش فيها مثل الريف، الحضري، المدن الصناعية و غيرها.

هـ. المستوى الاجتماعي و الاقتصادي: بمعنى تقسيم هذا الجمهور حسب المستوى الاجتماعي و الاقتصادي مرتفع، متوسط، منخفض.

و. المهنة: يقسم الجمهور من حيث مهنته أو وظيفته في المجتمع.

### ➤ الرسالة:

الرسالة هي المحتوى المعرفي الذي ينقله المرسل إلى المستقبل، و كذلك هي الهدف الذي

تسعى عملية الاتصال ككل لتحقيقه، و هي مجموعة من الرموز التي يتضح معناها من خلال تفكيك الرموز من قبل المستقبل. و من الاعتبارات التي تتعلق بفعالية الرسالة نجد<sup>1</sup>:

أ. الوضوح مقابل الضمنية: تشير الدراسات إلى أن الإقناع يصبح أكثر فاعلية إذا حاولت الرسالة أن تذكر نتائجها بوضوح بدلا من أن تترك للجمهور عبء استخلاص النتائج بنفسه.

ب. تقديم الرسالة لأدلة و شواهد: تشير بعض الدراسات إلى أن تقديم القائم بالاتصال أدلة و شواهد تدعم رسالته يزيد تأثير الرسالة من الجانب الإقناعي.

ج. ترتيب الحجج الإعلامية: أي حجج ستقدم في بداية الرسالة و أيها سيقدم في النهاية.

د. تأثير رأي الأغلبية: يميل الفرد إلى تصديق الرسائل التي تتفق و رأي الأغلبية، بينما

يتنافر مع الرسائل التي تتفق و رأي الأقلية.

هـ. تأثير التكرار: يؤدي تكرار الرسالة إلى إقناع الجماهير، و يراعى أن يكون التكرار

متنوعا و ليس مملا حتى لا يؤدي إلى نتيجة عكسية.

<sup>1</sup> محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص104

و. تأثيرات المصدر على الرسالة: مصداقية المصدر عامل أساسي في فاعلية الرسالة، كما أن ثقة الجمهور في المصدر تحدد فاعلية الرسالة.

### ➤ الوسيلة:

نعني بها القناة و هي الوسيلة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل و المستقبل و هي كثيرة تبدأ بالصوت من خلال الاتصال الشخصي وصولا إلى التطورات الحديثة لوسائل الاتصال. و تعتبر من أهم عوامل نجاح العملية الاتصالية و تعادل أهميتها أهمية الرسالة في حد ذاتها إذ عبر عنها "ماكلوهان" في مقولته الشهيرة " الوسيلة هي الرسالة" <sup>1</sup>، وسنتطرق بنوع من التفصيل إلى مجموعة من وسائل الاتصال في مبحثنا هذا.

### ➤ التغذية الراجعة:

هي عملية تبين مدى تأثر المستقبل بتلك المعرفة أو مدى تأثير الرسالة عليه <sup>2</sup>، و هي تمثل استجابة المتلقي التي تحقق بدورها دائرية الاتصال و قد يتمثل رجوع الصدى في آراء أو معلومات أو أفعال، و بعد أن يحصل المرسل على هذه المعلومات المرتدة بعمل على <sup>3</sup>:  
 أ. الاستمرار في الرسالة: إذا كانت مفهومة و مقبولة لدى الجماهير.  
 ب. تعديل الرسالة: إذا كان يشوبها بعض أوجه النقص أو سوء الفهم من جانب المستقبل.  
 ج. توقف الرسالة: إذا كانت غير فعالة و غير مفهومة.

### 3. أهمية و أهداف الاتصال:

للاتصال أهمية بالغة في كافة المجتمعات الإنسانية على اختلاف درجة تطورها، و تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف عام و هو التأثير على الأفكار و الاتجاهات لتكوينها أو تعميقها أو تعديلها أو تغييرها أو تطويرها ، الأمر الذي ينعكس في سلوكيات الأفراد و استجاباتهم تجاه المواقف المختلفة المتضمنة في الموقف الاتصالي على اختلاف أبعاده و مستوياته <sup>4</sup>، و تصنف أهداف الاتصال إلى :

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزي، دعوى إلى فهم علم الاجتماع الإعلامي، الدار المتوسطية للنشر، تونس، 2010، ص75

<sup>2</sup> عبد الحافظ محمد سلامة، و وسائل الاتصال و التكنولوجيا في التعليم، ط2، عمان، دار الفكر للطباعة و النشر، سلسلة 6، ، 1998.، ص21.

<sup>3</sup> سوزان القليني، المرجع السابق، ص26

<sup>4</sup> هالة منصور، المرجع السابق، ص ص 55 - 56.

- أ. الأهداف التوجيهية: هي إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل الاتجاهات القديمة من خلال الاتصال الشخصي.
- ب. الأهداف التثقيفية: تتمثل في توعية المستقبل بأمور تهمة بقصد مساعدته و زيادة معارفه و اتساع فهمه لما يدور من حوله من أخبار و أحداث كتأثير وسائل الإعلام مثل: التلفزيون والإذاعة.
- ج. الأهداف التعليمية: يتجه الاتصال هنا نحو إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة أو معلومات مهمة مثل التعليم.
- د. الأهداف الترفيهية: تتجه نحو إدخال البهجة و السرور إلى نفس المستقبل و الهدف هنا الترويح عن المستقبل.
- هـ. الأهداف الإدارية: يسعى الاتصال نحو تحسين تسيير المؤسسة و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المنشأة.
- و. الأهداف الاجتماعية: يهدف الاتصال إلى زيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض بالإضافة إلى تقوية الصلات الاجتماعية بين الأفراد مثل التنشئة الاجتماعية، و في الأخير نجد أن الاتصال يمكن أن يجمع أكثر من هدف واحد في نفس الوقت مثل الإعلام أو التعليم.

#### 4. أهمية وظيفة الاتصال في مجال العلاقات العامة في المؤسسة العمومية:

لم يعد السؤال عن أهمية الاتصال و ضرورته للعلاقات العامة موضوع جدل بين الممارسين للمهنة أو الباحثين في مجال الإعلام و الاتصال، فالمؤسسات بمختلف توجهاتها و مخرجاتها سواء كانت خدمية أم إنتاجية أصبحت تعمل في بيئة متغيرة و متطورة. يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على إمكانية التكيف مع البيئة و عناصرها المختلفة، و على ذلك أصبح السؤال هو كيف تدار العملية الاتصالية بما يحقق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

لقد أصبحت المؤسسة اليوم أيا كان حجمها و طبيعتها في حاجة ماسة إلى خلق علاقة ثقة بينها و بين جمهورها. و التي يراها كل من "فيليب" و "بواربي" في مؤلفهما " العلاقات العامة و استراتيجية الثقة " : "... إن علاقات الثقة المبنية على المعرفة و التفاهم المتبادل هي الوحيدة القادرة على توفير المحيط البيولوجي و الحرارة الإنسانية، و هي ضرورية للإنسان

<sup>1</sup> علي عبودي نعمة الجبوري، إدارة استراتيجية العلاقات العامة، المرجع السابق، ص 194

كمثل حرارة الشمس للنبات، و بدون هذه الحرارة فلا هذا و لا ذاك يستطيع أن يبهج أو يعطي أحسن الثمار..<sup>1</sup> ومن هنا يمكن القول أن على المشتغلين بالعلاقات العامة في مختلف المؤسسات الاهتمام كل الاهتمام بوظيفة الاتصال لإدامة الثقة بين المؤسسة و محيطها الداخلي و الخارجي. و هذا ما يمكن تحقيقه من خلال توفير جو يسمح بحوار و اتصال متبادل، يمكن من الوصول إلى المعرفة الحقيقية و إغناء الفرد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة، و يتم ذلك باستقراء و تحليل احتياجات الجمهور من جهة و جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالمؤسسة و وضعها في متناول هذا الجمهور من جهة ثانية عملا على إبقاء الاتصال الدائم بين أعضاء المؤسسة داخليا و كذا بين هذه الأخيرة و جمهورها الخارجي.

و عليه أضحت اليوم وظيفة الاتصال للعلاقات العامة في المؤسسات العمومية لا تنحصر في دورها الكلاسيكي باعتبارها الناطق الرسمي من خلال إيصال وجهات نظر المسؤولين إلى الجمهور و فقط، بل أصبحت تلعب دور الوسيط أو نقطة الوصل و الالتقاء بين الجمهور و المؤسسة ما يكفل خلق الثقة و المحافظة على استقرار المؤسسة و تطورها.

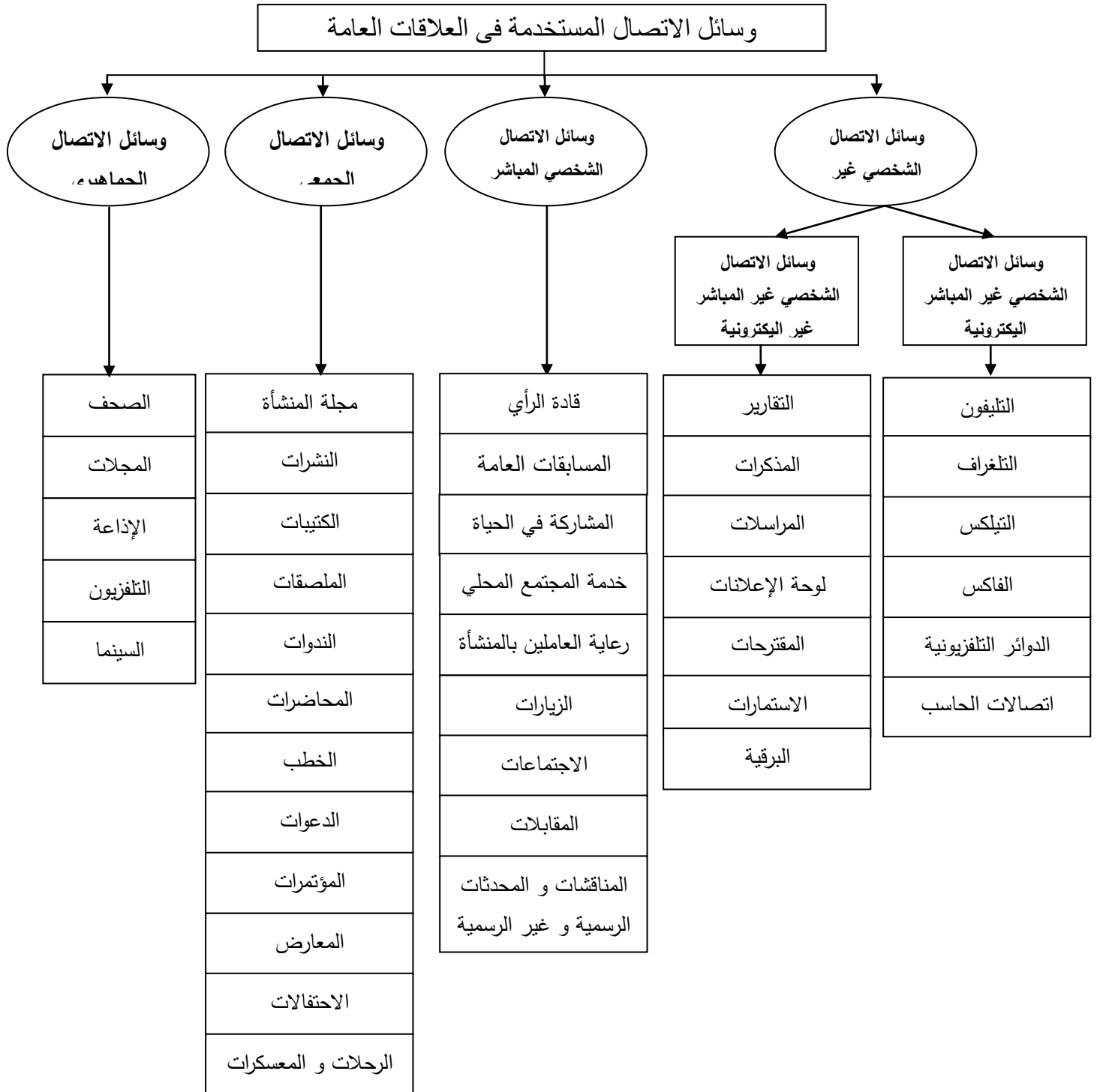
##### 5. وسائل الاتصال للعلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية:

لعل الغرض من ممارسة العلاقات العامة هو إقامة طريق مزدوج للاتصال بين المنشأة و جماهيرها، ولإيجاد حل وسط بين الاختلاف في المصالح و الاهتمامات، و البحث عن أرضية مشتركة أو منطقة للمصالح المتبادلة بينهم، و بالتالي تأسيس تفاهم قائم على الحقائق و المعلومات الكاملة. و عليه كان من الضروري تنوع الأنشطة الاتصالية التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة لتحقيق هذا الهدف بشكل دائم وفقاً لفلسفة المنشأة و سياستها و حجم جماهيرها المستهدفة و نوعية و ظروف المجتمع التي توجد به. بالإضافة إلى توفر كم هائل من تقنيات و أساليب الاتصال، مما يجعل المنشأة في موقف اختيار أحد هذه الأساليب و ذلك حسب الظرف أو الموقف<sup>2</sup>، كما يجب الإشارة إلى أن هناك تنوع في هذه الأساليب حيث نجد كل من وسائل الاتصال الشخصي و الجمعي و الجماهيري، و فيما يلي سوف نتطرق بنوع من

<sup>1</sup> Philippe A, Boiry, **Les relations publiques ou la stratégie de la confiance**, Paris, Eyrolles, 1989, p34

<sup>2</sup> فؤاده البكري، **العلاقات العامة بين التخطيط و الاتصال**، دار نهضة الشرق، ط1، 2001، ص97.

التفصيل إلى أهم الوسائل التي تعتمد عليها العلاقات العامة في عمليات الاتصال من خلال مخطط يوضح تصنيف هذه الوسائل<sup>1</sup>.



الشكل رقم 01 وسائل الاتصال في العلاقات العامة

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، 2007، ص361.

أولاً: وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر

و كما لاحظنا من المخطط، نجد أن وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر تنقسم إلى نوعين هما :

أ. وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر "إلكترونية":

و عموماً يمكن إبراز أهم هذه الوسائل فيما يلي :

### 1: الهاتف:

يرجع اختراع الهاتف أو التليفون إلى الاسكتلندي "غراهام بال" عام 1872، فهو عبارة عن "جهاز لنقل الصوت إلى مسافات بعيدة باستخدام شريحة رقيقة من الفولاذ تهتز حين تصطدم بها الموجات الصوتية، و تحول الصوت إلى تيار كهربائي يسري في الأسلاك النحاسية و يقوم جهاز في سماعة الهاتف بتحويل هذه الذبذبات الكهربائية إلى إشارات صوتية تحاكي الصوت الأصلي"<sup>1</sup>. هذا و يعتبر الكثيرون من المشتغلين في إدارات المنظمات و المؤسسات و الحكومات أن ضرورة وجود الهاتف حاجة حتمية، حيث يعتبر هذا الأخير من بين أهم وسائل الاتصال غير المباشرة المستعملة في مختلف الإدارات العامة لمختلف المنشآت، و أثبتت بعض الدراسات العلمية حول استعمال الهاتف أنه توجد حوالي 500 مليون مكالمة هاتفية في اليوم و هنا تبرز أهمية هذه الوسيلة الاتصالية خاصة في الاتصال بين مختلف الإدارات و المديرية الفرعية للمنشأة مع مختلف العاملين ، ناهيك عن الاستخدام اليومي في الاتصال بالجمهور الخارجية للمنشأة.

### 2: التلغراف:

عمل الإنسان منذ القدم على استحداث وسائل الاتصال و تطويرها، فبعد اكتشاف الكهرباء، فكر العلماء في كيفية تطويرها لتحقيق الاتصال و اختصار المسافة و الزمن، و في سنة 1837 تم اختراع التلغراف في كل من المملكة المتحدة و الولايات المتحدة الأمريكية، حيث نجح كل من " صموئيل مورس" و البريطانيان "وليام كوك" و "شارلز ويتستون" في تطوير إرسال الرسائل بأسلوب كهربائي عبر عدة أميال<sup>2</sup>. و التلغراف وسيلة فورية و سريعة للاتصال عن بعد، و تعتمد على الأسلاك لإرسال المعلومات و استقبالها بواسطة جهاز واحد

<sup>1</sup> فضيل دليو، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الجديدة: بعض تطبيقاتها التقنية ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع،

الجزائر، 2014، ص 253

<sup>2</sup> منال هلال مزاهرة، الاتصال الدولي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2013، ص71

أو عدة أجهزة، كما يمكن أن يكون لاسلكيا كما في حالة التلغراف اللاسلكي، ويحتاج إلى مترجم لتحويل الإشارات إلى رموز لغوية، أو تستخدم أجهزة آلية للإرسال و الاستقبال تحول آليا الإشارات إلى حروف و تطبع مباشرة على الورق كما في أجهزة التيكس.

### 3: التيلكس:

و هو عبارة عن جهاز قريب الشبه بالآلة الكاتبة يمكنه الإرسال و الاستقبال، و قبل كتابة الرسالة يقوم المرسل بإدارة رقم كودي معين للحصول على خط اتصال، فإذا أعطي إشارة السماح يبدأ في كتابة رسالته التي تستقبل أوتوماتيكيا على التيلكس المستقبل في الجهة المستقبلية للرسالة، ويؤخذ على التيلكس عدم قدرته على نقل النصوص و الوثائق و المعلومات المصورة، ولعلاج هذا القصور أبتكر العلماء جهاز الفاكسميلي.

### 4: الفاكس:

يسمح هذا النوع من وسائل الاتصال غير المباشر بإرسال الوثائق و الصور و الرسوم و المواد المطبوعة سواء عن طريق الهاتف أو الموجات الصوتية. و فيما يخص أهم ميزات هذه الوسيلة أنها توفر السرعة في العملية الاتصالية، و السرية التامة في حفظ المعلومات دون تسربها، ضف إلى ذلك أنه مكتوب و مسجل فهو وثيقة يمكن إثباتها و حفظها، و في الأخير مضمون الوصول و لا يحتاج إلى طرف ثالث. إلا أنه يتميز كذلك ببعض المساوئ خاصة في حالة عدم توفر للمستقبل جهاز الفاكس أو انشغال الرقم المطلوب أحيانا، كما لا يسمح في الكثير من الأحيان بصياغة الرسالة بالطريقة الرسمية المطلوبة.

### 5: دوائر التلفزيون المغلقة:

تعتبر دوائر التلفزيون المغلقة أحد وسائل الاتصال غير مباشرة التي بدأت تعرف انتشارا واسعا في الاستعمال خاصة و أنها تتطلب كاميرات موجهة خصيصا للقائم بالاتصال، سواء كان مهندس يشرح طريقة عمل برنامج أو آلة للعمال، أو بروفيسير في الجراحة يجري عملية جراحية بالليزر لطلاب الطب، أو أستاذ محاضر يلقي محاضراته للطلبة، هذا و في جميع الأماكن المختلفة بشرط توفر أجهزة الاستقبال للمستقبلين في العملية الاتصالية، ما يسمح لهؤلاء المتلقين لهذه الرسائل بعدم الشعور لوجود مسافات بعيدة بينهم و بين المرسل. و هذا ما قد يساعد أجهزة العلاقات العامة في أداء مهامها خاصة في مراقبة السلوك الاتصالي للجماعات و التعرف على قادة الرأي و ردود الفعل، و كل ما يعيق سير العملية الإنتاجية داخل المنشأة.

## 6: اتصالات الحاسب الآلي:

تم بناء أول حاسب آلي أو ما يعرف بالكمبيوتر في تاريخ البشرية في جامعة بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1946 و أطلق عليه لفظ "إنياك" ENIAC ، و كان يتصف أول كمبيوتر بـ كبر الحجم يصل إلى وزن 30 طنا و يشغل مساحة تتسع لسيارتين، إلا أنه تم تصغيره ليصل إلى الشكل الذي هو عليه اليوم. ليصبح أداة لتسيير الأمور الإدارية و الاتصالية للمؤسسات منذ مطلع التسعينات<sup>1</sup>. و اليوم لا تزال هذه الوسيلة قليلة الاستعمال في العمليات الاتصالية داخل المنشآت و خارجها، و بالرغم ما توفره من إمكانية القيام بعمليات إرسال البيانات و استقبالها إلا أنها و من الناحية الكرونولوجية ظهرت حديثاً، ما أنعكس سلباً على مدى استعمال هذه التقنية في العملية الاتصالية، و بالنسبة لاتصالات الحاسب الآلي يوجد نمطين لهذه الاتصالات:

**1.6: النمط الأول:** بمعنى تبادل المعلومات، حيث يتحول الحاسب الآلي إلى وسيلة اتصال.

**2.6: النمط الثاني:** بمعنى تبادل المعلومات من خلال ربط الحاسبات الاليكترونية بوسائل

الاتصال الأخرى كالفاكسميلي و التلفزيون و الهاتف و الفيديو. و نحن نشير هنا إلى تقنية الانترنت و مدى حتمية وجودها في تسيير شؤون الإدارات العامة و العلاقات العامة خاصة في كونها قد أصبحت الوسيلة الإعلامية الأولى في مجال الاتصالات سواء بين وحدات المؤسسة و بين المؤسسات المختلفة داخل الدولة و على المستوى العالمي ، و مساهمتها الكبيرة في الرفع من كفاءة و سرعة التشغيل و دعم صناعة القرارات و ذلك من خلال كفاءة و سرعة الاتصال و سهولة نقل المعلومات<sup>2</sup> ، فقد قدر عدد مستخدمي الانترنت حتى شهر جوان 2012 في العالم بنحو 204 مليار مستخدم، أما في الجزائر فوصل عدد مستخدميها سنة 2012 إلى 5.23 مليون مستخدم<sup>3</sup>. وهذا لجمعها كافة خصائص الاتصال من صوت و صورة و نص، إذ يكفي وصل الحاسب الآلي بالشبكة العالمية و بالتالي إمكانية إرسال و استقبال الرسائل المكتوبة ، الصور الثابتة و المتحركة، الموسيقى، التواصل مع بنك المعلومات، تسهيل عمليات

<sup>1</sup> محمد لعقاب، المواطن الرقمي: كيف ساعدت تكنولوجيا المعلومات الثورات العربية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص15.

<sup>2</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص ص 68-69

<sup>3</sup> محمد لعقاب، مهارات الكتابة للإعلام الجديد، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013 ، ص26



البحث المختلفة<sup>1</sup> ، بالإضافة إلى ما توفره من خدمات نذكر منها التسويق، و التعليم، و التدريب، و إبراز هوية المنشأة، و إيصال الخدمة، و تحقيق التعاون مع المنظمات الأخرى.

ب. وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر "غير إلكترونية":

أما هذا النوع من الوسائل يختلف عن النوع السابق من حيث عدم اعتمادها في عملها على الكهرباء أو مسابقتها للتطورات المستحدثة في عالم الاتصالات، و هي بهذا الشكل تصبح أقل تكلفة من الوسائل الإلكترونية للاتصال الشخصي غير المباشر و ذلك لعدم احتياجها إلى أدوات أو وسائط إلكترونية عالية التكاليف. و عليه يمكن أن نميز مجموعة من وسائل الاتصال غير المباشر "غير الإلكترونية" فيما يلي :

### 1: التقارير:

و هو وسيلة مهمة من وسائل الاتصال داخل المنشآت على اختلاف أنواعها و حجم أنشطتها، و عادة ما تقدم المنشآت تقريراً للمهتمين بأنشطتها و تعرض فيه الحقائق الخاصة بموضوع ما أو مشكلة أو أحداث معينة عرضاً شاملاً و مفصلاً. و هناك عدة خصائص يتميز بها التقرير الجيد من أهمها:

أ. هدف أو غرض التقرير: كل تقرير فعال يجب أن يكون هناك سبب لكتابته.

ب. الإيجاز: كلما كان التقرير موجزاً كلما كان أفضل، يجب أن يكون مختصراً، مباشراً، و ألا يكون الإيجاز على حساب الشمول و الكمال.

ج. الوضوح: يجب أن يكون التقرير واضحاً و مفهوماً و بلغة غير غامضة.

د. التوثيق: يجب أن يكون التقرير موثقاً قدر الإمكان و مدعماً بمعطيات موضوعية، و الغرض من التوثيق هو تمكين القارئ من اتخاذ قرار غير متحيز.

هـ. التاريخ: يجب أن يكون للتقرير تاريخ، و أن تحدد الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير.

و. الإجراء الواجب اتخاذه: يجب أن تتضمن التقارير توصية بما يجب عمله كنتيجة

للمعطيات الواردة ذكرها في التقرير.

ز. التوضيحات: يقال " الصورة أفضل من ألف كلمة" و لذلك فإن التقرير الذي يتضمن

خرائط و رسوماً بيانية توضيحية أفضل من التقارير الذي تتضمن مجرد كلمات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Eric Maigret, **sociologie de la communication et des médias**, Armand Colin, 2004, p256.

<sup>2</sup> منير نوري، **التسيير العملي و الاتصالات الادارية: المفاهيم و التطبيقات** ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص ص

و بالنسبة لإدارة العلاقات العامة فالنقارير التي ترفع إلى الإدارة العليا أهمية خاصة، إذ تزودها بمعلومات عن كافة التطورات التي تحدث مع كل جماهير المنشأة و برد فعل الإدارة تجاه هذه الفئات المختلفة من الجماهير، و بتحليل و دراسة و تلخيص لجميع المسائل المهمة. و من الضروري أن يكون لرجل العلاقات العامة دراية كافية لأنواع التقارير من أجل استعمالها و استغلالها في الوقت المناسب، كما يمكن تصنيف سبعة أنواع من التقارير و هي: الإخبارية، و التحليلية، و السنوية، الدورية، و الإحصائية، و الإدارية، و التفسيرية.

### 1.1: التقارير الإخبارية:

و يتميز هذا النوع من التقارير بعدم تحديه حدود العرض فقط لمجموعة من المعلومات و البيانات الخاصة حول موضوع معين، دون الغور في أشياء أخرى كتقديم الاقتراحات و وجهات النظر مثلاً، و نرى هذا النوع من التقارير خاصة عندما يقدم رجل العلاقات العامة تقرير دوري حول سير العمل بالمنشأة.

### 2.1: التقارير التحليلية:

يعتمد هذا النوع من التقارير على العرض و التحليل الدقيق لموقف أو مشكلة معينة مع تقديم الاقتراحات و وجهات النظر لهذه الحالة، و كمثال على ذلك تقوم إدارة العلاقات العامة في مجال وزارة الداخلية بتقديم تقرير يعرض فيه و يحلل المشكلة المطروحة مع تقديم اقتراحات من أجل تحسين العلاقات مع المجتمع، و بالتالي كسب ود هذا الأخير.

### 3.1: التقارير السنوية:

و يستعمل هذا النوع من التقارير مرة واحدة في السنة، و فيه يتم عرض و توضيح لجميع نشاطات و أعمال المنشأة من مشاريع أنجزت و التي هي في طريق الانجاز، مع تقديم حصيلة الإنفاق الفعلي لهذه المشاريع، و أهم الصعوبات التي واجهت انجاز هذه المشاريع، و ما قامت به من أجل التغلب عليها.

### 4.1: التقارير الدورية:

تمثل التقارير الدورية أحد النشاطات و الأعمال الروتينية في أي منشأة كانت، و تكون إما أسبوعية أو شهرية أو كل ثلاث أشهر من أجل التعرف على ظروف سير العمل حسب الخطط و البرامج الموضوعية، أو لتحديد مدى الانحراف عنها.

### 5.1: التقارير الإدارية:

و تكون مثل هذا النوع من التقارير على مختلف مستويات الإدارة، إذ تعرض و تناقش و تحلل مشكلات إدارية معينة.

### 6.1: التقارير الإحصائية:

و لعل مصطلح الإحصاء يقودنا مباشرة إلى كل ما هو كمي، حيث تعتمد التقارير الإحصائية على العرض و التحليل من خلال مجموعة من البيانات و المعطيات في صيغة صورة كمية.

### 7.1: التقارير التفسيرية:

و هذه التقارير تقدم تفسيرات للمواقف التي تواجه المنشأة في جميع المجالات سواء في العمل أو الإنتاج، كما يمكن أن تكون هذه التقارير شمولية أو مكتوبة، أو موجهة للجماهير الداخلية أو الخارجية، و من خلال هذا التعريف المبسط لهذا النوع من التقارير يتضح أنه من الأنواع الذي تعتمد عليه و بشكل رئيسي أجهزة العلاقات العامة في أداء مهامها الموكلة لها.

### 2: المذكرات:

تعتبر المذكرات من وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر غير الالكترونية، كما أنها تعد من الرسائل المكتوبة و يتم استخدامها بصفة خاصة داخل المنشآت، حيث تتميز هذه الوسيلة بأن الرسالة مكتوبة، و تتميز كذلك المذكرات عن الإعلان التتويهي بأن الأفراد قد لا يرونه أو قد لا يستطيعون سماعه، لذلك عند توجيهها إلى الناس عن طريق منشور أو مذكرة فلا بد أن تكون الرسالة هامة تستحق الاهتمام لمحتواها و مضمونها. و عموماً يجب مراعاة مجموعة من النقاط في كتابة المذكرة:

- تحديد الغرض الواضح من كتابة المذكرة.
- تحديد موضوع المذكرة.
- اختيار المفردات و العبارات الواضحة التي تعبر بدقة في موضوع المذكرة.
- كتابة المذكرة بإيجاز و بدون حشو و بدون أخطاء لغوية.
- مراجعة المذكرة و إجرائها النهائي.

### 3: المراسلات:

المراسلات الإدارية هو التعبير الكتابي الدائم للعمل اليومي للإدارة، و نشاطها الإنتاجي بصفة عامة. و هي وسيلة للتجاوز و التواصل مع محيطها الداخلي و الخارجي. و هي وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية و باسم المرفق العام أو المؤسسة إن كانت إدارية<sup>1</sup>، تعتبر الرسائل أحد أهم وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر، و هي وسيلة من وسائل نقل الأفكار بالكلمة المكتوبة و تفيد في الاتصال السريع المباشر مع الفئات الجماهيرية المحددة، كما يمكن استخدامها بشكل منتظم أو في مناسبات معينة، و تعتمد إدارات العلاقات العامة على هذا النوع من الوسائل بشكل كبير خاصة في إرسال الرسائل الخاصة عن طريق البريد، بالإضافة إلى مجموعة الكتيبات و النشرات و الاستثمارات و غيرها من المنشورات الدعائية و الإعلامية، و يتم ذلك عادة إما بطريقة دورية أو عند الحاجة. كما تتسم هذه الوسيلة الاتصالية في استخدامها بـ:

- سهولة تحديد نوع الجمهور الذي تود الاتصال به و نقل المعلومات إليه، و توفر الحرية في اختيار هذا النوع، و عدد الأفراد الذي سيتم الاتصال بهم.
- قلة التكاليف، و خاصة على مستوى الرسائل المحلية و ذلك مقارنة مع تكاليف الوسائل الأخرى.
- توفير إمكانية تحديد الوقت المناسب للاتصال بالجمهور لدى أجهزة العلاقات العامة. و لكي تحقق هذه الطريقة الهدف التي تستخدم من أجله لا بد أن تصدر تلك المطبوعات بلغة واضحة و سهلة و مصممة بطريقة جذابة، كما يجب أن تعبر تعبيراً صادقاً عن سياسات و نشاطات و أعمال المنشأة.
- تتميز خطاباتها بأنها غير سمعية و سريعة و مباشرة و شخصية و موحية بالألفة، كما تخلق شعوراً بالاهتمام و التقدير.
- كما أن لكل وسيلة مزايا تميزها عن باقي الوسائل، فهناك أيضا بعض المساوئ التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- عامل الزمن في الاستعمال، إذ تأخذ وقت أطول في استخدامها مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف و الفاكس.

<sup>1</sup> منير نوري، المرجع السابق، ص238.

➤ تعرض المواد المرسلّة إلى التلف أحياناً بسبب عدم اهتمام عمال البريد في المحافظة عليها.

➤ إمكانية تسليمها إلى غير المعنيين بها مما يؤدي إلى فقدان الرسالة، كما يمكن كذلك الاطلاع عليها من الآخرين مما يفقدها سرّيتها.

#### 4: لوحة الإعلانات أو البلاغات:

يعرف الإعلان بأنه فن ذو طبيعة خاصة، تعتمد بالدرجة الأولى على التواصل بين البشر، و تعتمد أيضاً على مدى الاقتراب النفسي من الآخر، فالإعلان فن لصيق بعلم النفس البشرية، يستدعي أن يعرف المعلن مفاتيح الأفراد الروحية و النفسية و الحياتية، كي يتمكن من إيصال فكرته، أو السلعة أو الخدمة بالشكل المطلوب<sup>1</sup>. هذا و تستخدمها المنشآت في الاتصال بال جماهير الداخلية لها ، و هي من الوسائل الاتصالية المثيرة داخل المنشآت المختلفة و تعتمد في نجاحها على المكان التي توضع فيه، و تعتبر الطرقات الرئيسية و الصالات العامة من أهم هذه الأماكن، حيث يفضل أن تكون رسائل مختصرة كالتعيينات و الاجتماعات و الانتقالات و ساعات العمل و مواعيد المسابقات و أخبار الأنشطة الترفيهية و الرياضية و الثقافية و الإجازات و المعاشات و غيرها من المعلومات. و حين تتعامل المنشأة مع جماهيرها الخارجية فإنها تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف و لعل من أهمها (أهداف متعلقة بالمساهمة في تحقيق مبيعات معينة، أهداف متعلقة بالمنافسة و تدعيم مكانة المؤسسة بين المنافسين، أهداف متعلقة ببناء صورة ذهنية طيبة سواء للمؤسسة أو منتجاتها أو خدماتها، أهداف متعلقة بتدعيم رجال البيع و الموزعين في عملية الاتصال و أخيراً أهداف متعلقة بتغيير اتجاهات و معتقدات المستهلكين و تدعيم ولائهم )<sup>2</sup>. و الجدير بالذكر أن المسؤول الأول عن هذه اللوحة هو رجل العلاقات العامة و لا يمكن لأي موظف خارج هذا الجهاز كتابة أي شيء فيها. كما توجد هناك مجموعة من العوامل التي قد تساعد على نجاح لوحة الإعلانات كوسيلة اتصالية و هي:

➤ الاهتمام بتحسين إعدادها و إخراجها في ثوب شيق يشجع على القراءة، مع مراعاة سهولة اللغة و وضوح المعنى و تسلسله عند إعداد مادتها.

<sup>1</sup> نجلاء أبو جهجه، أغرب الإعلانات، دار المؤلف، الجزائر، 2010، ص 11

<sup>2</sup> أحمد عطشان النبهاني، علي عبودي نعمة الجبوري، اقتصاديات الإعلام، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2016، ص116

- مراعاة دقة التوزيع و اختيار المساحات للمواد على اللوحة.
- الاقتصار على ما هو مهم و تفادي كل ما هو خارج عن نطاق اهتمامات الجماهير الداخلية.
- تفادي تكرار المواد مع الحرص الشديد على التجديد فيها حتى لا يخلق للقارئ نوع من اللامبالاة للوحة الإعلانات.
- الدقة في اختيار أماكن وضع هذه اللوحات خاصة مع مراعاة عامل أماكن تجمع و التفاف حشود العاملين في وقت واحد.

### 5: المقترحات:

يعرف المقترح على أنه التصور في مواجهة مشكلة ما أو لإدخال بعض التحسينات على العمل، إذ يستطيع أي موظف في ضوء خبرته الوظيفية أن يبادر في رفعه إلى رئيسه لتحسين الخدمة أو لتنظيم العمليات و جعلها أكثر فائدة أو لتوفير أموال إضافية إلى المنشأة. حيث كانت الطريقة التقليدية التي تستعمل في هذه الوسيلة و هي وضع صناديق خاصة للمقترحات في أماكن مختلفة داخل المنشأة، حيث يمكن للموظفين و كافة المعنيين أن يضعوا مقترحاتهم المختلفة حول العمل و تطويره أو حول أية مسائل خاصة ضمن العمل. إلا أنه و بعد الحرب العالمية الثانية طورت اليابان و التي تعتبر ثاني قوة عالمية هذه الوسيلة و إعطائها الصيغة الجديدة من خلال اعتبار أن خطة المقترحات يجب أن تمر على ثلاث مراحل:

**1.5: المرحلة الأولى:** يجب على الإدارة أولاً أن تشجع الموظفين على كتابة مقترحاتهم و أنها مقدره من قبل الإدارة، و الهدف منها واضح و المتمثل أساساً في تطوير ظروف العمل العامة للموظفين من خلال الإيمان بالقيادة الذاتية لأعمالهم.

**2.5: المرحلة الثانية:** تؤكد على ضرورة تثقيف الموظفين و الدورات التدريبية لهم بشكل يجعلهم يقدمون مقترحات قيمة و بشكل علمي، و هذا يتطلب تدريب الموظفين على تحليل الأمور و حل المشاكل الخاصة بالعمل.

**3.5: المرحلة الثالثة:** و هنا يجب أن تكون مهتمة فقط بتحقيق الربح سواء كان مادي بالنسبة للمنشآت التجارية أو زيادة الإقبال على الخدمات إذا كانت بالطبع منشآت خدماتية من جراء المقترحات المقدمة، حيث أن معظم المقترحات تؤدي إلى تطوير العمل و تحقيق أهداف المنشأة.

هذا و يوصي أصحاب التخصص إلى مجموعة من الضوابط التي يجب مراعاتها في كتابة أي مقترح و هي:

- أن يكون المقترح قصير و سهل.
- تحديد الاسم و الوظيفة و العنوان للشخص الذي سيوجه إليه المقترح.
- تجنب استخدام الكلمات الفنية و المعقدة في كتابة المقترح.
- جعل المقترح سهل القراءة، قصير الجمل، جيد الإخراج و الطباعة.
- التركيز في العرض على المكاسب التي ستجتم عن تطبيق فكرتك و الخسائر التي يمكن تفاديها.
- تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها تنفيذ المقترح.

#### 6: الاستثمارات:

تعتبر الاستثمارة من بين أهم وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر "غير الالكتروني"، و أهم ما يميزها صيغتها و شكلها باعتبارها أحد وسائل الاتصال الكتابي التي تستخدم و بشكل مستمر داخل المنشآت. و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تطرح في شكل متسلسل و منظم، إذ تتطلب هذه الأخيرة في سبيل تحقيق هدفها إلى مجموعة من المراحل أو الخطوات بدءاً من تحديد هدف الدراسة و مجتمع البحث مع التركيز الدقيق في اختيار عينة الدراسة، مروراً باختبار صدق و ثبات هذه الاستثمارة، و أخيراً تحليلها و استخدام نتائجها. و يتم الاستعانة بهذه التقنية في التعرف على طبيعة الجمهور و خصائصه أو للوقوف على احتياجاته لأنظمة التدريب و المعلومات أو الوقوف على اتجاهاته نحو سياسات المنشأة أو السياسات المزمع اتخاذها و تطبيقها في المستقبل القريب و البعيد و غيرها من الأهداف. و عموماً يمكن حصر سلبيات هذه الوسيلة في:

- إن الاستثمارات سهلة التصميم نسبياً، و لكنها تحتاج إلى الوقت و الخبرة الكافية لتحضيرها بشكل دقيق.
- تتميز بعض الوسائل الأخرى كالمقابلة مثلاً بالمرونة في الاستعمال عكس الاستثمارات التي تكون موجهة إلى الحصول على معلومات مستهدفة.
- قد يمتنع الكثير عن الإجابة عن أسئلة الاستثمارة أو قلة الاهتمام من خلال الإجابة على بعض الأسئلة و ترك البعض الآخر.

## 7: البرقية:

يمكن اعتبار البرقية إحدى وسائل الاتصال الشخصي غير مباشر "غير الكتروني"، و هي عبارة عن عمل كتابي تستخدمه المنشأة بصفة عامة و أجهزة العلاقات العامة بصفة خاصة في التعبير و الإخبار عن الآراء و المعلومات و الأحاسيس و المشاعر اتجاه عمل أو موقف أو مطلب حيوي . و من أهم مهارات البرقية الدقة و الإيجاز في استخدام اللغة و تنظيم المعلومات، كما يمكن أن تكون خاصة في مناسبات التهئة بالأعياد و الزواج، و في تقديم التعازي أثناء الوفاة أو الاستدعاء الطارئ في العمل.

### ثانيا: وسائل الاتصال الشخصي المباشر:

و يأخذ هذا النوع من الاتصالات الأشكال التالية في مختلف المنشآت و التي تتمثل أساساً في:

#### 1. قادة المجتمع:

يرى الكثير من المشتغلين في فنون و علوم الاتصال أن أكثر القنوات استعمالاً في الاتصال بين المنشآت و جماهيرها خاصة الخارجية منها قادة المجتمع، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أهم وسائل الاتصال الشخصي المباشر و عليه كان لزاماً على القائمين بأجهزة العلاقات العامة الاستفادة منها. حيث أن الاتصال بالشخصيات العامة أو البارزة في شتى المجالات كالمنشآت الاجتماعية أو الدينية أو النقابية و غيرها من المؤسسات الجماهيرية يسهل عملية التأثير في هذه الجماهير من جهة، و من جهة أخرى و هو الأهم الحصول على كل ما يتعلق من معلومات حول مجمل الاتجاهات و الآراء و الاعتراضات اتجاه المنشأة.

#### 2. الاشتراك في المسابقات العامة:

قد يتسنى للبعض أن الاشتراك في المسابقات العامة سلوك قد لا يفيد المنشأة في تحقيق أهدافها خاصة من ناحية زيادة درجة نجاح العملية الاتصالية مع مختلف الجماهير، و عليه فإن المشاركة في المسابقات العامة أو مسابقات التلفزيون أو مسابقات الراديو أو مسابقات شهر رمضان تتيح لهذه المنشأة فرصة التعريف بمنتجاتها أو خدماتها من خلال تقديم بعض الهدايا للمشاركين في هذه المسابقات، و بالتالي لفت نظر هؤلاء المشتركين لنوعية هذه المنتجات و الخدمات ، و بالتالي زيادة نسبة المبيعات و تحقيق أهداف المنشأة.



### 3. المشاركة في الحياة العامة:

لقد أصبحت أجهزة العلاقات العامة لا تقوت أي فرصة في انتهاز المناسبات العامة و الحفلات الكبرى التي تقام في المجتمع، و ذلك نظرا لما تستقطبه من حشود كبيرة من الجماهير، فإن عملية تقديم هدايا أو باقات ورد يحدث الأثر في نفوس هذه الجماهير، أما في حالات الوفيات أو الجنازات الكبرى تقوم أجهزة العلاقات العامة باختيار كبار الموظفين و العاملين بهذه المنشأة من أجل تقديم التعازي و رفع الروح المعنوية من خلال المساندة. و يمكن القول أنه يجب المشاركة في كل الحالات سواء السراء أو الضراء، و بالتالي احتلال المنشأة المكانة و السمعة الطيبة الذي يعكس رضا و تأييد هذه الجماهير.

### 4. خدمة المجتمع المحلي:

تعتبر خدمة المجتمع المحلي من بين أهم وسائل الاتصال الشخصي المباشر خاصة لما تقوم به أجهزة العلاقات العامة من مبادرات كبناء حضانة لأبناء الحي أو مستوصف علاجي للمرضى أو جمعية تعاونية لخدمة البيئة في المنطقة التي توجد بها المنشأة.

### 5. رعاية العاملين بالمنشأة:

إن لرعاية العاملين داخل المنشأة أثر كبير في نجاح عملية الاتصال بين الإدارة و العاملين، حيث تعتبر هذه الوسيلة من أهم وسائل الاتصال الشخصي المباشر و التي تتمثل خاصة في تقديم الخدمات في حالات العجز أو الإصابة، و كذلك في حالات الوفيات و غيرها من المواقف التي تستدعي المنشأة الوقوف إلى جوار عمالهم و إشعارهم بحرصها على راحتهم، كما يمكن لهذه المنشآت إنشاء عيادات خاصة للعاملين و لعائلاتهم من أجل توفير أكبر قدر ممكن من الخدمات العلاجية مجانًا أو مقابل مبالغ رمزية تدفع. كما أن هناك مجموعة من الخدمات التي تزيد من قوة الاتصال كبناء حضانة للأطفال داخل المنشأة بالنسبة للعاملات ( نقصد الأمهات منهن ) و بالتالي اطمئنانهن على أولادهن و التركيز أكثر في أداء العمل، بالإضافة إلى توفير خدمات النقل مما ينقص متاعب العاملين بالمنشأة.

### 6. الزيارات أو الأبواب المفتوحة:

تركز أجهزة العلاقات العامة كثيرًا على مثل هذا النوع من الوسائل الاتصالية نظرًا لما تعود به من إيجابيات على المنشأة، حيث تعتبر من وسائل الاتصال الشخصي المباشر التي تستعمل في الاتصال بالجماهير الداخلية و الخارجية للمنشأة بغية تحقيق أهداف العلاقات

العامة، حيث تقوم المنشأة بدعوة عائلات المستخدمين و الموظفين من أجل شرح طريقة العمل و عمليات الإنتاج و طرق التوزيع من طرف رؤساء هذه المنشأة ، و الأمر نفسه ينطبق على الممولين و المساهمين و قادة الرأي و ما يقومون به من ملاحظات، بالإضافة إلى استشارة المنشأة لجميع هؤلاء حول نقاط تصب في اهتمام كلا الطرفين من أجل توطيد العلاقة و جعلها أكثر مرونة و فعالية، و أخيراً فتح الأبواب للجماهير الخارجية خاصة أفراد المجتمع للتعريف بالمنشأة من حيث تاريخ إنشائها و أهم مراحل عملية الإنتاج الذي تمر بها و طرق التوزيع و كذا دورها في التنمية المحلية فيكون الاحتكاك بشكل مباشر دون حاجة لوسائل اتصالية تقنية و آلية، و هذا النشاط يتطلب تنظيم محكم و اهتمام كبير بالجمهور الزائر حيث على المشتغلين بالعلاقات العامة الإجابة مباشرة على الأسئلة التي تطرح من قبلهم، كما تقدم بعض الهدايا التذكارية و توفير كل المستلزمات الضرورية كمكان للراحة و وسائل النقل وغيره<sup>1</sup>. و عموماً يمكن تلخيص أهم مزايا هذه الوسيلة في النقاط التالية:

- التعرف عن كتب و دون وساطة على المعلومات المطلوبة.
  - كسر الحاجز النفسي بين المنشأة و جماهيرها المختلفة.
  - القضاء على التشويش الذي قد يحصل من وسائل الاتصال الأخرى من استخدام للأوراق أو الأجهزة.
- و ما يؤخذ على هذا النوع من الوسائل الاتصالية:
- التكلفة العالية في تقديم الدعايات و غيرها.
  - الإعداد الذهني و البدني لرجل العلاقات العامة في التحفيز لمثل هذه الزيارات و الأبواب المفتوحة.

#### 7. الاجتماعات:

ما يمكن ملاحظته أنه يوجد خيط رفيع بين المناقشات و المحادثات و الاجتماعات، في حين تعتمد هذه الأخيرة على المحادثة و المناقشة كأسلوب لتبادل الأفكار و المعلومات و التأثيرات المختلفة، و لكنها من ناحية أخرى قد تحتاج لتخطيط و تنظيم و وقت محدد داخل العمل و خارجه، و الاجتماعات عبارة عن لقاءات مقصودة و مدبرة تثار فيها المناقشات بهدف

<sup>1</sup> مهدية هامل، العلاقات العامة كمنشآت اتصالي و تسييري للمؤسسات، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية و الاتصالية، العدد

25، كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، 2013، ص90

الوصول إلى تحقيق أهداف محددة، و هي وسيلة مهمة من وسائل الاتصال الشخصي المباشر، و بشكل عام فهناك نوعان من الاجتماعات، النوع الأول مشاركة المجتمعين جميعاً بالمناقشة أو ما يسمى باجتماعات المشاركة، و النوع الثاني يكتفي فيه استماع المشاركين إلى المتحدث و قد سميت باجتماعات الاستماع، و بالرغم من عدم وجود فروق كبيرة بين النوعين ينصح باستخدام أسلوب المتحدثين في الاجتماعات المشاركة و تحسين نوعية اجتماعات الاستماع عن طريق إتاحة فرص المناقشة مع المتحدث، و تستخدم اجتماعات المشاركة في العادة لحل المشكلات التي قد تكون مطروحة مثل اجتماع رؤساء الأقسام لإعداد سياسة للمنشأة أو اجتماع ممثلي مختلف المنشآت لحل مشكلة أو صياغة خطط<sup>1</sup>، أما اجتماع الاستماع فتستخدم لإعلام المشاركين، مثل اجتماع العاملين لإبلاغهم عن سياسة المنشأة و القوانين المستحدثة فيها، أو اجتماع مع جهات خارجية لغرض إعلامها عن فعاليات المنشأة. و بالتالي و من خلال ما تطرقنا إليه بخصوص الاجتماعات كإحدى وسائل الاتصال الفعالة داخل أي منشأة، ندرك تمامًا ما مدى اهتمام أجهزة العلاقات العامة بها خاصة لما تتيحه من فرص للالتقاء بالعاملين و دراسة اتجاهاتهم و آرائهم و معرفة مشكلاتهم و مقترحاتهم، و ذلك حتى يتسنى لها رسم سياستها على أسس واقعية.

## 8. المقابلات:

تعتبر هذه التقنية أو الوسيلة من بين أهم وسائل الاتصال المستعملة في مختلف المنشآت دون استثناء، و ذلك نظرًا لما توفره من معلومات قد تعجز الكثير من الوسائل الاتصالية الأخرى في الوصول إليها، إذ أن المقابلة من الأدوات التي تستخدم في جمع المعطيات و المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات و البيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، و فيها تتم المواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة معينة لتحقيق هدف أو غرض محدد، كما تختلف المقابلات من مجال لآخر حيث المقابلات العرضية بين العمال و الموظفين هي ليست نفسها المقابلة بين الرئيس و المرؤوس مثلاً إذا يتوفر في هذا الأخير نوع من التخطيط و التنظيم لتحقيق هدف محدد. و أما فيما يخص المقابلات التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة عديدة نذكر منها على سبيل المثال مقابلات الإرشاد النفسي، و فيها تتضافر جهود خبير العلاقات العامة مع جهود الأخصائي

<sup>1</sup> محمد ناجي الجوهري، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، 2000، ص93.

الاجتماعي و الخبير النفسي لمعالجة المشكلات الشخصية و مشكلات العمال على اختلاف أنواعها، كما يوجد كذلك المقابلات الإقناعية و فيها يقوم خبير العلاقات العامة بإقناع أفراد جمهوره بأمر من الأمور أو بمسألة من المسائل، و للإشارة يستعمل هذا النوع من المقابلات كثيراً مقارنة بالأنواع الأخرى، في حين يعتمد خبير العلاقات العامة كثيراً على المقابلات الانفرادية أو الشخصية مع أحد من الأفراد التي تهدف إلى الحصول على معلومات محددة بشأن مسألة ما. و أخيراً هناك ما يسمى بالمقابلات الشكاوي و فيها يتم طلب الاستفسار و التوضيح الكافيين حول الشكوى المقدمة من الأفراد، و لضمان نجاح المقابلة هنالك مجموعة من الالتزامات يجب أخذها في الاعتبار و المتمثلة في :

- اختيار الوقت المناسب وفقاً لظروف أطراف المقابلة، حيث أن مؤشرات التعب و الإرهاق و القلق مهمة جداً في خلق الجو المناسب.
- مراعاة اختيار مكان المقابلة و ما يؤثر ذلك في المحافظة على التركيز العالي لدى الفرد المستجوب.
- أن تتوفر لديه المهارات الاتصالية و المقدرة الإقناعية و القدرة على اكتساب ثقة المتحدث، ضف إلى ذلك الإلمام الكلي بجوانب الموضوع المطروح في المقابلة.
- مراعاة زمن المقابلة، إذ يستحسن عدم الإطالة لتجاوز ما يعرف بفقدان التركيز للفرد حيث يوصى في هذه الحالات بتقسيم المقابلة إلى عدة جلسات إن أمكن.
- خلق جو من الديمقراطية، و بالتالي إتاحة الفرصة للتحدث و بكل حرية و طلاقة لكل الأطراف عن آرائهم و اتجاهاتهم.

## 9. المناقشات و المحادثات الرسمية و غير الرسمية:

و تأتي هذه التقنية أو الوسيلة على قمة هرم وسائل الاتصال الشخصي المباشر، و ذلك نظراً لخصوصياتها من ناحية السهولة في الاستعمال و القدرة العالية في الإقناع و التميز بالتجاوب الكبير و الحيوية الملحوظة. و يجمع الكثير من المهتمين بعالم الاتصال على أنها نشاط جماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول مشكلة أو موضوع معين تشعر الجماعة بأهمية مناقشته، كما أنها تمارس في اجتماعات العمل و في اللجان و في كافة التجمعات بمختلف صورها. و تسمح هذه الوسيلة بخلق الفرص لمناقشة مختلف المشاكل و التعرف على مجموعة الآراء المختلفة، أملاً للوصول في النهاية إلى علاج لكثير من المسائل و

المشاكل التي تعترض السير الحسن للمنشأة، و بالتالي تشجع هذه الوسيلة كل ما هو منتج جماعي من قرارات و اقتراحات و اعتراضات في حين تبتعد و تنبذ كل ما هو فردي و الذي قد يؤثر على فاعلية التنظيم و يعوق نجاحه.

### ثالثا: وسائل الاتصال الجمعي:

و يمكن حصر أهم وسائل الاتصال الجمعي التي تستخدمها أجهزة العلاقات العامة في:

#### 1. مجلة أو صحيفة المنشأة:

لقد تزايد اهتمام المنشآت العامة و الخاصة بإصدار صحيفة أو مجلة تعبر عن وجهات نظرها و عرضها لسياساتها الداخلية و الخارجية و ما تحققة من انجازات، كما تعمل على توجيه المواقف و القرارات إبان المواقف المعادية أو الأزمات أو الاضطرابات، و كذلك الحرص على رفع الروح المعنوية بين العاملين بإبراز النواحي الإنسانية و خلق روح المنافسة، بالإضافة إلى تعظيم مكانة كل فرد من خلال ما يقدمه من جهد بدني و فكري، و بالتالي السعي إلى كسب ثقة هؤلاء العاملين و تحسني الصورة الذهنية، و يصبح كل من يطلع على هذه المجلة سفير للمنشأة من خلال الدعاية و الإعلان لها. و تعتبر المجلة من وسائل الاتصال المطبوعة التي تصدرها أجهزة العلاقات العامة في مناسبات معينة أو بصورة دورية، و قد تكون نصف شهرية أو شهرية أو كل ستة أشهر أو سنوية. هذا و تصدر المنشأة عدة أنواع من الصحف<sup>1</sup>: أ. صحيفة داخلية: و هي موجهة إلى الجمهور الداخلي بالمؤسسة أي إلى جميع العاملين بها. ب. صحيفة خارجية: و هي موجهة إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة و خاصة المساهمين و الممولين و قادة الرأي و غيرهم.

ج. صحيفة المؤسسة الداخلية و الخارجية: موجهة إلى الجمهور الداخلي و الخارجي على السواء تهدف هذه الأخيرة إلى التأثير على تفكير و رأي أفراد الجماهير الخارجية و إيجاد تفاهم بينها و بين المؤسسة.

د. مجلة المنشأة: غالبا ما تكون موضوعاتها تركز على شؤون الإنتاج و الإعلان و العاملين و غير ذلك من الأمور المادية و الفنية و المعنوية المتعلقة بأمر المؤسسة، كما تتضمن بعض المعلومات العامة و الشؤون الاجتماعية و الترفيهية سواء للعاملين فيها أو لقارئها.

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال و العلاقات العامة، دار جسر للنشر و التوزيع، 2013، ص212

و للمجلة مجموعة من الصفات تتجلى في اتصالها بعدد كبير من الأفراد، و إمكانية الرجوع إليها في كل وقت، كما تسمح للقائم عليها بالشرح و التفصيل حول مجمل المعلومات و البيانات و الإحصاءات المراد توصيلها إلى فئات الجماهير المختلفة. و لعل كتابة المجلة تستلزم مجموعة من الاعتبارات و نذكر منها:

- يجب تقديم المعلومات بصفة كاملة و واضحة للقارئ مع إتباع أسلوب مثير في صياغة المجلة من حيث اختيار العبارات و وضوح المعنى و الكتابة الواضحة و الابتعاد عن كل ما هو مبهم و ليس له علاقة بالموضوع، بالإضافة إلى تجنب الحشو و الأفكار المتناقضة.
- أن تتسم القوالب المستخدمة لعرض المادة بالتنوع، فتستخدم الخبر و المقال و التحقيق و الحديث و التقرير و التحقيقات المصورة و الصور الإخبارية، بالإضافة إلى المأثورات و الأنماط الأدبية كالقصة القصيرة و الشعر، و ذلك حتى لا يمل القارئ.
- الاهتمام بالجانب الشكلي أو المظهري للمجلة من حيث نوع الورق المستعمل و توزيع الألوان و ترتيب المواضيع.
- اختبار المجلة عند الطبع النهائي للتأكد من أنها تشبع اهتمام القراء لا اهتمامات خبراء العلاقات العامة فقط.

## 2. النشرات:

تقوم المنشآت المختلفة من خلال أجهزة العلاقات العامة بعمل نشرة دورية كل شهر أو ثلاثة أشهر و تقوم بإرسالها إلى عملائها أو جماهيرها النوعية دون مقابل، و النشرة أداة لإكساب ثقة العملاء بما تتضمنه من معلومات و أخبار مهمة، حيث تتيح الفرصة للإجابة على التساؤلات و الاستفسارات التي تدور في أذهانهم، كما تصلح كوسيلة جيدة لتلقي الاقتراحات و الرغبات الخاصة بهم. و لعل أهم ما تتميز به النشرة هو صغر حجمها، و قلة المادة المكتوبة فيها قدر الإمكان، مع توازن بين المادة المكتوبة و الصورة، و في الأخير الشكل الجذاب الملفت للانتباه. و أما فيما يخص أنواع النشرات فهي تصنف وفقاً لعدة معايير:

أ. وفقاً لمعيار الدورية:

1. نشرات دورية: و هي التي تصدر كل فترة زمنية محددة، و هذه الأخيرة ينبغي أن تحمل اسماً معيناً و تصدر في شكل و حجم واحد تقريباً و في مواعيد منتظمة.

2. نشرات غير دورية: ترتبط بالظروف و المستجدات و دون ارتباط بموعد منتظم لصدورها، فقد تصدر في مناسبات معينة أو لإعلام العاملين بما يستجد من تشريعات أو سياسات أو مواقف طارئة.

ب. وفقاً للنمط التحريري السائد بالنشرة:

1. نشرة إخبارية: تهتم بتقديم الأخبار عن التطورات المختلفة للمنشأة.

2. نشرة مصورة: و هي عبارة عن مجموعة من الصور الفوتوغرافية المرتبطة بحادثة أو مناسبة.

3. نشرة ملخصة: تصاحب خطاباً أو تقريراً معيناً أو تتضمن عرضاً ملخصاً له.

4. نشرة تحليلية: تركز على التفاصيل الفنية في موضوع معين.

ج. وفقاً لطبيعة المحتوى الإخباري للنشرة:

1. نشرة إخبارية: و تشمل على إخبار للتطورات المختلفة للمنشأة.

2. نشرة ردود الأفعال: و تستخدم خاصة في حالة صدور شائعات أو نظريات أو مواقف غير مرغوب فيها من جانب بعض العاملين و تحسين الصورة المتردية.

و يمكن تلخيص أهم السمات التي تتصف بها النشرة فيما يلي:

➤ إنها أسهل قراءة و أخف حملاً بحيث يمكن حملها و قراءتها في اقصر وقت و دون عناء لأن موضوعها بسيط.

➤ توفر للقارئ فرصة اختيار الوقت المناسب لقراءتها و استرجاع ما فيها من معلومات.

➤ إمكانية الاحتفاظ بها.

➤ التميز من خلال الاختصار و الصيغة الصحيحة و الواقعية و الإفادة.

3. الكتيبات:

تعتبر الكتيبات من بين أهم وسائل الاتصال الجمعي التي تعتمد عليها المنشأة بصفة

عامة و أجهزة العلاقات العامة بصفة خاصة، إذ تقوم على الكلمة المكتوبة بالإضافة إلى

إمكانية تشبيهها بالصور المصغرة للكتب أو هي رسالة تزيد في حجمها عن الحجم المألوف و

الذي لا يزيد عن 48 صفحة. و تستعمل عموماً في شرح البرامج الجديدة أو أساليب الإنتاج أو

تقديم الخدمات، بالإضافة إلى شرح اللوائح الداخلية من قوانين و واجبات التي تضمن السير

الحسن. و ما يمكن ملاحظته أن الكتيبات تتميز عن باقي وسائل الاتصال الأخرى بقلة التكلفة

و إمكانية إنتاجها بشكل سريع نسبياً، و أخيراً خلق الطابع و الأثر النفسي الجيد لدى القارئ. و هناك ثلاثة أنواع من الكتيبات التي تنتجها المنشأة حسب كل من "محمد منير حجاب" و "سحر محمد وهبي" و ذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

**1.3: كتيب التعريف بالمنشأة:** و هي توضع خصيصاً للعملاء و الموظفين الجدد، حيث تساعدهم على معرفة أهداف هذه المنشأة و انجازاتها و خططها المستقبلية، أي أنها تلعب دور المرحب الأول في المنشأة.

**2.3: كتيب الدليل و الإرشادات:** و تعد من بين أهم و أبرز وسائل الاتصال لأنها تساعد على معرفة خطط المنشأة و تعاملها مع جميع المجالات مثلاً. كخطة التأمين الصحي، خطة المعاشات، تدبير الشؤون الحياتية، كما قد يحتوي هذا النوع من الكتيبات على قوائم أسماء العاملين و تخصصاتهم المختلفة و أرقام هواتفهم. و عليه يمكن اعتبارها الموجه الأساسي في المنشأة.

**3.3: كتيب التوعية الثقافية و السياسية:** و تتمثل أساساً في الكتب المصورة أو التوضيحية و التي يجب توجيه موضوعها الأساسي إلى فكرة أو فلسفة أو نظرية فلسفية، و التي تحتوي على مضامين متعددة كنظام المشاريع الحرة، الأمن القومي، المنافع التعليمية. و للإشارة و تزامناً مع التطور الحاصل في تكنولوجيات المعلومات، أصبح هناك ما يسمى بالكتيبات الالكترونية و يتم تصفحه من خلال الحاسب الآلي، و هو في العموم لا يختلف كثيراً عن الكتيب الورقي، إذ أصبح يستعمل بشكل كبير في مختلف المنشآت مما يعكس فعالية هذا النوع من وسائل الاتصال. و عليه يمكن أن نميز مجموعة من التساؤلات الواجب مراعاتها بالنسبة للكتيبات أيا كان نوعها في:

- هل نوع الكتيب يناسب و يلاءم حاجة المنشأة؟
- هل سيتم بيعه أم سيوزع مجاناً؟
- ما هو نوع و شكل الغلاف؟
- ما هي طريقة التوزيع المناسبة؟
- هل سيساهم في تحقيق الأهداف الأساسية للعلاقات العامة؟

<sup>1</sup> محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 1993. ص 174



#### 4. الملصقات:

تعد الملصقات من بين أهم الوسائل الاتصالية، و في الغالب تأخذ شكل لافتة كبيرة من القماش أو الخشب أو المعدن، و تعلق في الأماكن العامة و الطرق الرئيسية و في كل من المعارض و المتاحف و في الأماكن التي تشهد حركة و نشاط. حيث يجد رجل العلاقات العامة نفسه أمام مجموعة من الملصقات و لكل منها خصائصها من تحرير و إخراج...الخ، بالإضافة إلى ما يتم اختياره من كتابة فقط أو صور فوتوغرافية أو رسوم طبيعية أو ما يجمع بين كل هذه الأشكال. و قد تستخدم الطباعة في حالة إعداد أكبر عدد من النسخ خاصة منها الملصقات الإرشادية و التوجيهية و الإعلامية، كما تستعمل في إعداد هذه الملصقات كافة المواد و الأدوية الأكثر مقاومة للأمطار و عوامل التعرية المختلفة. و لذلك أصبح من الضروري على خبير العلاقات العامة معرفة كل أنواع الملصقات من أجل استخدامها في المكان و الوقت المناسبين. و يمكن تقسيم أنواع الملصقات من حيث الشكل و الوظيفة و المحتوى إلى:

##### أ. الملصقات من حيث الشكل:

1. **الملصقات الورقية كبيرة الحجم:** و يتم لصقها بعد طبعها أو رسمها على لوحات خشبية معدة لها خصيصاً، كما أنها تتميز بسهولة تغييرها عبر فترات زمنية مختلفة.
2. **لوحات مصنوعة من المعادن و الخشب و الزجاج:** وتوضع داخلها الرسالة الإعلامية و هي طويلة العمر و تقيد أكثر باعتبارها وسيلة تذكيرية تحمل رسالة مستمرة طويلة الأجل.
3. **اللافتات التي تكتب على القماش:** و توضع في الشوارع أو على أبواب المنشآت و الحكومات في المناسبات المختلفة.

##### ب. الملصقات من حيث الوظيفة:

1. **ملصقات تعليمية:** و هي موجهة خصيصاً للعمال أو الموظفين الداخليين للمنشأة من أجل تذكيرهم بالأساليب الصحيحة للاستخدام الأمثل للآلات أو الالتزام بمختلف التعليمات.
2. **ملصقات اجتماعية:** و تهدف بالدرجة الأولى إلى إرساء قواعد السلوك الاجتماعي كالسعي إلى تغيير العادات و التقاليد السيئة التي تعوق عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة، حيث تناقش عدة قضايا نذكر منها تضييع الوقت في الثرثرة أو الأحاديث التلفزيونية أو الزيارات الخاصة.

3. **ملصقات تجارية:** و هدفها زيادة المبيعات و خلق تعاطف وجداني لدى المستهلك نحو السلعة أو الخدمة.

4. **ملصقات صحية:** و هي التي تقدم معلومات عن الأمراض و وسائل انتشارها و أهم طرق الوقاية المتبعة في ذلك، أو التي تتناول الصحة النفسية للعاملين.

### ج. الملصقات من حيث المضمون:

أما من ناحية المضمون فقد تحتوي الملصقات إما على كتابة فقط أو صور فوتوغرافية أو رسوم طبيعية أو تخطيطية أو كاريكاتورية أو قد تجمع بين جميع هذه الأشكال السابقة الذكر، كما قد تحتوي على رسوم متسلسلة أو مقسمة أو مركبة.

لا يوجد مجال للشك في أن الملصقات تعتبر من بين أهم وسائل الاتصال الإقناعية، و ذلك نظراً لما تتوفر من ميزات و لعل من أهمها: التعبير المركز المختصر، سهولة القراءة و بالتالي إمكانية إدراكها في وقت قصير و دون بذل أي جهد، كما لها سمة التكرار إذ يمكن للفرد أن يرى الملصقة و ما تحتويه من رسائل أكثر من مرة داخل المنشأة ما يتيح درجة التأثير بالدرجة المطلوبة.

### 5. الندوات:

تعد الندوات من بين أهم الركائز التي تعتمد عليها أي منشأة كانت في ربط خطوط الاتصال ثنائية الاتجاه، و لعل هذا ما دفع بأجهزة العلاقات العامة الاهتمام بها أكثر خاصة في سبيل تحقيق أهدافها المسطرة سواء مع الجماهير الداخلية أو الخارجية للمنشأة. حيث تصنف هذه الأخيرة ضمن قائمة وسائل الاتصال الجمعي، كما تتنوع بتنوع الموضوعات التي تدور حولها، فهناك ندوات دينية أو ثقافية أو سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو علمية و غيرها. كما تتيح الفرصة للمحاورين فيها من إمكانية التمازج و النقاش المستمر خاصة فيما يتعلق بتبادل المعلومات و الخبرات و التفاعل بين المرسل و المستقبل و هم المتخصصون من قيادات و خبراء الإدارات العليا و الجماهير المختلفة للمنشأة حول موضوع معين. و تتميز الندوة كوسيلة اتصالية بمجموعة من الميزات:

➤ **التطرق و بإسهاب لجميع النقاط التي تتعلق بموضوع ما، و ذلك من خلال إتاحة الفرصة إلى أكثر من متخصص و التي يكون في الغالب بين اثنين أو خمسة خبراء على الأكثر لإبداء الرأي، و بالتالي إثراء الندوة و خلق و جذب اهتمام الجمهور.**

➤ توفير الاتصال ذو الاتجاهين من خلال تلقائية الحوار و النقاش الذي يدور بين كل من المتخصصين و الجماهير حول موضوع معين.

و أما فيما يخص أهم العيوب التي تميز هذه الوسيلة الاتصالية و التي على القائم على الندوة تجنبها تتمثل في:

- الخروج بالمناقشة عن موضوع الندوة على موضوعات أخرى هامشية.
- احتكار بعض الأفراد للمناقشة سواء من جانب المختصين أو الجمهور.

و عموماً هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب أخذها قبل إجراء الندوة، و التي على خبير العلاقات العامة أن يحرص بالدرجة الأولى على اختيار المناقشين أمام الجمهور ممن تتوفر لهم المعلومات الكافية حول الموضوع المقترح هذا من جهة، و من جهة أخرى التأكيد على التنظيم الدقيق للموضوعات و التنسيق المحكم في تبادل أخذ الكلمة بين المتحدثين و الجماهير، و أخيراً توجيه مدير الندوة لمختلف عناصر المناقشة بغية الإلمام بكافة جوانب الموضوع و تفادي الخروج عنه.

## 6. المحاضرات:

تعد المحاضرات من أبرز وسائل الاتصال اللفظية التي يعتمد عليها خبير العلاقات العامة في أداء مهامه، حيث تعتبر الأجدر في مخاطبة المتعلمين و المثقفين، و لعل ما يميزها عن باقي الوسائل الأخرى احتوائها على الحجج المنطقية و الأسانيد القوية و الإحصاءات الدقيقة، أي أنها تتوجه مباشرة إلى العقل لإقناعه و محاولة التأثير فيه، و هي بذلك تختلف عن الندوة كل الاختلاف خاصة إذ تشمل المحاضرة على متحدث واحد يقوم بإلقاء الموضوع عكس الندوة التي قد يصل المتدخلين فيها إلى خمسة متحدثين، بالإضافة إلى عدم إمكانية الجمهور المستمع للمحاضرة من التدخل إلا في حالة سماح المحاضر بذلك. و عليه يمكن تلخيص أهم مميزات المحاضرة في النقاط التالية:

- استثارة انتباه الحاضرين من خلال عرض موضوع المحاضرة بطريقة منتظمة و مدروسة.
- درجة أهمية موضوع المحاضرة بالنسبة للجمهور.
- توفير إمكانية الاتصال بأكبر عدد ممكن من الجماهير و بأقل التكاليف.
- تسمح بتقديم كمية كبيرة من المعلومات بطريقة منطقية و منتظمة و مترابطة و في وقت قصير.

- لا تتيح الفرصة لمشاركة الجمهور في المحاضرة، إلا في الحدود التي يسمح بها المحاضر.
- العدد الكبير من الحاضرين يفقد تركيز و اهتمام الكثير لموضوع المحاضرة.
- قلة أو عدم الاهتمام الكافي للأفراد الحاضرين نتيجة العدد الكبير و فقدان السيطرة على التنظيم المحكم.

### 7. الخطب:

الخطبة تعد من أبرز وسائل الاتصال اللفظية المباشرة، إذ يعتمد في وضعها على خطة منهجية من مقدمة و عرض و خاتمة، كما تتميز بتحديد لها للموضوع و التنظيم الواضح و اختيار الكلمات المناسبة و الجمل القصيرة و المزوجة بين الأسلوبين الخبري و الإنشائي و الاستشهادات الصحيحة من أمثلة واقعية و التكلم باختصار و صبغ الأسلوب بكافة الألوان من أسلوب الفكاهة إلى العاطفة و وصولا إلى النقد البناء و الحرص على الانتقال بين الطبقات الصوتية في الكلام و في الأخير مراعاة البيئة و ضرورة التكيف معها. و عليه يتوجب على رجل العلاقات العامة أن يدعم رصيده بهذا النوع من وسائل الاتصال حتى يستطيع به الإقناع و التبرير و الدفاع في الاجتماعات التي يعقدها، و عند إلقاء الخطبة يجب على الخطيب إلقاء بعض الأسئلة التمهيدية و المتمثلة في:

- أين ستلقى الخطبة ؟
- ما مناسبتها ؟
- ما طبيعة الجمهور الذي يستمع إلى الخطبة ؟
- ما أهم اتجاهات الجمهور المخاطب ؟
- لما وجهت الدعوة إليه ؟
- ما تجاربه وخبراته التي تجعل الجمهور خير مصغ له ؟
- من هو الجمهور ؟ و بأي ترتيب سيظهرون ؟
- هل يسمح بوقت لتوجيه الأسئلة ؟

و نظراً لأهمية هذه الوسيلة هناك مجموعة من التوصيات التي تسمح بإنجاح هذه الوسيلة خاصة في ضرورة ملائمة طبيعة الرسالة الموجهة للمناسبة، بالإضافة إلى الحرص على أن تكون جذابة و موضوعية و مرتبة بطريقة منطقية، و أخيراً محاولة قدر الإمكان تجنب إلقاء

الخطبة من الورق و الاتجاه إلى ما هو أكثر تأثير و فعالية من خلال الخطبة بدون الورق أي الخطبة المرتجلة. و هناك نوعان شائعان من الخطب<sup>1</sup>:

أ. النوع الأول: تثقيفي يعتمد على الشرح و التوضيح، بحيث يقوم المرسل بتجميع معلوماته و تنظيمها بطريقة علمية و موضوعية، و إرسالها للمستقبلين، و يبدأ الخطاب بالأمر العامة و ينتهي بتفصيل دقائق الأمور، و يسمى هذا بالأسلوب الاستنتاجي.

ب. النوع الثاني: فهو الإغرائي أو الإقناعي، و الذي يعتمد على أسلوب الإقناع، فالمرسل لديه هدف و قصد يريد أن يحققه و ذلك من خلال التأثير على المستقبل لتغيير معلوماته أو مواقفه أو اتجاهاته أو سلوكه حيال موقف معين أو مشكلة محددة.

### 8. الدعوات:

قد تبدوا للوهلة الأولى بأنها وسيلة اتصالية غير فعالة و غير مؤثرة، إلا أن الواقع يثبت غير ذلك حيث أصبحت أجهزة العلاقات العامة تولي اهتماماً متزايداً لمثل هذه الوسائل الاتصالية، إذ تقوم بإرسال الدعوات في المناسبات المختلفة و ذلك عن طريق الخطابات أو عن طريق الفاكس إذا كانت مطبوعة، و هناك نوع من الدعوات من خلال المحادثة التليفونية، و كلما كانت المناسبة التي صممت من أجلها الدعوات ذات أهمية يصبح من الضروري أن تبدوا الدعوات بشكل يتناسب مع هذا الحدث الهام، كما أن لتصميم هذه الدعوات ثقل كبير في ترك الأثر على نفسية المتلقي.

### 9. المؤتمرات:

لقد أصبحت المؤتمرات الآن من الأحداث الهامة و المستمرة التي تهدف على تنشيط الاتصال بالجمهور العام لتأكيد الصلات الشخصية معه، و تأكيد دور المنشأة الاجتماعي و الثقافي إلى جانب تحقيق السمعة الطيبة و كسب ثقة الجمهور و تعاطفه. و في سبيل تحقيق المؤتمرات لأهدافها الاتصالية هناك مجموعة من المؤتمرات التي قد ساعد في ذلك و من بينها: مؤتمرات مصادر المعلومات، مؤتمرات بغرض تبادل المعلومات، مؤتمرات البحوث، مؤتمرات اتخاذ القرارات، المؤتمرات الصحفية... الخ. و كما يمكن اعتبار المؤتمرات بصفة عامة من أهم أنشطة إدارات العلاقات العامة فهي تقدم فرصاً هائلة للدعاية للمنشأة، كما يمكن ضمها إلى قائمة وسائل الاتصال التي تعمل على جذب انتباه و اهتمام الرأي العام لموضوع معين أو

<sup>1</sup> رضوان المحمود، العلاقات العامة في الإعلام، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص 37

مسألة محددة، و ما توفره من إمكانية في إقناع المسؤولين الحكوميين بما يصل إليه المؤتمر من توصيات، إضافة إلى إسهامها في رفع الروح المعنوية بين العاملين في مجال ما و إشعارهم بأهميتهم في المجتمع.

### 10. المعارض:

قد يلحظ المهتم بالعمليات الاتصالية التي تجرى داخل و خارج المنشآت المختلفة بالتفاوت الملحوظ بين درجة استخدام مجموعة من الوسائل الاتصالية، و لعل استخدام المعارض باعتبارها احد هذه الوسائل ما زال قليلاً مقارنة ببعض الوسائل الأخرى و التي تعتمد عليها إدارات العلاقات العامة بشكل واضح. و المعرض هو طريقة أو وسيلة لعرض فكرة أو التعبير عنها من خلال ترتيب و وضع الأجسام غير الحية منها ترتيباً مقصوداً وفق خطة موضوعة و ذلك بهدف الترويج، كما تكون المعارض على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي<sup>1</sup>، هذا و يجب الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين ما يسمى بالزيارات الميدانية و إقامة المعارض حيث تكون الأولى زيارة للمكان و هو في صورته الطبيعية من خلال عملية الإنتاج أو النشاط الذي تقوم به، أما الثانية فيكون المعرض مجهز و منظم في صورة مخطط لها من أجل لفت انتباه الجمهور. و قد تستخدم المعارض مجموعة من وسائل الاتصال الأخرى من ملصقات و كتيبات و وسائل إعلام لإعلام الجماهير المختلفة بقيمة هذه المعارض، و ما تحمله من فائدة في التعريف بهذه المنشأة و سلعها و خدماتها و دورها الاجتماعي في المجتمع. و عليه أصبحت هذه الوسيلة تلاقي اهتماماً متزايداً من قبل خبراء العلاقات العامة خاصة في مجال التعريف بالمنشأة، و بالتالي تحقيق أهم أهدافها الاتصالية، و يمكن تلخيص أهم مميزاتا في:

- يمكن من خلالها تقديم المنشأة تقديمًا يليق بها، و ذلك باختيار المواقع و المساحات المناسبة داخل المعارض.

- تمكين الجمهور من التعرف أكثر على الإنتاج الفعلي للمنشأة واهتماماتها و تطلعاتها.
- تمكن الإدارة من التقرب أكثر إلى الجمهور من خلال المواجهة المباشرة و بالتالي إتاحة فرصة التعرف على اهتماماته و آرائه المختلفة المتعلقة بالمنشأة.
- كما يمكن الإشارة إلى بعض العيوب التي تحملها هذه الوسيلة في:
- التكلفة العالية، الأمر الذي يؤدي بالعديد من المنشآت إلى الامتناع عن المشاركة.

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، سارة جابري، المرجع السابق، ص 213

➤ المدى الزمني القصير الذي يميز عمر الوسيلة.

➤ التأثير السلبي الذي ينعكس على المنشأة من خلال عدم قدرة منافستها من حيث جودة الإنتاج أو قيمة الخدمات.

## 11. الاحتفالات:

لقد أصبح خبراء العلاقات العامة بصفة خاصة و المنشأة بصفة عامة يولون أهمية كبيرة للاحتفالات التي تقام، حيث تطورت النظرة إلى هذه الأخيرة من مجرد مناسبة أو يوم للترفيه أو التكريم أو الاحتفال إلى اعتبارها استراتيجية هامة من خلال أنها تشكل وسيلة اتصالية هامة و ذات أثر كبير في تحقيق أهداف المنشأة المسطرة و المخطط لها، إذ أنها أضحت تمثل جسر التواصل بمختلف الجماهير الداخلية و الخارجية بإتاحتها الفرصة لخبير العلاقات العامة بالنفوذ إلى جماعات الرأي أو جماعات النفوذ كالقادة و النقابات و الأندية و الهيئات السياسية و الاجتماعية و الجمعيات و غيرها. و بالتالي إمكانية تبادل الآراء و الأفكار و كل ما يتعلق بالمنشأة . و تتميز الحفلات كنشاط اتصالي بمجموعة من المميزات و هي:

➤ التقاء الإدارة مع جمهورها بعيداً عن السياسات الرسمية التي يفرضها التنظيم مما يمكنها من الوقوف على آرائهم في أمور تتعلق بالمنشأة و سياستها.

➤ زيادة الثقة بين الإدارة و الجمهور الداخلي و الخارجي نتيجة للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بينهما.

➤ كسر ما يسمى بالحواجز الشفافة التي تفصل بين الموظفين أو بينهم و بين رؤسائهم ما يساعد على خلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل و إذابة كل المشاحنات الموجودة بينهم.

➤ إمكانية الاتصال بفئة معينة من الجماهير و بالتالي إتاحة الفرصة لتفسير بعض السياسات أو المواقف ، و من تم توطيد العلاقات و إعادة بناءها على أسس جديدة.

و كما يمكن الإشارة إلى بعض العيوب التي تحملها هذه الوسيلة في النقاط التالية:

➤ عدم قدرة بعض المنشآت على القيام بمثل هذه الحفلات، و ذلك نظراً لما تتطلبه من مبالغ مالية معتبرة.

➤ قد يتم إرسال دعوات للحضور إلى بعض الحفلات الخاصة إلى فئة معينة من الموظفين الداخليين و لكن باختصار الأمر إلا على الموظفين ذوي المراكز المتقدمة، مما يخلق نوع من التفرقة و الإهانة و بالتالي تأزم العلاقة بين الموظفين و الإدارة.

➤ الفوضى التي قد تحدث نتيجة الحشود الكبيرة من الجماهير المدعوة للحضور إلى الحفلة هذا من جهة، و من جهة أخرى قد يشكل هذا عبئاً على القائمين على هذه الحفلات من عدم قدرتهم على احتواء كل هذه الجماهير في مكان واحد.

هذا و تتعدد أسباب تنظيم الحفلات و الدعوات الخاصة منها فيما يلي<sup>1</sup>:

- فتح فرع جديد بالمنشأة. أو تنصيب مسؤول جديد على مستوى المنشأة.
- إبرام الاتفاقيات.
- حل النزاعات و الصراعات الموجودة داخل المنشأة و خارجها.
- استقبال الضيوف و الأجانب، و كذا تكريم المتفوقين أو المتخرجين أو المتقاعدين

## 12. الرحلات و المعسكرات:

قد يبدو للنظر على كل من الرحلات و المعسكرات التي تقيمها المنشأة أمور طبيعية الهدف الرئيسي منها هو الترفيه و الترويح عن النفس لدى العاملين، إلا أنه و في الواقع يستخدمها خبراء العلاقات العامة في أمور ابعده من ذلك بكثير، حيث يتم استغلالها خاصة في إكساب العاملين للمعارف من خلال مشاهدة الواقع و التعرف على الحقائق، كما تستعمل و تستغل في الترويح عن النفس و تقوية أواصر الود و الصداقة بينهم الأمر الذي يساعدهم على تماسكهم و ترابطهم، و بالتالي توفر عامل الارتياح النفسي ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل و فعاليته.

## رابعا : وسائل الاتصال الجماهيري:

تستطيع إدارات العلاقات العامة توظيف إمكانيات وسائل الاتصال الجماهيري لتحقيق أهدافها انطلاقا من الاستخدام الأمثل لمجموعة من الوسائل و لعل من أهمها: الصحف، المجالات، الإذاعة التلفزيون، السينما.

### 1. الصحف:

تعتبر الصحف مصدر من أهم مصادر الأخبار و وسيلة من أقدم وسائل الإعلام و الاتصال، و تتميز بأنها وسيلة إعلامية يومية متكررة تصل إلى جميع الطبقات الاجتماعية و الاقتصادية و إلى جميع فئات السن، كما أنها تتميز كذلك بخلاف باقي وسائل النشر بسعة انتشارها و قلة ثمنها و الإقبال الواسع لدى القارئ عليها. إلا أن أهم يعاب عليها قصر عمرها

<sup>1</sup> Lahanque S, Solatges F, les Relations Publiques (Guide Pratique), édition d'organisation, Paris, France,1991,p90



مقارنة بوسائل إعلامية أخرى و كذا عجزها في مجال الإشهار لبعض المنتوجات التي تركز على الصوت والحركة و هي موجهة فقط إلا للذين يوجدون القراءة و الكتابة و عليه هي لا تسريظيع مخاطبة فئة الأميين<sup>1</sup>. و لقد تعددت الصحف و تنوعت بما يمكن من إرضاء ميول الجماهير الواسعة و اتجاهاتها، حيث أن استخدامها و ما توفره من إعلام و إقناع و تثقيف و ترفيه أمر لا غنى عنه في معظم المنشآت على اختلاف أنواعها في أي مجتمع، و كلما كبر حجم المنشأة أصبح من الممكن أن تكون لها صحيفتها الخاصة.. و بالتالي فإن المكان الطبيعي للأخبار الموجودة عند رجل العلاقات العامة هي الصحيفة اليومية من خلال ما توفره من امتيازات كالوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير، و عليه يكون خبير العلاقات العامة مجبر على صياغة رسالته بطريقة إخبارية مشوقة و واضحة بما يضمن وصولها و تحقيق الهدف منها، كما يمكن استغلال الصحف كذلك في نشر التقارير المتعلقة بنشاط المنشأة المعنية، و تعريف الجمهور بحجم هذا النشاط و خاصة ما يتعلق بالميزانيات العمومية و غيرها. و بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الكبير لوسائل الاتصال ظهر ما يعرف بالصحف الالكترونية و التي تنتشر على شبك ة الانترنت و هي تحصيل تكامل تكنولوجي بين أجهزة الحاسبات الالكترونية و ما تملكه من إمكانيات هائلة في تخزين و تنسيق و تبويب و تصنيف المعلومات و استرجاعها في ثوان معدودة، و بين التطور الهائل في وسائل الاتصالات الجماهيرية التي جعلت العالم قرية إلكترونية صغيرة<sup>2</sup>، و من أبرز سماتها: التفاعلية-العمق المعرفي-المباشرة و الفورية-تعدد خيارات التصفح-سهولة التعرض-النشر على نطاق واسع-استخدام الوسائط المتعددة-الأرشيف الإلكتروني -قياس سريع لرجع الصدى-إمكانية التعديل و التصحيح-أقل تكلفة-معرفة عدد القراء و الزوار<sup>3</sup>.

## 2. المجالات:

إن تسمية المجلة بهذا الاسم مستمد من اللفظ الفرنسي "ماغازين" Magazine التي تطلق على المحل التجاري الذي يحتوي على أصناف متنوعة من البضائع التجارية، فالمجلة على هذا الأساس: « عبارة عن نشرة مغلقة تحتوي على مواد ثقافية و فنية متنوعة، تصدر بانتظام، وفي

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الاتصال اللفظي و غير اللفظي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012، ص77

<sup>2</sup> عبد الرزاق الدليمي، الإعلام الجديد و الصحافة الإلكترونية، دار وائل للنشر، 2011، ص218.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص242

وقت متعارف عليه إما أسبوعياً أو شهرياً أو فصلياً»<sup>1</sup> ، كما أن للمجلة باعتبارها أحد وسائل الاتصال الجماهيري و التي تعتمد أساساً على النشر تختلف أو تتميز عن الصحيفة، حيث حدثت تغييرات كثيرة في محتوى المجلة ذاتها، إذ أصبحت أداة إخبارية أصيلة كالجريدة الإخبارية و تقوم بالحملات و التحقيقات الصحفية فضلا عما تقدمه من الصور و القصص و الروايات<sup>2</sup>. وما يمكن ملاحظته أن للمجلات جمهور محدد و معين بغض النظر عن حجم هذا الأخير، بالإضافة إلى أنها تتصف بطول عمرها و ما تقدمه من تدعيم لاتجاهات جماهيرها، و الجودة العالية، و ارتفاع الثمن...الخ، و المجلات عادة لا تتطلب السرعة في القراءة مما قد يوفر نوع من الهدوء و الاسترخاء للمتلقي، و هذا ما يسمح بخلق مساحة من التأثير المتراكم لدى الشخص نتيجة تكرار قراءة المجلة أكثر من مرة، و لعل من بين أهم عيوب هذه الوسيلة الاتصالية التوزيع المحدود مقارنة بالصحف اليومية و هذا ما يعرقل مسار عمل جهاز العلاقات العامة، و عليه فإن الاختيار الأمثل لنوع المجلة التي سوف يعتمد عليها خبير العلاقات العامة في عرض رسالته سيساعد كثيراً في نجاح خطته، و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة سلفاً على أكمل وجه.

### 3. الإذاعة:

إن نجاح "ماركوني" سنة 1901 في إتمام أول إرسال لاسلكي للصوت " دفع بالكثير من المخترعين بالعمل على تطوير هذا الانجاز، فوجد المهندس الأمريكي "فرانك كونراد" في شركة "وستجاوس الأمريكية" قد نجح في تشغيل أول محطة راديو و اعتاد أن يذيع منها الموسيقى المسجلة و نتائج المباريات، كما كانت الإذاعة المسموعة تعتمد على الموجات الطويلة Long waves ثم تطورت إلى الموجات القصيرة Short waves في نقل الإشارات الصوتية إلى مسافات أبعد يمكن أن تتخطى الحدود الجغرافية. كما شجعت منظمة حقوق الإنسان الإذاعة على التوسع و الانتشار من خلال احد بنودها في أن " لكل شخص الحق...في تلقي و إذاعة المعلومات و الأفكار بأي وسيلة كانت دون اعتبار للحدود بين الناس"<sup>3</sup> هذا وتعد الإذاعة من بين أهم وسائل الاتصال على الإطلاق و ذلك لسهولة انتشار الخبر، و رخص أسعار أجهزة

<sup>1</sup> عبد الفتاح أبو معال، أثر وسائل الإعلام على الطفل، دار الشروق للنشر و التوزيع، 1990، ص ص 126-127.

<sup>2</sup> منال أبو الحسن، علم الاجتماع الإعلامي أساسيات و تطبيقات، دار لنشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص 102

<sup>3</sup> جان جبران كرم، مدخل إلى لغة الإعلام، دار الجيل، 1996، ص 91.

الراديو فضلا عن إمكانية تنقلها مع الأشخاص و الجماعات في أي مكان<sup>1</sup>. بالإضافة إلى الشعبية التي تمتلكها من مختلف فئات المجتمع مخترقة في ذلك كل حواجز الأمية و العقبات الجغرافية و القيود السياسية التي تمنع بعض الوسائل الأخرى من الوصول إلى مجتمعاتها، كما أنها لا تحتاج إلى تفرغ تام. و قد تستخدم العلاقات العامة أشكالاً اتصالية مختلفة مثل التمثيلية و العمل الدرامي و الأغاني و الحوارات و الريبورتاجات للوصول إلى جماهيرها، فمن خلال الأخبار و المعلومات و البرامج المسلية و استخدام الصوت الدافئ و المؤثرات الصوتية و الموسيقى يمكن تهيئة ذهن الجمهور و الوصول بالرسالة الإعلامية إليه في محاولة لتقبل الفكرة و الاقتناع به، كما تساهم الإذاعة و تشارك في تنفيذ خطط التنمية و تنبيه الجمهور و توجيهه إلى اتجاهات معينة يضعها المخططون في اعتبارهم، إذ تعتبر أجهزة العلاقات العامة أحد هؤلاء المعنيين لما تقوم به على أرضية الواقع، كما يجب كذلك الحرص على أن تكون المادة المذاعة قصيرة و مباشرة و أن يكون الأسلوب طبيعياً و قريباً من المحادثة الشخصية.

#### 4. التلفزيون:

لم يكن ظهور التلفزيون على هذا الشكل فجأة بل كان تدريجياً بداية من أبحاث و دراسات الباحث الألماني "بول نيكون" سنة 1884 و كذا محاولات الباحث الأمريكي "تشارلز جنكتر" سنة 1890 و وصولاً إلى انجازات "ماركوني" سنة 1925<sup>2</sup>. و هو وسيلة سمعية بصرية ينقل الصوت و الصورة معاً بطريقة الدفع الكهربائي، و لعل الطفرة التي أحدثتها الثورة التكنولوجية في مختلف المجالات و خاصة مجال الاتصالات فيما يخص الأقمار الصناعية ساهمت بشكل أو بآخر في تطوير العمل الإعلامي في العالم و هذا يدفعنا للقول بأن وسيلة التلفزيون كوسيلة اتصال جماهيرية سواء كان الإرسال أرضي أو فضائي لم تعد مجرد أداة لنقل الأخبار المصورة، مسجلة أو مباشرة عبر الأقمار الصناعية بل أصبحت تتميز بقدرة خارقة على الإقناع و التأثير و السيطرة على جميع أفراد المجتمع إلى درجة جعل "مارشال ماكلوهان" يرى إن التلفزيون كأداة أهم من مضمونها فالناس يشاهدون التلفزيون مهما كانت البرامج المذاعة بحكم

<sup>1</sup> سوزان القليني، تكنولوجيا الاتصال و الإعلام، دار النهضة العربية، 2008، ص ص 103-104

<sup>2</sup> رضوان بلخيري، مدخل إلى الإعلام الجديد: المفاهيم و الوسائل و التطبيقات، دار جسور للنشر و التوزيع، 2014، ص

أنه يفرض سيطرته على البشر<sup>1</sup> و ذو أثر كبير على نفسية المشاهد، ، مع الإشارة إلى إمكانية وصول الرسالة الإعلامية إلى كل الجماهير باختلاف انتماءاتهم الطبقية و مستوياتهم الثقافية. و هذا ما حفز خبراء العلاقات العامة على الإقبال على هذه الوسيلة خاصة في بعث و إرسال العديد من الرسائل الإعلامية مستغلة في ذلك مختلف البرامج و المسابقات التي تبث عبر التلفزيون. و من أهم مزايا الاتصال التلفزيوني لإدارة العلاقات العامة ما يلي:

- مرجع يعتمد عليه رجل العلاقات العامة باستمرار في معرفة كل الأخبار و المعلومات.
  - إمكانية توفر هذه الوسيلة في جميع البيوت وهذا ما يسهل عمل رجل العلاقات العامة.
  - تسمح بتوصيل الرسائل المنطوقة و المصورة مباشرة للأفراد دون أي حاجز.
  - البعد المرئي والحركي و السمعي.
  - إمكانية و قابلية عرض البرامج بشكل متكرر باستمرار.
  - التثقيف و التشويق و الإثارة.
  - القدرة على نقل خبرات الأفراد و المؤسسات و الشعوب إلى جميع المشاهدين.
  - القدرة على مخاطبة الناس على اختلاف مستوياتهم العلمية و الثقافية<sup>2</sup>.
- و من عيوب هذه الوسيلة الاتصالية نذكر:
- التكلفة العالية لإعداد البرامج التلفزيونية ما يشكل عائق أمام المنشآت الصغيرة.
  - لا تعتبر وثيقة رسمية في بعض الأحيان لأنها غير قابلة للحفظ.
  - وسيلة معرضة للتشويش و العطل مما قد يعيق إتمام عمليات الاتصال المرجوة.
- 5. السينما:**

تعتبر السينما من وسائل الاتصال الجماهيري ذات التأثير القوي على المشاهدين، و التي أخذت مكانتها في الآونة الأخيرة، إذ أصبحت لها قواعد خاصة في التعبير، تجمع بين الصوت و الصورة المتحركة و تعددت فنون الشاشة العريضة يوماً بعد يوم. كل هذه الفنون ترمي إلى عرض حركة و صوت يشبهان الواقع إلى حد بعيد ليستأثر العرض بانتباه المشاهد، و يشده إلى الموضوع المعروض على الشاشة باعتبار ذلك الموضوع يمثل مضمون الرسالة الاتصالية

1 محمد بلحميتي، مصطفى مذكور، مهارات القوائم بالاتصال في القنوات الفضائية الجزائرية و مدى نجاحها في التأثير على الجمهور، مجلة أفاق فكرية، المجلد الثالث، العدد 7، ديسمبر 2017، ص 223.

2 المرجع نفسه، ص 115

و محتواها<sup>1</sup>، و قد ظهرت منذ القديم حيث تم عرض أول فيلم سنة 1865 في باريس، و لكنه كان صورة من دون صوت مرافق، ثم انتقلت صناعة الأفلام السينمائية الصامتة إلى إيطاليا لكن "ديفيد كرفت" استطاع أن يضع للسينما شهرتها الحقيقية حيث أهتم بموضوعات الإعلام و تصوير المشاهد الواقعية، و أما عن استخدام الصوت في السينما كان في عام 1867 في فيلم "مغنى الجاز" و يعتبر بمثابة الانطلاقة الحقيقية للسينما بأفلامها التي تجمع بين الصوت و الصورة و الحركة. و يعود تاريخ أفلام العلاقات العامة إلى أول فيلم رعبه شركة "transportation company northwest" عام 1899، ثم بدأت شركة فورد باستخدام الأفلام بشكل مكثف فأستت عام 1911 مختبر خاص للأفلام، و في عام 1912 أعدت شركة "corporation united states steel" فيلم العلاقات العامة. و في أعقاب الحرب العالمية الثانية أوسع استخدام هذه الأفلام في الولايات المتحدة الأمريكية و لم يعد العاملون في أجهزة و إدارات العلاقات العامة قادرين على تجاهل استخدامها كوسيلة للنشر و الإعلام، إلا أن أكبر زيادة لإنتاج هذه الأفلام حدثت في قطاع الطب و الصحة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث قامت الخدمات الصحية العامة فيها بتوسيع قاعدة إنتاج أفلام خاصة بها لأغراض التعليم و التنقيف الصحي تلتها المدارس العامة و الخاصة و الكليات و الجامعات و غيرها من المنشآت<sup>2</sup>.

و بالتالي تعد السينما وسيلة اتصال باهظة التكاليف في مجال العلاقات العامة و خاصة إذا كانت في شكل أفلام سينمائية كاملة لأنها تتطلب مجموعة من الإمكانيات المادية و البشرية لذلك. و على هذا الأساس تصبح المنشآت الكبيرة الأكثر إقبالاً على هذه الوسيلة، و عليه يتم تطوير و إعداد الأفلام وفق ما تسطره إدارات العلاقات العامة من أهداف ثم بثها عن طريق التلفزيون أو عبر القنوات الفضائية، كما تقوم باستغلال كل ما تقوم به المنشأة من ندوات أو مؤتمرات أو مهرجانات لعرض مثل هذه الأفلام، و منه تمرير مختلف الرسائل المخططة، ما يسمح في الأخير التأثير في الجماهير الواسعة و تحقيق أهداف المنشأة. و يمكن أن نلخص أهم ميزات و فوائد هذه الوسيلة في:

➤ تجمع ما بين الصورة و الصوت و الدراما و الحركة و اللون و الموسيقى.

<sup>1</sup> السيد عطية و محمد محمود، الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 237.

<sup>2</sup> محمد ناجي الجوهري، المرجع السابق، ص ص 117 - 118.

- تعرض أفكار تحتوي على عواطف و مشاعر و أحاسيس لا يمكن وصفها بشكل مؤثر باستخدام المواد المطبوعة و المسموعة.
- تجعل المشاهد يركز اهتمامه على الرسالة التي يتضمنها الفيلم طوال فترة العرض.
- تقدم الماضي و تقصر المسافات أمام المشاهد.
- تكبر الأشياء الصغيرة و تصغر الكبيرة و تبسط ما هو معقد منها.
- تتيح للمشاهد أن يشاهد بأمر عينه، و بالتالي زيادة درجة مصداقيتها.
- يمكن تذكر المعلومات المستقاة من الأفلام لفترة أطول من المعلومات المستقاة من مصادر أخرى<sup>1</sup>.

و في الأخير تم عرض مجموعة من الوسائل الاتصالية على اختلاف أنواعها من وسائل اتصال شخصي و جمعي و جماهيري، التي تعتمد عليها إدارات العلاقات العامة في تحقيق أهدافها بصفة خاصة و أهداف المنشأة بصفة عامة، كما يجب الإشارة إلى أن مسألة الاهتمام بدراسة تأثير وسائل الإعلام و الاتصال المختلفة في المتلقين، و التقييم المستمر لسلوكياتهم بهدف التعرف على التغييرات الحاصلة في مستوياتهم المعرفية و عواطفهم و مواقفهم و آرائهم و اتجاهاتهم و أفعالهم خضعت لمعايير دقيقة من أجل الحصول على نتائج كمية فاعلة، سواء تعلق الأمر بحملة توعية حكومية، أو بحملة إعلامية، أو بحملة علاقات عامة لإحدى المنشآت، أو الأعمال الدعائية في سياق الظروف الحربية<sup>2</sup>. و عليه أضحت تشكل الوسائل الاتصالية المختلفة أحد اهتمامات خبير العلاقات العامة باعتبارها أحد العوامل المهمة في نجاح نشاط أي مؤسسة كانت.

## 6. استراتيجية اتصال العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية:

المقصود بالإستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة هي مجموع القرارات الهامة و المستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما، بغرض تحقيق أهداف معينة، و ذلك باستعمال وسائل اتصال و تقنيات متعددة. فاستراتيجيات العلاقات العامة هي نشاطات إدارية، تتم بصورة دائمة و منظمة، تسعى المؤسسة أو أي تنظيم عمومي أو خاص من خلالها لإيجاد جو من التقارب و

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 121.

<sup>2</sup> أرمان و مشال ماتلار، ترجمة: نصر الدين العياضي و صادق رابح، تاريخ نظريات الاتصال، ط3، المنظمة العربية للترجمة، 2005، ص51.

التفاهم مع من تتعامل معهم (الجمهور)، و لتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة قدر الإمكان إلى تكييف نفسها مع متطلبات الجمهور، بحيث تطبق مبدأ الإعلام الواسع، و تسعى لإيجاد تعاون فعال معهم، و تأخذ بعين الاعتبار تحقيق مصلحة الجميع<sup>1</sup>.

نظرا لتشعب ميدان عمل العلاقات العامة أصبح لزاما على المشتغلين بهذا الجهاز التعامل مع مختلف المواقف مما يحتم عليهم استخدام أكثر من استراتيجية للقيام بأنشطتهم بالشكل المطلوب و تحقيق الأهداف، و من أهمها نذكر<sup>2</sup>:

أ. **استراتيجية المشاركة:** و فيه تمنح الفرصة للجمهور المشاركة و إبداء رأيه و خبرته، و بالتالي التمكن من مراعاة رغبات الجمهور و اتجاهاته ما ينعكس إيجابا على الشعور العام للجماهير.

ب. **استراتيجية الصبر:** عند تعرض المؤسسة العمومية الجزائرية لهجوم أو ضغط من قبل وسائل الإعلام المختلفة أو مؤسسات أخرى، تصبح العلاقات العامة في حاجة ماسة إلى هذه الإستراتيجية إلا أن التريث مطلوب في هذه الحالات و لا يجب التهور في الرد، بل يجب تهدئة الأوضاع و دراسة كل المعطيات و القيام بالرد الايجابي.

ت. **استراتيجية الارتباط:** كثير ما تستعمل هذه الإستراتيجية في كبرى الشركات و المؤسسات، إذا تعمل العلاقات العامة على ربط اسم منتج ما باسم شخصية بارزة في المجتمع سواء المحلي أو الوطني أو العالمي، فمثلا نجد اسم حذاء رياضي C7 مرتبط باسم لاعب كرة قدم شهير CRISTIANO RONALDO.

ج. **استراتيجية التوقيت:** تحرص العلاقات العامة كثيرا على عدم تضييع بعض المناسبات الوطنية أو الدينية أو العالمية في إعلان بعض القرارات أو تدشين بعض المشروعات، و هذه استراتيجية تستخدمها من خلال استغلال هذه المناسبات في توجيه الرسائل الإعلامية لضمان الحصول على أكبر قدر ممكن من التأثير، و لتلبية حاجات الجمهور في الوقت المناسب.

هـ. **استراتيجية التشخيص:** تعتمد العلاقات العامة كثيرا على هذه الإستراتيجية نظرا لفعاليتها في ترويج مختلف السلع و الخدمات، خصوصا و أن الناس بحكم المشاعر و

<sup>1</sup> اسعيداني سلامي، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة حالة اصطدام الطريق السيار بالحضيرة الوطنية القالة، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية و الاتصالية، العدد 15، 2015، ص285.

<sup>2</sup> علي عبودي نعمة الجبوري، إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم-الممارسات-الخطط، المرجع السابق، ص ص

الأحاسيس يحبون و يميلون إلى الأشخاص أكثر مما يحبون الأشياء، فنجد مثلا مؤسسة IRIS للهواتف الذكية تستغل صورة البطل الأولمبي الجزائري توفيق مخلوفي لترويج هواتفها. و في بعض الأحيان يتخذ التشخيص شكل حيوان مثل استخدام "البقرة" في مؤسسات صناعة الجبن .  
**استراتيجية ملتقى الطرق:** و الاعتماد عليها يدفع القائم بالاتصال في العلاقات العامة إلى وضع تخطيط محكم في اختيار المكان و الوقت المناسبين الذي يلتقي فيها أكبر عدد من الناس في المؤسسة كالمدخل الرئيسي مثلا.

**ز. استراتيجية المفاجأة:** يتزامن استخدام هذا النوع من الاستراتيجيات من طرف العلاقات العامة مع إنتاج سلع جديدة أو خدمات، فتقوم بمفاجأة الجمهور بكم هائل من الإعلانات و في جميع وسائل النشر، بالإضافة إلى حملات التعريف بالسلعة و استخداماتها و مزاياها في مختلف وسائل الإعلام، و كذا تنظيم رحلات و زيارات للمصانع التي تنتج هذه السلع.

**ح. استراتيجية التركيز:** تتجه العلاقات العامة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات خاصة في أوقات الأزمة و الحروب و المواقف الطارئة، من خلال توجيه خبير العلاقات العامة تركيزه في الوصول إلى كل أفراد الجمهور على اختلاف مواقعهم و في أسرع وقت ممكن باستعمال كل الوسائل الإعلامية المتاحة. كانتشار وباء خطير مثلا في بلد ما تتحرك الوزارة الوصية من خلال أجهزة العلاقات العامة للتحسيس و التوعية و الوقاية.

#### 7. خصائص و فعالية الاتصال الجيد (الشفوي و الكتابي) في المؤسسة العمومية:

حتى يكون الاتصال جيد و فعال للمؤسسة عليها أن توفر له عدد من الشروط و الخصائص الضرورية نذكر منها<sup>1</sup>:

- في أول الأمر يجب أن تعرف الإدارة على وجه التحديد ما يهدف إليه الاتصال، و إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات و ضرورتها لتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.
- فعالية الاتصال تنطلق أول شيء من المستوى القيادي، حيث تستلزم تعلم و مزاوله العملية الاتصالية، و يجب على المدير زيادة التفاعل و تبادل الرأي بين الإدارة و العمال بحيث

<sup>1</sup> العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف، **C.P.G.** عين السمارة قسنطينة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007، ص 206.



- تكون الاتصالات ذات اتجاهين من الأعلى إلى الأسفل، و من الأسفل إلى الأعلى، و إشعارهم بمسئولياتهم و واجباتهم في تعريف العاملين بما يجري في المؤسسة.
- المدير أو القائم بالاتصال في جهاز العلاقات العامة المرسل للرسالة يجب أن يحدد هدفها، و كذا الغاية من الاتصال، و هذا من خلال التعريف لما تتضمنه الرسالة، و اللغة التي تتلاءم و مستوى الأفراد و المستهدفين للرسالة بمراعاة مستوى إدراك متلقيها، و من ثم انتقاء الوسيلة أكثر تأثيرا.
- المستقبل لرسالة، يجب أن يحسن الإصغاء، و الفهم الجيد و الذي يتوجب عليه اكتساب طريقة جيدة للكلام عن طريق إتقان أساليب و مهارات الاتصال.
- كما يجب أن تتجز الرسالة المراد نقلها بصفة واضحة و محددة المعاني، سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو رمزية، بتفادي اللبس، نقص و سوء التعبير، مطابقة للواقع، و احتوائها دلائل تؤكد لها ضمانا للإقناع، و انتهاء بعملية التغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية الاتصال في تحقيق ما هدفت إليه.
- معرفة الوقت المناسب لإرسال الرسائل لأن هذا يؤثر سلبا أو إيجابا على فعالية الاتصال مثلا إدراك معنويات و مميزات و مصالح و حاجات الفرد التي تضمن قابلية استيعابه لمضمون الرسالة.
- وجود قنوات اتصال متعددة، و اختيار وسيلة الاتصال الملائمة لطبيعة و هدف الرسالة مما يضمن دقة وصول المعلومات.
- تشجيع تدفق المعلومات في كل الاتجاهات، و إبراز أهمية المعلومات المرتدة في اتخاذ القرارات و الالتزام بالشفافية، و حفظ الأسرار.
- القدرة على التفاوض مع الطرف الآخر من خلال إتقان ما يعرف بمهارات التفاوض<sup>1</sup>.
- احترام المدير و المسؤول و الرئيس المرسل إليه مهما كان مركزه في المؤسسة، و تفادي المركزية و عدم النظر إلى السلطة من حيث القدرة على الإقناع و التأثير و تشجيعهم على إبداء الرأي، و الأخذ بآرائهم البناءة.
- توفير ميزانية مدعمة لخطط الاتصال، كأن يستدعي الأمر إلى إصدار منشور أو مجلات داخلية أو خارجية، و كذا توفير وسائل ذات حداثة تكنولوجية في مجال الاتصال.

<sup>1</sup> رضوان المحمود، المرجع السابق، ص 27

- إتقان مهارات التحدث (الشفوي أو المنطوق) مع الطرف الآخر في التعبير عن المشاعر و الأحاسيس أو تزويده بالمعلومات من خلال التركيز على أربعة عناصر رئيسية : الصوت و اللغة و التفكير و الأداء<sup>1</sup>.
- الموضوعية في تفسير و معالجة الرسالة بالابتعاد عن السطحية و الدوافع الشخصية.
- تدريب الأفراد و خاصة المشتغلين بأقسام العلاقات العامة على حسن استخدام وسائل الاتصال بالإتقان و الاعتماد على التقنيات و التكنولوجيات الحديثة.
- المرسل مهما كانت صفته في المؤسسة يجب أن يتسم بالإخلاص، حيث توحى بثقة المصدر تطابق الأقوال بالأفعال كبناء الثقة بين المدراء و مرؤوسيه، و كذلك بين الإدارة العليا. فإذا لوحظ تناقض بين ما تطلبه القيادات الإدارية من سلوكيات و ما تمارسه من أفعال ستفقد الثقة و من ثم مردودية الاتصال.
- ضرورة قيام نظام الاتصال على أساس استراتيجي و متابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب، و ببناء سياسات و إجراءات تضمن حصول الأفراد على المعلومات الإدارية، و التوقف عند نتائج تلك السياسات و ترشيدها مستقبلا كلما دعت الحاجة، و إدراك ما إذا كان الاتصال ذو جدوى أو لا.
- تعود الإدارة بشكل عام و إدارة العلاقات العامة بشكل خاص على تلقي و استقبال الأخبار سواء كانت سيئة أم جيدة، و هذا ما يدفع أفراد المؤسسة لنقل و إرجاع المعلومات دون تشويه أو تحريف و الحفاظ على أصلها و صحتها.
- تكوين علاقات طيبة بين كل من المؤسسة و محيطها على أساس من التفاعل أي ربط علاقات اتصالية مع كل من لهم مصلحة مع المؤسسة أو لها مصلحة معهم.
- ضرورة الاعتماد على الاتصال وجها لوجه، لمردوديته الفائقة مقارنة بالاتصال السمعي و المكتوب.
- وجود شبكة اتصالية واضحة و معروفة لدى العمال، و عدم تجاهل شبكات الاتصال غير الرسمي إن وجدت.
- حرص المؤسسة على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال، و عدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.

<sup>1</sup> أسامة زكي السيد علي، مهارات الاتصال (الإنساني و الأكاديمي)، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص141

## 8. ميزات و مشاكل الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية:

إن أهم ما يميز المؤسسة العمومية الجزائرية في جانب الاتصال عنصرين أساسيين و هما: عنصر التنظيم الذي عرفت به المؤسسة العمومية و ما زالت عليه، في كثير من المؤسسات الجزائرية، و العنصر الثاني يرتبط بمستوى التكوين و التعليم الذي يرتبط بالعامل البشري. و الذي سنتطرق لهما بشيء من التفصيل<sup>1</sup>:

### أولا : بيروقراطية التنظيم في المؤسسة العمومية الجزائرية و أثرها على الاتصال

يرى "هارولد لاسكي" أن مصطلح البيروقراطية يستعمل في وصف نظام حكومي تكون الرقابة فيه متروكة كلية في يد طبقة الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاديين، و من خصائص هذا النظام الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة، و غياب المرونة من أجل التزام تنفيذ التعليمات، و البطء في إصدار القرارات، و رفض الالتجاء إلى التجارب، و في الحالات الحادة يتحول أعضاء البيروقراطية إلى طائفة تتوارث الحكومة، و تحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة و يتحول عملها إلى غاية في حد ذاته<sup>2</sup>، و يذهب البعض إلى أن نموذج التنظيم البيروقراطي نظريا يمكن أن يحقق بعض المزايا في إدارة المؤسسة، منها تسهيل توحيد الإدارة و التوجيه و القرار، و تفادي التضارب الممكن وقوعه في غياب هذا التنظيم، و تسهيل حركة القرار و التنسيق عبر خطوط اتصال و سلطة هرمية محددة، كما أن التطبيق العلمي للبيروقراطية يفرض التصرف الموضوعي في إيصال التوجيهات و تطبيقها. في حين يذهب البعض الآخر إلى اعتبار النموذج البيروقراطي في المؤسسة العمومية شر لا بد منه، حيث أصبح يفرض على الأفراد في المؤسسة ضغوطات كبيرة، فمع التطور الحاصل في مدارس و نظريات الإدارة الحديثة أصبح لشبكة العلاقات الإنسانية دور مهم في مختلف المنظمات في انجاز المهام إلا ان هذا النموذج يكبح هذا النوع من العلاقات و هذا ما يجعل الاتصال صعب بين الجماعات فيما بينها و مع المحيط، و كذلك استغلاله من طرف بعض الأفراد و الجماعات من أجل تحسين وضعيتهم في الصراع من أجل السلطة ضمن المؤسسة. كما أن عملية وصول التعليمات من خلال هذا النموذج تمر عبر خطوط الاتصال المحددة من الأعلى إلى الأسفل، إن المعلومات الموجودة لدى القاعدة أو نظام التنفيذ في

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، 2004، ص 133

<sup>2</sup> محمد عبد الباسط حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة غريب للنشر، مصر، 1978، ص 146.

كثير من الأحيان ليست هي نفسها و هذا راجع إلى البطء في وصولها و الانقطاعات الممكن أن تحصل فيها أو الاحتفاظ بها في بعض المستويات ما يجعلها عرضة للتغيير أو التأويل و بالتالي صعوبة أو استحالة وصول المعلومة بالشكل المطلوب.

**ثانيا: مشاكل التكوين في الهرم الإداري بالمؤسسة العمومية الجزائرية**

**أ. مشكلة المستوى التعليمي للأفراد في المؤسسة العمومية:**

إن مستوى الأفراد العاملين بالمؤسسات العمومية يتميز في العموم بنقص معتبر في المستوى، أو عدم التكوين للنسبة الكبيرة من العمال، و كذلك نقص الكفاءة التي يتميز بها مختلف الإطارات و هذا ما يستدعي إلى إعادة نظر في كثير من القضايا التي تخص التوظيف و التدريب و التكوين و إعادة الرسكلة.

**ب. ازدواجية الثقافة و القيم لدى الأفراد:**

و بالنظر إلى العنصر البشري داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، نكتشف العديد من التناقضات التي تؤثر سلبا، و بشكل كبير على الاتصال فيها نذكر منها:

**1. ازدواجية اللغة:** داخل المؤسسات العمومية الجزائرية نجد مجموعات من العمال فمنهم

من يجيدون إلا اللغة العربية و تلقى هذه الفئة نوع من التهميش بالرغم من شغلها وظائف هامة بالمؤسسة. أما المجموعة الثانية هناك الإطارات المتكونة باللغة الفرنسية و هي لغة الإدارة في الأغلب المؤسسات العمومية الجزائرية فهم أكثر امتياز و الأكثر اقترابا من عملية الاتصال داخل المؤسسة.

**2. ازدواجية القيم:** عادة ما يصاحب لغة التكوين للإطارات في المؤسسة قيما خاصة باللغة

الأجنبية، أو حتى الذين استطاعوا اكتساب قيم أجنبية عن المجتمع الجزائري بوسائل عمل أخرى مثل السفر أو المصاهرة.

**3. الفرق الكبير بين مستوى الإطارات و القاعدة العمالية:** نلاحظ أن هناك فرق واضحا

في المستوى بين هيئة الإدارة في المؤسسات العمومية الجزائرية لعدد صغير من الأفراد، و عادة ما يرتبط باللغة الفرنسية، و بين العمال الذين يمثلون الأغلبية.

و عموما يمكن القول أن هذا النموذج البيروقراطي الذي ورثته الإدارة الجزائرية من

الاستعمار الفرنسي انتشرت فيها مظاهر الفساد و سوء التسيير كالتبذير و التهاون، و الإهمال

و التهرب من المسؤولية و التفسير العقيم للقوانين أو التوجيهات المركزية، و عدم السماح

للفئات الدنيا بالمشاركة في وضع و تنفيذ القرارات و تهميش الكفاءات إلى غير ذلك من المظاهر السلبية، و التي تتفاوت أخطا رها من مجال لأخر خاصة تلك المرتبطة بالتنظيم و الاتصال باعتبارهما روح العلاقات الإنسانية و قوام كل عملية تنموية ناجحة، كما زادت سلبياتها في القطاعات و المؤسسات الكبرى مما أدى إلى ضعف التفاهم بين الإدارة و العمال، كما أصبحت العلاقات فيها جد رسمية و مقننة مما جعل اتصالاتهم و تعاملهم المباشر صعب يقتضي جهدا و وقتا كبيرين و أحيانا استعمال وسائل بيروقراطية معرقة لحسن سير العمل الإداري و الإنتاجي للمؤسسة مما زاد من صعوبة الاتصال فيها و جعله غير فعال<sup>1</sup>.

### المبحث الرابع: تقويم العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية

#### 1. مفهوم التقويم:

بعد قيام خبير العلاقات العامة بوظيفة البحث و التخطيط و الاتصال و التنسيق تأتي آخر وظيفة و هي التقويم، و مما لا شك فيه أصبح لعملية التقويم أهمية كبرى خاصة بالنسبة لأجهزة و إدارات العلاقات العامة نظراً لما تقدمه من معطيات قد تساعد هذه الأخيرة في القيام بمهامها بأكثر فعالية ، و إن ما أصبح يعرف اليوم بمفهوم "الإدارة بالأهداف" ندرك تماماً مدى ضرورة و أهمية هذه العملية ، حيث نجد الكثير من الكتاب قدموا تعريفات للتقويم و من بينهم الكاتب "محمد منير حجاب" في كتابه "الاتصال الفعال في المؤسسات الحديثة" أن ال تقويم هو القيام بعمليات البحث و التحري و تشخيص الأخطاء التي ترافق عملية التنفيذ الميداني و العملي تمهيدا لإصلاح مكامن الضعف و تجاوزها، و يكون ذلك منذ بداية التنفيذ وصولاً إلى مرحلة النتائج و تقييمها. كما يعرفها في المجال الإداري على أنه: "عملية فحص و قياس لأداء المنشأة (المؤسسة) و مقارنة ما يتم التخطيط له بما تم القيام به من أعمال و انجازات، للوقوف على نقاط القوة و البناء عليها، و تحديد نقاط الضعف و تجاوزها"<sup>2</sup>. و يؤكد كل من "محمد راسم جمال" و "خيرت معوض عياد" في مؤلفهم : « إدارة العلاقات العامة المدخل

<sup>1</sup> بلباش و داد، دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية: حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية-مقاطعة النفط و الوقود-سكيكدة ، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة،

2008/2007، ص 212

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، الاتصال الفعال في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 514.

الاستراتيجي « على أن مفهوم التقويم متنوع بطبيعته ، و أنه يمكن إجمالاً تصنيفه في ثلاث فئات رئيسية <sup>1</sup> :

**1.1:** تعريف تجاري commercial : و هو التعريف الذي يقوم برامج العلاقات العامة لتبرير الأموال التي أنفقت عليها.

**2.1 :** تعريف يهتم بتقويم الفعالية البسيطة simple effectiveness : يهتم بمعرفة فعالية برامج العلاقات العامة في ضوء مخرجاتها.

**3.1 :** تعريف يتبنى تقويم فعالية البرامج objective effectiveness : و هو الذي يتبنى ضرورة تقويم فعالية برامج العلاقات العامة في ضوء مدى بلوغها الأهداف المحددة سلفاً، و قدرتها على إحداث التأثير المرغوب.

و عليه يمكن القول أن الهدف من عملية التقويم في العلاقات العامة هو مراجعة و تقويم خطط المشروعات و البرامج و الأنشطة و الخدمات على اختلافها كخطط المصالح و الأقسام و المنظمات للوقوف على ما أنجز و ما لم ينجز و ما هي العقبات و الثغرات التي حدثت<sup>2</sup>، و ما إذا كانت هناك بدائل أفضل لتحقيق أهدافها.

هذا و يقترح "جون لمينغام" أحد مستشاري العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية قائمة بالأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها عند تقويم برامج العلاقات العامة فيما يلي<sup>3</sup> :

- هل خطط للبرنامج بكفاءة ؟
- هل تعاونت جميع الأقسام المعنية وكبار رجال الإدارة على إنجاح البرنامج ؟
- هل كان من الممكن أن تكون النتائج أكثر فاعلية ؟ و كيف ؟
- هل وصلت الرسالة إلى أفراد الجمهور المستهدف ؟
- هل تم إعداد البرنامج لمواجهة أي ظروف غير متوقعة ؟
- هل التزم البرنامج بالميزانية المحددة له ؟ و إذا لم يكن فلماذا ؟
- ما هي الإجراءات التي جهزت قبل تنفيذ البرنامج لقياس فعاليته؟ وهل اتسمت بالكفاءة ؟
- ما هي الدروس المستفادة لتطوير البرامج المماثلة في المستقبل على ضوء التقويم؟

<sup>1</sup> راسم محمد الجمال - خيرت معوض عياد، ، المرجع السابق، ص 306.

<sup>2</sup> حسين محمد حسنين، تخطيط و إدارة ورش العمل Planning and managing workshops ، دار مجدلاوي،

عمان، 2003، ص 44

<sup>3</sup> صالح ليري ، المرجع السابق، ص ص 161-162.

## 2. أهمية تقويم برامج العلاقات العامة:

تعود أهمية عملية التقويم و الرقابة خاصة على مستوى المؤسسات العمومية في التأكد من القيام بالعمل أو النشاط أو البرنامج في حدود الوقت المعين و التكاليف المقررة و النتيجة المرجوة، و هذا راجع لمجموعة من الاعتبارات لعل من أهمها أن العنصر البشري معرض للخطأ و الانحراف مما يستوجب مراقبته و تقييمه باستمرار لتفادي الأخطاء و تصحيح الانحرافات، بالإضافة إلى تحديد أسباب الاختلافات و كيفية علاجها و تصحيحها منذ بداية عملية التخطيط وصولاً لعملية التنفيذ، كما أن اتساع حجم المؤسسة و تنوع أعمالها و تعدد العاملين فيها يستوجب معرفة أنشطتها و معرفة مشاكل التنفيذ و التصدي لها<sup>1</sup>. هذا و يمكننا أن نبرز أهمية هذه العملية و لنا أن نتصور ما يترتب عن غيابها في المؤسسات بشكل عام فيما يلي<sup>2</sup>:

- إسراف في استخدام الموارد المادية.
- ضياع الوقت أو عدم استغلاله.
- البطء في انجاز الأعمال.
- تدني الإنتاجية.
- انخفاض مردودية العامل في المؤسسة ما يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات و تفاقمها
- عدم الوصول إلى الأهداف و من ثم صعوبة الحكم على فعالية و نجاح المؤسسة.

## 3 أهداف تقويم برامج العلاقات العامة:

- يمكن تلخيص أهداف عملية تقويم برامج العلاقات العامة على مستوى المنظمات بشكل عام و المؤسسات العمومية بشكل خاص فيما يلي:
- التأكد من فعالية و جودة الأداء.
  - التعرف على نقاط القوة و الضعف.
  - التأكد من كفاءة فريق التنفيذ.
  - التأكد من تحقيق الأهداف وفقاً للخطة.

<sup>1</sup> رضا خلاصي، مروج الإدارة الإستراتيجية، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص 401

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 401-402

- التعرف على معيقات و مشكلات التنفيذ و أسبابها.
- التأكد من درجة الالتزام بالمعايير العلمية عند التخطيط
- التعرف على مدى مناسبة وسائل الاتصال لتحقيق الأهداف.
- التعرف على مدى استجابة الجمهور لبرامج العلاقات العامة.
- التعرف على درجة تعاون الإدارات الأخرى في عملية التنفيذ<sup>1</sup>.

#### 4. مراحل التقييم:

يرى المشتغلون بأجهزة العلاقات العامة أن عملية التقييم تمر بخمسة مراحل أساسية متمثلة في <sup>2</sup> :

##### أ. تحديد الأهداف:

إن مرحلة تحديد الأهداف مهمة جداً بالنسبة للعلاقات العامة، حيث تؤكد هذه الأخيرة على ضرورة أن تكون هذه الأهداف واقعية و قابلة للقياس، مع وجود إمكانية لتحقيقها على أرض الواقع و الوصول إليها.

##### ب. تحديد التأثير:

بعد تحديد مجموعة الأهداف المراد الوصول إليها، تأتي ثاني مرحلة و المتمثلة في تحديد التأثير، حيث يتم تحديد مجموع من التأثيرات المتوقع حدوثها نتيجة تنفيذ هذه الأهداف. و بالتالي إمكانية الإجابة عن السؤال : هل حدثت هذه التأثيرات المتوقعة أم لا ؟ في عملية التقييم، ما يسمح لنا بتحديد مدى درجة نجاح كل هدف من هذه الأهداف.

##### ج. جمع البيانات و تحليلها:

تقوم هذه المرحلة على جمع البيانات و تحليلها من خلال القيام باختيار عينة صغيرة من الجمهور المستهدف، و معرفة أهم التأثيرات التي حدثت عليها بغية التحقق من التأثيرات التي حدثت بالفعل و تلك التي كنا نتوقع حدوثها من خلال عملية المقارنة، و بالتالي معرفة هل تم تحقيق هذه الأهداف أم لا ؟

<sup>1</sup> محمد العزازي أحمد إدريس، العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة، المرجع السابق، ص ص 207-208

<sup>2</sup> محمد يوسف و حنان جنيد ، إدارة و تخطيط العلاقات العامة ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، 2000، ص ص 185-186.



د. تقديم نتائج التقييم لمتخذي القرار:

يوصي في هذا الجانب خبراء العلاقات العامة على ضرورة كتابة التقرير النهائي بلغة واضحة و مفهومة لدى الجميع خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا في المنشأة، من أجل تبليغها بمدى نجاح أو فشل تحقيق الأهداف الموضوعة، مع طرح مجموعة من المقترحات التي قد تساعد على تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى إبراز مدى أهمية العلاقات العامة و دورها في تحقيق أهداف المنشأة بشكل عام.

هـ. تحويل نتائج التقييم إلى قرارات:

تعتبر مرحلة تحويل نتائج التقييم إلى قرارات من أهم مراحل عملية التقييم، و ذلك نظراً لما تقدمه من امتيازات لدى الإدارة بالمنشأة و تحقيق المزيد من التقدم و التطور في المستقبل، حيث إذا تركت التوصيات الخاصة بتحسين البرامج و إحداث التغييرات فإنها تصبح عديمة الجدوى إذا لم نوضح كيفية تحويلها إلى صورة قابلة للتنفيذ و الاستخدام، في حين يجب أن يتم توصيل أهم نتائج التقييم إلى أيدي القائمين على التخطيط للبرامج من أجل الانتفاع بها في عمليات التخطيط المستقبلية.

5. مجالات التقييم:

مما لاشك فيه أنه توجد هناك مجموعة من الإمكانيات المادية و البشرية التي يجب توافرها بالنسبة لممارسي العلاقات العامة، وهذا لا لشيء إلا لتحقيق الأهداف التي سطرته سلفاً لتحقيق ما ترغب المنشأة في الوصول إليه من تحقيق لأهدافها الكبرى الموضوعة و المخططة مسبقاً. و لعل من أهم مجالات التقييم التي تركز عليها العلاقات العامة الأداء و الذي يعتبر من المؤشرات المهمة في نجاح المنشآت من خلال " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل " <sup>1</sup>. و الذي ينقسم إلى شقين التقييم الرسمي و يكون في أوقات محددة و معلومة و يكون مرة أو مرتين في السنة بشكل دوري، و التقييم غير الرسمي ذلك الذي يجري وقت الحاجة إليه، و يستعمل الاثنين في معظم الأحيان في المؤسسات العمومية من خلال قياس أداء العمال و المرود الفردي و

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001، ص87

الجماعي للعاملين، الإتقان و التركيز و الاهتمام ..الخ<sup>1</sup>. و هناك مقياس ثاني يستعمل في تقييم العاملين من الجانب التكويني و ذلك بإجراء مجموعة من الاختبارات التي تبين لنا مدى تأثير التكوين بالشكل المطلوب على مستوى الفرد و الإدارة و المنظمة و هذا لمعرفة :

- مدى تحقيق نشاط التكوين للأهداف المخططة.
- مدى قدرة العاملين على التكوين إلى الواقع العملي.
- تحديد مدى أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية.
- تحديد التكلفة و العائد من نشاط التكوين.
- تحديد نوعية برامج التكوين التي يمكن الاستمرار في تقديمها، أو تلك البرامج التي يجب التوقف عن تقديمها<sup>2</sup>.

كما توجد مجموعة من القياسات التي يمكن من خلالها تقويم البرامج، و ذلك وفقاً لما أتى به الكثير من المهتمين بعمليات التقويم على غرار "تولت" و "روبر هايود" وغيرهم<sup>3</sup> :  
 أ. لخص "تولت" مجموعة من القياسات و التي رأى أنها تقود إلى تقويم له مغزاه، حيث أشار إلى أهم الجوانب التي يمكن أن تخضع للقياس هي : الإنتاج ، التوزيع ، الاهتمام ، الوصول ، الفهم ، الرأي.

### 1. الإنتاج:

يعني إمكانية التعبير عن المواد و الأنشطة المستخدمة بطريقة رقمية، و هذه الأرقام تشير إلى التكلفة الكلية للعمل الذي تم، و كم الوقت المستهلك، و هذه الأرقام تعد الخطوة الأولى في التقويم، و في مجال التطبيق فإن هذا يعني ضرورة معرفة ما يلي:

- عدد الأفلام التي أنتجت ؟
- عدد القصاصات الصحفية التي نشرت، و في أي الصحف و المجالات ظهرت ؟
- عدد الأحاديث الإذاعية، و في أي المحطات ؟
- عدد البرامج التلفزيونية، و في أي القنوات ؟

<sup>1</sup> عباس الحميري، نجم العزاوي، أرزوقي القريشي، إدارة الخدمة المدنية و الوظيفة العامة، ط2، دار الياروزي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص334

<sup>2</sup> أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي: دراسة الحالة الوطنية للمناجمنت و

إدارة الصحة، رسالة ماجستير ، تخصص موارد بشرية، جامعة وهران، 2012/2013، ص ص 82-83

<sup>3</sup> محمد يوسف - حنان جنيد ، المرجع السابق، ص ص 193 - 195.

- عدد الكتب التي طبعت ؟
- عدد النشرات التي كتبت ؟
- عدد الخطابات التي أرسلت ؟

### 2. التوزيع:

و هذا القياس يوضح ما حدث للإنتاج الذي أنتج ؟، و هو قياس يشير إلى كم من الإنتاج سلك الطريق للاستخدام ؟، إذ تعتبر خطوة هامة في عملية التقييم حيث توضح كم الإنتاج الذي أعطي الفرصة ليكون عملاً مؤثراً. و يعني هذا واقعياً ضرورة معرف الجوانب التالية:

- عدد الذين شاهدوا الأفلام، و ما هي خصائصهم ؟
- عدد الذين تتبعوا المضامين الصحفية، كم منهم من قادة الرأي ؟
- عدد الذين سمعوا الأحاديث الإذاعية و شاهدوا البرامج التلفزيونية ؟
- عدد الذين قرأوا الكتب ؟

### 3. الاهتمام:

و هذا القياس يشير إلى كيفية اهتمام الجمهور بالنشاط أو البرنامج الموجه إليه، و هذا ما يتيح لنا فرصة التعرف على درجة الحماس الذي قوبلت به هذه الأنشطة و البرامج بمعنى:

- كيف رأى الجمهور الفيلم ؟
- كيف شاهدوا البرنامج ؟
- كيف تقبلوا الكتب ؟

### 4. الوصول:

و هذا المقياس له أهمية لأن المواد الإعلامية تهدف إلى الوصول لجماهير معينة، و إذا وصلت إلى الجمهور الصحيح المناسب فإنها سوف تكون أكثر فاعلية مما لو وصلت لجماهير أخرى، و عدد الجمهور الذي يحضر إلى اجتماع ما مهما كان قليلاً أفضل من اجتماع حضره عشرة أمثال العدد الأول و هم ليسوا مستهدفين، و لذلك فإن مقياس الوصول يعني الإجابة عن السؤال الذي مفاده: هل وصلت الرسالة للجمهور الملائم ؟

### 5. الفهم:

كأي رسالة يجب أن تكون مفهومة حتى تؤدي إلى تحقيق نتيجة، فإذا لم يفهم الجمهور الفكرة فإن الاتصال يكون قد فشل بالرغم من حدوث الإنتاج و التوزيع و الاهتمام و الوصول، و من

السهل معرفة درجة الفهم عن طريق سؤال الجمهور خاصة بعد انتهاء النشاط ، و يمكن استخدام اختبارات الفهم و الاستعادة لاكتشاف ما يتذكره الجمهور من موضوع معين قدم له.

### 6. الرأي:

و هذا مقياس يوضح فاعلية النشاط أو البرنامج من خلال تحديد تأثيره على الجمهور، و مقياس التغيير في الرأي يتم عن طريق إجراءات البحث المتبعة من خلال سؤال الجمهور قبل و بعد النشاط.

ب. ويقترح "روبر هايود" استخدام العديد من القياسات و التي أعتبرها أكثر شيوعاً وهي :  
1. الميزانية: أي تقويم الانتهاء من نشاط معين في حدود الالتزام بالميزانية المسموح بها و الوقت المحدد للتنفيذ.

2. الوعي: حيث يتم رصد أي زيادة في وعي الجمهور المستهدف و معرفته بالمنشأة.

3. الاتجاه: و هنا يتم تسجيل أي تغيير في الرأي أو الاتجاه تجاه المنشأة.

4. وسائل الاتصال الجماهيري: حيث يتم معرفة مستوى التغطية الإعلامية و أسلوبها أثناء فترة زمنية معينة تخضع للدراسة و البحث.

5. المكانة: و هو ما يعني مكانة المنشأة في السوق بين المتواجدين على الساحة.

6. الاستجابة: حيث يتم رصد عدد المقالات و التساؤلات التي وجهها الجمهور نتيجة الحملة.

7. المبيعات: و هنا يتم تسجيل أي تغيير يطرأ على أرقام المبيعات و الأسعار كنتيجة لدور العلاقات العامة.

8. سعر الأسهم: ما هي القيمة السعريّة التي حددها المستثمر لأسهم المنشأة بعد الحملة.

### 6. أساليب التقويم:

يمكن القول أنه توجد هناك ثلاثة أساليب لتقويم برامج العلاقات العامة حيث يتوقف

استخدام هذه الأساليب على طبيعة البرنامج والمدى الزمن لتنفيذه، و إن كان من المفيد

استخدام أنشطة العلاقات العامة الأساليب الثلاثة مجتمعة إذا كان ذلك ممكناً و ضرورياً، لما

يحقق كل منها من مزايا و هو ما سوف نوضحه الآن <sup>1</sup> :

<sup>1</sup> علي عوجة، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، ط3، عالم الكتاب، بدون سنة، ص273.

## أ. التقويم القبلي أو السابق:

عندما تتجه النية إلى تنفيذ برنامج إعلامي كبير تعلق عليه الآمال لتحقيق نتائج حاسمة بالنسبة للمنشأة، يكون من الضروري اختيار الشكل و المضمون اللذين سيعرض من خلالهما موضوعات البرنامج قبل التنفيذ، حيث يكلف هذا النوع من البرامج أو الحملات الإعلامية نفقات كبيرة و تصبح بهذا عملية التأكد المسبق لشكل البرنامج و مضمونه و خلوه من بعض الأخطاء أمر ضروري حتى لا تذهب هذه النفقات دون الاستفادة منها، بالإضافة إلى الاختيار الأمثل للوسيلة الإعلامية المناسبة لموضوع معين من موضوعات الحملة و توقيت إذاعته أو نشره. في حين يشير الباحث الأمريكي "شارلز رايت" إلى هذه النقطة قائلاً: « كم من نشرات لا تقرأ، و إذاعات لا تسمع، وأفلام لا ترى على الرغم من كثرتها و ما يبذل فيها من جهد فني كبير »، كما يؤكد هذا الأخير على حقيقة مفادها أن بحوث التقويم أثبتت للقائمين بالاتصال أن النشر لا يعني بالضرورة الاتصال، فقد يحدث النشر و لا يتعرض له الجمهور المستهدف، و هذا يعني أن الاتصال لم يتحقق. كما أنه من الضروري في الاتصال أيًا كانت صورته تدارك أي تأثير عكسي محتمل للرسالة قبل أن تنتشر على نطاق واسع و يكون به التأثير ضار، بالإضافة إلى ضرورة التأكد من وضوح المعاني التي تحملها للاطمئنان على قدرة الجمهور المستهدف على تفهمها و استيعاب مضمونها. فما يبديها بسيطاً لأحد الخبراء قد لا يكون كذلك للقارئ العادي ، كما أن الرموز التي يختارها رجل العلاقات العامة و هو متأكد تمامًا من وضوحها و جاذبيتها ربما يرى القارئ أنها ساذجة و لا قيمة لها، و أنها غير معبرة و لا تتلاءم مع موضوع الاتصال. هذا و يحذر كل من "كاتليب" و "سنتر" من الاعتماد على نتائج الاختبار القبلي دون التأكد من ثبات الظروف التي تم فيها و تماثلها فعليًا مع ظروف تنفيذ البرنامج، فمن المعروف أن الرأي العام يتعرض لتغييرات سريعة مع وقوع أحداث غير متوقعة. و هذا ما يتطلب ضرورة التأكد من أن الظروف التي يتم تنفيذ فيها البرنامج هي مثلها التي تكون قائمة أثناء إجراء الاختبار الأول للبرنامج.

## ب. التقويم المرحلي أو الجزئي:

قد تتطلب بعض برامج العلاقات العامة فترات زمنية طويلة للانتهاء من تنفيذها، و من الطبيعي أن تتخلل فترة البرنامج بعض الوقفات المرحلية التي تحتمها طبيعة الظروف المحيطة بتنفيذه. و في هذه الحالة يكون من الملائم استغلال هذه الوقفات بين مراحل البرنامج لتقييم كل

مرحلة أولاً بأول، و التعرف على مواطن القصور في المرحلة السابقة و تلافيتها في المراحل التالية للبرنامج. هذا و تزداد أهمية هذا الأسلوب في البرامج التي تنفذ على نطاق واسع لتحقيق أهداف اجتماعية من خلال المنظمات القائمة في المجتمع المحلي أو الوطني أو العالمي، كبرامج تنظيم الأسرة مثلاً أو التثقيف الصحي أو التوعية السياسية أو غير ذلك من البرامج التي تهدف إلى النهوض بالمجتمع و تطويره. و هو ما يدخل في رسالة العلاقات العامة و يندرج تحت وظائفها الهامة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنشأة التي أخذت بهذه البرامج، كما أنه لا تقتصر أهمية التقييم المرحلي على برنامج بعينه و إنما يمتد إلى الخطة بأكملها، فمن الضروري تقييم مراحل الخطة بصفة دورية للتعرف على النتائج التي تحققت و ما بذل من جهد، و كذلك متابعة ما لم يتحقق من أهداف الخطة و تحديد معوقات تنفيذه أو أسباب إغفاله حتى يستطيع خبراء العلاقات العامة معرفة مواطن القوة و الضعف للخطة الموضوعة.

### ج. التقييم البعدي أو النهائي:

و يتم هذا النوع من التقييم بعد انتهاء تنفيذ البرنامج للتعرف على النتائج التي حققها في ضوء الأهداف الموضوعة، كما يصبح هذا التقييم ضرورياً لتحديد نتائج الخطط بأنواعها الصغيرة و المتوسطة و الطويلة. و معنى هذا أن التقييم قد يكون نهائياً بالنسبة لبرنامج معين و قد يكون نهائياً كذلك لخطة محددة، هذا و لا تقتصر فائدة التقييم النهائي على تحديد الآثار السلبية أو على تطور المعرفة الإنسانية و تحقيق التقدم العلمي، و إنما كثيراً ما أدت بحوث التقييم إلى إثبات صدق بعض المبادئ أو القواعد العامة المتعارف عليها أو العكس، و طرح بعض المبادئ الجديدة للاختبار. في حين تظهر أهمية نتائج التقييم في كونها تسمح بمعرفة نتائج حجم التأثير الفعلي للبرنامج أو الخطة، و هذا ما يعطي لخبير العلاقات العامة إمكانية التعرف على النتائج النهائية و مقارنتها بما توصلت إليه من البرامج و الخطط السابقة.

### 7. أدوات التقييم في العلاقات العامة:

لقد كان التقييم لأنشطة العلاقات العامة في السابق يعتمد على ما يتم جمعه من قصاصات للصحف و المجلات و المنشورات المكتوبة و غيرها التي تتضمن أخبار و معلومات تخص المنشأة و تتعلق بأنشطتها المتنوعة. و أتسع هذا المجال في السنوات الأخيرة ليضم بالإضافة إلى هذه القصاصات كوسيلة للتقييم ما يرد في الإذاعة و التلفزيون و العروض

السينمائية. و قد بذلت جهود كبيرة في السنوات الأخيرة لتحليل نتائج النشر في وسائل الإعلام بما هو أكثر من الكم وحده. و هذا ما جعل الخبراء في التفكير عن طريقة يمكن من خلالها القيام بمختلف عمليات التقييم و كان لظهور وسيلة الحاسب الآلي الأثر الكبير في تطور عمليات التقييم خاصة من ناحية اختصار الوقت و الدقة المتناهية، و لكن و بالرغم ما تقدمه هذه الوسيلة من خدمة لخبراء التقييم من خلال الحصول على أرقام دقيقة و متنوعة بتعدد مجالات التقييم، إلا أنه مازال عاجزاً عن تقييم أثر الرسالة الفعلي على القارئ أو المستمع أو المشاهد. و هذا ما يجبر الكثير من الخبراء إلى البحث عن أدوات علمية أخرى تيسر لهم عملية التقييم بأقصى قدر ممكن من الدقة.

و ذكر كل من "كاتليب" و "سنتر" مجموعة من الأدوات و التي يمكن الاعتماد عليها في عمليات التقييم من قبل الخبراء و هي <sup>1</sup> :

أ. دراسة اهتمامات القراء:

إن الاعتماد على هذه الطريقة يتيح لنا فرصة معرفة درجة الاهتمام التي يوليها القراء بما يقرؤونه في الصحف أو المجلات أو مطبوعات المنشأة، كما يرجع الفضل في تطوير هذه الطريقة إلى مؤسسات بحوث الإعلان و بعض المعاهد الصحفية و التي كان لها الأثر الواضح لما وصلت إليه الآن، حيث تتميز هذه الطريقة بالجانب الكمي أكثر من الجانب الكيفي، و تتم هذه الدراسة من خلال أخذ عينة من القراء ممثلة للجماهير القارئ و تقدم لهم مطبوعات لم تقرأ من قبل، و بعد أن يقدم الباحث نفسه للمبحوث يستعرض معه المطبوع صفحة صفحة و يذكر الموضوعات التي رآها أو قرأها. و تسجل هذه البيانات على بطاقات تعد لهذا الغرض. و هنا يجب على الباحث أن لا يشير إلى موضوع بطريقة تحتمل توجيه نظر المبحوث إليه. و لا يخرج السؤال الموجه إلى المبحوث عن هذه الكلمات: هل رأيت أو قرأت أي شيء في هذه الصفحة؟ كما ينبغي التأكد من صدق المبحوث في الأقوال التي يدلي بها. و يجب الإشارة هنا إلى أنه هناك مراكز عديدة مختصة في هذا النوع من الدراسات و ذلك لإمداد الخبراء بالمعلومات التي يحتاجونها عن اهتمامات القراء في مجالات معينة. و من الضروري أن يضع الخبير في ذهنه أن نتائج هذه الدراسات وحدها لا تكفي لتحديد حجم انتشار الرسالة، فهذه

<sup>1</sup> علي عوجة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، المرجع السابق، ص250.

الدراسات لابد أن تتبعها دراسات أخرى لتحديد درجة استيعاب و تذكر المواد المقروءة، فالقراءة وحدها لا تعني الاستيعاب أو التذكر.

### ب. اختبارات القابلية للقراءة:

لعل التقدم الحاصل في مناهج و بحوث العلوم الاجتماعية و الإنسانية يسر الكثير من الأمور التي كانت مستعصية على العديد من الخبراء من قبل، حيث أصبح مع هذا التطور إمكانية قياس سهولة القراءة للمواد المطبوعة بالنسبة للمستويات التعليمية المختلفة، بدءاً من مستوى الأولى و حتى مستوى الدراسات العليا للجامعة. و هذا ما يخدم القائم بالاتصال من خلال كتابة الرسالة وفقاً للقدرة الاستيعابية للجمهور المستهدف، و هذا لا يعني الهبوط إلى أدنى مستوى في الكتابة أو استخدام الكلمات المبتذلة التي تهبط بمستوى اللغة، لأنه من الضروري أن يساهم الاتصال في ترقية الذوق العام دون أن يتعارض ذلك مع يسر القراءة بالنسبة لأي مطبوع. هذا و مما لا شك فيه أن يسر القراءة هو أحد العوامل الأساسية التي تساعد على قراءة المطبوع، و لكنه ليس العامل الوحيد فهناك إلى جانب ذلك مضمون النص، و شكل المطبوع، و تنظيم الأفكار، و الأسلوب المستخدم لنقل هذه الأفكار. و هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لقياس القابلية للقراءة<sup>1</sup>:

**1 طرق تركز على قياس القابلية للقراءة من خلال مؤشرات مستقلة مثل:**

- نسبة الكلمات الصعبة أو غير المألوفة إلى مجموع الرسالة أو بالنسبة لكل.
- نسبة الجمل الطويلة إلى مجموع الرسالة أو بالنسبة لكل 100 جملة.
- متوسط طول الجمل و عدد الكلمات المجردة

**2 طرق تركز القيمة الإجمالية للرسالة: و هي تختلف عن سابقتها في أنها تقيس درجة**

المساعدة التي يحصل عليها القارئ من المضمون و السياق الكلي للرسالة، كما يمكن تطبيقها على كل من الاتصالات المكتوبة و المرئية. و تقيس هذه الطريقة القابلية للقراءة عن طريق إعطاء عينات من المادة أو الموضوع إلى عينة مع حذف الكلمة التي تأخذ ترتيباً معيناً 9-19-29... إلخ و على قدر نجاح أفراد العينة في استنتاج الكلمة المحذوفة من السياق العام تحدد قابلية الرسالة للقراءة.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، المرجع السابق، ص ص 274-275



**ج. بحوث مستمعي الإذاعة و التلفزيون:**

تقوم بحوث مستمعي الإذاعة و التلفزيون على سبعة طرق لقياس حجم التعرض للبرامج المذاعة سواء في الراديو أو التلفزيون و هي:

1. **المفكرة:** و تتطلب هذه الطريقة تعاون أفراد العينة مع جهة البحث بإعداد سجل كتابي تدون فيه البرامج التي يستمع إليها الفرد.
2. **المسجل:** و هي طريقة آلية أو إلكترونية لتسجيل أصوات الأفراد و القناة الإذاعية.
3. **الطريقة التزامنية:** و فيها يتم سؤال أفراد العينة لحظة إذاعة البرنامج لتحديد حجم التعرض له أثناء إذاعته.
4. **التذكر بالقائمة:** و في هذه الطريقة تعرض قائمة بالبرامج و المحطات الإذاعية و يسأل أفراد العينة عما تعرضوا له منها خلال فترة القياس.
5. **التذكر بدون قائمة:** و في هذه الطريقة يطلب من أفراد العينة كتابة أسماء البرامج التي استمعوا إليها في الفترة السابقة ( المحدد للقياس ) دون أن تقدم لهم قائمة بأسماء البرامج التي أذيعت، كما اتبع في الخطوات السابقة.
6. **التليفون التزامني:** و هي تماثل الطريقة التزامنية باستثناء واحد هو أن الاستقصاء يتم بالتليفون في لحظة إذاعة البرنامج.
7. **التليفون غير التزامني:** و هي تماثل طريقة التذكر بدون قائمة باستثناء واحد أيضاً، هو أن الاستقصاء يتم بالتليفون لمعرفة تعرض أفراد العينة للبرامج المذاعة في فترة سابقة هي فترة القياس المحددة للبحث.

هذا عن قياس حجم التعرض للرسالة، في حين يوجد بعض الوسائل الأخرى التي

نستطيع من خلالها معرفة اتجاهات المستمعين أو المشاهدين نحو البرامج و مدى تأثرهم بما تضمنته. و من أهم هذه الوسائل ما يلي:

**1. اختبار تحليل البرنامج:**

و هو اختراع آلي لتسجيل رد فعل الجمهور إزاء البرنامج أثناء التعرض له. بالإضافة إلى اللامبالاة أو عدم الاكتراث، و يقوم الفرد نفسه بالضغط على أحد زرّين يحدد أحدهما ما يستحسنه و يحدد الآخر ما لا يستحسنه، و يعني عدم الضغط على أي منهما أن الفرد لم يكن مهتماً بما يذاع. و تسجل هذه الإشارات على شريط مع استمرار البرنامج. هذا الشريط يوضح

أجزاء البرنامج التي استجاب لها الفرد و نوع هذه الاستجابة ، وبهذا يمكن تحديد مواطن القوة و الضعف في البرنامج بدقة، و هذا أفضل من ترك المستمع أو المشاهد حتى ينتهي البرنامج، لأنه غالباً ما يصدر حكماً عاماً على البرنامج ككل دون تمييز بين أجزائه المختلفة.

## 2. المقابلة المركزة:

و هنا يتم مقابلة المستمع أو المشاهد مباشرة و التعرف على مدى تذكره لأجزاء البرنامج و التأثيرات المختلفة لكل جزء منه، و قد تكون هذه المقابلة مقننة بأسئلة محددة تضمها استمارة استقصاء تعد لهذا الغرض، كما يمكن أن تكون أسئلة مفتوحة يترك للمبحوث حرية الإجابة مع توجيهه المستمر من قبل الباحث بغية الحصول على أكبر كم من المعلومات و البيانات.

## 3. تحليل التأثيرات السريعة و الآجلة:

و تتضمن دراسة تأثيرات البرنامج على الأفراد و الجماعات مع مراعاة طول الفترة الزمنية بالنسبة للنتائج الفعلية التي يحققها. و يجب الإشارة هنا إلى أنه يوجد العديد من وسائل قياس هذه النتائج كالتسجيل الكمي لأثر البرنامج في زيادة الإنتاج، أو الإقبال على خدمات المؤسسة أو سلعها كرد فعل مباشر للبرنامج، هذا و يجب التأكيد على مدى قدرة هذه البرامج في التأثير على اتجاهات الرأي العام و حتى تغييرها.

## 4. الدراسات التجريبية:

تستخدم الدراسات التجريبية للتعرف على تأثير برنامج معين في نقل المعلومات أو تغيير الاتجاهات أو تكوين الرأي حول موضوع معين، و قد يكون ذلك بتوجيه أسئلة معينة إلى أفراد العينة المختارة للتجربة، من خلال عرض مؤثر إعلامي يعقبه توجيه أسئلة أخرى لتقويم الأثر. وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنه توجد العديد من القياسات، مما يسمح و يوفر للقائم بعملية التقويم لشاط أو برنامج ما حرية الاختيار بما يتناسب و طبيعة موضوعه، و هذا ما قد يساعد أجهزة العلاقات العامة أكثر في الوصول إلى أكبر درجة من الدقة في مهامها.

## 8. استمرارية عملية التقويم:

ما ينبغي التأكيد عليه أن عملية تقويم خطط العلاقات العامة هي عملية مستمرة لا تنتهي بتقويم برنامج محدد و لكن تعتبر عملية دورية لنشاط العلاقات العامة و تمتد لتشمل كل النواحي المتعلقة بمدى مطابقة النتائج الكلية للأهداف المحددة. فيجب أن يشمل التقويم

الأهداف التي تم وضعها و مدى مطابقتها لأهداف المؤسسة و قابليتها للتطبيق و التنفيذ، مدى كفاية الميزانية المخصصة لنشاط العلاقات العامة لتحقيق هذه الأهداف، و كذلك مدى تعاون الإدارات الأخرى مع إدارة العلاقات العامة في تنفيذ هذه الأهداف<sup>1</sup>.

### 9. صعوبات تقويم أنشطة العلاقات العامة:

- إن عملية التقويم كوظيفة تظهر أنها في متناول الجميع و بمقدور أي شخص القيام بها، إلا أنه في الحقيقة عكس ذلك تماماً، خاصة من الجانب التطبيقي مما يدفع بالكثير من ممارسي العلاقات العامة إلى العزوف عنها. و من الصعوبات التي تعيق تطور هذه الوظيفة في مجال العلاقات العامة نذكر<sup>2</sup> :
- حداثة وظيفة العلاقات العامة خاصة في البلدان النامية ما جعل التوجه و النظرة سلبية لدى بعض رجال الإدارة لها.
  - ارتفاع تكاليف البحوث التي تتطلبها عملية التقويم.
  - الفجوة الزمنية بين تنفيذ أنشطة أو برامج العلاقات العامة و بين نتائج التنفيذ، فنتائج تنفيذ الأنشطة عادة تظهر في الأجل الطويل أو على الأقل المتوسط.
  - صعوبة عزل تأثير متغيرات و عوامل أخرى ترتبط بتنفيذ سياسات أعمال المنشأة ككل مثل السياسات التسويقية و الإدارية... الخ.
  - عدم اكتراث الإدارات العليا في المنشآت بمدى أهمية عملية التقويم في رسم سياساتها المستقبلية من خلال معرفة نقاط قوتها و ضعفها.
  - اختلاف خصائص و ميزات جماهير المنشأة.
  - عدم ثبات آراء و اتجاهات الجماهير، و كذلك السلوكيات الخاصة بهم.
  - أهداف المنشأة مخططة ومدروسة سلفاً، وبالتالي عدم الحاجة إلى عملية التقويم.
  - عدم توفر مقاييس كمية لقياس كثير من النتائج، مما يؤدي إلى الوقوع في أخطاء التعميم.
  - الكثير من الآثار التي تحدثها برامج العلاقات العامة تكون غير ملموسة و يصعب تقييمها.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، ، المرجع السابق، ص 276

<sup>2</sup> أبو قحف عبد السلام، هندسة الإعلان و العلاقات العامة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص434

## خلاصة الفصل:

و نستنتج من خلال هذا الفصل أن تحقيق نتائج ايجابية و فعالة لأي منظمة أو منشأة أو مؤسسة في أي قطاع مرهون بقيام الجهات المكلفة بالعلاقات العامة من إدارات و مصالح و أقسام بالبحوث الميدانية و الاستطلاعية التي تساعدنا على جمع المعلومات و البيانات و المعطيات حول الأوضاع الراهنة و التي على أساسها توضع الخطط وفق أسس سليمة، و كذا الحرص الشديد على نجاح العملية الاتصالية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي و الاستغلال الأمثل لوسائل الاتصال الشخصي و الجماعي و الجماهيري المتاحة لها، و أخيرا القيام بعمليات التقييم و التقويم بانتظام لمعرفة نقاط القوى و العمل على تدعيمها و تحديد نقاط الضعف و تجاوزها مستقبلا.

## الفصل الثالث: الجمهور، صورة المؤسسة العمومية و إدارة الأزمة

المبحث الأول: جماهير العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية
➤ تعريف الجمهور
➤ جمهور العلاقات العامة
➤ دورة العلاقات العامة
المبحث الثاني: الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الجزائرية
➤ مفهوم الصورة الذهنية
➤ العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة
➤ وظائف الصورة الذهنية
➤ خصائص و سمات الصورة الذهنية
➤ أنواع الصورة الذهنية
➤ برامج تكوين الصورة الذهنية
المبحث الثالث: العلاقات العامة و إدارة الأزمة
➤ مفهوم الأزمة
➤ خصائص الأزمة
➤ أنواع الأزمة
➤ أسباب نشوء الأزمة
➤ مراحل تطور الأزمة
➤ أساليب التعامل مع الأزمة
➤ مبادئ و إرشادات عامة لإدارة الأزمة
➤ العلاقات العامة و إدارة الأزمة

## تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل جماهير العلاقات العامة الداخلية و الخارجية بالنسبة للمؤسسات العمومية الجزائرية ، كما سوف نرجع على الصورة الذهنية المكونة عنها ، بالإضافة إلى الإشارة إلى أبرز التحديات التي يمكن أن تواجه هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بكيفية تعاملها مع مختلف الأزمات المواجهة في ظل أبرز التحديات التي أصبحت تعيش فيها اليوم.

## المبحث الأول: جماهير العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية

## 1. تعريف الجمهور:

قد يتداخل مفهوم الجمهور مع مصطلحات أخرى كالرأي العام و الحشد، و إن تختلف الجماهير كذلك حسب طبيعتها و طبيعة المؤسسات التي تنتمي إليها فنجد مثلا جمهور العلاقات العامة و جمهور وسيلة إعلامية ما... الخ، و يمكن تعريف الجمهور على أنه "مجموعة من الناس تجمعها مصلحة مشتركة في أمر معين على أن تكون هذه الجماعة واعية و مدركة لهذه المصلحة و تحمل اتجاهها أفكار و آراء محددة"<sup>1</sup>. كما يعرف على أنه مجموعة من الأفراد مرتبطون معا برباط من المصلحة المشتركة، و يشتركون في الإحساس بالاجتماع معا، و قد تكون جماعتهم صغيرة أو كبيرة، جماعة أغلبية أو أقلية، و هذه الجماعة من الناس تتأثر بأفعال و سياسات منظمة أو منشأة أو مؤسسة، كما تؤثر سلوكياتها و آرائها في هذه المنظمة<sup>2</sup>. و لعل من أبرز خصائصه نذكر:

- يتشكل الجمهور من مختلف الأفراد، كما لا يعني بالضرورة معرفة بعضهم البعض.
- إن تكوين الجمهور لا يعني أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض بل يقتصر التفاعل على فئات محددة من الجمهور.
- بما أن هناك مصالح مشتركة بين الجمهور فهو لا يتصف بدرجة عالية من التنظيم و التنسيق و لا تتشكل بموجبه عادات و سلوكيات تحدد اتجاهاته و رغباته، فهو يتشكل في فترة معينة نتيجة لمصالح مشتركة و قد يكون الارتباط معنويا بالدرجة الأولى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خالد سعيد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي: أزمة الربيع العربي أنموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم الاعلام و الاتصال، جامعة وهران، الجزائر، 2016/2017، ص 84.

<sup>2</sup> أحمد فاروق رضوان، العلاقات العامة: دراسات حالة... و موضوعات متخصصة، دار العالم العربي ، 2013، ص 66

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 84.

## 2. جمهور العلاقات العامة:

لعل من أهم مهام العلاقات العامة في المنظمات و المنشآت و المؤسسات الاتصال بال جماهير المختلفة و التي تختلف أنماط و طرق الاتصال بها حسب سماتها و احتياجاتها و طبيعة و أهمية علاقتها بهذه المنظمات، و عموما تتعامل أجهزة العلاقات العامة مع نوعين من الجماهير و هما<sup>1</sup>:

## أولاً: الجمهور الداخلي:

و هو الذي يتكون من جميع أعضاء المنشأة الذين يؤدون بشكل مباشر أنشطة المنظمة و يقومون بأداء وظائفهم بتقديم خدماتهم أو سلعهم إلى الجمهور الخارجي<sup>2</sup>، و لعل الهدف الرئيسي التي تسعى إليه العلاقات العامة في مختلف المنشآت خلق الصورة الطيبة لها، و بالتالي كسب ود و تأييد الكثير من الجماهير الداخلية المتعاملة معها، و لكن لا يتم تحقيق هذا الغرض إلا بعد خلق الصورة الحسنة لدى الجماهير الداخلية بالدرجة الأولى، إذ يتم كسب ثقة هؤلاء من خلال ما تقوم به العلاقات العامة من أنشطة تكون مخططة و مدروسة لهذا الغرض. و هذا ما يؤكد "زياد رمضان" « إن تنمية روح الانتماء لدى الموظف لمؤسسته عن طريق تقديم ما يمكن من خدمات، و العمل على إتاحة المجال أمامه للترقية و الارتفاع بمستواه عن طريق التدريب و الدراسات الداخلية و الخارجية...، و ضرورة عدم الانفراد باتخاذ القرار، إذ يجب أن يكون روح الفريق هي العامل الهام في اتخاذ القرار و تسلسله من الفرع حتى الإدارة العامة »<sup>3</sup>. كما تعتبر كذلك عملية وضع تقرير شامل لأنشطة المنشأة عن ما تم اتفاهه و تحقيقه من أهداف و غيرها من الأمور التي تهتم هذه الجماهير خطوة كبيرة في تحقيق ما تصبوا إليه المنشأة من نتائج ايجابية. هذا و يذكر " كلود ديناغم " في كتابه \* الاتصال الداخلي في المؤسسات \* تجربة بلجيكا في هذا المجال و التي أصبح فيها تقديم ما يعرف بالتقارير الشاملة و الكاملة عن أنشطة المنشآت أمر ضروري و واجب من جهة، و من جهة أخرى إن التنقل الشخصي لكبار المسؤولين في المنشأة إلى الميدان أين يتواجد الموظفين و العمال و التفقد

1 محمد بلحميتي، واقع العلاقات العامة في المؤسسات الصحية بالجزائر: دراسة ميدانية للمؤسسات الاستشفائية العمومية و

المتخصصة بمنطقة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، جامعة مستغانم، 2010/2009، ص 55

2 باقر موسى جاسم، الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية: دراسة

ميدانية في الوزارات العراقية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص 140

<sup>3</sup> زياد رمضان، المرجع السابق، ص73.

المستمر و مشاركتهم في بعض المناسبات أمور تجعل هذه الجماهير الداخلية للمنشأة تشعر بنوع من الاحترام و الأهمية لما تقوم به ، مما يعكس ايجابيا على المردود العام، و بالتالي تقديم مردود أفضل<sup>1</sup> .

#### أ. العلاقات مع الموظفين:

إن أهم ما ميز القرن الثامن عشر هو التحول في النظرة إلى الإنسان العامل، حيث كان قبل ظهور الثورة الصناعية مجرد عنصر بسيط من عناصر الإنتاج، كما جرد من صفته الإنسانية و أصبح مثله مثل الآلة العاملة، إذ نجد أن العمال كانوا يعملون لساعات طويلة تصل إلى حد 14 ساعة في اليوم، كما كان النساء يعملن حتى الليل كما كان الأطفال يتقاضون أجور زهيدة مقابل الجهد الذي كانوا يبذلونه في مختلف المصانع و المعامل، إلا أنه مع بداية القرن الماضي شهد مرحلة انتقالية كبرى خاصة في مجال معاملة الإنسان العامل، حيث أصبح يحتل مكانة متميزة في عملية الإنتاج و صار يتمتع بمجموعة من الحقوق، كما أصبحت معظم المنشآت تعمل جاهدة لإرضاء هذا العامل و كسب ثقته. وكان لنتائج الدراسة التي قام بها " ألتن مايو " بحيث عرف بالتجارب الشهيرة التي أقيمت في مصنع " هاوثورن " التابع لشركة إلكتریک " Western. Electric. Company ، وهذه الدراسة قام بها فريق بحث و قد أجريت بالتعاون بين إدارة الشركة و المجلس القومي، و كانت مصدراً هاماً لكل دراسات العلاقات الإنسانية بحيث استمرت هذه البحوث من 1927 حتى عام 1932. و نشرت نتائج هذه الدراسة سنة 1933 في مؤلف كتبه " روث ليجر و وليام ديك سون " بعنوان " الإدارة و العامل " و يقع هذا المصنع غرب مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>. تأثير كبير في رسم خطوط الاتصال الناجحة بين كل من الإدارة و العمال. و لعل من بين أهم النتائج التي توصل إليها "ألتن مايو" هو ضرورة معاملة العامل على أنه إنسان و له حقوق و واجبات، و اعتباره عنصر من العناصر المهمة في معادلة الإنتاج، كما تلعب العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الأفراد دوراً هاماً بحيث أن « كمية العمل الذي يستطيع العامل انجازه لا يتحدد

<sup>1</sup> Claude Duterme , la communication interne en entreprise : l'approche de palo alto et l'analyse des organisation , de bæck , 2004 , pp 89- 90.

<sup>2</sup> محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم : مدخل للتراث و المشكلات، تقديم و تحليل :محمد عاطف غيث، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ، ج1، 1979، ص 101.



بقدرته الجسمية و إنما بقدرته الاجتماعية <sup>1</sup> ، كما أن جو الانسجام و الصداقة يولد نوعا من المسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل و رفع مستوى الأداء الوظيفي.

و يمكن أن نرجع أهم الأسباب التي ساهمت بشكل أو بآخر في تغيير النظرة اتجاه العامل إلى أربعة نقاط أساسية:

- ظهور القوانين المنظمة للعمل من خلال ما تسهم به مختلف المنظمات و الهيئات و الجمعيات في ترسيخ و تأكيد على ضرورة احترام هذه القوانين من خلال وضع لوائح لمجموع الواجبات و الحقوق المتعلقة بالعامل.
- بروز قوى مدافعة عن حقوق العمال و المتمثلة أساساً في النقابات العمالية و ما أصبحت تساهم به في الدفاع عن حقوق العمال، كما أصبح لها ثقل كبير و قوة لا يستهان بها في المنشآت العامة و الخاصة.
- مما لا شك فيه أن وعي العمال شهد نوع من التقدم و التطور ،حيث أن وعي العمال في العشرينات من القرن الماضي ليس مثله في الثمانينات، كما يختلف كذلك في بداية هذا القرن من خلال توفر مجموعة من المعطيات، الأمر الذي أدى إلى إفراز تطلعات و وجهات نظر جديدة ساهمت بشكل كبير في ازدياد وعي العمال و إصرارهم المستمر للحصول على كافة حقوقهم.
- لعل أهم ما يميز هذا القرن ذبوع النظريات و الأبحاث و الدراسات العلمية في مختلف التخصصات، إلا أن ما يمكن ملاحظته هو ظهور نوع من الاهتمام المتزايد بمجال العلوم الإنسانية و العلاقات الاجتماعية، الأمر الذي دفع بالكثير من الباحثين إلى طرح مجموعة من الإشكاليات و التساؤلات حول الإنسان و علاقته بالتنظيمات الاجتماعية المختلفة بدءاً من الأسرة و وصولاً إلى المجتمع ككل الشيء الذي كان له الفضل في تعزيز النظرة إلى العامل و الرفع من مكانته، بالإضافة إلى ظهور بعض العلوم و التي ساهمت بشكل كبير في رسم الصورة الصحيحة للعامل في المنشأة كالعلوم الإدارية و العلاقات الاجتماعية و إدارة الموارد البشرية و غيرها.

كما يجب أن يسود مناخ العمل نوع من الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموظفين، حيث تعمل الإدارة جاهدة على توفير كل الشروط و الوسائل لموظفيها حتى يخلق لهم شعور

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا، القاهرة ، ط2، دار المعارف، ، 1987، ص 96.

بالانتماء إلى منشأتهم و لكن هذا لا يكفي و إنما لابد أن تصاحبه الممارسة الفعلية على أرض الواقع، و بالتالي يصبح الموظفون أو الموظف خير سفير لهذه المنشأة في علاقاتها بجماهيرها من عملاء و موردين و المجتمع المحلي هذا من جهة، و من جهة أخرى يعمل الموظفون في المنشآت على كسب ثقة إداراتهم من خلال التقاني و الإخلاص في العمل مما يحقق في الأخير أهداف المنشأة ككل.

و لعل توفير أهم الاحتياجات و الرغبات لدى الموظفين من أهم المهام الموكلة لأي إدارة، و من الطبيعي لا يمكن توفير كامل ما يحتاجه الموظف و إنما يخضع لتصنيف الأولويات في توفيرها، و من أهم الشروط الواجب توفرها لدى الموظف تكمن فيما يلي<sup>1</sup> :

➤ دفع مرتبات عادلة تتناسب مع الجهد المبذول من قبل الموظف، و تقارب المرتبات في المنشآت ذات النشاط المماثل، بالإضافة إلى توفير أبسط ظروف الحياة الكريمة له و لعائلته.

➤ تطبيق نظام حوافز عادل و مجدي بحيث يؤدي إلى زيادة معتبرة في تعويضات الموظف تتناسب و الجهد المبذول.

➤ ضرورة توفير مناخ يسوده الشعور بالأمان، و ذلك من خلال توقيع عقود رسمية وفق مجموعة من القوانين التي ينص عليها دستور العمل، بالإضافة إلى دراسة حالات ارتكاب الخطأ داخل المنشأة من قبل الموظفين، و عدم التسرع في اتخاذ قرارات فسخ العقود و الاكتفاء بتقديم إنذارات مرفقة بتبريرات عن ما بدر من سلوكيات.

➤ وضع معايير و مقاييس تخضع لها عملية الترقية و تجاوز كل ما هو غير قانوني كاستعمال بعض المعارف الخاصة أو طرق غير شرعية في ذلك.

➤ توفير الإدارة كامل الإمكانيات للنهوض و تطوير مستوى الموظفين من تزيينات و أيام تحسيسية التي قد تنعكس ايجابياً على الموظفين.

➤ اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص أمام الجميع على اختلاف مستوياتهم في الهيكل التنظيمي.

➤ وضع العامل أو الموظف ضمن قائمة متخذي القرار على مستوى مختلف المنشآت التجارية و الخدمية و غيرها.

<sup>1</sup> محمد جودت ناصر، الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة، ط1، الإصدار الأول، المرجع السابق، ص 183.

- العمل على خلق نوع من الرضا لدى الموظفين من خلال المحافظة على الود و الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموظفين.
- دمج الموظف أكثر في إطار النشاطات التي تقوم بها المنشآت الاجتماعية و الرياضية و الثقافية و غيرها من أجل تغيير أجواء العمل الروتينية.
- توفير أبسط شروط السلامة للموظف خاصة في مجال المنشآت ذات النشاط الخطير و الوعر.
- منح بعض المزايا كالتأمين الصحي و الضمان الاجتماعي و توفير المواصلات، مما يخلق نوع من الارتياح لدى الموظفين.
- و قد قامت دائرة العلاقات العامة لتكون وسيط بين كل من الإدارة و الموظفين لتعزيز خطوط الاتصال ذو الاتجاهين من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف و المتمثلة فيما يلي :
- شرح سياسات المنشأة و إجراءاتها و تفسير القوانين و اللوائح الجديدة المتعلقة بسير العمل.
- إقناع العمال بأن مصلحة الإدارة و مصلحتهم واحدة و غير متعارضة، حيث أن تعاونهم مع الإدارة سوف يؤدي إلى زيادة الأرباح سواء كانت منشأة عامة أو خاصة، و بالتالي زيادة الحوافز و المكافآت إليهم.
- العمل على تقليص معدل الغيابات خاصة بدون توفر التبريرات الكافية، و محاولة غرس فكرة أن الوصول إلى راحته ورضاه عن عمله هو أسمى الأهداف، و بالتالي الرفع من روحه المعنوية مما ينعكس ايجابيا على عملية الإنتاج.
- البحث عن الموظفين خاصة من تتوفر فيهم صفات العامل أو الموظف المثالي و الذي قد يسهم و بشكل كبير في رسم الصورة الذهنية الجيدة في المجتمع.
- خلق روح الاعتزاز و الانتماء لهذه المنشأة أو تلك من خلال الاختلاط بال جماهير المختلفة لدى المنشآت الأخرى الموجودة في المجتمع.
- اعتراف المنشأة و الإدارة بصفة خاصة بمدى مساهمة الموظفين من خلال انجازاتهم الميدانية في تحقيق أهدافها، و هذا مما يساعد على إشباع حاجات الموظف.
- تعويد الموظفين على ضرورة المطالبة بحقوقهم من خلال الاتصال ذو الاتجاهين مستعملين في ذلك كافة أساليب الاتصال كالاتصالات الشخصية، الاجتماعات الدورية، المطبوعات الداخلية، الملصقات، صندوق الاقتراحات و الشكاوي... الخ.

## ب. العلاقات مع النقابات العمالية:

إن من أهم النتائج التي أفرزتها الثورة الصناعية ظهور النقابات العمالية و ذلك نتيجة زيادة نظام التخصص و تقسيم العمل، الأمر الذي أدى إلى التغيير في حجم المنشآت الصناعية إذ أصبحت تمثل تنظيمات ضخمة تضم فئات كبيرة من الموظفين، و شهد مطلع القرن الماضي تطور واضح فيما يعرف اليوم بالنقابات العمالية الحديثة و كانت كل من أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية مسرحاً لممارسات هذه الأخيرة في الميدان، مما أدى إلى زيادة نفوذها السياسي و الاقتصادي. حيث نجد أن المملكة المتحدة البريطانية هي الرائدة في انتساب العمال إلى عضوية النقابات العمالية المختلفة، و يقول **“بيني هاكات”** : « بأنه لا يجب أن نفوتنا حقيقة أن حوالي نصف عدد العاملين في المملكة المتحدة منتسبون إلى النقابات المهنية <sup>1</sup> » ، كما نجد أن هذه النسبة تتخفف بكثير في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يؤكد **“سكوت كاتليب”** أن كل عامل منتسب يمثل ست أشخاص مسجلين على كشوفات الأجور و الرواتب.

و ما ميز الحركات النقابية في الجزائر هو التأسيس المشترك بين الجزائريين و الفرنسيين و لفترة زمنية طويلة، في حين يعتبر الاتحاد العام للعمال الجزائريين أول تنظيم نقابي مستقل ، و الذي تأسس في خضم حرب التحرير الوطني، حيث شكلت أحداث أول نوفمبر و تعميم الكفاح المسلح قاعدة لولادة نقابة جزائرية مستقلة، حيث أنعد المجلس التأسيسي للاتحاد العمال الجزائريين في 24 فيفري 1956 في مدينة الجزائر، و أرتكز على نقطتين أساسيتين في برنامجه هما:

➤ أفضلية النضال من الاستقلال الوطني.

➤ أفضلية تنظيم العمال الزراعيين.

و لا يختلف اثنان على أن النقابات العمالية أصبحت تحتل مكانة كبيرة داخل المنشآت، كما أصبح لها ثقل كبير في المحافظة على الاستقرار و السيرورة الحسنة للعمل، الأمر الذي دفع بالكثير من الحكومات و رجال الأعمال بالاعتراف الرسمي بهذا الجهاز، و لعل أهم ما يوكل إليه الدفاع عن حقوق الموظفين فيما يخص قيمة الأجور في مقابل الجهد المبذول و ساعات العمل و الظروف المحيطة و غيرها من الأمور التي تهدف و بالدرجة الأولى إلى

<sup>1</sup> عبد القادر جغلول، **تاريخ الجزائر الحديث : دراسة سوسولوجية**، ط3، دار الحدائث للطباعة و النشر و التوزيع بالتعاون مع ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، 1983، ص162.

راحة الموظفين و رعاية مصالحهم، و تستعمل في تفاوضها مع الإدارات العليا و أصحاب الشركات مختلف الوسائل بدءاً بالحوار المباشر و وصولاً إلى الإضرابات العمالية إذا تطلب الأمر ذلك. و هنا يقوم المشتغلون بالنقابات العمالية بترقب كل المعلومات المهمة داخل المنشأة عن طريق السماع و الملاحظة للجماعات، و ما يتم تناوله من مواضيع خارج الإطار الرسمي و هذا ما يعرف بالاتصالات غير الرسمية، و بالتالي إمكانية استفادة المنشأة بشكل عام و العلاقات العامة بشكل خاص من هذه المعلومات لتعديل بعض السياسات بما يتناسب و احتياجات هذه الجماهير الداخلية. و يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تعمل العلاقات العامة على تحقيقها في اتصالاتها بالنقابات العمالية :

- معرفة سياسة النقابة تجاه المنشأة و الطرق التي تتبعها في حل النزاعات القائمة.
- العمل على المحافظة على العلاقات الطيبة التي تجمع بين إدارات المنشآت و أعضاء النقابة و مسؤوليها.
- شرح سياسات المنشأة و تفسير القوانين الجديدة التي تقرها.
- إقناع النقابة بأن مصلحة المنشأة و مصلحة أعضاء النقابة مشتركة و غير متعارضة.
- يجب أن لا يقتصر الاتصال بالنقابة إلا أثناء الأزمات فقط بل يجب المداومة باستمرار.
- محاولة كسب ثقة أعضاء النقابة من خلال التطبيق العادل للقوانين و السياسات الموضوعية.

➤ تزويد النقابات بكل ما تحتاجه من معلومات و بيانات و إحصاءات خاصة تلك التي تتعلق مباشرة بالعمال، بالإضافة إلى السرعة في تقديمها و في أجالها المحددة. و تستعمل دائرة العلاقات العامة مختلف أساليب الاتصال بالنقابات العمالية و المتمثلة أساساً في الاتصالات المباشرة، الاجتماعات المصغرة، المراسلات، و التقارير و غيرها.

#### ثانياً: الجمهور الخارجي:

و يتكون هذا الجمهور من الأفراد الذين تستهدفهم المنشأة بنشاطها بصورة مباشرة، و قد يقسم هذا الجمهور إلى جماهير فرعية أخرى حسب طبيعة عمل المؤسسة<sup>1</sup>، و عموماً يمكن ذكر أهم الجماهير الخارجية التي ترتبط بأي منشأة في:

<sup>1</sup> باقر موسى جاسم، الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في الوزارات العراقية، المرجع السابق، ص 140.

## أ. العلاقات مع العملاء (طالبى الخدمة):

لقد أصبح العملاء طرف مهم فى معادلة نجاح أى منشأة أو فشلها، فإن الحكم الذى يطلق على طبيعة العلاقة التى تجمع بين المنشأة و التى مهما كان نوع النشاط الذى تقوم به من بيع للسلع أو تقديم للخدمات و جمهورها من العملاء المستفيدين من هذه الخدمات يحدد نجاح هذه المنشأة من حيث تحقيق أهدافها و كسب رضا و تأييد و ثقة هؤلاء العملاء أو العكس. فما كان فى السابق، و خاصة بعد الثورة الصناعية كان أصحاب المصانع و الشركات التجارية الكبرى يبحثون عن كيفية الزيادة فى كميات الإنتاج و فقط، إلا أن النظرة تغيرت فى عصرنا اليوم و أصبح كل الاهتمام منصب على الكيفية التى يستطيع بها تسويق منتجاته خاصة فى ظل ظهور المنافسة الشديدة بين المنشآت و الحرص الكبير على كسب تأييد و ثقة أكبر عدد ممكن من الجماهير، الأمر الذى مهد الطريق لظهور العديد من الجمعيات حاملة شعار : « حماية المستهلك »، إذ أصبح العميل يتعرض لموجة من الإعلانات المظلمة أو المخادعة و أصبح من الضرورى حماية هذا الأخير منها. فنجد أن معظم الدول وضعت توصيات تنص فيها على ضرورة احترام المستهلكين مع التزام إرفاق مختلف السلع بملصقات على الأغلفة مبين فيها جميع البيانات حول هذه السلع من المكونات و احتياطات الاستعمال و تحذيرات من المخاطر التى قد تسببها، و لعل ذلك الإعلان الذى نجده على علبة السجائر خير مثال على ما تقدمنا به من ضرورة حماية العميل أو المستهلك. كما برز اتجاه قوى نحو استخدام الهدايا و المنتجات الدعائية فى أعمال العلاقات العامة، و ذلك للتعبير عن أهمية العملاء و كسب ودهم و تحفيزهم على التعامل، و بالتالى كسب أكبر عدد من المستهلكين فى ظل المنافسة المتنامية و الرغبة فى التفوق و الامتياز<sup>1</sup>. هذا ما جعل دور العلاقات العامة جد مهم فى هذا المجال، إذ تعمل بكل الطرق و الوسائل لكسب ثقة و رضا العملاء من خلال الاتصالات المخطط لها و يمكن حصرها فى :

- كسب ثقة العملاء الحاليين لأطول فترة ممكنة.
- محاولة اجتذاب و كسب عملاء جدد للمنشأة.
- الحصول على أكبر عدد ممكن من الأسواق و المؤيدين لسلع و خدمات المنشأة.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد فرج، الهدايا الإعلانية وسيلة لكسب ود العملاء، مجلة العلاقات العامة، العدد 01، AMBC، أكتوبر 2009، ص 09.

- التعرف على آراء العملاء و اتجاهاتهم عن طريق إجراء البحوث.
- تعديل كل و ما يتنافى ورغبات العملاء من أجل تحقيق هدف المنشأة.
- الحرص على عدم تفاقم المشاكل و الصعوبات التي تواجه العملاء و مواجهتها فور حدوثها.

➤ تزويد العملاء بالمعلومات عن المنشأة فيما يتعلق بتاريخها و سياستها و مركزها في السوق.

و تستخدم أجهزة العلاقات العامة مجموعة من أساليب الاتصال نذكر منها: الدعاية و الإعلان في الصحف أو المجالات أو الإذاعة، بالإضافة إلى الاتصالات الشخصية المباشرة كالزيارات و المعارض و المراسلات و النشرات و المسابقات و الأبواب المفتوحة و غيرها.

#### ب. العلاقات مع الموردين:

لا يمكن لأي منشأة العيش بمعزل عن المحيط الخارجي، خاصة فيما يتعلق بالتزود بما تحتاجه هذه المنشآت من معدات و أدوات و مواد خام، و نحن هنا نخص بالذكر كل المنشآت الصناعية و التجارية و الزراعية و الخدمائية. حيث تعمل إدارات الشركات على الحفاظ على العلاقة الوطيدة التي تجمعها بمجموعة الموردين، الأمر الذي يخلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل و الذي ينعكس إيجاباً على المنشأة من حيث الحصول على المواد المطلوبة في المكان المناسب و في الوقت المتفق عليه و بالكمية المطلوبة و بأقل الأسعار الممكنة. كما قد تتطور العلاقة إلى أبعد من ذلك و تشمل خدمات إضافية من طرف الموردين كالتموين في المواعيد المحددة دون تأخير و الدفع عبر مراحل بما يتوافق ورغبات إدارات المنشأة و غيرها من الخدمات النوعية. كما تحرص هذه الإدارات على إتباع سياسة عادلة للشراء و عدم استغلالهم و دفع مستحقاتهم في الوقت المحدد و أخيراً عدم تعقيد إجراءات الشراء، و عموماً تعمل أجهزة العلاقات العامة في عملية اتصالها بالموردين على اختلاف أنواعهم لتحقيق مجموعة من الأهداف و التي يمكن تناولها في النقاط لتالية :

- يجب العدل في معاملة الموردين و تجاوز كل ما يمكن أن يخلق نوع من الصراع و عدم الاستقرار من حيث إتباع سياسة التفضيل، إذ ينصح إتباع سياسة عادلة في ذلك مبنية على أسس واضحة و موضوعية.

➤ الاستمرارية في التعامل مع الموردين و استلام الطلبات بصفة منتظمة.

- دفع فاتورة المشتريات في الوقت المحدد و دون أي تأخير .
- ضرورة توفر صفة الموضوعية و الصدق في معاملة كل الموردين .
- اشتراك الموردين في التعبير عن وجهات نظرهم و اقتراحاتهم في قضايا تتعلق بالمنشأة الممونة من طرفهم .
- تخصيص مجال لدراسة مجمل القضايا التي تهم الموردين خاصة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل و الشكاوي المقدمة من طرفهم .

و من خلال ما تقدم ندرك تمامًا الدور الذي تقوم به العلاقات العامة خاصة في علاقتها بالموردين، و حرصها الدائم على خلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل مما ينعكس ايجابيا على المنشأة بشكل عام، إذ تستعمل مختلف وسائل الاتصال في ذلك بدءًا من الاتصالات الشخصية المباشرة و عقد الاجتماعات و إصدار التقارير و غيرها من الأدوات التي تسهل عملية الاتصال بهم.

#### ج . العلاقات مع وسائل الإعلام:

تعتبر العلاقة التي تجمع بين المحررين الصحفيين و الناشرين و مراسلي الصحف و المجلات و وكالات الأنباء، بالإضافة إلى مذيعي و معلمي الإذاعة و التلفزيون و بين المنشأة من أهم العلاقات الموجودة و التي على أساسها تتجح أو تفشل هذه المنشآت في تحقيق أهدافها. إذ ينبغي أن تبنى على أساس من الصدق و الأمانة و الدقة في تقديم كافة المعلومات و البيانات و الإحصاءات و كل ما تحتاجه وسائل الإعلام من أجل كسب ثقتهم و تعاونهم خاصة في الوقوف إلى جانبهم في أوقات الأزمات و تقديم الدعم الكامل و التغطية الشاملة لقضيتهم و كسب تأييد الرأي العام. و عليه تلعب أجهزة العلاقات العامة دور مهم له ثقله الخاص في هذه العملية خاصة في اتصالها بوسائل الإعلام المختلفة، و يمكن تحديد رغبات و تطلعات وسائل الإعلام في النقاط التالية :

- الاستجابة بسرعة و بأمانة إلى أي استفسارات من جانب ممثلو وسائل الإعلام المختلفة.
- توفير التسهيلات اللازمة و التعاون مع ممثلي وسائل الإعلام أثناء تواجدهم في مكان العمل و أثناء اتصالهم بالمنشأة للتحقق من صحة الأحداث.
- ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة في إرسال النشرة الإخبارية إلى وسائل الإعلام.



➤ يجب المساواة في التعامل مع مختلف وسائل الإعلام و توفير نفس الفرص، كما يجب كذلك عدم التمييز في تقديم الدعوات لتغطية مختلف المناسبات و النشاطات التي تقوم بها المنشأة.

➤ الاستماع إلى مقترحات و آراء رجال الصحافة و الإعلام و الحل السريع لأي شكاوي ترد منهم.

و لعل من بين أهم أساليب الاتصال التي تستعملها العلاقات العامة في اتصالها بوسائل الإعلام المختلفة نجد الاتصالات الشخصية و ترتيب الزيارات إلى المنشأة و إعداد النشرات الإخبارية التي ترسل إلى الصحف و مختلف وسائل الإعلام الأخرى ليتم نشرها للرأي العام.

د. العلاقات مع الجهات الحكومية:

لقد تغير دور الحكومات في مختلف بلدان العالم من صيانة أموال الناس و حمايتهم من أي اعتداء خارجي إلى دور أكبر و أكثر تعقيد اليوم، حيث أصبحت الحكومات تقوم برعاية و تنفيذ مختلف المشاريع الكبيرة الإنتاجية و الخدماتية، بالإضافة إلى سن القوانين التي تنظم العمليات الاقتصادية و وضع مجموعة من المعايير و المقاييس التي تخص تنظيم سير المنشآت كمرقبة الأسعار و غيرها من المسؤوليات، الأمر الذي يدفع بهذه المنشآت إلى البحث عن ثقة و تأييد الجهات الحكومية المختلفة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف و التي تتمثل في :

- إيجاد جو من الثقة بين مدراء المنشآت و المسؤولين في الأجهزة الحكومية.
- تعريف الجهات الحكومية بإنجازات المنشأة و سياساتها و عملياتها، و كذلك تعريفها بأعمالها الخيرية التي قامت بها المنشأة إيماناً منها "بالمسؤولية الاجتماعية" \* 1 .
- العمل جاهداً من أجل كسب تأييد مجمل التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المنشآت من طرف الأجهزة الحكومية.
- توطيد خطوط الاتصال بين المنشآت و الجهات الحكومية خاصة في نقل بعض وجهات النظر لهذه المنشآت إلى الجهات المشرفة للقوانين لأخذها في الاعتبار.
- الاستعانة بخبرة موظفي أجهزة الحكومة خاصة في مجال رسم الخطط و السياسات القاعدية للمنشأة.

\* المسؤولية الاجتماعية: هي المسؤولية التي تقع على عاتق المنشأة اتجاه المجتمع التي تعيش فيه من تقديم السلع أو للخدمات.

➤ الاستشارة المستمرة بين كل من المنشآت و الجهات الحكومية خاصة في مجال التزود بالمعلومات المتعلقة بتحديد الأسعار و مقاييس الجودة و شروط السلامة المهنية. و تعتمد أجهزة العلاقات العامة مختلف أساليب الاتصال في اتصالها بالجهات الحكومية كالاتصالات الشخصية المباشرة، الاجتماعات، الأبواب المفتوحة، المؤتمرات و غيرها.

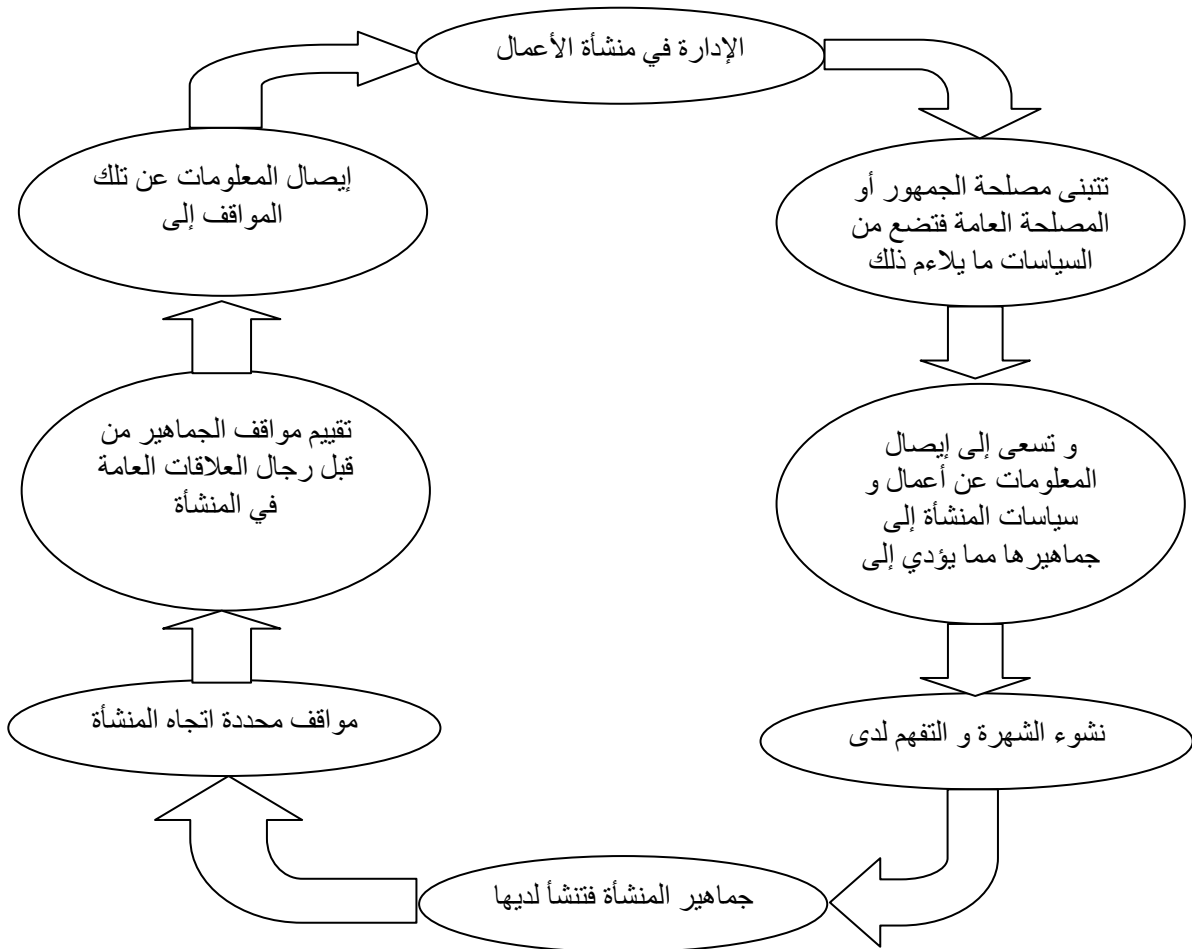
**هـ. العلاقات مع المجتمع المحلي:**

يعتبر المجتمع المحلي من أهم الركائز التي يتوقف عليها نجاح أي منشأة إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها و هي بمعزل عن هذا المحيط، حيث تتزود منه بمجموعة من الاحتياجات الأساسية للمنشأة بدءًا بالعمال و الموظفين مرورًا بما يقدمه هذا الأخير من سلع و خدمات له، ووصولاً إلى الاستفادة من كافة الوسائل الضرورية كالكهرباء و الغاز و الماء... الخ، الأمر الذي يفرض على أي منشأة ضرورة المحافظة على العلاقة الطيبة بالمجتمع الذي تقطن فيه و التحلي بالمسؤولية الاجتماعية اتجاهه، كما يمكن ذكر أهم الأهداف التي تسعى أجهزة العلاقات العامة لتحقيقها في اتصالها بالمجتمع المحلي في :

- تزويد المجتمع المحلي بأخبار المنشأة و سياستها و أنظمتها.
- العمل على رسم الصورة الذهنية الطيبة للمنشأة في أذهان أفراد المجتمع المحلي.
- محاولة دمج المجتمع المحلي في مجمل الأنشطة الاجتماعية و الثقافية و الرياضية بغية تقريبه أكثر إلى المنشأة و توطيد العلاقة معه.
- المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع.
- التحقيق في مجمل الشكاوي التي قد ترد من أفراد المجتمع بغية معالجتها في أقرب وقت ممكن، و محاولة تجاوزها قدر المستطاع مستقبلاً.
- استخدام البحوث و الاستعانة بمختلف تقنيات البحث خاصة في مجال معرفة و قياس اتجاهات الرأي العام و خصوصاً المجتمع المحلي.
- الترويج لمختلف السلع و الخدمات من أجل إقبال أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع المحلي، و بالتالي كسب ثقتهم و مودتهم.
- و تستعمل في ذلك مجموعة من أساليب الاتصال و لعل من أهمها تنظيم الأبواب المفتوحة، عقد الاجتماعات و المؤتمرات، الاعتماد على وسائل الإعلام الأخرى كالإذاعة و الصحف و المجالات و غيرها.

### 3. دورة العلاقات العامة:

و يمكن تلخيص عمل العلاقات العامة في شكل دورة سماها "مارستون" بدورة العلاقات العامة<sup>1</sup> من خلال التعريف الذي قدمه: « العلاقات العامة نشاط إداري يقوم على تقييم مواقف الجمهور و تحليل سلوكه و ربط سياسات المنشأة و أجزاءها بمصلحة الجمهور - الصالح العام - و تنفيذ برنامج عمل - اتصال - لكسب فهم الجمهور للمنشأة و قبوله لها » و هذا ما سوف يوضحه الشكل رقم 01.



شكل رقم 02: دورة العلاقات العامة

تبدأ الدورة من نقطة سعي الإدارة في منشأة الأعمال إلى كسب تلك الثقة و تعمل جاهدة إلى إيصال المعلومات الدقيقة و الصحيحة من أعمال المنشأة و سياستها تلك إلى الجمهور

<sup>1</sup> جميل أحمد خضر، المرجع السابق، ص ص 28-29.

مما يؤدي إلى نشوء مواقف محددة تجاهها، و هنا يبرز جزء مهم من الدور الذي يفترض برجل العلاقات العامة أن يقوم به و هو تقسيم مواقف الجمهور - ايجابية و سلبية - و آرائه بخصوص المنشأة و إبلاغ ذلك إلى إدارة المنشأة على شكل تغذية عكسية feed back ، لتقوم هذه الإدارة بدورها بتعديل سلوكها و سياساتها بما يتلاءم و هذه الآراء في سبيل بناء المزيد من الثقة و التفاهم بين المنشأة و جماهيرها الواسعة.

### المبحث الثاني: الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الجزائرية

#### 1. مفهوم الصورة الذهنية:

تعتبر إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة إحدى أهم وظائف العلاقات العامة، بل و يمكن القول إن الهدف النهائي للعلاقات العامة في أي مؤسسة هو بناء و تدعيم صورة ذهنية ايجابية عنها في أذهان الجماهير. هذا و قد أثرت العديد من الخلافات حول تعريف الصورة و حول مسماها، فمن الكتاب من أكد أنها تسمى "سمعة المؤسسة" أو "صورة المنظمة" أو "هوية المنظمة" و مهما كان الاختلاف الموجود في التسمية التي تطلق على صورة المؤسسة إلا أن الكثير يتفق حول مفهومها. فإن كلمة Image تعود إلى أصل لاتيني هو Imago المتصلة بالفعل Imitari و التي تحمل الجذر Im و التي تعني التماثل مع الواقع<sup>1</sup>.

و يرجع الكثير من المهتمين أن استخدام مصطلح "الصورة الذهنية" في مهنة العلاقات العامة إلى بداية النصف الثاني من القرن المنصرم وقد كان لظهور كتاب "تطوير صورة المنشأة" للكاتب الأمريكي \*لي بريس تول\* عام 1960 أثر كبير في انتشار مفهوم الصورة الذهنية بين رجال المال و الأعمال. إلى أن أصبح متداولاً في جميع المجالات التجارية و السياسية و الإعلامية و المهنية و غيرها<sup>2</sup> ، هذا و في عام 1966 نجد أن مصطلح الصورة الذهنية أخذ حيز كبير من اهتمامات رجال السياسة في العلاقات الدولية عبر العالم<sup>3</sup>. و نظراً لما يتصف به هذا المصطلح من استخدام واسع في مختلف المجالات و الاهتمامات ظهرت مجموعة من التعريفات تتناول هذا المفهوم انطلاقاً من مجال اهتماماتها

<sup>1</sup> رضا بلخيري، سميولوجيا الصورة بين النظرية و التطبيق، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2012، ص71

<sup>2</sup> إرادة زيدان الجبوري، مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 9، كلية الاعلام، بغداد ،

العراق، سبتمبر 2010، ص 169

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 164

سواء في المجال السياسي أو العلاجي أو التجاري... الخ، فعرف مصطلح الصورة الذهنية في قاموس "ويستر" في طبعته الثالثة: " بأنه مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسي نحو شخص معين أو نظام معين أو طبقة ما بعينها، أو جنس بعينه، أو فلسفة سياسية أو قومية، أو أي شيء آخر"<sup>1</sup>. أما كل من "روبيستون" و "ولتر بيرلو" فيعرفانها على أنها الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الأفراد و الجماعات عن المؤسسات المختلفة و قد تتكون على الأدلة و الوثائق أو على الإشاعات و الأقوال غير الموثوقة، و لكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا من وجهة نظر من يحملونها في رؤوسهم<sup>2</sup>. بينما يرى "حسين محمد" أن الصورة الذهنية صورة رمزية تتجمع فيها احتياجات الجماهير و مطالبها، و اهتماماتها و تطلعاتها، و الرغبة القادرة على الوفاء للجماهير بكل هذا و أكثر منه، و هذه الصورة لا يمكن أن تتشكل بين يوم و ليلة، إذ أن مادتها تترسب في العقول قطرة قطرة، كما أنها ليست ترجمة لأفعال و سلوك أي منظمة أو مؤسسة، و أقوال المسؤولين عنها بقدر ما هي ترجمة لردود الفعل التي تحدثها الأفعال و تلك الأقوال"<sup>3</sup>.

و عليه و انطلاقاً من ما تطرقت إليه مختلف هذه التعاريف من عرض للعناصر الأساسية المكونة لمفهوم الصورة الذهنية ، نتوقف عند هذا التعريف الشامل و المتمثل في أن الصورة الذهنية هي : « الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه أو هيئة أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنة معينة أو أي شيء يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان، و تتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة و غير المباشرة و ترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد و اتجاهاتهم و عقائدهم. و بغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تمثل لهم بالنسبة لأصحابها واقعا صادقا ينظرون من خلاله إلى ما حولهم و يفهمونه أو يقدرونه على أساسها »<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Nicole Hebert , **l'entreprise et son Image**, Dunod, Paris, 1987,p. 07

<sup>2</sup> السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، إتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 77

<sup>3</sup> رضوان بلخيري، سيمولوجيا الصورة بين النظرية و التطبيق، المجع السابق، ص ص 76-77

<sup>4</sup> علي عوجة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، عالم الكتب، 2003، ص ص 9-10.

## 2. العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة:

تتمثل العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة في النقاط التالية:

أولاً: عوامل شخصية: و تتمثل في

- ✓ السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات من تعليم و ثقافة و قيم.
- ✓ قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة و درجة دافعيته و اهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة.

ثانياً: عوامل اجتماعية: و تتمثل في:

- ✓ تأثير الجماعات على الفرد المستقبل للمعلومات.
- ✓ تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير.
- ✓ تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد و القيم السائدة فيه.
- ✓ تأثير وسائل الإعلام على اتجاهات و انطباعات الجماهير.

ثالثاً: عوامل تنظيمية: و تتمثل أهمها فيما يلي:

- ✓ الأعمال الحقيقية للمؤسسة، سياساتها و منتجاتها و خدماتها.
  - ✓ الرسائل الاتصالية الخاصة بالمؤسسة و المنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة.
  - ✓ نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة في نقل الرسائل.
  - ✓ الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمؤسسة و الجماهير.
  - ✓ الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع.
- و تلعب المؤثرات التسويقية دوراً هاماً في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة، و تتجسد عموماً في واجهات المحلات، الملصقات الإثهارية، السعر، خدمات ما بعد البيع... الخ<sup>1</sup>.

## 3. وظائف الصورة الذهنية:

لقد حد الكثير من الكتاب و الباحثين مجموعة من وظائف الصورة الذهنية و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> باية وقنوني، أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي: دراسة حالة أوراسكوم لاتصالات الجزائر "جازي"، رسالة

ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007/2008، ص 127

<sup>2</sup> علي عوجة، محمد يوسف، إدارة و تخطيط العلاقات العامة، بدون دار نشر، 2005، ص 161

أ. تؤدي الصورة الذهنية إلى تيسير عملية تصنيف المنبهات الواردة إلى الإنسان من العالم الخارجي، مما يوفر له حالة من اقتصاد الجهد، حيث يقدم هذا التصنيف أطرا عامة تكفل للفرد التفاعل مع المواقف المختلفة وفق المعرفة المسبقة عنها. كما يقلل هذا التصنيف من نطاق الجهل في التعامل مع الأحداث.

ب. تؤدي الصورة الذهنية إلى تيسير التواصل بين الناس، حيث إن تبسيط الظواهر في صورة رموز يجعل التفاعل بين الناس ممكنا على أساس هذه الرموز، و يلجأ العقل الإنساني إلى تكوين الرموز كعملية حتمية لتنظيم التجارب الإنسانية في شكل مبسط حتى يسهل عليه ترتيبها و اختزالها و تذكرها.

ج. تقدم الصورة الذهنية للفرد معيارا تقييما للحكم على صحة و مدى مصداقية ما يصل إليه من معلومات.

د. تستخدم الصورة الذهنية كأداة للدفاع عن الذات، إذ تشير بعض الدراسات في هذا المجال إلى أن الصور تتيح للفرد فرصة تبرير كثير من أفعاله.

هـ. تزيد الصورة الذهنية من تقدير الذات نتيجة عضوية الفرد في جماعة معينة، فالصورة الايجابية عن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد قد تزيد من تقديره لذاته و من شعوره بالرضا عن نفسه.

ومع التطور الحاصل في مجال بحوث العلاقات العامة و الدور المنوط بها في مختلف المؤسسات، أستحدث اليوم ما يعرف بوظيفة "صانع الصورة" Image Maker و التي تقوم على تحديد عناصر الصورة المرغوبة للمؤسسة و التي ينبغي بذل الجهد من أجل تكوينها. و عموما تكمن مهام صانع الصورة فيما يلي<sup>1</sup>:

1. بناء الصورة الذهنية المناسبة و الانطباع الملائم عن المؤسسة لدى الأفراد و المنظمات الأخرى في المجتمع مما يؤدي إلى توفير مناخ ايجابي لعمل المؤسسة.

2. تصحيح الانطباعات السيئة عن المؤسسة لدى جماهيرها و التي قد تسببها معلومات خاطئة، و ذلك بهدف استعادة ثقة جماهيرها.

3. النهوض بواجبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نحو المجتمع المحيط، من خلال إدراك ممارس العلاقات العامة لمدى أهمية هذه الواجبات في تدعيم نشاط المؤسسة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 162

4. زيادة ثقة الجمهور في الموقف المالي للمؤسسة، و بناء الثقة الشاملة في المؤسسة و دعمها بين مختلف الجماهير النوعية اتجاه المؤسسة.

5. إتاحة الفرصة للمؤسسة للمشاركة في مواجهة المشكلات ذات الاهتمام العام لدى الجماهير، و ذلك من خلال الالتزام بمسؤوليات محددة من حيث الوقت و الجهد و الموارد المتاحة للمؤسسة، و كذلك من خلال نظام العمل القائم بها لخدمة مصالح المجتمع.

#### 4. خصائص و سمات الصورة الذهنية:

الصورة الذهنية هي الموضوع الأساسي في علم العلاقات العامة، فهي التي تعكس الواقع، و هي التي تحمل المعلومات عنه إلى العقل الإنساني، الذي لا يواجه الواقع م بشرة، و إنما يواجهه بطريق غير مباشر هو الوصف، و العلاقات العامة تقوم بجزء كبير من وظيفتها من خلال هذا التقديم غير المباشر للواقع، فكل الكلمات أو الرموز المستخدمة في الاتصال الإنساني ما هي إلا صور ذهنية تحمل معلومات عن واقع معين، و بالتالي تكون رؤيته بطريقة غير مباشرة، و يتميز التقديم غير المباشر للواقع بالخصائص الآتية<sup>1</sup>:

#### أولاً: عدم الدقة

تعد هذه الخاصية صادقة في حالة النظر إلى الصورة على أنها تعميمات، و لقد أخذ آل بورت<sup>2</sup> عام 1954 بهذا المعيار عند تفرقة بين الصورة و المعتقدات الدقيقة عن خصائص جماعة ما، فبالنسبة له " كل المحامين محتالون" فهذه صورة، أما قولنا " المحامون أكثر احتيالا بين الناس" فهذه ليست صورة<sup>2</sup>.

#### ثانياً: عدم الصحة

لا يشترط بناء الصورة الذهنية على معلومات واقعية دقيقة عن واقع المتصورين، فإنها قد لا تتطابق مع هذا الواقع، و معنى ذلك أن الذي يهيمن على الاتجاه السائد في الصورة عوامل اجتماعية و نفسية لها تأثير كبير في الحياة الاجتماعية لمن يحملون الصورة الذهنية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يحي محمد عبد المجيد، العلاقات العامة، بين النظريات الحديثة و المنهج الإسلامي، ص 112

<sup>2</sup> أحمد فاروق رضوان، العلاقات العامة: دراسات حالة... و موضوعات متخصصة، المرجع السابق، ص 115

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 115



## ثالثا: الجزئية

الصورة الجزئية لا تمثل الكل تمثيلا دقيقا، ولكنها تمثل جزءا من الواقع الكلي، و لذلك فقد يأخذ البعض عليها أن تحتل بعض النقائق منها: أنه أقد توجد صعوبة في أن يعبر الجزء عن الكل بوضوح كامل، وقد تميل إلى نوع من التحيز ، كما قد تدفع بالإنسان إلى استنتاجات خاطئة نظرا لعدم توافر المعلومات الكافية<sup>1</sup>.

## رابع: التلون

تتعرض أي رسالة إعلامية توجه عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية إلى منافسة العديد من الرسائل التي توجه عن طريق هذه الوسائل، و تكون نتيجة هذه المنافسة أو المزاحمة أن تتأثر المعاني التي تتضمنها الرسالة بالمعاني التي تحملها الرسائل الأخرى. و بالتالي تتغير إلى حد ما معالم الصورة المنقولة خلال الرسالة فتضاف إليها بعض المعاني التي لم تكن تحملها، و تفقد بعض المعاني التي كانت تتضمنها<sup>2</sup>.

## 5. أنواع الصورة الذهنية:

مما لا شك فيه أن أنواع الصورة الذهنية في العلاقات العامة تختلف عن الصورة الذهنية في علم السياسة، و علم الفلسفة، و علم الاقتصاد، و علم النفس ..إلخ ، فنجد "جفكينز" قد حدد أنواع الصورة الذهنية فيما يلي .

أ. الصورة المرآة: و هي الصورة التي ترى المنشأة نفسها من خلالها.

ب. الصورة الحالية: و هي التي يرى بها الآخرون المنشأة.

ج. الصورة المرغوبة: و هي التي تود المنشأة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير.

د. الصورة المثلى: و هي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المنشآت

الأخرى و جهودها في التأثير على الجماهير، و لذلك يمكن أن تسمى بالصورة المتوقعة.

هـ. الصورة المتعددة: و فيها يتم التعرض لعدد من الانطباعات، و عليه إما أن يتطور هذا

التعدد إلى ما هو ايجابي و يخدم مصالح المنشأة من خلال إعطاء الصورة الطيبة لها من

<sup>1</sup> يحي محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص ص 116-117

<sup>2</sup> أحمد فاروق رضوان، المرجع السابق، ص 116

جهة، و من جهة أخرى قد يحدث عكس ما تسعى إليه المنشأة من اختلاف للانطباعات و سيطرة المصالح الشخصية مما يؤثر سلباً على صورة المنشأة<sup>1</sup>.

كما يمكننا التمييز بين نوعين من الصور الذهنية بالمؤسسات و هما: الصورة المدركة و الصورة المبتغاة.

### 1. الصورة المدركة:

تنقسم الصورة المدركة إلى نوعين و هما:

أ. **الصورة المدركة الخارجية:** و يمكن أن تختلف من جمهور إلى آخر، فمثلا نجد المؤسسة ذات الطابع الوطني تتميز بسلطة مستمدة من الصورة التي يكونها الجمهور العام بشأنها، هذا الأخير الذي يأخذ حيزا كبيرا من اهتمام المؤسسة. كما أن هذه الصورة الآتية سواء كانت تمت بصلة إلى الحقيقة أم لا، هي موجودة و لا يغير مدى رضا المسيرين أو قلقهم بشأنها شيئا من طبيعتها.

ب. **الصورة المدركة الداخلية:** تختلف عموما عن الصورة الأولى، فالمستخدمون في وضع

يسمح لهم بمعرفة نقاط ضعف أو قوة المؤسسة، نشاطها، نوعية منتوجاتها، جودة خدماتها، و هذه المعرفة مبنية على:

➤ الملاحظات الشخصية.

➤ المعلومات التي يتحصلون عليها مباشرة من المؤسسة أو من الإشاعات.

➤ المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و الملتقطة من خارجها، قراءة الصحف، حديث الزبائن

و المومنين... الخ.

### 2. الصورة المبتغاة:

هي الصورة المثالية التي تحاول المؤسسة بلوغها أو تحقيقها و التي ترتبط بأهدافها

العامة، و ما يمكن التأكيد عليه هنا أنه ليس بالضرورة توافق كل من الصورة المدركة الخارجية

و الصورة المثالية مما يدع ممارسو العلاقات العامة إلى العمل على ذلك من خلال مراعاة

بعض المبادئ الأساسية و التي من بينها أن تكون الصورة حقيقية، إيجابية، ثابتة و أصيلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي عجوة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، المرجع السابق، ص8

<sup>2</sup> مراد كموش، العلاقات العامة و إدارة الأزمات: دراسة تجرية شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، رسالة ماجستير قسم

علوم الاعلام و الاتصال، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، الجزائر، 2007/2008، ص 61

و مما تقدم من أنواع يمكن أن نحدد أنواع الصور الذهنية التي تدخل في مجالات العلاقات العامة فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1. الصورة الذهنية النمطية:

إن مصطلح الصورة النمطية Stereotype ينقسم إلى جزئيين Stéréo و هي كلمة يونانية تعني صلب، ثابت، راسخ، أما type و هي كلمة يونانية Typos و تعني الانطباع، و هي بهذا المعنى إذا الانطباع الثابت. و شاع استخدام هذا المصطلح عام 1930 في حقول علم النفس الاجتماعي ثم تطور في علوم الاتصال. و يشير إلى تصور المثيرات في حالة غيابها، حيث تشير موسوعة علم النفس و التحليل النفسي إلى أن الصورة النمطية صورة أو تصوير حي في غياب المثير الأصلي بأن نتصوره ببصرنا العقلي<sup>2</sup>. و عموماً تتسم بالخصائص التالية:

- الصورة الذهنية النمطية ثابتة مستقرة غير متحركة في الذهن.
- تتصف بقدرتها على مقاومة التغيير.
- تتسم بكونها متعمقة متجذرة في الذهن
- الصورة الذهنية النمطية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات.
- تتميز بكونها سريعة الاستحضار في ضوء تقنينها للفكرة.
- قد تكون الصورة الذهنية النمطية مظلة في اتخاذ الأحكام في بعض الأحيان.

### 2. الصورة الذهنية القومية:

لقد شاع استخدام مفهوم الصورة الذهنية القومية في الدراسات النفسية و الاجتماعية، فهي عبارة عن منظومة من الانطباعات و الأفكار و الاتجاهات التي تكون تمثيلاً عاماً أو سائداً، فهي عبارة عن وصف موجز أو تصور موحد لشعب دولة ما أو حكومته. و هناك من تناول هذا المفهوم من غير الرجوع إلى المفهوم أو تأمله في دراسة العلاقات الدولية لدى "هريت كليمان" و مجموعة من الباحثين في مؤلفه "السلوك الدولي" عام 1966. و هو ينطلق من مفهوم الصورة النمطية نحو مفهوم الشخصية القومية كما هو الحال مع "السيد ياسين" في كتابه

<sup>1</sup> سازكار حمة أمين كريم، الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في إقليم كردستان - الوزارات

الخدمية أنموذج، رسالة ماجستير، قسم الاعلام و العلاقات العامة، جامعة السليمانية، العراق، 2013، ص 61

<sup>2</sup> رضوان بلخيري، سيمولوجيا الصورة بين النظرية و التطبيق، المرجع السابق، ص ص 78-79

"الشخصية العربية بين صورة الذات و مفهوم الآخر" إذ يقسم تاريخ البحث في الشخصية القومية على مرحلتين متميزتين، يسمى إحداهما مرحلة التفكير المبني على الأفكار النمطية و المرحلة الثانية هي المرحلة العلمية<sup>1</sup>. و تتسم الصورة الذهنية القومية بالسمات الآتية:

✓ الصورة الذهنية القومية ليست ثابتة أو مطلقة بل هي نسبية متغيرة تبعا لتغير العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

✓ للصورة الذهنية القومية محددات تاريخية و ثقافية و سياسية و اجتماعية ترتبط بالعلاقات الواقعية.

✓ تستند الصورة الذهنية القومية إلى بناء ممتد عبر عامل زمني، و قد يكون طويلا كما في الأنظمة ذات الحكم الطويل و هنا تصبح صورة ذهنية نمطية قومية.

✓ حينما تتباين الصورة الذهنية القومية داخل المجتمع الواحد فإن هذا دليل على عدم التماسك فيما بين أفراد المجتمع، و أن هناك خلل في نشاط القيادة.

✓ قد تكون الصورة الذهنية القومية ممثلة لعدة شعوب و عدة مجتمعات في مدة زمنية محدودة لكنها غالبا ما تكون قصيرة الأمد.

### 3. الصورة الذهنية المتخيلة:

و هي تلك العمليات العقلية التي يقوم بها عقل الإنسان حين يضطر إلى استشارة الوحدات المعرفية كالمواقف و الانطباعات و الحقائق و الأفكار المتعلقة برموز تلك الاستشارة و ما يصاحب تلك العمليات من تذكر و تفكير بدون إطلاق للأحكام. و تتمثل أهم خصائصها في:

✓ إن الصورة الذهنية المتخيلة غير نمطية.

✓ لا تحتاج الصورة الذهنية المتخيلة إلى المنبه الخارجي.

✓ غالبا ما تكون الصورة الذهنية المتخيلة إيجابية للفرد.

✓ تمتاز الصورة الذهنية المتخيلة بالقدرة على التشكيل و التلاعب في الذهن.

### 4. الصورة الذهنية المقولبة:

و يقصد بها تلك الأحكام و الصفات و التقديرات العامة الايجابية أو السلبية النابعة من الانطباعات الذاتية و المستندة إلى خلفية الإرث الثقافي و البعد الأيدلوجي و التراكم المعرفي و

<sup>1</sup> إرادة زيدان الجبوري، المرجع السابق، ص 165.

تطلقها جماعة بشرية على جماعة أخرى أو كيان جماعي نتيجة الأحكام المسبقة التي تحملها حولها. و لها عدة سمات :

- غالبا ما تتصف الصورة الذهنية المقولبة بأنها نمطية، و ذلك لخضوعها لعوامل تكوين الصورة الذهنية النمطية ذاتها.
- تعتمد الصورة الذهنية المقولبة في بنائها على العامل الزمني بشكل أساسي.
- تتسم الصورة الذهنية المقولبة بكونها ذات اتجاهات و ميول عاطفية كبيرة.
- غالبا ما تكون الصورة الذهنية المقولبة أساسا لبناء المعتقدات و القيم.

#### 5. الصورة الذهنية الوافدة:

هي مجموعة المعلومات الجديدة التي تدخل إلى الذهن و من ثم إلى الصورة الذهنية المخزونة التي يمكن أن تؤثر فيها. و الصورة الذهنية الوافدة هي إحدى أنواع الصور الذهنية تتولد في ضوءها و أساسها صور جديدة أو تصحح صوراً قديمة أو مستحدثة أو تحذف صوراً بشكل نهائي لتحل محلها، و قد تهمل الصور الذهنية الوافدة ذاتها لعدم تلاؤمها أو لتكرارها في الذهن دون الفائدة منها. و أهم ما يميزها:

- أنها كثيرة جداً و متنوعة و متباينة،
- تتصف بالمرونة في التفاعل مع الذهن.

#### 6. الصورة الذهنية التذكيرية:

و هي استرجاع الصورة الذهنية المخزونة للمعلومات و البيانات الحسية حينما يتعرض الفرد إلى مثير يتمثل في صور ذهنية مشابهة أو الصور الذهنية المخزونة ذاتها، إذ يعاود الفرد استنكارها مرة أخرى في ضوء مقارنة هذه الصور و ملائمتها و تطابقها مع الصور المسترجعة. و من خصائصها نذكر:

- إذا ما تكررت الصورة الذهنية التذكيرية لمرات عدة دون أن تهمل فإنها تكتسب الخاصية النمطية أي أنها تتحول و تتغير إلى صورة ذهنية تذكيرية نمطية.
- لا بد للصورة الذهنية التذكيرية أن يكون لها ما يشابهها من صور ذهنية مخزونة في الذهن.
- لا تشكل في العادة الصورة الذهنية التذكيرية تأثيرات أو تغييرات كبيرة.
- تتمثل في فاعليتها باستعادة صور قديمة.

## 6. برامج تكوين الصورة الذهنية:

تعتبر عملية تكوين الصورة الذهنية من أهم العمليات التي تركز عليها أجهزة العلاقات العامة، نظرا لقيمتها العلمية والعملية و عليه يمكن تلخيص أهم هذه الخطوات فيها يلي<sup>1</sup>:

أولاً: تحديد الجمهور

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة القطاعات الجماهيرية المؤثرة على المؤسسة و دورها في المجتمع، و كذا التعرف على السمات و الخصائص التي تتميز بها هذه الجماهير حتى يسهل اختيار وسائل الاتصال المناسبة.

## ثانياً: قياس الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها

بعد تحديد الجمهور المستهدف، تأتي مرحلة تحليل هذا الجمهور من خلال قياس و معرفة اتجاهاته و ميولاته و انطباعاته التي أدت إلى إنتاج الصورة الذهنية الحالية لديه حول المؤسسة من خلال منتجاتها و سلعتها و خدماتها، و هنا يأتي دور المؤسسة سواء في تعزيز و تطوير الصورة الذهنية الحالية إلى الصورة المرغوب فيها أو تعديل و معالجة بعض مواطن الضعف التي أثرت بشكل مباشر في إنتاج الصورة الذهنية الحالية. و هناك العديد من الأساليب المستخدمة لقياس الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجماهير، و من بين هذه المقاييس المشهورة نجد مقياس الفروق ذات الدلالة. كما يجب على ممارسو العلاقات العامة قياس الصورة الذهنية لكل مجموعة من جماهير المؤسسة فقد تختلف الصورة بين الجمهور "أ" و الجمهور "ب".

## ثالثاً: التخطيط للصورة المرغوبة

بعد قياس الصورة الذهنية للجمهور عن المؤسسة يتم تحديد نقاط القوة و الضعف في الصورة الحالية للمؤسسة، و ذلك بمراجعة المعالم الإيجابية و السلبية مع الإدارة العليا للمؤسسة لتدارك هذه الإدارة نواحي القبول و الرفض لسياستها بين الجماهير المعنية، و التعرف على الإجراءات الواجب اتخاذها حيال ذلك. فتعمل أجهزة العلاقات العامة من خلال مخطط محكم هدفه بلوغ الصورة المرغوبة في تود المؤسسة أن تكونها لنفسها عند جماهيرها. و هذا انطلاقاً من المعطيات المتوفرة عن الواقع و توافق الأقوال بالأفعال، فتطرح الأسئلة التالية: من نحن؟ ماذا نريد؟ بماذا نتميز عن غيرنا؟ و على أي نحو نود أن يفكر فينا الآخرون؟

<sup>1</sup> رزيقة لقصير، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة الأملح بقسنطينة،

رسالة ماجستير، قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 132

## رابعاً: اختيار وسيلة الاتصال المناسبة

إن الاستخدام الأمثل و المدروس لوسائل الاتصال المناسبة من قبل ممارسو العلاقات العامة يؤدي في النهاية إلى إنتاج صورة طيبة بين الجماهير و المؤسسة من خلال وسائل الاتصال الشخصية و كذا وسائل الاتصال الجماهيرية، و عن نوع الوسائل المستخدمة تتحدد بعد معرفة الجمهور المستهدف.

## خامساً: التقييم

من الضروري أن يتضمن التخطيط لبرامج الصورة و سائل التقييم المناسبة لمعرفة الأثر الفعلي لها، إذ يجب على ممارسو العلاقات العامة وضع أهداف واقعية يمكن تحديد نتائجها أو قياس أثرها، من خلال تقييم مواطن القصور والنجاح، فضلا عن اقتراح أساليب علاج القصور.

## المبحث الثالث: العلاقات العامة و إدارة الأزمة

## 1. مفهوم الأزمة:

في كثير من الأحيان تعيش المؤسسات العمومية الجزائرية فترات حرجة و التي يصطلح عليها في علوم الإدارة بالأزمة و فيها تختلط الأسباب بالنتائج، فتصبح الإدارة المشرفة عاجزة عن السيطرة و التعامل مع هذا الوضع و اتخاذ جملة القرارات الصائبة و ذلك في ظل عدم التأكد، و ضيق الوقت و نقص المعلومات مما يؤثر سلبا في تحقيق الأهداف المسطرة و إحداث الخسائر على مستوى كل المجالات. و لعل التغيرات و الأحداث المتسارعة التي أصبحت تعيشها هذه المؤسسات في عالمنا اليوم سواء في المجالات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و التقنية و البيئية و غيرها تجعلها معرضة لمختلف أنواع الأزمات مما يدفع بالجهات المختصة إلى الاستعداد و من بينها أجهزة العلاقات العامة إلى التعامل العلمي والحكيم معها ما من شأنه أن يحد من حجم المخاطر و الآثار الناجمة. وما يمكن ملاحظته في هذا السياق أن أدبيات العلاقات العامة أثناء الأزمات أصبحت تزداد بشكل ملحوظ في النصف الثاني من القرن الماضي خاصة في أعمال كل من "بوشان" و "دوفيل" الذين ساهما بشكل كبير فيما أصبح يعرف اليوم بـ "العلاقات العامة الأزمة" ( Crises Public Relation )<sup>1</sup> و أصبحت تدرس اليوم في كبرى المعاهد و الجامعات.

<sup>1</sup> Hutten J, **Reputation Management, The New Face of Corporate Public Relations**, Public Relations Review 27. New York , 2001, p 247

فالأزمة في اللغة تعني أزمة الشدة و القحط و يقال أصبنا أزمة، أي شدة و يقال أزمة عليهم السنة أي أشد قحطها، و الأزمة جمع إزم و أزم و أزمات و أوزام: الشدة و الضيقة نقول أزمة اقتصادية ، أزمة سياسية، الأزمة في الإصلاح هي حالة وصول الحل لمشكلة ما إلى طريق مسدود يعيق التقدم تجاه حلها<sup>1</sup>. و هي : " نقطة تحول في موقف مفاجئ، يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، مما يهدد المصالح و البنية الأساسية، و تحدث عنها نتائج غير مرغوب بها، و كل ذلك في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار موحد للمواجهة، تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة"<sup>2</sup>. كما تعرف الأزمة التي تمر بها المنظمة أو المؤسسة بأنها حدث غير متوقع و غير معتاد مما يشكل تهديدا لأهداف المنظمات و المؤسسات و أولوياتها. كما أنها حدث يؤثر على سمعة و صورة المنظمة أو المؤسسة ما من شأنه أن يعرض هذه الأخيرة للخطر حول كيانها و بقائها و نموها مستقبلا<sup>3</sup>.

في حين يعتبر أسلوب إدارة الأزمات من الأساليب الحديثة والتي لم تعرف إلا في منتصف الستينيات من القرن العشرين ، وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الأزمات تنبثق من أصول الإدارة العامة، وذلك لما تقوم به من دور في مواجهة الكوارث العامة والطارئة والمفاجئة التي تصيب المجتمع وتتصدى لها الدولة بكل ما تقدر عليه في حدود إمكانياتها المادية والبشرية، إذ تأتي أهمية إدارة الأزمات في فهم وفحص المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والاستعداد لها، وإدارتها بشكل ايجابي وسريع وبأسلوب مناسب وبأقل خسائر ممكنة<sup>4</sup>.

و يمكن أن نوضح الفرق بين مفهوم الأزمة و بين المفاهيم المشابهة لها على النحو التالي<sup>5</sup>:

#### أ. الأزمة و الصراع:

يقترَب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة و شديد التهديد كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع تكون أبعاده و اتجاهاته و أهدافه معروفة.

<sup>1</sup> علي عبودي نعمة الجبوري، ء المرجع السابق، ص ص 361-362

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 362

<sup>3</sup> ميرهان محسن الطنطاوي، الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة سمعة المنظمات، دار العالم العربي، مصر 2014، ص 131

<sup>4</sup> هاشم فوزي دباس العبادي و عمار عبد الأمير زوين، معرفة مدى دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمنتجات الغذائية، المحور الإداري دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة و الاقتصاد، المجلد 8، العدد4، 2006، ص 55.

<sup>5</sup> أديب خضور، الإعلام و الأزمات، دون دار نشر، الرياض، 1999، ص 8



**ب. الأزمة و المشكلة:**

تسبب المشكلة حالة من الحالات غير المرغوب فيها، و من ثم فإن المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، و لكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها. فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة، و التي تأخذ موقفا حادا شديد الصعوبة و التعقيد، في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها و التعامل معها. و هكذا فإن كل أزمة مشكلة، و لكن ليس كل مشكلة أزمة.

**ج. الأزمة و الخلاف:**

الأزمة وضع أكثر تعقيدا و شمولاً و عمقا من الخلاف المحدد حول مسألة معينة. و ثمة احتمال أن يتحول الخلاف إذ لم تتم عملية احتوائه و تطويقه إلى أزمة.

**د. الأزمة و الحادث:**

يمكن القول أن الحادث هو عبارة عن تطور جزئي تتم معالجته ضمن إطاره و وفق منطلقه و سياقه. ثمة احتمال قائم دائما أن يتحول الحادث إلى بشكل متعمد إلى أزمة.

**2. خصائص الأزمة:**

على العموم يمكن تلخيص أهم خصائص الأزمة في ثلاث نقاط أساسية و هي<sup>1</sup>:

**أ. المفاجأة**

تعتبر المفاجأة إحدى أهم سمات الأزمة، فالأزمات غالبا تنشأ فجأة بدون مقدمات و أحيانا تكون هناك مؤشرات تدل على قرب وقوع أزمة ما، و أحيانا أخرى تكون هناك أزمات موجودة فعليا و لكنها لا تؤثر بشكل مباشر على النظام تسمى أزمات كامنة و هي معروفة مسبقا، و لكنها بحاجة لمؤثر كي تنفجر.

**ب. السرعة**

إن أكثر ما يميز إدارة الأزمة هو ضيق الوقت المتاح للتصرف و اتخاذ القرارات، على العكس مما كان يحدث في الماضي حيث كانت إدارة الأزمات تعني التعامل مع الصحافة و وسائل الإعلام و تقديم المعلومات بالطريقة التي تريدها المؤسسة، و كان لدى هذه الأخيرة متسع من

<sup>1</sup> أيمن الشعباني، دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمة و تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، ماجستير جامعة دمشق،

الوقت للحصول على الحقائق، و هذا ما كان يسمح بعقد عدة اجتماعات مع المستشارين، و عندما تصل المؤسسة لمرحلة الجاهزية تصدر التصريحات و البيانات التي تشرح ما حدث بالضبط و ذلك بالطريقة التي تريدها، أما الآن فيمكن أن تنتهي حياة المؤسسة خلال وقت قصير جدا من خلال الإشاعات التي يتم إطلاقها، أو المعلومات المضللة التي يمكن أن تنتشر خلال ثواني محدودة من خلال الانترنت مثلا، و في هذا العصر الذي أصبحت فيه صناعة المعلومات لا تعني فقط تقديم الأخبار، و إنما أصبح الأسرع في تقديمها هو من يحصل على الريادة، و عليه أصبح التحقق من المعلومة و التأكد من مصدرها قليل جدا اليوم.

### ج. التهديد

تحمل الأزمة في ثناياها تهديدا إما لكل مكونات النظام، أو لإحدى مكوناته فقط، وفي كلتا الحالتين يزداد التهديد و الخطر ما لم يتم التعامل معه في الوقت المناسب، هذه التهديدات توصف بالدمرة فهي تشكل تهديدات للبيئة الأساسية و ليس لقضايا عرضية.

### 3. أنواع الأزمة:

لعل التطور الحاصل في مختلف المجالات التي تشهدها المجتمعات اليوم جعلتها حقل خصب لنشوء و تطور العديد من الأزمات، ما يجعل الوقوف على تصنيف نهائي لها أمر يصعب الوصول إليه، و عليه سوف نأتي على ذكر مجموعة من التصنيفات التي يتفق عليها الكثير من المهتمين بعلوم الإدارة و التسيير فيما يلي:

أ. تصنيف الأزمة على أساس درجة العمق:

1 **أزمة عميقة منغلقة:** يجمع الكثير من المشتغلين في علوم الإدارة بأنها من أخطر أنواع

الأزمات نظرا لتأثيرها القوي و الشديد على المجتمعات أو المنظمات أو المؤسسات أو الأسر و ذلك لارتباطها بأسباب تتعلق أساسا ببنيان و وحدة الكيان الذي حدثت به الأزمة، ما يهدد بطريقة مباشرة هذا الأخير مثل أزمة الإرهاب المحلي و الدولي.

2 **أزمة سطحية:** و هي أزمات أقل خطورة مقارنة بالأزمات العميقة، و تظهر عادة بشكل

فجائي و تنتهي بسرعة من خلال التعامل الايجابي و الجيد مع أسباب ظهورها، فهي أزمة

بدون جذور، و مثل ذلك الأزمات المفتعلة لإحداث تكالب على سلعة راكدة لها مخزون كبير و من ثمة فإنه بمجرد معرفة هذه الحقيقة تنتهي الأزمة و تختفي<sup>1</sup>.

### ب. تصنيف الأزمة على أساس طبيعة سبب حدوثها:

- 1 أزمة من صنع الإنسان: و هي الأزمات المرتبطة أساسا بالقرارات الخاطئة أو غير الرشيدة و المسؤولية التي يتخذها الإنسان فيما يتعلق باستخدام الموارد الطبيعية أو الإنتاج أو الاستهلاك هذا من جهة، و كل ما يتعلق بشؤون الحياة الاجتماعية و السياسية و الثقافية و الاقتصادية و غيرها من جهة أخرى.
- 2 أزمة طبيعية: وهي أزمة عكس الأولى أي أن دور العنصر البشري فيها غير موجود أو له دور ضئيل غير ظاهر، كما في حالات الأزمة التي تنشأ جراء حدوث الزلازل و البراكين و الأعاصير و الفيضانات و التغيرات المناخية و الجوية<sup>2</sup>.

### ج. تصنيف على أساس مرحلة التكوين:

- 1 أزمة في مرحلة الميلاد: في هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء يلوح في الأفق، و لعل عوامل مثل الخبرة و التسيير العقلاني و الذكي لمختلف المواقف للمسؤول تساعده في التعامل مع الأزمات في بداياتها.
- 2 الأزمة في مرحلة النضج: تعد هذه المرحلة نتاج جهل و تكبر و استبداد متخذ القرار الإداري لرأيه و انغلاقه على ذاته، هذا مما يزيد القوى أو الجهات الصانعة للأزمة قوة أكبر لتدمير الكيان الإداري.
- 3 الأزمة في مرحلة الاختفاء: و في هذه المرحلة تفقد الأزمة الكثير من القوة و الحدة و التأثير من خلال تجزئتها و تفتتها إلى عناصر صغيرة وتتضاءل قوتها بمرور الوقت<sup>3</sup>.

### د. تصنيف على أساس حدوث تكرارها:

- 4 أزمات دورية: و هنا تأخذ هذا النوع من الأزمات طابع الدوري المتكرر كما هو الحال في الأزمات الاقتصادية و التجارية و البطالة .. الخ

<sup>1</sup> ميلود مراد، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، الصحافة المكتوبة نموذجا، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع،

الجزائر، 2013، ص 44

<sup>2</sup> فهد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002، ص 49

<sup>3</sup> ميلود مراد، المرجع السابق، ص ص 42-43

5- أزمة غير دورية: و يحدث هذا النوع من الأزمات بشكل عشوائي غير مرتبط بعوامل دورية و لذلك فهي عادة ما تكون فجائية و دون مقدمات واضحة، مثل الأزمات الناشئة عن سوء الأحوال الجوية و المناخية<sup>1</sup>.

#### هـ. تصنيف الأزمات على أساس الشمول:

- 1 أزمة جزئية: يتميز هذا النوع من الأزمات بأنها تمس شريحة أو فئة قليلة من السكان أو جزء بسيط من النظام أو النشاط في المنظمة أو المؤسسة، و لذلك فهي عادة ما تكون أزمات محدودة التأثير و لا تترك بصمات واضحة على مجمل الكيان التي حدثت فيه، مثال أزمة سلعة معينة يستخدمها أو يستهلكها عدد محدود من المواطنين.
- 2 أزمة عامة: و هنا تشمل الأزمة القاعدة العريضة من السكان أو العاملين في المنظمات و المؤسسات، و تتصف باتساع مجال التأثير و الانتشار، ما يشكل تهديد مباشر للكيان بصفة عامة كأزمة المياه مثلا<sup>2</sup>.

#### و. تصنيف الأزمات على أساس طبيعة الموضوع أو المجال الذي حدث فيه:

- 1 أزمة ثقافية: و تتصل بالحراك الثقافي في المجتمع و الهوية و الغزو الثقافي و ما يحدث عنه من آثار طمس للهوية الوطنية للشعوب و المجتمعات.
- 2 أزمة سياسية: تتصل بشكل الحكم و المشاركة السياسية و للأحزاب و الجماهير.
- 3- أزمة اجتماعية: و تتعلق بكل ما يخص الحياة الاجتماعية.
- 4- أزمة اقتصادية: تتعلق باستخدام و تخصيص موارد المجتمع من أجل التنمية و تطوير مستويات الرفاهية الاقتصادية للمواطن.
- 5- أزمة عسكرية: و التي تتشكل أساسا من خلال الخلافات الدولية وصولا إلى الصراع المسلح متجاوزا بذلك مرحلة الحل السلمي و التفاوض حول المصالح المتضاربة و المتعارضة.
- 6- أزمة دينية: و تتعلق أساسا بنشوء اتجاهات التطرف الديني و الرغبة في فرض الأفكار بالقوة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أديب خضور، المرجع السابق، ص 9

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006، ص ص 32-33

<sup>3</sup> الحداد، محرم و آخرون، تطوير أساليب قواعد المعلومات في إدارة الأزمات المهددة لاطراد التنمية، معهد التخطيط القومي،

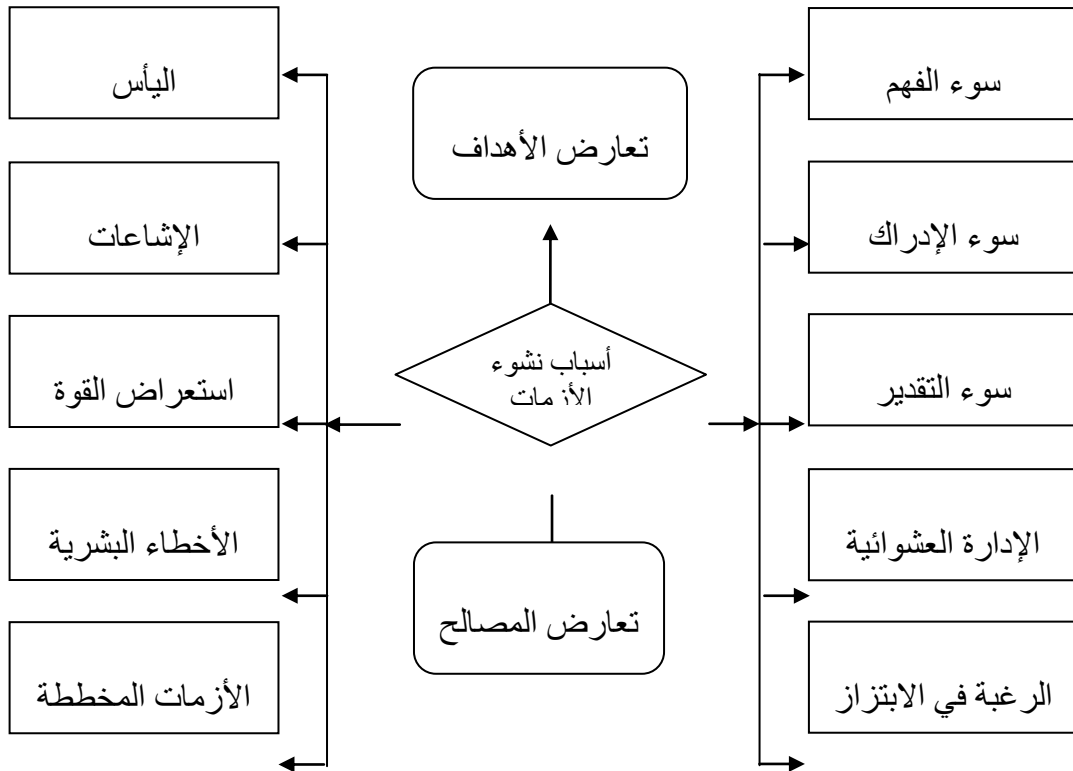
القاهرة، مصر، 1996، ص 23

ز. تصنيف الأزمة على أساس المستوى:

- 1 أزمة محلية أو وطنية: و هي الأزمات التي تحدث داخل البلد الواحد أو أحد مؤسساته.
- 2 أزمة إقليمية: و هي الأزمات التي تقع بين مجموعة من الدول الموجود أو التي تعيش في إقليم واحد.
- 3 أزمة دولية: و هي الأزمات التي تقع بين الدول من خلال تدني العلاقات بينهما جراء التضارب و التعارض في المصالح<sup>1</sup>.

#### 4. أسباب نشوء الأزمة:

إن المشتغلين و المهتمين بعلوم الإدارة و التسيير قد حددوا مجموعة من الأسباب التي قد تكون وراء حدوث الأزمات في مختلف المجالات و سوف نأتي على ذكرها انطلاقاً من الشكل التالي<sup>2</sup>:



شكل رقم 03: أسباب نشوء الأزمات

<sup>1</sup> عبد الله البريدي، الإبداع يخلق الأزمات: رؤية جديدة في إدارة الأزمات، بيت الأفكار الدولية، الرياض، السعودية، 1999، ص 24.

<sup>2</sup> علي عبودي نعمة الجبوري، المرجع السابق، ص 375-380

### أ. سوء الفهم

و ينشأ سوء الفهم عادة من جانبين أساسيين هما:

- المعلومات المبتورة
- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت الخوف و القلق و التوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

### ب. سوء الإدراك:

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها و الحكم التقديري على الأمور من خلالها. فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري و بين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً يؤدي إلى انفجار الأزمة.

### ج. سوء التقدير و التقييم

يعد سوء التقدير و التقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات و على وجه الخصوص في المجالات العسكرية. و ينشأ سوء التقدير من خلال جانبين هامين هما:

- الثقة في النفس المفرطة في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر و التغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر و الاستخفاف به و استصغاره و التقليل من شأنه.

### د. الإدارة العشوائية

و تعتبر من أشد أنواع الإدارة خطراً لما تسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته و قدراته إذ نجدها منتشرة بكثرة في دول العالم الثالث، حيث تتصف بمجموعة من الميزات أهمها:

- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية و قصور التوجيه للأوامر و البيانات و عدم وجود التنسيق.
- عدم الاعتراف بالتخطيط و أهميته و ضرورته للنشاط.
- عدم وجود رقابة و متابعة علمية وقائية و علاجية.

### هـ. الرغبة في الابتزاز

تقوم جماعات الضغط، و أيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب و ذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، و أسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، و إخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

### و. اليأس

و يعتبر من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد "الأزمات" النفسية و السلوكية و التي تشكل خطرا على متخذ القرار.

### ز. الإشاعات

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو الإشاعة و التي تعمل على ترويح لخبر مختلق لا أساس له من الواقع أو تعمد المبالغة فيه أو التهويل أو التشويه في سرد خبر فيه جانب ضئيل من الحقيقة، و ذلك بهدف التأثير النفسي في الرأي العام المحلي أو الإقليمي أو العالمي تحقيقا لأهداف معينة<sup>1</sup> فنجد أنها أطلقت بشكل معين، و تم توظيفها بشكل معين، و إحاطتها بمعلومات كاذبة، و إعلانها في توقيت معين، و في إطار و مناخ و بيئة محددة، و من خلال حدث معين يؤدي إلى أن انفجار الأزمة.

### ح. استعراض القوة

و هذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية و يطلق عليه أيضا مصطلح "ممارسة القوة" و استغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر للالتين معا فتحدث الأزمة.

### ط. الأخطاء البشرية

و تعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، و تتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، و اختفاء الدافعية للعمل، و تراخي المشرفين، و إهمال الرؤساء، و إغفال المراقبة و المتابعة، و كذلك إهمال التدريب.

### ي. الأزمات المخططة

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، و من خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

### ل. تعارض الأهداف

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يولد ذلك أزمة بين تلك الأطراف خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إليه من زاويته، و التي قد لا تتوافق مع الآخر.

<sup>1</sup> محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 24

## م. تعارض المصالح

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، و من هنا يقوى تيار الأزمة.

## 5. مراحل تطور الأزمة:

إن ما يجب التأكيد عليه أن الأزمة تمر عبر مراحل مختلفة حيث ترتبط بعضها ببعض إلا أن كل منها لها ميزاتها الخاصة بها، هذا و تباينت الأدبيات الحديثة في تحديد مراحل الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، مرحلة النمو، مرحلة النضج مرحلة الانحسار، مرحلة الاختفاء) أو كما أقترحها "أرنولد 1980" في أربعة مراحل و هي (مرحلة الصدمة، مرحلة إنكار الأزمة، مرحلة الاعتراف بالأزمة، مرحلة التكيف) في حين رأى "سلايتر 1984" أنها ممثلة في (مرحلة إنكار الأزمة، مرحلة إخفاء الأزمة، مرحلة تحلل الأزمة، مرحلة الانهيار التنظيمي) <sup>1</sup>. و عموما لخصها الباحث "مراد كموش" في دراسته الموسومة بالعلاقات العامة و إدارة الأزمة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية فيما يلي<sup>2</sup>:

أ. مرحلة بؤرة الأزمة:

و تعتبر من أهم المراحل و التي لا يمكن تجاهلها و التركيز عليها، حيث يكون جدار الحماية و الوقاية قد حدثت فيه ثغرة، ثم أصبح مفتوحا أمام تسرب قوى صنع الأزمة، التي تمكنت بالفعل من الولوج إلى داخل كيان المؤسسة و بدأت في التوسع و الانتشار.

## ب. مرحلة إيجاد المناخ المحابي أو توافره:

و في هذه المرحلة تعمل القوى الصانعة للأزمة على إيجاد المناخ المحابي، الذي يشجع على نمو و استفحال ضغط الأزمة، أو أن تستفيد من الظروف المواتية المتواجدة فعلا داخل الكيان الإداري، و أهم هذه الظروف نذكر:

➤ سيادة حالة من اللامبالاة.

<sup>1</sup> اسعيداني سلامي، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة حالة اصطدام الطريق السريع بالحضيرة الوطنية

القالة، مجلة الحكمة، العدد 15، كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، 2013، ص 288

<sup>2</sup> مراد كموش، العلاقات العامة و إدارة الأزمة: دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية أنموذجا، رسالة ماجستير، قسم

علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007/2008، ص 82



➤ سيادة حالة من الاغتراب.

➤ سيادة حالة من انفصام العلاقات و انفصالها.

➤ سيادة مناخ من الجهل و التجهيل.

➤ سيادة مناخ من الفساد الإداري و الديكتاتورية.

➤ سيادة حالة من التشاؤم و الاكتئاب و الإحباط.

**ج . مرحلة استخدام العوامل المساعدة:**

و هي عوامل يطلق عليها مؤكدات نجاح عمليات صنع الأزمة و أهم هذه العوامل تلك التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في كيان المؤسسة و سياسة الأبواب المغلقة، و صنع الحواجز التي تعزل متخذ القرار الإداري الذي يعمل فيه بعيدا عن ما يجري. و عليه و باستخدام قوى و عناصر التنظيمات غير رسمية، يتم زرع بذور الأزمة داخل كيان المؤسسة، و تغذيتها و اكتساب مؤيديين و روافد جديدة لها، و في الوقت ذاته ضمان عدم مهاجمة الكيان الإداري لها بما يتم إحاطتها بسياج من الحواجز الأمنية.

**د. عدم الإحساس ببيوار الأزمة و تجاهلها:**

و في هذه المرحلة تبدأ مظاهر "التعبئة" و "الحشد"، و لكن يرفض متخذ القرار مجرد التنبيه إليها، بل و يكذب ما يصله بشأنها، لإحساسه أن الكيان الإداري تحت السيطرة الكاملة له.

**هـ. سيادة مظاهر التوتر و القلق:**

و تتمثل هذه المرحلة عندما تكون قوى الأزمة قد عبأت بالكامل كافة العوامل، و أصبح الجميع ينتظر إشارة ما، و خاصة بعد اشتداد حالة الاحتلال، و فشل متخذ القرار في استعادة التوازن، و ازدياد السخط و الغضب و التوتر، و وصوله إلى نقطة التحول، و هي النقطة التي تتحول فيها قوى الأزمة من وضع الترقب إلى وضع الفعل، و من ثم تتحرك و تنداعى الأحداث و تنفجر الحوادث بمجرد حدوث الشرارة أو العامل.

**و. حدوث العامل المرتقب:**

ما يمكن الإشارة إليه هنا أنه ليس بالضرورة أن يكون لهذا الحدث شدة الضخامة، أو ذا مغزى ضخم، بل هو مجرد شيء إضافي أستزيد للظروف السابقة الذكر، لكنه سيكون بمثابة القطرة التي تفيض الكأس أي تفجير الوضع الحالي بعد العديد من التراكمات.

## ز. انفجار الأزمة:

و هي المرحلة الحاسمة التي لا يمكن السيطرة عليها من جانب أي قوى، و في هذه المرحلة تنفجر الأزمة مولدة طاقة ضخمة من الأحداث الممتدة و السريعة و المتلاحقة، ذات الأبعاد المختلفة، فيصعب للهولة الأولى حصرها، أو حتى قياس حجمها، لتأثير الصدمة التي أحدثتها، و لوجود حالة من "عدم التوازن" و "فقدان الرؤية" و "تشابك الآراء"، و مما يزيد الموقف تعقيدا ما يصاب به متخذ القرار من انهيار في معنوياته و فقدان الثقة في قدرته على مواجهة الأمور.

## 6. أساليب التعامل مع الأزمة:

لقد صنفت الباحثة "كاترين وليد مخيمر" في دراستها الموسومة بـ "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية" أساليب التعامل مع الأزمة إلى أساليب تقليدية و أساليب حديثة<sup>1</sup>.

## أ. الأساليب التقليدية:

**1 تجاهل الأزمة:** و يمكن اعتبارها من أبسط الطرق التقليدية حيث يعبر المسؤول الأول عن تجاهله للأزمة و أن الأمور تسير بشكل طبيعي.

**2 كبت الأزمة:** و هنا يعمل متخذ القرار الإداري على كبت كل ما يدعم قوى صنع الأزمة من تطورها و زيادة نفوذها، كما يحرص أولا بأول على تتبع كل المستجدات التي يمكن أن تحصل و تشعل فتيل الأزمة.

**3 تشكيل لجنة لبحث الأزمة:** عندما يجد المسؤول الأول أو متخذ القرار صعوبة في تحديد الجهة التي تقف وراء صنع الأزمة أو التي لها مصلحة في ذلك، يقوم بتشكيل ما يعرف بلجنة البحث مكلفة أساسا بهذه المهمة و عادة ما تأخذ هذه العملية فترة زمنية طويلة.

**4 تقليل من حجم الأزمة:** و هنا يتم الاعتراف فعلا بوجود الأزمة إلا أن المسؤول الأول يعمل جاهدا على التقليل من حجم و خطورة الأزمة و من أثارها المتوقعة وأنها لا حدث.

**5 تخفيس الأزمة:** و هنا يتم التعامل مع الأزمة بشيء من التركيز خاصة في معرفة طبيعة و أسباب تكوينها، و كذا معرفة مواطن القوة والضعف التي تتصف بها.

<sup>1</sup> كاترين وليد مخيمر، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم

**6 طريقة تفرغ الأزمة:** و في هذه الخطوة يتم التوجه إلى النواة الرئيسية للأزمة و العمل على تجزئتها و بالتالي تفقد الأزمة من حدتها و قوتها ما يسهل من عملية السيطرة على الأجزاء الصغيرة.

**7 طريقة عزل قوى صنع الأزمة:** و هنا يعمل متخذ القرار على تحديد أو تصنيف الجهات التي تقف وراء الأزمة منها ما هي صانعة للأزمة و أخرى مؤيدة لها و ثالثة مهتمة بها.

**8 طريقة إخماد الأزمة:** و تعتبر من أعنف الطرق حيث تشهد مواجهة مباشرة و صريحة مع الجهة أو القوى التي تقف وراء الأزمة دون مراعاة لأي مبادئ أو قيم.

**ب. الأساليب الحديثة:**

**1 طريقة فرق العمل:** و يتم من خلال هذه الطريقة تعيين أو توفير متخصصين و خبراء في أكثر من مجال ما يضيف شيئا من الدقة و السيطرة على المواقف.

**2 طريقة الاحتياطي التعبوي:** و يتم من هذه الطريقة تحديد بدقة مواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للأزمات، وبشكل أوضح المستويات التي يمكن لعوامل الأزمة اختراقها بكل سهولة ما يستدعي إلى وضع حاجز وقائي إضافي تحسبا لأي محاولة زعزعة للكيان الإداري.

**3 طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة:** ويكون الإقدام على مثل هذه الطرق لما تتعلق الأزمة أساسا بالأفراد أو يكون العنصر البشري محورها.

**4 طريقة احتواء الأزمة:** من خلال هذه الطريقة تعمل الجهات المسؤولة عن الكيان الإداري على حصر الأزمة في حدود معلومة و الحرص على تقليص درجة تطورها و من ثم السيطرة عليها من كل الجوانب و احتواءها في الأخير.

**5 طريقة تصعيد الأزمة:** تتصف الكثير من الأزمات بعدم الوضوح ما يثير عددا من الاحتمالات فيجد المسؤول الإداري نفسه مجبرا على التصعيد من خطر الأزمة حتى تتضح له الصورة أكثر و يتم أخذ الإجراءات و التدابير المناسبة.

**6 طريقة تفتيت الأزمة:** ما يميز هذه الطريقة أنها تأخذ وقتا طويلا من خلال تفتيت الأزمة إلى مكونات و أجزاء و عناصر ما يقفد هذه الأخير الكثيرة من القوة و الحدة و التأثير.

## 7. مبادئ وإرشادات عامة لإدارة الأزمة:

يرى المختص "ليونيل اوشان جان" و زملاؤه أن على رجل العلاقات العامة في المنظمات و المؤسسات إتباع مجموعة من الإرشادات في مواجهة الأزمة بدءا بعدم الخلط بين عملية اتخاذ القرار والاتصال، كما يجب أن يكون مصدرا للمعلومات الموثوقة، والتواصل مع جميع الجماهير المعنية بالأزمة، واعتماد على رسالة واضحة و أداة فعالة، وعدم السماح للرد على أي شيء من أي طرف، و التذكر دائما أن الأزمة يمكن أن تتجدد في أي زمان و مكان<sup>1</sup>. و يمكن تلخيص أهم المبادئ و الإرشادات الواجب إتباعها سواء قبل أو أثناء أو بعد الأزمة من طرف متخذي القرار أو المسؤولين عن إدارات العلاقات العامة في المنظمات و المؤسسات المختلفة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تخفيض عدد الناطقين الرسميين باسم المنظمة أو المؤسسة إلى أقل حد ممكن مع أنه يفضل تعيين ناطق رسمي واحد.
- المحافظة على هدوء الأعصاب عند نشوب الأزمة، و في هذا الصدد يقول "ميكابيل ريجيستر" (الجمهور غالبا ما يأخذ فكرة سيئة عن المنظمة أو المؤسسة إذا وجد أنها مضطربة، غير متجاوبة أو غير قادرة و معارضة لإعطاء معلومات موثوق بها).
- ضرورة تفريغ فريق الأزمة و إبعاده عن مشاغل العمل اليومي حتى يستطيع التركيز على معالجة الأزمة.
- المحافظة على علاقات متينة مع وسائل الإعلام بشكل دائم.
- عدم إعطاء إجابات سريعة أو ردود فعل عفوية و غير مدروسة، و التأكد من دقة جميع المعلومات و صحتها قبل التصريح بها
- اليقظة و الحذر الدائم من احتمال إعادة نشوب الأزمة مرة أخرى و اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمنع ذلك.
- مراجعة و تحديث خطة الطوارئ و إجراءاتها و المعلومات الموجودة فيها بشكل مستمر.
- تخصيص قاعة مناسبة لوسائل الإعلام لعقد المؤتمرات الصحفية و غيرها أثناء الأزمة.
- إبلاغ الصحافة و وسائل الإعلام أولا بأول عن آخر تطورات الأزمة.

<sup>1</sup> Lionel Houchan ,Jean ? François Flahault, **Les Relations Publiques**, 4<sup>iem</sup> Edition Presse Universitaire de France, 6 Avenue Reille Paris, 2005, p-p 98-100

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، **العلاقات العامة: مفاهيم و ممارسات**، المرجع السابق، ص ص 275-276.

- إبلاغ الإدارة العليا أولاً بأول عن آخر تطورات الأزمة.
- تحديد المسؤوليات و المهام لكل فرد معني بالأزمة.

### 8. العلاقات العامة و إدارة الأزمة:

لقد أصبحت المنظمات و المؤسسات المختلفة تعيش اليوم موجة من التطورات و التغييرات و التحديات فرضها الواقع بطريقة أو بأخرى و التي صاحبها ظهور الكثير من الأزمات و على كل المستويات، ما حتم على إدارات العلاقات العامة العمل و الاستعداد المستمر لمواجهتها بالطرق الصحيحة و السليمة من خلال وضع خطة محكمة و مدروسة سواء لتفادي وقوع الأزمة المحتملة أو التعامل معها و الخروج منها في أقصر وقت ممكن وبأخف الأضرار من خلال تتبع المراحل التالية<sup>1</sup>:

أ. **مرحلة الاكتشاف:** و فيها يتم التعامل مع مظاهر الأزمة قبل تطورها لتصل إلى أزمة فعلية، حيث يأتي دور التخطيط الجيد لوضع خطة العلاقات العامة لمواجهة الأزمات و التي تستطيع تحديد الطريقة المثلى للتعامل معها. لذا تعتبر هذه المرحلة مهمة في مواجهة أي أزمة محتملة.

ب. **مرحلة الاستعداد:** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في النمو ما يضطر بأجهزة العلاقات العامة للاستعداد و التدخل في الوقت المناسب من خلال استخدام مجموعة من التكتيكات الموضوعية طبقاً لخطة العلاقات العامة لمواجهة الأزمة، طبعاً مع تعاون كل الأطراف الموجودة و المكونة للمنظمة أو المؤسسة.

ج. **مرحلة الاحتواء:** نجد في كثير من الأزمات التي تبرز في المنظمات و المؤسسات ظهور الشائعات بمختلف أنواعها ما يدفع بمتخذي القرار و المسؤولين و القائمين على إدارات العلاقات العامة بوقفها و محاربتها لما لها من أثار سلبية على الكيان بشكل عام، و ذلك بإمداد وسائل الإعلام بالمعلومات التي تحتاجها لتغطية إعلامية شاملة و دقيقة. كما يجب أن يكون لكل سؤال جواب و هذا لتجنب اعتماد وسائل الإعلام على ما لديها من معلومات من مصادر مجهولة و التي تكون مثلاً شائعات متداولة بين الناس. كما ينصح في هذه المرحلة بتقديم الإجابات لوسائل الإعلام بالطريقة الصحيحة و المثلى متقادين في ذلك أجوبة مثل (لا تعليق)

<sup>1</sup> ستيفن ديفيس، ترجمة مي الجلب، أهمية إدارة الأزمات، مجلة العلاقات العامة، العدد 1، أكتوبر 2009، ص 10

أو (لا يمكننا الإجابة) و لكن يمكن القول (أننا لا يمكننا الإجابة لأننا نتحفظ حتى تظهر نتائج التحقيق مثلا).

د. **مرحلة المعالجة:** و في هذه المرحلة يتم سرد كل تفاصيل عملية احتواء الأزمة من طرف المكلف بالاتصال لدى إدارة العلاقات العامة لمختلف وسائل الإعلام.

هـ. **مرحلة التقييم:** و كأخر مرحلة يتم فيها تقييم حجم الخسائر و المكاسب الناتجة عن الأزمة على مستوى المنظمة أو المؤسسة، و لا تقتصر العملية على هذا فقط بل تقييم فعالية خطة العلاقات العامة التي تم وضعها لمواجهة هذه الأزمة.

### خلاصة الفصل :

و في نهاية هذا الفصل يمكن القول أن العلاقة بين الجمهور و تكوين الصورة الذهنية و تفادي الأزمات المواجهة هي علاقة مترابطة، حيث تعتبر الجماهير الداخلية و الخارجية للمنظمة أو المنشأة أو المؤسسة في كل القطاعات و التخصصات العمود الفقري التي تركز عليه و العامل الرئيسي في نجاحها و تطورها و تحقيق أهدافها، فكسب هذه المنظمات و المنشآت و المؤسسات لهذه الجماهير إلى جانبها و الحصول على ودها و تأييدها يضمن بنسبة كبيرة نجاحها و تعميرها لأطول فترة ممكنة، الأمر الذي يخلق الانطباع الجيد لهؤلاء و ينعكس على تشكيل الصورة الذهنية بالنسبة لهم. و هذا ما قد يجنبها بشكل كبير الوقوع في المشاكل و المواقف السلبية التي قد تدخل هذه المنظمات و المنشآت و المؤسسات في أزمات هي في غنى عنها، و إن حدثت الأمور بشكل معاكس فقد تكون النتائج جد وخيمة و ربما يكلفها ذلك الاندثار.

## الفصل الرابع: سيسيولوجيا المؤسسة العمومية الجزائرية

<b>المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة العمومية الجزائرية</b>
➤ أهداف المؤسسة العمومية
➤ مردودية المؤسسات العمومية
➤ أنواع المرافق العمومية
<b>المبحث الثاني: الإدارة العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية</b>
➤ عوامل اهتمام بالإدارة
➤ الإصلاح الإداري في الجزائر
➤ مستويات الإدارة العامة
➤ خصائص الإدارة العمومية
➤ مبادئ الإدارة العمومية
➤ أوجه الاختلاف بين الإدارة العمومية و الإدارة الخاصة
<b>المبحث الثالث: مقاربات نظرية للإدارة</b>
➤ مداخل النظرية الكلاسيكية
➤ مداخل النظرية النيوكلاسيكية
➤ مداخل النظرية الحديثة

**تمهيد:**

لقد أصبحت تشكل المثابرة و الرغبة في الانجاز و الإرادة و احترام الوقت و إتقان العمل و الصدق و توفر الأمن أهم شروط نجاح أي مؤسسة و في أي ميدان تنشط فيه، هذا ما دفع اليوم بالمسؤولين المكلفين بالتسيير و الإدارة على مستوى العديد من المؤسسات إلى توجيه اهتماماتهم أكثر نحو جماهيرها الداخلية و حتى الخارجية منها لتعديل سلوكياتها و التأثير فيها بما يتوافق و سياسة المؤسسة، ناهيك عن الاهتمام بالإطار الاجتماعي و الثقافي التي تعيش فيه هذه الأخيرة و الذي يؤثر بشكل أو بآخر في نجاحها أو فشلها داخل المجتمع.

**المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة العمومية الجزائرية**

**1 أهداف المؤسسة العمومية:**

يمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات العمومية إلى تحقيقها فيمايلي:

- **الأهداف الإدارية:** و هي التي تعمل على تقديم الخدمات بجودة عالية، و كذا توفير السلع و المنتجات التي تعتبر ضرورية في تحقيق الاستقرار و ضمان السيورة المجتمعية، و الدعم المستمر للجانب الاقتصادي، مما ينعكس إيجابا على نمو و تطور اقتصاد البلد.
- **الأهداف الاجتماعية:** تعد من الأهداف الرئيسية التي تعمل الحكومات جاهدة على تحقيقها خصوصا إذا تعلق الأمر بتوفير مؤسسات عمومية اجتماعية تهتم بتنشئة المجتمع تنشئة صحيحة من خلال ضبط سلوك الأفراد و الجماعات من الانحرافات و كل أشكال الجريمة، و الارتقاء بمستويات التعليم عبر كل مراحل و تعميمه على كل الشرائح المكونة للمجتمع.
- **الأهداف الدينية:** لعل من الأمور الجوهرية التي يحرص عليها الفرد و الجماعات داخل المجتمع على التمسك بها الجانب الديني أو الروحي أو العقائدي، فتعمل الحكومات على تشييد و بناء و تسيير هذا النوع من المؤسسات حتى تحافظ على هدوء و استقرار المجتمع.
- **الأهداف الأخلاقية:** تتسم الحكومات التي تحترم شعوبها بتواجد عدد كبير من المؤسسات التي تعمل على ترسيخ مبادئ العدل و المساواة و الحرية بين أفرادها ما ينعكس إيجابا على السلوكيات و الممارسات بشكل عام.
- **الأهداف الثقافية:** لقد أصبحت المجتمعات اليوم تقاس بمستوى ثقافة شعوبها، و هذا ما يجعل مسؤولية بعض المؤسسات المهمة بهذا المجال كبيرة خاصة في نشر و تبادل الثقافات بين الأفراد و حتى المجتمعات فيما بينها.



- **الأهداف المتعلقة بالصحة:** إن أهم ما يوكل لمؤسسات الحكومات في أغلب المجتمعات مهمة المحافظة على الصحة العامة للأفراد و الجماعات من شتى الأوبئة و الأمراض التي من الممكن أن تصيبهم و لكن من خلال توفير المستشفيات و العيادات المختصة و كذا مؤسسات التأمين...إلخ.
- **الأهداف الاقتصادية:** أما عن الجانب الاقتصادي فتوفير السلع و الخدمات من طرف المؤسسات الموجود في المجتمع يحقق نوعا من الاستقرار و الذي يؤثر بدوره في تنمية الاقتصاد الوطني بأكمله.
- **الأهداف السياسية:** إن المحافظة على النظام بشكل عام من المهام الرئيسية التي تسعى المؤسسات خاصة السياسية منها لتحقيقه، فكل من الاستقرار السياسي للبلد و مجابهة كل محاولات التدخل أو الاعتداءات الخارجية و الصورة الذهنية الايجابية متوقفة عليه<sup>1</sup>.

## 2 مردودية المؤسسات العمومية:

- يرجع الكثير من الباحثين المهتمين بشؤون التسيير و الإدارة الأسباب التي تقف وراء تدني الإنتاجية و الأداء على مستوى المؤسسات العمومية في النقاط التالية:
- **الجوانب التاريخية:** التي تتعلق بنشأة و تطور هذه المؤسسات عقب الاستقلال.
  - **الجوانب الفنية و التنظيمية:** و التي ترتبط بغياب الأهداف الواضحة لوحدات المؤسسات العمومية و عدم القيام بوظيفة التقييم و التقويم بها.
  - **الجوانب البيئية و المجتمعية:** و التي تتشكل من خلال مجموعة الاتجاهات و القيم و المعتقدات التي ارتبطت في أذهان الناس بالعمل بالوظائف الحكومية.
- و لعل من المظاهر التي يمكن أن نستدل بها على هذا الانخفاض الواضح في الإنتاجية و الأداء بالمؤسسات العمومية نذكر:
- افتقار الكثير من المؤسسات العمومية إلى الوسائل و التقنيات الحديثة في أداء أعمالها رغم اهتمام الحكومات بهذا القطاع من خلال توفير ميزانيات و تخصيصات مالية معتبرة.
  - كثرة التغييرات في الهياكل التنظيمية أدت إلى تكرار العمليات الإدارية و تعقيد الإجراءات و زيادة العاملين بها.

<sup>1</sup> عبد الرحمان إدريس ثابت، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الأسكندرية، 2003، ص 94

- غياب الرقابة ما أنعكس سلبا على أداء المؤسسات العمومية و تفشي مظاهر اللامبالاة و الإهمال خاصة على مستوى طبيعة الخدمات العمومية المقدمة و التي تكون في الغالب مجانية دون مقابل، و هذا عكس ما نجده على مستوى القطاع الخاص.
- ضياع الوقت بشكل كبير في أداء المهام و هذا راجع لانشغال العاملين بأعمال خارجية أو شعورهم بالإحباط و الروتين و عدم الرضا الوظيفي.
- تكدر أعداد كبيرة من العاملين في الوظائف غير المنتجة، إضافة إلى إهدار الكثير من الوقت و المال في التدريب دون التخطيط المسبق له.
- غياب الدراسات لمعرفة المعوقات و تحديد مجالات تحسين و تطوير الأداء<sup>1</sup>.

### 3 أنواع المرافق العمومية:

يوجد هناك عدة تصنيفات للمرافق العمومية فمنها ما يصنف على حسب طبيعة النشاط، و أخرى وفق مداها الإقليمي، وكذا من خلال أسلوب إنشائها، و أخيرا انطلاقا من كيفية تنظيمها:

أ. أنواع المرافق حسب طبيعة نشاطها:

1. المرافق العمومية ذات الطابع الإداري ( EPA ): و تتمثل في المرافق التي تنشئها الإدارة العمومية لممارسة وظائفها المتمثلة أساسا في النشاط التقليدي للدولة في مجالات التعليم، الصحة، الأمن، الدفاع الوطني.
2. المرافق العمومية ذات الطابع الاجتماعي ( EPS ): و يتميز هذا النوع من المرافق بممارستها للنشاطات الاجتماعية و التي تستهدف تحقيق خدمات اجتماعية للأفراد كالمرافق المخصصة لإعانة المواطنين و مراكز الضمان الاجتماعي و التقاعد و مراكز الراحة، و التأمينات.
3. المرافق العمومية ذات الطابع الاقتصادي و التجاري ( EPIC ): إن تطور الدول اليوم في جميع المجالات جعلها تتدخل أكثر في الحياة العامة خاصة في الميادين الاقتصادية و التجارية و التي هي أصلا من شؤون القطاع الخاص و اهتمامات الأفراد، و يضم هذا النوع من المرافق العمومية كل المرافق التي تزاول نشاطا اقتصاديا أو تجاريا لإشباع حاجات عامة اقتصادية، صناعية، تجارية، مالية، أو زراعية... الخ.

<sup>1</sup> بوالشرش نور الدين، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام، عمان، 2015، ص ص 93-94.

4. المرافق العمومية ذات الطابع المهني أو النقابي ( EPP ): يقوم هذا النوع من المرافق بتوجيه النشاط المهني بواسطة هيئات يخولها القانون بعض امتيازات السلطة العامة كنقابات المهندسين، نقابة الأطباء، غرف التجارة، إذ تلزم القوانين باشتراك العاملين و المهنيين في عضويتها و أن يخضعوا لسلطتها.

ب. أنواع المرافق العمومية وفقا لمداها الإقليمي:

1. المرافق العمومية الوطنية : و هي المرافق التي يشمل نشاطها جميع إقليم الدولة، و تنشأ لتحقيق أهداف على المستوى الوطني كمرفق القضاء، ، مرفق الأمن الوطني.
2. المرافق الإقليمية أو الوطنية: و هي نوع من المرافق التي تنشأ بأمر القانون على مستوى البلديات و الولايات، بحيث تمارس نشاطها داخل إقليم الولاية أو البلدية، و كذلك يتم تسييرها و الإشراف عليها من طرف السلطات المحلية و التي تأخذ أشكال إدارية ، اقتصادية، اجتماعية، و منها دور الشباب، و دور الثقافة.

ج. أنواع المرافق العمومية وفقا لأسلوب إنشائها:

1. المرافق العمومية الإجبارية: و يضم هذا النوع من المرافق كل المرافق التي تلتزم الدولة بإنشائها وجوبا، أي لا تحتاج لأداة تشريعية لممارستها باعتبار أنها تدخل في إطار الوظيفة الطبيعية للدولة كمرفق العدالة مثلا.
  2. المرافق العمومية الإدارية: و هي المرافق التي تنشئها الدولة بإرادتها الصريحة، حيث أنها مرافق اختيارية تتمتع السلطة الإدارية المختصة بحرية التصرف بصدد إنشائها من أجل القيام بنشاط محدد، و يتم ذلك بتدخل السلطة التشريعية كمرفق النقل و المواصلات مثلا.
- د. أنواع المرافق العمومية وفقا لكيفية تنظيمها:

1. مرافق عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية: و هي تلك التي تضم المرافق التي لها قرار إنشائها بالاستقلال المالي و الإداري، و يكون لها الحق في التقاضي.
2. مرافق عمومية لا تتمتع بالشخصية المعنوية: و تشمل كل المرافق التي لا يعترف لها قرار إنشائها بالشخصية المعنوية، و يتم إلحاقها بأحد أشخاص القانون العام كالدولة و الوزارات، و نذكر منها الدائرة، المديرية كمديرية الري، مديرية التربية، مديرية الشباب و الرياضة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب

الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-18

## المبحث الثاني: الإدارة العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية

### 1. عوامل اهتمام بالإدارة:

- لقد تطور علم الإدارة كثيرا مع مرور الزمن و ذلك لعدة أسباب منها:
- التطورات و التغيرات المجتمعية السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الثقافية مما انعكس على الإدارة فكريا و ممارسة.
  - ازدياد عدد المؤسسات و المنظمات، و ما أصابها من نمو أو تفكك و اضمحلال، و ازدياد أعداد العاملين بها، و تعقد عملياتها و ما تقدمه من إنتاج أو خدمات.
  - التفاعل الكبير المستمر بين الإدارة كحقل من حقول الدراسة و بين العلوم الاجتماعية كعلم السياسة و القانون و علم الاجتماع و علم النفس و علم الاقتصاد ..إلخ
  - إن البحوث و الدراسات في الإدارة قدمها علماء الإدارة الأكاديميون، كما إن المستشارين و الممارسين و المديرين في الإدارة قدموا دراسات تطبيقية عميقة و مختلفة<sup>1</sup>.

### 2. الإصلاح الإداري في الجزائر:

- إن الدارس لتطور الإصلاح الإداري في الجزائر و في ظل أوضاع و التحديات التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال، يدرك تماما العمل الكبير المنجز من طرف الدولة الجزائرية في سبيل إصلاح المنظومة الإدارية، و ذلك من خلال عدة مراسيم و مقررات و التي حددتها الباحثة "فرطاس فتيحة" كرونولوجيا كمايلي<sup>2</sup>:
- 1966 إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري وهذا في إطار تنظيم المركزية لوزارة الداخلية .
  - 1968 تحويل المديرية السابقة إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة.
  - 1976 إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية، ثم إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري تضم ثلاث مديريات :مديرية خاصة بالتنظيم، الهياكل الإدارية، والبحث الإداري.

<sup>1</sup> عبد الباري درة، محفوظ أحمد جودت، أساسيات في الإدارة المعاصرة: منحي نظامي، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2012، ص 51

<sup>2</sup> فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة

المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15 ، 2016، ص ص 310-311.

- 1982 أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالوظيفة العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزير الأول، ومن مهامها دراسة وتحضير الشروط العامة للتسيير وكذلك طرق عقلنة الإجراءات وتبسيط المهام الإدارية.
- 1983 إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للتوظيف العمومي يرأسها كاتب الدولة و تتكون من الأمناء العاميين لوزارات الداخلية المالية، العدل، وممثل الأمانة العامة للحكومة ومن وظائفها تحسين الشروط العامة للتنظيم وتسيير مصالح الدولة، عقلنة الهياكل والمناهج وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين شروط عمل الموظفين العموميين.
- 1984 محافظة الإصلاح والتجديد الإداري، و التي حلت محل كتابة الدولة للتوظيف العمومي. و من مهامها تقريب الإدارة من المتعامل، وتكيف الهياكل الإدارية في مواجهة تحديات التنمية، كما تساهم في دراسة و اقتراح كل السبل التي تساهم في تحسين التنظيم وسير المصالح في المنظمات العمومية، وكذا اقتراح كل إجراء يعمل على تقريب الإدارة من المتعاملين.
- 1988 صدور المرسوم رقم 131-88 بتاريخ 1988، و الذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة و المواطن.
- 1994 تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري.
- 1996 عوض بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري و التوظيف العمومي. وفي نفس السنة جرت تجربة لتحديث الإدارة اهتمت بثلاثة إدارات أخذت كعينات: البلدية، مركز البريد ومصالح الضرائب.
- 1999 طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية.
- 2000 إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 372 المؤرخ في 2000/11/22. و التي تتولى مهمة إعادة النظر في أنماط إصلاح هياكل الدولة واقتراح حلول ناجحة للمنظومة الإدارية والقانونية.
- 2003 إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري، و التي تعتبر بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري في كل المستويات و كل القطاعات.
- 2006 إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته.

### 3. مستويات الإدارة العامة:

لقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في علوم الإدارة و التسيير أن دراسة مستويات الإدارة العامة تساعد كثيرا في تحديد وتنظيم اختصاصات ووظائف الإدارة العامة بصورة منظمة ودقيقة ومتناسقة وكذا سهولة معرفة مصادر وأنواع القرارات الإدارية من حيث مصادرها، كما تساعد كذلك في ضبط وتنظيم عملية تنازل مظاهر السلطة الرئاسية وتساعد الطاعة، وكذا تنظيم عملية الاتصال والتنسيق في الإدارة العامة و تطبيق عمليات التفويض ونقل الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وكذا تحديد نطاق الإشراف والرقابة<sup>1</sup>.

هذا وقسمت الباحثة "بشري رميني حورية" مستويات الإدارة العامة إلى ثلاثة مستويات وهي المستوى الأعلى أو القيادي، والمستوى الوسطي والأوسط والمستوى الإشرافي والقاعدي أو الداخلي مع إبراز أهم الوظائف التي تقوم بها كمايلي<sup>2</sup>:

#### أولاً: المستوى الأعلى أو القيادي

و على هذا المستوى تقوم الإدارة العليا بوظائف مهمة كوضع السياسات و المخططات والاستراتيجيات الإدارية الرئيسية أي تحديد الأهداف الإدارية العامة والرئيسية، و كذا الإشراف و التنفيذ على وظائف المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، هذا وتضم الإدارة القيادية أو العليا رئيس الدولة والوزراء والأمناء العاميين ورؤساء الدواوين الوزارية والمفتشين العاميين بالوزارات، والولاة والمديرين العاميين للمؤسسات. و يمكن أن نلخص أدوارها في النقاط التالية:

- اتخاذ القرارات الإدارية السياسية والمتعلقة بوظائف الإدارة وفي نطاق اختصاصها.
- التخطيط طويل المدى وكذا المشاركة في كل العمليات التخطيطية المتعلقة بالإدارة المعنية.
- ممارسة مظاهر السلطة الرئاسية والوصاية على عمال وأعمال المستويات الإدارية الوسطى والدنيا
- تلقي المعلومات والتقارير اليومية عن العمليات الإنتاجية والإدارية و الفنية.
- نقل وتفويض الصلاحيات والاختصاصات للمرؤوسين في المستويات الإدارية الوسطى.

<sup>1</sup> ابشري رميني حورية، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة

الجزائر، الجزائر، 2014/2015، ص 79

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 79

### ثانيا :الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية

تهتم هذه الإدارة بدراسة الأهداف والمخططات المتخذة من طرف الإدارة العليا، بغية اتخاذ القرارات والإجراءات والتدابير اللازمة لتنفيذها، وكذا القيام بوظائف الرقابة والإشراف الداخلي على الإدارة الداخلية أو الإشرافية، وتضم الإدارة الوسطى في الإدارة العامة صنف المديرين والمديرين الفرعيين نواب المديرين و رؤساء المكاتب بالإدارة المركزية للوزارة والمديرين التنفيذيين الموجودين بالولايات والأقاليم. و يمكن أن نلخص أدوارها في النقاط التالية:

- القيام بأعمال الاتصال اليومي للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية التنفيذية
- تقييم نتائج الأعمال
- تقييم أعمال المرؤوسين المباشرين
- حل المشاكل اليومية والملحة
- تنفيذ القرارات السياسية والإدارية المتخذة من طرف الإدارة العليا.

### ثالثا :الإدارة الإشرافية الداخلية

و هي الإدارة التي تضم الرؤساء المباشرين، وتقوم بالأعمال الفنية أو التنفيذية اليومية التي تساعد الإدارة الوسطى والإدارة العليا على تنفيذ قراراتها وسياساتها وأهدافها على مستوى الحياة اليومية الجارية في صور إنتاج سلع وتقديم خدمات و التعامل مع العمال والجمهور في نطاق سياسة العلاقات العامة المتبني، و يمكن أن نلخص أدوارها في النقاط التالية:

- تنفيذ الأعمال وذلك في نطاق الأهداف التي حددتها المستويات الإدارية العليا
- تكليف الموظفين المرؤوسين بالأعمال والمهام المحددة لكل منهم
- ملاحظة ومتابعة الإنتاج والعمل اليومي، مع كتابة التقارير المفصلة عنها
- العمل على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في عين المكان والوقت.
- المحافظة على العلاقات الشخصية والمباشرة مع موظفي الورشة أو الوحدة الإنتاجية.
- تقييم أعمال الموظفين المباشرين له.
- تنفيذ القرارات السياسية والإدارية والتنفيذية المتخذة من طرف المستويات الإدارية العليا.

#### 4. خصائص الإدارة العمومية:

- يمكن لنا أن نلخص أهم خصائص الإدارة العمومية في النقاط الآتية:
- تعتبر الإدارة العمومية ظاهرة تسود كافة المجتمعات المدنية على اختلاف أيديولوجياته<sup>1</sup>، كونها تؤدي وظائف محددة لا يمكن إلا الوفاء بها.
  - قدرة الإدارة العمومية على ممارسة السلطة و فرض سياساتها بالقوة القانونية.
  - تحظى نشاطات الإدارة العمومية بالأولوية بالنسبة لغيرها من المصالح الخاصة.
  - تتحمل الإدارة العمومية مسؤولية نشاطاتها و أدائها أمام القيادة السياسية العليا في الدولة.
  - خضوع الإدارة العمومية للتأثيرات السياسية العامة، بما في ذلك من محددات و فرص.
  - تمثل الإدارة العمومية أكبر منظمة متعددة الأغراض و الخدمات تقدم طائفة من الخدمات.
  - ارتفاع مستوى التوقعات الاجتماعية الملقاة على عاتق الإدارة العمومية من حيث رفع مستوى الأداء<sup>1</sup>.

#### 5. مبادئ الإدارة العمومية:

- و تتلخص أهم مبادئ الإدارة العمومية في:
- **الشرعية القانونية:** أي أن الأصل في ممارسة كافة نشاطاتها هو استنادها على القوانين.
  - **المؤسسية:** و هي سيادة العمل التنظيمي القانوني المنضبط بالإجراءات و القواعد المحايدة البعيدة عن التأثيرات و أحكام و الأمزجة الشخصية المتغيرة، مما يضمن درجة مقبولة من الاستمرارية و الثبات و الموضوعية.
  - **المسؤولية العامة:** الالتزام الموضوعي بأهداف و متطلبات و واجبات محددة بموجب القوانين و الأعراف و التقاليد التي تحكم العمل العام، حيث يتم تعزيز هذه المسؤولية من خلال إجراءات و وسائل قانونية محددة، بالإضافة إلى الرقابة الذاتية للأفراد.
  - **المساءلة:** الوقوف على إمكانية التحقيق و بيان مسؤولية الأفراد و المؤسسات و تحديد الأخطاء تمهيدا لاتخاذ الإجراء المناسب بشأنها.

<sup>1</sup> مريزق عدمان، التسيير العمومي: بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة، دار جسور للنشر و التوزيع الجزائر،



- **الخدمة العامة:** النظر إلى العمل الحكومي كخدمة و واجب مجتمعي و ليس كمنصب لممارسة القوة و النفوذ و تحقيق المصالح الشخصية و حتى العائلية.
- **المهنية:** اعتبار الإدارة العمومية حقل مهني متميز كالمهارات و التأهيل العلمي.
- **الإبداع:** وخاصة في المفاهيم و الأساليب و التكنولوجيا المناسبة للإنجاز الأفضل المتميز.
- **نظام الجدارة:** أي وضع الشخص المناسب في الموقع الملائم وفقا لمؤهلاته و خبراته ضمن إطار المعايير القانونية و الموضوعية المتبعة.
- **النظرة النظامية المفتوحة:** لنشاطات الإدارة العمومية مشكلاتها و علاقاتها على كافة المستويات، و بالتالي الاهتمام بعلاقاتها البيئية المحلية و الخارجية.
- **النظرة المستقبلية الفاحصة:** و تعني استشراف المستقبل بناء على خطط و استراتيجيات ملائمة للمستجدات و تقدير مستقبل الأحداث بناء على نظام معلومات معاصر و شامل<sup>1</sup>.

#### 6. أوجه الاختلاف بين الإدارة العمومية و الإدارة الخاصة:

- يمكن الاعتماد على مجموعة من المعايير للوقوف عند أهم الاختلافات بين الإدارتين:
- **من حيث الأهداف:** تهدف الإدارة العامة المؤسسة إلى تحقيق المصلحة العامة بينما هدف المؤسسة الخاصة هو تحقيق أهداف ذاتية مثل الأرباح.
- **عدم الربحية:** تمارس الإدارة العمومية نشاطاتها بدون مقابل و في بعض الحالات بمبالغ رمزية، بحيث إيراداتها تتشكل بنسبة كبيرة من إعانات الدولة عكس المؤسسات الخاصة التي تهدف إلى الربح بعدما تبيع منتجاتها بأسعار السوق وفق قانون العرض و الطلب.
- **انعدام المنافسة:** إن المهام المسندة للإدارة العمومية هي منظمة بنصوص قانونية و تنظيمية يغلب عليها الطابع الاحتكاري و تتعدم فيها المنافسة، أما المؤسسات الخاصة تدخل في منافسة مستمرة حادة و شرسة مع المؤسسات الأخرى تجنباً للإفلاس.
- **الرقابة على الخضوع للقانون:** لا تتمتع الإدارة العمومية بالاستقلالية التامة في أداء مهامها فهي تخضع للقوانين التي ترسمها الحكومة، أما المؤسسات الخاصة فإنها تتمتع بنوع من الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة من ناحية التوظيف و عمليات الإنتاج و التسويق، إلا أنها تمارس عليها رقابة من قبل المساهمين و مصالح الضرائب و الجمارك.

<sup>1</sup> المرجع نفسه،، ص ص 38-39

- مركزية شديدة داخل الإدارات العمومية: فمن خلال ممارسة الرقابة الشديدة من قبل الوصاية بصفة قبلية و بعدية خاصة في المجال المالي و التوظيف و الترقية ينجم عنه بطبيعة الحال تطبيق نوع من المركزية و الانفرادية بالقرارات عكس المؤسسات الخاصة أين يكون التفويض و المشاركة هم القاعدة و المركزية هي الاستثناء.
- التوظيف و تسيير الموارد البشرية: يسير الموظفين في الإدارات العمومية على أساس نظام السيرة المهنية حيث تكون فيه الترقية على أساس الأقدمية و يكون للموظف حقوق تحميه من كل الممارسات التعسفية، في حين في المؤسسات الخاصة تكون فيه الترقية على أساس الكفاءة و الفعالية و المردودية، كما أن للمسير الحق في التوظيف و التسريح وفق القانون الداخلي للمؤسسة.
- غياب عامل المردودية في المؤسسات العمومية: في الغالب يحافظ الموظفون على أجورهم سواء حققوا نتائج ايجابية أو عكس ذلك، لأن الموظف العمومي له الحق في الأجرة و التقاعد و الترقية ، بينما في المؤسسات الخاصة يتحدد فيها أجر الموظف حسب مردوبيته و مجهوده ما يخلق نوع من المنافسة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: مقاربات نظرية للإدارة

#### أ. مداخل النظرية الكلاسيكية:

تعتبر من أقدم المداخل في علوم الإدارة و التسيير إذ ترجع بداياته إلى عام 1890، حيث يركز على الجانب الفني من العمل: التخصص و تقسيم العمل و توزيعه و تنسيقه و تحديد السلطات و التسلسل الرئاسي و غيره، من أجل تحقيق أعلى كفاءة و إنتاجية. و يمكن أن نلخص أهم النظريات التي دعمت هذا المدخل في:

#### 1 - نظرية الإدارة العلمية: فريديريك تايلور 1915-1956

لقد نشأت و تطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية و التي يعتبر "فريديريك ونسلو تايلور" المنظر الأساسي لها. و جاءت نتاج تخطيط المؤسسات في الكثير من المشاكل لعل أبرزها نقص الإنتاجية و كسل العمال ، زيادة على ضياع الجهد و الوقت. حيث

<sup>1</sup> شريف اسماعيل، أساسيات التسيير العمومي: **Principes du Management public** ، منشورات دار

حاول من خلال دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين و أصحاب العمل إلى مصالح مشتركة من خلال البحث عن كفاءات زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة بأسلوب علمي. كما حاول تايلور إيجاد علاقة بين الإنتاجية و العائد، فقام بإعادة تصميم العمل من خلال نظام جديد للأجور على أساس الكمية المنتجة بدلا من النظام الزمني ، حيث يكون هناك توافق بين أجر العمال و مستوى الإنتاجية (الأجر بالقطعة). و أكد على ضرورة تحسين ظروف العمل المادية كالإضاءة و التهوية<sup>1</sup>.

و شدد تايلور في نظريته على مفهوم تقسيم العمل و التخصص ، منطلقا من فرض مفاده أن زيادة كفاءة العامل تتحقق من خلال تقسيم الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف على أن يتخصص كل موظف في أداء إحدى تلك الوظائف. و تناولت هذه النظرية دراسة عامل الحركة و الوقت، حيث تم تقسيم الحركة إلى نوعين من الحركات الوظيفية<sup>2</sup>:

- **حركات غير ضرورية :** و هي مجموعة الأنشطة أو الحركات التي يؤديها العامل و لكنها تقلل من إنتاجيته، و بالتالي العمل على التقليل منها و استبعادها.
- **حركات ضرورية:** و هي مجموعة من الأنشطة أو الحركات التي يجب القيام بها لإتمام الوظيفة.

هذا و قدم الكثير من الباحثين دعمهم لهذه النظرية من خلال أعمال "فرنك جليبرت" عن طريق استخدام دراسة الحركة ، أما "غانت" عن طريق رصد التحركات برسوم بيانية، و "أدم سميث" باستعمال فكرة تقسيم العمل، بالإضافة إلى "شارل بالبرج" عن طريق إدخال تقنيات إدارة الأعمال، و دراسة "تاون هنري" باستخدام دراسة سلوك العاملين<sup>3</sup>.

و لعل أهم ما ميز هذه النظرية النظرة السلبيه للعامل و اعتباره آلة مجردة من الأحاسيس دون اعتبار للجوانب النفسية، هذا و تؤكد العديد من الدراسات أن هذه الأخيرة كانت من بين أهم أسباب انفجار الأزمة العالمية عام 1929.

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط2، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر 2014، ص 160

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 161.

<sup>3</sup> شريف اسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص 20

## 2 - نظرية الإدارة التنظيمية: هنري فايول 1841-1925

يعتبر "هنري فايول" من رواد المدرسة الكلاسيكية ومؤسسيها، و من أشهر علماء أو وربما في علم الإدارة فهو مهندس فرنسي لخص أهم المبادئ التي تستند عليها عملية الإدارة في مؤلفه الشهير الإدارة العامة و الصناعية Administration industriel et général فيما يلي:

- **تقسيم العمل و التخصص و الفصل بين السلطات:** فكل عامل يجب أن يتخصص في عمل ما، و كل رئيس يجب أن يشرف على نفس الأعمال فهذا من شأنه أن يكسب كلا منهما مهارة، و دقة تزيد من إنتاجه.
- **تلازم السلطة و المسؤولية:** فحيث توجد السلطة تولد المسؤولية على الفور، و سلطة الرئيس ليست سلطة لائحية فحسب تستمد من نصوص القانون، و إنما يضاف إليها السلطة الشخصية التي يصنعها الذكاء، و المعرفة و الخبرة.
- **الانضباط أو النظام:** و يعني الطاعة و المثابرة و النشاط و حسن الهيئة و المظاهر الخارجية للاحترام التي تتحدد طبقا للاتفاقيات المبرمة سلفا.
- **وحدة القيادة:** يجب أن يكون هناك رئيس واحد، و برنامج واحد لكل المجموعة تستهدف نفس الغرض.
- **وحدة الأمر:** العامل لا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد.
- **خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة:** أكد فايول على ضرورة تناسق الجهود الفردية بما يخدم المصلحة العامة.
- **الأجور العادلة:** يجب أن يراعى قيمة العمل المقدم أو المنجز في تحديد قيمة الأجر و التي تختلف من عامل لآخر.
- **تدرج القيادة:** لقد أراد فايول بهذا المبدأ أن يوفق بين وضعين متعارضين، أن يحترم التدرج الرئاسي، و يكفل السرعة في أداء العمل.
- **النظام:** و يقصد به مكان لكل شيء و كل شيء في مكانه، و هذا النظام من شأنه أن يحول دون ضياع المواد، و ضياع الوقت.
- **الإنصاف:** لا يستبعد النشاط و لا يستبعد الشدة، و إنما يتطلب كثيرا من حسن الإدارة، و كثيرا من التجربة، و الخبرة و كثيرا من الطيبة.

- **استقرار العاملين:** يرى فايول أن لكل عامل لابد له من بعض الوقت ليلم بوظيفته و يؤديها على الوجه الأكمل و المطلوب.
  - **المبادأة:** و هي القدرة على وضع خطة معينة و القدرة على تنفيذها، أو بعبارة أخرى تخيل خطة معينة، و السهر على تنفيذها.
  - **المركزية:** يرى فايول أنه لا يوجد شيء جامد، أو مطلق في الشؤون الإدارية، و لكن على النقيض فإن مبادئ الإدارة يجب أن تكون مرنة أي أن تكون مناسبة للظروف المتغيرة<sup>1</sup>. و أنطلق "هنري فايول" في دراسته من خلال محاولة تحديد هذه المبادئ المتعلقة بقيادة المؤسسات فقام بتقسيم العمليات في المؤسسات إلى ست مجموعات:
    - **الوظيفة التقنية:** كالإنتاج و الصناعة
    - **الوظيفة التجارية:** كالشراء و البيع
    - **الوظيفة المالية:** الاستخدام الأمثل للموارد المالية و البحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.
    - **الوظيفة المحاسبية:** تتعلق بالتكاليف و السجلات و الإحصاء.
    - **الوظيفة الأمنية:** حماية الممتلكات و الأفراد.
    - **الوظيفة الإدارية:** و تشمل التخطيط و التنظيم و التنسيق و التوجيه و الرقابة<sup>2</sup>.
- و بهذا الصدد يؤكد "هنري فايول" وجهة النظر القائلة بأن الإدارة ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان، و لكنها مهارات يمكن تعلمها ، طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها و أن النظرية العامة للإدارة قد تم تشكيلها<sup>3</sup>. و لقت هذه النظرية اهتمام الكثير من الباحثين "روبنسون" و "موني" و "رايلي" و "إلفي براون" و "أرفيك جوليك" . و من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية تعارض بعض المبادئ مع بعضها البعض مثل تقسيم العمل و وحدة القيادة. كما ركز في دراسته على المديرين و التي تكون في الغالب في المستويات الإدارية العليا.

<sup>1</sup> مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، **الإدارة العامة**، دار الجامعة الجديدة مصر الإسكندرية 2003، ص ص 36-39

<sup>2</sup> يوسف مسعدوي، المرجع السابق ، ص ص 166-167

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997،

## 3 - نظرية البيروقراطية:

أ. ماكس فيبر 1864-1920

يرى الكثير من المهتمين بدراسات التنظيم أن تطور النظرية البيروقراطية يرجع إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" حيث حاول في كتاباته الإجابة على إشكالية الأسس التي تركز عليها الإدارة الرشيدة عموماً؟ و الذي جاءت إجابته متمثلة في نظرية شاملة عن بناء البيروقراطية و خصائصها المثالية، و هو الذي قدم توضيح لمفهوم البيروقراطية أي "حكم المكتب" و اعتبره من أهم صيغ التنظيم من خلال ضرورة التعريف الدقيق لأهداف المؤسسة، مهام و مسؤولية كل شخص في المؤسسة، مع إنشاء بنية السلم التدريجي للمؤسسة. وقد حدد "ماكس فيبر" ثلاثة نماذج مثالية للسلطة تعتمد على تصورات مختلفة للشرعية، و تنظيمات إدارية متباينة تصاحب كلا منها و هي:

## ➤ النموذج الأول: السلطة الكاريزمية

و هي التي تقوم على الولاء المطلق لشخصية بطولية، أو نموذج من نماذج الشخصية التي يحتدا بها لما لديها من مبادئ و قيم، أو بسبب نظام أبتدعه أحد الزعماء مثل "غاندي" و"هنتر". و يتصف هذا النوع من النظام بعدم الاستقرار، كما يتألف غالباً من عدد قليل من الأشخاص المقربين للقائد، و الذين يقومون بدور الوسيط بين و بين الجماهير.

## ➤ النموذج الثاني: السلطة التقليدية

و هي التي تستمد شرعيتها من الاعتقاد في قوة العادات و التقاليد و الأعراف ، فالقائد التقليدي هنا يشغل مكانة في ظل الأوضاع الاجتماعية السائدة ، فيتم إصدار الأوامر انطلاقاً من السلطة الي تخولها له مكانته الوراثية، و غالباً ما تعبر هذه الأوامر عن رغباته الشخصية، و لذلك تتسم بالطابع التحكيمي، و إن كان ذلك في حدود العادات و التقاليد المقبولة.

## ➤ النموذج الثالث: السلطة القانونية

و هي التي تقوم على أساس مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير الموضوعية غير شخصية، و هنا القائد أو الحاكم يستمد شرعية ممارسته للقوة من التزامه بهذه القواعد القانونية المقررة. و هذا النمط العقلي القانوني للسلطة هو الشائع بصفة عامة في المجتمع الغربي

الحديث، و يطلق على الجهاز الإداري الذي تعتمد عليه السلطة القانونية مصطلح "البيروقراطية"<sup>1</sup>

و حدد 'ماكس فيبر' خصائص التنظيم البيروقراطي في النقاط التالية:

- توزع الأنشطة و الأعمال العادية الضرورية لتسيير دقة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية و بطريقة ثابتة و محددة.

- توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت و وفقا لقواعد واضحة محددة.

- هناك طرق و أساليب محددة للعمل و تنفيذ المهام و الواجبات و بالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام بالطرق المحددة.

- يقسم التنظيم إلى عدة مستويات متخذا شكل هرمي و بالتالي يوجد نظام دقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا (الرؤساء) من التنظيم البيروقراطي على أعمال و أنشطة المستويات الدنيا (المرؤوسين).

- الاعتماد على المستندات و الوثائق في التنظيم البيروقراطي من قبل جهاز مكون من مجموعة من الموظفين المؤهلين.

- تركز الإدارة في التنظيم البيروقراطي على مجموعة من العناصر أهمها الخبرة و المران و التدريب.

- تطبق الإدارة في التنظيم البيروقراطي قواعد و تعليمات تتصف بالشمول و العمومية و الثبات، هذا و يصبح تعلمها من طرف الموظفين أمرا ممكنا ما ينعكس إيجابا عليهم<sup>2</sup>.

و يذهب "ماكس فيبر" إلى أن الإدارة موجودة منذ القدم و بصور مختلفة ، إلا أن

انتشارها على نطاق واسع و كنموذج متميز للتنظيم، كان مصاحبا لظهور الدولة الحديثة، التي تمثل الصورة الحقيقية لسيادة القانون، و لم يقتصر التحول البيروقراطي على أجهزة الدولة فقط،

بل إنه ظهر بصورة كبيرة في كافة المجالات الاجتماعية و التعليمية و الاقتصادية... إلخ

و هنا يجب أن نوضح أن مصطلح البيروقراطية يحمل مفهومين متناقضين وهما:

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص ص 66-67

<sup>2</sup> علي السلمي، الإدارة العامة، دار غريب للنشر، بدون سنة، ص ص 61-62

أ. المفهوم الأول: يدل على التنظيم الأكثر فعالية، و ما يهنا هنا البيروقراطية بمفهومها العلمي و الذي نقصد بها التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقا من إمكانات بشرية و مادية و محددة للقيام بالأعمال المطلوبة.

ب. المفهوم الثاني: يدل على كل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين و كثرة اللوائح و الإجراءات<sup>1</sup>.

ب. مداخل النظرية النيوكلاسيكية:

1. مدرسة العلاقات الإنسانية:

تهتم مدرسة العلاقات الإنسانية بكل ما يحتاجه العامل من الجوانب النفسية و الاجتماعية كاحترام النفس و تأكيد الذات و احترام الآخرين و توفر الأمان و هي التي جاءت كرد على المدرسة التقليدية التي تركز على الجوانب المادية فقط. و تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على البعد الإنساني للفرد و العلاقات التي تربط بين الأفراد و كذا سلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة لأن الإنسان أو العامل هو العنصر الرئيسي في معادلة نجاح المؤسسة.

و لو حاولنا إلقاء نظرة حول التطور التاريخي لهذه المدرسة نجد أن عدة مفكرين اهتموا بموضوع العلاقات الإنسانية قبل الأسترالي "إلتون مايو" حيث نجد أعمال " أندرو أور" خاصة في كتابه فلسفة الصناعة" الذي كتبه عام 1835، و الذي أشار إلى أن هناك ثلاث جوانب للصناعة وهي "الجوانب الميكانيكية" و "الجوانب التجارية" و "الجوانب الإنسانية" هذا الأخير يشير إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر الإنساني في الصناعة، بحيث يقدم مثلا الشاي الساخن للعامل، و كذا توفير الرعاية الطبية، و تحسين ظروف العمل و منح التعويضات عند المرض... إلخ<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى الإنجليزي "أوليفر شيلدون" من خلال كتابه "فلسفة الإدارة" عام 1923 حيث قال: "إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية و إنسانية الإنتاج" و هو رد صريح على ما جاء به "فريدريك تايلور"، هذا و قد قدم "ألفير شيلدون" مجموعة من القواعد بالنسبة للعمال و من أهمها:

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص 172

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران ، 1999، ص ص 42-43



- لابد من مساعدة العمال على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- لابد أن يتلقى العمال وسائل لتحقيق مستوى مرتفع من المعيشة.
- لابد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.
- لابد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.
- لابد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة و العمال.
- لابد أن يشتركوا في الأرباح طبقا لإسهاماتهم.

و لقد أيدت هذا الاتجاه الأمريكية "ماري باركر فوليت" 1868-1933 التي رأت إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع و الاحتياجات و الرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى" أي أن العامل هو المسؤول عن قراراته و توجهاته داخل التنظيم، كما ترى أن عملية التنسيق هو جوهر الإدارة الجيدة أو الفعالة و ليس التخويف<sup>1</sup>. وصولا إلى دراسات و أبحاث "إلتون مايو" في بداية القرن الماضي.

و يعتبر "إلتون مايو" 1880-1949 من مؤسسي علم الاجتماع الصناعي، و تعتبر تجربته في مصانع Hawthorne في Western Electric بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1924 و فريقه المتكون من "روثلسبرجر" و "وليام ديكسون" و "وايت هيد" حول أسباب التعب و التغيب و حوادث العمل نقطة البداية<sup>2</sup>. ففي عام 1927 قام "إلتون مايو" و فريقه من جامعة "هارفارد" بدراسة مشكلة الإنتاج و علاقتها بمجموعة من المتغيرات المادية و تمثلت هذه المتغيرات في الافتراضات التالية<sup>3</sup>:

- الظروف السيئة: الإضاءة السيئة...إلخ.
- التعب: انعدام فترات الراحة، و إن وجدت عدم تناسبها مع فترات العمل.
- نظام دفع الأجور: عدم كفاية الأجر و غياب الحافز.

1 صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي CMTC، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004/2005، ص ص 187-188

2 يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص 175

3 علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص ص 94-95

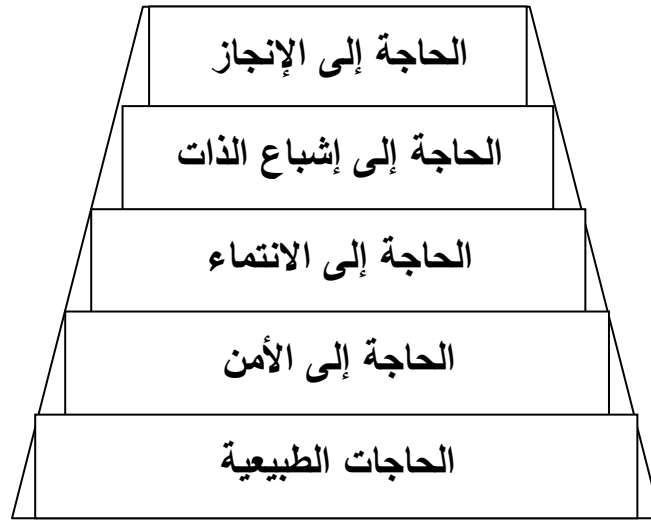
- و بعد إجراء التجارب تبين لفريق البحث أن إنتاج و مردود العمال أرتفع بالرغم من تطبيق ظروف عمل سيئة و هذا ما خلق استفهاما بالنسبة لهم, و أرجعوا السبب إلى:
- التغيير في الظروف الاجتماعية للعمل.
  - الرضا النفسي عن ظروف العمل.
  - أنماط التفاعل الاجتماعي بين العمال بعضهم بعضا و بين الباحثين و ممثلي الإدارة و توصلوا بعدها إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
  - إن كمية العمل الذي يقوم بها الفرد لا تتحدد تبعا لطاقته و إنما تتحدد نتيجة طاقته الاجتماعية.
  - إن المكافآت غير الاقتصادية (الحوافز المعنوية) تلعب دورا هاما و رئيسيا في تحديد الدافعية و تحقيق مزيدا من الإشباع النفسي للعامل.
  - اكتشاف الدور الفعال الذي تلعبه جماعات العمل غير الرسمية فهي مصدر إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد، كالحاجة للتفاعل، للصدقة، للاتصال، و الأمن.
  - تضع الجماعات (التنظيم غير الرسمي) مجموعة من المعايير و القيم تجعلها تتحكم في مستوى الإنتاج.
  - من نتائج الدراسة أن أسلوب الإشراف و القيادة داخل المنظمات أو المؤسسات يكمن في تغيير نظرة المشرفين إلى العمال على أنهم كائنات إنسانية لهم مشاعر و أحاسيس لا على أساس أنهم آلات تقوم بما يطلب منها و هذا ما يرفع من مردود العامل.
  - كذلك يؤكد "إلتون مايو" و فريقه أن من بين الحلول لمقترحة في فك الصراع بين العمال و أصحاب العمل هو إشباع و تحقيق الحاجات السيكولوجية و الاجتماعية للعمال.

## 2. مدرسة العلوم السلوكية:

### أ. سلم الحاجات لأبراهام ماسلو 1908-1970

تعد نظرية "ماسلو" لسلم الحاجات التي أسسها سنة 1940 من أهم مداخل مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث طرح خمس حاجات أساسية يشترك فيها الناس و إن كانت تختلف

في درجة تركيزها من شخص لأخر، كما أن هذه الحاجات في حالة تغيير دائم لدى الشخص الواحد إنها ليست في حالة ساكنة. و يمكن إبرازها في الشكل التالي<sup>1</sup>:



الشكل رقم 04: سلم الحاجات

### 1. الحاجات الطبيعية:

تتمثل في الحاجات الفسيولوجية الأساسية التي يحتاجها كل شخص من الطعام و الماء و المأوى و الجنس و الراحة و النوم... إلخ، و عندما يتم إشباع هذه الحاجات لدى الشخص تبدأ مجموعة أخرى من الحاجات في الظهور.

### 2. الحاجة إلى الأمن:

و من حاجات الأمن التي يسعى إليها الشخص الأمن الطبيعي و المالي و العاطفي و حماية الجسم من الضرر و الشعور بعدم التهديد و التخطيط للمستقبل و الحصول على الاستقرار الوظيفي و الخلو من القلق. و بمجرد شعور الشخص بالأمان تبدأ مجموعة أخرى من الحاجات في الظهور.

### 3. الحاجة إلى الانتماء:

و تعتبر من بين أهم الحاجات الغريزية للإنسان، حيث إننا نريد دائما أن يكون لنا قبولا من الآخرين و أن نكون جزءا من الجنس البشري، و أن ينظر لنا كأشخاص لهم قيمة و أن

<sup>1</sup> جيمس.ف.افراد، جى.إريك.افراد، ترجمة: محمد وحيد المنطاوي، الإدارة ببساطة، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع،

يكون لنا أصدقاء نتفاعل معهم، و عندما نشبع هذه الحاجات تبدأ المجموعة الرابعة من الحاجات بالظهور.

#### 4. الحاجة إلى إشباع الذات:

و هذا النوع من الحاجات الذي يشمل الحاجة إلى التقدير و الاحترام من طرف

الآخرين، و التي بدورها تنقسم إلى أربعة حاجات و هي:

أ. **حاجات بناء الذات:** الإحساس بالأهمية و أن يعترف بإنجازاته و أن يفكر فيه الآخرون بشكل جيد و أن يكون موضع حسد و أن يحترم.

ب. **حاجات الدفاع عن الذات:** و ذلك من خلال حفظ ماء الوجه و تجنب الإحراج و أن يكون جذابا للآخرين و تجنب سيطرة الآخرين عليه.

ج. **حاجات التصور عن الذات:** و تشمل حاجات التصور عن الذات في التفكير بشكل جيد عن نفسه و أن يكون لديه ثقة بالنفس و أن يحافظ على احترام الذات و الإحساس بالفخر.

د. **الحاجة إلى السيطرة:** و تركز على الحاجة إلى ضبط المواقف و ضبط الآخرين و الحصول على السلطة و الحق في اتخاذ القرارات و السيطرة على أعمال الآخرين.

#### 5. الحاجة إلى الإنجاز:

و تشبه هذه الحاجات كثيرا حاجات تحقيق الذات *Self fulfillment needs* و هي الدافع إلى تكون الأفضل، أن تكون البطل و أن تريح و أن تنمو إلى أقصى طاقة ممكنة و أن تصل إلى الحد الأقصى.

لقد حاول "ماسلو" أن يقدم إطارا علميا عاما لتصنيف الحاجات تساعد المدراء و

المسؤولين في مختلف المؤسسات على إدراك حاجات موظفيه لمساعدتهم على العمل بكامل قدراتهم، إلا أنه وجهت له العديد من الانتقادات لعل من أهمها عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى نتائج انتهت إليها التجارب، كما كان التركيز إلا على العنصر البشري و إغفاله لدور للتنظيم الرسمي في تشكيل أعضاء التنظيم.

#### ب نظرية (X) لدوجلاس ماجريجور 1906-1964

أعتمد " دوجلاس ماجريجور " على نموذج " أبراهام ماسلو " عن الحاجات الإنسانية، قدم انتقادا حادا إلى نظرية مبادئ الإدارة ونظرية التنظيم العلمي للعمل واللذان تركزان في تحليلهما على نظرة خاصة للطبيعة الإنسانية، والتي لخصها في افتراضات نظرية X والتي وفقا

لها فإن الفرد يتميز بكراهية متأصلة للعمل فهو كسول ويحب أن يخضع للرقابة و يُهدد بالعقاب حتى ينجز عمله إضافة إلى ذلك فالفرد يفتقد إلى المبادرة وغير طموح يتهرب من المسؤولية و يفضل أن يُوجه و يبحث عن الأمن بدلا من الدخول في التغيير.

بالنسبة للباحث " دوجلاس ماجريجور " هذه النظريات تفترض أن الفرد لا يمتلك إلا مستوى واحد من الحاجات الإنسانية وذلك ما يقوده إلى اعتبار نظام الدوافع ذو طبيعة اقتصادية، هذا بينما الفرد يمتلك مستويات أعلى من الحاجات والمنظمة مطالبة لأن تبحث في كيفية إشباعها لتحفيزه، وعليه فقد طور نظرية ثانية والتي أطلق عليها مبادئ نظرية Y تدور حول طبيعة الإنسان وهي تناقض مبادئ الفلسفة السابقة، وفقا لهذه النظرية الفرد لا يتميز بالحساسية تجاه العمل، وقد يكون مصدرا للإشباع وقد يكون التوجيه ذاتي يبحث عن المسؤوليات ويقدم للمنظمة كل قدراته الإبداعية بشرط أن توفر المنظمة الوسائل أو الإطار الملائم لإشباع الحاجات الإنسانية وفقا لما يحقق الأهداف<sup>1</sup>. ويمكن مقارنة بين افتراضات نظرية X و نظرية Y فيما يلي:

#### الافتراضات التي قامت عليها نظرية (X):

- إن أغلب الأفراد لا يحبون العمل و لا يرغبونه.
- استخدام نوع من القهر و القوة مع الأفراد حتى يمكننا التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به.
- إن الفرد العادي يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين بدلا من اعتماده على نفسه.
- ان معظم الأفراد غير مبدعين و لا يمكنهم حل المشكلات.
- إن الدافع المادي هو الدافع الوحيد للعمل<sup>2</sup>.

#### أما افتراضات نظرية (Y):

- إن الأفراد يحبون العمل.
- إن الرقابة الخارجية و التهديد ليست العناصر الوحيدة لبذل الجهد.
- إن الأفراد على استعداد لتحمل المسؤولية.
- إن الحوافز لها دور أساسي في دفع الأفراد للأداء الجيد.

<sup>1</sup> المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012)، مداخلة الأستاذ عبد الفتاح

بوخمخم بعنوان نظريات الفكر الإداري تطور و تباين أم تنوع و تكامل، جامعة الجنان ، طرابلس، لبنان

<sup>2</sup> عبد العزيز أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2001، ص 37

➤ إن الأفراد لديهم القدرة على التخيل و الابتكار و حل المشكلات<sup>1</sup>.

وفي نفس الاتجاه فإن الباحث " فريديريك هرزبرغ " يوضح بلبن العوامل التي تساهم في تحقيق الإشباع في العمل هي تلك التي تؤدي إلى تنمية الفرد، إلا أن الباحث يميز بين العوامل الصحية وهي ليست مسؤولة عن حالة الرضا والعوامل الدافعة هي المسؤولة عن تحقيق الرضا و إثارة الدافع إلى العمل.

### ج- نظرية التكامل في السلوك التنظيمي:

لقد دعمت هذه النظرية الطرح التي أنتت به نظرية كل من "ماجرجور" و "ماسلوا"، حيث قام مجموعة من الباحثين مثل "فيكتور فرووم" و "إدوارد لولار" و "ليمان بورتارد" باقتراح أساليب عملية لتطوير الإدارة. و ذلك من خلال تفهم السلوك الإنساني و اعتباره المفتاح الرئيس للإدارة الفعالة، و أن الممارسات الإدارية الناجحة يجب أن تعتمد على المفاهيم و المبادئ العلمية. و ركزت هذه النظرية كثيرا على الإنتاج و تحسين الأداء على مستوى المنظمات على اختلاف أنواعها، و كذا فرق العمل، و التطوير التنظيمي، و العلاقة المتفاعلة بين التكنولوجيا و السلوك الإنساني.

### ج- مداخل النظرية الحديثة:

#### 1. مدرسة اتخاذ القرارات:

#### أ - هيريت سيمون 1916-2001

ظهرت هذه المدرسة مع مطلع عام 1950 و من أبرز مؤسسيها "هيريت سيمون" و الذي بدوره عرف التسيير على انه عملية "اتخاذ القرارات"، كما أعتبر المسير هو العنصر الأساسي في اختيار القرارات الرشيدة و الجيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف و بموافقة أغلبية المعنيين بهذه القرارات من خلال الاعتماد على أساليب التفاوض و الإقناع و النقاش و الحوار الفعال. و لتحقيق ذلك يمكن الاستعانة بوسيلتين أساسيتين: أولهما تحديد نطاق المسؤولية أي تحديد مسؤولية الفرد أو المسير حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ القرارات، أما الوسيلة الثانية تتمثل في تثبيت القواعد و الإجراءات الرسمية، و الأوامر و التعليمات. وأكد "سيمون" في نظريته أن التنظيمات الرسمية تشكل المناخ الملائم لعملية اتخاذ

<sup>1</sup> [www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication\\_11\\_2937\\_1563](http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_11_2937_1563). , 02/12/2017, 20:30

القرارات الرشيدة ذلك لما يحدد للفرد ما يجب أن يتخذه من قرارات، كما يحدد له التأثير الذي يجب أن يخضع له عند اتخاذ القرارات. حيث تقوم الإدارة العليا برسم السياسات العامة للمنظمة، وتعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات، بينما تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات.

### ب - اسهامات "روبرت سرت" و "جيمس مارش":

ساهما كل من "سرت" و "مارش" في تطوير نظرية صنع القرار و ذلك عندما تحولت نظرتهم من النظر إلى الفرد على اعتبار انه صانع القرارات إلى النظر إلى التنظيمات على انها انساق تصنع القرارات. و من ثم تغيرت وحدة التحليل السوسيولوجي من الفرد إلى التنظيم باعتباره صانعا للقرارات<sup>1</sup>.

و بالاطلاع على ما قدمته هذه النظرية نجد أنها ما زالت تتطلب بعض التعديلات حتى يتسع إطارها و يمتد من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي. لأنها في الغالب تركز إلا على القرارات التي يتخذها الفرد أي أنه عادة ما يعتبر وحدة التحليل السوسيولوجي، في حين ما زلنا نحتاج إلى الدراسات التي تنظر إلى التنظيمات على اعتبارها أنها انساق تصنع القرارات. كما انتقد "سيلفرمان" نظرية صنع القرار في اهتمامها الأساسي بالعناصر الرشيدة في عملية صنع القرار داخل التنظيم، في حين توجد جوانب غير رشيدة داخله يمكن أن تحد من إمكانية وضع الحلول الكاملة للمشكلات، كما قد تتيح الفرص لظهور أنماط من الصراع يصعب حلها<sup>2</sup>.

### 2. المدرسة الكمية في الإدارة:

لقد ولدت هذه المدرسة أثناء الحرب العالمية الثانية، عندما ظهرت الحاجة إلى طرق جديدة للتعامل مع مشاكل تحريك القوات المتحاربة، و نقل المعدات الحربية و صناعة السلاح. و تذهب المدرسة الكمية في الإدارة إلى استخدام المعايير الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية و التي تنقسم إلى ثلاثة نماذج<sup>3</sup>:

أ. **النماذج الرياضية:** و يهدف هذا الاتجاه إلى تنمية و استخدام عدد كبير من الوسائل الرياضية و الإحصائية التي يمكن أن يستخدمها المديرون في ممارسة عملهم.

1 طلعت إبراهيم لطي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 115-

2 اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو مصرية، 1994، ص ص 107-108

3 علي شريف، علي عبد الهادي مسلم، محمد منير، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 49

ب. نموذج إدارة العمليات: يشبه هذا النموذج السابق، و إن كانت تختلف عنه من حيث التركيز على الناحية التطبيقية، خصوصا فيما يتعلق بالعمليات و الأنظمة التي تستخدمها المنظمة أو المؤسسة في تحويل الموارد إلى سلع و خدمات.

ج. نموذج إدارة نظم المعلومات: و هي عبارة عن نظام خاص لتخزين المعلومات و تغذية المديرين بها. هذه المعلومات تغطي جميع نواحي النشاط في المنظمة أو المؤسسة. و بالرغم من الإسهامات الكبيرة لهذه المدرسة خاصة في الظواهر الكمية مثل بحوث العمليات و الاحتمالات إلا أنها تجد نفسها ضعيفة اتجاه الظواهر الكيفية التي يصعب قياسها خاصة تلك التي تتعلق بالعنصر البشري.

### 3. المدرسة النظامية:

إن من أبرز رواد هذه النظرية نجد "فورستر" و "جونسون" و "كاست" و غيرهم، إذ يتفق كل هؤلاء على أن حل المشاكل التسييرية يتم من خلال النظر إلى المنظمة أو المؤسسة على أنها نظام. و الذي يتكون من أربعة أجزاء رئيسية<sup>1</sup>:

أ. المدخلات: حيث يحصل النظام (المنظمة أو المؤسسة) على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية كالموارد البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية.

ب. عمليات التحويل: حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية و التكنولوجيا التي يملكها لتحويل الموارد المتحصل عليها إلى سلع أو خدمات.

ج. المخرجات: و تتمثل في مختلف السلع و الخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة، كما تتضمن أيضا النماذج السلوكية للنظام و الأرباح التي يحققها أو الخسائر التي يتحملها.

د. المعلومات المرتدة: و هي المعلومات المرتدة من البيئة أو المحيط إلى المنظمة أو المؤسسة، حول السلع أو الخدمات أو السلوكيات أو التصرفات و التي تؤثر إيجابا أو سلبا في عملية تكرار الحصول على الموارد أو المدخلات مستقبلا.

### 4. المدرسة الموقفية (الظرفية):

يعتبر "فريدريك فيدلر" من أبرز المهتمين بهذه المدرسة من خلال عمله على تطوير نموذجه حول القيادة الموقفية، و كما تبني في نظريته أسلوب القيادة الإدارية الذين توصلت إليهما كل من دراسات "أوهايو" و "ميتشغان" و هما:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 52-53



➤ أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل.

➤ أسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين.

و تقوم هذه النظرية أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد و سلوكه و عوامل الموقف الذي يعيشه. حيث قام "فيدلر" بتحليل أساليب مئات القادة المتميزين و السيئين ثم طرح تعميمات تجريبية حول الأساليب القيادية الأفضل و الأسوأ<sup>1</sup>.

#### د. مداخل النظرية المعاصرة

##### 1. مدرسة اليابانية:

مع بداية الثمانينات من القرن الماضي أصبح التوجه كبيرا نحو نموذج الإدارة اليابانية، ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ بداية الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا، من خلال جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدراتها على غزو أسواق العالم عبر كل القارات. و لعل من أهم العناصر التي ساهمت في بروز نموذج الإدارة اليابانية نذكر<sup>2</sup>:

أ - أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولا و أن نجاح و فعالية و دوره ووظيفته يكون ضمن هذا الفريق.

ب - تعتبر عملية إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من المعادلات المهمة في نجاحها بدءا بـبلختياره و تدريبه و المحافظة عليه مدى الحياة، و حتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك في كيفية تقييمه و الرقي به في شتى مناحي حياته، و كذا اقتناعه بأهمية وجوده و قيمته الثابتة و استحالة التفريط أو الاستغناء عنه.

ج- و من الأمور المهمة كذلك أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار و بالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا، و من ثم رفعه إلى المستويات العليا من القادة و المسؤولين و متخذي القرار للتقييم و الرقابة و التدقيق.

د - إن توافر المعلومات و عدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة و المشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة ينعكس إيجابا على مختلف العلاقات و الخدمات بين أفراد المنظمة.

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص ص 186-187

2 فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، ، 1995، ص 58

هـ - لعل أبرز ما يشد الانتباه في المجتمع الياباني تلك القيم النبيلة السائدة فيه. و من بينها الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد الشيء الذي لا نجده في أغلب منظمات المجتمعات الأخرى.

## 2. نظرية "Z" "وليام أوتشي":

بالنظر للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف ميادين الحياة في أواخر الثمانينات و بداية التسعينات. أتجه الكثير من المفكرين و الباحثين لدراسة التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم و من أهم هؤلاء نجد الباحث و الكاتب الأمريكي ذو الأصول اليابانية "وليام أوتشي" من خلال كتابه الموسوم بـ"النظرية Z" محاولا فيه إبراز أهم عوامل نجاح المنظمات اليابانية حيث أطلق على الإدارة اليابانية اسم نظرية "J" و الإدارة الأمريكية اسم نظرية "A" و الذي أقترح بدوره نظرية "Z" كنموذج توفيق بين النظريتين اليابانية و الأمريكية<sup>1</sup>.

## خلاصة الفصل:

لقد أصبحت تشكل المؤسسة العمومية الجزائرية أحد أهم المؤسسات التي تركز عليها الدولة الجزائرية سواء في المجال الاجتماعي أو الاقتصادي أو الثقافي أو الديني أو السياسي... إلخ، و قد حصلت على هذه المكانة لما تقدمت من خدمات للفرد و المجتمع عبر إدارتها العمومية التي يصهر على تسييرها أشخاص مؤهلين لهذا الغرض. ناهيك عن استفادتها من التراث النظري الذي أنتج حول الإدارة و مفاهيمها و وظائفها و ممارساتها من قبل مفكرين و باحثين مختصين في هذا المجال.

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص ص 199-200

# الإطار التطبيقي

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و تنفيذها

<b>المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
➤ أولاً: مجالات الدراسة
➤ ثانياً: نوع الدراسة، المنهج و العينة
➤ ثالثاً: أدوات جمع البيانات
➤ رابعاً: حدود الدراسة
<b>المبحث الثاني: وصف عينة الدراسة و تنفيذها</b>
➤ أولاً: وصف عينة الدراسة
➤ ثانياً: تنفيذ الدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب النظري بنوع من التفصيل و الذي اعتمدنا عليه كإطار مرجعي يساعدنا في الدراسة الميدانية، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية المتبعة و كيفية تنفيذها في دراسة موضوع واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية. حيث يؤدي التحديد المنهجي و ترتيب تقنيات أي دراسة علمية إلى تدعيم احتمالات الربط و التوثيق بين جوانب الدراسة و تنظيم عملية انجاز خطوات البحث بصورة تسمح للباحث من التوصل إلى تشخيص دقيق للظاهرة المدروسة، و هو ما يتم انجازه خلال العمل الميداني. فبعد تحديدها لإشكالية البحث و أهم الفرضيات المطروحة كإجابات لها في الإطار المنهجي للدراسة، سوف نأتي على تحديد مجالات الدراسة المكانية و الزمانية و البشرية، ثم نوع المنهج المستخدم و كذا مجتمع الدراسة و كيفية تحديد العينة، مع ذكر أهم أدوات جمع البيانات من الوثائق و السجلات و الملاحظة و المقابلة و الاستبيان، وصولاً إلى حدود الدراسة. بالإضافة إلى وصف عينة الدراسة و كيفية تنفيذها.

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

## أولاً: مجالات الدراسة:

تعتبر عملية تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات الأساسية في البناء المنهجي لكل دراسة ميدانية علمية، و التي على الباحث بصفة عامة و الباحث السوسيولوجي بصفة خاصة الحرص على ضبطها بالشكل الجيد و المطلوب كونها تساعد الباحث كثيراً في قياس مدى تحقق المعارف النظرية في الميدان. ونقصد بمجالات الدراسة المجال المكاني والزمني والبشري الذي أجريت فيه، و في دراستنا تم تقسيم هذه المجالات على النحو الآتي:

## 1. المجال المكاني للدراسة

تم إجراء البحث الميداني على المؤسسات العمومية الجزائرية المتواجدة بولاية مستغانم و دوائرها و بلدياتها، و التي تعتبر من الولايات الساحلية الغربية و تبعد عن عاصمة الجزائر بـ 350 كلم تقع في الشمال الغربي من الوطن و تغطي مساحة قدرها 2269 كلم<sup>2</sup> يحدها من الشرق ولايتي الشلف و غليزان و من الجنوب ولايتي غليزان و معسكر و من الغرب ولايتي معسكر و وهران و من الشمال البحر الأبيض المتوسط ، و يبلغ عدد سكان الولاية حسب آخر

الإحصائيات 807,500 نسمة<sup>1</sup>، و تعد من بين 48 ولاية بالجزائر و تحمل حسب آخر تقسيم إداري رقم 27 كما تنقسم الولاية الى 10 دوائر و 32 بلدية.

## 2. المجال الزمني للدراسة

إن لكل دراسة علمية سواء في العلوم الطبيعية أو الإنسانية أو الاجتماعية مجالها الزمني أي الفترة التي استغرقتها هذه الدراسة ، والتي قد تمتد منذ بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة . وقد أتسمت دراستنا بخمس فترات زمنية و كانت على الشكل التالي:

### أولاً: الفترة الممتدة من ماي 2012 إلى سبتمبر 2012

و عن موضوع دراستنا " واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية " فقد بدأ التفكير فيه منذ شهر ماي 2012 ليتم اختياره بشكل نهائي في شهر سبتمبر من نفس السنة.

### ثانياً: الفترة الممتدة من جانفي 2013 إلى جوان 2013

لقد خصصنا هذه الفترة للقيام بالدراسات الاستطلاعية أو الاستكشافية و التي دامت قرابة الستة أشهر ابتداء من جانفي 2013 إلى غاية جوان 2013 حيث أتاحت لنا معرفة مدى سلامة الخطة الموضوعية، و كذا تطابق أدوات البحث المختارة مع ما يراد جمعه من معلومات، بالإضافة إلى إمكانية التعرف على الوقت المستغرق على مستوى المبحوث الواحد للوصول من خلاله إلى حساب الوقت الإجمالي المستغرق لكل العينة، ناهيك عن مساهمتها في ضبط إشكالية الدراسة و فروضها<sup>2</sup>، و ضبط عينة الدراسة التي ستجرى عليهم الدراسة ، و في هذه الفترة من الدراسة تم التواصل بشكل مستمر بالعديد من المؤسسات العمومية الجزائرية المتواجدة عبر إقليم ولاية مستغانم من أجل جمع الوثائق و الإحصائيات و المعلومات اللازمة للوقوف على الواقع الميداني للبحث قبل الخوض فيه، كما قمنا بمجموعة من المقابلات المفتوحة مع العديد من الموظفين المنتسبين إلى هذه المؤسسات دون التمييز بين المناصب أو المستويات حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالموضوع بشكل عام حتى نتمكن من صياغة استمارة الاستبيان بالشكل الذي يسمح على تحقيق أهداف البحث.

<sup>1</sup> [www.djazairress.com/eldjournhouria/38486](http://www.djazairress.com/eldjournhouria/38486), 17/04/2016 , 19:30h

<sup>2</sup> أحمد بن مرسل، *مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال*، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2005،

**ثالثا: الفترة الممتدة من أكتوبر 2013 إلى أبريل 2016**

انطلاقا من البيانات التي تحصلنا عليها في المرحلة الاستكشافية للدراسة، قمنا في هذه الفترة الممتدة من أكتوبر 2013 إلى أبريل 2016 و في هذه الفترة عرفت دراستنا مدا و جزرا في كثير من المواطن، حيث كانت الفترة الأكثر تعباً و إرهاقا بالنسبة لنا خاصة ما تعلق بجمع المادة العلمية بدءا بمراجعة المكتبات الجامعية و الاطلاع على المصادر و الكتب و المجالات العلمية و من بينها: (جامعة سيدي بلعباس، جامعة مستغانم، جامعة وهران، جامعة تلمسان، جامعة قسنطينة، جامعة الجزائر العاصمة، جامعة سعيدة، جامعة تيارت)، و كذا اقتناءنا لبعض المراجع من المكتبات الخاصة و كذا الحضور الدائم للمعرض الدولي للكتاب المقام سنويا بالجزائر العاصمة، بالإضافة إلى الاستفادة من التريصات العلمية قصيرة المدى بكل من فرنسا و تركيا و المغرب و التي استفدنا منها كثيرا من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات الحديثة و الاحتكاك ببعض الباحثين و المتخصصين في مجال دراستنا. و عن المصادر و المراجع التي صعب علينا الوصول إليها أكتفينا بتحميلها على شكل صيغ إلكترونية (PDF) و التي أفدتنا كثيرا في البناء النظري للدراسة. كما قمنا كذلك بتحديد عينة الدراسة من الموظفين المستجوبين التي سيتم استجوابها، و عملنا على إخراج استمارة الاستبيان في شكلها النهائي و التأكد من صدق الأداة المستخدمة حيث قمنا بتوزيع عدة استمارات بعد استشارة الأستاذ المشرف على مجموعة من الأساتذة المحكمين و في شتى التخصصات كعلم الاجتماع و علم النفس و علوم الإعلام و الاتصال و علوم التسيير و الاقتصاد و علم الإدارة، لمعرفة جوانب القصور الموجودة فيها، و بعد مراعاة ملاحظات المحكمين و أخذها في الاعتبار قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة باختبارها و تجربتها على عينة محدودة من مجتمع البحث و التي شملت على 30 مبحوث و من مؤسسات مختلفة بهدف التعرف على مدى فهمها و وضوحها و مصداقيتها في قياس المتغيرات.

**رابعا: الفترة الممتدة من ماي 2016 إلى أكتوبر 2017**

و في هذه المرحلة الممتدة بين ماي 2016 إلى أكتوبر 2017 قمنا بالدراسة التطبيقية و توجهنا إلى المؤسسات العمومية الجزائرية المتواجدة بإقليم ولاية مستغانم و وزعنا استمارات الاستبيان على مستوى إداراتها العمومية، كما حرصنا على الجدية و التركيز في الإجابة من

طرف عينة الدراسة و العمل استرجاعها في الآجال المحددة، و أخيرا جاءت مرحلة تحرير الجداول و تفريغ البيانات و تحليل النتائج النهائية للبحث.

### خامسا: الفترة الممتدة من ديسمبر 2017 إلى ماي 2018

و في هذه الفترة الممتدة من ديسمبر 2017 إلى ماي 2018 قمنا بوضع التقرير النهائي للدراسة و استخراج نسخة مبدئية للرسالة، حيث قمنا بمعية الأستاذ المشرف على الدراسة بتصحيح بعض الأخطاء اللغوية و تعديل بعض الأمور الشكلية ليتم إخراجها في شكلها النهائي.

### 3. المجال البشري:

لقد حددنا المجال البشري في هذه الدراسة فقط في فئة الإداريين من المسؤولين كالرؤساء و المدراء و المفتشين العامين ورؤساء المديريات الفرعية و رؤساء المصالح و رؤساء المكاتب المكلفين بإدارة و تسيير شؤون المؤسسات العمومية الجزائرية، و حتى نلم أكثر بكل جوانب موضوع الدراسة و نجيب على اشكالياتها قمنا بضم كل الموظفين الشاغلين للوظائف المهمة الموجودة على مستوى الهيكل التنظيمي المنظم لعمل المؤسسات العمومية الجزائرية بإقليم ولاية مستغانم و التي تساهم بشكل كبير في تسيير شؤون المؤسسة داخليا و خارجيا و من كلا الجنسين.

### ثانيا: نوع الدراسة، المنهج و العينة

#### 1. نوع الدراسة:

تُعد دراسة واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية عبر إدارتها العمومية من الدراسات الوصفية التي ترتبط بدراسة المواضيع المتعلقة بمواضيع و اهتمامات العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث قمنا في هذا الصدد بجمع المعلومات و المعطيات و البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، و وصفها وصفا دقيقا على ضوء الحقائق المتوافرة، و التعبير عنها تعبيراً كيفية حين زوصف الظاهرة و زوضح خصائصها. أو نعبر عنها كمياً بوصفها و صفا رقمياً أو عددياً لتوضيح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

## 2. منهج الدراسة:

لكل علم من العلوم مادة ومنهج، ومادة العلم هي الظواهر التي يتناولها بالتحليل، أما منهجه فهو طريقة المعرفة التي يسلكها الباحث في سبيله إلى التعرف على حقيقة تلك الظواهر<sup>1</sup>، و أصبحت الطريقة العلمية اليوم تفرض على الباحث في مختلف مجالات البحوث الطبيعية و الإنسانية و الاجتماعية إتباع المنهج لبلوغ الغايات و تحقيق الأهداف، فهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يتبعها الذهن لاكتشاف الحقيقة و البرهنة عليها<sup>2</sup>، ويذهب بعض علماء المنهج إلى اعتباره " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة وذلك إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون"<sup>3</sup>، و يجمع الكثير على أن المنهج يختلف باختلاف مشكلة البحث و من العسير المفاضلة بين طريقة و أخرى إلى بعد تحديد كافة الظروف الملائمة للتطبيق كل طريقة منها<sup>4</sup> و نظرا لطبيعة الموضوع " واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية"، و ذلك من خلال تبيان أهمية و قيمة وظيفة العلاقات العامة في هذا النوع من المؤسسات، و حتمية و ضرورة تواجدها على مستوى إدارتها العمومية لما تقوم به من وظائف و مهام إدارية متميزة في سبيل تطوير مؤسساتها و تحسين صورتها، و كذا تقديم أحسن و أجود خدمة ممكنة لكل الجماهير المتعاملة معها دون استثناء. مما استوجب علينا الاعتماد على كل من المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الكمي التي فرضتهما طبيعة الدراسة.

### أ. المنهج الوصفي التحليلي:

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي من أهم المناهج في العلوم الاجتماعية و الإنسانية و الأكثر استعمالا من طرف الباحثين و الطلاب، و بالنظر إلى طبيعة موضوع دراستنا الذي يبحث في واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية فارتأينا إلى استخدام هذا النوع من المناهج لتحقيق أهداف الدراسة. فهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة

<sup>1</sup> ماتيو جدير، ترجمة مليكة أبيض، منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث و رسائل الماجستير و الدكتوراه، بدون ذكر دار النشر و سنة النشر، ص 71.

<sup>2</sup> ألان لارامي و برنارد فالي، ترجمة فضيل دليو و آخرون، البحث في الاتصال: عناصر منهجية، المرجع السابق، ص 26.

<sup>3</sup> على غربي، أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006، ص 75

<sup>4</sup> محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات، الأردن كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية الجامعية الأردنية، 1999، ص 35.



و تصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>1</sup>. كما أنه يستهدف إلى " تصوير و تحليل و تقويم خصائص معينة، أو موقف معين تغلب عليه صفة التحديد و دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة، أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع، و ذلك بهدف الحصول على معلومات كافية و حقيقية دون الدخول في أسبابها أو التحكم فيها " <sup>2</sup>، كما يهدف كذلك إلى وصف مجموعة الظواهر أو الوقائع و الأشياء من خلال جمع الحقائق و المعلومات و الملاحظات الخاصة بما يحدث بحيث يرسم ذلك كله صورة واقعية لها، و وضع تقرير بما ينبغي أن تكون عليه الأشياء أو الظواهر موضوع البحث <sup>3</sup>.

### ب. المنهج الكمي:

يهدف المنهج الكمي من وجهة نظر "موريس أنجرس" في الأساس إلى قياس الظاهرة المدروسة، حيث تكون هذه القياسات ترتيبية مثل " أكثر من أو أقل من"، أو عددية و ذلك باستعمال الحساب، كما يؤكد في نفس السياق على كثرة استعمال القياسات في بحوث العلوم الإنسانية من خلال استخدام المؤشرات و التكرارات و النسب و المتوسطات و غيرها من الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة. <sup>4</sup> و هو المنهج الذي اعتمدنا عليه في قياس الظاهرة المراد دراستها بقياسات عددية أو ترتيبية وفق أسس وطرق علمية وإحصائية، حيث يمثل الإحصاء في المناهج الكمية مكانة متميزة بل أساسية في الجانب الميداني، لذا سنحاول تحليل المعطيات التي قدمتها الاستمارة إلى مادة كمية إحصائية.

### 3. عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

قد يستحيل على الباحثين و الأكاديميين في معظم البحوث الاجتماعية دراسة أو فحص أو استفتاء أو ملاحظة كل أفراد المجتمع الأصلي محل الدراسة، و من أجل اختصار الوقت و توفير للجهد و النفقات تتم الدراسة على جزء صغير من المجتمع الأصلي أو ما يسمى بالعينة

<sup>1</sup> سلاطينية بلقاسم و حسان الجيلاني، مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 141-142

<sup>2</sup> سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي، بحوث الإعلام، بيروت، عالم الكتاب، ط2، 1995، ص131.

<sup>3</sup> صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، القاهرة، مكتبة غريب، 1992، ص35.

<sup>4</sup> موريس أنجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي و كمال بوشرف و سعيد سبعون، منهجية البحث في العلوم الإنسانية: تدريبات

عملية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 100

فهي عبارة عن مجموعة أو جزء من المجتمع يتم اختياره لتمثيل المجتمع بأكمله، أي أنها مجموعة فرعية و هي التي تحاول دائما مقارنتها عندما نقوم بتجربة أو دراسة ميدانية، كما يشترط أن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع الأصلي الذي أخذت منه<sup>1</sup>، و استخدام أسلوب المعاينة يرفع من مستوى العمل البحثي و يجعله أكثر دقة، و ذلك لأن دراسة عدد قليل من المفردات أو الحالات يتيح للباحث فرصة جمع معلومات دقيقة و كثيرة عن كل مفردة أو حالة<sup>2</sup>، بالإضافة إلى أن العينات تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته<sup>3</sup>. و عليه اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة العمدية حيث يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر، من قبل الباحث و حسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق الاختيار هدف الدراسة... و يتصف هذا النوع من العينة بالثراء في البيانات و المعلومات، من أجل الدراسة المتعمقة للموقف أو الظاهرة<sup>4</sup>. و بحكم العدد الكبير للمستخدمين المتواجدين على مستوى هذا النوع من المؤسسات، ناهيك عن الفترة المحددة لإنجاز البحث و الإمكانيات المتاحة لنا. و انطلاقا من نتائج و بيانات الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في بداية الدراسة اقتصرنا على فئة المستخدمين من الإداريين خاصة المسؤولين و الرؤساء و الإطارات و الكوادر البشرية المكلفة بأمور الإشراف و التسيير و التنفيذ و التي تنشط على مستوى إدارات المؤسسات العمومية الجزائرية المتواجدة بإقليم ولاية مستغانم، و هذا تماشيا مع طبيعة الموضوع محل الدراسة. حيث بلغ عدد المبحوثين 270 موظف وموظفة، تم توزيع أداة الدراسة عليهم إلا من تعذر الوصول إليه أو أمتنع عن الاستجابة حيث تم استرداد إلا 252 استمارة، و هذا نظرا لجهل الكثير من المستجوبين بأبجديات البحث العلمي و الدراسات الميدانية، و عموما تعتبر نسبة 92.59% ملائمة جدا و معقولة في مجال البحث في العلوم الاجتماعية.

<sup>1</sup> رحالي حبيبة، الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، المرجع السابق، ص 72.

<sup>2</sup> فتحي عبد العزيز أبو راضي، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1998، ص 27.

<sup>3</sup> فضيل دليو و آخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 1993، ص 142.

<sup>4</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي في الصحافة و الاعلام، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع، عمان، 2015، ص 156-155.

## ثالثاً: أدوات جمع البيانات

يتفق أهل المنهجية على مجموعة من المعايير التي تحدد نوع الأداة التي سيعتمد عليها أي باحث و في أي مجال في طبيعة موضوع الدراسة و خصائصها، و كذا مشكلة البحث المطروحة و المعلومات و البيانات المراد الحصول عليها. فهي عبارة عن وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، فاستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات و وسائل مساعدة و مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة و التي تستطيع بواسطتها معرفة الواقع أو ميدان الدراسة<sup>1</sup>. فمن الناحية العلمية ممكن اعتبار أدوات البحث ووسائل متكاملة لأداء دورها في البحث ومنه ارتأينا استخدام عدة أدوات في البحث محل الدراسة من اجل الوصول إلى الدقة العلمية وتجنب عيوب إحداها<sup>2</sup>، و للإشارة فإن مصداقية نتائج الكثير من الدراسات متوقفة على نوع الأداة المستعملة في جمع البيانات و كيفية استخدامها و التحكم فيها. و بالتالي فقد فرضت علينا الدراسة استخدام أكثر من أداة حتى يتم الإجابة على إشكالية و تساؤلات الدراسة و التي تمثلت في الأدوات التالية:

## 1. الوثائق و السجلات:

تشكل الوثائق و السجلات من أهم أدوات جمع البيانات و المعلومات في البحث العلمي. حيث يقوم الباحث بمراجعة مثل هذه المصادر بأشكالها و أنواعها المختلفة، و من ثم يبدأ بجمع و فرز ما يحتاجه منها. حيث يعتمد إلى نقل و تسجيل البيانات و المعلومات المتوفرة فيها، و المستلمة منها، ثم يبدأ بتحليلها و تحويلها إلى معلومات مفيدة في البحث<sup>3</sup>. وقد اعتمدنا في جمع معطيات الدراسة على جملة من الوثائق التي تحتوي على المعلومات و البيانات و المعطيات الخاصة بالمؤسسات العمومية الجزائرية، كالجرائد الرسمية و المراسلات و القرارات، و مدنا بكل الإحصائيات الخاصة بالموظفين و كذا الأنشطة و البرامج المقامة طيلة السنة، كما قامت بعض المؤسسات بتوفير لنا بعض الدراسات التي أنجزت حول مؤسساتهم من طرف باحثين آخرين من قبل، بالإضافة إلى اطلاعنا على بعض محاضر اجتماعات اللجان، و

<sup>1</sup> سيد علي شتا، المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية، مصر، مكتبة الأشعة الفنية، 1997، ص 31.

<sup>2</sup> محمد شفيق، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، مصر، 2001، ص 86.

<sup>3</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، المرجع السابق، ص 170

تدعيماً بمختلف الوثائق كإعلانات و المطويات و الصور وغيرها، و السماح لنا بإلقاء نظرة حول سجلات الشكاوي و الاقتراحات الموضوعة تحت تصرف كل الجماهير المتعاملة معها.

## 2. الملاحظة:

قد لا يختلف اثنان على أهمية و قيمة أداة الملاحظة في البحوث الاجتماعية بصفة عامة و البحوث السوسولوجية بصفة خاصة، فهي من أهم أدوات البحث العلمي التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات و الحقائق من الحقول الطبيعية أو الاجتماعية التي تزود الباحث بالمعلومات حول موضوع ما<sup>1</sup>. حيث يتم استعمال أداة الملاحظة في الدراسات الميدانية لما لها من دور مكمل لاستمارة الاستبيان والمقابلة في جمع المعلومات و البيانات و المعطيات حول عينة الدراسة، و من خلال قيامنا بالزيارات الميدانية للمؤسسات العمومية الجزائرية بولاية مستغانم، حاولنا التعرف على طبيعة ممارسة وظيفة العلاقات العامة على مستواها و كذلك التعرف على مكانة العلاقات العامة في تفكير إدارة هذا النوع من المؤسسات و موقعها في الهياكل التنظيمية المنظمة لعمل الإدارات العمومية، و ملاحظة كيفية أداء المستخدمين و الموظفون لأدوارهم و وظائفهم المنوطة بهم سواء على مستوى الإدارة العامة للمؤسسات العمومية أو على مستوى إدارة العلاقات العامة باعتمادنا على الملاحظة بدون المشاركة حيث أكتفينا بجرد وتسجيل كل التصرفات و الحركات الظاهرة، و التي يمكن رؤيتها من مسافة معينة دون الغور في الأبعاد التي تقف وراء ذلك<sup>2</sup>. و تستخدم هذه الملاحظة في الظروف العادية دون إخضاع الظاهرة موضع البحث للضبط العلمي.

## 3. المقابلة:

لقد ظهرت المقابلة كأداة بارزة من أدوات البحث العلمي، وأسلوب اختبار هام في ميادين عديدة، مثل الطب و الصحافة والمحاماة و إدارة الأعمال و علم الاجتماع و الخدمات الاجتماعية و علم النفس.. إلخ<sup>3</sup>، و المقابلة هي عبارة عن تفاعل لفظي مقصود يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو اعتقادات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية<sup>4</sup>، و قد استخدمنا

<sup>1</sup> إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، 1981، ص 93.

<sup>2</sup> أحمد بن مرسلي، المرجع السابق، ص 206

<sup>3</sup> منصور أميرة، المقابلة: رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية، مجلة الأثر، العدد 27، ديسمبر 2016، ص 216

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 2016.

في دراستنا نوع المقابلة غير المقننة و التي تتميز بترك الحرية الكاملة للمبحوث في التعبير عن آرائه و أفكاره و معتقداته بحرية تعكس شخصيته و تجعله لا يحس بمناخ المقابلة، بالإضافة إلى قلة الأسئلة و التي توضع خصيصا لتوجيه الحديث و إدارة الحوار الذي يستهدف التعمق في شخصية المبحوث و أفكاره، و يكثر استخدام هذا النوع من المقابلات بصفة عامة في الدراسات الاستطلاعية<sup>1</sup>. حيث قمنا بطرح أسئلة عامة على بعض الموظفين على اختلاف مناصبهم و رتبهم الإدارية في الدراسة الاستطلاعية كالسؤال عن المناخ العام الإداري السائد بالمؤسسات العمومية الجزائرية و كذا أهم الوظائف الإدارية الممارسة على مستوى إدارتها العمومية، بالإضافة الأسئلة الخاصة بالجماهير و صورة المؤسسة و غيرها من الأمور التي تتعلق أساسا بظروف عمل هذا النوع من المؤسسات، بهدف جمع أكبر حجم ممكن من البيانات و المعلومات و المعطيات التي تخص موضوع الدراسة و توظيفها في كل موقع من تحليل و تفسير للبيانات الميدانية حسب قيمة البيانات المحصل عليها بواسطة المقابلة التي تم إجراؤها مع بعض الموظفين الإداريين المشار إليهم سابقا، و هذا ما سمح لنا التعرف أكثر على زوايا و عناصر موضوع الدراسة و التركيز أكثر في الجوانب التي يجب التطرق إليها في أداة الاستبيان. و اتسمت هذه المقابلات بنوع من التلقائية و الاكتفاء فقط بتوجيه المبحوث في بعض المواقف و ترك له الحرية في الإجابة، و لقد تم تحديد زمن المقابلة من 20-30 دقيقة.

#### 4. الاستبيان:

يعد الاستبيان أو الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما لجمع البيانات و الحقائق في الدراسات الوصفية، خاصة و أنها تتسجم مع طبيعة الموضوع الحالي باعتبارها من الأدوات التي تستخدم لجمع البيانات المتعلقة بموضوع واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية عن طريق أسئلة موجهة للمبحوثين (عينة الدراسة) للإجابة عنها<sup>2</sup>، فاستمارة الاستبيان هي وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع المعلومات من المبحوث، وتفرض عليه التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه ومسارته<sup>3</sup>، و

<sup>1</sup> باية سي يوسف، تقنيات قياس الجمهور و أهمية المقابلة و الملاحظة، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 19، دار هومة، 2005، ص ص 208-209.

<sup>2</sup> فوزي غرابية، نعيم دهمش، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 71

<sup>3</sup> حسان محمد حسن، المرجع السابق، ص 183

اعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة المقابلة باعتبارها من أهم وسائل الاتصال بين الباحث و المبحوث، إذ تعتبر من الأدوات المهمة خاصة لما يميزها عن باقي أدوات جمع البيانات الأخرى من حيث تحقيق هدفين رئيسيين في آن واحد أولهما يتمثل في تحفيز و تحريض المبحوث على الإجابة، أما الهدف الثاني الحصول على كافة المعلومات و البيانات التي يبحث عنها الباحث من خلال ترجمة الهدف الرئيسي للبحث في مجموعة من الأسئلة يتم الإجابة عليها من طرف المبحوث<sup>1</sup>. و تمت عملية بناء أداة الاستبيان عبر المراحل الآتية:

#### أ. كيفية بناء الاستبيان:

لقد قمنا بتصميم استمارة الاستبيان و قسمناها إلى جزأين، حيث استخدمنا الجزء الأول في جمع البيانات الشخصية عن المبحوثين و التي تلخصت مؤشرات فيما يلي:

➤ مؤشر الجنس

➤ مؤشر السن

➤ مؤشر المستوى التعليمي

➤ مؤشر الأقدمية

➤ مؤشر الوضعية المهنية

أما الجزء الثاني من الاستمارة فقد خصص لتناول محاور الدراسة و التي قسمت إلى أربعة محاور كالآتي:

➤ المحور الثاني: المناخ الإداري العام السائد داخل و خارج المؤسسة العمومية الجزائرية.

➤ المحور الثالث: وظائف البحوث و الاتصال و التخطيط و التقويم في إدارات المؤسسات

العمومية الجزائرية

➤ المحور الرابع: صورة المؤسسة العمومية الجزائرية

➤ المحور الخامس: إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية

و اعتمدنا على الاستبيان المغلق - المفتوح و هو أكثر الاستبيانات شيوعا، و يحتوي على نوعين من الأسئلة: الأول يتضمن أجوبة محددة للمبحوث سلفا و عليه اختيار أحدها، و الثاني يتوقع أجوبة غير محددة يضعها المبحوث بألفاظه و بعباراته<sup>2</sup> .. كما أضفنا في مقدمة

<sup>1</sup> Madeleine Grawitz, méthodes des sciences sociales, Dalloz delta, éd10, 1996, p615.

<sup>2</sup> عبود عبد الله العسكري، المرجع السابق، ص 173

الاستبيان الجهة أو المصدر المسؤول عن البحث و إضافة فقرة صغيرة لطمأنة المستجوب منه و محاولة الحصول منه على إجابة صادقة تخدم البحث، و توجيه المستجوب بوضع علامة (X) في مكان الإجابة الصحيحة. و حاولنا قدر الإمكان مراعاة شروط الموضوعية في التعامل مع هذه الأداة و محاولة تناول جميع جوانب محتوى البيانات اللازمة للدراسة.

**ب. خطوات بناء أداة الاستبيان:**

فيما يلي أهم الخطوات التي اتبعناها في بناء أداة الاستبيان:

**الخطوة الأولى:** تحديد الأبعاد التي تكون بمجملها بنية الأداة

بناء على أهداف الدراسة و فروضها، قمنا بتحديد أربعة أبعاد أساسية لأداة الاستبيان و هي:

1. البعد الأول: المناخ الإداري السائد

2. البعد الثاني: وظائف الإدارة الممارسة

3. البعد الثالث: الصورة الذهنية المتكونة

4. البعد الرابع: إدارة الأزمة المواجهة

**الخطوة الثانية:** كتابة فقرات أداة الاستبيان.

بالاعتماد على ما ورد في الجانب النظري للدراسة من وصف لمحتوى الأبعاد أعلاه،

و بالاسترشاد بتعليمات الأستاذ المشرف على هذه الدراسة، تمكن الباحث من كتابة واحد و

خمسين (51) فقرة و التي توزعت على المحاور بالشكل الآتي:

المحاور	عدد الفقرات لكل بعد	ترتيب الفقرات
البيانات الشخصية	05	01 - 05
المناخ الإداري السائد	19	06 - 24
وظائف الإدارة الممارسة	18	25 - 42
الصورة الذهنية المتكونة	04	43 - 46
إدارة الأزمة المواجهة	05	47 - 51
<b>المجموع</b>	<b>51</b>	<b>01 - 51</b>

المصدر : من إعداد الباحث

الجدول رقم 02 : يبين توزيع عدد الفقرات على محاور

من خلال قراءتنا الأولية للجدول رقم 02 نلاحظ أن المحورين الثاني و الثالث أكبر مقارنة بالمحورين الرابع و الخامس، و قد يرجع ذلك إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته و المتعلق بواقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية و ما يفرضه علينا من ضرورة معرفة المناخ الإداري السائد داخل و خارج هذه المؤسسات هذا من جهة ، و لمعرفة هذا الواقع يجب رصد أهم الوظائف المنوطة بوظيفة العلاقات العامة من وظائف البحوث و التخطيط و الاتصال و التقويم من جهة أخرى. بينما بقية المحاور حاولنا من خلالها التطرق لصورة المؤسسة العمومية الجزائرية و كذا كيفية إدارتها للأزمات التي نواجهها. و قمنا بتوتيب فقرات كل بعد في أداة الاستبيان على نحو منتظم و متسلسل ، بحيث كانت البداية بالفقرات المتضمنة للمحور الخاص بالبيانات الشخصية، ثم الفقرات التي عالجت البعد الأول حول المناخ الإداري العام السائد داخل و خارج المؤسسة العمومية الجزائرية، تليها الفقرات التي تناولت البعد الثاني حول ذكر أهم وظائف المؤسسات العمومية بشكل عام و العلاقات العامة بشكل خاص من بحوث و اتصال و تخطيط و تقويم، ثم تليها الفقرات التي شكلت مضمون البعد الثالث حول الصورة الذهنية المتكونة لدى جماهير المؤسسات العمومية، و أخيرا الفقرات التي شملت البعد الرابع في كيفية إدارة المؤسسات العمومية للأزمات التي نواجهها، و هذا حتى لا يلجأ المبحوث إلى التخمين في الإجابة و بالتالي المحافظة أكثر على التركيز لديه. بالإضافة إلى اعتمادنا على مقياس "ليكرت" الثلاثي و الخماسي للقيم في بعض فقرات الاستبيان

### الخطوة الثالثة: صدق الاستبيان

وسيلة القياس " استمارة الاستبيان " تعتبر صادقة إذا كانت تقيس ما تسعى الدراسة الى قياسه فعلا. وقد تم التحقق من صدق استمارة الاستبيان على النحو التالي:

1. قمنا بمراجعة استمارة الاستبيان وفحص محتوياتها، وتقويم الأسئلة والإجابات البديلة أكثر من مرة.
2. تم عرضنا استمارة الاستبيان على لجنة المحكمين و المتكونة من أعضاء هيئة التدريس ببعض جامعات الجزائر، إذ تم تعديل استمارة الاستبيان في ضوء ما قدموه من ملاحظات، و هذا ما يوضحه الجدول رقم 03:



اسم الأستاذ	الفقرة	الملاحظة	التصحيح
د. رقيق عبد الكريم جامعة سيدي بلعباس	مقدمة الاستبيا ن	" الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية " <u>الموسم الجامعي</u> 2018/2017	حذف "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية" السنة الجامعية 2018/2017
د. يسري السيشي جامعة الشلف	08 09	<u>مكتب الاستقبال و التوجيه</u> <u>الوساطة</u> بين الموظفين و المتعاملين	مكتب خلية الاتصال حلقة الوصل بين الموظفين و المتعاملين
د. بوخبزة محمد جامعة وهران	18	إعادة صياغة شكل السؤال رقم 18 <u>ما ذا تشكل لك مؤسستك؟</u>	ماذا يمثل لك انتماؤك للمؤسسة؟
د. جناد إبراهيم جامعة تيارت	20	مراعاة الترتيب تأخذ مثال :السؤال رقم 20 <u>دائما- غالبا- أحيانا- نادرا- أبدا</u>	أبدا-نادرا-أحيانا-غالبا-دائما
أ. يعقيل كمال جامعة سعيدة	24 31	توضيح: جمهور <u>العملاء</u> <u>تحقيق مصلحة المؤسسة و</u> <u>المتعاملين معا</u>	العملاء (طالب الخدمة) تحقيق الصالح معا
ا. دحمار نور الدين جامعة برج بوعريرج	49 51	<u>استراتيجية الترتيب</u> إعادة صياغة السؤال 51	استراتيجية التحفظ من سؤال مغلق إلى سؤال مفتوح

الجدول رقم 03: يوضح ملاحظات الأساتذة المحكمين لأداة الاستبيان

المصدر : من إعداد الباحث

#### الخطوة الرابعة: ثبات الاستبيان

تتميز أداة القياس بالثبات إذا كانت تؤدي إلى نفس النتائج في حال تكرارها أكثر من مرة مع ضرورة ثبات بعض المتغيرات والظروف، حيث قمنا باختبار ثبات استمارة الاستبيان

بتطبيقها على عينة من الموظفين و الموظفات من مجتمع الدراسة و التي بلغ عددها 30 موظف، حيث بينا لهم أهمية استجاباتهم، كما أكدنا لهم على ضرورة الجدية في الإجابة، وطلبنا منهم إبداء ملاحظاتهم حول أية عبارة تبدو غير مفهومة أو غير محددة و واضحة . هذا و يؤكد أهل المنهجية قبل الانتهاء من صياغة الشكل و المضمون النهائيين لاستمارة الاستبيان القيام باختبار قبلي لاستمارة الاستبيان و ذلك بتوزيعها على بعض الأفراد من مجتمع البحث بغية معرفة مدى ملائمة شروط التنقل المنتظم بين محاور الاستمارة ، و كذا أن جميع أسئلة الاستمارة مفهومة لدى المستجوبين و واضحة بنفس الطريقة بالنسبة للكل، و تجنب وجود بعض الأسئلة غير المرغوب فيها من قبل المستجوبين ، و التأكد من مدى ارتياح المبحوثين لاستمارة الاستبيان من حيث الشكل و المضمون<sup>1</sup>. و تم بعد ذلك مراجعة أسئلة استمارة الاستبيان و فحص محتوياتها و تقويمها و تم إجراء التعديلات المناسبة حول الملاحظات التي أبديت حولها لتخرج الأداة في شكلها النهائي حسب الملحق رقم 01<sup>2</sup>.

#### رابعاً: حدود الدراسة

إن قيامنا بدراسة موضوع واقع ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية مرتبط بلمكانيات النظرية و المنهجية و المادية، و بالتالي يمكن رسم حدود دراستنا على النحو التالي:

➤ لقد تمت هذه الدراسة في نطاق جغرافي محدد و يتمثل في المؤسسات العمومية الجزائرية المتواجدة في إقليم ولاية مستغانم، إذ انحصرت دراستنا إلا في المؤسسات المتواجدة في المناطق الحضرية من الولاية بدءاً من ولاية مستغانم مركز، بالإضافة إلى بعض الدوائر و البلديات. و بحكم إمكانيات الباحث و المدة الزمنية المحددة لتقديم الرسالة و كذا متطلبات الدراسة من بحث و مراجعة و ذهاب و إياب كلها أمور دفعتنا بالاكتماء فقط بهذه المؤسسات دون التوجه إلى المناطق الريفية والتي لو شملتها الدراسة لكانت أكثر دلالة.

<sup>1</sup> Joël Guilbert et Guy Jumel. **méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales**; Armand Colin, Paris, 1997, p111

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 01.

- لقد اقتصرنا دراستنا إلا على المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال عينة من الإدارات العمومية و التي تقدم خدمات عمومية مجانية أو بمبالغ مالية رمزية بولاية مستغانم، حيث لم تشمل باقي المؤسسات العمومية الأخرى كالمؤسسات العمومية الاقتصادية مثلا.
- لقد تم توزيع استمارات الاستبيان إلا على فئة المسؤولين و الإطارات المكلفة بأمر الإشراف و التسيير على مستوى المصالح الموجودة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات العمومية الجزائرية بحكم الأعداد الكبيرة من الموظفين الذين يشتغلون بها، و الاستغناء عن بعض المستخدمين الذين يشغلون بعض الوظائف البعيدة عن الإشراف و التسيير كفئة الفنيين مثلا.
- باعتبار إدارة العلاقات العامة من الإدارات المهمة و البارزة في المؤسسات العمومية الجزائرية و التي تقوم بعدد كبير من الوظائف، فلا يمكن من خلال دراستنا هذه حصر كل وظائفها و نشاطاتها لذا أكتفينا بتناول أربعة وظائف رئيسية و هي وظيفة البحوث و التخطيط و الاتصال و التقويم.

### المبحث الثاني: وصف عينة الدراسة و تنفيذها

#### أولا: وصف عينة الدراسة

لقد بلغ عدد العينة من مستخدمي الإدارات العمومية الجزائرية بولاية مستغانم التي أجريت عليها الدراسة 270 مبحوث إلا أن نسبة الاستجابة بلغت 92.59% بواقع 252 مبحوث و استبعاد أكثر من 18 استمارة غير صالحة و هذا راجع إلى عدة أسباب نذكر منها غياب الثقافة البحثية لدى الكثير من مستخدمي الإدارات العمومية، بالإضافة إلى جهل الكثير من هؤلاء بأبجديات البحث العلمي و كذا افتقارهم لثقافة التعاون و المساندة من أجل الرقي بالبحث العلمي و تطويره، ناهيك عن بعض الحساسيات التي يعرفها القطاع العمومي. و عموما يمكن تلخيص أهم سمات العينة أنها تختصر إلا في فئة المسؤولين و الرؤساء و الإطارات و الكوادر البشرية المكلفة بمسؤوليات الإشراف و التنفيذ و التسيير لمجمل المهام و البرامج و الأنشطة الموجهة لها سواء أكان الأمر من بعيد أو من قريب على مستوى الإدارات العمومية المتواجدة بولاية مستغانم باستثناء المؤسسات العمومية الاقتصادية، و من كلا الجنسين، و تم سحب عينة الدراسة وفق للاعتبارات التالية:

- باعتبار المؤسسات العمومية الجزائرية من أقدم المؤسسات التي تنشط في المجتمع الجزائري منذ الاستقلال مقارنة بمؤسسات القطاعات الأخرى فإنها تضم أعداد كبيرة من المستخدمين هذا من جهة، و التعامل مع أكثر من جمهور من جهة أخرى.
- اقتصار الدراسة إلا على الإدارات العمومية المتواجدة على مستوى المؤسسات العمومية بولاية مستغانم باستثناء المؤسسات العمومية الاقتصادية، و التي تصهر على تقديم خدمات عمومية بالمجان أو من خلال المساهمة بمبالغ مالية رمزية.
- الموقع الجيد لإدارات المؤسسات العمومية الجزائرية في خريطة الولاية ما يجعل نسبة الجماهير المتعاملة معها مرتفعة نسبيا مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

### ثانيا: تنفيذ الدراسة الميدانية

- في سبيل سعينا للإجابة على إشكالية الدراسة، و بعد ضبطنا لأدوات الدراسة من أجل جمع البيانات و المعطيات، أتبعنا مجموعة من المراحل و كانت على الشكل التالي:
- تنظيم سير عملنا من خلال تتبع مخطط محكم و مضبوط في عمليات الذهاب و الإياب و التواصل مع عينات الدراسة بالمؤسسات العمومية الجزائرية التي أجريت فيها الدراسة.
- ثم قمنا بمقابلة المسؤولين المباشرين على هذه المؤسسات و الحديث بشكل عام على موضوع الدراسة و توضيح الهدف منها من أجل التصريح لنا بالولوج و التحرك بكل حرية، و كذا توزيع حوالي 270 استمارة استبيان على مستخدمي الإدارات العمومية بشكل مباشر أي عن طريق التسليم باليد، و عمدنا في هذه المرحلة التعامل مع كل إدارة على حدى حتى نتحكم في العملية و نتفادى الفوضى في التوزيع و الاسترجاع.
- كما حرصنا كل الحرص على استرجاع استمارات الاستبيان من عينة الدراسة في اليوم ذاته إذا أمكن ذلك، و في حالة انشغال المبحوثين سواء باجتماعات أو أعمال مستعجلة أو خرجات ميدانية يتم تسليم الاستمارة و أخذ موعد لاحق لاسترجاعها و في أقرب الآجال.
- كما نعلم أن عددا لا بأس به من القيادات الإدارية التي تصهر على أمور الإشراف و التنفيذ عبر المؤسسات العمومية الجزائرية هم من جيل الاستقلال و الذين يملكون خبرة و تجربة كبيرة في هذا الميدان و بحكم تعاملهم اليومي بالوثائق المحررة باللغة الأجنبية وجد بعض

- هؤلاء صعوبة في فهم بعض المصطلحات خاصة في مجال التخصص باللغة العربية الأمر الذي يضطرنا للتدخل من أجل شرحها لهم كلما تطلب الأمر ذلك.
- كما قمنا باسترجاع كامل الاستمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة بانتظام و بنفس طريقة التوزيع، باستثناء 18 استمارة كما تم التوضيح سابقا.
- و كأخر مرحلة قمنا بتفريغ البيانات في جداول إحصائية و تحليلها بأسلوب علمي واضح.

### خلاصة الفصل:

و هكذا نخلص في الأخير إلى أهمية الإجراءات المنهجية للدراسة، لأنها هي التي تحدد لنا طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، و ذلك بفضل تحديد مجالات الدراسة و المنهج المتبع و عينة الدراسة و كيفية اختيارها و أدوات البحث المستعملة و أخيرا إبراز حدودها، و كذا وصف عينة الدراسة و تنفيذها. و بالتالي يجب منح الوقت الكافي لضبط هذه الإجراءات من طرف الباحث حتى يضمن نسبة كبيرة من الموضوعية في النتائج المتوصل إليها.

## الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

المبحث الأول: عرض و تحليل البيانات الميدانية
➤ المحور الأول: البيانات الشخصية
➤ أولا: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
➤ ثانيا: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
➤ ثالثا: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة
➤ رابعا: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الرابعة
المبحث الثاني: عرض و مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج
➤ أولا: عرض و مناقشة نتائج الفرضية الأولى
➤ ثانيا: عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثانية
➤ ثالثا: عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
➤ رابعا: عرض و مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
المبحث الثالث: الاستنتاج العام

المبحث الأول: عرض و تحليل البيانات الميدانية

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع		الإجابة				السؤال
		أنثى		ذكر		
%	ت	%	ت	%	ت	الجنس
100	252	60.71	153	39.29	99	

المصدر : من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس و الذي يتفوق فيه الجنس الأنثوي من حيث عدد تواجدهن بالمؤسسات العمومية التي أجريت عليها الدراسة، حيث أن عددهن وصل إلى 155 أنثى أي ما يعادل ما نسبة 60.71 % ، بينما نجد في المقابل الجنس الذكوري الذي بلغ حوالي 99 ذكر أي ما يعادل نسبة 39.29% ، و بالمقارنة بين نسبة تواجد الجنسين على مستوى الإدارات العمومية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة، و كذا منح الدولة الجزائرية للمرأة كامل الحقوق و الامتيازات في العمل و الممارسة في شتى المجالات، بالإضافة إلى الحراك الاجتماعي الذي شهده المجتمع الجزائري و الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية التي أصبحت تعيشها الأسرة الجزائرية كلها معطيات تفسر ارتفاع نسبة عمل المرأة في وقتنا الحاضر. في حين تقل نسبة الذكور و بالرغم من وجودها و لكن بنسبة أقل من خلال تواجدها على مستوى إدارات الهياكل التنظيمية للمؤسسات العمومية الجزائرية فقد نرجع سبب هذا التراجع إلى طبيعة العمل حيث نجد أن الرجل يشغل و يوجه كثيرا إلى الأعمال التي تتطلب جهد بدني أكبر و التي تكون في الغالب متمثلة في التقنيين و الفنيين و العمال خاصة الذين لا يحملون شهادات أو دون المستوى.

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السؤال	الإجابة								السن
	30 سنة فأقل		من 31 إلى 40 سنة		من 41 إلى 50 سنة		51 سنة فأكثر		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
	11.9	30	65.48	165	20.24	51	2.38	06	100

المصدر : من إعداد الباحث

يتناول الجدول رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، حيث أن أكبر فئة عمرية تمثلت في الموظفين التي تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة إذ بلغ عددهم 165 موظف أي ما يعادل نسبة 65.48% في حين تأتي فئة 41 إلى 50 سنة في الترتيب الثاني بنسبة 20.24%، أما فئة 30 سنة فأقل يوجد حوالي 30 موظف في الترتيب الثالث بنسبة 11.09% و في الأخير نجد فئة الأكثر من 51 سنة بستة موظفين و بنسبة 2.38%. و في قراءتنا لهذه النتائج يتضح أن أكبر فئة عمرية للموظفين تقع بين 31 و 50 سنة بينما نجدها تقل في الفئات الأخرى و ربما يعود ذلك إلى عدة مبررات و من بينها نظام التعليم و التكوين في الجزائر حيث أن الشاب الجزائري ينهي تعليمه و تكوينه في العشرينيات من عمره و كذا واجباته الوطنية كالخدمة الوطنية مثلا كلها أسباب تؤجل من التحاقه بعالم الشغل هذا من جهة، و من جهة أخرى و تزامنا مع قيامنا بالدراسة الميدانية شهدت هذه الفترة غليان في الوسط الاجتماعي نظرا لسن الدولة الجزائرية قانون عضوي جديد للتقاعد رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 و الذي يعدل و يتم القانون رقم 83-12<sup>1</sup> و الذي نصت مادته 6 على أن تتوقف وجوبا استفادة العامل من معاش التقاعد على استيفاء شرطين و هما بلوغ سن ( 60 ) سنة على الأقل، غير أنه يمكن إحالة المرأة العاملة على التقاعد، بطلب منها، ابتداء من سن الخامسة و الخمسين (55) سنة كاملة. و كذا قضاء مدة ( 15 ) سنة على الأقل في العمل. و هذا ما دفع بالكثير من الموظفين إلى إقبال كبير على التقاعد النسبي بالنسبة لهذه الفئة حيث شهد الوظيف العمومي و كذا الصندوق الوطني للتقاعد أزمة حقيقية اتجاء هذا القانون.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية رقم 78 قانون رقم 16-15 مؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1438 الموافق 31 ديسمبر 2016، يعدل و يتم القانون رقم 03-15 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 جويلية 1983 و المتعلق بالتقاعد.



جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	الإجابة								السؤال	
	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	المستوى التعليمي
100	252	61.9	156	35.72	90	2.38	06	00	00	

المصدر : من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم 06 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن الموظفين الحاملين للشهادات الجامعية هم أكبر فئة و بلغ عددهم 156 موظف بنسبة 61.90% و تليها فئة الموظفين ذوي المستوى الثانوي و المقدر عددهم 90 موظف أي بنسبة 35.72% بينما تأتي فئة الموظفين الذين يحملون مستوى المتوسط في المركز الثالث بستة موظفين فقط و بنسبة 2.38% و أخيرا نجد أن نسبة الموظفين الذين يحوزون على المستوى الابتدائي منعدمة تماما عبر الإدارات العمومية للمؤسسات الجزائرية. و الناظر لهذه البيانات يدرك مدى عزم الدولة الجزائرية على الرقي و التقدم بمؤسساتها من خلال تكوين الإطارات و الكوادر البشرية في مجالات الإدارة و التسيير في مختلف جامعات و مراكز التكوين المتواجدة عبر التراب الوطني من خلال توفير أكثر للمقاعد البيداغوجيا و تأطير الأساتذة و مجانية ولوج كبرى القواعد البيانية و كذا المكتبات العلمية و تقديم كل التسهيلات للقيام بالتربصات الميدانية لهؤلاء من أجل الاستفادة منهم بعد تخرجهم و التحاقهم بالعمل بمختلف مؤسسات الوطن، ناهيك عن التوصيات الدائمة من أعلى السلطات الجزائرية من خلال الندوات و الملتقيات على ضرورة تحسين الخدمة العمومية و الاهتمام أكثر بالمواطن الجزائري. بينما نجد نسبة لا بأس بها من الفئة التي لم يسعفها الحظ في إتمام تكوينها الجامعي و التي بدورها تستفيد من الدورات التكوينية و إعادة الرسكلة حتى تواكب متطلبات الإدارة الحديثة من أمور الإدارة و التسيير و تسهم في تقديم أفضل خدمة عمومية ممكنة. و لعل الظروف التي أصبحت تعيش فيها المؤسسة العمومية الجزائرية اليوم من تحديات سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى العالمي دفع بها إلى تنظيم و إعادة النظر في طرق التوظيف و الالتحاق بهذا النوع من المؤسسات خاصة العاملين على مستوى الإدارات بتحديد مستويات أكبر لشغل المناصب و هذا ما يفسر نسب تواجد مستويي الابتدائي و المتوسط.

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

السؤال	الإجابة							
	5 سنوات فأقل		من 06 إلى 15 سنة		من 16 إلى 25 سنة		26 سنة فأكثر	
الأقدمية	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
		84	33.33	126	50	33	13.10	09
المجموع	252	100						

المصدر : من إعداد الباحث

يلخص الجدول رقم 07 توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية، حيث نجد مدة العمل التي تتراوح بين 06 و 15 سنة هي الأكثر حضور بـ 126 موظف و بنسبة 50 % تليها فئة الموظفين الذين قضا أقل من خمسة سنوات و المقدر عددهم بـ 84 موظف و بنسبة 33.33 % بينما نجد أن من تجاوزوا 16 إلى 25 سنة أقدميه عددهم حوالي 33 موظف أي بنسبة 13.10 % في حين تشير الفئة التي أثبتت نتائج الدراسة تجاوزها لأكثر من 26 سنة خبرة عمل تسعة موظفين و بنسبة 3.57 % . و من خلال ملاحظتنا لتوزيع هذه النسب ندرك مدى تأثير المؤسسات العمومية الجزائرية بقانون التقاعد المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 و الذي يعدل و يتم القانون رقم 83-12 من استفادة الآلاف من الموظفين من التقاعد سواء كان بطريقة آلية أو بطلب من الموظف الأمر الذي يفسر نتائج الدراسة من خلال تمركز أكبر نسبة في الأقدمية في الموظفين الذين يثبتون من سنة إلى 15 سنة عمل أي ما يفوق 200 موظف و بنسبة 85 % و هذا ما يدفعنا بالقول بأن الإدارة العمومية الجزائرية اليوم أصبحت أكثر ديناميكية و حركة ما قد ينعكس ايجابيا على المردود بشكل عام، و لكن شريطة الاحتكاك الدائم و المتواصل بالموظفين الذين يتمتعون بنوع من الخبرة كل في مجاله و إن انخفضت نسبتهم فنجد مثلا أن حوالي 39 موظف ممن شملتهم الدراسة يثبتون خبرة تتجاوز 16 سنة فما فوق أي بنسبة 16% . وهنا يجب أن تعيش كل هذه الفئات السابقة الذكر في نسق واحد و مناخ يسوده نوع من التفاهم و الاحترام المتبادل حتى تستفيد الأجيال المتعاقبة من خبرات و مكتسبات من سبقوهم في الميدان بعيدا عن كل الحساسيات و الصراعات التي قد تؤثر بشكل أو بآخر على السير الحسن للمؤسسة العمومية الجزائرية.

جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

المجموع		الإجابة				السؤال
		إطار متعاقد		إطار مرسوم		
%	ت	%	ت	%	ت	الوضعية المهنية
100	252	28.57	72	71.43	180	

المصدر : من إعداد الباحث

يبرز الجدول رقم 08 توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية ، فقد أشارت نتائج الدراسة أن عدد الموظفين المرسمين بلغ 180 موظف أي حوالي 71.43% بينما يشكل عدد الموظفين المتعاقدين ما يقارب 72 موظف و بنسبة 28.57%. و في قراءتنا لهذه الإحصائيات نرى أن غالبية إطارات و كوادرات الإدارات العمومية الجزائرية مرسمة في مناصبها كمناصب شغل دائمة من خلال محاضر تنصيب مؤشر عليها من طرف المراقب المالي و يخضعون للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006<sup>1</sup>. وتعود نسبة ارتفاع الإطارات و الكوادرات المرسمة في إدارات هذا النوع من المؤسسات إلى أهمية و دور كل موظف في مؤسسته و تحمل كل مسؤولياته و تبعات تصرفاته و سلوكياته وفق ما ينص عليه القانون، بالإضافة إلى الحاجة الماسة لموظفين دائمين يشغلون مناصب و وظائف هامة خاصة تلك التي تهتم بأمور القيادة و الإدارة و الإشراف و التسيير من أجل السير الحسن و المنظم للمؤسسة. أما عن فئة المتعاقدين من الموظفين فهم كذلك يحملون شهادات جامعية و مهنية و لهم أدوار مهمة عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية الجزائرية، خاصة و أن الدولة الجزائرية وضعت عدة صيغ لتوظيف هذه الفئة من الموظفين، فنجد أن هناك نوعين من العقود DAIP للمؤسسات الخدمائية و مؤسسات الدولة و CTA للمؤسسات الاقتصادية الخاصة و العمومية، أما CFI فهو عقد عمل يخص الجامعيين و التقنيين الساميين في حين CIP فهو عقد عمل يخص خريجي مراكز التكوين المهني و التمهين و عن CFI فهو عقد لكن لا يملكون شهادة مستوى ثانوي أو تكوين مرفق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 46، أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

<sup>2</sup> [www.recruitmentdz.com](http://www.recruitmentdz.com) , 12/10/2017, 23 :15

أولاً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

المحور الثاني: المناخ الإداري العام السائد داخل و خارج المؤسسة العمومية الجزائرية

جدول رقم (09) يوضح فهم المبحوثين لوظيفة العلاقات العامة

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
8.33	21	وظيفة اتصالية تهتم بالجمهور الداخلي و انشغالاتهم	ما هو فهمك لوظيفة العلاقات العامة؟
15.48	39	وظيفة اتصالية تهتم بالجمهور الخارجي و انشغالاتهم	
72.62	183	وظيفة اتصالية تهتم بالجمهور الداخلي و الخارجي في وقت واحد	
3.57	09	ليس لدي أي فكرة	
100	252	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم 09 فهم المبحوثين لوظيفة العلاقات العامة، و لعل الفئة الكبيرة من الموظفين و الذي بلغ عددهم 183 موظف يرجعون وظيفة العلاقات العامة على أنها وظيفة اتصالية تهتم بالجمهور الداخلي و الخارجي في وقت واحد و بنسبة 72.62%، في حين بلغ عدد الإجابات التي اعتبرها الموظفين وظيفة اتصالية تهتم بالجمهور الخارجي و انشغالاتهم نحو 39 إجابة أي بنسبة 15.48%، و لا يختلف الأمر بالنسبة للموظفين الذين رأوا بأنها وظيفة اتصالية تهتم إلا بالجمهور الداخلي و انشغالاتهم بـ 21 إجابة و بنسبة 8.33%، أما بخصوص الفئة التي ليس لها أي فكرة حول هذه الوظيفة نجد تسعة إجابات و بنسبة 3.57%. و من خلال قراءتنا لهذه النتائج ندرك أن عددا لا بأس به من الموظفين و الذي فاق نصف العينة المستجوبة يرى أنها وظيفة مهمة و أساسية داخل أي مؤسسة لأنها تعتمد في الأساس على الموازنة في التعامل و الاهتمام بانشغالات كل من الجماهير الداخلية و الخارجية دون استثناء أو تفضيل إدراكا منها على أن نجاحها و بقاءها لأطول فترة ممكنة متوقف على تكامل و تضافر كل الجماهير التي تتعامل معها، و هذا ما يفسر نتائج الدراسة من خلال عدم تجاوز نسبة 23.81% ممن أرجعوا وظيفة العلاقات العامة باهتمامها إلا بجمهور معين سواء كان الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي.

جدول رقم (10) يوضح إمكانية وجود إدارة أو مصلحة أو قسم للعلاقات العامة مكلف بالاتصال والتنسيق والتنظيم والبحث والتخطيط والتقييم

المجموع		الإجابة				السؤال
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	هل توجد إدارة أو مصلحة أو قسم للعلاقات العامة مكلف بالاتصال والتنسيق والتنظيم والبحث والتخطيط والتقييم؟
100	252	61.9	156	38.1	96	

المصدر : من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم 10 إمكانية وجود إدارة أو مصلحة أو قسم للعلاقات العامة مكلف بالاتصال والتنسيق والتنظيم والبحث والتخطيط والتقييم، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن فئة كبيرة من المبحوثين أي الموظفين والذي بلغ عددهم 156 أجابوا بعدم وجود إدارة أو مصلحة أو قسم للعلاقات العامة و بنسبة 61.9%، بينما عدد المبحوثين الذين أقروا بوجود إدارة أو قسم أو مصلحة للعلاقات العامة على مستوى مؤسساتهم حوالي 96 موظف و بنسبة 38.10%. و باطلاعنا على هذه الإحصائيات نجد أن كثير من المؤسسات العمومية الجزائرية لا تضم في هيكلها التنظيمية إدارة أو مصلحة أو قسم خاص بوظيفة العلاقات العامة، و ربما ترجع هذه النسبة إلى حداثة هذه الوظيفة مقارنة بالوظائف الكلاسيكية المعروفة للإدارة كالتنظيم و التخطيط و التنسيق و المراقبة و التقييم، ناهيك عن تأخر جامعات و مراكز التكوين الجزائرية في احتضانها و تدريسها و إدراجها ضمن تخصصاتها مقارنة ببعض الدول المجاورة و الذي كان هذا إلا مع بدايات التسعينات من القرن الماضي، كما يمكن أن نرجع ذلك إلى طبيعة تنظيم المؤسسات العمومية خاصة من خلال إدارتها فبحكم انتمائها للقطاع العمومي فتصبح عمليات التنظيم و التسيير و التمويل و حتى القوانين و القرارات بيد السلطة أو الحكومة التي تهدف في الأساس إلى خدمة المواطن الجزائري هذا من جهة، كما أن الخدمات فيها تكون في الغالب مجانية أو بدفع مبالغ مالية رمزية و بالتالي لا تحتاج إلى هذا النوع من الوظائف. إلا أنه و في المقابل نجد فئة من الموظفين من أكدوا على وجود إدارة أو مصلحة أو قسم للعلاقات العامة على مستوى مؤسساتهم تقوم بوظيفتها و دورها المنوط بها بشكل عادي ضمن الهيكل التنظيمي و التنسيق مع بقية المصالح و الأقسام من أجل السير الحسن للمؤسسة.

جدول رقم (11) يوضح الإجابة على السؤال (10) في حالة الإجابة بـ لا حول طبيعة الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة

السؤال	المؤشرات	الإجابة	
		ت	%
ما طبيعة الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة؟	مكتب (خلية) الاتصال	33	21.15
	مكتب إدارة الموارد البشرية	87	55.77
	مكتب الشؤون العامة	18	11.54
	مكتب المديرية العامة	18	11.54
	المجموع	156	100

المصدر : من إعداد الباحث

يكشف الجدول رقم 11 عن الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن عددا كبيرا من الموظفين حيث بلغ 87 موظف أي بنسبة 55.77% من رأوا أن المكتب الذي يقوم بهذا الدور هو مكتب إدارة الموارد البشرية، بينما 33 موظف من العينة المستجوبة أرجعها لمهام مكتب أو خلية الاتصال و بنسبة 21.15%، أما من مثلها في مكتب الشؤون العامة و كذا مكتب المديرية العامة فكانت تكرارات الإجابة متساوية بـ 18 إجابة لكل منهما و بنسبة 11.54%. و لعل المتفحص لهذه النتائج يدرك أن حوالي 156 موظف يرى أن وظيفة العلاقات العامة تمارس من قبل ومصالح و أقسام أخرى، و من أهمها مكتب إدارة الموارد البشرية باعتباره الأقرب إلى الموظفين خاصة فيما يتعلق بسهولة التواصل معه و كذا التكفل بانشغالاتهم كاستخراج الوثائق و متابعة حياتهم المهنية من خلال حفظ ملفاتهم الخاصة بهم و تحيينها إذا تطلب الأمر ذلك ناهيك عن الوقوف بجانبهم في حالة تعرض هؤلاء الموظفين إلى مواقف سواء كانت ايجابية أو سلبية. بينما ترى مجموعة من المبحوثين أن مكتب أو خلية الاتصال هي من تتكفل بوظيفة العلاقات العامة خاصة و أنها بمثابة الجسر الذي يربط بين كل من المؤسسة و جماهيرها الواسعة لنقل كل الانشغالات و الاقتراحات من و إلى متخذي القرار في المؤسسات العمومية الجزائرية. في حين فئة قليلة من المبحوثين من لخص ممارسة وظيفة العلاقات العامة في كل من مكتب الشؤون العامة و المديرية العامة.

جدول رقم (12) يوضح أهم الوظائف الموكلة للجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة

السؤال	المؤشرات	الإجابة	
		ت	%
ما هي أهم الوظائف الموكلة للجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة	التكفل بانشغالات الموظفين	133	52.78
	حلقة الوصل بين الموظفين و المتعاملين(الجماهير الخارجية)	40	15.87
	إجراء البحوث على آراء الموظفين و المتعاملين مع المؤسسة	12	4.76
	التعامل المستمر مع مختلف وسائل الإعلام و الاتصال	67	26.59
	المجموع	252	100

المصدر : من إعداد الباحث

يبرز الجدول رقم 12 أهم الوظائف الموكلة للجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة، حيث أفرزت نتائج الدراسة إلى أن وظيفة التكفل بانشغالات الموظفين هي الأكثر حضورا بـ 133 إجابة و بنسبة 52.78%، و تليها وظيفة التعامل المستمر مع مختلف وسائل الإعلام و الاتصال بـ تكرار بلغ 67 إجابة أي بنسبة 26.59%، أما من أعتبرها حلقة الوصل بين الموظفين و المتعاملين أي الجماهير الخارجية للمؤسسة فنجد 40 إجابة و بنسبة 15.87%، بينما من أعتبرها تقوم بوظيفة إجراء البحوث على آراء الموظفين و المتعاملين مع المؤسسة نجد 12 إجابة و بنسبة 4.76%. و من خلال مشاهدتنا لهذه المعطيات ندرك أن مجموعة كبيرة من عينة الدراسة ترى سواء في وجود إدارة أو جهة إدارية أخرى مكلفة بوظيفة العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية أنها تهتم و في المقام الأول بالتكفل بمصالح و انشغالات جمهورها الداخلي أي كل الموظفين المنتسبين إليها دون استثناء ظنا منها أنها تمثل الفئة الرئيسية في كيان و نجاح مؤسستها و أنها وجدت من أجل ذلك. في حين ترى مجموعة أخرى من المبحوثين و بالموازاة مع الثورة الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات في الجزائر ان وظيفتها الرئيسية هي التعامل و التنسيق المستمر مع مختلف وسائل الإعلام و الاتصال. و بشكل أقل من يرى أن وظيفتها تكمن في اعتبارها همزة الوصل بين موظفي المؤسسة و المتعاملين معها، و الأمر نفسه بالنسبة لعملية إجراء البحوث على آراء جماهير المؤسسة.

جدول رقم (13) يوضح طبيعة المناخ الإداري السائد على مستوى المؤسسة

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
73.31	186	مناخ هادئ يسوده التفاهم و الاحترام و الثقة المتبادلة بين كل الأطراف	ما طبيعة المناخ الإداري السائد على مستوى المؤسسة
26.19	66	مناخ متوتر يسوده الخلاف و الصراع بين كل الأطراف	
100	252	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يظهر الجدول رقم 13 طبيعة المناخ الإداري السائد على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث أظهرت نتائج الدراسة عدد الموظفين الذين يرون أن المناخ الشائع في مؤسساتهم هو المناخ الهادئ الذي يسوده التفاهم و الاحترام و الثقة المتبادلة بين كل الأطراف و بلغ عددهم 186 مبحوث و بنسبة 73.31%، بينما مجموعة الموظفين (المبحوثين) التي ترى غير ذلك و أن المناخ السائد هو المناخ المتوتر الذي يسوده الخلاف و الصراع بين كل الأطراف نجد 66 موظف أي بنسبة 26.19%. و في قراءتنا لهذه الإحصائيات ندرك تماما أن غالبية المبحوثين متفقين على أن المناخ السائد في مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية هو مناخ هادئ أنتجته روح الأخوة و الصداقة التي تجمع بين مختلف جماهير المؤسسة ما ولد جسور من الثقة انعكست بشكل أو بآخر في تعاملاتهم و سلوكياتهم اليومية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. بينما فئة قليلة من عينة الدراسة من تعيش مناخ متوتر و قد يكون هذا راجع ربما إلى صراعات أو تعارض في المصالح أو حتى تصفية حسابات قديمة نتيجة خبرات سابقة.



جدول رقم (14) يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظفين

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
10.71	27	علاقة صداقة و زمالة	ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بالموظفين؟
29.76	75	علاقة عمل	
58.34	147	علاقة صداقة و عمل معا	
1.19	03	لا يوجد علاقة أصلا	
100	252	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم 14 طبيعة العلاقة التي تجمع الموظف بزملاء المهنة، حيث أفرزت نتائج الدراسة إلى من يعتبرها علاقات صداقة و عمل معا بتكرار 147 إجابة أي بنسبة 10.71%، في حين من اعتبرها مجرد علاقات عمل فقط نجد 75 إجابة و بنسبة 29.76%، بينما من اختصرها إلا في علاقات الصداقة و الزمالة نجد 27 إجابة و بنسبة 10.71%، و أما عن من يرى أنه لا يوجد علاقة أصلا فتمثل في ثلاثة إجابات فقط و بنسبة 1.19%.

فحين نشاهد هذه الإحصائيات و نرى أن أكثر من نصف عينة الدراسة تجمع على ضرورة مدى أهمية أن تكون العلاقات القائمة داخل أي مؤسسة كانت و خاصة المؤسسات العمومية الجزائرية متشكلة من علاقات الصداقة و العمل معا و هذا ما كانت تتادي به دائما كبرى نظريات الإدارة و التنظيم، فهناك العديد من السمات التي يحملها الموظف الجزائري الناتجة بالطبع عن تنشئته الاجتماعية و ديانته و عاداته و تقاليدته كلها تساهم في خلق تلك اللحمة بين الموظفين فلا تتوقف العلاقة بمجرد العمل في مكان واحد بل تتعدى ذلك إلى تكوين العديد من العلاقات الإنسانية و الاجتماعية التي يعيشها الموظف فيما بينهم سواء أثناء أوقات العمل أو خارجها، فلنا أن نتصور مؤسسة تسودها إلى علاقات العمل فيصبح هنا الموظف مجرد آلة يقوم بالمهام الموكلة إليه ما يدخله في الملل و الروتين اليومي ما يقضي على ملكة الإبداع و الإنتاج، و الأمر نفسه حين نركز إلا على علاقات الصداقة و الزمالة على حساب علاقات العمل فتظهر بعض مظاهر التسبب و تغليب بعض المعاملات الإنسانية في كثير من المواقف ما يؤثر بشكل أو بآخر على السير الحسن للمؤسسة.

جدول رقم (15) يوضح الطريقة المتبعة في إيصال الانشغالات لدى المسؤولين في المؤسسة

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
64.29	162	الحضور الشخصي	ما هي الطريقة المستخدمة في توصيل انشغالاتك لدى المسؤولين في المؤسسة؟
21.43	54	عن طريق المصلحة المكلفة بالاتصال	
9.52	24	عن طريق نقابات العمال	
4.76	12	عن طريق الاتصالات غير الرسمية	
100	252	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يلخص الجدول رقم 15 أهم الطرق المستخدمة في توصيل انشغالات الموظفين لدى المسؤولين في المؤسسات العمومية الجزائرية، فنجد أن أغلبية الموظفين أي ما يقارب 162 موظف و بنسبة 64.29% يحبذون الحضور الشخصي لتوصيل انشغالاتهم لدى المسؤولين، في حين ترى مجموعة أخرى من الموظفين استخدام المصلحة المكلفة بالاتصال من خلال 54 إجابة أي بنسبة 21.43%، و بنسبة أقل من يعتمد على النقابات العمالية في ذلك من خلال تكرار 24 إجابة و بنسبة 9.52%، أما عن طريق الاتصالات غير الرسمية نجد هناك 12 إجابة و بنسبة 4.76%. و من خلال نظرنا لهذه الإحصائيات نجد أن نموذج الاتصال المباشر هو شائع الاستخدام مقارنة ببقية النماذج الأخرى وهذا راجع لحرص الموظفين على إيصال انشغالاتهم و اهتماماتهم دون أي وساطة و بالتالي تجنب تعرض الرسالة لأي مساس أو تحريف في المضمون، و كذلك من أجل عامل الزمن إذ يوفر هذا النموذج الكثير من الوقت خاصة إذا تطلب الموضوع ذلك. بينما يضع البعض الآخر ثقته الكاملة في المصلحة المكلفة بالاتصال لنقل كل انشغالاته اعتبارا منه أنه الأساس الذي وجدت من أجله. في حين يبقى الإقبال على النقابات العمالية محتشم نوعا ما و قد يرجع ذلك لطبيعة نشاط هذا النسق في المجتمعات الاشتراكية و الذي أصبح لا يقوم بمهمة المطالبة برفع الأجور أو تحسين ظروف العمل و لم تعد وسيلة لمقاومة الضغوط من الإدارة و لكنها أصبحت تؤدي وظائف أخرى تتناسب مع فلسفة و ظروف هذه المجتمعات<sup>1</sup>، و نفس الأمر بالنسبة للاتصالات غير الرسمية.

<sup>1</sup> مجدى أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي: مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، 2009، ص 212

جدول رقم (16) يوضح التقييم العام للعلاقات بين الموظفين و المسؤولين

المجموع		الإجابة										السؤال
		ممتازة		ملائمة		عادية		صارمة		مجحفة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	كيف تقيم علاقتك بالمسؤولين في مؤسستكم؟
100	252	13.1	33	13.1	33	61.9	156	9.52	24	2.38	06	

المصدر : من إعداد الباحث

يظهر الجدول رقم 16 نوع العلاقة التي تجمع بين الموظفين و المسؤولين داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث أن أكبر فئة من الموظفين رأوا أن نوع العلاقة التي تجمعهم بالمسؤولين هي علاقة عادية و بلغ عدد التكرارات نحو 156 و بنسبة 61.90 %، في حين تساوت إجابات الموظفين حول كل من رأى أن العلاقة ملائمة و ممتازة بتكرار 33 إجابة لكل فئة و بنسبة 13.10% لكل منهما، بينما و بشكل أقل ترى فئة أخرى من الموظفين حوالي 24 موظف و بنسبة 9.52% أن العلاقة تتسم بالصرامة، أما عن الستة المتبقين من عينة الدراسة و الذين يشكلون ما نسبته 2.38% يصفون العلاقة بمسؤوليهم بالمجحفة. و على العموم يتضح من الإحصائيات الموجودة في الجدول أعلاه أن حوالي 222 مبحوث أي موظف و بنسبة تفوق 88% راضون بالجو العام الذي يخيم على العلاقات التي تجمعهم بمسؤولي المؤسسات العمومية الجزائرية من كونها عادية عند البعض و ملائمة لدى البعض الآخر و ممتازة عند البقية و كلها قائمة على أساس من التعاون و الاحترام و الود و في حدود ما يفرضه القانون و التشريعات و القواعد المنظمة لهذا النوع من المؤسسات. و بالطبع لا يخلو أي تنظيم أو مؤسسة كانت من المشاكل و الاضطرابات ما ينعكس ذلك بشكل أو بآخر على العلاقات السائدة بين مختلف الأطراف و الفاعلين داخل هذه المؤسسات، و هذا ما ذهبت إليه مجموعة من عينة الدراسة و التي بلغت حوالي 30 مبحوث و بنسبة فاقت 10% و التي تصف العلاقات الموجودة بالمؤسسات العمومية الجزائرية بالصارمة و في بعض الأحيان تصير مجحفة في حقهم.

جدول رقم (17) يوضح أهم المواضيع المقترحة من طرف الموظفين

السؤال	المؤشرات	الإجابة	
		ت	%
ما هي المواضيع التي تبدي فيها اقتراحاتك و آرائك	ظروف العمل بشكل عام	186	73.81
	المشاركة في وضع السياسة العامة للمؤسسة	09	3.57
	اقتراح تغييرات جديدة	21	8.33
	إيجاد الحلول للمشاكل و الأزمات المواجهة	36	14.29
	المجموع	252	100

المصدر : من إعداد الباحث

يبرز الجدول رقم 17 أهم المواضيع التي يبدي فيها الموظف آرائه و اقتراحاته في المؤسسة العمومية الجزائرية، فيتضح من خلال نتائج الدراسة أن أكبر فئة و الذي بلغ عددها نحو 186 موظف و بنسبة 73.81% تبدي آرائها حول ظروف العمل بشكل عام، بينما ترى مجموعة لأبأس بها من عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 36 موظف و بنسبة 14.29% أنها تقدم آرائها حين تواجه المؤسسة بعض الأزمات من خلال المساهمة في إيجاد الحلول، أم عن اقتراح تعديلات جديدة بالمؤسسة ففئة صغيرة من الموظفين بلغ عددها 21 موظف و بنسبة 8.33% من تقوم بذلك، في حين يذهب تسعة من الموظفين و بنسبة 3.57% من عينة الدراسة إلى المشاركة في وضع السياسة العامة للمؤسسة. فمن خلال ملاحظتنا للبيانات العامة الموجودة بالجدول أعلاه يظهر أن غالبية الموظفين يجمعون على أن تدخلاتهم مقتصرة في الغالب على ظروف العمل بشكل عام من خلال إبراز النقائص و المشاكل المواجهة و كذا أهم الاحتياجات المادية و المعنوية و أمور الرعاية و تحصيل الامتيازات و تحسين ظروف العمل و الاهتمام أكثر و الرقي بمكانة الموظف و جعله فوق كل اعتبار. و بشكل أقل المساهمة في إيجاد الحلول للمشاكل و الأزمات المواجهة لأن الموظف جزء لا يتجزأ من المؤسسة، و أخيرا المشاركة في وضع السياسة العامة للمؤسسة أو حتى اقتراح تغييرات جديدة لم يرقى إلى المستوى المطلوب و ربما يعود ذلك إلى طبيعة تنظيم و تكوين هذا النوع من المؤسسات.

جدول رقم (18) يوضح الأساس الذي يعتمد عليه في عملية إسناد المهام للموظفين

السؤال	المؤشرات	
	ت	%
على أي أساس تتم عملية إسناد المهام داخل مؤسستكم؟	114	45.24
	66	26.19
	54	21.43
	18	7.14
	252	100

المصدر : من إعداد الباحث

يكشف الجدول رقم 18 الأساس الذي يستند عليه في توزيع المهام داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث أسفرت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن أكبر فئة من الموظفين و التي بلغ عددها 114 موظف و بنسبة 45.24% ترى أن الأساس المتبع في إسناد المهام راجع بالدرجة الأولى لتقديرات المسؤول، بينما ترى فئة أخرى من الموظفين و المقدرة بـ 66 موظف و بنسبة 26.19% أن العملية تتم وفق ما تنص عليه القواعد و القوانين و المراسيم المنظمة، و بشكل أقل نسبيا نجد فئة من الموظفين و المقدرة حوالي 54 موظف أي ما يعادل نسبة 21.43% ترجع ذلك إلى قدرات و إمكانيات الموظف، و أخيرا تذهب فئة أخرى من الموظفين و التي تبلغ حوالي 18 موظف و بنسبة 7.14% إن العملية تتوقف على استخدام الطرق غير الشرعية و القانونية. و كما جرت عليه العادة من قبل مسؤولي المؤسسات العمومية الجزائرية فإن عملية إسناد المهام تتوقف على تقديراتهم مرتكزين في ذلك على عنصر الخبرة و التجربة و الأقدمية في مجال الممارسة، و بحكم معرفتهم لأبجديات العمل و متطلباته و بالنظر إلى مؤهلات و خبرات الموظف تسند إليه المهام. في حين تجمع فئة كبيرة من الموظفين المقدرة بـ 120 موظف و بنسبة 47.62% أن الأساس قد يعود إلى كل من احترام القواعد و القوانين و المراسيم المنظمة لذلك و كذا تبعا لتقديرات و مكتسبات و مؤهلات الموظف وهي الأقرب إلى المنطق في مثل هذه العمليات، بينما فئة صغيرة ترجع ذلك استعمال الطرق غير السليمة.

جدول رقم (19) يوضح إشراك المسؤولين للموظفين في عملية اتخاذ القرارات

المجموع		الإجابة				السؤال
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	هل بشجع المسؤولين الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات؟
100	252	65.08	164	34.92	88	

المصدر : من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم 19. تشجيع المسؤولين للموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث أوضحت نتائج الدراسة على إجماع عدد كبير من الموظفين و المقدر عددهم حوالي 164 أي بنسبة 65.08% على أن مسؤولي هذا النوع من المؤسسات لا يشجعون موظفيهم على المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، في حين تذهب مجموعة أخرى من عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 88 موظف و بنسبة 34.92% إلى تلقيهم كل التشجيع و الدعم في المشاركة و إبداء الرأي و اتخاذ القرار الذي يخدمهم بشكل خاص و المؤسسة بشكل عام. و من خلال قراءتنا لهذه الإحصائيات قد نرجع عدم إدراج و تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ شتى القرارات إلى طبيعة المؤسسات العمومية الجزائرية حيث يسيطر عليها التنظيم الرسمي و البيروقراطي في التعامل و التواصل بين المستويات الإدارية الموجودة على مستوى الهياكل التنظيمية المنظمة لهذه المؤسسات هذا من جهة، و كذا كل شخص موجود في هذه المؤسسة و مهما كانت مسؤولياته و مهامه على مستوى الهيكل التنظيمي يعتبر موظف يتلقى الأوامر و القرارات من الجهات الوصية سواء كانت مديريات أو وزارات أو حكومة إما من أجل تبليغها أو تنفيذها أو السهر على سيرورتها، و بالتالي تصبح بذلك مساحة الحرية و المشاركة و المساندة في اتخاذ القرارات ضيقة جدا بحكم إتباع هذا النموذج في هذا النوع من المؤسسات. إلا أنه و بحكم التغيرات و التطورات التي أصبحت تشهدها المؤسسات العمومية الجزائرية اليوم في كافة المجالات كالإدارة و التسيير و التسويق ..إلخ، و كذا احتكاكها و تعاملها مع مؤسسات من قطاعات أخرى سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي جعلها تنتج نوعا ما إلى إشراك جماهيرها في بعض المواطن و القضايا التي تخصها و هذا ما أكدت عليه مجموعة من عينة الدراسة.

جدول رقم (20) يوضح الإجابة على السؤال (19) في حالة الإجابة ب لا حول الأسباب التي تقف وراء تجاهل المسؤولين للموظفين في اتخاذ القرارات

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
16.46	27	عدم الثقة في قدرات الموظفين و إمكاناتهم	ما هي أسباب عدم إشراك المسؤولين لعملية اتخاذ القرارات؟ للموظفين في
9.15	15	عدم الإيمان بمبدأ الديمقراطية و حرية إبداء الرأي	
42.68	70	رغبة المسؤولين بالانفراد بسلطة اتخاذ القرار	
31.71	52	تعارض في المصالح	
100	164	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يكشف الجدول رقم 20 عن أسباب عدم إشراك المسؤولين للموظفين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية، فأبرزت نتائج الدراسة الميدانية أن مجموعة من الموظفين و المقدر عددهم بـ 70 موظف أي بنسبة 42.68% يرجعون ذلك إلى رغبة المسؤولين بالانفراد بسلطة القرار، في حين تذهب مجموعة أخرى من الموظفين و الذي يقدر عددهم بـ 52 موظف و بنسبة 31.71% إلى السبب في ذلك يعود إلى التعارض في المصالح، و بشكل أقل في عدم الثقة في قدرات الموظفين و إمكاناتهم من خلال إجابة 27 موظف أي بنسبة 16.46%، و ترى بقية العينة أن السبب مرده في غياب مبدأ الديمقراطية و حرية إبداء الرأي و ذلك ما تجلى في إجابات 15 موظف و بنسبة 9.15%. و بالنظر إلى هذه الإحصائيات و بحكم النماذج المتبعة في تسيير أغلب هذه المؤسسات، ناهيك عن غياب عنصر المراقبة و المتابعة و كذا الضبابية في تحديد المهام و نطاق المسؤولية المخولة للمسؤولين مع عدم التطبيق الصارم للقواعد و القوانين كلها أسباب ساهمت في زيادة نسبة انفراد العديد من المسؤولين في اتخاذ القرارات بعيدا عن إشراك موظفيهم في هذا الشأن، الأمر الذي يخلق عدة مظاهر سلبية داخل هذا النوع من المؤسسات كالتعارض في المصالح و هذا ما أجمع عليه الكثير من المبحوثين، بينما تبقى هناك أسباب أخرى مهمة كعدم الثقة في إمكانات و قدرات الموظفين و غياب مبدأ الديمقراطية و حرية إبداء الرأي لدى الكثير منهم.

جدول رقم (21) يوضح طبيعة انتماء الموظف للمؤسسة

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
10.71	27	الفخر و الاعتراز	ماذا يمثل لك انتماءك للمؤسسة؟
17.46	44	جزء من حياتي	
48.02	121	مصدر للأجر فقط	
23.81	60	خدمة الوطن	
100	252	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم 21. طبيعة انتماء الموظف للمؤسسة العمومية الجزائرية ، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أغلب الموظفين من عينة الدراسة و المقدر عددهم بـ 121 موظف و بنسبة 48.02% يعتبرون المؤسسة مصدرا للأجر فقط، في حين تذهب مجموعة لا بأس بها من عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 60 موظف و بنسبة 23.81% إلى اعتبار أن تقديم خدمة للمؤسسة و بغض النظر عن المقابل في ذلك هي خدمة للوطن، و بشكل أقل اعتبار المؤسسة جزء من حياة الموظفين كما أشار لذلك حوالي 44 موظف و بنسبة 17.46%، و أخيرا تمثل المؤسسة لبقية الموظفين الفخر و الاعتراز و الذي بلغ عددهم 27 موظف أي ما يعادل نسبة 10.71%. و لو قمنا بمقارنة هذه الإحصائيات نجد أن مجموعة كبيرة من الموظفين و للأسف الشديد أنها أصبحت ترى في المؤسسة العمومية الجزائرية مصدر للأجر فقط دون اعتبارات أخرى، و قد يرجع ذلك إلى عدم رضا هؤلاء الموظفين بالجو العام السائد من خلال الشعور بالاغتراب و الملل و سوء المعاملة و قلة الاحترام و عدم الاعتراف بمكانتهم و دورهم الفعال في تطوير و تسيير هذه المؤسسات. في حين يرجع البعض إلى أن خدمة المؤسسة هي في حد ذاتها خدمة للوطن بشكل عام، أما عن بقية عينة الدراسة و المقدر بنسبة 28.17% فأضحى يمثل انتسابها للمؤسسة العمومية الجزائرية مصدرا للفخر و الاعتراز هذا من جهة، و من جهة أخرى فقد أصبحت تشكل جزءا لا يتجزأ من حياتهم.



جدول رقم (22) يوضح الأسباب التي تقف وراء تغيير الوظيفة

السؤال	المؤشرات	
	ت	الإجابة %
هل قبولك لعرض عمل جديد مثلاً أرجع إلي	36	14.29
	39	15.48
	54	21.42
	123	48.81
	252	100
	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يشير الجدول رقم 22 إلى إمكانية قبول عرض عمل آخر بعيدا عن المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن غالبية الموظفين و المقدر عددهم بـ 123 موظف و بنسبة 48.81% أرجعوا هذا القرار للأجر الضعيف، في حين تذهب فئة لأبأس بها من عينة الدراسة و المقدر عددهم بـ 54 موظف و بنسبة 21.42% إلى أن السبب يعود في عدم تطابق الاختصاص و الوظيفة الموكلة إليهم، بينما للروتين اليومي و ما يسببه من ملل و تعب أثر في اتخاذ هذا القرار و هذا ما أدلت به فئة من الموظفين و المقدر عددها بـ 39 موظف و بنسبة 15.48%، و الأمر لا يختلف كثيرا عند بقية العينة حيث أرجعوا ذلك لسوء المعاملة سواء من قبل المسؤولين أو الموظفين فيما بينهم من خلال إجابة 36 موظف و بنسبة 14.29%. و بعد تحصلنا على نتائج السؤال المخصص لتحديد أهم الأسباب التي تقف وراء تغيير العمل ضمن المؤسسة العمومية الجزائرية أتضح أن أكبر فئة من عينة الدراسة رأت السبب في الأجر الضعيف مقارنة بما يتقاضاه بعض الموظفين في مؤسسات و قطاعات أخرى و يرجع هذا لطبيعة القطاع العام و اعتماده الكلي على تمويل الخزينة العمومية، كما أن الواقع الاجتماعي و الاقتصادي و ما أصبح يتطلبه من مصاريف نجد أن هذا الموظف أصبح مرشح أكثر من أي وقت مضى لتغيير وظيفته إن وجد ما هو أفضل. في حين تفند مجموعة أخرى الفرضية القائلة الشخص المناسب في المكان المناسب في كثير من المواقف، و لعل سوء المعاملة من طرف الجميع و كذا الشعور بالروتين والملل أسباب لها وقعها على هذا الاختيار.

جدول رقم (23) يوضح تبليغ الجماهير الخارجية بالأحداث و المستجديات في الوقت المناسب

المجموع		الإجابة										السؤال
		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	هل يتم تبليغ الجماهير الخارجية بالأحداث و المستجديات في الوقت المناسب؟
100	252	24.21	61	15.87	40	36.90	93	11.51	29	11.51	29	

المصدر : من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم 23 تبليغ الجماهير الخارجية للمؤسسة العمومية الجزائرية بالأحداث و المستجديات الحاصلة في الوقت المناسب، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن فئة كبيرة من عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 93 موظف و بنسبة 36.90% أن عملية تبليغ الجماهير الخارجية بالمستجديات تتم أحيانا، في حين يرى 61 موظف و بنسبة 24.21% أن العملية تتم بشكل دائم، كما تذهب مجموعة أخرى من الموظفين و البالغ عددها 40 موظف و بنسبة تمثيل 15.87% بأنها تتم غالبا، بينما تشترك إجابات الموظفين بأنها لا تتم أبدا أو بشكل نادر بـ 29 إجابة لكل منهما و بنسبة 11.51%. و تؤكد هذه النتائج خاصة بإجماع أكثر من نصف العينة أي حوالي 194 موظف و بنسبة 76.98% على أن العملية تتم بشكل ايجابي الأمر الذي يفسر مدى اهتمام وحرص مسؤولي الإدارات العمومية للمؤسسات الجزائرية بالتواصل المستمر و المنتظم بالجماهير الخارجية كالعلاء و المساهمين و الموردين وسائل الإعلام ..إلخ و تبليغهم بكل المستجديات و التغيرات الحاصلة الايجابية منها أو السلبية، و بغض النظر إن كانت لها علاقة مباشرة بهم أو غير مباشرة. و هذا ما يخلق جسر من الثقة و الود و المحبة بين كل الأطراف. في حين ترى فئة قليلة من عينة الدراسة عكس ذلك تماما حيث ترى أن هذه العملية منعدمة أو تصير بشكل نادر جدا من خلال 58 إجابة و بنسبة 23.02%.

جدول رقم (24) يوضح أخذ آراء الجماهير الخارجية بعين الاعتبار

المجموع		الإجابة				السؤال
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	هل يتم أخذ آراء الجماهير الخارجية للمؤسسة بعين الاعتبار؟
100	252	33.33	84	66.67	168	

المصدر : من إعداد الباحث

يكشف الجدول رقم 24 أخذ آراء و اقتراحات الجماهير الخارجية للمؤسسة العمومية الجزائرية بعين الاعتبار، إذ أفرزت نتائج الدراسة بأن فئة كبيرة من عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 168 موظف أي ما يعادل ما نسبته 66.67% أجمعوا على الأخذ في الاعتبار كل آراء و اقتراحات الجماهير الخارجية، بينما ترى الفئة الثانية من عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 84 موظفو بنسبة 33.33% عكس ذلك تماما. و لعل في قراءتنا لهذه الأرقام ندرك جيدا للمكانة التي أصبحت تحتلها مختلف الجماهير الخارجية عند المؤسسات العمومية الجزائرية كيف لا و أنها أضحت تشكل مؤشر هام في معادلة نجاح هذه المؤسسات من خلال الدور الفعال المنوط بها عبر كل الآراء و الاقتراحات المقدمة ، عكس ما كان عليه الوضع في وقت مضى إذ كانت تلعب الجماهير الخارجية دور المتلقي فقط، فأصبحت اليوم تتخذ جل القرارات في ظل ما تراه كل من المؤسسة و جماهيرها الخارجية مناسبا و يخدم مصلحة كل الأطراف، بينما فئة قليلة من عينة الدراسة و التي لم تتعدى 33% ترى بأن عملية إقحام آراء و اقتراحات الجماهير الخارجية لم يرقى بعد للشكل المطلوب كما هو موجود ببقية دول العالم.

جدول رقم (25) يوضح الإجابة على السؤال (24) في حالة الإجابة ب نعم حول طبيعة الآراء التي تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المسؤولين

السؤال	المؤشرات	
	ت	%
في ماذا تتمثل هذه الآراء؟	71	42.26
	10	5.95
	51	30.36
	36	21.43
	168	100

المصدر : من إعداد الباحث

يبرز الجدول رقم 25 طبيعة الآراء و الاقتراحات التي تؤخذ بعين الاعتبار من طرف مسؤولي المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث ذهبت مجموعة كبيرة من الموظفين و المقدر عددهم بـ 71 موظف أي ما يعادل نسبة 42.26% في اختزال و تركيز آرائهم حول تحسين ظروف الاستقبال و التوجيه، في حين ترى مجموعة لأبأس بها و التي تتجاوز 51 موظف و بنسبة تواجد 30.36% أن الآراء تتعلق أساسا بمكانزما ت و آليات تحسين الخدمات، بينما يردها البعض الآخر في الرد على الشكاوي و الذي بلغ عددهم حوالي 36 موظف و بنسبة 21.43%، أما بقية العينة و المقدر عددها بـ 10 موظفين و بنسبة 5.95% فلخصوا هذه الآراء في إدخال جملة الإصلاحات و والتغييرات الجديدة. و المتمعن في هذه الإحصائيات يجد أن غالبية الآراء تنادي بتحسين ظروف الاستقبال و التوجيه و هذا من خلال تخصيص مصالح أو أقسام مختصة بهذا الشأن كمصالح العلاقات العامة، الإعلام و الاتصال، الاستقبال و التوجيه و غيرها، و إن دل هذا على شيء إنما يدل على حاجة هذه الجماهير الخارجية إلى نوع من الاهتمام و التقدير من جهة، و كذا شعورهم بالمكانة التي يحتلونها ضمن استراتيجيات نجاح المؤسسات العمومية الجزائرية التي يتعاملون معها. بينما تأتي بقية الآراء المتعلقة بتحسين الخدمة و الحرص في الرد على الشكاوي و كذا فيما يخص إدخال بعض التغييرات و الإصلاحات متفاوتة الأهمية بين عينة الدراسة.

جدول رقم (26) يوضح طبيعة رد فعل الجماهير الخارجية (المتعاملين مع المؤسسة) للمؤسسة في حالة حدوث سوء التفاهم

الإجابة	المؤشرات		السؤال
	ت	%	
165	65.48	مقابلة المسؤول المباشر	كيف تتصرف الجماهير الخارجية معكم في حالة حدوث سوء التفاهم؟
48	19.05	سجل الشكاوي	
12	4.76	التوجه للهيئة المكلفة بالاتصال	
27	11.51	استعمال الوساطة	
252	100	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يكشف الجدول رقم 26 عن طبيعة رد فعل الجماهير الخارجية للمؤسسة العمومية الجزائرية في حالة حدوث سوء التفاهم، فخلصت نتائج الدراسة الميدانية حول إجماع فئة كبيرة من عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 165 موظف أي بنسبة 65.48% أن الجماهير الخارجية في حالة حدوث سوء تفاهم أو عدم تفهم أو تقبل بعض القرارات المتخذة بشأنهم يلجؤون إلى مقابلة المسؤول المباشر، في حين تعتمد فئة أخرى من الموظفين و البالغ عددهم 48 موظف و بنسبة 19.05% على سجل الشكاوي، بينما ترى فئة أخرى إلى اعتماد كل أشكال الوساطة في إيصال رسائلهم و الذي بلغ عددها حوالي 27 موظف و بنسبة 11.51%، أما عن بقية عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 12 موظف أي بنسبة 4.76% فتتوجه إلى الهيئة المكلفة بالاتصال باعتبارها الوسيط في نقل آرائها إلى الجهات المعنية. و في قراءتنا لإحصائيات هذا الجدول ندرك مدى تشبث المواطن الجزائري بنماذج الاتصال الكلاسيكية خاصة ما يعرف بالاتصالات المباشرة بين المرسل و المتلقي، حيث لا زالت غالبية عينة الدراسة تتصل بالمسؤول المباشر في حالة حدوث سوء التفاهم أو فشل نجاح العملية الاتصالية و هذا من أجل فهم الوضع أو الموقف و معرفة المسببات الحقيقية له، مستبعدا في ذلك كل الوسائل الأخرى و إن كانت مهمة كاستعمال سجل الشكاوي أو استخدام الوساطات أو التوجه للهيئة المكلفة بالاتصال.

جدول رقم (27) يوضح درجة أهمية الجماهير الداخلية و الخارجية للمؤسسة

المجموع		الإجابة										السؤال
		مهم جدا		مهم نوعا ما		مهم		قليل الأهمية		غير مهم تماما		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	252	25	63	24.60	62	33.33	84	11.91	30	5.16	13	كل الموظفين
100	252	17.85	45	16.67	42	28.57	72	21.43	54	15.48	39	كل الموردون
100	252	19.05	48	16.67	42	30.95	78	22.62	57	10.71	27	المجتمع المحلي
100	252	17.86	45	15.48	39	35.71	90	23.41	59	7.54	19	كل العملاء
100	252	35.32	89	23.41	59	25.80	65	9.52	24	5.95	15	وسائل الإعلام
100	252	39.29	99	21.43	54	26.98	68	4.36	11	7.94	20	الجهات الحكومية
100	252	29.03	54	33.73	85	23.81	60	15.48	39	5.55	14	النقابات العمالية

تحديد درجة أهمية الجماهير الداخلية و الخارجية بالنسبة لمؤسستكم

المصدر : من إعداد الباحث

يحدد لنا الجدول رقم 27 درجة أهمية كل الجماهير الداخلية و الخارجية للمؤسسات العمومية الجزائرية، و في قراءتنا لنتائج الدراسة نجد أنه على العموم كل الجماهير بدون استثناء مهمة بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات، و لهذا سوف نأتي على تحديد أكثر درجة تكررت لكل جمهور على حدا، حيث تتفق أغلبية عينة الدراسة على أن الموظفين من الجماهير المهمة بتكرار 84 إجابة أي بنسبة 33.33% إدراكا منها أنها تمثل حجر الأساس لكيان و نجاح أي مؤسسة كانت مؤكدة في ذلك فرضية نجاح المؤسسة بالخارج مرهون بنجاحها بالداخل. أما عن جمهور الموردين و إن أشارت بعض المعطيات إلى قلة الاهتمام بهذا الجمهور مقارنة ببقية الجماهير الأخرى و ربما يعود ذلك في دوره و حضوره و حتى تأثيره، إذ ترى غالبية عينة الدراسة و من خلال 72 إجابة و بنسبة 28.57% بأنه جمهور مهم خاصة فيما يمكن أن يقدمه من تمويل لكل مستلزمات المؤسسة. في حين يشكل المجتمع المحلي الذي تعيش فيه المؤسسة أحد الجماهير المهمة من خلال 78 إجابة و بنسبة 30.95% و هذا أمر طبيعي و ذلك باستحالة وجود الأول في غياب الثاني أو العكس. و عند الحديث عن العملاء أو طالبي الخدمة العمومية من هذه المؤسسات ندرك تماما سبب إجماع عدد كبير من عينة الدراسة و المقدر عددهم حوالي 90 إجابة و بنسبة 35.71% على أهمية هؤلاء الجماهير من جهة، و باعتبارهم الأساس الذي من أجله وجدت و أسست هذه المؤسسات. و مع الثورة الحاصلة في مجالات الإعلام و الاتصال و كذا بالمراعاة للنظرة الاستشرافية لدى العديد من المسؤولين و في ظل المنافسة الشديدة ، كلها مؤشرات دعت إلى الاهتمام أكثر بوسائل الإعلام و هذا ما أكدت عليه عينة كبيرة قاربت 89 إجابة و بنسبة 35.32% على اعتبار هذا الجمهور من الجماهير المهمة جدا. و الأمر لا يختلف كثيرا بالنسبة للجهات الحكومية خاصة و نحن نعلم أن ملكية هذا النوع من المؤسسات يرجع للدولة و بالتالي تصبح مرغمة على التعامل و التنسيق مع كل القطاعات الحكومية للصالح العام و ما يؤكد ذلك حصول أكثر من 99 إجابة و بنسبة قاربت 39.29% إلى اعتبار الجهات الحكومية من الجماهير المهمة جدا. أما الحديث عن النقابات العمالية فهي بدورها تشكل أحد أهم الجماهير الداخلية له=ه المؤسسات لما لها من دور في حماية حقوق الموظفين و المطالبة بها، بالرغم ما يثار هنا و هناك أن كثيرا منها تخدم مصالحها الخاصة على حساب العامة إلا أن حوالي 85 إجابة و بنسبة 33.73% تعتبرها من الجماهير المهمة إلى حد ما.

ثانيا: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

المحور الثالث: وظائف البحوث و التخطيط و الاتصال و التقويم في إدارات المؤسسة

العمومية الجزائرية

أولا: وظيفة البحوث

جدول رقم (28) يوضح قيام الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بوظيفة البحوث

المجموع		الإجابة				السؤال
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	هل تقوم الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة على مستوى الإدارة بالبحوث في نشاطاتها؟
100	252	73.81	186	26.19	66	

المصدر : من إعداد الباحث

يبحث الجدول رقم 28. في إمكانية قيام الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة على مستوى الإدارة بالبحوث في نشاطاتها، حيث خلصت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية عينة الدراسة و البالغ عددها أكثر من 186 موظف و بنسبة تعادل 73.81% لا تقوم بوظيفة البحوث على مستوى إدارتها المتواجدة بالمؤسسات العمومية الجزائرية، في حين تؤكد مجموعة صغيرة و المقدر عددها بـ 66 موظف و بنسبة 26.19% على قيامها بوظيفة البحوث باستمرار. و باطلاعنا على بيانات الجدول أعلاه و بحكم أن علم الإدارة مر بعدة مراحل و تطورات الأمر الذي يدفعنا هنا للحديث عن الانتقال من ممارسة ما يعرف بأبجديات العمل بالإدارة الكلاسيكية إلى أبجديات العمل بالإدارة الحديثة و ما رافقها من تغيرات عبر كل المستويات، فتم بذلك التحول من ممارسة الوظائف التقليدية المعروفة كالتسيير و التخطيط و الرقابة و التقويم إلى ممارسة الوظائف الحديثة اليوم و من بينها وظيفة البحوث و التي شاع استعمالها مع بروز عمل إدارات العلاقات العامة و التسويق، و ما أصبحت تقدم من معلومات أفادت بشكل كبير عمل القائمين على تسيير شؤون هذا النوع من المؤسسات، كلها أسباب تبرر عدم إقدام الكثير عليها في العديد من المؤسسات. بينما مجموعة صغيرة من عينة الدراسة تقوم بوظيفة البحوث على مستوى مؤسساتها و ذلك إيمانا منها بأهميتها و دورها في رسم الخطط و الاستراتيجيات المستقبلية الخاصة بنجاح و تطوير مؤسساتهم.



جدول رقم (29) يوضح الإجابة على السؤال (28) في حالة الإجابة ب لا حول الأسباب التي تقف وراء العزوف على القيام بوظيفة البحوث

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
51.62	96	عدم وجود متخصصين في البحوث داخل الإدارة	ما هي الأسباب التي تقف وراء ذلك؟
19.35	36	طبيعة عمل الإدارة لا تحتاج لإجراء البحوث	
9.68	18	الاعتماد على مكاتب استشارية خارجية متخصصة في ذلك	
19.35	36	عدم اقتناع المسؤولين بأهمية البحوث	
100	186	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يبرز الجدول رقم 29 أهم الأسباب التي تقف وراء عزوف القائمين على أمور إدارة و تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية بالقيام بوظيفة البحوث، حيث أظهرت نتائج الدراسة اتفاق أكثر من نصف عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 96 موظف و بنسبة 51.62% على أن السبب الرئيسي راجع إلى عدم وجود موظفين متخصصين في إدارة البحوث، بينما نجد التساوي في تكرارات الإجابة بين كل من رد ذلك إلى طبيعة عمل الإدارة الذي هو في الأصل لا يحتاج لإجراء البحوث أو إلى عدم اقتناع المسؤولين بأهمية البحوث بتكرار 36 إجابة و بنسبة تمثيل 19.35%، في حين تذهب بقية عينة الدراسة و البالغ عددها 18 موظف و بنسبة 9.68% إلى اعتماد مؤسساتها على مكاتب استشارية خارجية متخصصة في ذلك. و لما نقرأ هذه الإحصائيات و نلقي نظرة على جملة الأسباب من غياب للمتخصصين في إجراء البحوث وعدم القناعة بها و الاعتماد على بعض المكاتب المتخصصة بها ندرك مدى تأخر المؤسسات العمومية الجزائرية في اللحاق بركب المؤسسات العالمية الكبرى اليوم، كيف لا و أن معظم المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة تجهل بقيمة وظيفة البحوث لما قد تقدمه من معلومات و بيانات، خاصة إذا تكفلت بها أقسام مختصة كالعلاقات العامة مثلا من خلال تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة و المساعدة في رسم الخطط و وضع الاستراتيجيات المستقبلية في ظل الأهداف المسطرة.

جدول رقم (30) يوضح أهم المجالات التي تتم فيها وظيفة البحوث

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
21.43	54	بحوث حول آراء كل الموظفين و المتعاملين	ما هي مجالات البحث و الدراسة التي تقوم بها المؤسسة؟
21.43	54	بحوث حول صورة المؤسسة الموجودة في أذهان الجماهير	
25	63	بحوث حول المشاكل و الأزمات التي قد تحدث	
32.14	81	بحوث عن شكاوي الجماهير الداخلية و الخارجية	
100	252	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم 30 أهم مجالات البحث و الدراسة التي تقوم بها المؤسسة العمومية الجزائرية، فقد أفرزت نتائج الدراسة على اتفاق مجموعة كبيرة من عينة الدراسة و المقدر عددها ب 81 موظف و بنسبة 32.14% حول الإقبال أكثر على البحوث التي تهتم بشكاوي الجماهير الداخلية و الخارجية، في حين أشارت مجموعة أخرى من الموظفين و المقدر عددها ب 63 موظف و بنسبة 25% إلى استعمال البحوث لتجنب وقوع المشاكل و الأزمات المحتملة، بينما تتساوى مجالات استعمال وظيفة البحوث بتكرار إجابة 54 موظف و بنسبة 21.43% لكل من أرجع وظيفة البحوث التي تختص في آراء كل الموظفين و المتعاملين الخارجيين و البحوث التي تتعلق بالصورة الذهنية المكونة حول المؤسسة. و في تحليلنا لنتائج الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك محاولات للقيام بوظيفة البحوث و لكن ليست مؤطرة بالشكل العلمي المطلوب، فنجدها عبارة عن محاولات غير منظمة من طرف بعض الموظفين الموجودين على مستوى الإدارة خاصة فيما يتعلق بالبحث عن أسباب الشكاوي الموقعة من طرف الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية، و كذا حرص هؤلاء على الاطلاع و التفقد الدائم لمجريات سير العمل لتجنب قدر الإمكان الوقوع في المشاكل و الأزمات، و هذا لا يتم إلا بالمحافظة على الصورة الذهنية المكونة حول المؤسسة العمومية الجزائرية و التي يمكن اعتبارها المؤشر الأساسي لحدوث الأزمات، و كذلك بعض البحوث الخاصة بآراء الموظفين و المتعاملين مع المؤسسة.

جدول رقم (31) يوضح كيفية توظيف نتائج البحوث

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
7.94	20	السيطرة على المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة	كيف يتم توظيف نتائج هذه البحوث؟
16.67	42	التخطيط الناجح و الفعال للسياسة العامة للمؤسسة	
40.87	103	تقويم أداء الإدارة بشكل خاص و المؤسسة بشكل عام	
34.52	87	إيجاد الحلول للمشكلات و الأزمات المواجهة	
100	252	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يبرز الجدول رقم 31 كيفية توظيف نتائج البحوث في المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث خلصت نتائج الدراسة إلى إجماع مجموعة كبيرة من عينة الدراسة و التي بلغت حوالي 103 موظف و بنسبة 40.87% إلى الاستفادة من نتائج البحوث في تقويم أداء الإدارة بشكل خاص و المؤسسة بشكل عام، بينما ترى مجموعة أخرى و المقدر عددها بـ 87 موظف و بنسبة 34.52% أن هذه النتائج تستخدم في إيجاد الحلول لمختلف المشاكل و الأزمات المواجهة، في حين تستند مجموعة من الموظفين و البالغ عددهم 42 موظف و بنسبة 16.67% على هذه النتائج في رسم الخطط و الاستراتيجيات العامة للمؤسسة، أما بقية عينة الدراسة و المتكونة من 20 موظف أي ما يعادل نسبة 7.94% فتعتمد على نتائج البحوث من أجل إحكام السيطرة على المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة. و باطلاعنا على الإحصائيات الموجودة بالجدول أعلاه ندرك مدى إجماع عينة الدراسة على أهمية نتائج البحوث خاصة فيما يتعلق باستغلالها في تقويم أداء الإدارة بشكل خاص و المؤسسة بشكل عام، ما يسمح بالتعرف على مواطن القوة و التركيز عليها و أبرز مواطن الضعف من خلال إدخال أهم التغييرات و التحسينات المطلوبة حولها . كما تسمح كذلك بمعالجة شتى المشاكل و الأزمات التي تقع بتوفير كل البيانات و المعطيات المتاحة و اختيار الأفضل منها بما يتوافق و متطلبات الموقف. في حين تساعد نتائج هذه البحوث كثيرا مسؤولي هذه المؤسسات في ضبط السيطرة على المحيط العام للمؤسسة من جهة، و كذا التخطيط الناجح للسياسة العامة للمؤسسة.

ثانيا: وظيفة التخطيط

جدول رقم (32) يوضح قيام الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بوظيفة التخطيط

المجموع		الإجابة				السؤال
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	هل تقوم الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة على مستوى الإدارة بالتخطيط لأنشطتها؟
100	252	35.32	89	64.68	163	

المصدر : من إعداد الباحث

يكشف الجدول رقم 32 قيام الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بوظيفة التخطيط على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية، و ذلك من خلال إجماع عدد كبير من عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 163 موظف و بنسبة تعادل 64.68%، في حين لا تقوم مجموعة أخرى من الموظفين و التي يبلغ عددها 89 موظف و بنسبة تمثيل 35.32% بوظيفة التخطيط على مستوى إدارتها. و في تحليلنا لهذه الإحصائيات قد نرجع توجه و اهتمام أكثر من نصف عينة الدراسة إلى هذه الوظيفة لما لها من دور في الوصول إلى تحقيق أهداف إدارات العلاقات العامة بصفة خاصة و المؤسسة العمومية بصفة عامة. فتؤكد دائما هذه المجموعة من الموظفين أن كل من تطور و ازدهار المؤسسة العمومية الجزائرية و كذا رسم صورتها الذهنية الايجابية لدى جماهيرها الكبيرة و تجنبها لكل أنواع المشاكل و الأزمات المتوقع حدوثها مرهون بالتخطيط الناجح و الفعال الذي يوضع بطرق صحيحة و على أسس سليمة و من طرف متخصصين و مؤهلين في هذا المجال، وقد تختلف الجهات المكلفة بوظيفة التخطيط حسب نوع المؤسسة و طبيعة نشاطها إلا أن معظم الدراسات التي أقيمت في هذا الشأن أثبتت أن معظم المؤسسات التي عرفت نجاحات كبرى في ميدان اختصاصها هي تلك التي تترك أمور التخطيط و الاستشراف لدى مصالح و أقسام العلاقات العامة الموجودة على مستوى إدارتها. بينما يرى البعض عكس ذلك تماما مرجعا ذلك لعدة أسباب ربما لطبيعة نشاط المؤسسة أو لعدم إدراك و وعي القائمين على أمور هذا من المؤسسات بأهمية و قيمة التخطيط في استمرار كيان مؤسساتهم، و بالرغم من عدم إيمان أصحاب هذا التوجه بوظيفة التخطيط إلا أنهم قد يمارسونه بشكل أو بآخر و تحت وظائف أخرى.

جدول رقم (33) يوضح الإجابة على السؤال (32) في حالة الإجابة ب لا حول الأسباب التي تقف وراء عدم القيام بوظيفة التخطيط

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
23.60	21	تقسيم الأنشطة على مصالح و أقسام إدارية مختلفة	ما هي الأسباب التي تقف وراء ذلك؟
12.36	11	عدم وجود الكوادر البشرية اللازمة في عملية التخطيط	
59.55	53	العمل روتيني و متعارف عليه لا يحتاج لوضع خطة	
9.49	04	الإدارة لا تعمل وفق أسلوب علمي واضح	
100	89	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم 33 أهم الأسباب التي تقف وراء عدم قيام القائمين على أمور الإدارة و التسيير على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية بوظيفة التخطيط، حيث انقسمت آراء الموظفين إلى اعتبار العمل في هذا النوع من المؤسسات روتيني و متعارف عليه و لا يحتاج لوضع خطة و هذا ما ذهب إليه قرابة 53 موظف و بنسبة 59.55%، بينما ترجع فئة من عينة الدراسة و البالغ عددها 21 موظف و بنسبة 23.60% ذلك إلى تقسيم الأنشطة على مختلف المصالح و الأقسام، في حين ترد مجموعة أخرى و البالغ عددها 11 موظف و بنسبة 12.36 إلى غياب الكوادر البشرية اللازمة في عملية التخطيط، و تذهب بقية المجموعة و المقدر عددها بأربعة موظفين و بنسبة 9.49% طبيعة عمل الإدارة و التي لا تعمل وفق أسلوب علمي. و بالإضافة إلى الأسباب التي سبق ذكرها حول عدم إقبال بعض المؤسسات على عمليات التخطيط تذهب أكثر من نصف هذه العينة إلى طبيعة عمل الإدارة و الذي أصبح روتيني يومي، إضافة توزيع المهام على أكثر من مصلحة أو قسم ما يصعب من عملية التنفيذ و التنسيق بينها ما يؤكد فرضية غياب عمل الإدارة بأسلوب علمي واضح في هذا الشأن، و كذا غياب الكادر البشري المكلف بذلك.

جدول رقم (34) يوضح الهدف من القيام بوظيفة التخطيط

السؤال	المؤشرات	الإجابة	
		ت	%
ما الهدف من وضع عمليات التخطيط؟	تحقيق المصلحة الخاصة للمؤسسة	57	22.62
	تحقيق الصالح العام	129	51.19
	تحقيق حاجات و رغبات كل المتعاملين مع المؤسسة	57	22.62
	أخرى	09	3.57
	المجموع	252	100

المصدر : من إعداد الباحث

يبرز الجدول رقم 34 الهدف من وضع الخطط في المؤسسات العمومية الجزائرية ، و قد أشارت مجموعة كبيرة من الموظفين و المقدر عددها بـ 129 موظف و بنسبة 51.19% أن الهدف الرئيس من وضع الخطط هو تحقيق الصالح العام، بينما تتساوى الآراء التي ترجع الهدف من عمليات التخطيط إلى تحقيق إلا المصلحة الخاصة للمؤسسة أو لتحقيق إلا حاجات و رغبات كل المتعاملين مع المؤسسة بتكرار 57 إجابة موظف لكل منهما و بنسبة تمثيل 22.62%، بينما أرجعت المجموعة المتبقية من عينة الدراسة و التي بلغت تسعة موظفين و بنسبة 3.57% إلى أهداف أخرى. و الواضح من قراءتنا لهذه الإحصائيات أن الهدف الأسمى من وراء استعمال وظيفة التخطيط هو تحقيق مصلحة كل الأطراف الموجودة سواء ما تعلق بأهداف و تطلعات المؤسسة المستقبلية و في الوقت نفسه تحقيق طموحات و رغبات كل المتعاملين معها، بينما تبقى فرضية نجاح المؤسسة التي تركز على أولوية تحقيق مصالحها أو تلك التي تجعل من حاجات و رغبات المتعاملين معها أولوية على حسابها فرضية خاطئة إلى أبعد الحدود، خصوصا و نحن نتكلم اليوم على ما أصبحت تعيشه المؤسسة من تحديات فرضت عليها وضع خطط ناجحة و فعالة بما يخدم الصالح العام. بينما ترد مجموعة من عينة الدراسة أهداف التخطيط بالدرجة الأولى إلى طبيعة المؤسسة و نشاطها و التي تختلف من مؤسسات خدمتية و اقتصادية و تجارية ..إلخ.

جدول رقم (35) يوضح قيمة المبالغ المالية المخصصة لوظيفة التخطيط

المجموع	الإجابة										السؤال	
	مبالغ فيها		مقبولة إلى حد ما		مقبولة		قليلة		منعدمة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	كيف ترى المبالغ المالية المخصصة لوظيفة التخطيط؟
100	252	3.57	09	9.52	24	20.24	51	30.95	78	35.72	90	

المصدر : من إعداد الباحث

يكشف الجدول رقم 35 قيمة المبالغ المالية المخصصة لوظيفة التخطيط على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث أفرزت نتائج الدراسة إلى إجماع الكثير من عينة الدراسة على انخفاض قيمة المبالغ المالية المخصصة لوظيفة التخطيط، حيث أشارت مجموعة قوامها 90 موظف و بنسبة 35.72% أن المبالغ منعدمة في هذا الإطار، بينما تذهب مجموعة أخرى من عينة الدراسة في نفس التوجه حيث أشار 78 موظف و بنسبة 30.95% أن المبالغ قليلة جداً، في حين يرى حوالي 51 موظف و بنسبة 20.24% إلى أن المبالغ المالية مقبولة، كما ترى مجموعة أخرى و المقدر عددها بـ 24 موظف و بنسبة 9.25% أن المبالغ المالية مقبولة إلى حد ما، أما عن بقية عينة الدراسة و البالغ عددها تسعة موظفين و بنسبة 3.57% أن المبالغ المخصصة لوظيفة التخطيط مبالغ فيها. و كقراءة أولية في هذه الإحصائيات ندرك مدى إجحاف القائمين على إدارة مؤسسات القطاع العام في تخصيص مبالغ مالية محترمة و موجهة إلا لعمليات التخطيط ، و إن دل هذا على شيء إنما يدل على إجماع أكثر من نصف عينة الدراسة أي حوالي 168 موظف و بنسبة تفوق 66% أن المبالغ المالية المخصصة لوظيفة التخطيط في الإدارات العمومية للمؤسسات الجزائرية قليلة إلى منعدمة في بعض الأحيان، الأمر الذي قد يضر المؤسسة بشكل عام و إدارات العلاقات العامة بشكل خاص. بينما نجد العكس عند بعض المبحوثين من عينة الدراسة و التي ترى أن المبالغ المالية المخصصة لهذا الغرض في العموم مقبولة إلى حد ما.

جدول رقم (36) يوضح المدى الزمني المعتمد في عمليات التخطيط

المجموع		الإجابة						السؤال
		المدى البعيد		المدى المتوسط		المدى القريب		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	ما هو المدى الزمني المعتمد في عملية التخطيط؟
100	252	19.44	49	35.72	90	44.84	113	

المصدر : من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم 36 المدى الزمني المعتمد في وضع عمليات التخطيط على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية، إذ خلصت نتائج الدراسة إلى أن ما يقارب 113 موظف من عينة الدراسة أي ما يعادل 44.84% يعتمدون على التخطيط قصير المدى، بينما تذهب فئة أخرى و المقدر عددها بـ 90 موظف و بنسبة 35.72% إلى اعتماد التخطيط متوسط المدى، أما عن بقية عينة الدراسة و التي بلغت 49 موظف و بنسبة 19.44% تعتمد في تخطيطها على المدى الزمني البعيد. و من خلال اطلاعنا على هذه الإحصائيات نجد أن المؤسسات العمومية الجزائرية تستخدم كل أنواع التخطيط و ذلك في ظل الأهداف المسطرة مسبقا مع مراعاة الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة، حيث أن غالبية عينة الدراسة تلجأ إلى اعتماد التخطيط قصير المدى و الذي يمتد كما تم الإشارة سابقا إليه في الإطار النظري من بضعة شهور إلى سنة على الأكثر، و ذلك نظرا لما يوفره للقائم بعمليات التخطيط من التعامل مع كل المستجدات و المتغيرات الراهنة و القضايا المستعجلة بنوع من الحنكة و الرزانة بحكم خبراته السابقة التي أكتسبها في هذا الميدان، كما تصبح إمكانية التحول من الخطة الأصلية إلى الخطة البديلة متاحة بالنظر إلى السهولة و المرونة في التعامل معها. و في نفس السياق تعتمد مجموعة لأبأس بها من عينة الدراسة على التخطيط متوسط المدى و الذي يمتد من سنة إلى خمسة سنوات على الأكثر و الذي بدوره يوفر إمكانية التحكم و متابعة كل ما يحدث من تغيرات بشكل منظم و مستقر. أما عن اعتماد التخطيط بعيد المدى لدى القائمين على إدارة و تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية يبقى محتشما نوعا ما لما يعترضه من مشكلات و تغيرات قد تستدعي التدخل من أجل الإصلاح و التعديل، و وبالتالي تصبح مسألة توفر معطيات الاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي و الأمني ..إلخ، وكذا ضمان توفر كل الإمكانيات سواء المادية أو البشرية جد ضروري لدى هؤلاء.



ثالثا: وظيفة الاتصال

جدول رقم (37) يوضح قيام الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بوظيفة الاتصال

المجموع		الإجابة				السؤال
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	هل تقوم الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة على مستوى الإدارة بالاتصال في أنشطتها؟
100	252	17.46	44	82.54	208	

المصدر : من إعداد الباحث

يكشف الجدول رقم 37 قيام الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بوظيفة الاتصال و التنسيق

بين مصالح و أقسام و جماهير المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث أسفرت نتائج الدراسة حول إجماع شبه تام حول قيام هذا النوع من المؤسسات بوظيفة الاتصال خلال إجابة 208 موظف و بنسبة 82.54%، في حين ترى بقية عينة الدراسة و البالغ عددها 44 موظف و بنسبة 17.46% أنها لا تمارس هذه الوظيفة داخل مؤسساتها. و في تحليلنا لهذه الإحصائيات ندرك مدى وعي عينة الدراسة لدور الاتصال في مؤسساتهم و ما يمكن أن يقدمه من دعم في مختلف مراحل العملية الإدارية، و كذلك الاستفادة منه في التنسيق و الإشراف و التوجيه للموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي في ضمان سيرورتها و كيانها الأمر الذي ينعكس ايجابا في التعامل و التواصل بكل جماهير المؤسسة. في حين يرى البعض الآخر أن هذه الوظيفة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية لا تزال تعاني العديد من النقائص خصوصا في مجال نظم المعلومات، فلعل غياب المعلومات و الحرص على مراجعتها و مراقبتها باستمرار، و كذا الاحتفاظ بها من طرف بعض مستويات الإدارة التي تعطل حركتها بطريقة أو بأخرى إلا إذا تلقت أوامر من السلطات الأعلى منها، بالإضافة إلى سوء حركة هذه المعلومات على المستويات الأفقية أو العمودية في الهياكل التنظيمية، و عدم عودة هذه المعلومات أو ما يعرف Feed back يؤدي بالهيئات التي تصدرها إلى عدم اعتبار لأهمية هذه المعلومات الأمر الذي قد يؤثر حتما على صورتها على المد القريب و المتوسط<sup>1</sup>، كلها أسباب قد تؤثر على فعالية الاتصال سواء داخل المؤسسة العمومية الجزائرية أو خارجها.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص ص

جدول رقم (38) يوضح الإجابة على السؤال (37) في حالة الإجابة بـ نعم حول تقييم عملية الاتصال السائدة داخل و خارج المؤسسة

المجموع		الإجابة										السؤال
		جيدة جدا		جيدة		عادية		سيئة		سيئة جدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	كيف تقيمون عملية الاتصال السائدة داخل و خارج المؤسسة؟
100	208	29.81	62	36.54	76	24.52	51	5.77	12	3.36	07	

المصدر : من إعداد الباحث

يقيم الجدول رقم 38 وظيفة الاتصال داخل و خارج المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث أفرزت نتائج الدراسة أن مجموعة من المبحوثين و المقدر عددهم بـ 76 موظف و بنسبة 36.54% ترى أن عملية الاتصال بشكل عام تتم بصفة جيدة، في حين تصف مجموعة أخرى و البالغ عددها 62 موظف و بنسبة 29.81% عملية الاتصال بالجيدة جدا، بينما تكتفي مجموعة أخرى و المقدر عددها 51 موظف و بنسبة 24.52% بوصفها لعملية الاتصال بالعادية، هذا و تراها مجموعة مكونة من 12 موظف و بنسبة 5.77% بأنها سيئة، أما عن بقية العينة و المقدر عددها بسبعة موظفين و بنسبة تمثيل 3.36% فتصفها بالسيئة جدا. و بقراءة متأنية لهذه النتائج نلاحظ مدى اهتمام و حرص غالبية عينة الدراسة و التي فاقت 189 موظف و بنسبة تجاوزت 90% بوظيفة الاتصال و تقييم ممارستها في المؤسسات العمومية الجزائرية من العادية إلى الجيدة جدا مرجعين ذلك إلى إدراكهم الشديد بمدى ضرورة حضور هذه الوظيفة في معادلة نجاح مؤسساتهم، إلا أن ذلك لن يتأتى إلا باستقرار وضعيتها العامة و ظروفها المادية، و كذا تسخير طاقاتها البشرية، و كفاءاتها الإدارية، مع مراعاة علاقاتها بمحيطها الاجتماعي و السياسي و الاقتصادي و الثقافي ..إلخ. بينما هي فئة صغيرة من ترى بأن العملية الاتصالية سيئة إلى سيئة جدا في بعض الأحوال، و قد يعود ذلك إلى الأسباب سابقة الذكر أو من خلال سوء استخدام لأحد نماذج الاتصال أو يعود ذلك إلى خبرات سابقة أثرت بشكل مباشر على الموقف الاتصالي.

جدول رقم (39) يوضح درجة استعمال كل وسيلة اتصال بالجمهور الداخلي

السؤال	وسائل الاتصال	الإجابة									
		لا تستعمل تماما		تستعمل نادرا		تستعمل أحيانا		تستعمل غالبا		تستعمل دائما	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
ما هي درجة استعمال كل وسيلة اتصال بالجمهور الداخلي؟	الندوات و المحاضرات	23.80	60	11.9	30	20.24	51	30.96	78	13.10	33
	المقابلات الشخصية	11.9	30	21.43	54	28.57	72	19.05	48	19.05	48
	الفاكس و الهاتف	10.71	27	21.43	54	15.48	39	11.9	30	40.48	102
	الإعلانات الجدارية	15.47	39	30.56	77	15.87	40	17.86	45	20.24	51
	مجلة المؤسسة	60.72	153	10.71	27	11.9	30	15.48	39	1.19	03
	المقابلات الجماعية	14.29	36	21.43	54	38.09	96	21.43	54	4.76	12
	التكريميات و الهدايا	30.96	78	7.14	18	33.33	84	26.19	66	2.38	06
	صندوق الشكاوي	36.91	93	10.71	27	25	63	21.43	54	5.95	15
	المراسلات و الاجتماعات	8.33	21	17.86	45	35.71	90	21.43	54	16.67	42

يوضح الجدول رقم 39 درجة استعمال وسائل الاتصال بال جماهير الداخلية للمؤسسات العمومية الجزائرية، و من خلال اطلعنا على نتائج الدراسة نجد أنه هناك تفاوت كبير في استعمال وسائل الاتصال المختلفة بال جماهير الداخلية بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات، و لهذا سوف نأتي على تحديد أكثر درجة تكررت لكل وسيلة على حدا، فبخصوص استعمال الندوات و المحاضرات لا زال قليل نوعا ما فنجد أكبر تكرار تمثل في استعمالها نادرا بـ 78 إجابة و بنسبة 30.96%، أما عن المقابلات الشخصية فنجد أكبر تكرار تمثل في استعمالها أحيانا بـ 72 إجابة و بنسبة 28.57% و تعتبر من أقدم الوسائل الكلاسيكية التي أعتاد عليها الموظفون فيما بينهم، في حين نرى أن وسائل الاتصال كالهاتف و الفاكس تستعمل دائما و بكثرة حيث تكررت الإجابة بـ 102 و بنسبة 40.48% و هذا راجع لسهولة استخدامها و تواجدها بمختلف مصالح و أقسام الإدارة، و فيما يخص الإعلانات الجدارية فهي كذلك تعتبر من أبرز وسائل الاتصال التي تستعمل غالبا بتكرار 77 إجابة و بنسبة 30.56% و التي تنتشر بكثرة و في أماكن مختلفة داخل المؤسسة. أما عن توجه المؤسسات العمومية الجزائرية لاستخدام مجلة المؤسسة فهو شبه منعدم حيث اتفقت أغلب عينة الدراسة أن هذه الوسيلة لا تستعمل تماما من خلال إجابة 153 موظف و بنسبة 60.72%، و عن استعمال المقابلات الجماعية مع الجمهور الداخلي فهي تستعمل أحيانا و ذلك حسب الموقف من خلال تكرار إجابة 96 موظف و بنسبة 38.09%. أما عن إقبال هذا النوع من المؤسسات في استخدام التكريمات و تقديم الهدايا و الأوسمة و غيرها في التواصل و التقرب من جمهورها الخارجي يحدث هذا في غالب الأحيان من خلال تكرار 84 إجابة موظف و بنسبة 33.33% و خصوصا ما تعلق الأمر بتكريم المتقاعدين و منح بعض المنح المالية و كذا التكفل بنقلهم إلى البقاع المقدسة لأداء مناسك العمرة، في حين يبقى صندوق الشكاوي من الوسائل التي لا تحظى بثقة الموظفين داخل المؤسسة وتكاد لا تستعمل تماما و هذا ما يبرر تكرار إجابة 93 موظف و بنسبة 36.91% معتقدين أن هذه الصناديق لا تفيد في إيصال انشغالاته م و اهتماماتهم لدى القائمين على شؤون تنظيم و إدارة المؤسسات العمومية فتجدهم يقبلون على وسائل اتصال أخرى، و أما بخصوص المراسلات و الاجتماعات فتعتبر من أهم وسائل الاتصال بال جماهير الداخلية فهي قديمة مقارنة ببعض الوسائل الأخرى حيث أن أكثر من 90 موظف و بنسبة 35.71% تستعمله في غالب الأحيان.

جدول رقم (40) يوضح درجة استعمال كل وسيلة اتصال بالجمهور الخارجي

المجموع	الإجابة											وسائل الاتصال	السؤال
	تستعمل دائما		تستعمل غالبا		تستعمل أحيانا		تستعمل نادرا		لا تستعمل تماما				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
100	252	8.33	21	9.52	24	11.9	30	32.15	81	38.1	96	الإذاعة و التلفزيون	ما هي درجة استعمال كل وسيلة اتصال بالجمهور الخارجي؟
100	252	30.95	78	34.53	87	22.62	57	5.95	15	5.95	15	الفاكس و الهاتف	
100	252	1.19	03	11.9	30	34.53	87	21.43	54	30.95	78	الحفلات و المعارض	
100	252	3.57	09	8.73	22	25	63	28.97	73	33.73	85	المؤتمرات و الندوات	
100	252	27.77	70	25.40	64	21.43	54	14.29	36	11.11	28	البريد الإلكتروني	
100	252	14.29	36	20.24	51	37.30	94	16.97	41	11.90	30	الأبواب المفتوحة	
100	252	3.57	09	9.52	24	21.43	54	29.76	75	35.72	90	الكتب و المطبوعات	
100	252	2.38	06	7.14	18	15.47	39	17.86	45	57.15	144	الصحف و المجلات	
100	252	15.48	39	9.52	24	11.9	30	20.24	51	42.86	108	صندوق الشكاوي	

يبين الجدول رقم 40 درجة استعمال وسائل الاتصال بال جماهير الخارجية للمؤسسات العمومية الجزائرية، و لقد خلصت نتائج الدراسة إلى أنه هناك تفاوت كبير في استعمال وسائل الاتصال المختلفة بال جماهير الخارجية بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات، فإن أهم يعاب على هذه المؤسسات هو إقبالها المحتشم على وسائل الاتصال الجماهيرية كالإذاعة و التلفزيون حيث ترى مجموعة لأبأس بها من عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 96 موظف و بنسبة 38.1% أن هذه الوسيلة غير مستعملة تماما و قد يعود ذلك في عدم إدراك هؤلاء لدور هذه الوسائل في التأثير على الرأي العام و تشكيله، كما تقدم خدمات متميزة كونها تتصل بأكثر من شريحة من المجتمع في آن واحد. و عن استعمال الهاتف و الفاكس في تواصل الجماهير الخارجية بالمؤسسة فنجده يستعمل غالبا و باستمرار و هذا ما تؤكد عليه عينة من الدراسة و البالغ عددها 87 موظف و بنسبة 34.53% باعتبارها من الوسائل الكلاسيكية و المتوفرة بشكل كبير عند هذه الجماهير و التي لا تتطلب جهدا كبيرا في استخدامها. أما عن الحفلات و المعارض فهي تستعمل في غالب الأحيان من خلال إجابة 87 موظف و بنسبة 34.53% و تنظم في الغالب تزامنا مع المناسبات الوطنية أو الدينية، و سواء كان ذلك على مستواها أو بالتنسيق مع مؤسسات أخرى من نفس القطاع، و فيما يخص الندوات و المؤتمرات نجد إجماع عينة من الدراسة و المقدر عددها بـ 85 موظف و بنسبة 33.73% على أنها لا تمارس تماما و قد يرجع ذلك إلى عدم تعود الجماهير الخارجية على مثل هذا النوع الوسائل مقارنة بوسائل اتصالية أخرى شائعة الاستعمال، و مع الثورة التكنولوجية الحاصلة و توفير خدمات الانترنت من طرف الدولة الجزائرية و سعيها الدائم لتطويرها أنعكس ذلك جليا على توجه الجماهير الخارجية إلى استعمال البريد الإلكتروني بشكل دائما في التواصل بالمؤسسة سواء للاستعلام أو التبليغ أو الإخطار و الإرسال.. إلخ من خلال إجابة 70 موظف و بنسبة 27.77%. أما عن تنظيم الأبواب المفتوحة فتستعمل في بعض الأحيان خاصة في المناسبات المصادفة ليوم التأسيس أو عند القيام بمبادرات خيرية كحملات التبرع بالدم مثلا من خلال إجابة 94 موظف و بنسبة 37.30%، أما عن توجه هذه المؤسسات إلى إنتاج الكتب و المطبوعات و استعمالها في التواصل بال جماهير الخارجية لازال محتشما حيث أن أكثر من 90 موظف و بنسبة 35.72% لا تستعملها تماما، و الأمر نفسه بالنسبة للصحف و المجلات لا تستعمل تماما و بتكرار 144 و بنسبة 57.15%، و نفس الشيء بالنسبة لصندوق الشكاوي بتكرار 108 و بنسبة 42.86% الذي بدوره لا يستعمل تماما في الاتصال بال جماهير الخارجية للمؤسسة.

جدول رقم (41) يوضح أهم الصفات الواجب توافرها في الموظف

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
19.04	48	القدرة على التنسيق بينه و بين كل الأطراف	ما هي أهم الصفات التي يجب توافرها في الموظف؟
40.81	123	الأخلاق الحميدة و الانضباط و الضمير المهني	
14.29	36	القدرة على الإقناع و التواصل و التمكن من اللغات	
17.86	45	حسن الاستقبال و الإرشاد و التوجيه	
100	252	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يكشف الجدول رقم 41 أهم الصفات الواجب توافرها في موظفي المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث أفرزت نتائج الدراسة إلى إجماع عدد كبير من عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 123 موظف و بنسبة 40.81% على أن أهم هذه الصفات هي الأخلاق الحميدة و الانضباط و الضمير المهني، في حين تلخص مجموعة أخرى و البالغ عددها 48 موظف و بنسبة 19.04% في القدرة على تنسيق الموظف بينه و بين كل الأطراف، بينما يحددها آخرون في حسن الاستقبال و الإرشاد و التوجيه من خلال إجابة 45 موظف و بنسبة 17.86%، و عن بقية عينة الدراسة و المتكونة من 36 موظف و بنسبة 14.29% فتجمعها في القدرة على الإقناع و التواصل و التمكن من اللغات. و من خلال مشاهدتنا لهذه المعطيات ندرك مدى حرص عينة الدراسة في المقام الأول على الالتزام بأخلاقيات المهنة و التي يزاوج فيها الموظف بين أخلاقه و تنشئته من جهة و ما يفرضه عليه القانون المنظم لعمله من انضباط مهني و سلوك حضاري من جهة أخرى. ثم تأتي في المقام الثاني الصفات الأخرى و التي تشترك معظمها في سمات التواصل و التنسيق و الإقناع و حسن الاستقبال و الإرشاد و التوجيه كصفات مكملة يحتاجها أي موظف متواجد ضمن مصالح و أقسام المؤسسة العمومية الجزائرية، بالإضافة إلى تمكنه من استخدام أكثر من لغة لأن المؤسسات اليوم أصبحت تتعامل مع كثير من شرائح المجتمع و التي تختلف في لغاتها بالطبع.

رابعاً: وظيفة التقويم

جدول رقم (42) يوضح قيام الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بوظيفة التقويم

المجموع		الإجابة				السؤال
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	هل تقوم الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة على مستوى الإدارة بالتقويم لأنشطتها؟
100	252	25.40	64	74.60	188	

المصدر : من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم 42 قيام الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بوظيفة التقويم لأنشطتها على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية، إذ خلصت نتائج الدراسة إلى إقبال أكثر من نصف عينة الدراسة على القيام بوظيفة التقويم على مستوى إدارتها من خلال إجابة 188 موظف و بنسبة 74.60 %، بينما نجد العكس عند بعض المبحوثين من الموظفين و المقدر عددهم بـ 64 موظف و بنسبة 25.40 % و الذين لا يقومون بهذه الوظيفة على مستوى مؤسساتهم. ولعل في قراءتنا لهذه الإحصائيات ندرك تماما مدى وعي موظفي المؤسسات العمومية الجزائرية بشكل عام و المصالح المكلفة بالعلاقات العامة بشكل خاص بأهمية القيام بوظيفة التقويم لأنشطتهم و برامجهم المسطرة مسبقا و هل أنجزت في الوقت المحدد و بالتكاليف المخصصة و بالتأثيرات المرجوة، و ذلك من خلال القيام بعمليات التحري و البحث و تشخيص الأخطاء التي ترافق عملية البحث الميداني و العملي وصولا إلى مرحلة النتائج، الأمر الذي يتيح لهؤلاء القائمين على شؤون و إدارة المؤسسات العمومية الجزائرية كل المعطيات الخاصة بنقاط قوتها و محاولة البناء عليها و كذا معرفة نقاط ضعفها و العمل على تجاوزها في المستقبل. في حين يذهب البعض إلى التقليل من أهمية ممارسة وظيفة التقويم على مستوى مؤسساتهم، و قد يؤدي هذا الرأي بالذهاب بهذه المؤسسات إلى الهاوية من خلال ظهور العديد من المشاكل ما يؤثر على انخفاض مردودية الموظفين بشكل عام و ما يصاحب ذلك من تدني في معدل الإنتاج، بالإضافة إلى البطء في إنجاز النشاط أو البرنامج المخطط له سلفا و هذا ما يضيع الكثير من الوقت، ناهيك عن الإسراف في استخدام الموارد المالية و المادية<sup>1</sup>... إلخ.

<sup>1</sup> محمد العزازي أحمد إدريس، العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة، المرجع السابق، ص ص 207-208



جدول رقم (43) يوضح الإجابة على السؤال (42) في حالة الإجابة بـ لا حول الأسباب التي تقف وراء عدم القيام بوظيفة التقييم

السؤال	المؤشرات	الإجابة	
		ت	%
ما هي الأسباب التي تقف وراء ذلك؟	أهداف المؤسسة معروفة و محددة مسبقا	11	17.19
	غياب موظفين مؤهلين للقيام بعملية التقييم	08	12.50
	عدم اهتمام الإدارة بنتائج التقييم	19	29.69
	غياب المتابعة و المساءلة من طرف المسؤول المباشر	26	40.62
	المجموع	64	100

المصدر : من إعداد الباحث

يكشف الجدول رقم 43 أهم الأسباب التي تقف وراء عدم إقبال القائمين على إدارة و تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية على وظيفة التقييم لأنشطتهم، حيث أفرزت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية عينة الدراسة ترجع ذلك إلى غياب المتابعة و المساءلة من طرف المسؤول المباشر من خلال إجابة 26 موظف و بنسبة 40.62%، في حين ترجعها فئة من عينة الدراسة و البالغ عددها 19 موظف و بنسبة 29.69% إلى عدم اهتمام الإدارة بنتائج التقييم، بينما تلخصها فئة أخرى من عينة الدراسة و المتكونة من 11 موظف و بنسبة 17.19% في أن أهداف المؤسسة معروفة و محددة مسبقا، أما عن بقية العينة و الذي يتراوح عددها حوالي ثمانية موظفين و بنسبة 12.50% فترجع السبب في غياب موظفين متخصصين و مؤهلين في هذا المجال. و الناظر لهذه الإحصائيات يدرك أن من أهم الأسباب التي تقف وراء الامتناع عن القيام بوظيفة التقييم نجد غياب المتابعة و المساءلة عبر كل المستويات بدءا من الوزارات الوصية مرورا بالمديريات التنفيذية وصولا إلى مسؤولي المؤسسات العمومية، و إن وجد ذلك يكون ناتج عن وضع أو موقف سلبي قد حدث تطلب الأمر تدخل أحد المسؤولين لتقويم الأوضاع أو من خلال إرسال لجان مختصة في هذا المجال، و قد يرجع ذلك في الأساس إلى طبيعة القطاع العمومي و ما له من إفرزات على عقليات القائمين على إدارة مؤسساته من عدم توجيه الاهتمام الكافي بهذه الوظيفة مبررين ذلك بأن أهداف المؤسسة معروفة و محددة مسبقا و بالتالي لا تحتاج إلى تقويم بالإضافة إلى غياب الإطار البشري المختص في هذا الشأن.

جدول رقم (44) يوضح المدى الزمني المختار لعملية التقييم

المجموع		الإجابة						السؤال
		بعد النشاط		أثناء النشاط		قبل النشاط		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	ما هو المجال الزمني المختار لعملية التقييم؟
100	252	61.91	156	30.95	78	7.14	18	

المصدر : من إعداد الباحث

يبرز الجدول رقم 44 المدى الزمني المختار لعملية التقييم لأنشطة و برامج المؤسسات العمومية الجزائرية، إذ انتهت نتائج الدراسة إلى اتفاق أكثر من نصف العينة على أن المدى الزمني المتبع في تقييم أنشطة هذا النوع من المؤسسات يكون بعد النشاط من خلال إجابة 156 موظف و بنسبة 61.91%، في حين يذهب البعض و المقدر عددهم بـ 78 موظف و بنسبة 30.95% إلى القيام بهذه العملية أثناء النشاط، بينما تقوم بقية عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 18 موظف و بنسبة 7.14% بعملية التقييم قبل بدأ النشاط. و من خلال مشاهدتنا للإحصائيات نجد أن أكثر من نصف عينة الدراسة تستخدم التقييم البعدي أو النهائي حيث تقوم مجمل المؤسسات العمومية بشكل عام و المصالح المكلفة بالعلاقات العامة بشكل خاص بعد الانتهاء من تنفيذ البرامج و الأنشطة بالتقييم النهائي للنتائج المتحصل عليها في ضوء الأهداف المحددة و المسطر لها سابقا إما على مستوى الخطط الشاملة لعمل المؤسسة العمومية بشكل عام أو على مستوى خطة موضوعة لإنجاح برنامج معين بشكل خاص. بينما يبقى أسلوب التقييم المرحلي أو الجزئي يفرض نفسه لما يتيح من إمكانية التدخل بين الحين و الآخر لتقييم البرامج و الأنشطة للتعرف على مواطن القصور في المراحل السابقة و تلافيتها في المراحل التالية. أما عن استخدام أسلوب التقييم القبلي أو السابق في المؤسسات العمومية الجزائرية و مقارنته بالأسلوبين السابقين لا زال لم يرقى إلى الشكل المطلوب كما هو الحال في كبرى المؤسسات و الشركات العالمية و هذا راجع إلى طبيعة النشاط و الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسات، إذ يركز هذا الأسلوب أساسا على شكل البرامج و الأنشطة و مضمونها و كذا الاختيار الأمثل للوسائل الإعلامية المناسبة لتقديم هذه البرامج و توقيت إذاعتها و نشرها.

## جدول رقم (45) يوضح كيفية استغلال نتائج التقييم

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
21.43	54	إعادة النظر في السياسة العامة للمؤسسة	فيما يمكن استغلال نتائج التقييم؟
35.71	90	تحسين مواطن الضعف و تدعيم مواطن القوة	
27.38	69	التأكد من فعالية و نجاعة خطط البرامج المرسومة	
15.48	39	مؤشر عام حول الوضعية الحالية للمؤسسة	
100	252	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يبين الجدول 45 كيف يمكن استغلال نتائج التقييم في المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى إجماع أكثر من 90 موظف و بنسبة 35.71% على استغلال نتائج التقييم في تحسين مواطن الضعف و تدعيم مواطن القوة، في حين تذهب مجموعة أخرى و المقدر عددها ب 69 موظف و بنسبة 27.38% إلى استخدامها في التأكد من فعالية و نجاعة خطط البرامج المرسومة، بينما تستغلها مجموعة أخرى في إعادة النظر في السياسة العامة للمؤسسة، أما عن العينة المتبقية و المتكونة من 39 موظف و بنسبة 15.48% فتعتبرها كمؤشر عام حول الوضعية الحالية للمؤسسة. و من خلال إلقاء نظرة على البيانات الموجودة بالجدول أعلاه نجد أن عددا لا بأس به من عينة الدراسة تذهب إلى استغلال نتائج التقييم في تحسين مواطن الضعف للمؤسسة العمومية الجزائرية بشكل عام و الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بشكل خاص في فشل بعض البرامج و الأنشطة في الوصول إلى أهدافها الموضوعية، و الكشف عن بعض الاختلالات الحاصلة في عملية التنفيذ لهذه البرامج، و كذا نقص الخبرة في هذا المجال كلها نقاط يمكن معالجتها مستقبلا هذا من جهة، و من جهة أخرى العمل على تدعيم مواطن القوة و محاولة البناء و التطوير عليها حتى ترتقي هذه المؤسسات إلى مصاف كبرى المؤسسات العالمية. و يمكن استغلال هذه النتائج كذلك في رسم السياسات و الخطوط العريضة لنجاح و تفوق المؤسسات العمومية الجزائرية و التأكد من فعالية و نجاح خططها المسطرة لتحقيق هذا الهدف باعتبارها من المؤشرات التي يعتمد عليها في معرفة وضعها الحالي من كل النواحي.

ثالثا: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

المحور الرابع: صورة المؤسسة العمومية الجزائرية

جدول رقم (46) يوضح معرفة المؤسسة لصورتها عند جماهيرها

المجموع		الإجابة				السؤال
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	هل تتوفر لديكم معلومات حول صورة مؤسستكم عند الجماهير؟
100	252	22.62	57	77.38	195	

المصدر : من إعداد الباحث

يكشف الجدول رقم 46 حقيقة توافر معلومات لدى القائمين على إدارة و تسيير شؤون المؤسسات العمومية الجزائرية حول الصورة الراهنة المكونة عنها بالنسبة لجماهيرها، إذ أت بنت نتائج الدراسة أن أغلبية عينة الدراسة و المقدر عددهم بـ 195 موظف و بنسبة تمثيل 77.38% لديهم كل المعلومات الخاصة بالصورة الذهنية الحالية المكونة اتجاه مؤسساتهم، في حين تجهل مجموعة أخرى من عينة الدراسة بهذه المعلومات حول هذا الموضوع من خلال إجابات 57 موظف و بنسبة 22.62%. فتشير نتائج الدراسة إلى إجماع أكثر من نصف عينة الدراسة على معرفة المؤسسات العمومية الجزائرية لصورتها الحالية المتكونة في أذهان جماهيرها الداخلية و الخارجية، و لعل خلاصة تجارب هذه الجماهير و ما تحمله من عواطف و عقائد و اتجاهات و خبرات سابقة اتجاه المؤسسات العمومية الجزائرية جعلتها تكون صورة ذهنية تعكس الواقع الحالي لهذه المؤسسات. فأصبح اليوم الموظف بشكل عام و المكلف بوظيفة العلاقات العامة بشكل خاص يلعب أدوار جدة مهمة و من بينها صناعة الصورة المرغوبة للمؤسسة التي يشتغل بها، فقد أصبح ملزما على تغيير مختلف الانطباعات السيئة عن مؤسسته لدى كل الجماهير المتعاملة معها سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي من خلال تصحيح المعلومات الخاطئة و الهدامة بغية استعادة أجواء الثقة و الود التي تضررت بسبب هذه الانطباعات، و محاولة استبدالها بانطباعات جيدة و ملائمة ناتجة عن مناخ يسوده الصدق و الموضوعية في العمل ما ينعكس إيجابا على المؤسسة بشكل عام. أما عن عدم توفر أي معلومة عن الصورة الحالية للمؤسسة نجد نسبة قليلة من عينة الدراسة و قد يرجع ذلك إلى قلة وعيها بأهمية معرفة ذلك إن أرادت أن تعمر لأطول فترة ممكنة.

جدول رقم (47) يوضح صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي

المجموع		الإجابة										السؤال
		جيدة جدا		جيدة		مقبولة		سيئة		سيئة جدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	كيف هي صورة مؤسستكم لدى جمهورها الداخلي؟
100	252	2.38	06	21.43	54	63.10	159	8.33	21	4.76	12	

المصدر : من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم 47 صورة المؤسسة العمومية الجزائرية لدى جماهيرها الداخلية، حيث انتهت نتائج الدراسة إلى اتفاق أكثر من نصف عينة الدراسة أي حوالي 159 موظف و بنسبة 63.10% أن صورة المؤسسة مقبولة، بينما تذهب فئة أخرى من عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 54 موظف و بنسبة 21.43% إلى اعتبارها جيدة، في حين تراها مجموعة أخرى من عينة الدراسة و البالغ عددها 21 و بنسبة 8.33% على أنها سيئة، و في نفس السياق تصفها مجموعة أخرى و المتكونة من 12 موظف و بنسبة 4.76% بالسيئة جدا، أما بخصوص بقية العينة و إن كانت صغيرة مقارنة بالفئات الآخرين و المشكلة من ستة موظفين و بنسبة 2.38% فتراها على أنها جيدة جدا . و في تحليلنا لهذه البيانات نجد أن أغلبية عينة الدراسة تصف صورة المؤسسة العمومية الجزائرية بالنسبة للجماهير الداخلية بالعادية غير متدمرين أو متحمسين لها، و قد يرجع ذلك إلى طبيعة هذه المؤسسات التي تتطوي تحت القطاع العام و الذي بدوره يحفظ إلى حد بعيد لحقوق موظفيه من أجور و منح ثابتة و ترقية حسب ما تنص عليه القوانين المنظمة للعمل و الحق في العطل السنوية و المرضية... إلخ كلها معطيات كبحت بشكل أو بآخر إبداع و تطوير المؤسسات العمومية الجزائرية الأمر الذي انعكس على نظرة هؤلاء لمؤسساتهم بهذا الشكل. و الشيء الايجابي الذي يجب الإشارة إليه هنا أن عينة صغيرة جدا متكونة من 33 موظف و بنسبة 13.09% يرون أن صورة مؤسستهم بالنسبة للجماهير الداخلية هي من سيئة إلى سيئة جدا، و عن من يصفها بالجيدة إلى الجيدة جدا نجد حوالي 60 موظف من عينة الدراسة و بنسبة 23.81% و إن دل هذا على شيء إنما يدل على مدى رضا الجماهير الداخلية بشكل عام على مؤسساتها.

جدول رقم (48) يوضح صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي

المجموع		الإجابة										السؤال
		جيدة جدا		جيدة		مقبولة		سيئة		سيئة جدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	كيف هي صورة مؤسستكم لدى جمهورها الخارجي؟
100	252	1.19	03	19.05	48	59.52	150	13.10	33	7.14	18	

المصدر : من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم 48 صورة المؤسسة العمومية الجزائرية لدى جماهيرها الخارجية، إذ خلصت نتائج الدراسة الميدانية إلى ذهاب أكثر من 150 موظف من عينة الدراسة و بنسبة 59.52% إلى وصف صورة مؤسساتهم بالنسبة للجماهير الخارجية بالمقبولة، في حين رأت مجموعة أخرى من الموظفين و البالغ عددهم 48 موظف و بنسبة 19.05% أن الصورة جيدة، بينما نجد العكس تماما عند مجموعة أخرى و المقدر عددها بـ 33 موظف و بنسبة 13.10% حيث تصفها بالسيئة، و لا يختلف الحال كثيرا عند المجموعة الأخرى و المتكونة من 18 موظف و بنسبة 7.14% و التي تصفها بالسيئة جدا، أما عن بقية عينة الدراسة و المتمثلة في ثلاثة موظفين و بنسبة 1.19% فوصفتها بالجيدة جدا. و من خلال قراءتنا لهذه الإحصائيات نرى أن أكثر من نصف عينة الدراسة تصف صورة المؤسسة العمومية الجزائرية بالنسبة للجماهير الخارجية بالعادية كذلك، و لعل من القضايا الواجب معرفتها في هذا الشأن أن هذا النوع من المؤسسات بحكم طبيعة نشاطها و الذي يتسم في الغالب بتقديم خدمة عمومية مجانية أو مقابل مبالغ رمزية، بالإضافة إلى معايير توظيف الكفاءات و الإطارات لإدارة شؤونها و تسيير برامجها و أنشطتها، و كذا بمقارنتها ببعض المؤسسات من القطاعات الأخرى و ما تقدمه من خدمات نوعية، جعلت هؤلاء الجماهير الخارجية يصفون المؤسسات العمومية الجزائرية بهذا الشكل. إلا أن البعض من عينة الدراسة و المقدر عددهم بـ 51 موظف و بنسبة 20.24% يصفونها بالسيئة إلى السيئة جدا و قد يكون ذلك راجع لخبرات سابقة أثرت بشكل مباشر في تكوينهم لصورة المؤسسة التي يتعاملون معها. و نفس عدد العينة نجده ممن يصفها بالجيدة إلى الجيدة جدا و الذي بلغ عددهم حوالي 51 موظف و بنسبة 20.24%.

جدول رقم (49) يوضح قدرة الموظف على تبديل الصورة السلبية إلى صورة ايجابية

المجموع	الإجابة										السؤال	
	موافق تماما		موافق		بدون رأي		غير موافق		غير موافق تماما			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	هل ترى أن الموظف الناجح قادر على تبديل الصورة السلبية للمؤسسة إلى صورة ايجابية؟
100	252	21.43	54	42.86	108	21.43	54	10.71	27	3.57	09	

المصدر : من إعداد الباحث

يكشف الجدول رقم 49 قدرة الموظف الناجح على تبديل أو تغيير صورة المؤسسة العمومية الجزائرية السلبية إلى صورة ايجابية، حيث أفرزت نتائج الدراسة الميدانية إلى موافقة أكثر من 108 موظف و بنسبة 42.86% على هذا الرأي، بينما تتساوى إجابات كل من ليس له رأي بخصوص هذا الشأن و كذا الموافقون تماما بتكرار كل منهما بـ 54 إجابة موظف و بنسبة 21.43%، أما عن الآراء غير الموافقة لهذا الطرح فنجدها تتجسد في إجابة 27 موظف و بنسبة 10.71%، و الأمر نفسه بالنسبة للآراء غير الموافقة تماما من خلال إجابة تسعة موظفين و بنسبة 3.57%. و في قراءة لهذه الإحصائيات نجد أن مجموعة كبيرة من الموظفين يتفقون على فكرة أن الموظف الناجح و المتمكن قادر على تبديل صورة مؤسسته السلبية إلى صورة ايجابية، حيث إذا عمل على ضبط الهياكل التنظيمية و تم اتباع قاعدة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حسب ما يملكه من اختصاص و مؤهلات و خبرات ترشحه لذلك، و كذا التوجه أكثر إلى استخدام التقنيات الحديثة و الاستغلال الأمثل للوقت و التحلي بأخلاقيات و ضوابط المهنة، بالإضافة إلى إعادة النظر في خريطة توزيع الموظفين على المؤسسات العمومية مع المراعاة في ذلك الموقع و النشاط و الحجم، و الأخذ بعين الاعتبار مجمل الدراسات و الأبحاث المتعلقة بتحسين الأداء و تطويره، يستطيع النجاح في مهمته و يرتقي بمؤسسته إلى ما هو أحسن و أفضل مستقبلا، و فئة صغيرة من عينة الدراسة و المقدر عددها بـ 33 موظف و بنسبة 14.28% غير موافقة إلى غير موافقة تماما على هذا الطرح.

رابعاً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الرابعة

المحور الخامس: إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية

جدول رقم (50) يوضح تعرض المؤسسة لأزمة أو مشكلة أو حادث من قبل

المجموع		الإجابة				السؤال
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	هل سبق و أن تعرضت مؤسستكم لأزمة (مشكلة/حادث) معينة؟
100	252	40.48	102	59.52	150	

المصدر : من إعداد الباحث

يظهر الجدول رقم 50 إمكانية تعرض المؤسسات العمومية الجزائرية لأزمات سابقة قد مرت بها، إذ بينت نتائج الدراسة أن أكثر من نصف عينة الدراسة من الموظفين و الذي فاق عددهم 150 موظف و بنسبة 59.52% أن مؤسساتهم قد تعرضت لأزمات سابقة، بينما نجد العكس عند بقية العينة و المقدر عددها 102 موظف و بنسبة 40.48% أنه لم يسبق لهم أن عاشوا أزمة أو مشكلة على مستوى مؤسساتهم. حيث أشارت مجموعة كبيرة من الموظفين إلى تعرض مؤسساتهم لأزمات سابقة، فباستبار المؤسسات العمومية الجزائرية أحد مكونات المجتمع الحديث اليوم فأصبحت بذلك تؤثر و تتأثر بمختلف المتغيرات و المستجدات الحاصلة في المجالات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و السياسية و التقنية و غيرها، الشيء الذي يجعلها مهددة في أي لحظة بتعرضها لأزمة ما غير متوقعة ما يتطلب تدخل القائمين على إدارة و تسيير شؤون المؤسسات العمومية الجزائرية بشكل عام و الجهات المكلفة بالعلاقات العامة بشكل خاص الاستعداد إلى التعامل العلمي والحكيم معها ما من شأنه أن يحد من حجم المخاطر و الآثار الناجمة. في حين تذهب نتائج الدراسة إلى أن عددا لا بأس به من العينة صرح بعدم تعرض مؤسسته لأزمات سابقة و هذا مؤشر جيد يعكس الجو و المناخ السائد داخل المؤسسات العمومية الجزائرية الذي يخلو من الاضطرابات و المشاكل خصوصا و أن الدولة الجزائرية قطعت أشواطاً كبيرة في هذا الشأن من خلال سن جملة من القوانين المنظمة لعمل هذه المؤسسات و كذا تسخيرها لكل الموارد المالية و المادية لتقديم أحسن خدمة ممكنة، بالإضافة إلى حرصها الدائم على تكوين و تدريب الموظفين على مواجهة كل المواقف و الأوضاع الحرجة التي يمكن أن تقع فيها هذه المؤسسات ما يجنبهم الوقوع في الأزمات.



جدول رقم (51) يوضح كيفية التعامل مع جماهير المؤسسة أثناء الأزمة

السؤال	المؤشرات	
	ت	%
كيف تتعاملون مع جماهير المؤسسة أثناء الأزمة؟	156	61.91
	27	10.71
	27	10.71
	42	16.67
	252	100

المصدر : من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم 51 طريقة تعامل المؤسسات العمومية الجزائرية مع مختلف جماهيرها أثناء تعرضها لأزمة معينة، حيث أجمعت فئة كبيرة من عينة الدراسة و البالغ عددها 156 موظف و بنسبة 61.91% على تبني هذه المؤسسات لجل شكاوي الجماهير و احتوائها قدر الإمكان، بينما ترى مجموعة أخرى و المتكونة من 42 موظف و بنسبة 16.67% أن المؤسسات في هذه الحالة تتطوي على نفسها و توجه اهتمامها إلا لمصالحها الخاصة، في حين تتساوى الآراء بين كل من يرى في سرعة الوصول إلى الجماهير و إتاحة المعلومة لهم و كذا العمل على تقديم كل المساعدات و التعويضات المادية للمتضررين من الجماهير بتكرار 27 إجابة موظف لكل منهما و بنسبة 16.67%. و لعل من أهم النتائج التي أفرزتها الدراسة اتفاق أكثر من نصف العينة على تبني كل الشكاوي المطروحة من قبل الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية و احتوائها في أقصر وقت ممكن من حدوث الأزمة، ما يمكن الجهات المكلفة بالعلاقات العامة على تجاوز كل الشائعات و التأويلات و القراءات الخاطئة التي تمس باستقرار المؤسسة و الرد بكل صدق و موضوعية و بنفس الاحترام لكل الفئات الجماهيرية المتعاملة معها. بينما توجه مجموعة أخرى كل اهتماماتها إلا للمؤسسة على حساب جمهورها الأمر الذي قد يحدث فجوة كبيرة بين الطرفين ما يؤثر سلبا على العلاقة مستقبلا. في حين ذهب البعض إلى ضرورة الإسراع في التواصل مع كل الجماهير و إتاحة المعلومة لهم بكل صراحة دون كذب أو تمويه، مع تقديم كل المساعدات و التعويضات المادية للمتضررين منهم.

جدول رقم (52) يوضح الإستراتيجية المنتهجة إزاء الأزمات

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
35.71	90	استراتيجية الشفافية	ما هي الإستراتيجية المنتهجة إزاء الأزمات؟
26.19	66	استراتيجية التحفظ	
11.91	30	استراتيجية التكتّم	
26.19	66	استراتيجية التبرير و الاعتذار	
100	252	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم 52 أهم الاستراتيجيات المتبعة أثناء تعرض المؤسسات العمومية الجزائرية للأزمات، حيث أفرزت الدراسة نتائج مقاربة إلى حد ما في الإجابات حيث يتفق أكثر من 90 موظف و بنسبة 35.71% على إتباع استراتيجية الشفافية في التعامل، بينما تتساوى الإجابات حول استخدام كل من استراتيجيات التحفظ و التكتّم بتكرار 66 إجابة موظف لكل منهما و بنسبة 26.19%، في حين تذهب بقية العينة و المقدر عددها بـ 30 موظف و بنسبة 11.91% إلى استعمال استراتيجية التبرير و الاعتذار ، إذ أوضحت نتائج الدراسة أن القائمين على إدارة و تسيير شؤون المؤسسات العمومية الجزائرية بشكل عام و المكلفين بوظائف العلاقات العامة بشكل خاص يعتمدون على استراتيجية الشفافية في التعامل مع كل المواقف من خلال مصداقية المعلومات المقدمة و التصاريح المسؤولة و الابتعاد قدر الإمكان على عدد من السلوكيات السلبية كالتمويه و الكذب و التحايل من أجل إدامة جسور الثقة و المودة بين كل الأطراف، في حين يرى البعض من الموظفين أن بعض المواقف تحتاج إلى نوع من التحفظ و التبرير في الإلقاء بالحقائق و الوقائع حتى تقدم النتائج النهائية للتحقيقات و التحريات التي أجريت حول هذا الموضوع، بينما يسارع البعض الآخر من عينة الدراسة إلى تقديم التبريرات و المبادرة بالاعتذار لما تسببت فيه المؤسسة العمومية الجزائرية من أضرار معنوية أو مادية، أما عن بقية عينة الدراسة فتلجأ إلى استخدام استراتيجية التكتّم في الكثير من الأحيان للحفاظ على استقرار المؤسسة و بالتالي تفادي كل أشكال الأزمات الممكن وقوعها.

جدول رقم (53) يوضح الصعوبات المواجهة في التعامل مع الأزمات

الإجابة		المؤشرات	السؤال
%	ت		
20.24	51	التضارب في الآراء	ما هي الصعوبات التي تواجهكم في التعامل مع الأزمات؟
36.90	93	قلة التنسيق و التعاون بين كل مصالح و أقسام الإدارات	
14.29	36	غياب ثقافة إدارة الأزمة	
28.57	72	تعدد الإشاعات المغرضة التي تسهم في تقاوم الأزمة	
100	252	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

يبرز الجدول رقم 53 أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسات العمومية الجزائرية في التعامل مع الأزمات، حيث انتهت نتائج الدراسة إلى أنه من أكثر الصعوبات المواجهة في مثل هذه المواقف هو قلة التنسيق و التعاون بين كل المصالح و الأقسام الموجودة في المؤسسة من خلال تكرار إجابات 93 موظف و بنسبة 36.90%، في حين تعدد الإشاعات المغرضة التي تسهم بشكل أو بآخر في تقاوم الأزمة بدورها تؤثر في التعامل مع الأزمات و ذلك ما أكد عليه 72 موظف من عينة الدراسة و بنسبة 28.57%، أما عن من يرجعها لسبب التضارب في الآراء نجد حوالي 51 إجابة موظف و بنسبة 20.24%، و عن بقية العينة و المقدر عددها بـ 36 موظف و بنسبة 14.29% فلخصتها في غياب ثقافة إدارة الأزمة على مستوى هذا النوع من المؤسسات. و لعل من أهم الصعوبات التي يواجهها القائمين على إدارة و تسيير شؤون المؤسسات العمومية الجزائرية بشكل عام و المكلفين بوظائف العلاقات العامة بشكل خاص قلة التنسيق و التعاون بين كل مصالح و أقسام الإدارات مغفلين أن الأزمة تصيب كل المؤسسة بدون استثناء باعتبارها النسق العام و بالتالي تصبح كل الأنساق الفرعية المكونة لها من أقسام و إدارات مهددة بنفس الشكل، و عليه تصبح اليوم مرغمة على التنسيق و التواصل فيما بينها حتى يتم الخروج من الأزمة بأقل الأضرار الممكنة، كما أن لمتغيرات غياب ثقافة إدارة الأزمات داخل المؤسسات العمومية الجزائرية و التضارب في الآراء و التعصب في المواقف الأثر الواضح على ظهور العديد من الإشاعات المغرضة و التي تساهم بشكل كبير في تقاوم الأزمة.

المبحث الثاني: عرض و مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

أولاً: عرض و مناقشة نتائج الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: وجود قصور كبير في فهم و إدراك القيادات الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية لوظيفة العلاقات العامة.

لقد قمنا من خلال معالجة المحور الثاني بقياس عددا من المؤشرات و التي تم ترجمتها إلى تسعة عشرة ( 19 ) سؤال في استمارة الاستبيان بدءا من السؤال السادس ( 06 ) إلى غاية السؤال الرابع و العشرين ( 24 ) للتعرف على المناخ الإداري السائد داخل و خارج إدارة المؤسسات العمومية الجزائرية بولاية مستغانم.

يمكن تلخيص أهم نتائج المحور الثاني أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة و التي تجاوزت 72.62% (الجدول رقم 09) يدركون تماما دور العلاقات العامة و المتمثل أساسا في التواصل مع كل الجماهير المتعاملة مع المؤسسات العمومية الجزائرية سواء الداخلية أو الخارجية بنفس الشكل و بنفس الطريقة مرجعين ذلك إلى أن نجاح و تطور مؤسساتهم مرهون بتظافر جهود كل الأطراف. و عن حقيقة و جود إدارة أو مصلحة أو قسم خاص بالعلاقات العامة مكلف بالاتصال و التنسيق و التنظيم و البحث و التخطيط و التقويم فأثبتت نتائج الدراسة بأن غالبية المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة لا تحتوي على إدارة خاصة بالعلاقات العامة و هذا ما أكدته نسبة 61.9% (الجدول رقم 10) و لهذه الإحصائية مبرراتها الخاصة بها فلو نظرنا قليلا إلى الوراء نجد أن هذا العلم جديد مقارنة بالعلوم الاجتماعية و الإنسانية، ضف إلى ذلك تعتبر وظيفة العلاقات العامة من الوظائف الحديثة في علوم الإدارة و التسيير خصوصا لما يتم مقارنتها بوظائف الإدارة الكلاسيكية المعروفة كالتنظيم و التخطيط و التنسيق و الرقابة، ناهيك عن تأخر جامعات الجزائر و مراكزها التكوينية في احتضان هذا العلم الجديد و تدريسه ضمن مقرراتها و برامجها و كان ذلك إلى مع بدايات التسعينات من القرن الماضي، كما لا يجب أن نغفل طبيعة تنظيم المؤسسات العمومية الجزائرية و تأثير ذلك على التوجه إلى ممارسة وظيفة العلاقات العامة خاصة و أن انتمائها للقطاع العمومي أثر عليها بشكل مباشر في الظهور و التطور كما هو حاصل بباقي الدول العالمية، فتنظيم و تسيير و تمويل هذا النوع من المؤسسات بيد السلطة أو الحكومة الجزائرية و الذي يبقى شعارها الأسمى خدمة المواطن الجزائري فنتبع من أجل ذلك عدة سياسات و من بينها تقديم خدمات مجانية في العديد من

مؤسساتها و دفع مبالغ رمزية في مؤسسات أخرى. هذا الواقع الذي دفع بكثير من هذه المؤسسات إلى ممارسة شتى وظائف العلاقات العامة تحت مسميات أو أقسام أخرى متواجدة عبر هيكلها التنظيمية، و من أبرزها مكتب إدارة الموارد البشرية بنسبة فاقت 55.77% (الجدول رقم 11) فمنذ الاستقلال وجد الموظف الجزائري هذه المصلحة بالقرب منه في كافة مساره المهني سواء من حيث الوثائق و الرواتب و المنح و العطل و المتابعة المهنية و المجالس التأديبية و غيرها، و في نفس السياق نجد كذلك مكتب أو ما يعرف في العديد من المؤسسات العمومية الجزائرية بخلية الاتصال و بنسبة 21.15% (الجدول رقم 11) و الذي يشكل الجسر الذي يصل بين الجماهير الداخلية و الخارجية بمسؤولي و متخذي القرارات عبر هذه المؤسسات. و الحديث عن أهم الوظائف الموكلة لهذه الجهات المكلفة بوظيفة العلاقات العامة نجد أن أكثر من نصف عينة الدراسة و بنسبة 52.78% (الجدول رقم 12) أكدت على وظيفة التكفل إلا بانشغالات الموظفين على حساب بقية الجماهير الأخرى و هذا مؤشر خطير قد يهدد كيان و استقرار هذه المؤسسات علما أن معظم الدراسات و الأبحاث التي أجريت في هذا الشأن أثبتت ضرورة الاهتمام و التنسيق بين كل الأطراف من موظفين و متعاملين و حتى وسائل الإعلام المرئية و المكتوبة و المسموعة لما لها من تأثير مباشر على استقرار هذه المؤسسات<sup>1</sup>. و الشيء الإيجابي الملاحظ في هذه الدراسة أن الأغلبية الساحقة من عينة الدراسة و التي تجاوزت نسبة 73.31% (الجدول رقم 13) تصف المناخ العام السائد بالمؤسسات العمومية الجزائرية بالهادئ و الذي يسود التفاهم و الاحترام و الثقة المتبادلة بعيدا عن كل أشكال التوتر و الصراع الذي يحد بشكل رهيب كل أسباب الإبداع و التفاني في العمل. و الجميل في مؤسساتنا العمومية الجزائرية أن معظم العلاقات التي تجمع بين الموظفين هي علاقات صداقة و عمل معا و هذا من وجه نظر أكثر من 58.34% (الجدول رقم 14) و هذا مؤشر جيد فكبرى النظريات الإدارية التي كان لها باع كبير في هذا المجال تؤكد دائما أن نجاح المؤسسة بشكل عام مرهون بتوفر عنصرين رئيسيين أولا التنظيم القانوني الذي يوضح حقوق و واجبات الموظف اتجاه مؤسساته و ثانيا جو العلاقات الإنسانية التي تضم الكثير من العلاقات و نذكر منها علاقات الصداقة و الزمالة و العلاقات الاجتماعية وغيرها. و عن

<sup>1</sup> مقابلة مع السيدة رئيسة مصلحة المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية سيدي علي، 2017/12/17، 09:00 صباحا.

طريقة تواصل أغلب الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية بمسؤوليهم المباشرين نجد أن الموظف الجزائري لازال يعتمد و بقوة على النموذج الكلاسيكي أو ما يعرف بالاتصال المباشر، حيث أن أغلبية عينة الدراسة و التي فاقت نسبة 64.29% (الجدول رقم 15) تستخدم في نقل انشغالاتها و اهتماماته للمسؤولين الحضور الشخصي و بدون وساطة و هذا اعتقادا منها بتعرض رسالتهم للمساس أو تحريف في المضمون هذا من جهة، و ربح الكثير من الوقت مقارنة باستخدام نماذج أخرى من جهة أخرى. و بخصوص السؤال الذي يقيم علاقة الموظف الجزائري بمسؤوليه فنجد أن العلاقة عادية في معظم المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة و بنسبة 61.9% (الجدول رقم 16) و هذا ناتج عن الجو العام السائد بهذه المؤسسات و ما يميزه من احترام و ود تفرضه مجموعة من الضوابط و القوانين و القواعد المنظمة. و لما نتناول أهم المواضيع التي يستطيع فيها الموظف الجزائري إبداء آرائه و اقتراحاته نجدها دائما تتعلق بظروف العمل بشكل عام و هذا ما أجمعت عليه نسبة 73.81% (الجدول رقم 17) من عينة الدراسة. أما الحديث عن الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في عملية إسناد المهام للموظفين داخل المؤسسات العمومية الجزائرية فمازال يخضع لتقديرات المسؤولين في هذا القطاع، فنسبة 45.24% (الجدول رقم 18) من عينة الدراسة ترجع هذه العملية إلى هؤلاء المسؤولين معتمدين في ذلك على عنصر الخبرة و التجربة الميدانية و الأقدمية في الممارسة من جهة، و بحكم معرفتهم لمحيط العمل و متطلباته يتم التوجيه وفق مؤهلات و خبرات الموظف من جهة أخرى. و في عملية اتخاذ أهم القرارات التي تخص المؤسسة العمومية و بحكم انتمائها للقطاع العام لازال أغلب المسؤولين فيها يتلقون الأوامر و القرارات من الجهات الوصية كالمديريات و الوزارات و حتى الحكومة في بعض الأحيان، الأمر الذي يشدد الخناق على الرؤساء و المرؤوسين في هذه المؤسسات على المشاركة في اتخاذ القرارات و هذا ما أكدت عليه نسبة 65.08% (الجدول رقم 19) من عينة الدراسة، و في نفس السياق ترد نسبة 42.68% (الجدول رقم 20) من المبحوثين أن من أهم الأسباب التي تجعل هذا المسؤول لا يشجع موظفيه في اتخاذ بعض القرارات حول بعض القضايا التي تخص مؤسسته و التي لا تحتاج لقرارات فورية نجده كذلك ينفرد بسلطة القرار و هذا نتاج لتأثير النموذج العام الذي يسير به القطاع العمومي في الجزائر، إلا أنه يمكن للموظف في هذه الحالة التعامل مع الموقف بكل نكاه بدءا من الحرص على أن يكون موضوع المناقشة أو المشكلة متصلا اتصالا مباشرا بنوع

عمل الموظف، و كذا اختيار الوقت المناسب لعرضها، و أخيرا اختيار الطريقة المناسبة لعرض الاقتراح أو المشكلة بالبرهان و الحجة القوية ناهيك عن الاتسام بالثقة في النفس و إظهار الاحترام و التقدير في الحديث أو التواصل مع المسؤول<sup>1</sup>. و بالحديث عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمومية في المجتمع الجزائري و الدور الذي أصبحت تقدمه في العديد من المجالات منها الاجتماعية و الثقافية و السياسية والاقتصادية و الصحية و التربوية و غيرها أصبحت بذلك تشكل أهم عناصر المكونة للمجتمع الحديث، إلا أن مسألة انتماء هؤلاء الموظفين لهذه المؤسسات و ما أصبحت تشكل لهم من قناعات و قيم و اتجاهات يطرح الكثير من التساؤلات كيف لا و أن نسبة 48.02% (الجدول رقم 21) من الموظفين يعتبرون المؤسسات التي يشتغلون بها مصدرا للأجر فقط، الشيء الذي يستدعي وقوف و تدخل علماء الاجتماع و علماء النفس لدراسة هذا الموضوع و الوصول إلى نتائج تفسر جميع هذه الإشكاليات المطروحة. و باطلاعنا على الشبكات الاستدلالية لمرتبات الموظفين المنتمين للقطاع العمومي<sup>2</sup> و خاصة الإدارات العمومية أو ما يعرف بالمرفق العام، نجد أنها لا تتوافق تماما و متطلبات العيش الكريم اليوم خاصة إذا ما تكلمنا على الضغوطات الاجتماعية و الاقتصادية التي أصبح يعيشها الموظف الجزائري يوميا، فأصبح هذا الأخير مرشح أكثر من أي وقت مضى لتغيير وظيفته في مؤسسات أو قطاعات أخرى و الدليل على ذلك إجماع أكثر من نسبة 48.81% (الجدول رقم 22) من الموظفين على أن السبب الرئيس في تغيير الوظيفة راجع للأجر الضعيف. و بعد أن ركزنا على دراسة المناخ الإداري على المستوى الداخلي سوف ننقل إلى المستوى الخارجي من خلال محاولة معرفة كيفية توصيل كل الأحداث و المستجدات الحاصلة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية لجماهيرها الخارجية، حيث تذهب مجموعة كبيرة من عينة الدراسة و بنسبة 36.90% (الجدول رقم 23) أن عملية التواصل تصير بشكل مقبول إلى حد ما و إن اختزلت معظمها في الإعلانات و الاجتماعات و الأبواب المفتوحة و غيرها. و من الأمور الايجابية التي يجب أن ننوه بها أن المؤسسات العمومية الجزائرية تأخذ بعين الاعتبار جملة الآراء و الاقتراحات المقدمة من طرف كل المتعاملين معها سواء العملاء

<sup>1</sup> جين ويلي، فن معاملة الآخرين، دار الخلود للتراث، 2011، ص ص 13-14

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية رقم 14-266 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1438 الموافق 28 سبتمبر سنة 2014، يعدل و يتم المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.

و المساهمين و الموردين وسائل الإعلام .. إلخ، وعيا منها بأن كسب هذه الشريحة إلى صفها يضمن لها النجاح و التطور عكس ما كانت عليه في وقت ليس ببعيد و التي كانت تلعب فيه دور المتلقي فقط من خلال تصريحات أكثر من نصف عينة الدراسة و التي فاقت نسبة 66.67% (الجدول رقم 24)، و في نفس السياق و بتوصيات من السلطات العليا في البلاد و التي تؤكد دائما على حرصها التام بضرورة تقديم أفضل خدمة عمومية ممكنة للمواطن، و هذا إدراكا منها بأن استقبال المواطن الجزائري عبر مختلف المؤسسات العمومية الوطنية في أحسن الظروف و توجيهه بأحسن الطرق ينعكس ايجابيا على نفسيته من خلال إحساسه بنوع من الاهتمام و التقدير من جهة، و كذا شعورهم بالمكانة التي يحتلونها ضمن مخططات و استراتيجيات نجاح هذه المؤسسات من جهة أخرى، الأمر الذي يدق بالقاءمين على شؤون هذا القطاع إلى إعادة النظر في كثير من الهياكل التنظيمية للمؤسسات العمومية الجزائرية و استحداث أكثر لأقسام و مصالح تعمل من أجل تحقيق هذا الهدف و من بينها مصلحة العلاقات العامة أو مصلحة الاتصال و العلاقات العامة أو مصلحة الإعلام و الاتصال .. إلخ، و هذا ما أكدته عينة من الدراسة و بنسبة 42.26% (الجدول رقم 25). و في حالة حدوث سوء تفاهم بين المتعاملين و المؤسسة نجد أن أغلب هؤلاء أي بنسبة 65.48% (الجدول رقم 26)، يتوجهون مباشرة لمقابلة المسؤول المباشر و طرح الانشغال و كما أشرنا سابقا إلى سيطرة النماذج الكلاسيكية في تواصل المواطن الجزائري من خلال تفضيله للمواجهة المباشرة مستغنيا في ذلك عن طرق أخرى كسجل الشكاوي أو التوجه للجهة المكلفة بالعلاقات العامة أو حتى استعمال بعض الوساطات. و في سؤال عينة الدراسة حول درجة أهمية كلا من الجماهير الداخلية و الخارجية بالنسبة للمؤسسة، أوضحت نتائج الدراسة من خلال (الجدول رقم 27) بأن كل الجماهير مهمة بدون استثناء و بنفس القيمة بدءا من الاهتمام بالجماهير الداخلية من الموظفين و النقابات العمالية وصولا إلى الجماهير الخارجية من الموردين و المجتمع المحلي و كل العملاء (طالبى الخدمة) و الجهات الحكومية و مختلف وسائل الإعلام المرئية و المسموعة و المقروءة، مدركة في ذلك أن وضع كل الجماهير على نفس المستوى من الاهتمام و التقدير عامل مهم في معادلة نجاح أي مؤسسة كانت.



## ثانيا: عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: تمارس مهام و وظائف العلاقات العامة في الإدارات العمومية الجزائرية تحت إشراف إدارات و مصالح و أقسام أخرى تقوم بأنشطة العلاقات العامة.

و من خلال تناولنا للمحور الثالث قمنا بقياس عددا من المؤشرات و التي تم ترجمتها إلى ثمانية عشرة (18) سؤال في استمارة الاستبيان بدءا من السؤال الخامس و العشرين ( 25) إلى غاية السؤال الثاني و الأربعين (42) للتعرف أهم الوظائف الممارسة من بحوث و اتصال و تخطيط و تقويم بالمؤسسات العمومية الجزائرية بولاية مستغانم.

لقد استفادت العلاقات العامة كثيرا من كبرى نظريات علوم الإدارة و التسيير، فأصبحت

اليوم تقوم بوظائف حساسة و مهمة على مستوى المؤسسات المتواجدة بها و من بينها المؤسسات العمومية الجزائرية، فلا يمكن الحديث عن ممارسة وظيفة العلاقات العامة في ظل غياب وظائف البحث و التخطيط و الاتصال و التقويم<sup>1</sup>. و ما يمكن أن ننوه به في هذا السياق أن الإدارة بشكل عام عرفت نقلة نوعية في ممارساتها و وظائفها بدءا من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الحديثة الشيء الذي يمكن أن يبرر لنا عدم إقبال عينة الدراسة بشكل كبير على القيام بوظيفة البحوث في أنشطتها على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال نسبة 73.81% (الجدول رقم 28) باعتبارها من الوظائف الحديثة و التي تهتم كثيرا بالأبحاث الخاصة بالمؤسسة كتاريخها و طبيعة عملها و مشاكلها و مكانتها على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي و وضعها الإداري هذا من جهة، و الأبحاث الخاصة بالجمهير من خلال معرفة خصائصهم و اتجاهاتهم و آرائهم نحو المؤسسة و أنشطتها و كيفية التواصل معهم و أهم الوسائل الاتصالية المستخدمة في ذلك من جهة أخرى. و بالعودة إلى السؤال الذي يبحث في وجود إدارة للعلاقات العامة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية ندرك مدى تأثير غياب هذا الجهاز على القيام بوظيفة البحوث خاصة ما يكشفه الجدول (الجدول رقم 29) حول ذهاب أكثر من نسبة 51.62% من عينة الدراسة إلى إرجاع السبب في غياب أو عدم وجود لمتخصصين في إجراء البحوث داخل الإدارة، و هذا ما من شأنه أن يؤثر على سيرورة هذه المؤسسات في ظل غياب مؤشرات يعتمد عليها في معرفة كل ما يحيط بالمؤسسة. و

<sup>1</sup> رافع أحمد أبو زيت الدراغمة، دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة:

دراسة مسحية مقارنة، المرجع السابق، ص 70

الكلام عن قيام بعض المؤسسات ببعض البحوث أو كما يسميها البعض الآخر بالتحقيقات فتتلخص عموما في البحوث التي تهتم بشكاوي الجماهير الداخلية و الخارجية من خلال تصريحات نسبة 32.81% (الجدول رقم 30) من عينة الدراسة حرصا منها على الاطلاع و التفقد الدائم لمجريات سير العمل لتجنب قدر الإمكان الوقوع في كافة أشكال الاضطرابات و الأزمات الممكن حدوثها. كما يمكن للقائمين على إدارة و تسيير شؤون هذه المؤسسات الاعتماد على نتائج هذه البحوث في تقويم أداء إدارتهم بشكل خاص و المؤسسة بشكل عام و معرفة مواطن القوة و الضعف و اتخاذ كل الإجراءات حيال ذلك، و هذا ما أكدته نسبة 40.87% (الجدول رقم 31) من عينة الدراسة. و كثنائي وظيفة أساسية تقوم بها الجهات المكلفة بوظيفة العلاقات العامة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية وظيفة التخطيط لأنشطتها و برامجها، حيث تشير مجموعة كبيرة من عينة الدراسة و التي تجاوزت النصف و بنسبة 64.68% (الجدول رقم 32) أنها تعتمد و بشكل رئيسي على عملية التخطيط في العديد من أوجه نشاطها مؤكدين في ذلك أن نجاح مؤسساتهم و تطورها و ازدهارها مرهون بالتخطيط الفعال و الناجح و الموضوع وفق طرق صحيحة و على أسس سليمة، و عن النسبة المتبقية من عينة الدراسة و المقدرة بـ 35.32% (الجدول رقم 32) فترجع أسباب عدم اعتمادها على وظيفة التخطيط إلى أن صفة العمل في المؤسسات العمومية الجزائرية روتيني و متعارف عليه و لا يحتاج أصلا لوضع خطة مسبقا، الأمر الذي سيقضي بطريقة أو بأخرى على كل أشكال الإبداع و الابتكار في مجال تنويع الخدمات المقدمة و الرقي بها، و هذا إن دل على شيء إنما يدل على ترسخ بعض الأفكار السلبية في أذهان العاملين بهذه المؤسسات حول القطاع العمومي بشكل عام خاصة فيما يتعلق بقضايا التحفيز و التكريمات و الاعترافات و غيرها، و هذا ما صرحت به نسبة 59.55% (الجدول رقم 33) من عينة الموظفين المستجوبين. و لعل من الأمور الجيدة الملاحظة على مستوى هذه الدراسة أن أكثر من نصف عينة الدراسة أي بنسبة 51.19% (الجدول رقم 34) تؤكد بأنها تستخدم أو تتوجه للتخطيط من أجل الصالح العام من خلال الموازنة بين تحقيق المؤسسة لمصالحها الخاصة بها من جهة، و الاهتمام بتحقيق مصالح كل الجماهير المتعاملة معها بدون استثناء من جهة أخرى. و الحديث عن المبالغ أو المخصصات المالية التي تخصصها المؤسسات العمومية الجزائرية لعمليات التخطيط فهي قليلة جدا إن لم نقل منعدمة في الكثير من الأحيان و هذا من خلال نسبة

35.72% من إجابات عينة الدراسة ( الجدول رقم 35)، و هذه الحقيقة تؤكد مدى إجحاف القائمين على إدارة و تسيير شؤون هذه المؤسسات في تخصيص مبالغ مالية محترمة توجه خصيصا لعمليات التخطيط لإنجاح مختلف برامج و أنشطة المؤسسات العمومية الجزائرية بشكل عام و الجهات المكلفة بالعلاقات العامة بشكل خاص و اكتفاء هؤلاء بإدراجها ضمن الميزانية العامة للمؤسسة. أما بخصوص المدى الزمني المعتمد من طرف القائمين على وضع الخطط على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية فنجد أن نسبة 44.84% (الجدول رقم 36) من عينة الدراسة تستخدم نموذج المدى القريب وعيا منها بأن مؤسساتهم تعيش اليوم في ظل معطيات و متغيرات كثيرة ما يجعلها مستعدة لمواجهة كل المستجدات و القضايا المستعجلة بنوع من الحنكة و المهنية مستفيدة في ذلك من خبرتها و تجربتها في هذا المجال، ناهيك عن قدرة هؤلاء من خلال هذا النموذج في الانتقال من الخطة الأصلية إلى الخطة البديلة كلما تطلب الأمر ذلك. هذا و لا يمكننا بأي حال من الأحوال الحديث عن وظائف المؤسسات العمومية بشكل عام و العلاقات العامة بشكل خاص بدون التطرق لوظيفة الاتصال و التنسيق داخل و خارج هذه المؤسسات، و لعل إجماع عينة الدراسة و التي فاقت نسبة 82.54% (الجدول رقم 37) حول قيام الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة على مستوى الإدارة بالاتصال في أنشطتها خير دليل على مدى وعي و إدراك هؤلاء للدعم الذي يمكن أن تقدمه هذه الوظيفة لمؤسستهم في مختلف مراحل العملية الإدارية و اعتباره العمود الفقري التي تبنى عليه أي مؤسسة ناجحة في المجتمع، كما تعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة، إذ يؤكد المختصون في هذا المجال أن خبير العلاقات العامة يقضي أكثر من 80% من وقت العمل في ممارسة أنشطة اتصالية<sup>1</sup> سواء كان ذلك على المستوى الداخلي من خلال الاتصال و التنسيق بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية أو على المستوى الخارجي في الاتصال و التنسيق مع كل الجماهير الخارجية المتعاملة معها. و عن تقييم عملية الاتصال بشكل عام على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية نجد أن نسبة 36.54% (الجدول رقم 38) يقيمون العملية الاتصالية بالجيدة و هذا مؤشر ايجابي يعكس مدى حرص هذه المؤسسات على ضمان نجاح العملية الاتصالية على كل المستويات و بين كل الأطراف. و تستعمل المؤسسات العمومية الجزائرية مجموعة من وسائل الاتصال في التواصل مع جماهيرها الداخلية من

<sup>1</sup> خالد الصوفي، العلاقات العامة أساليب و ممارسات، المرجع السابق، ص34.

موظفين و نقابات عمالية إلا أنه لا يتم استخدامها بنفس الدرجة حسب ما يشير إليه الجدول رقم (الجدول رقم 39)، حيث نجد مثلا وسائل الاتصال كالهاتف و الفاكس و المقابلات الشخصية (المباشرة) و الإعلانات الجدارية و المراسلات و الاجتماعات من أبرز الوسائل المستخدمة و منذ زمن بعيد نظرا لسهولةتها و فعاليتها و تعود الجماهير عليها، بينما و بصفة أقل نجد وسائل اتصالية أخرى كالندوات و المحاضرات و مناسبات التكريم و تقديم الهدايا و صندوق الشكاوي إذ تستخدم و بشكل جد محتشم مقارنة بالوسائل الأخرى، و عن توجه المؤسسة لاستخدام أو انتاج مجلة خاصة بها بغية التواصل من خلالها بجماهيرها الداخلية فلا زالت هذه الفكرة بعيدة عن التجسيد في الميدان و قد يعود ذلك إلى ثقافة هذه لمؤسسات في حد ذاتها. في حين تذهب المؤسسات العمومية الجزائرية في التواصل مع جماهيرها الخارجية حسب الجدول رقم (الجدول رقم 40) من موردين و عملاء (طالبي الخدمة) و وسائل الإعلام و كذا المجتمع المحلي الموجودة به و الجهات الحكومية المسؤولة عنها إلى استعمال أكثر من وسيلة اتصال و ذلك طبعا حسب الموقف الاتصالي، حيث نجد أكثر الوسائل المستخدمة الهاتف و الفاكس و إقامة الحفلات و المعارض و الأبواب المفتوحة، بالإضافة إلى استخدامها للبريد الإلكتروني و هذا إن دل على شيء إنما يدل على مواكبة هذه المؤسسات لعصر التكنولوجيا و المعلومات و ما أفرزه من خدمات أثرت بشكل مباشر على تنمية و تطوير عملها بشكل عام، و لكن و بالمقابل نجد أن المؤسسات العمومية الجزائرية أهملت كثيرا بعض الوسائل الاتصالية الأخرى و التي يمكن أن تقدم خدمات جلية للجماهير الخارجية كالإذاعة و التلفزيون و الإشراف على المؤتمرات و الندوات و كذا إنتاج الكتب و المطبوعات و استغلال الصحف و المجالات و صندوق الشكاوي، غير مدركة في ذلك بأن لكل فئة من هذه الجماهير وسائلها المفضلة و المحبذة في عملية التواصل مع هذه المؤسسات. و قد لا يكون نجاح العملية الاتصالية مرهون إلا بالاختيار المناسب للوسيلة بل تتوقف كذلك على أمور أخرى و من بينها صفات القائم بالاتصال على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية، إذ اتفقت نسبة كبيرة من عينة الدراسة و التي تجاوزت 40.81% (الجدول رقم 41) أن التحلي بالأخلاق الحميدة و الانضباط في العمل و تغليب الضمير المهني في المواقف الحرجة كلها صفات تبشر بنجاح العملية، بالإضافة إلى بعض الصفات الأخرى كالقدرة على الإقناع و التنسيق و حسن الاستقبال و التوجيه و التي تختلف في درجاتها من موظف لآخر. و كأخر وظيفة في سلسلة

الوظائف المهمة التي تقوم بها المؤسسات العمومية الجزائرية بشكل عام و الجهات الوصية و المكلفة بالعلاقات العامة بشكل خاص نجد وظيفة التقييم، حيث أثبتت نتائج الدراسة مدى وعي القائمين على إدارة و تسيير شؤون هذه المؤسسات على أهمية القيام بعملية التقييم لأنشطتهم و برامجهم التي تم التسطير لها مسبقا، فنسبة 74.60% (الجدول رقم 42) من المبحوثين يقومون بهذه الوظيفة بانتظام و يتم بذلك الإجابة على عدد من الأسئلة و منها هل أنجز هذا النشاط أو البرنامج في الوقت المحدد له؟ و هل فاقت كلفة انجازه ما تم تخصيصه من قبل؟ و هل تم الوصول إلى الأهداف المرجوة؟. و ترجع بقية النسبة 25.40% (الجدول رقم 43) أسباب امتناعها عن القيام بوظيفة التقييم لأنشطتها و برامجها إلى غياب المتابعة و المساءلة من طرف المسؤول المباشر عبر كل المستويات بدءا من الوزارات الوصية مرورا بالمديريات التنفيذية وصولا إلى مسؤولي المؤسسات العمومية، و قد يكون لطبيعة القطاع العمومي انعكاساته السلبية على ذهنيات القائمين عليه و بالتالي تصبح الفكرة السائدة بأن هذا النوع من المؤسسات أهدافها معروفة و محددة مسبقا و لا تحتاج للتقييم أصلا. و تذهب نسبة 61.91% (الجدول رقم 44) من الموظفين إلى استخدام التقييم البعدي أو النهائي حتى يتسنى لها مقارنة ما تم تخطيطه من أهداف بما تم التوصل إليه من نتائج، وبالتالي يمكن للقائمين على إدارة و تسيير شؤون هذه المؤسسات استغلال نتائج التقييم حسب ما صرحت به نسبة 35.71% من عينة الدراسة (الجدول رقم 45) في التركيز على نقاط القوة و البناء عليها و بذلك ترتقي هذه المؤسسات إلى مصاف المؤسسات الكبرى، و تلافي نقاط الضعف و العمل على تداركها مستقبلا كإعادة النظر في عدة أمور مثل الخطوط العريضة للخطة الموضوعة مسبقا و كذا طرق تنفيذها و أبرز وسائلها و من القائم بها.

### ثالثا: عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

**الفرضية الثالثة:** سعي القيادات الإدارية في رسم الصورة الإيجابية عن مؤسساتها يشكل آخر اهتماماتها.

لقد عالجنا في المحور الثالث عددا من المؤشرات و التي تم ترجمتها إلى أربعة ( 04) أسئلة في استمارة الاستبيان بدءا من السؤال الثالث و الأربعين (43) إلى غاية السؤال السادس و الأربعين (46) للتعرف على صورة المؤسسة العمومية الجزائرية بولاية مستغانم.

لعل من المؤشرات الجيدة التي خلصت لها دراستنا أن أكثر من نصف عينة الدراسة و المقدرة بنسبة 77.38% (الجدول رقم 46) ترى أن معظم المؤسسات العمومية الجزائرية تتوفر على معلومات تعكس صورتها الحالية الموجودة في أذهان جماهيرها الداخلية و الخارجية، و يمكن اعتبار التجارب المعاشة و الخبرات المكتسبة و جملة العقائد و الاتجاهات و الآراء كلها عوامل ساهمت في تشكيل الصورة الذهنية الحالية للمؤسسات العمومية الجزائرية، و عليه أصبح يلعب الموظف بشكل عام و المكلف بوظيفة العلاقات العامة بشكل خاص في ظل ما أصبحت تعيشه مؤسساتهم اليوم من ضغوطات و صراعات أدوار جد مهمة و على رأسها صناعة الصورة المرغوبة للمؤسسة، و لا يتأتى ذلك إلا بمراعاة موثيق و ضوابط أخلاقيات المهنة من صدق و موضوعية و أمانة في العمل من خلال تبديل كل الانطباعات السلبية المكونة اتجاه مؤسساتهم إلى انطباعات ايجابية. و هذا ما نراه يتجسد فعليا في الميدان حيث تُظهر نتائج الجدول ( الجدول رقم 47) أن نسبة 63.10% من عينة الدراسة تصف صورة مؤسساتهم بالمقبولة في أغلب الأحيان، وقد يكون لطبيعة القطاع العمومي و ما يكفله القانون للجماهير الداخلية (الموظفين) من حقوق كالأجور و المنح و العطل و الترقيات و غيرها عوامل تكبح كل محاولات الإبداع و الرقي و هذا ما أثر بشكل مباشر في تشكيل الصورة الحالية لديهم حول مؤسساتهم. و قد لا يختلف الأمر كثيرا بالنسبة للجماهير الخارجية للمؤسسات العمومية الجزائرية و كما تطرقنا إليه سابقا حول وظيفة الاتصال و من خلال ما أظهرته نتائج الجدول ( الجدول رقم 40) نجد أن هذا النوع من المؤسسات لازال يعتمد كثيرا على وسائل الاتصال التقليدية في التواصل مع الجماهير الخارجية بالرغم من الثورة التكنولوجية الحاصلة في ميادين الإعلام و الاتصال، وقد يكون هذا مبررا كافيا لما ذهبت إليه نسبة 59.52% (الجدول رقم 48) من المبحوثين حول وصفهم لصورة المؤسسة العمومية بالنسبة لهذه الجماهير بالمقبولة. هذا و توافق نسبة لا بأس بها من المبحوثين و التي تتجاوز 42.86% (الجدول رقم 49) على إمكانية لعب الموظف بشكل عام و المكلف بوظيفة العلاقات العامة بشكل خاص أدوار جد مهمة و فعالة في تغيير أو تبديل الصور السلبية المكونة في أذهان كل جماهير المؤسسات العمومية الجزائرية إلى صور إيجابية، إلا أن هذا لا يتأتى هذا إلا بتكامل كل الجهود من جهة و كذا ضبط العديد من الأمور خاصة في إعادة النظر تنظيم الهياكل التنظيمية و توزيع المهام وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب و على أساس احترام

التخصصات و المؤهلات و الخبرات مع التحلي بضوابط و أخلاقيات المهنة، بالإضافة إلى الاستفادة من جملة ما توصلت إليه الدراسات و الأبحاث من نتائج حول موضوع تحسين الأداء و تطويره.

#### رابعاً: عرض و مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

**الفرضية الرابعة:** غياب استراتيجية واضحة من قبل القيادات الإدارية على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية في مواجهة الأزمات.

لقد تطرقنا في المحور الرابع إلى عددا من المؤشرات و التي تم ترجمتها إلى خمسة (05) أسئلة في استمارة الاستبيان بدءا من السؤال السابع و الأربعين ( 47 ) إلى غاية السؤال الواحد و الخمسين (51) للتعرف على كيفية إدارة الأزمة في المؤسسة العمومية الجزائرية بولاية مستغانم.

لقد شهدت كبرى المؤسسات و الشركات العالمية أزمات كثيرة و إن اختلفت فيما بينها من حيث الأسباب التي تقف وراء ذلك و أهم الخسائر الناتجة عنها، و اما على الصعيد الوطني و تحديدا المؤسسات العمومية الجزائرية هي بدورها قد تتعرض لأزمات في أي وقت. و هذا ما يتوافق مع تصريحات نسبة 59.52% (الجدول رقم 50) من عينة الدراسة بأن مؤسساتهم سبق و أن تعرضت لأزمات سابقة خصوصا و أنها أصبحت تشكل اليوم أحد أهم العناصر المكونة للمجتمع، و بالتالي تصبح عملية التأثير و التأثر بكل المستجدات و المتغيرات الحاصلة على مستوى كل المجالات و القطاعات مطروحة بشكل كبير ما يحتم على القائمين على إدارة و تسيير شؤون المؤسسات العمومية الجزائرية بشكل عام و الجهات المكلفة بوظيفة العلاقات العامة بشكل خاص التأهب و الاستعداد لمواجهة الأزمة في أي زمان و مكان و بنوع من الحنكة و الفطنة و الرزانة ما يجنبها الكثير من المخاطر و الخسائر الممكنة. حيث تجمع أكثر من نصف عينة الدراسة و بنسبة 61.91% (الجدول رقم 51) في تعاملها مع الجماهير الداخلية و الخارجية أثناء حدوث الأزمة على تبني شكاويهم دون استثناء و على حد سواء و في أقصر وقت ممكن، و ذلك حتى لا يفسح المجال لظهور الشائعات و التأويلات و القراءات الخاطئة التي تمس بالدرجة الأولى استقرار المؤسسة من خلال التدخل السريع و الرد بكل صدق و موضوعية. مفضلين في هذه المواقف إتباع استراتيجية الشفافية في التعامل مع

كل الجماهير القائمة على المصداقية في المعلومة و المسؤولية في التصريح و الابتعاد قدر الإمكان على كل أشكال الكذب و التعميه و التحايل التي تؤثر سلبيا على مجمل العلاقات بين كل الأطراف من وجهة نظر نسبة 35.71% (الجدول رقم 52) من عينة الدراسة. و الحديث عن أهم الصعوبات التي يواجهها هؤلاء في التعامل مع الأزمات المواجهة نجد نسبة 36.90% (الجدول رقم 53) من المبحوثين يرجعون ذلك لغياب عامل التنسيق و التعاون بين كل المستويات في الهيكل التنظيمي مغفلين في ذلك أن الأزمة لما تصيب المؤسسة كنسق عام سوف تتأثر كل الأنساق الفرعية المكونة لها من مصالح و أقسام و مكاتب، و بالتالي يجب تغيير هذه الفكرة و العمل كفريق واحد لتحقيق أهداف النسق العام (المؤسسة) <sup>1</sup> لمجابهة كل أنواع الأزمات الممكن حدوثها. و في آخر سؤال متعلق بتقييم وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية (سؤال 51) تتفق مجموعة كبيرة من عينة الدراسة على أهمية هذه الوظيفة و ما يمكن أن تقدمه من خدمات خاصة في ظل متغيرات المنافسة و الجودة في تقديم الخدمات، إلا أن معظم هذه المؤسسات لا تضم في هياكلها التنظيمية إدارة أو مصلحة أو قسم للعلاقات العامة و إنما تمارس تحت مسميات أو وظائف أخرى ما يتطلب إعادة النظر في هذه المسألة، و تكوين إطارات بشرية و تخصيص مبالغ مالية لتطويرها عبر كل المؤسسات العمومية الجزائرية.

<sup>1</sup> مصباح عامر، علم الاجتماع الرواد و النظريات، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2005، ص ص



## المبحث الثالث: الاستنتاج العام

إن الحديث عن فرضية وجود قصور كبير في فهم و إدراك القيادات الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية لوظيفة العلاقات العامة يستوقفنا عند عدة قضايا، و لعل من أهمها إدراك الكثير من المسؤولين من الكفاءات و الإطارات في المؤسسات العمومية الجزائرية لوظيفة العلاقات العامة باعتبارها من الوظائف المهمة و التي تقوم أساسا على التكفل بكل انشغالات الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية على حد سواء، بالرغم من غياب إدارة أو مصلحة أو قسم خاص بالعلاقات العامة و المكلف بوظائف البحوث و التخطيط و الاتصال و التنسيق و الرقابة و التقويم في العديد من هذا النوع من المؤسسات الموجودة بولاية مستغانم. و من أهم خصائص هذا النوع من المؤسسات التفاهم و الاحترام و الثقة المتبادلة بين كل الأطراف و إن دل هذا على شيء فإنما يدل على ما توفره هذه المؤسسات من أجواء تساعد الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية على العمل و النشاط في ظروف أقل ما يقال عنها ملائمة و مناسبة<sup>1</sup>. في حين تعاني المؤسسة العمومية الجزائرية من بعض المشاكل خاصة عندما يتعلق الأمر بطبيعة العلاقات السائدة في هذه المؤسسات إذ ترى فئة من لآبأس بها من الموظفين أن المسؤولين و الرؤساء لا يقومون بمهامهم، أو ليس لهم من مهام غير الضغط و الأمر دون فهم حقيقة ما يفعلون، كما أن الاستفادة من الحوافز و المكافآت و الامتيازات هو حكر إلا على أصحاب هذه المناصب. كما أن عملية توزيع المهام بين الجماهير الداخلية، و تكوينهم و تهيئتهم، و التنسيق فيما بينهم و تحفيزهم، و استشارتهم و مراعاة ملاحظاتهم و اقتراحاتهم يمر عبر شبكة من الاتصالات تتطابق عادة مع التنظيم الهيكلي للمؤسسة العمومية الجزائرية، حيث تتوقف فعالية و تطور هذه المؤسسات إلى حد بعيد بفعالية هذه الشبكة و بالمشرفين عليها من المديرين و الرؤساء إذ تعتبر عملية الاتصالات من أهم وظائف المديرين في هذا النوع من المؤسسات، و هذا ما قد يعزز مكانة هذه المؤسسات في قلوب موظفيها و يشعروهم بنوع من الفخر و الاعتزاز. إلا أن هذه الإجراءات لوحدها لا تكفي لنجاح المؤسسات العمومية في بلوغ أهدافها حيث تبقى عملية التواصل المستمر بالجماهير الخارجية و اطلاعها بكل التفاصيل الكبيرة و الصغيرة و كذا أخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار حول العديد من المواضيع، بالإضافة إلى تحسيسهم بمكانتهم المهمة بالنسبة للمؤسسة دون استثناء من الأمور المهمة في

1 مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية بولاية مستغانم، 2017/11/19، 10:30<sup>H</sup> صباحا.

معادلة نجاح هذه المؤسسات. و عليه أصبح الاهتمام بال جماهير الداخلية و الخارجية من طرف المؤسسة العمومية بشكل عام و الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بشكل خاص أمر حتمي متجاوزة في ذلك كل سياسات المحاباة و التحيز لجهة على حساب أخرى لأن ذلك سيؤثر سلبا على استمرارية كيان هذه المؤسسات بشكل عام. و بالتالي يمكن القول أن الفرضية الأولى للدراسة صحيحة إلى حد ما بالرغم من وعي عينة الدراسة بأهمية وظيفة العلاقات العامة في التكفل بانشغالات جماهيرها الداخلية و الخارجية على حد سواء من خلال ما أفرزته نتائج الدراسة.

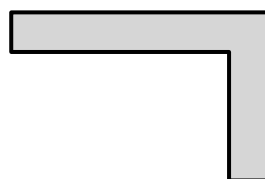
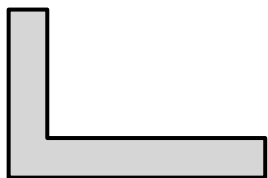
أما بخصوص الفرضية الثانية و المتمثلة في ممارسة مهام و وظائف العلاقات العامة في الإدارات العمومية الجزائرية تحت إشراف إدارات و مصالح و أقسام أخرى تقوم بأنشطة العلاقات العامة. فأثبتت نتائج الدراسة أن عدد كبير من المؤسسات العمومية الجزائرية الموجودة بولاية مستغانم تمارس وظائف العلاقات العامة من بحوث و تخطيط و اتصال و تقويم بانتظام و على أكمل وجه، و لكن من خلال إدارات و مصالح و أقسام أخرى موجودة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة كمصالح الموارد البشرية و مكتب خلية الاتصال و مكتب الشؤون العامة...إلخ، و قد ترجع مبررات غياب جهاز العلاقات العامة بهذه المؤسسات إلى حداثة هذا العلم مقارنة بالعلوم الاجتماعية و الإنسانية الكبرى، و كوظيفة إدارية تبقى حديثة مقارنة بالوظائف الإدارية الكلاسيكية المعروفة كالتنظيم و التخطيط و التنسيق و الرقابة، ناهيك عن تأخر الجزائر في احتضان هذا العلم الجديد و تدريسه ضمن مقررات و برامج جامعاتها و مراكزها إلا في أواخر القرن الماضي، كما أن الكثير من الهياكل التنظيمية للمؤسسات العمومية الجزائرية موضوعة من طرف الجهات الوصية أي الحكومة الجزائرية و وزاراتها التنفيذية بحكم طبيعة تنظيم القطاع العمومي عكس ما هو موجود في القطاعات الخاصة و بالتالي يجب إعادة النظر في هذه الهياكل من خلال استحداث و ترسيم إدارات خاصة بالعلاقات العامة خاصة في ظل ما أصبحت تعيش فيه هذه المؤسسات من ضغوطات و تحديات في وقتنا المعاصر. و في ظل ما أسفرت عليه الدراسة من نتائج يمكن القول أن الفرضية الثانية للدراسة صحيحة إلى حد ما من خلال ممارسة وظائف العلاقات العامة من بحوث و تخطيط و اتصال و تقويم في الإدارات العمومية من إدارات و مصالح و أقسام و تحت مسميات أخرى.

و عن الفرضية الثالثة حول سعي القيادات الإدارية في رسم الصورة الإيجابية عن مؤسساتها يشكل آخر اهتماماتها. فبينت نتائج الدراسة مدى وعي و إدراك عينة الدراسة بمدى أهمية معرفة صورة مؤسساتها بالنسبة للجماهير الداخلية و الخارجية، حيث تشكل هذه الصور بالنسبة لها نتاج المعلومات و الحقائق المتوفرة لها و تقييمها ثم إصدار الحكم عليها. فأوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن المؤسسات العمومية الجزائرية بشكل عام و الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بشكل خاص تحرص كل الحرص على تتبع و مراقبة صورة مؤسساتها بالنسبة للجماهير الداخلية و الخارجية، و الأمر المهم الذي يجب الإشارة إليه هي إجماع الكثير من هذه الجماهير على أن الصورة مقبولة بشكل كبير و هو مؤشر إيجابي لمكانة هذا النوع من المؤسسات في المجتمع الجزائري، وقد يعود ذلك نتيجة إتباع استراتيجية محكمة قائمة على الأمانة و المصداقية في العمل، و كذا الأداء الجيد و الجودة في تقديم الخدمات، و كذا مواكبة كل أشكال التطور في أعمالها و نشاطاتها، المسؤولية الاجتماعية، وضوح الرؤية لدى القيادات و المسؤولين عن أمور الإشراف و التسيير، و الالتزام بالمواثيق و التشريعات و القواعد القانونية، و الاهتمام أكثر بجماهيرها دون استثناء. كما يجب الابتعاد عن بعض الأمور السلبية كعدم وضوح الأهداف لدى جماهيرها، و كذا تجاهلها المتعمد لرغباتهم و احتياجاتهم، الانطواء و الابتعاد عن مختلف وسائل الإعلام المقروءة و المرئية و المسموعة. و لعل هذه المظاهر السلبية يمكن تجاوزها إذا كان الموظف الموجود على مستوى هذه المؤسسات و المكلف بوظيفة العلاقات العامة يتمتع بمجموعة من الصفات و الأخلاق التي تسمح له بخلق الصورة الإيجابية عن مؤسسته. و عليه يمكن تنفيذ الفرضية الثالثة للدراسة حول عدم اهتمام القيادات الإدارية و المسؤولين في المؤسسات العمومية الجزائرية بمعرفة الصورة الذهنية المتكونة لدى جماهيرها حولها، و هذا من خلال ما تم سرده من نتائج تثبت عكس هذا التوجه.

و في تناولنا للفرضية الرابعة حول غياب استراتيجية واضحة من قبل القيادات الإدارية على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية في مواجهة الأزمات. فجاءت نتائج الدراسة الميدانية لتثبت أن العديد من المؤسسات العمومية الموجودة بولاية مستغانم تعرضت لأزمات سابقة، و هذا إن دل على شيء إنما يدل على الواقع الذي أصبحت تعيش فيه هذه المؤسسات من مستجدات و تحديات على مستوى العديد من المجالات و القطاعات الأمر يدفع بالقياديين و المسؤولين على إدارة و تسيير شؤون المؤسسات العمومية الجزائرية بشكل عام و الجهات

المكلفة بوظيفة العلاقات العامة بشكل خاص التأهب و الاستعداد لمواجهة الأزمة في أي زمان و مكان و بنوع من التعامل الإيجابي ما يجنبها الكثير المخاطر و الخسائر الممكنة. و تتوقف الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات العمومية بشكل عام و الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة بشكل خاص على القدرات الشخصية للجنة أو الفريق المشكل من أجل هذه المهمة، و كذا الظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة. حيث بينت نتائج الدراسة استخدام عينة الدراسة لأكثر من استراتيجية في مواجهتها للأزمات و ذلك حسب المواقف الطارئة و من أهمها العمل على تبني كل شكاوي و انشغالات جماهيرها سواء الداخلية أو الخارجية و بدون استثناء و في الوقت المناسب، حتى لا يفسح المجال لظهور الشائعات و التأويلات و القراءات الخاطئة التي تمس بالدرجة الأولى استقرار المؤسسة العمومية من خلال التدخل السريع و الرد بكل صدق و موضوعية. مفضلين في هذه المواقف اتباع استراتيجية الشفافية في التعامل مع كل الجماهير القائمة على المصادقية في المعلومة و المسؤولية في التصريح و الابتعاد قدر الإمكان على كل أشكال الكذب و التمويه و التحايل التي تضرب بثقة هذه الجماهير و التي يصعب استعادتها إلا بعد وقت طويل نسبيا. و بالتالي نفند الفرضية الرابعة و التي تشير إلى غياب استراتيجية واضحة من قبل القيادات الإدارية على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية في مواجهة الأزمات. بالرغم من وجود بعض الصعوبات التي تعيق التعامل الجيد مع هذه الأزمات خصوصا في غياب التنسيق و التعاون بين كل إدارات و مصالح و أقسام المؤسسات العمومية الجزائرية مع بعضها البعض من جهة، و في تنسيقها مع الجهات المكلفة بوظيفة العلاقات العامة من جهة أخرى.

# التوصيات و الاقتراحات



## التوصيات و الاقتراحات:

في إطار النتائج العامة التي توصلت إليها دراستنا و الموسومة بواقع ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية، يمكن أن نقدم بعض التوصيات و الاقتراحات التي يمكن أن تكسب هذا النوع من المؤسسات مواصفات مهنية و طرق تنظيمية و أساليب تسييرية تجعلها في مصف مثلتها ذات الريادة لاسيما في القطاعات الأخرى سواء أكانت قريبة من نشاطاتها أو بعيدة عنها و من هذه الاقتراحات نذكر:

1. يجب إعادة النظر في منهجية و خريطة التوظيف من خلال استهداف المتخصصين و خريجي الجامعات في شعب الإعلام و الاتصال و تحديدا تخصصات العلاقات العامة و التسويق و الإشهار... إلخ.

2. يجب تحديد اختصاصات و أنشطة العلاقات العامة بدقة ووضوح، و الحرص على أن لا تمارس وظائفها من خلال إدارات أو مصالح أو أقسام أخرى ، لذا يجب مراعات أن لا يوكل إليها ما لا يدخل في اختصاصها أو يوكل لغيرها من الإدارات ما يدخل في اختصاصها.

3. يجب إعادة النظر من قبل المسؤولين و الفاعلين في الحكومة الجزائرية في إدراج إدارة العلاقات العامة كإدارة أو مصلحة أو قسم مستقل ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية، و تحديد مسؤولياته و مبادئه و قواعد عمله في أطر منظمة و قوانين محددة.

4. يجب توجيه الاهتمام أكثر من قبل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بتخصص العلاقات العامة من خلال إدراجه ضمن المقررات و البرامج التي تدرس في كل جامعات و مراكز الوطن، وكذا تدعيم الأساتذة و الباحثين الأكاديميين على فتح مسارات في هذا الشأن من أجل تكوين كفاءات و كوادر مؤهلة لشغل وظيفة العلاقات العامة.

5. يجب تكثيف الملتقيات و الندوات و الأيام الدراسية و الأيام التحسيسية على مستوى جامعات و مراكز الوطن من خلال العمل على تقريب كل من مسؤولي و مسيري المؤسسات العمومية الجزائرية بالباحثين في مجال العلاقات العامة من أجل تعريفهم بهذه الوظيفة، و تحسيسهم بأهميتها و بالأدوار المختلفة التي يمكن أن تؤديها في سبيل تطوير

مؤسساتهم، مع الاستشهاد بنماذج ملموسة لنجاح بعض المؤسسات سواء على المستوى الوطني أو العربي أو الدولي.

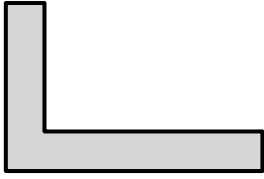
6. يجب تكثيف المحاضرات والندوات و الدورات التكوينية الموجهة للقيادات الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية لتوضيح أهمية العلاقات العامة ، والدور الإيجابي لها ، والمكانة والدعم الذي يجب أن تحظى به من قبل الإدارات العليا للوطن.

7. يجب على القائمين على أمور الإشراف و التسيير من المسؤولين و الرؤساء على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية إعداد دليل تنظيمي يوضح أهداف و سياسات و نشاطات إدارة العلاقات العامة في مؤسساتهم.

8. يجب تشجيع الباحثين و المفكرين الجزائريين على الإنتاج العلمي و الفكري خصوصا في تأليف الكتب و المقالات و الدراسات و البحوث المتخصصة في العلاقات العامة و مجالاتها، و كذا حثهم على ترجمة أمهات الكتب (المصادر) التي كتبت في هذا الموضوع. 9. يجب تقديم كل الإمكانيات المادية و البشرية و التقنية، بالإضافة إلى توفير كافة الأجواء و المناخات المهنية اللازمة من أجل قيام المؤسسات العمومية الجزائرية بشكل عام و الجهات المكلفة بوظيفة العلاقات العامة بشكل خاص بدورها على أكمل وجه.

10. يجب الاهتمام أكثر بوظائف البحوث و التخطيط و الاتصال و التقييم على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية و إسنادها لذوي التخصص من أجل القيام بها على أكمل وجه و هذا ما ينعكس إيجابا على هذه المؤسسات.

11. يجب الاهتمام بكل الجماهير المتعاملة مع المؤسسة العمومية الجزائرية و بدون استثناء و دون أي تحيز أو تفضيل طرف على حساب آخر من خلال خلق جسور الثقة و المودة و الذي لا يتأتى إلا بحل مشاكلهم و أخذ شكاويهم و اقتراحاتهم بعين الاعتبار ، مع إشراكهم في القرارات المتخذة، و التواصل معهم باستمرار و في كل الحالات و المواقف.



الخاتمة





تعتبر وظيفة العلاقات العامة من الوظائف الإدارية الحديثة التي أصبحت تمارس في كل المؤسسات الاقتصادية و الصناعية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية... إلخ. خاصة و أنها أضحت تعتمد في نشاطها على مجموعة من العلوم الأخرى كعلوم الإدارة و التسيير و الاقتصاد و علم الاجتماع و علم النفس و علوم الإعلام و الاتصال و غيرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام سواء من ناحية زيادة الإنتاج من سلع أو خدمات، و كذا تحسين النوعية و الاهتمام بالجودة من أجل تلبية رغبات الجماهير و كسب ودهم و ثقتهم .

وتشكل المؤسسات العمومية الجزائرية إحدى أهم المؤسسات الموجودة و الفاعلة في المجتمع الجزائري، حيث أصبحت تلعب وظيفة العلاقات العامة فيها أدوار مهمة و فعالة من أجل تحقيق أهدافها و من خلال توثيق الصلة بينها وبين جماهيرها وتطويرها نحو الأحسن بل و إبرازها إلى الوجود أحيانا حين تكون غير معروفة مقارنة ببعض المؤسسات الأخرى، حيث يبدأ كل هذا من خلال سعي المؤسسات العمومية الجزائرية إلى زيادة انتماء الموظفين والعاملين بها عن طريق تزويدهم بالمعلومات الصحيحة عنها والقيام بأنشطة تساعد على توثيق الصلات الاجتماعية بينهم وفتح لهم المجال للإبداء بأرائهم وتقديم اقتراحاتهم وبالتالي العمل على إقامة أسلوب تسيير تشاركي مما يضيف ثقة وراحة بال وروح انتماء لديهم تتعكس إيجابا على الجمهور الخارجي فيحسنون معاملته وبالتالي يكسبون وده و يساهمون في نموه وتكاثره.

و لقد حاولنا في هذه الدراسة تبيان واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال استجواب عينة من مستخدمي الإدارات العمومية المتواجدة بولاية مستغانم، و محاولة منا للإجابة على هذه الإشكالية العامة قسمنا موضوع الدراسة إلى ثلاث أقسام أساسية وهي الإطار المنهجي ، الإطار النظري و الإطار التطبيقي. و ركزنا على أربعة

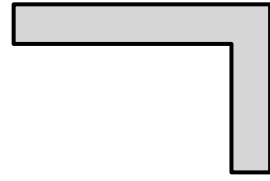
مجالات أساسية بدءا بملاحظة المناخ الإداري العام السائد داخل و خارج إدارة المؤسسة العمومية الجزائرية، و مرورا بإبراز أهم وظائف إدارة العلاقات العامة و المتمثلة أساسا في وظيفة البحوث و التخطيط و الاتصال و التقويم، لنبين بعدها طبيعة الصورة الذهنية المتكونة لدى جماهير هذا النوع من المؤسسات، و وصولا إلى معرفة طرق إدارة الأزمة على مستواها. و من أهم النتائج التي خلصت إليها دراستنا أن العلاقات العامة كإدارة أو مصلحة أو قسم على مستوى إدارات المؤسسات العمومية الجزائرية لم تأخذ مكانتها و دورها المنوط بها

مثمًا هو موجود بمؤسسات القطاعات الأخرى، و خير دليل على ذلك غياب هذا الجها ز في العديد من الهياكل التنظيمية للمؤسسات العمومية الجزائرية التي أجريت عليها الدراسة، و هذا ما أثر بشكل مباشر في نظرة و توجه القيادات الإدارية من المسؤولين و الرؤساء و الإطارات المتواجدة على مستوى هذه المؤسسات نحو قيمة و أهمية ممارسة هذه الوظيفة حيث تجلى ذلك واضحا من خلال جهل الكثير منهم بوجود وظيفة إدارية تسمى بالعلاقات العامة، و إن وجدت في بعض المؤسسات لا تمارس بالشكل المطلوب أو تمارس بشكل عفوي ضمن نشاطات إدارات و مصالح أقسام أخرى. في حين نجد أن الإقبال على وظيفة البحوث في هذا النوع من المؤسسات محتشم إن لم نقل منعدم في الكثير منها الأمر الذي يدفعنا لطرح العديد من التساؤلات في هذا الصدد خاصة على ماذا تعتمد هذه المؤسسات في تخطيطها لبرامجها في ظل غياب وظيفة البحوث و التي تعتبر من الوظائف الهامة من أجل الحصول على البيانات و المعلومات و المعطيات الخاصة بها، أما عن بقية الوظائف الأخرى كالتخطيط و الاتصال و التقييم تمارس من خلال إدارات هذه المؤسسات و لكن ليس بالشكل المثالي المؤسس وفق الأسلوب العلمي، ما يتطلب إعادة نظر شاملة من قبل القائمين على تسيير شؤون هذا القطاع بخصوص هذا الشأن. و بحكم ما أصبحت تعيش فيه المؤسسات العمومية الجزائرية من واقع تسيطر عليه مختلف وسائل الاتصال و التكنولوجيات الحديثة بات محتم عليها التعامل مع هذه الوسائل بجدية و احترافية أكبر من أجل إدامة جسور الثقة و الاحترام بينها و بين جماهيرها الداخلية و الخارجية. و الأمر الإيجابي الذي يمكن أن ننوه به في هذه الدراسة سعي إدارات المؤسسات العمومية الجزائرية الدائم إلى تكوين صورة ذهنية حسنة لها و محاولة ترسيخها و لفترات زمنية طويلة في أذهان جماهيرها الكبيرة وفق طرق صحيحة و بقدر كبير من المصادقية و الأمانة، و هذا ما يجنبها الكثير من المواقف السلبية التي قد تدخل هذه المؤسسات في مشاكل و معضلات تضرب استقرارها بشكل مباشر، أما في حالة تعرضها لأزمات معينة تنتجها المؤسسات العمومية الجزائرية إلى إدارة هذه المرحلة بنوع الحذر متبعة في ذلك عدة استراتيجيات كتبني الوضع الراهن و احتوائه و التواصل مع كل الأطراف بنوع من الشفافية و المصادقية و بعيدا عن كل الاستراتيجيات المضللة و الهدامة.

و لعل هذا الواقع المحتشم و المتردد غير المدعوم للعلاقات العامة، يفرض على المؤسسات العمومية الجزائرية بذل مجهودات أكثر لرفع التحدي ومجابهة رهانات المستقبل،

ولن يتأتى ذلك إلا بالاهتمام بالعلاقات العامة داخل المؤسسة أولاً وذلك بإنشاء إدارات أو مصالح أو أقسام خاصة بها، تضم أخصائيين وخبراء في هذا المجال و تحديد دورها المنوط بها خاصة من ناحية التعامل والاتصال بالجمهور، و إتباع كل الأساليب العلمية حيال ذلك. و في الختام إن هذه الدراسة لا تشكل إلا جزء بسيط من المواضيع الخاصة بممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية، إذ تبقى عملية البحث و التققيب مفتوحة أمام كل باحث مهتم سواء كان في مجال علم الاجتماع أو في علوم أخرى ذي صلة. حيث أن القيام بدراسة مستوفية لكامل عناصر الموضوع تتطلب إمكانيات مادية و مالية أوسع و خبرات عملية و علمية أكبر . و توصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج كانت بمثابة إجابات عن الإشكالية التي طرحنا ها إلا أنه يمكن القول أن هذه النتائج و رغم محاولتنا إتباع أهم خطوات البحث العلمي في إجراء هذا البحث إلا أنه يبقى خاضع للمزيد من التأكد و التصحيح العلميين، و هذا ليس تقليلاً من قيمته و إنما لإعطائه أكثر صبغة و دقة علمية. و في الأخير نأمل أن تكون دراستنا قدمت من خلال ما توصلت إليه من نتائج مساهمة و لو بسيطة في حقل البحث العلمي بشكل عام و حقل العلوم الاجتماعية بشكل خاص، دراسة تثير فضول القيادات الإدارية من المسؤولين و الرؤساء و الإطارات المكلفة بتسيير شؤون المؤسسات العمومية الجزائرية وتنبه ذكائهم وتحيي طموحهم وإقدامهم وتصحح منحاهم، الأمر الذي يشجع إلى تبني فكرة توأمة البحث العلمي بجامعة و مراكز الوطن بعمل و تطور المؤسسات العمومية الجزائرية من أجل خدمة هذا الوطن العزيز.

# قائمة المصادر و المراجع



قائمة المصادر و المراجع العربية:

1. القرآن الكريم
2. أبو الحسن منال ، علم الاجتماع الإعلامي أساسيات و تطبيقات، دار لنشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.
3. أبو جهجه نجلاء ، أغرب الإعلانات، دار المؤلف، الجزائر، 2010
4. أبو راضي فتحي عبد العزيز ، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1998.
5. أبو عرجة تيسير و أبو أصبع صالح ، الاتصالات و العلاقات العامة، القاهرة، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، 2010.
6. أبو قحف عبد السلام ، محاضرات في العلاقات العامة، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، بدون سنة.
7. أبو قحف عبد السلام، هندسة الإعلان و العلاقات العامة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
8. أبو معال عبد الفتاح ، أثر وسائل الإعلام على الطفل ، دار الشروق للنشر و التوزيع، 1990.
9. أبو نبعة عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2001.
10. إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، 1981.
11. أحمد إدريس محمد العزازي ، العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة، كلية التجارة، الزقازيق ، 2004.
12. أحمد جودة محفوظ ، العلاقات العامة: مفاهيم و ممارسات، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، 1997.
13. أحمد خضر جميل ، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 1998.
14. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر 2006.
15. إدريس ثابت عبد الرحمان ، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية. 2003
16. إسلام أحمد عثمان، فن العلاقات العامة، دار الجوهرة للنشر و التوزيع، 2015.

17. البخشوانجي حمدي عبد الحارس ، العلاقات العامة في مهنة الخدمة الاجتماعية، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع، 1998.
18. البدر حمود بن عبد العزيز ، أسس العلاقات العامة و تطبيقها، دار العلوم للطباعة و النشر، 1992.
19. بدوي أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1993.
20. البرعي محمد عبد الله ، مرسي محمود عبد الحميد ، الإدارة في الإسلام، البنك الإسلامي للتنمية-المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، السعودية، 1990.
21. البريدي عبد الله ، الإبداع يخنق الأزمات: رؤية جديدة في إدارة الأزمات، بيت الأفكار الدولية، الرياض ، السعودية، 1999.
22. البكري فؤادة عبد المنعم، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، عالم المكتبات، القاهرة، 2004.
23. البكري فؤاده ، العلاقات العامة بين التخطيط و الاتصال، دار نهضة الشرق، 2001.
24. بلخيري رضوان ، جابري سارة ، مدخل للاتصال و العلاقات العامة، دار جسر للنشر و التوزيع، 2013.
25. بلخيري رضوان ، سميولوجيا الصورة بين النظرية و التطبيق، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2012.
26. بلخيري رضوان ، مدخل إلى الإعلام الجديد: المفاهيم و الوسائل و التطبيقات، دار جسر للنشر و التوزيع، 2014.
27. بلوط حسن إبراهيم ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، 2005.
28. بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، المطبوعات الجامعية، سنة 2000 .
29. بن مرسللي أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2005.
30. بني جابر جودة ، علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2004.
31. بوالشرش نور الدين، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام ، عمان، 2015.

32. بيومي مجدى أحمد ، السيد لطفي محمد ، الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي: مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، 2009.
33. ثابت زهير ، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001.
34. جان جبران كرم، مدخل إلى لغة الإعلام، دار الجيل، 1996.
35. الجبوري عبد الكريم راضي ، العلاقات العامة فن و إبداع: تطوير المؤسسة و نجاح الادارة، دار البحار و دار التيسير، 2001.
36. الجحني علي بن فايز ، مدخل إلى العلاقات العامة و الإنسانية، دون دار نشر، 2006.
37. الجرايدة عبد الرحمان ، إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
38. جغلول عبد القادر ، تاريخ الجزائر الحديث : دراسة سوسولوجية، ط 3، دار الحداثة للطباعة و النشر و التوزيع بالتعاون مع ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، 1983.
39. جمود العناد عبد الرحمان ، تخطيط و إدارة العلاقات العامة، مطابع التقنية، 1993.
40. الجوهري عبد الهادي ، أبو الغار إبراهيم ، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
41. الجوهري عبد الهادي ، علم الاجتماع الإدارة: مفاهيم و قضايا، ط 2 ، ، دار المعارف، القاهرة 1987.
42. الجوهري محمد ناجي ، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، 2000
43. جين ويلي، فن معاملة الآخرين، دار الخلود للتراث، 2011.
44. حافظ بدوي هناء ، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية : أسس نظرية و مجالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، 2001.
45. حجاب محمد منير ، الاتصال الفعال في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
46. حجاب محمد منير ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007.
47. حجاب محمد منير ، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007.

48. حجاب محمد منير ، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004.
49. حجاب محمد منير ، الموسوعة الإعلامية، المجلد الثاني، القاهرة، دار الفجر، 2003.
50. حجاب محمد منير و وهبي سحر محمد ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 1993.
51. حجيلة رحالي ، الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
52. الحداد، محرم و آخرون ، تطوير أساليب قواعد المعلومات في إدارة الأزمات المهددة لاطراد التنمية، معهد التخطيط القومي، القاهرة، مصر، 1996.
53. الحريري محمد سرور ، إدارة العلاقات العامة، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، الأردن، 2016.
54. الحسن حسن ، التفاوض و العلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 1993.
55. حسنين حسين محمد ، تخطيط و إدارة ورش العمل Planning and managing workshops ، دار مجدلاوي، عمان، 2003.
56. الحميري عباس ، العزاوي نجم ، القريشي أرزوقي ، إدارة الخدمة المدنية و الوظيفة العامة، ط2، دار الياروزي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
57. الخشروم محمد مصطفى ، مرسي نبيل محمد ، إدارة الأعمال: المبادئ و المهارات ، مكتبة الشقري، 1999.
58. خضور أديب ، الإعلام و الأزمات، دون دار نشر، الرياض، 1999.
59. الخطيب راغب أحمد ، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2012.
60. خلاصي رضا ، مروج الإدارة الإستراتيجية، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2015.
61. دادي عدون ناصر ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، 2004.
62. الدليمي عبد الرزاق ، الإعلام الجديد و الصحافة الإلكترونية، دار وائل للنشر، 2011.



63. الدليمي عبد الرزاق ، العلاقات العامة رؤية معاصرة، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2011.
64. الدليمي عبد الرزاق محمد ، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، 2005.
65. دليو فضيل و آخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 1993.
66. دليو فضيل ، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الجديدة: بعض تطبيقاتها التقنية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2014.
67. دليو فضيل ، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2014.
68. دليو فضيل و آخرون، دراسات في المنهجية، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000
69. دياب وليد خلف الله ، أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2014.
70. راسم محمد الجمال - خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ، 2005.
71. رشوان حسين عبد الحميد أحمد ، العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003.
72. رضوان أحمد فاروق ، العلاقات العامة: دراسات حالة... و موضوعات متخصصة، دار العالم العربي ، 2013.
73. رضوان محمود عبد الفتاح ، الاتصال اللفظي و غير اللفظي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012
74. رمضان زياد ، العلاقات في منشآت القطاع الخاص: مفاهيم و واقع، عمان، دار صنعاء للنشر و التوزيع، 1998.
75. زغدود علي ، المؤسسات العمومية و الإدارية تعريفها، طبيعتها القانونية، الشخصية و المعنوية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر. بدون سنة
76. زويلف مهدي حسن ، العلاقات العامة، نظرية و أساليب، ط 2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003.

77. سلاطنية بلقاسم و حسان الجيلاني، مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
78. السلمى علي ، الإدارة العامة، دار غريب للنشر، بدون سنة.
79. السلمى علي ، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت ، 1980.
80. سمير حسن منصور، منهاج العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
81. سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي، ط 2، بحوث الإعلام، عالم الكتاب ، بيروت، 1995.
82. سي عامر سعيد ، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، ط 2، مركز وايد سيرفس ، القاهرة ، 2000.
83. السيد عطية ومحمد محمود، الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2003.
84. السيد علي أسامة زكي ، مهارات الاتصال (الإنساني و الأكاديمي)، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
85. السيد علي شتا، المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية، مصر ، مكتبة الأشعة الفنية، 1997.
86. الشحف فريد حاتم ، الدعاية و التضييل الإعلامي: الأساليب و الطرق، منشورات دار علاء الدين، 2015.
87. الشرمان زياد و عبد الغفور عبد السلام، مبادئ العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
88. شدوان على شبيه ، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، 2005.
89. شريف أحمد شريف و آخرون، الترويج و العلاقات العامة، مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
90. شريف اسماعيل، أساسيات التسيير العمومي: Principes du Management public ، منشورات دار قرطبة، الجزائر، 2015.
91. الشعلان فهد ، إدارة الأزمات: الأسس-المراحل- الآليات ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002.

92. شنتاوي علي خطار ، نظرية المؤسسات العامة و تطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 1990.
93. شويه سيف الاسلام ، سلوك المستهلك و المؤسسة الخدمائية: اقتراح نموذج للتطوير، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2006
94. الشيخ سالم فؤاد و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، 1995.
95. الشيخ وجيه- سمر عبد الله، العلوم السلوكية و العلاقات العامة، دمشق، 1992.
96. صالح ليري، مدخل إلى العلاقات العامة، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، 2005.
97. الصحن محمد فريد ، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية مصر 2014.
98. الصحن محمد فريد ، المصري سعيد محمد ، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997.
99. صخري عمر ، اقتصاد المؤسسات، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
100. الصرفي محمد ، العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة نورس الدولة، الإسكندرية، مصر، 2005.
101. الصوفي خالد، العلاقات العامة أساليب و ممارسات : مع دراسة لنشأتها و تطورها في اليمن و اتجاهات متخذي القرار نحوها، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، 2004.
102. المحمود رضوان ، العلاقات العامة في الإعلام، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2015
103. طارق شريف يونس، إدارة العلاقات العامة مفاهيم و مبادئ أساسية، دار النشر و التوزيع، عمان، 2008.
104. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007
105. طلعت محمود منال ، العلاقات العام: النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
106. الطنطاوي ميرهان محسن ، الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة سمعة المنظمات، دار العالم العربي، مصر 2014.

107. عازف حسين ناجي ، مبادئ العلاقات العامة، دار ألياف العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
108. عامر مصباح ، علم الاجتماع الرواد و النظريات، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2005.
109. عبد الباري درة، محفوظ أحمد جودت، أساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2012.
110. عبد الحارس البخشوانجي حمدي ، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
111. عبد المجيد يحي محمد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة و المنظور الإسلامي، مكتبة القرآن للطبع و النشر و التوزيع، 2000.
112. عبد المؤمن علي معمر ، البحث في العلوم الاجتماعية: الوجيه في الأساسيات و المناهج و التقنيات، منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات-إدارة المطبوعات و النشر، ليبيا، 2008.
113. عبيدات محمد و آخرون، منهجية البحث العلمي : القواعد و المراحل و التطبيقات، الأردن كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية الجامعية الأردنية، 1999.
114. عجوة علي ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، عالم الكتاب، ط3، بدون سنة.
115. عجوة علي ، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، عالم الكتب، 2003.
116. عجوة علي ، يوسف محمد ، إدارة و تخطيط العلاقات العامة، بدون دار نشر، 2005.
117. عجوة علي السيد إبراهيم، مقدمة في العلاقات العامة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1995.
118. عدمان مريزق ، التسيير العمومي: بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة، دار جسور للنشر و التوزيع الجزائر، 2015.
119. عزي عبد الرحمان ، دعوى إلى فهم علم الاجتماع الإعلامي، الدار المتوسطة للنشر، تونس، 2010.
120. عساف عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران ، 1999.

121. العسكري عبود عبد الله ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، سلسلة منهجية البحث 1، دار النمير، دمشق، سوريا، 2004.
122. العلاق بشير عباس ، ربابعة علي محمد ، الترويج والإعلان التجاري :أسس، نظريات ،تطبيقات ،مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
123. علام اعتماد محمد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.
124. علي الجبوري عبودي نعمة ، إدارة استراتيجية العلاقات العامة: المفاهيم ، الممارسات ، الخطط، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2016.
125. علي شريف، مسلم علي عبد الهادي ، محمد منير، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008.
126. علي كنعان، العلاقات العامة في الصحافة و الإعلام ، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
127. عليوة السيد ، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، إترك للنشر و التوزيع، مصر ، 2001.
128. عوابدي عمار ، القانون الإداري، ج 1 ، النظام الإداري، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
129. عودة محمود ، أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، بدون سنة
130. غرايبة فوزي ، دهمش نعيم ، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
131. غربي على ، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة ، 2006.
132. غريب عبد السميع غريب، الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1996.
133. غنيم محمد عثمان ، التخطيط أسس و مبادئ عامة، ط2، دار صفاء، الأردن، 2001.
134. غيث محمد عاطف، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989.
135. الفار محمد جمال ، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010.

136. فخري جاسم سلمان و آخرون ، العلاقات العامة، مؤسسة دار الكتب للطباعة للنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981.
137. فريحة محمد كريم ، التسويق بالعلاقات العامة، دار قرطبة للنشر و التوزيع، 2015.
138. فريحة محمد كريم، العلاقات العامة البعد الفكري و التطبيقي، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2012.
139. فهمي مصطفى أبو زيد ، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة مصر الإسكندرية 2003.
140. فؤاد النمر محمد صبري ، أساليب الاتصال الاجتماعي، الإسكندرية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، 1999 .
141. قنديلجي عامر إبراهيم ، البحث العلمي في الصحافة و الإعلام، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع، عمان، 2015
142. قاسيمي ناصر ، سوسيولوجيا المنظمات: دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2014
143. الفوال صلاح مصطفى ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1992.
144. القليني سوزان ، الاتصال و وسائله و نظرياته، مطبعة دار الفكر المعاصر للطباعة والنشر، 2006.
145. القليني سوزان ، تكنولوجيا الاتصال و الإعلام، دار النهضة العربية، 2008.
146. كارنيجي ديل ، فن الخطابة، دار ابن الجوزي للنشر و التوزيع، 2012.
147. كامل محمد سميرة ، التخطيط من أجل التنمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1996.
148. كامل محمد عبد الرؤوف ، تقديم: الحصادي نجيب، مقدمة في علم الإعلام و الاتصال بالناس، القاهرة زهراء الشرق. 1995.
149. كرو العزاوي رحيم يونس ، مقدمة في منهج البحث العلمي، سلسلة المنهل في العلوم التربوية، دار دجلة، ، 2008.
150. الكساسبة وصفي ، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.

151. كشك محمد بهجت ، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998.
152. كشك محمد بهجت، المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
153. لعقاب محمد ، الصحفي الناجح، ط 4، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2015.
154. لعقاب محمد ، المواطن الرقمي: كيف ساعدت تكنولوجيا المعلومات الثورات العربية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013.
155. لعقاب محمد ، مهارات الكتابة للإعلام الجديد، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013.
156. محمد حسين سمير ، العلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1996.
157. محمد سلامة عبد الحافظ ، و سائل الاتصال و التكنولوجيا في التعليم، ط 2 ، عمان، دار الفكر للطباعة و النشر ، سلسلة 6، 1998.
158. محمد شفيق، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، مصر، 2001.
159. محمد عبد الباسط حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة غريب للنشر، 1978.
160. محمد عبد الحميد ، نظرية الإعلام و اتجاهات التأثير ، دار الكتاب، القاهرة ، 2000.
161. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة و بناء قدرات المنظمات الاجتماعية: قضايا و رؤى معاصرة، المكتب الجامعي الحديث، 2012.
162. محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، تقديم و تحليل :محمد عاطف غيث، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ، ج1، 1979.
163. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم: مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006.
164. محمد مصطفى أحمد، الخدمة الاجتماعية في العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، 2003.
165. محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 2003.

166. مكاوي حسن عماد و ليلي حسين السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، ط6، الدارة المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006
167. مزاهرة منال هلال ، الاتصال الدولي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2013.
168. مسعداوي يوسف ، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط 2، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2014.
169. المصري أحمد محمد ، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة الأزهر، القاهرة، 1983.
170. ميلود مراد، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، الصحافة المكتوبة نموذجا، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013.
171. ناصر محمد جودت ، الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة، الإصدار الثاني، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2008.
172. النبھاني أحمد عطشان ، الجبوري علي عبودي نعمة ، اقتصاديات الإعلام ، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2016
173. نوري منير ، التسيير العملي و الاتصالات الإدارية : المفاهيم و التطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
174. هلال محمد عبد الغني ، مهارات إدارة العلاقات العامة، مركز تطوير الأداء و التنمية، 2007.
175. واضح رشيد ، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومه، الجزائر، 2002.
176. واضح رشيد ، منازعات العمل الفردية و الجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2005.
177. يخلف فايزة ، مبادئ في سميولوجيا الإشهار، طاكسيج. كوم للدراسات و النشر و التوزيع، 2010.
178. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1983.
179. يوسف محمد - جنيد حنان ، إدارة و تخطيط العلاقات العامة ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2000.



المراجع الأجنبية المترجمة إلى اللغة العربية:

180. أرمان و مشال ماتلار، ترجمة: العياضي نصر الدين و رابح، صادق، تاريخ نظريات الاتصال، ط3، المنظمة العربية للترجمة، 2005.
181. جيمس.ف.افراد، جي.إريك.افراد، ترجمة: محمد وحيد المنطاوي، الإدارة ببساطة، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، 2008.
182. جين فيريول، ترجمة و تقديم: الأسعد انسام محمد ، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار و مكتبة الهلال، بيروت، 2011.
183. دوج نوسوم و بوب كاريل، الكتابة للعلاقات العامة الشكل و الأسلوب، ترجمة: فاير باح و مي الخاجة، دار الكتاب الجامعي، 2003.
184. روبرت بولتون ، دورثي جروفر بولتون، ترجمة: المنطاوي محمد وحيد ، النسق الاجتماعي و نسق الإدارة: تنمية علاقات عمل منتجة، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، 2008.
185. ريمون بودون و فرنسوا بوريلو، ترجمة: سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1986.
186. لارامي ألان و فالي برنارد ، ترجمة دليو فضيل و آخرون، البحث في الاتصال : عناصر منهجية ، ط2، ، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2009.
187. ماثيو جدير، ترجمة أبيض مليكة ، منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث و رسائل الماجستير و الدكتوراه، بدون ذكر دار و سنة النشر. بدون سنة.
188. موريس أنجرس، ترجمة: صحراوي بوزيد و بوشرف كمال و سبعون سعيد ، منهجية البحث في العلوم الانسانية: تدريبات عملية، دار القصبه للنشر، الجزائر. 2004.

المراجع الأجنبية:

189. Madeleine Grawitz, méthodes des sciences sociales, Dalloz delta, éd10, 1996.
190. Joël Guilbert et Guy Jumel .méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales; Armand Colin, Paris, 1997
191. Lamizet B, Silem A, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Ellipses Paris, 1997

192. Noam Chomsky ,Robert W. Chesnay, Propagande, Médias et Démocratie, Edition éco société, Paris, 2002.
193. Winner, Paul, Effective PR Management. A Guide to corporate survival ,London , London Publishing Limited, 1997.
194. Taïeb Hafsi , Les entrepreneurs institutionnels dans le secteur public :une théorie de la contingence, École nationale d'administration publique , Montréal, (Québec) , CANADA,Février,2008
195. Harrison, Shirley , Public Relation : An introduction, 2nd ed, London: Business Press, Thomson Learning. 2000.
196. Campbell , Cathy , Public Relations , Washington National catholic Educational Association, office of Development , 1998
197. Madeleine Grawitz, lexique des sciences sociales ,7ème édition ,Daloz , France , 1999.
198. Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, 4iem édition, Dunod, Paris, 2012
199. Stéphane Ballans , Anne-Marie Bouvier, Management des entreprises en 24 fichier , Dunod, Paris ,sans date
200. Maisonneuve D, Les Relations Publique dans une société en mouvance P.V.Q ?2003 .
201. Eric Maigret, sociologie de la communication et des médias, Armand Colin, 2004
202. Philipe A, Boiry, Les relations publiques ou la stratégie de la confiance, Paris, Eyrolles,1989.
203. Nicolas Delcourt Laurence happe- Durieux , les outils de la communication : pour les entreprises , les associations , et les collectivités , éditions du puits fleuri , 2000.
204. Lahanque S, Solatges F, les Relations Publiques (Guide Pratique), édition d'organisation, Paris, France,1991
205. Nicole Hebert ,l'entreprise et son Image, Dunod, Paris, 1987.
206. Claude Duterme , la communication interne en entreprise : l'approche de palo alto et l'analyse des organisation , de bœck , 2004.
207. Hutten J, Reputation Management, The New Face of Corporate Public Relations, Public Relations Review 27.New York , 2001.

208. Lionel Houchan ,Jean ? François Flahault, Les Relations Publiques, 4iem Edition Presse Universitaire de France, 6 Avenue Reille Paris, 2005.

المقالات:

209. أبو سمرة محمود أحمد و البرغوتي عماد أحمد ، منهجية البحث العلمي عند المسلمين، مجلة الجامعة الاسلامية - سلسلة الدراسات الإنسانية- ، المجلد 16، العدد 2، 2008.
210. أدخينية زهية ، اتجاهات أعضاء مجلس الأمة نحو تخطيط برامج العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 17، ديسمبر 2014،
211. بودهان يامين ، هل توجد استراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة؟، مجلة العلوم الانسانية، العدد 29، جويلية، 2006.
212. الجبوري إرادة زيدان ، مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 9، كلية الاعلام، بغداد ، العراق، سبتمبر 2010.
213. العبادي هاشم فوزي دباس و عمار عبد الأمير زوين، معرفة مدى دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمنتجات الغذائية، المحور الإداري دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة و الاقتصاد، المجلد 8، العدد4، 2006.
214. بلحميتي محمد ، مذکور مصطفى ، مهارات القائم بالاتصال في القنوات الفضائية الجزائرية و مدى نجاحها في التأثير على الجمهور، مجلة أفاق فكرية، المجلد الثالث، العدد 7، ديسمبر 2017
215. خلدون عيشة، الموظف العام و طبيعة رابطة الوظيفة العمومية، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، المجلد 10، العدد 01، فيفري 2017.
216. سلامي اسعيداني ، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة حالة اصطدام الطريق السياح بالحضيرة الوطنية القالة، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية و الاتصالية، العدد 15، 2015.
217. سنتيفن ديفيس، ترجمة مي الجلب، أهمية إدارة الأزمات، مجلة العلاقات العامة، العدد 1، أكتوبر 2009.
218. سي يوسف باية ، تقنيات قياس الجمهور و أهمية المقابلة و الملاحظة، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 19، دار هومة، 2005.

219. شهاب شهرزاد محمد ، القيادة الإدارية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، جويلية 2010
220. فرج إبراهيم محمد ، الهدايا الإعلانية وسيلة لكسب ود العملاء، مجلة العلاقات العامة، العدد 01، AMBC، أكتوبر 2009.
221. فرطاس فتيحة، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15 ، 2016.
222. قيراط محمد ، ممارسة العلاقات العامة في الإمارات العربية المتحدة: المعوقات التنظيمية، المشاكل الهيكلية وآفاق المستقبل، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والإنسانية، المجلد 2، العدد 3 ، أكتوبر، 2005.
223. لوصيف سعيد ، البعد الزمني في تناول الإستراتيجية و إدارة المنظمات، مجلة فكر و مجتمع، العدد 2 ، طاكسريج. كوم للدراسات و النشر و التوزيع، أبريل 2009.
224. منصور أميرة، المقابلة: رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية، مجلة الأثر، العدد 27، ديسمبر 2016.
225. هيثم هادي نعمان، العلاقات العامة محاولة لبناء تعريف، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 4، مارس 2008.
226. هامل مهدي ، العلاقات العامة كنشاط اتصالي و تسييري للمؤسسات، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية و الاتصالية، العدد 25، كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، 2013.

الرسائل الجامعية:

أولا الأجنبية:

227. Anne- Marie Gagné, Les Relations de Confiance en Relations Publiques : vers un modèle d'adéquation contextuelle optimale, doctorat, université du Québec à Montréal service des bibliothèques, Février 2012
228. Mathieu Sauvé, Du Rôle des relations publiques dans les Relation entre les Organisations et leur parties prenantes dans un contexte Nord-Américain, université du Québec à Montréal service des bibliothèques, Février 2010.

ثانيا العربية :

229. أبو سليم شذا سليم ، مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2006.

230. الشعباني أيمن ، دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمة و تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، ماجستير جامعة دمشق، سوريا، 2010/2009.

231. اللحياني سعد فاهم عبد الرحمان ، نموذج مقترح لتطوير إدارة العلاقات العامة بأندية ذوي الاحتياجات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير ، قسم التربية البدنية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2016/2015.

232. باقر موسى جاسم، الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في الوزارات العراقية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم، جامعة بغداد، العراق، 2008

233. لدراغمة رافع أحمد أبو زيت ، دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة: دراسة مسحية مقارنة، أطروحة الدكتوراه، كلية الصحافة و الاعلام جامعة لاهاي، هولندا، 2011.

234. كاترين وليد مخيمر، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير ، قسم القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015/2014..

235. سازكار حمه أمين كريم، الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في إقليم كردستان - الوزارات الخدمية أنموذج، رسالة ماجستير ، قسم الإعلام و العلاقات العامة، جامعة السليمانية، العراق، 2013.

ثالثا الجزائرية :

236. بلباش وداد، دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية: حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية-مقاطعة النفط و الوقود-سكيكدة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.

237. ازواقة بدر الدين بن مصطفى ، إدارة المؤسسات الدعوية: محاولة لصياغة نظرية إسلامية في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، أطروحة دكتوراه قسم أصول الدين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم أصول الدين، جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة، الجزائر ، 2010/2009.
238. بلقبي فطوم ، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية الخدمائية: دراسة ميدانية ببلدية المسيلة أنموذجا، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر ، 2004/2003.
239. بلحميتي محمد ، واقع العلاقات العامة في المؤسسات الصحية بالجزائر: دراسة ميدانية للمؤسسات الاستشفائية العمومية و المتخصصة بمنطقة مستغانم، رسالة الماجستير، علم الاجتماع، جامعة مستغانم، 2010/2009.
240. بن داود العربي ، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف ، C.P.G عين السمارة قسنطينة، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007
241. بن نوار صالح ، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي CMTC ، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2005/2004.
242. بوجنانة فؤاد ، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، الجزائر، 2009/2008.
243. بوكروش بسمة، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال -عنابة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2012/2011.
244. تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية) ، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة -بومرداس، الجزائر، 2015/2014.

245. حماش الحسين، واقع ممارسة العلاقات العامة في مؤسسات و هيئات قطاع الشبيبة، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم علم النفس الاجتماعي ، جامعة الجزائر، 2006/2005.
246. خالد سعيد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي: أزمة الربيع العربي أنموذجاً، أطروحة دكتوراه، قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة وهران 1، الجزائر، 2017/2016
247. سلامة فاطمة، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة قسنطينة، 2008/2007.
248. العبادي أحمد ، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي: دراسة الحالة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة، رسالة ماجستير ، تخصص موارد بشرية، جامعة وهران، 2013/2012.
249. العمرابي زكية ، العلاقات العامة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2004.
250. عيواج عذراء ، واقع العلاقات العامة في الادارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة، رسالة ماجستير ، قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
251. كلفاح أمينة، دور العلاقات العامة داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت لبني صاف CSIBS ولاية عين تموشنت، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران 1، 2014-2015
252. كموش مراد ، العلاقات العامة و إدارة الأزمات: دراسة تجرية شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، رسالة ماجستير قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.
253. لقصير رزيقة ، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة، رسالة ماجستير ، قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.

254. ابشري رميني حورية، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2015/2014،
255. مسيلي ياسين ، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة، رسالة ماجستير ، قسم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
256. وقنوني باية ، أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي: دراسة حالة أوراسكوم لاتصالات الجزائر "جازي"، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008/2007.

#### الجريدة الرسمية:

257. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية/ العدد 13-333، مرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1985 الموافق 23 مارس سنة 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.
258. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية العدد 78-03 قانون رقم 16-15 مؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1438 الموافق 31 ديسمبر 2016، يعدل و يتم القانون رقم 03-15 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 جويلية 1983 و المتعلق بالتقاعد.
259. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 46-03، أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
260. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية رقم 14-266 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1438 الموافق 28 سبتمبر سنة 2014، يعدل و يتم المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.



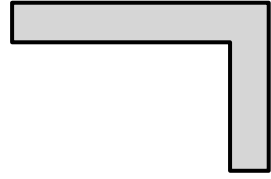
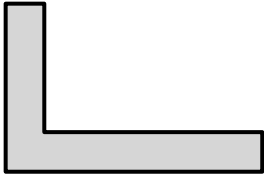
المؤتمرات:

261. المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ( 15-17 ديسمبر 2012)، مداخلة الأستاذ عبد الفتاح بوخمخيم بعنوان نظريات الفكر الإداري تطور و تباين أم تنوع و تكامل، جامعة الجنان ، طرابلس، لبنان.

المواقع الإلكترونية:

262. [www.recruitmentdz.com](http://www.recruitmentdz.com)  
263. [www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication](http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication).  
264. [www.abahe.co.uk/.../Public-relations-between-the-conviction-and-Negligence](http://www.abahe.co.uk/.../Public-relations-between-the-conviction-and-Negligence)  
265. [www.djazairess.com/eldjournhouria/38486](http://www.djazairess.com/eldjournhouria/38486), 17/04/2016 , 19:30h

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

استبيان حول



واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية  
دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الإدارات العمومية  
بولاية مستغانم

أختي الكريمة، أخي الكريم بعد التحية و التقدير،

هذه الاستمارة التي تتعلق بأطروحة التخرج لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الاتصال حول موضوع "واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الإدارات العمومية بولاية مستغانم". فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة و الإجابة عليها بكل دقة و صدق و موضوعية، و نعدكم أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بسرية تامة و لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

شكراً جزيلاً مسبقاً على تعاونكم معنا.

إشراف الأستاذ الدكتور:

بلحميتي محمد

مذكور مصطفى

ملاحظة: ضع/ي علامة ( X ) داخل مربع الإجابة الصحيحة

السنة الجامعية 2017/20016

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 51 سنة
3. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  جامعي
4. الأقدمية: أقل من 05 سنوات  من 06 إلى 15 سنة  من 16 إلى 25 سنة  من 25 سنة
5. الوضعية المهنية: إطار مرسوم  إطار متعاقد

المحور الثاني: المناخ الإداري العام السائد داخل و خارج إدارة المؤسسة العمومية الجزائرية

6. ما هو فهمك لوظيفة إدارة العلاقات العامة؟
  - وظيفة اتصالية تهتم بالجمهور الداخلي (الموظفين بالمؤسسة) و انشغالاتهم
  - وظيفة اتصالية تهتم بالجمهور الخارجي (المتعاملين مع المؤسسة) و انشغالاتهم
  - وظيفة اتصالية تقوم بها المؤسسة للتكفل بانشغالات الجمهور الداخلي و الخارجي في وقت واحد
  - ليس لدي أي فكرة
7. هل يوجد على مستوى مؤسستكم إدارة أو مصلحة أو قسم للعلاقات العامة مكلف بالاتصال و التنسيق و التنظيم و البحث و التخطيط و التقويم؟
  - نعم
  - لا

8.. في حالة الإجابة ب لا ما هي طبيعة الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة؟

- مكتب (خلية) الاتصال  مكتب إدارة الموارد البشرية
- مكتب الشؤون العامة  مكتب المديرية العامة

9. ما هي أهم الوظائف الموكلة للجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة على مستوى مؤسستكم؟

- التكفل بانشغالات الموظفين  - إجراء البحوث على آراء الموظفين و المتعاملين مع المؤسسة
- حلقة الوصل بين الموظفين و المتعاملين  - التعامل مع مختلف وسائل الإعلام و الاتصال

10. ما طبيعة المناخ الإداري السائد على مستوى مؤسستكم؟

- مناخ هادئ يسوده التفاهم و الاحترام و الثقة المتبادلة بين كل الأطراف
- مناخ متوتر يسوده الخلاف و الصراع بين كل الأطراف

11. ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بالموظفين؟

- علاقة صداقة و زمالة  - علاقة عمل  - علاقة صداقة و عمل معا  لا يوجد علاقة أصلا

12. ما هي الطريقة التي تستخدمها في توصيل انشغالاتك لدى المسؤولين في المؤسسة؟

- الحضور الشخصي  عن طريق المصلحة المكلفة بالاتصال
- عن طريق نقابات العمال  - عن طريق الاتصالات غي الرسمية

13. كيف تقيم علاقتك بالمسؤولين في مؤسستكم؟

- مجفعة  مة  ملائمة  ممتازة

14. ما هي المواضيع التي تبدي فيها اقتراحاتك و أرائك؟

- ظروف العمل بشكل عام  - المشاركة في وضع السياسة العامة للمؤسسة   
 - اقتراح تغييرات جديدة  - اد الحلول للمشاكل و الأزمات المواجهة

15. على أي أساس تتم عملية إسناد المهام داخل مؤسستكم ؟

- تبعا لتقديرات المسؤول المباشر  تبعا للقواعد و القوانين و المراسيم المنظمة   
 - تبعا لقدرات و إمكانيات الموظف  - تبعا للطرق غير الشرعية و غير القانونية

16. هل يشجع المسؤولين الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نعم  لا

17. إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟

- عدم الثقة في قدرات الموظفين و إمكانياتهم  - عدم الإيمان بمبدأ الديمقراطية و حرية إبداء الرأي   
 - رغبة المسؤولين بالانفراد بسلطة اتخاذ القرار  - تعارض في المصالح

18. ماذا يمثل لك انتماءك للمؤسسة؟

- الفخر و الاعتزاز  - جزء من حياتي  - مصدر للأجر فقط  - خدمة الوطن

19. هل قبورك لعرض عمل جديد مثلا راجع إلى

- المعاملة السيئة من طرف المسؤولين و الموظفين  - الروتين اليومي مما يسبب الملل و التعب للموظف   
 - عدم تطابق الاختصاص و الوظيفة الموكلة إليك  - الأجر الضعيف

20. هل يتم تبليغ الجماهير الخارجية (المتعاملين مع المؤسسة) بالأحداث و المستجدات في الوقت المناسب؟

أبدا  أحيانا  دائما

21. هل يتم أخذ آراء الجماهير الخارجية للمؤسسة بعين الاعتبار؟

نعم  لا

22. إذا كانت الإجابة بنعم في ماذا ستمثل:

- تحسين ظروف الاستقبال و التوجيه  - تحسين الخدمة   
 - إدخال تغييرات و إصلاحات جديدة  - الرد على الشكاوى

23. كيف تتصرف الجماهير الخارجية (المتعاملين مع المؤسسة) معكم في حالة حدوث سوء التفاهم؟

- مقابلة المسؤول المباشر  - سجل الشكاوي   
 - التوجه للهيئة المكلفة بالاتصال  - استعمال الوساطة

24. حدد درجة أهمية كل الجماهير الداخلية و الخارجية بالنسبة لمؤسستكم

المتعاملين		درجة الأهمية				
		غير مهم تماما	قليل الأهمية	مهم	مهم نوعا ما	مهم جدا
أ: الموظفون	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ب: الموردون	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ج: المجتمع المحلي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
د: العملاء (طالبى الخدمة)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هـ: وسائل الإعلام	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
و: الجهات الحكومية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ز: النقابات العمالية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المحور الثالث: وظائف البحوث و الاتصال و التخطيط و التقويم في إدارات المؤسسات العمومية الجزائرية

أولاً: وظيفة البحوث

25. هل تقوم الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة على مستوى الإدارة بالبحوث (الدراسات و التحقيقات) في نشاطاته؟

نعم  لا

26. في حالة الإجابة ب لا ما هي الأسباب التي تقف وراء ذلك؟

- عدم وجود متخصصين في البحوث داخل الإدارة  - طبيعة عمل الإدارة لا تحتاج لإجراء البحوث
- الاعتماد على مكاتب استشارية خارجية متخصصة في ذلك  - عدم اقتناع المسؤولين بأهمية البحوث

27. ما هي مجالات البحث و الدراسة التي تقوم بها المؤسسة؟

- بحوث حول آراء كل الموظفين و المتعاملين  - بحوث حول صورة المؤسسة الموجودة في أذهان الجماهير
  - بحوث حول المشاكل و الأزمات التي قد تحدث  - بحوث عن شكاوي الجماهير الداخلية و الخارجية
28. كيف يتم توظيف نتائج هذه البحوث؟

- السيطرة على المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة  - التخطيط الناجح و الفعال للسياسة العامة للمؤسسة
- تقويم أداء الإدارة بشكل خاص و المؤسسة بشكل عام  - ايجاد الحلول للمشكلات و الأزمات المواجهة

ثانياً: وظيفة التخطيط

29. هل تقوم الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة على مستوى الإدارة بالتخطيط لأداء نشاطاتها؟

نعم  لا

30. في حالة الإجابة ب لا ما هي الأسباب التي تقف وراء ذلك؟

- تقسيم الأنشطة على مصالح و أقسام إدارية مختلفة  - العمل روتيني و متعارف عليه لا يحتاج لوضع خطة
- عدم وجود الكوادر البشرية اللازمة في عملية التخطيط  - الإدارة لا تعمل وفق أسلوب علمي واضح

31. ما هو الهدف من وضع عمليات التخطيط؟

- تحقيق المصلحة الخاصة للمؤسسة  - تحقيق الصالح العام   
 - تحقيق حاجات و رغبات كل المتعاملين مع المؤسسة  - أخرى   
 أذكرها : .....

32. كيف ترى المبالغ المالية المخصصة لوظيفة التخطيط ؟

- منعدمة  قليلة  مقبولة  مقبولة إلى حد ما  مبالغ فيها

33. ما هو المدى الزمني المعتمد في عملية التخطيط؟

- المدى القريب  المتوسط  المدى الب

ثالثا: وظيفة الاتصال

34. هل تقوم الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة على مستوى الإدارة بالاتصال في نشاطاتها؟

- نعم  لا

35. إذا كانت الاجابة ب نعم ، كيف تقيمون عملية الاتصال السائدة داخل و خارج المؤسسة؟

- سيئة جدا  سيئة  عادية  جيدة

36. ما هي درجة استعمال كل وسيلة اتصال بالجمهور الداخلي (الموظفين) ؟

الوسيلة درجة الاستعمال

لا تستعمل تماما	تستعمل نادرا	تستعمل أحيانا	تستعمل غالبا	تستعمل دائما	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الندوات و المحاضرات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المقابلات الشخصية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الفاكس والهاتف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الإعلانات الجدارية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مجلة المؤسسة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المقابلات الجماعية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التكريميات و الهدايا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	صندوق الشكاوي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المراسلات الرسمية و الاجتماعات

37. ما هي درجة استعمال كل وسيلة اتصال بالجمهور الخارجي (كل المتعاملين) ؟

درجة الاستعمال					الوسيلة
لا تستعمل تماما	تستعمل نادرا	تستعمل أحيانا	تستعمل غالبا	تستعمل دائما	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الإذاعة و التلفزيون
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الهاتف و الفاكس
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الحفلات و المعارض
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المؤتمرات و الندوات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	البريد الإلكتروني
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الأبواب المفتوحة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الكتب و المطبوعات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الصحف و المجلات
					صندوق الشكاوي

38. ما هي أهم الصفات التي يجب توافرها في الموظف؟

- القدرة على التنسيق بينه و بين كل الأطراف  - الاخلاق الحميدة و الانضباط و الضمير المهني
- القدرة على الإقناع و التواصل و التمكن من اللغات  - حسن الاستقبال و الإرشاد و التوجيه
- وظيفة التقييم:

39. هل تقوم الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة على مستوى الإدارة بتقويم (تقييم) نشاطاتها؟

نعم  لا

40. في حالة الإجابة بـ لا ما هي الأسباب التي تقف وراء ذلك؟

- أهداف المؤسسة معروفة و محددة مسبقا  - غياب موظفين مؤهلين للقيام بعملية التقييم
- عدم اهتمام الإدارة بنتائج التقييم  - إياب المتابعة و المساءلة من طرف المسؤول المباشر
41. ما هو المجال الزمني المختار لعملية التقييم؟

قبل النشاط  أثناء النشاط  بع  نشاط

42. فيما يمكن استغلال نتائج التقييم؟

- إعادة النظر في السياسة العامة للمؤسسة  تحسين مواطن الضعف و تدعيم مواطن القوة
- التأكد من فعالية و نجاعة خطط البرامج المرسومة  - مؤشر عام حول الوضعية الحالية للمؤسسة

المحور الرابع : صورة المؤسسة العمومية الجزائرية

43. هل تتوافر لديكم حاليا معلومات حول صورة مؤسستكم عند الجماهير (الموظفين و المتعاملين معكم)؟

نعم  لا





## أوامر

### أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوس سنة 2006، يتكهن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

إن رئيس الجمهورية.

- بناء على الدستور، لا سيما المواد 51 و 122 و 26 و 124 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 74 - 103 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1394 الموافق 15 نوفمبر سنة 1974 والمتضمن قانون الخدمة الوطنية، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 76 - 111 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن مهام الاحتياط وتنظيمه.

- وبمقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 والمتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل، لا سيما المواد من 180 إلى 186 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليوس سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليوس سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 13 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليوس سنة 1983 والمتعلق بعبوات العمل والأمراض المهنية، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 14 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليوس سنة 1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطلب العمل.

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 02 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 3 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 14 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يونيو سنة 1990 والمتعلق بتكفييات ممارسة الحق النقابي، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 97 - 03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997 الذي يحدد مدة القاتونية للعمل.

- وبمقتضى القانون رقم 99 - 07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالمجاهد والشهيد.

- وبعد الاستماع إلى مجلس الوزراء.

يصدر الأمر الآتي تصه :

### اليسار الأول أحكام عامة

**المادة الأولى :** يتضمن هذا الأمر، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

يحدد هذا الأمر القواعد القاتونية الأساسية المطبقة على الموظفين والسمات الأساسية المتوحة لهم في إطار ندية مهامهم في خدمة الدولة.

### الفصل الأول مجال التطبيق

**المادة 2 :** يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان.

## قوانين

**قانون رقم 16-15 مؤرخ في أولك ربيع الثاني عام 1438 الموافق 31 ديسمبر سنة 2016، يعدل ويحتم القوانين رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد.**

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد 136 و140 و143 (الفقرة 2) و144 منه،

- وبمقتضى القوانين رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتعم،

- وبمقتضى القوانين رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، المعدل والمتعم،

- وبمقتضى القوانين رقم 83-13 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، المعدل والمتعم،

- وبمقتضى القوانين رقم 83-14 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، المعدل والمتعم،

- وبمقتضى القوانين رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتعم،

- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94-12 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو سنة 1994 الذي يعدد تسمية الاشتراك في الضمان الاجتماعي، المعدل والمتعم،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1415 الموافق 21 يناير سنة 1995 الذي يعدد أساس الاشتراكات وأداءات الضمان الاجتماعي.

- وبمقتضى القوانين رقم 08-08 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008 والمتعلق بالتنازعات في مجال الضمان الاجتماعي،

- وبعد رأي مجلس الدولة،

- وبعد مصادقة البرلمان،

**يصدر القانون الآتي تصه :**

**المادة الأولى :** يعدل هذا القانون ويحتم بعض أحكام القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد.

**المادة 2 :** تعدل وتتنم أحكام المادة 6 من القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي :

**المادة 6 :** تتوقف وجوب استقالة العامل (ة) من معاش التقاعد على استيفاء الشرطين الآتيين :

- بلوغ سن ستين (60) سنة على الأقل، غير أنه يمكن إحالة المرأة العاملة على التقاعد، بطلب منها، ابتداء من سن الخامسة والخمسين (55) سنة كاملة.

- قضاء مدة خمس عشرة (15) سنة على الأقل في العمل.

يستثنى على العامل (ة) للاستفادة من معاش التقاعد، أن يكون قد قام بعمل فعلي تساوي مدته على الأقل سبع سنوات، وتعصف ستة (7,5)، مع دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي.

مع مراعاة أحكام المادة 10 أدناه، يمكن العامل (ة) أن يختار إراديا مواصلة نشاطه بعد السن المذكورة أعلاه، في حدود خمس (5) سنوات، لا يمكن الهيئة المستخدمة خلالها إحالته على التقاعد.

تحدد كمييات تطبيق هذه المادة، عند الحاجة، عن طريق التنظيم.



# مراسيم تنظيمية

يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقاً لأحكام المواد 8 و114 إلى 126 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

## الفصل الأول

### الشبكة الاستدلالية للمرتبات

**المادة 2 :** تشمل الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين مجموعات وأصنافاً وأقساماً فرعية خارج الصنف مصحوبة بأرقام استدلالية دنيا وأرقام استدلالية للدرجات توافق ترقية الموظف في رتبته.

تحدد المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف والأرقام الاستدلالية الدنيا والدرجات والأرقام الاستدلالية الموافقة طبقاً للجدول الآتي :

مرسوم رئاسي رقم 07 - 304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 67 و125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا سيما المواد 8 و114 إلى 126 منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-58 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتعلق بتعويض الخبرة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية،

# مراسيم تنظيمية

يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقاً لأحكام المادة 60 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يهدف هذا الرسوم إلى تحديد تشكيلة المجلس الأعلى للتوظيف العمومية وتنظيمه وسيره.

## الفصل الأول

### التشكيلة

**المادة 2 :** يرأس المجلس الأعلى للتوظيف العمومية الوزير الأول أو ممثله.

**المادة 3 :** يتشكل المجلس الأعلى للتوظيف العمومية، إضافة إلى الرئيس، من خمسة وعشرين (25) عضواً ممثلاً :

#### 1 - من الإدارات المركزية للدولة :

- الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية ،
- الوزير المكلف بالعدل،
- الوزير المكلف بالهالية،
- الوزير المكلف بالتربية الوطنية،
- الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي،
- الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين،
- الوزير المكلف بتكنولوجيات الإعلام والاتصال،

مرسوم تنفيذي رقم 17 - 319 مؤرخ في 13 صفر عام 1439 الموافق 2 نوفمبر سنة 2017، يحدد تشكيلة المجلس الأعلى للتوظيف العمومية وتنظيمه وسيره.

إن الوزير الأول،

- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 99 - 4 و 143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-14 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يونيو سنة 1990 والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، العدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، لا سيما المادتان 60 و 61 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 17-242 المؤرخ في 23 ذي القعدة عام 1438 الموافق 15 غشت سنة 2017 والتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 17-243 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1438 الموافق 17 غشت سنة 2017 والتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

والمتعلق بالقانون الاساسي العام للعامل، ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه.

- وبمقتضى الامر رقم 66 - 133 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 والمتضمن القانون الاساسي العام للتوظيف العمومية، المعدل والمتمم، ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه،

- وبمقتضى الامر رقم 69 - 27 المؤرخ في 26 صفر عام 1389 الموافق 13 مايو سنة 1969 والمتضمن القانون الاساسي للقضاء، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الامر رقم 69 - 96 المؤرخ في 26 رمضان عام 1389 الموافق 6 ديسمبر سنة 1969 والمتضمن القانون الاساسي لرجال الدين الاسلامي،

- وبمقتضى الامر رقم 71 - 7 المؤرخ في 21 ذي الحجة عام 1390 الموافق 17 فبراير سنة 1971 والمتضمن القانون الاساسي للموظفين الاداريين في الحزب ومنظماته الجماهيرية،

- وبمقتضى الامر رقم 77 - 10 المؤرخ في 11 ربيع الاول عام 1397 الموافق اول مارس سنة 1977 والمتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين الدبلوماسيين والقنصليين،

- وبمقتضى القانون رقم 80 - 05 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1400 الموافق اول مارس سنة 1980 والمتعلق بممارسة وظيفة المراقبة مع طرف مجلس المحاسبة، المعدل والمتمم بالامر رقم 81 - 03 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1981، ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 10 المؤرخ في 9 جمادى الاولى عام 1404 الموافق 11 فبراير سنة 1984 والمتعلق بالخدمة المدنية،

- وبعد استطلاع رأي مجلس الوزراء

يرسم ما يلي :

### الباب الاول

#### احكام عامة

المادة الاولى : عملا بالمادة 2 مع القانون رقم

0,5 % عن كل سنة عمل في قطاعات النشاط الاخرى.

### 2 - في قطاع الادارة العمومية :

- تنقل الاقدمية المقومة حسب نظام الدرجات المعمول به حاليا الى النظام الجديد،

- واذا لم تقم الاقدمية حسب النظام المقرر في الفقرة السابقة تطبيق النسب الآتية :

★ 1,4 % عن كل سنة عمل في القطاع،

★ 0,7 % عن كل سنة عمل في قطاعات النشاط الاخرى.

المادة 9 : تضاعف، لدى اعادة تكوين ملف مهنة العمال الاعضاء في جيش التحرير الوطني والمنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني، كما هو محدد في التنظيم المعمول به، كل سنة مشاركة في حرب التحرير الوطني طبقا للتشريع المعمول به. وتمثل هذه السنوات سنوات الخدمة في القطاع وتؤخذ في الحسبان بهذا الاعتبار.

المادة 10 : يسرى مفعول هذا المرسوم ابتداء مع اول يناير سنة 1985 وينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في اول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985.

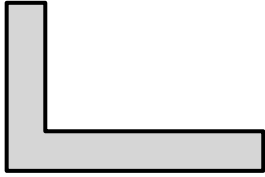
الشاذلي بن جديد

مرسوم رقم 85 - 59 مؤرخ في اول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 يتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية.

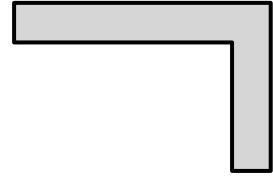
ان رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لاسيما المواد 37 و 44 و III - 10 و 152 و 164 و 182 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في اول رمضان عام 1998 الموافق 5 غشت سنة 1978



# الفهرس



فهرس المحتويات

	شكر و تقدير
	إهداء
	خطة الدراسة
أ-ج	مقدمة
<b>الإطار المنهجي</b>	
05	1. إشكالية الدراسة.....
08	2. فرضيات الدراسة.....
09	3. أسباب اختيار موضوع الدراسة.....
10	4. أهمية الدراسة.....
11	5. أهداف الدراسة.....
12	6. الدراسات السابقة.....
18	7. مفاهيم الدراسة.....
34	8. المقاربة النظرية للدراسة.....
36	9. صعوبات الدراسة.....
<b>الإطار النظري</b>	
<b>الفصل الأول: مداخل عامة للعلاقات العامة</b>	
39	تمهيد.....
39	المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة، النشأة و التطور.....
39	1. نشأة و تطور العلاقات العامة.....
45	2. مبررات الاهتمام بنشاط العلاقات العامة.....
47	3. رواد العلاقات العامة.....
50	4. النماذج المرتبطة بممارسة العلاقات العامة.....
56	5. توضيح بعض المصطلحات في علاقتها بمفهوم العلاقات العامة.....
63	المبحث الثاني: أساسيات العلاقات العامة.....



63	1. أهمية العلاقات العامة.....
65	2. أهداف العلاقات العامة.....
66	3. خصائص العلاقات العامة.....
67	4. أنواع العلاقات العامة.....
71	5. مبادئ العلاقات العامة.....
73	6. مشكلات و آفاق العلاقات العامة.....
74	<b>المبحث الثالث: المشتغلين بالعلاقات العامة.....</b>
75	1. طبيعة العمل الذي يقوم به رجل العلاقات العامة.....
77	2. المتطلبات الوظيفية في رجل العلاقات العامة.....
81	3. المبادئ الأخلاقية لرجل العلاقات العامة.....
84	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: وظائف العلاقات العامة بالمؤسسة العمومية الجزائرية</b>	
86	تمهيد.....
86	<b>المبحث الأول: بحوث العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية.....</b>
86	8. مفهوم بحوث العلاقات العامة.....
87	9. أهمية البحث العلمي للعلاقات العامة.....
88	10. أهداف بحوث العلاقات العامة.....
89	11. أنواع البحوث العلمية في العلاقات العامة.....
90	12. الخطوات الأساسية لإجراء البحوث الميدانية للعلاقات العامة.....
91	13. مجالات بحوث العلاقات العامة.....
92	14. معوقات فعالية البحوث في العلاقات العامة.....
93	<b>المبحث الثاني: تخطيط العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية.....</b>
93	1. مفهوم التخطيط.....
95	2. عوامل نجاح التخطيط في العلاقات العامة.....
96	3. مدارس التخطيط.....

97	4. المراحل الزمنية التي تسبق التخطيط.....
99	5. أسس و مبادئ التخطيط للعلاقات العامة.....
100	6. مراحل التخطيط للعلاقات العامة.....
105	7. أنواع التخطيط للعلاقات العامة.....
109	8. الخطة الإجرائية لتنظيم العلاقات العامة.....
110	9. مزايا و فوائد التخطيط.....
112	10. صعوبات التخطيط للعلاقات العامة.....
113	<b>المبحث الثالث: الاتصال العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية.....</b>
113	1. مفهوم الاتصال.....
114	2. عناصر عملية الاتصال.....
117	3. أهمية و أهداف الاتصال.....
118	4. أهمية وظيفة الاتصال في مجال العلاقات العامة في المؤسسة العمومية.....
119	5. وسائل الاتصال العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية.....
153	6. استراتيجية اتصال العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية.....
155	7. خصائص و فعالية الاتصال الجيد في المؤسسة العمومية.....
158	8. ميزات و مشاكل الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية.....
160	<b>المبحث الرابع: تقويم العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية.....</b>
160	1. مفهوم التقويم.....
162	2. أهمية تقويم برامج العلاقات العامة.....
162	3. أهداف تقويم برامج العلاقات العامة.....
163	4. مراحل التقويم.....
164	5. مجالات التقويم.....
167	6. أساليب التقويم.....
169	7. أدوات التقويم في العلاقات العامة.....
173	8. استمرارية عملية التقويم.....

174	9. صعوبات تقويم أنشطة العلاقات العامة.....
175	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: الجمهور، صوة المؤسسة العمومية و ادارة الأزمة</b>	
177	تمهيد.....
177	المبحث الأول: جماهير العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية.....
177	4. تعريف الجمهور.....
178	5. جمهور العلاقات العامة.....
190	6. دورة العلاقات العامة.....
191	المبحث الثاني: الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الجزائرية.....
191	1. مفهوم الصورة الذهنية.....
193	2. العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة.....
193	3. وظائف الصورة الذهنية.....
195	4. خصائص و سمات الصورة الذهنية.....
196	5. أنواع الصورة الذهنية.....
201	6. برامج تكوين الصورة الذهنية.....
202	المبحث الثالث: العلاقات العامة و إدارة الأزمة.....
202	9. مفهوم الأزمة.....
204	10. خصائص الأزمة.....
205	11. أنواع الأزمة.....
208	12. أسباب نشوء الأزمة.....
211	13. مراحل تطور الأزمة.....
213	14. أساليب التعامل مع الأزمة.....
215	15. مبادئ و إرشادات عامة لإدارة الأزمة.....
216	16. العلاقات العامة و إدارة الأزمة.....
217	17. خلاصة الفصل.....

<b>الفصل الرابع: سيولوجيا المؤسسة العمومية الجزائرية</b>	
219	تمهيد.....
219	المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة العمومية الجزائرية.....
219	4 أهداف المؤسسة العمومية.....
220	5 مردودية المؤسسات العمومية.....
221	6 أنواع المرافق العمومية.....
223	المبحث الثاني: الإدارة العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية.....
223	1. عوامل اهتمام بالإدارة.....
223	2. الإصلاح الإداري في الجزائر.....
225	3. مستويات الإدارة العامة.....
227	4. خصائص الإدارة العمومية.....
227	5. مبادئ الإدارة العمومية.....
228	6. أوجه الاختلاف بين الإدارة العمومية و الإدارة الخاصة.....
229	المبحث الثالث: مقاربات نظرية للإدارة.....
229	ت. مداخل النظرية الكلاسيكية.....
235	ث. مداخل النظرية النيوكلاسيكية.....
241	ج. مداخل النظرية الحديثة.....
245	خلاصة الفصل.....
<b>الإطار التطبيقي</b>	
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و تنفيذها</b>	
247	تمهيد.....
247	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
247	أولاً: مجالات الدراسة.....
250	ثانياً: نوع الدراسة، المنهج و العينة.....
254	ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....

261	رابعاً: حدود الدراسة.....
262	المبحث الثاني: وصف عينة الدراسة و تنفيذها.....
262	أولاً: وصف عينة الدراسة.....
263	ثانياً: تنفيذ الدراسة الميدانية.....
264	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها</b>	
266	المبحث الأول: عرض و تحليل البيانات الميدانية.....
266	المحور الأول: البيانات الشخصية.....
271	أولاً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.....
291	ثانياً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.....
311	ثالثاً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة.....
315	رابعاً: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الرابعة.....
319	المبحث الثاني: عرض و مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج.....
319	أولاً: عرض و مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
324	ثانياً: عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
328	ثالثاً: عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....
330	رابعاً: عرض و مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.....
332	المبحث الثالث: الاستنتاج العام.....
337	التوصيات و الاقتراحات.....
340	الخاتمة.....
344	قائمة المصادر و المراجع.....
366	الملاحق.....
379	فهرس المحتويات.....
385	فهرس الجداول.....
387	فهرس الأشكال.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
53	نماذج *جرونج* وفقاً لخصائصها	01
258	يبين توزيع عدد الفقرات على محاور	02
260	يوضح ملاحظات الأساتذة المحكمين لأداة الاستبيان	03
266	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
267	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	05
268	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
269	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07
270	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	08
271	يوضح فهم المبحوثين لوظيفة العلاقات العامة	09
272	يوضح إمكانية وجود إدارة أو مصلحة أو قسم للعلاقات العامة مكلف بالاتصال و التنسيق و التنظيم و البحث و التخطيط و التقويم	10
273	يوضح الإجابة على السؤال (10) في حالة الإجابة ب لا حول طبيعة الجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة	11
274	يوضح أهم الوظائف الموكلة للجهة المكلفة بوظيفة العلاقات العامة	12
275	يوضح طبيعة المناخ الإداري السائد على مستوى المؤسسة	13
276	يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظفين	14
277	يوضح الطريقة المتبعة في إيصال الانشغالات لدى المسؤولين في المؤسسة	15
278	يوضح التقييم العام للعلاقات بين الموظفين و المسؤولين	16
279	يوضح أهم المواضيع المقترحة من طرف الموظفين	17
280	يوضح الأساس الذي يعتمد عليه في عملية إسناد المهام للموظفين	18
281	يوضح إشراك المسؤولين للموظفين في عملية اتخاذ القرارات	19

282	يوضح الإجابة على السؤال (19) في حالة الإجابة ب لا حول الأسباب التي تقف وراء تجاهل المسؤولين للموظفين في اتخاذ القرارات	20
283	يوضح طبيعة انتماء الموظف لمؤسسة	21
284	يوضح الأسباب التي تقف وراء تغيير الوظيفة	22
285	يوضح تبليغ الجماهير الخارجية بالأحداث و المستجدات في الوقت المناسب	23
286	يوضح أخذ آراء الجماهير الخارجية بعين الاعتبار	24
287	يوضح الإجابة على السؤال (24) في حالة الإجابة ب نعم حول طبيعة الآراء التي تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المسؤولين	25
288	يوضح طبيعة رد فعل الجماهير الخارجية (المتعاملين مع المؤسسة) للمؤسسة في حالة حدوث سوء التفاهم	26
289	يوضح درجة أهمية الجماهير الداخلية و الخارجية للمؤسسة	27
291	يوضح قيام الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بوظيفة البحوث	28
292	يوضح الإجابة على السؤال (28) في حالة الإجابة ب لا حول الأسباب التي تقف وراء العزوف على القيام بوظيفة البحوث	29
293	يوضح أهم المجالات التي تتم فيها وظيفة البحوث	30
294	يوضح كيفية توظيف نتائج البحوث	31
295	يوضح قيام الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بوظيفة التخطيط	32
296	يوضح الإجابة على السؤال (32) في حالة الإجابة ب لا حول الأسباب التي تقف وراء عدم القيام بوظيفة التخطيط	33
297	يوضح الهدف من القيام بوظيفة التخطيط	34
298	يوضح قيمة المبالغ المالية المخصصة لوظيفة التخطيط	35
299	يوضح المدى الزمني المعتمد في عمليات التخطيط	36
300	يوضح قيام الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بوظيفة الاتصال	37
301	يوضح الإجابة على السؤال (37) في حالة الإجابة ب نعم حول تقييم عملية الاتصال السائدة داخل و خارج المؤسسة	38

302	يوضح درجة استعمال كل وسيلة اتصال بالجمهور الداخلي	39
304	يوضح درجة استعمال كل وسيلة اتصال بالجمهور الخارجي	40
306	يوضح أهم الصفات الواجب توافرها في الموظف	41
307	يوضح قيام الجهة المكلفة بالعلاقات العامة بوظيفة التقييم	42
308	يوضح الإجابة على السؤال (42) في حالة الإجابة ب لا حول الأسباب التي تقف وراء عدم القيام بوظيفة التقييم	43
309	يوضح المدى الزمني المختار لعملية التقييم	44
310	يوضح كيفية استغلال نتائج التقييم	45
311	يوضح معرفة المؤسسة لصورتها عند جماهيرها	46
312	يوضح صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي	47
313	يوضح صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي	48
314	يوضح قدرة الموظف على تبديل الصورة السلبية إلى صورة ايجابية	49
315	يوضح تعرض المؤسسة لأزمة أو مشكلة أو حادث من قبل	50
316	يوضح كيفية التعامل مع جماهير المؤسسة أثناء الأزمة	51
317	يوضح الإستراتيجية المنتهجة إزاء الأزمات	52
318	يوضح الصعوبات المواجهة في التعامل مع الأزمات	53

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
120	وسائل الاتصال في العلاقات العامة	01
190	دورة العلاقات العامة	02
208	أسباب نشوء الأزمات	03
238	سلم الحاجات "لماسلو"	04



« *la Réalité de la pratique des relations publiques dans les institutions publiques algériennes* »

**Résumé :**

Notre étude porte sur les relations publiques, notamment à travers la pratique de la fonction de relations publiques dans les institutions publiques algériennes, ce qui a attiré l'attention de nombreux chercheurs et experts des grandes universités, centres de recherche et laboratoires, Il a également étudié dans les programmes de sciences administratives, sociales, humaines et juridiques. Dans cette étude, nous avons discuté de plusieurs angles différents, en commençant par éclaircir le climat administratif général qui prévaut à l'intérieur et à l'extérieur, et Nous avons identifié les fonctions les plus importantes des relations publiques telles que la recherche, la planification, la communication, la coordination et l'évaluation afin d'atteindre les objectifs fixés, ainsi que la connaissance de l'image mentale de cette institution lorsque les masses, et enfin, nous avons discuté de la façon dont la gestion des crises survenant dans les institutions publiques algériennes, l'étude a été menée sur un échantillon de fonctionnaire de l'administration publiques situés dans wilaya de Mostaganem, sauf les institutions économiques publiques, en fonction du problème de l'étude.

**Mots clés :** Les relations publiques, public, institution publique, administration publique, image mentale, crise

« *The Reality of the practice of public relations in Algerian public institutions* »

**Abstract :**

Our study focuses on the subject of public relations, particularly the function of public relations in Algerian public institutions. This topic has become the subject of interest of many researchers and experts in universities, research centers and major laboratories, and is included in administrative, social, human and legal sciences programs. In this study, we discussed several different angles, starting with shedding light on the general administrative climate prevailing inside and outside the management of these institutions. We identified the most important functions of public relations such as research, planning, communication, coordination and evaluation in order to achieve the established objective., as well as knowledge of the mental image of the institution to the masses, and finally address how to manage the crises experienced by these institutions .the study was conducted on a sample of users of public administrations located in the state of Mostaganem with the exception of public economic institutions, according to the general problem of the study.

Key words :Public relations, public, public institution, public administration, mental image, crisis

« *واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية* »

**الملخص:**

تتمحور دراستنا حول موضوع العلاقات العامة و تحديدا من خلال واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية، هذا الموضوع الذي أصبح يثير اهتمامات الكثير من الباحثين و الخبراء في كبرى جامعات و مراكز و مخابر البحث، كما أصبح يدرس في برامج العلوم الإدارية و الاجتماعية و الإنسانية و القانونية. حيث ارتأينا في هذه الدراسة إلى تناوله من عدة زوايا مختلفة، بدءا بتسليط الضوء عن المناخ الإداري العام السائد داخل و خارج إدارة هذه المؤسسات، و قمنا بتبيان أهم وظائف العلاقات العامة كالبحوث و التخطيط و الاتصال و التنسيق و التقويم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى معرفة الصورة الذهنية المشكلة عن هذه المؤسسة عند جماهيرها، و أخيرا التطرق إلى كيفية إدارة و تسيير الأزمات التي تقع فيها هذه المؤسسات، و تمت الدراسة على عينة من مستخدمي الإدارات العمومية المتواجدة بولاية مستغانم باستثناء المؤسسات الاقتصادية و هذا وفقا للإشكالية العامة للدراسة

**كلمات مفتاحية:** العلاقات العامة، الجمهور، المؤسسة العمومية، الإدارة العامة، الصورة الذهنية، الأزمة.