

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

فرع وسائل الإعلام والمجتمع

رقم التسجيل : .....

الرقم التسلسلي : .....

## واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية

- دراسة ميدانية أجريتها بمؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة بسطيف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال

تخصص : وسائل الإعلام والمجتمع

إشرافه :

الأستاذ الدكتور : إدريس بولصعبيات

إجاز : رضا نبائس

تاريخ المناقشة : .....

لجنة المناقشة :

- أ.د/ عمر محسوس : أستاذ التعليم العالي جامعة 8 ماي 1945 ..... رئيسا
- أ.د/ إدريس بولصعبيات : أستاذ التعليم العالي جامعة منتوري قسنطينة ..... مشرفا ومقررا
- د/ الطاهر أجيوي : أستاذ محاضر جامعة منتوري قسنطينة ..... عضوا
- د/ حسين خريضم : أستاذ محاضر جامعة منتوري قسنطينة ..... عضوا

المنحة الجامعية :

- 2007-2008 -

# إهداء



أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

روح أخي الطاهرة رحمه الله

والى أمز كائن وأعلى مطوق : أمي العزيزة

والى أبي وإخوتي وكل من ساعدني في إعداد هذا العمل

من بعيد أو قريب

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يقول رسول الله عليه الصلاة والسلام:

« من سلك طريقاً يبْتَغِي فيه علماً سَمَّلَ اللهُ له طريقاً إلى الجنة،

وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضاً بما يصنع، وإن العالم ليستغفر له من

في السماوات ومن في الأرض حتى الميتان في الماء وإن العلماء ورثة

الأنبياء، وإن الأنبياء لو يرثوا ديناراً ولا درهماً وإنما ورثوا العلم فمن

أخذه أخذ بحظٍّ وافٍرٍ »

رواه أبو داود والترمذي

وقال العلامة الأصفهاني:

« لا يحتج إنساناً كتاباً في يومه إلا وقال في تحفه لو كان هذا

لكان أحسن ولو زيد لكان سيئتمن ولو ترك هذا لكان أفضل، وهذا من عظيم

العبر وهو دليل استيلاء النقص على البصر.»

# فهرس المحتويوات

## § مقدمة :

### 01..... الفصل الأول : الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

#### 02..... المبحث الأول: الإشكالية

- 02..... × المطلب الأول: تحديد الإشكالية
- 04..... × المطلب الثاني: أهمية الموضوع
- 05..... × المطلب الثالث: تحديد مفاهيم الدراسة
- 09..... × المطلب الرابع: أهداف الدراسة
- 11..... × المطلب الخامس: أسباب اختيار الموضوع
- 12..... × المطلب السادس: فرضيات الدراسة ومؤشراتها
- 13..... × المطلب السابع: الدراسات السابقة

#### 19..... المبحث الثاني: مجال الدراسة وإجراءاتها المنهجية

- 19..... × المطلب الأول: المجال المكاني والزمني
- 21..... × المطلب الثاني: المجال البشري (صفات العينة) أو المجتمع المبحوث
- 22..... × المطلب الثالث: المنهج المستخدم
- 25..... × المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

## 28.....الفصل الثاني: ماهية العلاقات العامة

### 29.....المبحث الأول: أهمية العلاقات العامة وأهدافها

- 29..... × المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة و مبادئها
- 38..... × المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة و تطورها
- 43..... × المطلب الثالث: أهمية العلاقات العامة
- 45..... × المطلب الرابع: أهداف العلاقات العامة

### 48.....المبحث الثاني: وظائف العلاقات العامة وآلية عملها

- 49..... × المطلب الأول: البحث عن الحقائق
- 51..... × المطلب الثاني: التخطيط للعلاقات العامة
- 55..... × المطلب الثالث: إيصال المعلومات
- 57..... × المطلب الرابع: التقويم

### 61.....المبحث الثالث: العاملون في العلاقات العامة

- 61..... × المطلب الأول: مؤهلات ومواصفات العاملين في العلاقات العامة
- 64..... × المطلب الثاني: أخلاقيات مهنة العلاقات العامة
- 65..... × المطلب الثالث: تدريب العاملين في العلاقات العامة

## 70.....الفصل الثالث: تطور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### 71.....المبحث الأول: وضعية الاقتصاد الجزائري منذ 1962

- 71..... × المطلب الأول: خصائص الاقتصاد الوطني
- 73..... × المطلب الثاني: الاقتصاد الجزائري 1962-1988
- 74..... × المطلب الثالث: الاقتصاد الجزائري 1989-2006

**المبحث الثاني: وضعية المؤسسات الجزائرية قبل الإصلاحات.....81**

- 81..... × **المطلب الأول:** مرحلة التسيير الذاتي.....
- 84..... × **المطلب الثاني:** مرحلة التسيير الاشتراكي.....
- 86..... × **المطلب الثالث:** مرحلة المخططات التنموية.....

**المبحث الثالث: وضعية المؤسسات الجزائرية بعد الإصلاحات.....88**

- 88..... × **المطلب الأول:** إعادة هيكلة المؤسسات.....
- 90..... × **المطلب الثاني:** استقلالية المؤسسات.....
- 91..... × **المطلب الثالث:** الخصخصة.....

**الفصل الرابع : العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية.....94**

**المبحث الأول: مداخل ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات.....95**

- 96..... × **المطلب الأول:** العلاقات العامة كفلسفة إدارة.....
- 99..... × **المطلب الثاني:** العلاقات العامة كأسلوب للاتصال.....
- 103..... × **المطلب الثالث:** العلاقات العامة وخلق الانطباع الجيد لدى الجمهور.....

**المبحث الثاني: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....107**

- 108..... × **المطلب الأول:** موقع العلاقات العامة في المؤسسة.....
- 111..... × **المطلب الثاني:** علاقاتها بالدوائر الأخرى.....
- 115..... × **المطلب الثالث:** نماذج من تنظيم العلاقات العامة.....

**المبحث الثالث: اعداد برنامج العلاقات العامة في المؤسسة.....119**

- 121..... × **المطلب الأول:** الرأي العام.....
- 123..... × **المطلب الثاني:** الجمهور.....
- 128..... × **المطلب الثالث:** الإعلان.....
- 131..... × **المطلب الرابع:** المسؤولية الاجتماعية.....

**الفصل الخامس: واقع العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة.....133**  
**- دراسة وتحليل -**

**المبحث الأول: تعريف عام بالمؤسسة محل الدراسة.....135**

- 135..... × **المطلب الأول:** نشأة المؤسسة ونشاطها
- 137..... × **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 139..... × **المطلب الثالث:** الوضعية المالية للمؤسسة

**المبحث الثاني: حالة العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة.....146**

- 146..... × **المطلب الأول:** الاتصال في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة
- 146..... × **المطلب الثاني:** المصلحة المختصة بالعلاقات العامة ونشاطها
- 149..... × **المطلب الثالث:** المسح والاستفتاء

**المبحث الثالث: تقييم واقع العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة.....150**

- 150..... × **المطلب الأول:** عرض وتفسير البيانات وتحليلها
- 181.... × **المطلب الثاني:** نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
- 190..... × **المطلب الثالث:** الآفاق، الاقتراحات والتوصيات

**§ الخاتمة.....194**

**§ قائمة المراجع.....196**

**§ الملاحق.....201**

**§ التلاخيص.....226**



# الفصل الأول :

## الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة

### المبحث الأول : الإشكالية

- × **المطلب الأول :** تحديد الإشكالية.
- × **المطلب الثاني :** أهمية الموضوع.
- × **المطلب الثالث :** تحديد مفاهيم الدراسة.
- × **المطلب الرابع :** أهداف الدراسة.
- × **المطلب الخامس :** أسباب اختيار الموضوع.
- × **المطلب السادس :** فرضيات الدراسة ومؤشراتها.
- × **المطلب السابع :** الدراسات السابقة.

### المبحث الثاني : مجال الدراسة وإجراءاتها المنهجية

- × **المطلب الأول :** المجال المكاني والزمني.
- × **المطلب الثاني :** المجال البشري (صفات العينة) أو المجتمع المبحوث.
- × **المطلب الثالث :** المنهج المستخدم.
- × **المطلب الرابع :** أدوات جمع البيانات.

## المبحث الأول : الإشكالية

في ظل تباعد المسافات بين المجتمعات الإنسانية القديمة نتيجة لبطء وسائل المواصلات التي عرفت تلك العصور، كانت المشاركة في عملية الإنتاج والاستهلاك تتم داخل منطقة تجمع محدودة وعن طريق الاتصال المباشر، وقد كان ظهور هذه التجمعات نتيجة لبداية عملية التفاهم الإنساني باستخدام الإشارات تلى ذلك تطور هذا التفاهم حينما بدأ استخدام اللغة ثم الكتابة كوسيلة لنقل الحقائق والأفكار للغير.

أما في عصرنا الحالي ونتيجة للتقدم الضخم والمتزايد على كافة أصعدة الحياة التقنية والتكنولوجية، وبعد النمو الهائل في المؤسسات الصناعية والتعقيد الناتج عن صعوبة الاتصالات سواء داخل المؤسسة ذاتها أو مع الجهات الخارجية، هذا كله بالإضافة إلى الحاجة إلى فتح وتحرير العلاقة مع الجمهور وجعل العلاقات العامة حاجة ماسة وجوهرية لكل الجهات، أفراد كانوا أم مجموعات خاصة أو حتى حكومات.

### المطلب الأول : تحديد الإشكالية

ولما كانت الدعامة الإنسانية لنجاح واستقرار هذه المجموعات تتمثل في ثقة الجماهير والمتعاملين معها، فقد أصبح لازماً على الأجهزة الإدارية لهذه المجموعات أن تهتم بمعرفة مواقف جماهيرها من خلال بناء علاقات حسنة وودية بينها وبين أفراد الجمهور الذي تتعامل معه.

ولعل من أهم عناصر هذه المجموعات أو على رأسها نجد المؤسسات الاقتصادية والصناعية حيث أصبحت هذه الأخيرة تحاول تنظيم علاقاتها بشكل يساعدها على الحفاظ على مواردها وموقعها في السوق، وبالتالي مراعاتها لجمهورها الداخلي والخارجي، حيث ارتكز اهتمام المؤسسة على محيط العمل الداخلي لئلا يهدد من أهميته وأثره على المردودية كون أن الاهتمام بالعلاقات الداخلية للمؤسسة له دور في تحقيق جو من الأمن والاستقرار النفسي والاجتماعي للعامل وهذا ما يجعله يتفانى في عمله ويطور من مستواه، وفي مقابل ذلك تظهر أهمية تنظيم العلاقات الخارجية كضرورة حتمية تفرض نفسها على المؤسسة حتى تضمن لها التكيف مع الظروف المستجدة ويمكنها من مواجهة تحدياتها على مختلف الأصعدة ولا سيما مواجهة متطلبات اقتصاد السوق وما يفرضه من منافسة شديدة على جميع المستويات.

هذه الأوضاع والتحويلات الجديدة فرضت على المؤسسة أن يكون لها مميزات خاصة بها يرضى عنها المتعاملون معها من حيث نظام المعلومات في ما يخص منتج المؤسسة وحتى طرق تسييرها، أسماء مسيرها وتطلعاتهم وحتى حياتهم الشخصية ميولاتهم الفكرية من خلال تطبيق سياسات اتصالية سليمة ومنظمة تسمح بمرور كل المعلومات التي يريدها المتعاملين بحيث يعزز صورتها لديهم وتزيد من مستوى الثقة بها لديهم، ومن هنا يبرز دور العلاقات العامة حيث تعمل على الوصول لكافة جماهير المؤسسة قدر المستطاع وتتلقى المعلومات منهم وتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا.

لكن الشيء الملاحظ هو أن دور ومكانة العلاقات العامة وأهميتها تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن نظام اقتصادي إلى آخر وحتى من نظام سياسي إلى آخر، ففي الجزائر كنا نعيش في زمن غير بعيد في ظل نظام اقتصاد موجه تميزه مؤسسات اقتصادية عمومية ملك للدولة لا تولي أهمية للعلاقات العامة، ولكن مع الإصلاحات والتحويلات التي عرفها الاقتصاد الجزائري من خلال الإصلاحات التي عرفتتها المؤسسات العمومية وطرق تسييرها من خصخصة حرية المنافسة ونمو القطاع الخاص، بالإضافة إلى إدراج بعضها في البورصة وبالتالي كان من الضروري على المؤسسة الجزائرية من كسب نماذج تسيير جديدة كما أصبح من الضروري على تلك المؤسسات أن تطور خطط وسياسات اتصالية سليمة تمكنها من التواصل مع جمهورها بصفة هادفة وفعالة ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال تعزيز نشاط العلاقات العامة لما لها من دور في تثبيت وتحسين صورة المؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات بصفتها مؤسسة ناجحة ورائدة.

من خلال ما سبق وذكرناه أن العلاقات العامة تلعب دورا هاما في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة ناجحة من خلال تحسين صورتها لدى الجمهور على المستوى الخارجي وتحديد وضبط علاقات العمل على المستوى الداخلي وكذلك دور هذه الوظيفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دفع عجلة التنمية الشاملة ومن هنا تتبلور إشكالية البحث المتمثلة في :

x هل للعلاقات العامة مكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

تتعدم هذه الإشكالية بالتساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هي العلاقات العامة ؟ وما هي الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذا الجهاز حتى يقوم بالمهام المنوطة به ؟

2. ما هي الأساليب والوسائل التي تستخدمها هذا الجهاز لكسب تأثير وثقة الجمهور الداخلي والخارجي ؟
3. ما هي مكانة العلاقات العامة في واقع الممارسة عند مسيري مجمع الاسمنت لعين الكبيرة ؟
4. ما هي العراقيل التي تواجه سير العلاقات العامة في المؤسسة ؟

### المطلب الثاني : أهمية الموضوع

إن الحاجة الملحة للعلاقات العامة باعتبارها نشاط حيوي داخل أي مؤسسة أو منظمة صار أمرا ضروريا لا يمكن الفرار منه، نتيجة للتغير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة ومختلف التغيرات الواسعة التي طرأت عليها من حيث شكلها وتكوينها وطبيعتها، وعلى مختلف أبعادها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.

ف نجد أنه على الرغم من حداثة هذا الفرع من فروع المعرفة الإنسانية إلا أنه بدأ يلقي المزيد من الاهتمام في الكليات والمعاهد العلمية لما له من أثر في نجاح المؤسسة وتعاملها مع جمهورها في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ونتيجة لإدراكنا بأن العلاقات العامة تؤدي وظيفة هامة وحيوية بل قد نجزم بأنها تكاد تكون المحرك الديناميكي لكافة المؤسسات والتنظيمات التي تمارس فيها ولم يعد من المؤكد إهمالها بأي حال من الأحوال أو النظر إليها كنشاط ثانوي أو فرعي.

ولذلك اعتبرت العلاقات العامة وسيطا اتصاليا محاديا يهدف إلى توثيق العلاقة والصلة بالمجتمع الداخلي والخارجي عن طريق التنسيق بين مصالح المؤسسة ممثلة في الإدارة العليا من جهة، وبين مصالح الجمهور الداخلي والخارجي من جهة أخرى من أجل إبراز الصورة المشرفة لها. والملاحظ أيضا أن الكثير من المؤسسات خاصة بالجزائر التي هي محل دراستنا تدرك أن شخصية المؤسسة لا تختلف عن شخصية الفرد فهي تؤثر وتتأثر بوصفها شخصية محبة، صادقة، مخلصه ... الخ.

فإنه رغم معرفة مديريها وعملها بذلك إلا أن بعضهم يحاول أن يتغاضى عنها أو يتجاهلها فيقوم بممارسات تحيد عن طريق الدقة والأمانة والصدق مختارا طريق يضمن له مكاسب أنية عاجلة تنعكس عليه بنتائج سلبية على المدى الطويل حين ينكشف عدم أمانته وصدقه ونزاهته في إيصال الحقائق، وعند التحاق مؤسسات أخرى تنافسه في نفس المجال بأكثر قوة يمتلكها من حيث الجودة العالية والسعر المعقول والمعاملة الحسنة والطيبة.

ولهذا جاء هذا البحث ليبين أهمية الحرص الشديد على اكتساب مهارات العلاقات العامة والاهتمام بها ومحاولة تسهيل وتذليل العقبات التي تحول دون انجاز الدور المنوط بها وغرس ودعم روح المسؤولية لدى كل مؤسسة أو منظمة للوصول للمنفعة العامة التي تعود على الجميع بعيدا عن الكذب والخداع لأن المؤسسة التي تكون سياستها مبنية على الثقة هي المؤسسة الجديرة بالتعامل معها وبالتالي تكسب تأييد الجمهور مما يقوي ويعزز مركزها في الداخل والخارج.

ففي هذا البحث ومن خلال فصوله الأربعة سنبين مدى أهمية العلاقات العامة في تطوير المؤسسات الجزائرية ومن خلال إعطائها صورة واضحة للجمهور سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك من خلال الوصول لكافة جماهير المؤسسة وتلقي المعلومات منهم وتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا.

### **المطلب الثالث : تحديد مفاهيم الدراسة**

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات الضرورية لنجاح أي بحث علمي وخاصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية ذلك أن المنظور الأول لتصميم بحث دقيق وبعيد عن الغموض بالاهتمام بجميع الثغرات التي تمكن أن تكون به، حتى تكبح مجال الخيال والتأويل الشخصي للقارئ وتجنبنا لذلك ارتأينا تحديد المصطلحات الأساسية التي يدور عليها موضوع دراستنا وهي العلاقات العامة، المؤسسة، الجمهور.

#### **أ/ العلاقات العامة :**

**التعريف اللغوي :** إن البناء اللفظي للكلمة يتكون من كلمة "علاقات" وتعني حصيلة الصلات والاتصالات التي تتم بين هيئة أو موسوعة ما والجماهير المتعاملة معها.

والكلمة الأخرى هي عامة يقصد بها جماهيرية أي مجموعة الجماهير المختلفة التي ترتبط مصالحها ونشاطاتها بالهيئة أو المؤسسة<sup>(1)</sup> كما جاء في قاموس WEBSLER أن العلاقات العامة هي مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة، أو أي نظام في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين، المستخدمين، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه.

1 : محمد بهجت كشك، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ب ط، 1997، ص 10، 9.

وأهم ما جاء في هذا التعريف أنه لم يحضر نشاط العلاقات العامة على نوع معين من المؤسسات أو المهن أو غيرها بل أنها تمارس في كافة المؤسسات المختلفة سواء كانت حكومية أو غير حكومية، ووضح هذا التعريف أيضا هدف العلاقات العامة المتمثل في إقامة وخلق علاقات طيبة مع الجماهير التي تتعامل معها.

ولم يغفل كذلك تعرضه إلى النوعين من الجماهير سواء كانت الجماهير الخارجية (ممولين أو مستهلكين) أو الجماهير الداخلية أي أولئك العاملين في هذه المؤسسة<sup>(1)</sup>. ورغم ذلك فإن هذا التعريف لم يتعرض إلى وظائف ووسائل العلاقات العامة في إقامة تلك العلاقات الطيبة.

### التعريف الاصطلاحي :

\* يعرفها معهد العلاقات العامة : "بأنها الجهود المخططة والمقصودة والمدعمة لإيجاد والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها<sup>(2)</sup>.

\* وهناك تعريف شائع للعلاقات العامة، وأكثر نوعية عرضته مجلة العلاقات العامة الأمريكية Public Relation News، وفيما تشير إلى أن العلاقات العامة وظيفة إدارية تقيم إتجاهات الجمهور، وتحقق سياسات وتصرفات الفرد أو التنظيم مع المصلحة العامة، وتضع وتنفذ برنامج عمل للفوز بثقة الجمهور وتقبله للمؤسسة.

وفي ضوء هذا التعريف، فالعلاقات العامة هي جزء من نشاط أي مؤسسة، وهي مستمرة وليست عملا وقتيا.

\* وعرفها إدوارد رينسون Robinson، حيث وضع تعريف للعلاقات العامة ركز فيه على الوظائف الأساسية لها وهي تتضمن :

- قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة ذات الصلة بالمنشأة.

1 : حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص 109.

2 : See herbert and peter lioud, public relations, fourth edition, hodder and stoughton, great Britain, 1984, p7.

- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الخاصة بزيادة التفاهم والوفاق بين المنشأة وجماهيرها، وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياستها، والأفراد العاملين بها.
  - تحقيق التوازن بين أهداف المنشأة وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة ذات الصلة بها.
  - تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التي تستهدف تحقيق رضى الجماهير وتفهمها.
- ونجد هذا التعريف جاء شاملا للعلاقات العامة حيث أنه ركز على الوظائف الرئيسية لها وهي البحث وجمع المعلومات والاتصال من أجل تحقيق التفاهم بين المنشأة وجماهيرها والتخطيط لبرامج من أجل تحقيق رضى الجماهير، وتنفيذها ثم تقويمها.

### **التعريف الإجرائي :**

يمكن وضع هذا التعريف من خلال التعريفات السابقة وتعريفات أخرى لا يمكن أن نتطرق لها كلها بأن العلاقات العامة هي عملية مستمرة مدروسة ومخططة تقوم بها المؤسسة من أجل كسب تأييد وتعاطف وثقة الجماهير الداخلية والخارجية المتعاملة معها، وذلك عن طريق الاتصال والإقناع الفعالين، بإيصال ونشر المعلومات الصحيحة حول موضوع أو قضية إلى الجماهير التي تهتمها، وكذا عن طريق قياس اتجاه الرأي العام لضمان قدر الإمكان توافقه مع سياسة المؤسسة وذلك حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها وغايتها.

\* بناء على كل ما سبق فإن مفهوم العلاقات العامة هو أنها وظيفة إدارية ذات طابع خاص ومستمر توجد في معظم المنشآت والمؤسسات على اختلاف طبيعتها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تجارية والهدف من خلالها هو فهم وكسب آراء الجمهور المتعلقة بهذه المنشأة أو المؤسسة معتمدة في ذلك على مختلف وسائل الإعلام والاتصال.

### **ب/ المؤسسة :**

**التعريف اللغوي :** المؤسسة هي جمعية أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية ويقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية (1).

**التعريف الاصطلاحي :** تعني كلمة المؤسسة من الناحية " السوسيولوجية " مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة التي تحدد العلاقات الاجتماعية في المجتمع (2).

1 : دينكل ميشيل: معجم علم الاجتماع، دار الطليعة، ط2، 1981، ص102.

2 المرجع نفسه، ص127.

كما يعرفها علماء الاجتماع بأنها أساليب للعمل والإحساس والتفكير متبلورة وإلى حد ما ثابتة، ملزمة، مميزة لمجموعة اجتماعية<sup>(1)</sup> ويعرفها عمر صخري "هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به كالتخزين، والشراء والبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها"<sup>(2)</sup>.

ونجد كذلك « François peraux » يعرف المؤسسة على أنها: " منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من اجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه"<sup>(3)</sup>.

ونجد أن هذا التعريف قد اهتم برأس المال والكفاءات والربح وأهمل الجانب الاجتماعي والإنساني للمؤسسة.

**التعريف الإجرائي:** من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنها عبارة عن هيكل تنظيمي تضم الموارد المادية و البشرية وتقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكن القول أن " المؤسسة" عبارة عن منظمة اقتصادية ونسق اجتماعي.

تتكون من مجموعة أشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام لتقسيم العمل وهيكل للسلطة، وذلك لتنظيم الوسائل البشرية و المادية والإعلامية من اجل تحقيق أهداف محددة وفي إطار ظروف معينة يقتضيها المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة.

**ج/ الجمهور:** إن نظرة خبراء العلاقات العامة إلى الجمهور على انه اصطلاح فني يقصد به: "جماعة من الناس تتميز عن غيرها بصفات خاصة، كما يرتبط أفرادها بروابط معينة" وكلما ازدادت هذه الروابط قوة كانت الجماعة أكثر تجانسا<sup>(4)</sup>.

1 : المعجم النقدي لعلم الاجتماع، د.م.ح.ط1، 1986، ص479.

2 : عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، وم ج، ط3، الجزائر، ص203.

3 : ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر ط2، 1998، ص10.

4 : د. ابراهيم إمام، العلاقات العامة والمجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995 ص164.

كما يمكن تعريف الجمهور بأنه " عدد كبير من الأفراد يشتركون في مصلحة عامة أو اهتمام واحد يعرفون به ونظر لوجود هذه المصلحة المشتركة التي تجمع أعضاء الجمهور، فإنهم يشعرون بدرجة معينة من الوحدة و التوحيد التي تتفاوت من جمهور لآخر".

ويمكن أن يقال على أن هذا التعريف شامل لكن قد حصر الجمهور في عدد كبير من الأفراد، مع أن الجمهور يمكن أن يتكون من شخصين أو أكثر كما عرفه اوغل (Ogle) بأنه " أي مجموعة تتكون من شخصين أو أكثر لهم بعض الصفات المشتركة..."<sup>(1)</sup> إلا انه يعاب عليه أن جمهور المؤسسة قد يكون واسع وبالتالي تختلف وتتباين صفات وخصائص كل فرد عن الآخر.

ولذلك يمكن القول بان الجمهور عبارة عن جماعة من الأفراد قد تكون هذه الجماعة صغيرة أو كبيرة مكونة من عدة جماعات صغيرة، وهناك روابط وصلات بين هذه الجماعات حول مصالح مشتركة وهي تتأثر جماعيا بالنسبة لبعض المواقف والأحداث التي تمس مصالحها، ولهذا نجد أن جمهور العلاقات العامة ينقسم إلى نوعين :

- **الجمهور الداخلي:** والمقصود منه الموظفون إذ يعتبرون سفراء المؤسسة لذا يجب أن يترجموا ثقافة المؤسسة بنظمها وسياستها وطبيعتها عملها، كما يجب أن تحسن لهم الظروف المادية والمعنوية لكي يزداد ولائهم للمؤسسة وترتفع معنوياتهم فتزداد انتاجاتهم وبالتالي تتحسن سمعة المؤسسة مما يؤدي إلى استقطاب المزيد من العاملين للعمل معها.

- **الجمهور الخارجي:** ويشتمل على جميع الأفراد الذين يقيمون خارج المؤسسة ويرتبطون بها ارتباط مباشر أو غير مباشر وهم إما الجمهور النوعي مثل المساهمين، الموردين الموزعين، المستهلكين أو الجمهور العام مثل (المجتمع المحلي و الدولة).

### **المطلب الرابع : أهداف الدراسة**

أي دراسة عملية تسعى لرصد حقائق نظرية عن الموضوع محل الدراسة والتأكد منها مبدئياً حسب طبيعة الموضوع وذلك وفقاً للأهداف المسطرة من قبل الباحث وعلى الأساس تهدف هذه الدراسة إلى :

- الجانب النظري، لأنه ما من موضوع إلا وله نقطة بداية محددة ينطلق منها فلا يمكن أن ينشأ من فراغ نظري أو منهجي ولهذا كان من الطبيعي الاستعانة بالمداخل النظرية لتحقيق المزيد

1 : عادل حسن، العلاقات العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط ح1984، ص21.

- من التفسير والموضوعية في دراسة العلاقات العامة، فالاستعانة بالخلفية النظرية يعد ضرورة علمية وعملية تضمن التكامل للوصول من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي.
- محاولة التطرق إلى موضوع العلاقات العامة من جوانب عديدة ومختلفة وتبيان أثر ذلك على مردودية المؤسسة وصورتها الداخلية والخارجية بالتعرف على أهم الوسائل التي تعتمدها في كسب ثقة الجمهور.
  - تجسيد مبادئ وأسس العلاقات العامة التي تنطلق من داخل المؤسسة لكسر كل الحواجز التي يمكن أن تعيق التعامل مع الجمهور الخارجي.
  - معرفة الأساليب النظرية والعلمية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها.
  - إبراز بعض ملامح مهمة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية وضرورة الاهتمام والاعتماد عليها وذلك للنهوض بمؤسستنا من مختلف المعاملات والمظاهر السلبية التي قد تعثر بها وتحسين صورتها العامة من خلال تغيير طريقة التعامل من السيئ إلى الحسن ومن الحسن إلى الأحسن وبالتالي تلقى تأييدا من جمهورها الداخلي وترحيبا من جمهورها الخارجي.
  - التعرف على الوظائف التي تؤديها الإدارة في مجال العلاقات العامة ومدى فعاليتها مع الجمهور الداخلي والخارجي .
  - الوصول إلى فهم ميداني لمدى تأثير العلاقات العامة على المؤسسة الجزائرية وإستراتيجية تفعيلها الراهنة والمستقبلية التي تخدم المؤسسة بصفة خاصة وتخدم المجتمع ككل بصفة عامة.
  - تسليط الضوء على فعالية كل فرد ينتمي إلى المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي وما قد ينتج عنه على دور كل منهم بالإيجاب أو السلب، وإعطاء الصورة العامة للمؤسسة لأن هذه الأخيرة تعتبر مرآة تعكس صورة موظفيها.
  - محاولة إعطاء توجيهات بقدر الإمكان للمسيرين في وضع اليد على نقاط الضعف التي تنتج عن عدم وجود جهاز العلاقات العامة في المؤسسة والوقوف على نقاط القوة بوجوده، ومحاولة تعميمه على كافة المؤسسات الجزائرية ومن ثمة جعل محور الاهتمام في المستقبل يدور حول وجود جهاز العلاقات العامة داخل كل مؤسسة.
  - الكشف عن المكانة التي تحظى بها العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية.
  - محاولة جلب انتباه المسؤولين في مختلف المؤسسات الجزائرية بالأهمية البالغة لدور العلاقات العامة في المؤسسة وذلك في مجال تنمية القوى والموارد المادية والبشرية بها.

- الوصول إلى نتائج واقتراحات وتوصيات تفيد الجهات المعنية بما فيها المؤسسات، وأن تحاول توفير الكفاءات المهنية القادرة على مواجهة تعقيدات اقتصاد السوق وتحديات التجارة العالمية.

### المطلب الخامس : أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار الموضوع لم يكن عشوائياً، وإنما نابع من قناعتنا الشخصية بضرورة الخوض فيه لأسباب متعددة يمكن حصرها كالتالي :

- محاولة إزالة بعض الغموض والإبهام الذي يكتنف هذا النوع من المواضيع ونقص الدراسات والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع، ضف إلى ذلك عدم ملامستنا الظاهرية لاعتماد المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها سواء الصناعية منها أو التجارية أو الخدماتية على إدارة العلاقات العامة.
- الرغبة في محاولة تكوين صورة تتسم بالوضوح والشفافية لموضوع العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية ومختلف المتغيرات المرتبطة بفعاليتها.
- الاهتمام الكبير الذي تخطى به العلاقات العامة بمختلف فروعها سواء كانت علاقات داخلية بما تلعبه بدءاً بالاتصال بالمستخدمين والعمال وإصدار نشرات لهم والترفيه عنهم أو ذلك الفرع الذي يهتم بالعلاقات السياسية العامة فيهتم بنظم الحكم والعمليات الانتخابية وسلوك الناخبين ووسائل كسب صداقتهم أو فرع العلاقات التجارية وما يهتم به من جماهير المساهمين أو الزبائن رجال البنوك أو العملاء، فيتصل بهم بوسائل مختلفة لكسب تأييدهم والظفر بثقتهم ووقوفهم إلى جانب المؤسسة الاقتصادية.
- الضرورة الملحة التي يفرضها واقع نفتح الاقتصاد الوطني، وما سيجلبه من شراسة لمنافسة بين المؤسسات يقودنا لا محالة إلى دراسة موضوعية تعكس نتيجة وجود هذه الهيئة في المؤسسة الجزائرية ومعرفة الدور الحقيقي والواقعي الذي تلعبه فيها.
- التأخر الفادح المسجل في الجزائر داخل أغلب المؤسسات الاقتصادية وبشكل أكبر الشركات الاقتصادية المنتجة للمواد الحيوية والحساسة في مجال العلاقات العامة، تطورها، مراعاتها والعمل بها.

وأخيرا التناسب العكسي الملاحظ في تطور وإبداء الاهتمام الكامل بالعلاقات العامة في الدول النامية والحمول واللامبالاة والتهميش الذي يشهده هذا الاختصاص في نظيراتها من الدول السائرة في طريق النمو لما فيها بلدنا الجزائر مما لا يدعو مجالاً للشك أن هذا الاختلاف والتباعد إنما يمثل عاملاً أساسياً في تباعد مستوى هذه الحضارات وتعميق هوة التقدم والازدهار.

### المطلب السادس : فرضيات الدراسة ومؤشراتها

إن أي دراسة تطبيقية يجب أن تستند على مجموعة من الفرضيات التي تعبر على الفكرة والرأي والانطباع الأول للباحث عن الحالة أو الظاهرة قيد الدراسة وهذه الفرضيات تحتمل التأكيد أو النفي ويأتي هذا التأكيد أو النفي على عاتق الباحث وعلى قدرته في الاستنتاج والاستنباط.

ومن ثم فتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية انطلاقاً من إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية تتبلور فرضيات البحث المتمثلة في :

- 1- تعتبر العلاقات العامة القلب النابض للمؤسسة الاقتصادية وينعكس ذلك من خلال وجود إدارة مستقلة بحد ذاتها تعتمد على وسائل حديثة لتأدية مهامها.
  - 2- هناك عدة عراقيل تحول دون تأدية هذا الجهاز لوظيفته اتجاه الجمهور الداخلي والخارجي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
  - 3- تعتبر العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت وظيفة ثانوية تنفذ بطرق غير علمية
- وتم وضع هذه الفرضيات بناءاً على المؤشرات التالية :

بالنسبة للفرضية الأولى فإن إدراك المسؤولين لأهمية العلاقات العامة محدود وهذا راجع لطبيعة الإدارة ومن هنا فإن هناك إهمال لوسائل الاتصال والإعلام.

أما بالنسبة للفرضية الثانية فقد تم طرح هذا المؤشر لمعرفة كيفية تعامل المؤسسة مع اقتراحات العاملين فيها والأهمية التي توليها لشروط العمل أو الاهتمام بالمطالب التي تصدر من الجمهور الداخلي بالإضافة إلى معرفة العلاقة التي تربط القاعدة بالقمة أي بين المرؤوسين ورؤسائهم والعلاقة التي تربط العاملين في نفس المستوى المهني.

أما في ما يخص الجمهور الخارجي وبصفة خاصة جمهور المتعاملين فقد حاولنا من خلال هذا المؤشر معرفة طبيعة العلاقة بين المتعاملين وكل العاملين بالمؤسسة من أدنى إلى أعلى هرم الإدارة ومدى اهتمام المؤسسة بالشكاوى وباقتراحات الزبائن كما من المهم معرفة الأساليب الاتصالية والإعلامية التي تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة أو معالجة هذا الجانب بالإضافة إلى معرفة هل المؤسسة مهتمة بمعرفة الصورة الذهنية للمتعاملين معها ومدى رضاهم.

أما الفرضية الثالثة فالمؤشر الذي أدى إلى وضع هذه الفرضية هو أن شركة الاسمنت لعين كبيرة تعتبر من مؤسسات القطاع العام وهذا القطاع عادة ما يعرف بإهماله للعلاقات العامة، بالإضافة إلى أن ثقافة الاشتراكية لا تزال تسيطر على تفكير معظم عمال الإدارة وصورة المؤسسة وتحسينها لا يحظى بأي اهتمام سواء من قمة الإدارة أو القاعدة وهذا لكون معظم الشركات تأسست في ظروف الاحتكار وعدم حرية الاقتصاد وبالتالي تجدر لدى عمال هذه المؤسسات فكرة مفادها أن كل ما ينتج يباع أو على الأقل أن المؤسسة تحقق أرباحا أو خسائر فهذا لا يهم ما دامت خزينة الدولة موجودة لسد أي عجز وبالتالي لا أهمية لرضى الزبون أو تحسين صورة المؤسسة وربما أن هذه الثقافة لا زالت قائمة بالرغم من التحول الجذري الذي تعرفه البلاد بصفة عامة والاقتصاد بصفة خاصة بالإضافة للمرحلة الصعبة التي تعرفها المؤسسة الاقتصادية في القطاع العام من تقليص في العمالة والخصخصة وحتى التصفية.

### **المطلب السابع : الدراسات السابقة**

**الدراسة الأولى :** وهي التي قام بها الدكتور على عجوة أستاذ وعميد كلية الإعلام ورئيس قسم العلاقات العامة بجامعة القاهرة تحت عنوان "العلاقات العامة الحكومية وأهميتها في الدول النامية" وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين السلطة ممثلة في الحكومات والجماهير في الدول النامية من خلال دراسة واقع هذه العلاقة والتعريف بالدور الحقيقي والفعال الذي يمكن أن تقدمه العلاقات العامة في تحقيق التوافق بين الجماهير والحكومات لتكوين كيان قوي بوسعه التصدي لكافة الحملات الخارجية التي تهدف إلى زرع الفتنة والفوضى داخل هذه الدول بالإضافة إلى سد الصدع وتذليل الهوة الموجودة بين حكومات الدول النامية وجماهيرها، وجاءت الدراسة في مبحث أساسي.

**المبحث الأول :** تعرض إلى أهمية العلاقات العامة في الهيئات الحكومية مدعما أفكاره بأمثلة عن حكومات متطورة في أمريكا، أوروبا والدول النامية.

**المبحث الثاني :** نعرض إلى أهمية ومسؤوليات العلاقة العامة في الهيئات الحكومية في الدول النامية. ولقد خلص الباحث إلى النتائج والتوصيات التالية :

- ضرورة الأخذ بالمنهج العلمي في قياس الرأي العام وهذا يتطلب دعم وتكفل الجهات المنوط بهذا الدور، وضرورة اطلاع المسؤولين على هذه الاتجاهات بصفة دائمة.
- ضرورة الأخذ بالتخطيط العملي في ممارسة أنشطة العلاقات العامة الحكومية من خلال جهاز تتوافر له الكفاءات الفنية والعلمية لترتيب القرارات السياسية الحكومية التي تتصل بالمواطنين.
- تشجيع الدراسات الرامية إلى التعرف على ديناميكية السلوك الاجتماعي إزاء المواقف والأحداث المختلفة وذلك للتعرف على العوامل الاجتماعية والرواسب التاريخية التي تؤثر على تطور هذه المواقف وتلك الأحداث بالنسبة للمجتمعات المختلفة لوضع ذلك في الاعتبار عند التخطيط لأي سياسة قومية أو عند إصدار قرارات تمس قطاعات كبيرة من الشعب.

**الدراسة الثانية :** هي التي قام بها كذلك الدكتور علي عجوة تحت عنوان دور العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي تضمنه كتابه "دراسات في العلاقات العامة والإعلام" وقد تناولت هذه الدراسة أهداف العلاقات العامة في قطاع التعليم العالي وأهم العراقيل التي تتعرض لها هذه الأخيرة ومن ثم إعطاء النموذج الأمثل الذي يتلاءم مع مؤسسات التعليم العالي وتضمنت هذه الدراسة ثلاث مباحث :

× **المبحث الأول :** تعرض إلى أهم المشاكل التي تواجه التعليم العالي في مصر مع إبراز دور العلاقات العامة في التعليم العالي.

× **المبحث الثاني :** تعرض إلى الأطراف الفاعلة بنشاط العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي.

× **المبحث الثالث :** تعرض إلى مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي مع اقتراح نموذج لأقسام العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي، ومن أهم النتائج التي خلص لها الباحث :

- ضرورة رفع إدارة العلاقات العامة إلى أعلى المستويات الإدارية.
- اختيار المسؤول للعلاقات العامة من المتفهمين لطبيعة هذه الوظيفة ودورها المتميز في مؤسسات التعليم العالي.

الدراسة الثالثة : قام بها الدكتور سمير محمد حسين وآخرون في دراسة تحت عنوان "إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" وقد نشرت هذه الدراسة في كتاب يحمل نفس العنوان سنة 1991 وخلصت هذه الدراسة على نتائج أهمها:

- تزايد نسبة وجود العلاقات العامة في مجتمع الأجهزة الحكومية بصفة عامة وندرتها في الوكالات والفروع.
- ارتفاع مكانة إدارة العلاقات العامة في بعض الأجهزة الحكومية على مستوى الإدارة التنفيذية.
- التركيز على البحوث الخاصة بالجمهور الخارجي على حساب الجمهور الداخلي.

الدراسة الرابعة : قام بها الباحث خالد الصوفي وهي مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلاقات العامة الحكومية تخصص إعلام واتصال بجامعة عين الشمس بالقاهرة سنة 2003 تحت عنوان " اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة العلاقات العامة في اليمن " وهي عبارة عن دراسة وضعية تحليلية استعمل فيها الباحث المنهج التاريخي وجاءت دراسته للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما اتجاه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية نحو مهنة العلاقات العامة ؟
- ما مفهوم العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية الحكومية ؟
- ما هو اتجاه القيادات الإدارية نحو الدور الذي يقوم به العلاقات العامة داخل وخارج الجهاز الحكومي؟.

وقسمت دراسته إلى قسمين الجانب النظري الذي احتوى على ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول للعلاقات العامة في اليمن قبل الوحدة والمبحث الثاني خصص لعرض أهمية العلاقات العامة للجمهورية اليمنية، أما المبحث الثالث فقد خصص لمهام إدارة العلاقات العامة في الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية فيما تضمن القسم الثاني أي الجانب الميداني فصلين: الفصل الرابع الذي احتوى على الإطار المنهجي للدراسة المنهج وأدوات الدراسة في حين تناول الفصل الخامس<sup>(1)</sup> عرض وتحليل البيانات والنتيجة العامة للبحث وأخيرا توصيات الدراسة.

1 : خالد الصوفي: العلاقات العامة، أساليب وممارسات، مع دراسة لنشأتها وتطورها في اليمن، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.

**نتائج الدراسة :** توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن اختصارها فيما يلي:

.. أثبتت الدراسة وجود تداخل في الأدوار الوظيفية للعلاقات العامة والوظائف الأخرى في الأجهزة الحكومية.

.. أكثر من نصف القيادات الحكومية ترى أن عمل العلاقات العامة يكون أكثر أهمية في القطاع الخاص منه في القطاع الحكومي وهذا الاتجاه يؤيد الفهم الخاطئ بكون العلاقات العامة ترتبط أكثر بأعمال الشركات والمؤسسات الإنتاجية.

.. تتجه القيادات الإدارية لتأييد عمل العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي باعتباره الجمهور الأهم وعدم الاهتمام الكافي بعملها مع الجمهور الداخلي وهذا ينبئ عن قصور في فهم وظائف وأهداف العلاقات العامة.

.. وجود قصور كبير في فهم وإدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالجمهورية اليمنية للعلاقات العامة للعملية وأهدافها ووظائفها.

**الدراسة الخامسة :** قام بها الدكتور حمدي شعبان وهي مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم إدارية والشرطية بكلية الدراسات العليا بالقاهرة سنة 1992 تحت عنوان " العلاقات العامة والإنسانية، الأسس و التطبيق، دراسة تطبيقية في التجمعات العسكرية والشرطية، وهي دراسة وصفية استعمل فيها الباحث منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي هذا لأن طبيعة الموضوع فرضت ذلك، إذ تنطلق الدراسة من مجموعة من التساؤلات أهمها :

- ما مدى توافق الأداء العملي والواقع الحقيقي لوظيفتي العلاقات العامة والإنسانية، ما يجب أن تقوم به هاتان الوظيفتان داخل التجمعات العسكرية ؟
- واقع وممارسة العلاقات العامة والإنسانية داخل التجمعات العسكرية والشرطية.
- إلى أي مدى ينطبق هذا الواقع مع حقائق وأصول العلاقات العامة الإنسانية الحديثة.
- ما هو التصور المستقبلي لدور الوظيفتين داخل التجمعات العسكرية.

وقد قسمت هذه الدراسة إلى قسمين: القسم الأول يتضمن الجانب النظري الذي احتوى على ثلاثة فصول، الفصل الأول خصص لتحديد ماهية التجمعات العسكرية وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة من حيث التحاق المجندين للعمل بالشرطة وأسلوب اختيارهم ومعاملاتهم والمقصود بالتجمعات العسكرية، والفصل الثاني خصص للعلاقات العامة في الشرطة من حيث التنظيم الإداري الرسمي وكيفية ممارستها عمليا وما يفرقها عن العلاقات الإنسانية بالنسبة للجمهور الداخلي وأخيرا دور

العلاقات العامة في التجمعات العسكرية، أما الفصل الثالث فقد خصص لدراسة العلاقات الإنسانية في الشرطة، ويبحث هذا الفصل في العلاقات الإنسانية من حيث أنها علم ووظيفة من خلال استعراض نشأتها وتطورها وأسس وأصول تنظيمها حديثاً، ثم العلاقات الإنسانية في الشرطة<sup>(1)</sup>.

أما القسم الثاني يتعلق بالجانب التطبيقي والدراسة الميدانية وقد احتوى على فصلين الفصل الرابع تضمن عرض وتحليل لنتائج الدراسة الميدانية وكانت ذات شقين، الشق الأول يتناول نتيجة استطلاع رأي المجندين حول دور العلاقات العامة والإنسانية داخل التجمعات العسكرية وفي الشق الثاني تناول استطلاع رأي ضباط العلاقات العامة في التجمعات العسكرية الشرطة للوقوف على مدى استعابهم للوظيفة وأسلوب تنظيمها في حين تناول الفصل الخامس خلاصة النتائج والتوصيات التي تمخضت عنها هذه الدراسة.

**نتائج الدراسة :** خلصت هذه الدراسة إلى وجود نقص واضح في مستوى أداء وظيفتي العلاقات العامة والإنسانية داخل التجمعات العسكرية الشرطة يتمثل في:

- افتقار ضباط العلاقات العامة إلى الوعي الإداري والفني الخاص لأداء وظائف العلاقات العامة والإنسانية مما يتطلب الارتقاء بمستواهم.

- تخلف دور ضباط العلاقات في التوعية العامة، وعدم استخدام أساليب متطورة وذكية في جذب وتوعية المجندين ومن ذلك أسلوب الرحلات والمسابقات العامة والحفلات الترفيهية.

- تراجع دور ضباط العلاقات داخل المعسكرات عن أداء الوظائف الأساسية للعلاقات العامة والإنسانية من حيث رفع الروح المعنوية للمجندين والوفاء بأوجه الرعاية المادية والاجتماعية والنفسية.

#### 📌 **تقييم عام للدراسة :**

ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة أنها دراسة تبحث في الدور الذي تقوم به وظيفتي العلاقات العامة والإنسانية في التجمعات العسكرية وذلك من خلال دراسة وصفية وميدانية للتعرف على مدى مطابقة واقع ممارسة الوظيفتين مع أسس وأهداف ووظائف كلا منهما.

1 : حمدي شعبان : العلاقات العامة والإنسانية، دراسة ميدانية في التجمعات العسكرية والشرطة، وكلية الدراسات العليا، مصر، 1992

وبذلك فهي تساهم بشكل كبير في إثراء الدراسة الراهنة من خلال معرفة طبيعة وواقع العلاقات العامة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، إلا أن الدراسة الراهنة تختلف عن هذه الدراسة كونها تركز على واقع العلاقات العامة في القطاع الصناعي بعكس الدراسة التي تم عرضها التي تبحث هذا الموضوع ضمن قطاع عسكري .

## المبحث الثاني : مجال الدراسات وإجراءاتها المنهجية

### المطلب الأول : المجال المكاني والزماني

**أولا : المجال المكاني :** قبل أن يتم التطرق إلى مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة التي شكلت ميدان البحث، ينبغي أولا تبيان المبتغى من اختيار هذه المؤسسة وبالتالي الحكمة من عدم التوجه إلى مؤسسات اقتصادية أخرى، أولا اختيار هذه المؤسسة اقترن بالوضعية العامة للتنمية في البلاد وتناسيها مع البرنامج الطموح لانجاز مليون سكن والذي كثيرا ما اشتكى القائمون عليه من ندرة مواد البناء، وبالدرجة الأولى مادة الاسمنت، مما جعله نسبي التحقيق فأردنا الغوص في داخلات إحدى هذه المؤسسات الهامة والمضطلة بإنتاج الاسمنت محاولة منا معرفة وتحديد النقائص والسلبيات التي تحول دون تطور ونمو مثل هذه المؤسسات وبالتالي صعوبة إنتاجها للكميات المطلوبة في السوق ومنه ربما استحالة انجاز مثل هذه المشاريع المهمة والتي تلعب دورا هاما وأساسيا في تحديد السياسة العامة لأي بلد وبدرجة أكبر الجزائر.

كما أن اختيارنا لشركة الاسمنت لعين الكبيرة دون غيرها يعود أساسا إلى كونها تقع في مكان استراتيجي وفي ولاية عبورية مهمة تتوسط الجزائر وتشهد نهضة تنموية معتبرة تلخصت في احتواءها على ثاني ميزانية تنمية في الجزائر بعد العاصمة.

وقد وجدنا كل التأييد والدعم من قبل هذه المؤسسة إدارات وعمال وجاهزية كاملة لاستقبالنا وتدعيمنا بالوثائق والمعلومات بل ومرافقتنا خلال الدورات الاستطلاعية في المؤسسة.

### تقديم مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة :

أ- **نشأة المؤسسة :** مؤسسة الاسمنت المتواجدة بعين كبيرة سطيف هي فرع لمجمع GIC-ERCE المجمع الصناعي والتجاري لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق.

Groupe Industriel Et Commercial- Entreprise Des Ciments Et Dérives De L'EST.

وهي شركة ذات أسهم يصل رأس مالها الاجتماعي 1.550.000.000 دج نشاطها الرئيسي هو إنتاج وتوزيع نوعين من المنتج الاسمنت الممتاز والاسمنت العادي.

بدأت المؤسسة في عملية الإنتاج سنة 1978 مستفيدة من مخططاتها الحديدية وحادثة وتطور تجهيزاتها التقنية حيث بلغت قدرتها الإنتاجية 1000000 طن سنويا.

كما تتربع المؤسسة على مساحة 24 هكتار وهي تبعد 20 كلم شمال مقر ولاية سطيف وبـ 7 كلم جنوب دائرة عين كبيرة التي تحمل اسمها ونستخرج مادتها الأولية من جبل محونس والمحاجر الأساسية التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي ذات نوعية جيدة والتي يتم استغلالها في الهواء الطلق كما تتموقع المؤسسة في إطار جغرافي ملائم حيث تعد الهضاب العليا الشرقية أحد الأقطاب الكبيرة لاستهلاك الاسمنت بالإضافة إلى توفر شبكة من الاتصالات الحديدية والطرق الوطنية.

**ب- بطاقة فنية للمؤسسة :**

- الصفة القانونية : شركة ذات أسهم SPA

- المساهم الرئيسي : المجمع الصناعي والتجاري، مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق -GIC

ERCE بنسبة 100%.

- رأس مال الاجتماعي : 1.550.000.000 دج

- المقر الاجتماعي : بلدية أولاد عدوان دائرة عين كبيرة - سطيف -

**ج- أهم تواريخ المؤسسة :**

- 1974/07/23 إمضاء عقد التأسيس.

- سبتمبر 1978 تاريخ بداية الإنتاج.

- 1982 إعادة هيكلة المؤسسة.

**ثانياً :** المجال الزمني : بالنسبة للمؤسسة موضوع البحث فقد بدأت الدراسة الاستطلاعية بها في بداية شهر مارس 2006 وتم بعد ذلك بشهور تجربة بعض الاستثمارات على أفراد البحث الذين تم اختيارهم بإمعان.

وتم بعد ذلك تعديل الاستثمارة بتناسق وتشاور مع الأستاذ المؤطر وأعيد طرحها على عدد آخر من الإطارات والجمهور الداخلي، مع الإشارة إلى أننا لاقينا بعض الصعوبات خلال هذه المرحلة كون عدد معتبر من المعنيين توجهوا إلى الخارج لمزاولة دورات تكوينية وغادر البعض الآخر منهم إلى مصنع الاسمنت التابع لشركة أوراسكوم والمتواجد بولاية المسيلة، بلدية حمام الضلعة.

كما لا يفوتنا الإشارة إلى أنه كون أن هذه المؤسسة متواجدة بولاية سطيف مقر إقامة الباحث فإن الزيارات الميدانية لها كانت مستمرة ومتعددة ولم تقتصر على المصنع الكائن بعين الكبيرة فقط بل شملت أيضا مقر الرئيس المدير العام والمتواجد بسطيف.

### المطلب الثاني : المجال البشري (صفات العينة) أو المجتمع المبحوث

إن العينة لها أهمية بالغة في إجراء البحوث السوسولوجية ويجب اختيار العينة بعناية فائقة تكون ممثلة تمثيلا صحيحا وكاملا لمجتمع البحث الأصلي للدراسة بطريقة علمية. فالعينة " أداة انتقاء مجموعة محدودة نسبيا من مجموع أفراد العينة (1) كما أن عينة الدراسة تعد احد الدعائم الأساسية للبحث الميداني واستخدامها يوفر الكثير من الجهد كما انه تمكّن من الحصول على البيانات الأكثر موضوعية وشمولية. وللتعامل مع هذا الإطار، ووفق أهداف البحث المسطرة كان من الضروري أن نصنف مجتمع البحث إلى مجموعتين.

- مجموعة شملت كافة العاملين داخل المؤسسة.

- مجموعة ثانية شملت الأشخاص المقبلة على المؤسسة "زبائنها"

\* وقد تم الاعتماد على " العينة العشوائية المنتظمة" لطبقات المجتمع المدروس فكانت فئات هذا المجتمع متنوعة بين إطارات مسيرة وإطارات عادية وعمال الصيانة وعمال بسطاء والموزعين وهذا حسب التوزيع الوظيفي.

وتم اختيار العينة انطلاقا من مجتمع المؤسسة الذي يبلغ عددهم 408 عاملا وكانت نسبة الاختيار 20% وتم الحصول على عينة مجموعها 82 عاملا وفق الشكل التالي :

$$82 = \frac{408 * 20\%}{100\%} \text{ عاملا.}$$

فكان تمثيل فئة الإطارات المسيرة 12، إطارات 25، وعمال الصيانة 10 عمال بسطاء 13 عامل والموزعون 22 موزع.

أما المجموعة الثانية من مجتمع البحث شملت المتعاملين مع المؤسسة من زبائن داخل إقليمها المحلي أو خارجه.

اعتمدنا على مجموعة من الخصائص التي تبين لنا ملامح صفات العينة والتي سنتطرق لتحليلها أكثر في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وهي الجنس المعتمد وهو ذكور حيث تبلغ نسبته 94% و الباقي يمثل الإناث وهذا طبعاً لطبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

كانت أفراد العينة من متوسطي العمر ما بين 30 إلى 45 وهي الأعمار التي كانت نسبتها أكبر من باقي الأعمار.

أغلب أفراد العينة كانوا من المتزوجين 69,57% مما يعكس استقرار نفسي ينعكس على العمل، أغلب أفراد العينة كانوا جامعيين وذوو مستوى ثانوي بنسب على التوالي 48,41% و 34,14%، ثم تليها المستوى المتوسط نسبة 21,95% والابتدائي تكاد تكون معدومة 2,43% حسب حاجة المؤسسة لهم.

أغلب أفراد العينة إمارات أكثر من 30,49% لاحتياجاتهم في التسيير وتليها مباشرة الموزعين بنسبة 26,83% وهذا راجع لكثرة الطلبات على منتج الاسمنت أما باقي النسب فتبقى محصورة لطبيعة الوظيفة التي تتطلب عدد محدود من العمال .

وفيما يخص الزبائن كانت الأغلبية من المنطقة وما جاورها من المناطق الأخرى لجودة الإنتاج حسب رأي أغلبية الزبائن.

### المطلب الثالث : المنهج المستخدم

إن طبيعة الموضوع في أي بحث علمي، هي العامل الوحيد المجسد للمنهج المناسب في عملية البحث.

فالمنهج في اللغة العربية مصطلح مرادف لكلمتي النهج والمنهاج، اللتان تعنيان الطريق الواضح.

أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة منهج هي Méthode، والتي تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة ما.

وفي البحث العملي فإن المنهج كما عرفه موريس انجر" هو مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة".

ويعرف محمد شفيق بأنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"<sup>(1)</sup>.

في حين يعرفه عمار بوحوش: " مجموعة القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم"<sup>(2)</sup>، فكل هاته التعريفات باختلافها وتنوعها تقودنا إلى أن صدق النتائج في البحوث العلمية ومدى مطابقتها للواقع المدروس تتوقف على المنهج المستخدم من طرف الباحث، فمن خلال اختيار المنهج المناسب للبحث العلمي يشمل طريق الباحث في بلوغ أهدافه المرجوة وبالتالي الوصول إلى الحقيقة العلمية ودراستنا هذه يمكن تصنيفها ضمن:

\*المنهج الوصفي: فيعتبر هذه البحث من البحوث الوصفية التي تهتم بجمع الحقائق وتلخيصها والمرتبطة بعدد من الأشياء، أو مجموعة من الظروف أو النظم التي يرغب الفرد في دراستها وبمعنى أبسط هو ذلك المنهج الذي يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية الراهنة دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة، دراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

ويعد المنهج الوصفي من بين أكثر المناهج انتشارا في مجال العلوم الاجتماعية كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته ويأتي على مرحلتين المرحلة الأولى هي الاستكشاف والصيانة والمرحلة الثانية تخص التشخيص والوصف، وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وإعطاء تفسير يتلاءم معها.

بالإضافة إلى أن الدراسة الوصفية تستلزم وجود قدر من البيانات ويتعدى ذلك إلى استخلاص الدلالات المختلفة التي تتطوي عليها المعلومات التي تم الحصول عليها، مما يؤدي إلى كشف العلاقة بين المتغيرات وإعطاء لكل ذلك كله التفسير الملائم<sup>(3)</sup>، كما يعد المسح الاجتماعي من مناهج البحوث الوصفية التي تعتمد في جمع وتحليل البيانات على أدوات بحثية كالمقابلة والاستمارة والملاحظة من أجل التوصل إلى معلومات عن مجتمع البحث ويمكن أن يكون المسح شاملا أو بطريقة العينة التي يكتفي فيها الباحث بدراسة عدد معين من الحالات أو المفردات حسب الإمكانية المتوفرة لدى الباحث.

1 : محمد شفيق، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، مصر، 2001، ص86  
2 : عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2001، ص99.

3 : محمد علي محمد : علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف لجامعية، الإسكندرية، ط 3، 1988، ص 19

\* إن موضوع هذا البحث وطبيعته جعلتنا نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وقد جاء اختيارنا لهذا المنهج اعتبارات منها.

1- إن المنهج الوصفي التحليلي يخدم بصورة جد كبيرة موضوع دراستنا لأنها تريد وصف العلاقات العامة والوقوف على مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2- هذا المنهج يمكننا من استعمال العديد من أدوات البحث، التي تشكل في آخر المطاف مجموعة متكاملة يمكن من خلالها أن نتوصل إلى الإجابة عن مختلف التساؤلات الرئيسية و الفرعية للبحث.

3- يسمح لنا هذا المنهج بالوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها والاستفادة منها في البحث.

4- هذا المنهج الذي اخترناه لا يتوقف عند مجرد وصف الظاهرة موضوع البحث، وإنما يسعى إلى تحليلها للعناصر التي تتألف منها.

\* الأسس الأخرى المعتمدة بجانب المنهج الوصفي التحليلي:

1- الاستعانة بمختلف الطرق المستخدمة للحصول على البيانات لضمان أكثر واكبر قدر من المعلومات من ملاحظة، مقابلة، استمارة.

2- كما استعنا بالوصف الكمي والكيفي، كون دراسة هذا البحث لا تقتصر على جمع البيانات والحقائق بل تتعدى ذلك إلى تصنيف الحقائق والبيانات وتحليلها وتفسيرها لتوظيف دلالتها وتحديدتها بالصورة التي هي عليها كما وكيفا وذلك من أجل الوصول إلى نتائج تقييمية.

3- اعتمدنا كذلك على الأسلوب الإحصائي الذي يعطي حقائق مؤكدة ومدعمة بالتحليل الكمي الدقيق، حيث انه يحول البيانات والمعطيات من صورة كيفية إلى معطيات كمية يسهل قيامها ويتضح استخدامها هذا الأسلوب من خلال تفرغ البيانات وعرضها في شكل جداول إضافة إلى محاولة التعليق عليها وتفسير مختلف التغيرات الموجودة بها وتحليلها.

4- وكون أن هذه الدراسة استكشافية استطلاعية تبحث عن مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية يجعل من الأسلوب الكمي كطريقة المسح الاجتماعي بالعينة يتلاءم ودراسة مختلف الأفراد الممارسين للعلاقات العامة.

### المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات

هناك أدوات كثيرة لجمع مختلف المعلومات في البحث، فيمكن أن نميز بينها على أساس ما تعتمد عليه كل منها في عملية جمع البيانات.

فباعتبار أن الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات فإن هذه الدراسة ستحاول بقدر الإمكان جمع المعلومات المتنوعة باستعمال أكثر من أداة واحدة لجمع المعلومات الميدانية المطلوب الحصول عليها إذ هناك الملاحظة التي تعتمد على الحواس وغيرها من أدوات حسية مساعدة في التوصل إلى البيانات، وهناك المقابلة الشخصية التي تعتمد على الكلمة والسؤال والحوار ولكنه طبعا غير متبادل بين الباحث والمفحوص ودون وجود موقف للتفاعل بينهما.

فمن الناحية العلمية ممكن اعتبار أدوات البحث وسائل متكاملة لأداء دورها في البحث ومنه ارتأينا استخدام عدة أدوات في البحث محل الدراسة من أجل الوصول إلى الدقة العلمية وتجنب عيوب إحداها (1).

ويظهر جليا تكامل الأدوات المعتمدة في البحث الميداني من خلال الإجراءات المنهجية التي يتبعها الباحث بدءا من استطلاع الميدان لأجل التعرف عليه وتحديد معالمه.  
ومن أجل ذلك اشتملت الدراسة على الأدوات التالية :

**الملاحظة :** إن أغلبية الباحثون والمهتمون يُجمعون على أهمية الملاحظة كأداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العملي ومصدر أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

فقد اعتبروها من أهم الأدوات، فالملاحظة تشير في معناها إلى الرؤية والفحص للظاهرة المدروسة، فقد عرفها الدكتور محمد طلعت بأنها "الأداة الأفضل لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى أبسط الأشياء وإدلاء الحالة التي هي عليها (2) وقد استفدنا كثيرا من أداة الملاحظة في الدراسة، فقد ارتكزنا عليها من خلال الزيارات التي قمنا بها إلى ميدان الدراسة، حيث كان من الضروري ملاحظة بعض السمات التي تميز مجتمع البحث بصفة عامة وأفراد العينة بصفة خاصة، إضافة إلى ملاحظة العلاقات المتواجدة داخل المؤسسة وذلك من خلال مختلف التعاملات التي تحدث بين أفراد المجتمع المبحوث.

1 : محمد شفيق، مرجع سابق، ص82.

2 : عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص382.

فالملاحظة المباشرة جعلتنا نتعرف أكثر على ردود أفعال المبحوثين ومدى صحة أقوالهم، وذلك بالتركيز على تصرفات العمال والزبائن وسلوكياتهم اتجاه بعضهم البعض من جهة واتجاه الإدارة من جهة ثانية.

**الاستمارة :** إن دراسة موضوع هذا البحث اعتمدت على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات باعتبارها أداة تمد البحث بالمعلومات اللازمة عن المؤسسة وذلك عن طريق الاتصال الشخصي بالمبحوثين من خلال أفراد العينة وقد صيغت الاستمارة بلغة بسيطة عن طريق استخدام مجموعة من الأسئلة التي طالبنا فيها من المفحوص الإجابة عنها، وقد تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام :

**ن القسم الأول :** يخص البيانات الشخصية.

**ن القسم الثاني :** اتجاهات العاملين ونظرتهم إلى عملية الاتصال داخل المؤسسة

**ن القسم الثالث :** موقف ورأي العمال من العلاقات العامة.

فاعتمادنا على الأسئلة المغلقة في بعض الأحيان وعلى الأسئلة المفتوحة في أكثر من الأحيان الأخرى جاء لإعطاء الحرية الثقافية أمام المبحوثين في التعبير كما يريدون على كل ما يتعلق بموضوع السؤال.

فاستعملنا للاستمارة عن طريق المقابلة بطرح الأسئلة على المبحوثين بطريقة مباشرة والقيام في نفس الوقت بتدوين الإجابات من أجل التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة المطروحة والحصول على نتائج أكثر دقة فيما يخص النقاط التي تم طرحها على أفراد العينة.

**المقابلة :**

يعرفها الباحث MAURICE ANGERS بأنها "أداة تبحث مباشرة، تستخدم في مساءلة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا، قصد الحصول على معلومات كيفية ذات علاقة باستكشاف العلة العميقة لدى الأفراد، أو ذات العلاقة بالتعريف من خلال الحالة الفردية عن الأسباب المشتركة على مستوى سلوك المبحوثين".

كما تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي بين فردين في موقف المواجهة ويحاول أحدهما أن يستشير بعض المعلومات لدى الآخر حول خبراته وأرائه ومعتقداته<sup>(1)</sup>.

فالمقابلة باعتبارها مواجهة أو معاينة أو استجواب تقوم على الاتصال الشخصي أو الاجتماع المباشر بين الباحث أو معاونيه المشرفين والمبحوثين كل على حدى.

واعتمدت في دراسة هذا البحث على المقابلات المفتوحة قبل بدء الاستمارة حيث سمحت هته التقنية بكسب ثقة العمال ومختلف المشرفين سواء من خلال مختلف المقابلات المستخدمة مع المسؤولين أو من خلال تبادل الحديث مع بعض العاملين في المؤسسة من خلال لقاءات هامشية خارج أوقات العمل، حيث تناولنا نقاط عديدة في الحوار معهم فيما يخص طبيعة العمل وما ينتج عنه من تفاعلات والتزامات وكذلك آراء العمال حول ظروف العمل كمنطلق لنجاح المؤسسة لأنها إذا ما كانت جيدة هذا يعكس جودة العلاقات السائدة في المؤسسة.

كما اعتمدنا المقابلة عند تطبيق الاستمارة (استبيان المقابلة) وذلك مع أغلبية أفراد العينة حيث اتضح لنا أن الاستمارة لوحدها غير كافي للوصول إلى النتيجة المرجوة، لأنه قد يتم في أغلب الأحيان فهم الأسئلة خطأ رغم اعتمادنا على وضوحها وبساطتها من التعقيد الذي قد يعترضها.

ولهذا كان من المستحسن لنا اعتماد المقابلة مع أفراد العينة التي يصعب عليهم التعامل مع الأسئلة وفهمها وبالتالي عملنا على توجيه الأسئلة وتسجيل إجاباتهم.

وبالتالي كان الفضل الأكبر لهذه الأداة المكملة لبقية الأدوات الأخرى في فهم المواقف الاجتماعية، وكذا لاستشارة المعلومات التي تدور حولها آراء ومعتقدات المبحوث، كما أنها تتيح الفرصة للتعميق في فهم المشكلة محل البحث.

ضف إلى ذلك أنه كان لها فائدة في إجراء مقابلات مع بعض الزبائن المترددين على المؤسسة حيث ساعدت إلى جانب الاستمارة في مدى تجسيد العلاقات العامة داخل وخارج المؤسسة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على الزبائن تدور حول طبيعة العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة.

# ماهية العلاقات العامة

- وأهدافها العامة العلاقات أهمية : الأول المبحث
- المطلب الأول : ماهية العلاقات العامة
- المطلب الثاني : وظائف العلاقات العامة وألية عملها : بينا مثلا ثح بمل
- المطلب الثالث : إيصال المعلومات
- المطلب الرابع : التقويم
- المبحث الثالث : العاملون في العلاقات العامة
- صفات العاملين في العلاقات العامة المطلب الأول : مؤهلات وموا
- المطلب الثاني : أخلاقيات مهنة العلاقات العامة
- المطلب الثالث : تدريب العاملين في العلاقات العامة

المبحث الأول : أهمية العلاقات العامة وأهدافها

تباعد المسافة بين ملكية لُقَد عانت علاقات المنظمات بجماهيرها كثيرا بسبب كبر الحجم و المؤسسة وإدارتها فبعد أن كان حجم المنظمات صغيرا وتدار من قبل مالكيها كبر حجم هذه الأخيرة وتعدد absentee المالكون وأصبحت تدار من قبل موظفين وظهر ما يسمى بالملكية الغائبة وتعددت owership، منظمة فأدى ذلك إلى تدهور العلاقات الطيبة المجموعات التي تأثر وتتأثر بهذه ال التي كانت تربط جمهور المتعاملين بأصحاب المنظمة الذين كانوا يديرونها وبرزت لذلك ضرورة تحسين هذه العلاقات وبرز نشاط جديد هدفه تحسين هذه العلاقات أطلق عليه اسم العلاقات العامة ولم علاقات العامة في المجالات المختلفة إلا في القرن العشرين، و عندها ظهرت الحاجة لتعرف مفهوم ال إلى أن تستخدمها المؤسسات والهيئات في جميع المجالات حتى يمكنها أن تحقق النجاح في تعاملها تص بداخلها تكون مع الجمهور لتعريفه بالهيئات و المؤسسات المعنية عن طريق وجود تنظيم مخ ( II ) مهمته الأساسية تخطيط العلاقات العامة مع الجمهور

وسنعرض في هذا المبحث أهمية وأهداف العلاقات العامة مع إعطاء نظرة تاريخية عن هذا الجهاز مع لى أن وصلت تدعيمها بمخلف التعريفات التي حظي بها عبر العصور والتذكير بنشأتها وتطورها إلى نسبة أساسية وفعالة لبناء وإنشاء مؤسسة ناجحة و ذات مردودية

المطلب الأول : تعريف العلاقات العامة و مبادئها

: قماعل اتاقالعل فيرعت I-

فيرعت يف فالخالاف نيها رمأل اب سيل قماعل اتاقالعلل دحومو قيقد فيرعت عضو نإ بلجج مليصافت يف ضوخل و ميف ثحبال لعجت امم و ملعل اذه تازيمم نم يقبي قماعل اتاقالعلل قيمي دالكأل فيرعتل اضعب درس الوأ اني أترا اذهل و مهمامتها ريثيو نيركفملا و نيصتخمل قيبلاغ . فقل تخملا قيمعل سيم او قلا يف تءاج يتل قماعل اتاقالعلل

يأرل مالعل دصقت يتل قينملا تاطاشنلا لك انأ يلع قماعل اتاقالعلل فرع : سور ال سوماق -

امتيقرت لجأ نم كلذ و قينعم ةعامج تازاجنإ لوح ماعل

لاصتال فارطأ دي دحت يلع مرصق و متي دوحم فيرعتل اذه يلع نيثحابلا ةعومجم بي عيو امنيب قرشابم لبق تسمل إلى لسرمل نم اءوقو لاجم مي دقت يل اتلاب و قيمالعلل قيل معل مده يف ايراجت ال علف دعي تازاجنإ قيرت نأ امك فالخالال و اوحال و لدابتل يف امئاد ثحبت قماعل اتاقالعلل قماعل اتاقالعلل ضرغ امتح سيل اذمو إلى وائل ةجردلاب

نم قلمعتسمل تاي نقتل او قرطل نم ةعومجم انأ يلع قماعل اتاقالعلل فرعي : راجور سوماق -

مع ثقة جو خلق أجل من مصالح جماعات طرف من وخاصة ( خ ل ..... ، تابقن ، تاسسوم ) ام ةعومجم فرط . تطورها ورعاية النشاطات هذه حماية لغاية والجمهور المستخدمين

العامة العلاقات لمعنى منه اللوبي بالمعنى قريبا أكثر أنه التعريف هذا على يعاب

إلى الهادفة المهنية والأعمال النشاطات مجموعة أنها على العامة العلاقات ويعرف : ليثري قاموس -  
. دقيق وغير ناقص تعريف أن عليه ويعاب بها والإشهار بالمؤسسة التعريف  
على العامة العلاقات يعرف والذي 1970 سنة ادروالص : جيلبار لبيار الجديدة الكلمات قاموس -  
اجتماعي غرض ذات أهداف تحقيق أجل من جمهورها مع معينة مجموعة تخطيطها التي النشاطات مجموعة أنها  
. المجموعة لهذه الاجتماعي بالهدف الجمهور هذا لتوعية  
والباحثين للمهنيين ريفاتالتع بعض نسرذ الكلمة هذه معنى على أكثر وللوقوف  
المجال هذا في المختصين

طريق عن الجمهور على للتأثير تبذل التي الجهود بأنها العامة العلاقات كريستيان يعرف  
و أزماتها في فيساندونها المؤسسة عن صحيحة فكرة لها يكون حتى المختلفة الإعلام وسائل  
نشاطها في يشجعوها و فهأهدا في يعضدوها

وربط سلوكه وتحليل الجمهور مواقف تقييم على يقوم إداري نشاط بأنها مارستون وعرفها  
و للمؤسسة الجمهور فهم لكسب عمل برنامج وتنفيذ الجمهور بمصلحة وإجراءاتها المؤسسة سياسات  
لها قبوله

خلال من عنها تعبر والتي للإدارة الاجتماعية الفلسفة بأنها العامة العلاقات كانفيد يعرف و  
تفاهمه و ثقته لكسب للجمهور المعلنة سياستها و أنشطتها

بين طيبة علاقة إقامة كيفية في يبحث علم و فن بأنها العامة العلاقات هارلو ركس ويعرف  
العامة العلاقات أن إلى يشير التعريف وهذا أخرى ناحية من هيروالجماء والأفراد ناحية من المؤسسات  
في والبحث الدراسة حيث من دورها أداء في العلمي المنهج على تعتمد و العلمي الجانب فيها يتوفر  
يعتبر العامة العلاقات برامج تخطيط ثم الحقائق هذه وتحليل الجمهور وعن الهيئة عن الحقائق جميع  
و تصرفه وحسن العامة العلاقات بعملية القوائم مهارة على تعتمد أنها أي فن العامة العلاقات أيضا  
ابتكاره و تجديده

مهنة أو هيئة أو اتحاد أو صناعة أي نشاط : بأنها الأمريكية العامة العلاقات جمعية عرفتها ولقد  
أو كالعلاء الجمهور من فئة بين و ابينه سليمة علاقات وتدعيم بناء في أخرى مؤسسة أي أو حكومة أو  
هذه وشرح بها المحيطة الظروف حسب سياستها تحول لكي عام بوجه الجمهور أو المساهمين أو الموظفين  
. للمجتمع السياسة

تسعى والتي والمخططة المستمرة الإدارة وظيفة بأنها الدولية العامة العلاقات جمعية تعرفها كما  
والحفاظ تمهما التي الجماهير وتأييد وتعاطف تفاهم لكسب العامة و الخاصة منظمات ال و المؤسسات بها  
قدر توافقه لضمان العام الرأي اتجاه قياس خلال من وذلك والتأييد والتعاطف التفاهم هذا استمرار على  
المشتركة للمصال الفعال والأداء الأخلاقي التعاون من المزيد وتحقيق وأنشطتها سياستها مع الإمكان

. المخطط الشامل للإعلام باستخدام

العلاقات العامة هي فن التأثير على الآخرين لسلوك نفس الطريق " : بولفريد عرفها وقد -  
( [ ] ) "الذي تتبعه

" -وارد بونهام" بمجلس إدارة الصليب الأحمر الأمريكية العلاقات العامة بأنها كما عرفها "ه -  
". فن التفاهم مع الجمهور مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالأفراد والمنظمات

لو في دائرة المعارف الأمريكية تعرف العلاقات العامة بأنها " الفن الذي يقوم على التحليل -  
والتأثير والتفسير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة، أو حول شخص أو حول جماعة  
ما، تهينة السبيل أمام الجماهير لكي يعترف بالفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع، وأنه يستفيد  
". فعلا من أداء ذلك

رة المعارف البريطانية فتعرف العلاقات العامة بأنها " مظاهر النشاط التي تتصل أما داء -  
بتفسير و تحسين العلاقات بين هيئة ما سواء كانت هذه الهيئة ذات شخصية اعتبارية أو ذات فردية  
". أي لا يملكها فرد واحد، و بين جمهور له ارتباط أو اتصال بهذه الهيئة

و يعرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة بأنها " جهود مخططة ومرسومة يقصد منها إقامة -  
( [ ] ) " التفاهم المستمر بين المنظمة و جماهيرها

: أما التعريفات العربية التي تحاول تحديد مفهوم العلاقات العامة هي

د الجوهري العلاقات العامة بأنها "فن معاملة الجمهور وكسب رضائه أو الفن عرف الدكتور محمو -  
". الذي يرسم الطريق للحصول على رضا الجماهير وتحقيق المصلحة العامة

ويعرف احمد كمال احمد العلاقات العامة بأنها: "عملية مستمرة تستخدم أدوات الإعلام ووسائل -  
اتجاهات الرأي العام وتحليل نفسية الجماهير المعنية المتصلة الهيئات الاتصال بعدد قياس  
طبقا-الاجتماعية بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة، وكذلك العاملين بالتنظيمات الاجتماعية  
لمنهاج علمي يمكن عن طريقه توصيل رأي المسؤولين في هذه التنظيمات إلى جميع الفئات المذكورة من  
إيجاد التفاهم والاتفاق والتكيف بين المؤسسات و جماهيرها المختلفة ولذلك تحقق الجماهير بهدف  
( [ ] ) "الفائدة للجميع

ويعرف احمد كمال احمد العلاقات العامة في تعريف آخر بأنها " العملية المستمرة للسياسات -  
ت التي يقدر الفرد أو المؤسسة العليا و الخدمات و الأفعال من اجل مصالح أولئك الأفراد وتلك الجماعا  
ثققتها ونيتها الطيبة، والعلاقات العامة تفسر هذه السياسات والخدمات والأفعال لتأكيد الفهم و  
( [ ] ) " التقدير الكاملين

و يعرف محمد فريد الصحن العلاقات العامة بأنها : "النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق -  
متبادل بين المنظمة و جماهيرها سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج الرضا و التفاهم ال

1 : جميل أحمد توفيق، مذكرات في العلاقات العامة، دار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص9.

2 : محمد عبد الرحيم، العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام، مكتبة دار التأليف، القاهرة، 1982، ص15.

3 : أحمد كامل أحمد، العلاقات العامة، مكتبة القاهرة الحديث، القاهرة، 1972، ص27.

4 : المرجع نفسه، ص102.

( ل ) " تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية

هتقثو رومحل اىضرى لى لوصحل نف" انه أب ةم اعل تاقل اعل ام اميه ارب روتكدل ا فرع دق و -  
( ل ) " ني يفاكل ا ريفتل او لاصلتال ا قيرط نع لذل لى لوصول او مدي يأتو

ي تل ا ، ةططخ مل او ةرم تس مل ا ةدوص ق مل ا دوه حل ا" انه أب ةم اعل تاقل اعل ا نار هز دماح روتكدل ا فرع و -  
و قل دابتم ةع فن مو ، قل دابتم ققث و لدابتم مهافت لى لوصول ا لى ل فدهت ي تل او ، ةس سؤم ا ةراد ا هب موقت  
يف ا ه عم لامعتت ي تل ا ريهام حل ا ني ب و ةس سؤم ا ني ب ةم لى لس تاقل ا عو ، لدابتم نواعت و لدابتم دي يأت  
ني ب ةي اهل ا يف ققحتي شي حب ي صخش ل ا لاصلتال او ، مال ع ل ا و رشن ل ا قيرط نع ا هجراخ يف و اهل خاد  
( ل ) " ريهام حل ا ني ب و ةس سؤم ا

نم ةعوم جم ي لي ام يف ددحن نأ ان مه ي ، ةم اعل تاقل اعل ل ي ئ ارج ل ا في رعتل ا ضرعن نأ ل بق و  
: ةم اعل تاقل اعل ا ل اجم يف نأ ل ا ترقتسا ي تل ا مي هافم ل ا

1- ين غ ال ةيراد ا ةفي ظو يو ةس سؤم ي أ يف ةيراد ل ا ةي لم حل ا نمض ل خدت ةيراد ا ةفي ظو ةم اعل تاقل اعل ا نأ -  
. ا هوج و نم ةي اعل ا قيقحت و ا هفاده ا حاجن لى لى عست امن ا ةمظنم و ةس سؤم لك نأ ف صوب اهن ع  
س. ستمة تتصف أنشطتها بالديمقراطية ةي لم ع ةم اعل تاقل اعل ا نأ -2  
نما أن العلاقات العامة جهود مرسومة و مخططة : أي أنها ليست عملية عشوائية تنتظر ردود الأفعال، و -3  
ئف الإدارية و هي التخطيط و التنظيم و الرقابة. ويرتبط هذاتقوم على مجموعة من المبادئ و الوظائف  
المفهوم أيضا دورها في التنبؤ أي سبق الأحداث و توقعها لتبصير المسؤولين بما يجب أن يتخذه من  
قرارات تصون المؤسسة و تعمل على نجاحها

4- مؤسسة و يرتبط بذلك أنها وظيفة أن العلاقات العامة في مكان الصدارة من الهيكل التنظيمي لأي -  
استشارية تتصل مباشرة بخط السلطة المتصل بقيادة المؤسسة حتى يمكن أن تقوم بوظيفتها على  
أكمل وجه

5- أن العلاقات العامة علم وفن : فهي علم يستند على مجموعة من الأسس وهي فن يتطلب من ممارستها -  
ي بمجموعة من الشجاعة الشخصية التي تساعد على الإبداع الإلمام بتكنيكات الإعلام و الإدارة و التحلل  
و الابتكار .

6- أن أنشطة العلاقات العامة تقوم على العامل مع الجماهير، و يشمل مفهوم الجمهور جميع المجموعات التي -

1 : محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1985 ص13.

2 : إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1968، ص-ص: 25 -26.

3 : حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، دار عالم الكتب، القاهرة، 1984 ص18.

يكون من مصلحتها الإبقاء على وجود المؤسسة ويكون للمؤسسة مصلحة في وجودها

7- علاقة وثيقة بالإعلام : فهي تستخدم كافة الأنشطة الإعلامية من دعاية وإعلان للعلاقات العامة - مؤتمرات ومعارض... إلخ، وتستخدم كافة وسائل الإعلام من مرئية إلى مسموعة إلى مرئية مسموعة، إلى آراء المكتوبة و ذلك كله بهدف تعريف جماهيرها بالمعلومات الكاملة عن المؤسسة وإمداده بالحقائق وال التي تساعد على تقدير جهودها و أوجه نشاطها

8- أن العلاقات العامة تهتم بكسب تأييد الرأي العام. ولما كانت العلاقات العامة مجموعة من الصلات المتبادلة بين المؤسسة و جماهيرها فإنها مطالبة بالاعتراف بقوة الرأي العام كأساس و محرك لكافة راسته بدقة وقياسه والتعرف على الطرق التي تمكن من التأثير فيه اعتماداً أنشطتها فتعمل على د . على البحوث والدراسات الموضوعية

9- أن العلاقات العامة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة سواء في ذلك المؤسسة أو المنظمة التي تهدف إلى - تحقيق ربح أو تقديم خدمة

10- عن العلاقات الإنسانية فالأولى : تهتم بالجماهير بنوعيهما الداخلي أن العلاقات العامة تختلف - والخارجي بينما الثانية تهتم بالجمهور الداخلي فقط فالعلاقات العامة ينصب اتصالها بالجمهور الداخلي على تحقيق الاتصال المتبادل للتعرف على مشكلاته وتوجيهه بهدف إبراز صورة حسنة ت الإنسانية تهتم بتوفير أوجه الرعاية الاجتماعية والثقافية والمادية لجميع للمنظمة، بينما العلاقا . العاملين

11- أن العلاقات العامة مهنة مبادئها الأخلاقية تحترم الآداب العامة والذوق العام والعادات والتقاليد القائمة - ( ) في المجتمع

إحدى هي العامة العلاقات أن على يدل الواقع فإن والتعريفات المفاهيم اختلفت مهما ولكن الأخرى الإدارية الوظائف عن أهميتها في تقل لا وظائف وهي للمشروع الإدارية الوظائف

: يلي كما نحدده إجرائيا تعريفا نستخلص أن يمكننا هنا من و \*\*

تتصف ليات العم وهذه الاجتماعية للعلوم تطبيقية وعمليات مقصودة جهود العامة العلاقات - بالاستمرار

لقيام و أنشطتها و برامجها تطبيق في العلمي بالأسلوب تسريع و العامة العلاقات تستخدم - ممكنة تكلفة بأقل و وقت أقصر في و جهد بأقل أهدافها تحقيق لضمان المخططة و المدروسة بالعمليات

- وكليات معاهد خلال من يعدون مختلف مستويات على متخصصين إلى ممارستها في تحتاج أنها - متخصصة .
- مطلوبة بمسؤوليات للقيام أو جديدة آراء و أفكار لتقبل الجماهير إعداد و لتدريب هلمة وسيلة أنها -
- التعاون وتحقيق الترابط على تعمل و جماهيرها و المؤسسات بين التفاهم العامة العلاقات تتضمن - بينهما .
- أغراضها لتحقيق العلمية البحوث و الإعلام و الاتصال أدوات العلاقة تستخدم -
- تفضيل أو تمييز دون الجماهير فئات كافة إلى برامجها توجه أصبحت العامة العلاقات -
- المستويات كل وفي المؤسسات جميع في وجودها من ولا بد ضرورة العامة العلاقات برامج أصبحت -
- التغييرات فئة لمواجهة البرامج هذه تتنوع
- ما وغالبا . والدولية والقومية المحلية المستويات كافة على تعمل أجهزة خلال من العامة العلاقات تمارس -
- منظمة لأي التنظيمي البناء من أساسيا جزءا قسم أو إدارة" الجهاز يكون
- ( ) خططها وضع عن المعرفة فروع مختلف في بالخبراء العامة العلاقات تستعين -

#### : العامة العلاقات مبادئ

يعرف المبدأ على أنه قاعدة أساسية لها صفة العمومية يصل إليها الإنسان عن طريق الخبرة والمعرفة والمنطق، أو باستخدام الطرق العلمية كالمقياس وتستند العلاقات العامة على مجموعة من العلاقات العامة وتتلخص هذه المبادئ كالاتي المبادئ التي يسترشد بها المستغلون بها

#### : العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة -/ أ

يقوم هذا المبدأ على ضرورة وجود تفاهم و تبادل بين كل من المؤسسة وجميع الأفراد الذين صلاتها بالجمهور يعملون في خدماتها، فلا يمكن أن نتصور أن تقوم المؤسسة بتحسين علاقاتها و الخارجي لها بينما علاقتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام، ولذلك يجب أولا خلق روح التعاون والجماعة بين أفراد المؤسسة مع اختلاف مستوياتهم الإدارية ثم بعد ذلك يبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات الطيبة بين المؤسسة و جمهورها الخارجي

#### : الصدق والأمانة في إبلاغ المعلومات مراعاة -/ ب

يجب أن تتسم أعمال المؤسسة بالصدق والأمانة، وأن تتقيد بالعدالة والإنصاف والإخلاص في جميع تصرفاتها لأن الحقيقة خير إعلام عن المؤسسة، ويجب أيضا إن تنفق أعمال المؤسسة مع أقوالها

مهورها الداخلي والخارجي، كما يجب أن يلتزم العاملون في العلاقات العامة أو إلا فقدت الثقة بين ج (١) . بالقيم الأخلاقية والأسلوب العلمي في جميع تصرفاتهم و الواقع أنهما مظهران متكاملان

: إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق -/ج

الحقائق التي تهم الجمهور و سياسة عدم إخفاء إن الأساس السليم في العلاقات العامة هو نشر الحقائق كفيلا بأن نقضي على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة و تبني جسرا من التفاهم . والتعاون المشترك

: مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع -/د

ي تحقيقه وتشترك المؤسسات مع إن رفاهية المجتمع هدف عام تسعى جميع المؤسسات عل بعضها البعض على إنجازه، لذلك يجب أن تضع كل مؤسسة أهدافها في ضوء الأهداف العامة للمجتمع و بذلك تصبح عضوا نافعا فيه، فتقدم المؤسسة و تطورها يساعد على تحقيق أهداف المجتمع وكذلك ه، لذلك يجب ألا تتعارض أهداف المؤسسات فإن تقدم المجتمع وتطوره ينعكس على المؤسسات القائمة ب . مع أهداف المجتمع

: نشر الوعي بين الجمهور -/ه

يقع على عاتق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة و خططها للتنمية و دور المؤسسة أو الهيئة تأييد السياسة العامة لمؤسسات في ذلك، و عليها تقع مسؤولية توجيه الرأي العام و دفع الجمهور إلى الدولة و كسب ثقة الجمهور وتعاونه

: كسب ثقة الجمهور -/و

تهدف العلاقات العامة في أي مؤسسة من المؤسسات إلى العمل على كسب ثقة الجمهور، حتى تتجح إلا إذا رضي جمهورها تتمكن من تحقيق أهدافها، و معنى هذا أن أنشطة الهيئة أو المؤسسة لا يمكن أن عنها وعلى ذلك يجب أن يدرّب العاملون بالهيئة أو المؤسسة حتى يتمكنوا من القيام بواجبهم لكسب ثقة الجمهور على الوجه الأكمل لحسن أدائهم لعملهم و احترامهم لجمهورهم

: تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى -/ي

حد أسس النجاح في أي عمل، لذلك فلا يمكن أن تمارس المؤسسة نشاطها وتحطيعتبر التعاون ا علاقتها بجمهورها و تهمل تعاونها مع المؤسسات الأخرى ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين المؤسسات فيما بينها للاتفاق على أسس التعاون بينهما لاسيما في برامج العلاقات العامة، ومن

، أن صور التعاون بين المؤسسات المختلفة تنعكس على اتجاهات الجمهور نحو المؤسسات الملاحظ ( [ ] ) وتبعد بهم عن الصراعات و المنافسات غير المشروعة

المطلب الثاني : نشأة العلاقات العامة و تطورها

الخدماتي الطابع إعطائها على عملت و تطورها نموها في ساهمت تطورات بعدة العامة العلاقات مرت الجمهور ثقة كسب يهدف الخاصة الأساليب مختلف باستخدام المؤسسة تطوير و تنمية إلى يسعى الذي : نجد بها مرت التي التطورات تلك ومن والخارجي الداخلي

لشك على الفخمة المعابد تشييد علة يعملون الملوك كان حيث الفرعونية الحضارة عصر و الجمهور أفكار على التأثير في هام بدور يقومون كانوا الذين الكهنة قداسة و الحكام هيبة تظهر أهرامات . مشاعرهم تحريك

وهذا الديمقراطي النظام جراء نوعية قفزة العامة العلاقات شهدت فقد اليونانية الحضارة في وأما و رسخ الديمقراطي النهج أن إلا الاستعماري الطابع رغم رومانية الحضارة وفي ، عديدة وسائل باستخدام لكل كان حيث خاصة أهمية نالوا و أعلامها أشتهر و الخطابة أشتهرت حيث العامة العلاقات تطور في ساهم في ذلك واستمر عدائية علاقات القبائل يهاجم و عنها يدافع و بأمجادها يتغنى أكثر أو شاعر قبيلة تعبير الإسلامية العصور في المساجد وكانت . الأندلس في عظمتها أوج في حتى ربيعة الحضارة المسلمين لخليفة بالدعاء خطبهم يختمون المساجد خطباء كان حيث نفسها السلطة قوة على مؤشرا مية الإسلام الدويلات أكثر من بأنها اشتهرت مصر في الفاطمية الدولة أن إلى الإشارة وينبغي في يعتمدون الموظفون كان حيث ، العامة والعلاقات الإعلام ميادين في نشاطات الإسلامي التاريخ في الجمهور وإقناع عنها والدفاع شرحها و الدولة بمبادئ للترويج المختلفة المناسبات استغلال على عملهم الفاطميين عبقرية على تدل الآثار أعظم من يعتبر الذي الأزهر الجامع الفاطميون أسس حيث ، بها بسائر طيبة وعلاقات الاتصالات لإنشاء الجامع هذا استغلال تم فقد ، ( [ ] ) العامة العلاقات إدارة في . التوجهات شتى من المسلمين

20. القرن في عملية طريقة لتصبح بيضاء تخطو العامة العلاقات بدأت الحديث العصر وفي معاملة بضرورة نادى حيث (لي ايفي) العامة العلاقات معالم تحديد في الفضل إليه يرجع من وأول جوانب من هام جانب المؤسسة تحقق بذلك و ، المجزية الأجور منحهم و إنسانية معاملة العمال و المستخدمين ( [ ] ) الخارجية الجماهير مصالح رعاية على تعمل أن ينبغي كذلك و بها العاملين مع الداخلية علاقتها

لنن الأسس يضع أن استطاع لأنه العامة العلاقات أبو (لي ايفي) أن على الباحثون أجمع ولقد جمعية أسست وقد ، به ومعمولا معتمدا العامة العلاقات مصطلح أصبح 1917 سنة في و العامة العلاقات 1919 عام في العلم هذا لدراسة خاصة

و والأسهم والسنتات الدولارات أترجم أن أحاول إنني" المشهور بشعاره (لي ايفي) اشتهر ولقد "إنسانية لغة إلى الأرباح

1 : المرجع نفسه، ص: 49.

2 : سعادة راغب الخطيب، المدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2000، ص-ص 16-18.

3 : محمد بهجت كشك، المرجع السابق، ص 39.

مرحلة كل خصائص إلى بالنظر الحديث العصر في العامة العلاقات تقسيم يمكن المجمل وفي (١) مراحل خمسة إلى .

وتخصيب إعداد مرحلة 1914 الأولى العالمية الحرب قيام لي، 1850 سنة من تبدأ : الأولى المرحلة -

المرحلة الثانية : تشمل الحرب العالمية الأولى كلها وتتميز بظهور النشاط الحكومي في مجال - العلاقات العامة، إذ يظهر التدخل الحكومي في عدد كبير من البلاد التي شملتها الحرب خاصة الولايات الرأي العام للتعرف على مقوماته من جهة وأساليب التأثير فيه، والحصول على المتحدة بدراسة التأييد من جهة أخرى و اتصفت العلاقات العامة بصفات اجتماعية وأخلاقية ونفسية و ظهور الإثارة التدمرة التي خلفتها الحرب، ومحاولة إعادة تكييف حياتهم الجديدة وتحويل عجلة الإنتاج إلى حاج السلاح

مرحلة نمو بسبب قوة الدفع التي انطلقت أيام الحرب 1929 - المرحلة الثالثة : من سنة 1919 - وتتميز بازدهارها و ظهرت الأصول الفنية و المنهج العلمي وذلك يتصل برجلي العلاقات ايفي لي . وادوارد بيرنيز

برى وهي الأزمة الاقتصادية سنة 1935 واتجاه المرحلة الرابعة : ظهرت بظهور الأزمة العالمية الك - الجهود الإنسانية بسبب الحاجة الملحة إلى تعاون الجهود و تضافر القوى في سبيل تدعيم كيان المنظمات التي تقوم بالخدمة و تهيئة حياة أفضل لمجموع المواطنين و محاولة توحيد النشاط الأهلي . لحكومي نحو زيادة الرفاهية للمواطنين سواء كان فرديا أو جماعيا مع النشاط ا

المرحلة الخامسة : سنة 1938 الذي أصبح فيه مفهوم العلاقات العامة ثابتا و في هذه المرحلة - نشطت العلاقات العامة و أصبحت لها كيان في كثير من الدول فكان نادرا ما يعقد مؤتمر دون الحديث عن هرت بحلول متخصصة دون تكريس مساحة للموضوع فمثلا انتشرت في كندا العلاقات العامة، و قلما ظ سنة 1940 وفي فرنسا 1946 وتأسست وكالة للعلاقات العامة في هولندا ثم انجلترا سنة 1948 وبعدها .في النرويج و ايطاليا و مصر

ة بدلا من كما يذكر أن الرئيس الأمريكي جيفرسون استخدم عام 1807 عبارة العلاقات العام state of thought . عبارة حالة من الفكر . عندما وجه رسالته السابعة إلى الكونغرس و في ذلك إشارة إلى بداية للعلاقات العامة في الولايات (٢) المتحدة الأمريكية

و يمكن القول إن العلاقات العامة الحديثة نشأت في الولايات المتحدة مع بداية القرن العشرين بعد أن مهدت لها نشاطات أخرى مثل الصحافة و الحملات الانتخابية و التطور الصناعي والتجاري

1 : سعادة راغب الخطيب، المرجع السابق، ص-ص: 22-23.

2 : محمد ناجي، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2000، ص 21.

ويعتبر (اي في لي) المؤسس الحقيقي للعلاقات العامة الحديثة

وكان أول مانادى به ايفي لي هو نصحه للمؤسسات التجارية الكبير أن تتبعد عن السرية عمالها عدا الأسرار الصناعية و قد عمل مع عدد من المؤسسات الكبير ووتكشف للجمهور كل ما يتعلق بأ لمع اسمه لنجاحه في تقديم المشورة التي أدت إلى أحسن النتائج في تحسين علاقات تلك المؤسسات بالجمهور

و يعتبر ايفي لي أول خبير للعلاقات العامة استعمل الإعلان لغرض الإعلام وليس للدعاية أو يج للسلع والمنتجات، ففي أثناء إضراب عمال إحدى الشركات نشر ايفي لي في جميع الصحف الترو إعلانا يشغل صفحة كاملة مبينا فيه موقف الشركة من العمال ووجهة نظرها في الإضراب و كان ذلك أول مرة م في يستعمل فيها الإعلان ليس لترويج سلعة و إنما شرح وجهة نظر مؤسسة و هذه وظيفة الإعلا العلاقات العامة الحديثة

بالرغم من إن هذه البداية الناجحة للعلاقات العامة فإنها لم تلق الاهتمام الكافي حتى الأزمة الاقتصادية في أمريكا سنة 1929م، و السنوات التي أعقبتها فقد صاحب الأزمة إغلاق المصانع ووجود لدولة على نطاق لم يألفه الشعب الأمريكي والقيام الملايين العاطلين عن العمل مما تتطلب تدخل ا بإجراءات اجتماعية و اقتصادية واسعة فعادات العلاقات العامة ثانية لتلعب دورا فعالا في إفهام الجمهور بالتغيرات وإقناعه بضرورة الإجراءات التي اتخذت لمعالجة الأزمة

بير في تطوير العلاقات العامة حيث خصصت الدولة كما أن للحرب العالمية الثانية اثر ك المتحاربة الميزانيات الضخمة وجندت الكفاءات الممتازة لأغراض العلاقات العامة مما أدى إلى تقدم أساليبها و تدعيمها كعلم وكنشاط دائم للمؤسسات

الاهتمام بها في أما بالنسبة للبلدان العربية فقد تطورت فكرة العلاقات العامة أيضا وما يزال تزايد فهي تدرس في معظم الجامعات والمعاهد العربية وعلى مستوى الدراسات العليا أيضا، وفي الميدان العلمي يعتبر إنشاء وزارات الإرشاد والإعلام لتزويد الرأي العام المحلي والعالمي بالمعلومات همية العلاقات العامة، كما أن معظم المؤسسات عن أعمال الحكومة وأنشطتها وسياستها دليل على الاعتراف بأ . والشركات الحديثة أخذت تنشئ دوائر ووحدات و أقسام العلاقات العامة

: تطور العلاقات العامة

يرى معظم المختصين و الخبراء أن هناك العديد من العوامل التي أدت إلى تطوير العلاقات العامة : ومنها ( )

تطور الفكر السياسي : عند الناس خصوصاً بعد الثورة الصناعية حيث تحولت من أنظمة \* دكتاتورية إلى أنظمة هدفها إرضاء الجمهور العام، والسير باتجاهاته وفق رغباته الأساسية كما كان في المجتمع الفرنسي و كذلك الأمريكي والألماني .

ة بالإعلام : ساعد تطوير وسائل الاتصال سواء منها المسموعة أو المكتوبة إلى اهتمام الإدارات \* . تطوير العلاقات العامة من خلال تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الجمهور والإدارات

ات الأحزاب السياسية : لعبت الأحزاب السياسية دوراً مهماً في العلاقات العامة من خلال الحمل \* . الانتخابية التي كان الهدف منها التأثير على الرأي العام ولكسب أصوات الناخبين

الدعاية والعلاقات العامة : الدعاية عبارة عن وسيلة من وسائل كسب ثقة الجمهور لمصلحة \* . العام المؤسسات المختلفة بينما العلاقات العامة وسيلة من وسائل كسب ثقة الجمهور للصال

تأثير الحروب : تسعى الحكومات في الحروب إلى بذل جهد إعلامي مكثف وواسع لتوثيق \* عرى التعاون والوفاء بينها وبين الجمهور فيما يتعلق بالصالح العام وتنظيم وتوزيع المحروقات الحربية أو أية أمور أخرى كذلك و ضبط الأسعار وتحديد الأجور وتنظيم أمور العمال خاصة في المصانع . التي تتعلق بكيفية دعم الجهد الحربي بكل وسائله وإجراءاته الممكنة

المنافسة بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية : السلطة التشريعية .. هي السلطة \* سلطة التنفيذية .. هي السلطة التي تقوم بالمصادقة على القوانين المقترحة أو عدم المصادقة، ال تقوم بتنفيذ القوانين المصادق عليها من السلطة التشريعية حيث أن السلطانان تتنافس على خدمة الجمهور و هذا يعود على العلاقات العامة بفوائد كثيرة من بينها زيادة الفرص أمام الجمهور لإجراء . علاقات العامة إلى حدود أوسع الاتصال خصوصاً مع نوابه و كذلك توسيع نطاق ال

دور الجامعات : ساهمت الجامعات في توسيع نطاق العلاقات العامة من خلال أمرين \* . الاختصاصات التي تدرس في الجامعة من العلوم الاجتماعية ومواد العلاقات العامة

مع الدور الاجتماعي التي تقوم به الجامعات لخدمة المجتمع .

الدول النامية : الاستقلال ساهم في تنمية العلاقات العامة في هذه الدول إلا أنه لم يرقى إلى \* المستوى المأمول و ذلك بسبب تخلف الشعوب ونظرة الأنظمة إلى أن الشعب لا يستطيع أن يشارك الدول بالإضافة إلى الفجوة بشكل فعال في اتخاذ القرارات و لكثرة المشاكل التي تحيط بهذه . العميقة بين الحاكم والمحكوم

دور المنظمات الدولية والإقليمية : المنظمات الدولية مثل وكالة الغوث الدولية حيث كسبت \* ثقة الجمهور من خلال الخدمات التي تقدمها و خاصة للشعب الفلسطيني، المنظمات الإقليمية ساعدت . تطورا و نموا و زحما العامة العلاقات أعطى مما البعض بعضها مع لشعوبا تفاعل على

بدأ أجهزتها خلال من التي و الاتصال وسائل تقدم في ساهمت : الحديثة التكنولوجية \*  
( ل ) . تطورها و العامة العلاقات على ايجابيا أنكس مما أسهل بشكل يسير الشعوب بين التفاعل

العامة العلاقات أهمية : الثالث لبالمط

حيث يذهب البعض إلى أن العلاقات العامة تؤكد ،أهميتها و العامة العلاقات قيمة حول اختلاف هناك  
على الانطباعات التي يخلقها العمل الطيب أكثر من تأكيدها على تأكيدها على قيمة العمل نفسه، و من  
،أن تحمي الحرية الفردية و أن تقيدها، و ذلك لتحكمها في عقول الجمهور من ناحية شأن العلاقات العامة  
ووضعها لنمط تنظيمي معين يحدد إطار ممارستها من ناحية أخرى، وعلى العكس من ذلك يذهب آخرون إلى أنه  
طبع في استطاعة العلاقات العامة توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه أية مؤسسة في المجتمع إذ تست  
أن تسهم في نشر أفكار معينة عن موضوعات محددة في ظل إيديولوجية الدولة عن طريق شبكة  
الاتصالات الجماعية الحركية التي تعمل من خلالها و في حدود إطارها، كما تستطيع أن تسهم كذلك في  
الهمخلق مجتمع أكثر شمولية وانضباطا يعمل أعضاؤه على تحقيق المصلحة العامة إلى جانب مص  
الخاصة .

وتظهر جليا أهمية العلاقات العامة من خلال ما يمكنها تحقيقه للإنسان و للمجتمع والمنظمات و

: الهيئات في النواحي التالية

- 1- تهيئة الرأي العام لتقبل أفكار وآراء جديدة واتحاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات و التنظيمات -
- الروابط بين هذه الهيئات والجمهير ويوفر تعاونا بينها ويساعد على تماسك و المؤسسات بما يقوي المجتمع
- ،توضح بحوث العلاقات العامة للهيئات و التنظيمات و المؤسسات، الاتجاهات الحقيقية للجمهير" -
- ( ل ) "وكذلك رغباتهم و احتياجاتهم

و تفسيرها للجمهور تبسيط الحقائق المعقدة و المعلومات المتخصصة، و شرحها -3

- 4- كما تبدو أهمية العلاقات العامة كذلك في المؤسسات الخدمية، فقد تكون الخدمة التي تقدمها غير" -
- ( ل ) "ضرورية بالنسبة للفرد أو قد يكون هناك بدائل لها، مما يصعب من دور العلاقات العامة

- 5- العلاقات تحسين في هام بدور تقوم حيث ،ية الحكوم المنظمات مجال في العامة العلاقات أهمية ويتضح

1 : المرجع نفسه، ص-ص15-16.

2 : هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية (أسس نظرية و مجالات تطبيقية) المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 44.

3 : حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، 1997، ص 134.

وبالتالي، المواطنين لدى بالمسؤولية الشعور ينمو طريقها فعن، الجمهور و الوزارة أو الحكومة بين الحكومة مع متعاون ايجابي جمهور إلى تحويلهم

الآراء، لجمهورها اتصالاتها تنمية إلى دائما تسعى المؤسسة أن في العامة العلاقات أهمية تبدو كما" 6- على الصناعية المؤسسات في العامة العلاقات إدارة تكن لم إذا و المؤسسة تنتجها التي السلع حول "بذلك تتأثر سوف الخارجي و الداخلي جمهورها مع علاقاتها أن شك فلا والكفاءة الخبرة من عال مستوى ( ٥ ) .

7- تطبيقها يتم التي، التنموية للبرامج المنشود الاستجابة لتحقيق توظف العامة والعلاقات -الاقناعية الاستراتيجيات و الاتصالية بالوسائل بالاستعانة بين التنسيق على يعمل محايدا اتصاليا وسيطا كونها خلال من العامة العلاقات أهمية تنبثق كما" 8- ( ٥ ) "والخارجي الداخلي الجمهور ومصالح، العليا الإدارة في ممثلة المؤسسة مصالح من كل هذا يتضح لنا أن العلاقات العامة تؤدي وظيفة هامة و حيوية في كافة المؤسسات والتنظيمات" ( ٥ ) "التي تمارس فيها و لم يعد من المؤكد إهمالها أو النظر إليها كنشاط ثانوي أو فرعي

#### المطلب الرابع : أهداف العلاقات العامة

هو تحقيق الانسجام و التوافق في المجتمع لحديث الذي تعتريه الهدف الأسمى للعلاقات العامة التغييرات السريعة في نظم الحكم والسياسة والمخترعات العلمية والمستحدثات الجديدة التي غيرت وجه التاريخ والعلاقات الدولية والاجتماعية وما لم يتكيف الأفراد مع هذه النظم الجديدة، والمخترعات يعيشون كالغرباء فالمدينة الحديثة التي أوجدت التخصص وأوجدت معها المنظمات الحديثة، فإنهم والهيئات المعقدة، مسؤولة عن توثيق أوامر المجتمع، حتى لا تتناثر قطاعاته المختلفة، أو تتصارع من اجل الربح العاجل والاستغلال، دون اعتبار للصالح العام

ي، التوفيق بين عناصر المجتمع و منظماته وهيئاته فالمهمة الكبرى للعلاقات العامة ه والتنسيق بين مصالحه المختلفة، تحقيقا لمصالح المجتمع العليا. وكثيرا ما ترتطم المصالح المتنافرة في المجتمع الحديث وتكون مسؤولية خبراء العلاقات العامة هي حل هذه الأزمات بالطرق العمل على ترقية أسباب التفاهم والانسجام الاجتماعي بين الإنسانية ودون استخدام العنف، بمعنى مختلف المصالح بالمنظمات والهيئات إن كان هناك اتفاق بين الخبراء على الأهداف العامة للعلاقات العامة إلا أن هناك اختلافا في تصورات عرضها و تحديدها .

1 : حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004 ص 134.

2 : شوان علي شبيبة، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 13 .

3 : منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص-ص: 32- 33.

: ية الأتيةفيري الدكتور أحمد كمال تحديد الأهداف في الجوانب الرئيس

- 1/ الجانب الاجتماعي : حيث تهدف العلاقات العامة إلى مساعدة المواطنين على التكيف الاجتماعي مع / الجماعة تبعاً لحاجتها ومطالبها والانطواء تحت حظيرة الرأي العام
  - 2/ إنساني الجانب الأخلاقي : وفيه تحاول العلاقات العامة إقامة مبادئ ترتكز على احترام الكيان ا / وفردية الإنسان و تبعد هذا الأخير عن استخدام أساليب الإرهاب وتعتمد على استشارته و على التشويق والإقناع القائم على عمليات التوضيح النفسي والتبصير والمعاونة السليمة
  - 3/ لفة الجانب السلوكي : وهو أهم جانب فيها حيث يتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مخت / وتكوين نفسي متغاير من فرد لآخر، بل أن الفرد في ذاته يتغير من وقت إلى آخر بل و من لحظة إلى أخرى و من السهل التأثير على الأفراد و توجيههم، ولذا يجب أن يقوم بتنفيذ برامج العلاقات العامة مية الرأي العام و كيفية الوقوف أفراد لهم دراية بأساليب قيادة الرأي العام و إن يكونوا من المؤمنين بأه على الطبيعة البشرية و طريقة استخدام أساليب الإثارة الفعالة على الجماهير
- : أهداف لعلاقات العامة بأنها - بصفة عامة - ويمكننا أن نحدد

ترقية أسباب التفاهم والانسجام الاجتماعي بين المصالح المختلفة، وذلك عن طريق التوفيق بين المصالح المتباينة للأفراد والجماعات، حيث أن برامج العلاقات العامة ترمي إلى خدمة المصالح الخاصة لجميع الطوائف التي تتعامل مع المنظمة من موظفين وعملاء وحملة الأسهم والذين يمدون المؤسسة بحاجاتها من المواد الخام، وجميع الهيئات التي تكون للمنظمة علاقة بها

دة فرص نجاح المؤسسة، وهي بالتالي تؤدي إلى زيادة فرص ظرف العمل وإمكانياته والاهتمامزيا بالعاملين ككائن حي له حاجاته ومطالبه المتزايدة من ترويح و رعاية صحية وثقافية واجتماعية داخل ،ين من خدماتها نطاق العمل وخارجه. فالعلاقات العامة تخدم أصحاب المنظمة ومؤسساتها وعملائها والمستفيد إلى جانب أنها تحقق هدفا إنسانيا وهما يتمثل في عملية رفع معنويات العمال وتحسين ظروف حياتهم ورف مستوى معيشتهم

تعديل الاتجاهات السلبية في المجتمع وتحويلها إلى اتجاهات إيجابية بناءة، والعمل على تأكيد جمهور للتأثير فيه، وهذا التأثير ينصب على آراء الاتجاهات الايجابية، فهي توجه برامجها حوا وأفكار واتجاهات الجماهير بهدف الوصول إلى تكوين رأي عام يتفق مع مصلحة كل من المؤسسة والمجتمع، وهي في سبيل ذلك تعمل على تحرير أفكار الجماهير من الأفكار الخاطئة التي تكون قد ستخدمة وسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمةتكونت نحو المؤسسة وتعديل هذه الأفكار م لدراسة وتحليل اتجاهات الرأي العام والتعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر منها والمستتر تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقومية لدى المواطنين، وذلك ضمانا لتعاونهم الإيجابي في الأمور والمشكلات العامة

الجماهير بأهداف المؤسسة والعمل على إيضاح كل من سياساتها وخططها لهم، وتعليمهم بالخدمات توعية

التي تؤديها لهم وبكيفية استفادتهم منها.

المشاركة في السياسة العامة للمؤسسة حتى تتلاءم مع اتجاهات الرأي العام ولا تتعارض معه.

: أهداف العلاقات العامة بأنها - بصفة عامة - ويمكننا أن نحدد

ترقية أسباب التفاهم والانسجام والاجتماعي بين المصالح المختلفة، وذلك عن طريق \*  
التوفيق بين المصالح المتباينة للأفراد والجماعات. حيث أن برامج العلاقات العامة ترمي إلى خدمة  
من موظفين و عملاء و حملة الأسهم و الذين المصالح الخاصة لجميع الطوائف التي تتعامل مع المنظمة  
يمدون المؤسسة بحاجاتهم من المواد الخام، و جميع الهيئات التي تكون للمنظمة علاقة بها

زيادة فرص نجاح المؤسسة و هي بالتالي تؤدي إلى زيادة فرص تحسين ظروف العمل \*  
ه المتزايدة من ترويج و رعاية صحية وإمكانياته والاهتمام بالعاملين ككائن حي له حاجاته ومطالب  
وثقافية واجتماعية داخل نطاق لعمل وخارجه. فالعلاقات العامة تخدم أصحاب المنظمة ومؤسساتها وعملاءها  
والمستفيدين من خدماتها إلى جانب أنها تحقق هدفا إنسانيا وهما يتمثل في عملية رفع معنويات العمال  
يشتمل وتحسين ظروف حياتهم ورفع مستوى مع

تعديل الاتجاهات السلبية في المجتمع و تحويلها إلى اتجاهات ايجابية بناءة و العمل على \*  
تأكيد الاتجاهات الايجابية. فهي توجه برامجها نحو الجمهور للتأثير فيه، و هذا التأثير ينصب على  
مصلحة كل من المؤسسة و آراء و أفكار واتجاهات الجماهير بهدف الوصول إلى تكوين رأي عام يتفق مع  
المجتمع، وهي في سبيل ذلك تعمل على تحرير أفكار الجماهير الخاطئة التي تكون قد تكونت نحو  
المؤسسة وتعديل هذه الأفكار مستخدمة وسائل الإعلام و الاتصال بصورة علمية سليمة لدراسة وتحليل  
اتجاهات الرأي العام والتعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر

م

<sup>1</sup> : محمد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 44.







































- توافر لقدرة البحثية اللازمة لإجراء البحوث و الدراسات الاجتماعية وفق أصول و متطلبات البحث لعلمي بما يكفل دعم و مساندة أرائه و توصياته المقدم للإدارة العليا.

- توافر خبرة كافية بأساليب جمع البيانات ونشرها، والأمانة والصدق في عرض هذه المعلومات، فمن الحقائق لمؤكدة إن العلاقات العامة مزيج من السلوك السليم والإعلام الصادق، و لذا فمن الأهمية البالغة أن تتوافر الدقة التامة و الحكم لصادق في كافة أبعاد ومظاهر برامج العلاقات العامة .

- توافر مهارات الإبداع و الابتكار والتصور والإدراك و تقديم أفكار جديدة، الأمر الذي يساعد على وضع برنامج علاقات عامة قوي و فعال .

- توافر معلومات عامة و عريضة عن مختلف مجالات المؤسسة، فجد مهم أن يكون أخصائي العلاقات العامة على علم بما يجري داخل المنظمة في مختلف مجالاتها وأنشطتها وأن يكون لديه خلفية عريضة عن أهداف المنظمة و سياستها وتنظيماتها وإنجازاتها ومشاكلها وظروفها وعن خصائص رجال الإدارة بها وغير ذلك، وهذه كلها مهارات تمكنه من متابعة مختلف الأنشطة والخطط في المنظمة وتقدير آثارها المحتملة قصيرة و بعيدة المدى على الجماهير.

- ففي مجال التسويق مثلا يجب أن يكون لدى أخصائي العلاقات العامة معلومات عامة عن سياسات البيع و أساليب بحوث السوق وطرق التنبؤ بالمبيعات وطرق التوزيع وتنمية المبيعات والشراء وخدمات العملاء وعوامل تنمية المنتج بالإضافة إلى أساليب ووسائل الإعلان عنها .

وفي مجال الإنتاج يجب أن يكون لدى أخصائي العلاقات العامة معلومات عامة عن خطوط الإنتاج بالمنظمة وعن معايير الأداء وهندسة الإنتاج ورقابة الجودة ومناولة المواد وتسهيلات النقل والشحن وغيرها .

وفي مجال التمويل يجب أن يكون لديه معلومات عامة عن الميزانية والتكاليف وعن كيفية إعداد التقديرات وأن يعتاد لغة التنبؤ، وفي مجال الأفراد يجب أن يكون لديه معلومات عن طرق اختيار العاملين وأساليب تدريبهم وسياسات الأجور وتقييم الوظائف والحوافز والمزايا الإضافية .

- نظرا لأهمية ارتباط برامج واستراتيجيات العلاقات العامة مباشرة بالأهداف الشاملة للمؤسسة، فإنه يفضل اهتمام وإمام أخصائي العلاقات العامة ببعض المفاهيم مثل الإدارة بالأهداف،

والتطوير التنظيمي، وتخصيص الموارد، بما ساعدهم على استيعاب النظم و السياسات الإدارية و فهم آراء وأفكار الإدارة العليا (1).

### المطلب الثاني : أخلاقيات مهنة العلاقات العامة

هناك مجموعة من القيم الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها خبير العلاقات العامة في عمله و التي تتمثل في :

يجب أن يكرس خبير العلاقات العامة جهوده على العمل و حسن أداء لخدمة جماهير المؤسسة أو الهيئة دون استعلاء حتى يمكن كسب تأييدهم وثقتهم وتحقيق التعاون بينهم و بين المؤسسة أو الهيئة بما يحقق حصول الجماهير على لخدمة بسهولة و يسر .

الالتزام بالاحتفاظ بأسرار المؤسسة مهما كانت صغيرة فقد يستفيد منها أعداء المؤسسة .

أن يتعاون خبير العلاقات العامة مختلف المجالات لتحقيق أفضل مستوى الخدمة الجماهير، و لا شك أن التعاون المشترك و الفهم المتبادل يهيئ الفرصة المناسبة لتنمية مفاهيم وتطبيقات العلاقات العامة .

الاهتمام البالغ برفع المستوى الفني و العلمي بصفة مستمرة للعاملين في مجال العلاقات العامة للارتقاء بمستوى كفاءتهم لتحقيق كسب ثقة الجمهور و تعاونهم .

العمل على فرض المفاهيم الخاصة بالمحافظة على أموال الدولة ومحاربة الانحراف والإسراف و حماية المصالح العامة .

الإيمان بالعمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الصالح العام دون التركيز على تحقيق الأهداف التي تخدم المصالح الشخصية .

توافر الأخلاقيات التي تكفل ممارسة العلاقات العامة على أسس سليمة وتمتد أبعاد هذه الأخلاقيات لتشمل الصدق، الأمانة، السمعة الطيبة والسلوك القويم و غيرها من المعايير و القيم و الأنماط الأخلاقية اللازمة لممارسة مهنة العلاقات العامة، ومن المعلوم أن السمعة الطيبة والأخلاق الفاضلة تعبر عنها سمات مستمدة من التاريخ الاجتماعي للفرد والذي هو محصلة تاريخ الأسرة ومستواه الثقافي والتعليمي والمهني ونشاطاته المختلفة وبصفة خاصة نشاطاته الفكرية و العقائدية و كذلك نماذج سلوكه وغيرها

من السمات التي يمكن على ضوءها تقدير المستوى الأخلاقي للفرد و سمعته .

ويجب أخيرا أن لا تتعارض برامج العلاقات العامة مع تقاليد و أعراف المجتمع المعني.

### **المطلب الثالث : تدريب العاملين في العلاقات العامة**

إن أشد ما تحتاجه المؤسسات في الدولة و كذلك مؤسسات الأعمال في الدول النامية توفر طائفة من رجال العلاقات العامة المتخصصين في الشرح و التبسيط و التفسير و الإقناع و من ذوي القدرة على استيعاب المعلومات و من ثم نقلها و شرحها و تفسيرها إلى جانب العديد من المواصفات التي تتطلبها طبيعة عمله. هناك طريقتين لتنمية العاملين في العلاقات العامة:

الدراسات الأكاديمية : والتي توفر أجيالا متخصصة بالعلاقات العامة تحتاجها مؤسستنا إذ أن رجل العلاقات العامة لا بد أن يتسلح بالثقافة التي مصدرها الدراسات الأكاديمية .

التنظيم المنظم : ويتمثل في تنمية المعارف و المعلومات و تغيير في المهارات والاتجاهات وتطويرها وهو ما لم تخصص به الدراسات الأكاديمية حيث يهدف التعليم إلى تحقيق درجة علمية ترمز إلى مستوى معين من المعرفة الأساسية، ولذا فإن التعليم وحدة لا يؤهل الفرد لوظيفة العلاقات العامة .

إذ رغم وجود الجامعات فسيظل التدريب مطلوبا ليوفر الجوانب المهنية وتدعيم المهارات و فتح آفاق جديدة من المعرفة المهنية و لذا سنتناول :

#### **1/- أهداف التدريب في العلاقات العامة : (1)**

و يهدف التدريب إلى ما يلي :

- تلقي المعلومات و تمميتها و تطويرها و إضافة معارف جديدة، لها نتيجة للتغيير المستمر في العلاقات العامة و في استخدام وسائل اتصال جديدة حصيلة التقدم الهائل في التكنولوجيا .

- تغيير في المهارات و تمميتها و تطويرها و ذلك حينما تستجد مهارات جديدة في مهنة العلاقات العامة خاصة وأن هذه المهنة هي في طريقها إلى التكامل.

1 : سمير محمد حسين، الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، 1995، ص302.

- تغيير في الاتجاهات فالجمهور في تغيير مستمر، و يظهر ذلك جليا في التقدم الثقافي للأفراد والزيادة في الدخول والتنوع الكبير في حاجات الأفراد وتطلعاتهم لذا لابد من تدريب رجل العلاقات العامة على كيفية متابعة سلوك الجمهور و ملاحقة التغير المستمر في اتجاهاته و رغباته .

- الابتعاد عن التجربة التلقائية غير المصممة و غير الموجهة .

- والابتعاد عن أسلوب التجربة و الخطأ، واحتمال زيادة الخطأ أثناء عملية الخبرة الفردية التي يكتسبها الفرد بنفسه، وإتباع الطريق السليم المدروس وهو التدريب المصمم وفق برامج مرسومة.

## 2/- طرق التدريب :

- أسلوب التدريب أثناء العمل : و هي أن يتعلم رجل العلاقات العامة من خلال ممارسته للعمل وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر لموظف العلاقات العامة، ومن نقاط ضعف تلك الطريقة أنها تركز مسؤولية التدريب في شخص واحد هو الرئيس المباشر والذي قد لا يجد الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب.

- أسلوب المحاضرة : وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل مباشر في مواجهة جمهور المتدربين و تمثل المحاضرة عملية اتصال من جانب واحد فقط هو المدرب، حيث يصغي إليه المتدربون دون أن يشاركوا في النقاش، و المحاضرة مزايا هامة منها الإسراع في عملية التدريب حيث يتم تحضير المحاضرة و خلاصتها في وقت قصير، و لكن لها عيوبها إذ أن المحاضرة هو المتكلم فيما المستمع في حالة سكون الأمر الذي قد يؤدي إلى فقدان الاهتمام و فتور الحماس<sup>(1)</sup>.

- أسلوب الندوة : سواء تلك الندوة الحرة أو الموجهة هي أن يختار المتخصصون موضوعا من موضوعات البرنامج الخاص بالعلاقات العامة ويتقاسموا الموضوع بالتحليل والعرض والرد على الاستفسارات التي يوجهها الدارسون إما الحرة فهي حلقة نقاش لموضوع معين من مواضيع العلاقات العامة .و يتميز هذا الأسلوب باحتوائه على خصائص المحاضرة حيث يعرض كل متحدث وجهة نظره إلى جانب التمتع بأجواء جلسات النقاش .

1 : مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص200.

- أسلوب المناقشة ( أسلوب دراسة الحالة ) : و تركز هذه الطريقة على إشراك المتدربين في العملية التدريبية إشراكا فاعلا افتقدته طريقة المحاضرة ووفق هذا الأسلوب تقسم الجماعة المتدربة إلى مجاميع صغيرة تعطي لكل مجموعة حالة من حالات العلاقات العامة ويطلب من كل مجموعة تحليلاتها، ومن ثم إيجاد البدائل لحلها واختيار البديل الأمثل، ومن مزايا هذه الطريقة أن المتدرب يكتسب قدرة التفكير الهادف و التحليل الانتقادي واحترام آراء الآخرين والتعايش مع المجموعة لاتخاذ القرار.

- أسلوب تمثيل الأدوار ( role playing ) : و هي أن يمثل متدرب آخر دور رجل العلاقات العامة، و من خلال تقمصهم الأدوار يبدأ المستهلك بإبراز آراءه واتجاهاته حول الموضوع محل النقاش بينما يبدأ رجل العلاقات العامة بالنقاش والحوار حول الموضوع، وبعد الانتهاء من ذلك تتم مناقشة المتدربين ما قام من تمثيل الأدوار و تصحيح الأخطاء .

- أسلوب اتخاذ القرار : وهي أن يوضع المتدربون أمام حالات و مواقف تتطلب اتخاذ القرار على ضوء معلومات متوافرة ومن بين تقييم هذه القرارات من جانب المتدربين للتعرف على مدى صحة تلك القرارات، ويهدف هذا الأسلوب إلى تدريب رجال العلاقات العامة بوضعهم في موقف يماثل موقف العمل العادي حيث يأتي كل منهم بريد وبه عدد من مشاكل العلاقات العامة ويطلب منهم حلها، وبعد انتهاء المتدربين من اتخاذ القرارات يجمع الجميع لمناقشة صحة كل قرار وبذلك يتعلم المتدربون كيفية التصرف في مواقف مشابهة مستقبلا .

- أسلوب المباريات الإدارية : ويتعمد هذا الأسلوب إلى موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي الذي يعمل فيه رجل العلاقات العامة إذ تقسم جماعة المتدربين إلى مجموعات صغيرة وكل جماعة تمثل إدارة منفصلة فتعطي لكل مجموعة في بداية المباريات تعليمات محددة عن حالة أو موقف للعلاقات العامة وتقسّم المباريات إلى جولات يقوم المتدربون في كل جولة باتخاذ القرار الذي يرونه مناسباً و بعد ذلك تضيف هيئة التدريب معلومات إضافية و يطلب من المجموعات اتخاذ قرار جديد على ضوء هذه المعلومات المضافة، وهكذا تتعدد الجولات وأخيراً يجتمع الجميع لمناقشة صحة القرارات ويبدأ التصحيح.

- أسلوب تدريب الحساسية : وهي أسلوب مبتكر يهدف إلى زيادة حساسية المتدرب نحو العلاقات العامة الإنسانية و يعتمد هذا الأسلوب على ممارسة السلوك الفعلي داخل المجموعة التدريبية وحث المتدربين على طرح مشاكلهم و انفعالاتهم على المجموعة بهدف إحداث تفاعل اجتماعي و خلق شعور ذاتي من جانب المتدرب بأهمية تنمية سلوكه أو التعرف على سلوكه من خلال تصرفه بالنسبة للآخرين و تتيح هذه الطريقة في التدريب الفرصة للمتدرب للتعرف على آراء الآخرين فيه، وإزاحة الحواجز الاجتماعية المنفصلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين المتدربين .

- أسلوب الإيضاح التجريبي : حيث يقوم المدرب أو خبير العلاقات العامة بتجربة معينة أمام الدارسين الذين يلاحظون ذلك ليؤدوها بأنفسهم على التوالي، فيراقب الخبير صحة تجربتهم و يقوم بالتصحيح .

- أسلوب التدريب المتدرج : و فحواه أن يقدم البرنامج على جرعات صغيرة ويتم تقييم كل مرحلة للتعرف على درجة استجابة المتدرب للجرعة التدريبية، ويتم التصحيح وفق درجة الاستجابة المخطط لها أو المقننة وتستمر المراحل حتى يتم التوصل إلى تغيير سلوك المتدرب إلى السلوك المتوقع.

# الفصل الثالث :

## تطور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### المبحث الأول : وضعية الاقتصاد الجزائري منذ 1962

- × المطب الأول : خصائص الاقتصاد الوطني.
- × المطب الثاني : الاقتصاد الجزائري 1962-1988.
- × المطب الثالث : الاقتصاد الجزائري 1989-2006.

### المبحث الثاني : وضعية المؤسسات الجزائرية قبل الإصلاحات

- × المطب الأول : مرحلة التسيير الذاتي.
- × المطب الثاني : مرحلة التسيير الاشتراكي.
- × المطب الثالث : مرحلة المخططات التنموية.

### المبحث الثالث : وضعية المؤسسات الجزائرية بعد الإصلاحات

- × المطب الأول : إعادة هيكلة المؤسسات.
- × المطب الثاني : استقلالية المؤسسات.
- × المطب الثالث : الخصخصة.

## المبحث الأول : وضعية الاقتصاد الجزائري منذ 1962

### المطلب الأول : خصائص الاقتصاد الوطني

#### ■ وضعية الاقتصاد الجزائري خلال العهد الاستعماري

منذ 1835 قامت السلطة الاستعمارية الفرنسية بإنشاء مؤسسة إدارية مركزية بالجزائر تمثلت في منصب الحاكم العام حيث كانت مختلف القطاعات والمصالح والمرافق العامة بالجزائر تعمل تحت سلطة إشراف هذه المؤسسة المرتبطة مباشرة بوزارة الحرب مما جعلها تكتسي طابعا عسكريا وفي عام 1845 أصبحت مختلف تلك القطاعات والمصالح تابعة مباشرة للوزارات المختلفة بفرنسا في سياق ما عرف سياسة الإلحاق، هذه التبعية تتأكد أكثر في انتشار الصناعات التحويلية الهادفة إلى تلبية حاجات الاقتصاد الفرنسي بالمواد الأولية التي تحتاجها، ويرى الكثير من الباحثين<sup>(1)</sup> بأن البيئة الاقتصادية في فترة الاستعمار تتكون من نوعين : الأول عصري مسير من طرف المعمرين ومصالحهم والثاني تقليدي ينحصر في الزراعة التي تلبى أغلب الحاجيات للمواطنين الجزائريين.

وخلال النصف الثاني من القرن 19م عرفت المؤسسات الاستعمارية بالجزائر تغيرات وتعديلات بصورة يمكن التجاوب مع وحدة المقاومة الشعبية وإذا كانت هذه الفترة اتسمت بالنضال والحركة السياسية فإن الجهاز الإداري بقي متمثلا في منصب الحاكم العام الخاضع لوزير الداخلية (في فرنسا) بجانب هيئات أخرى معاونة له ذات طابع استشاري مثل مجلس الحكومة الذي يتشكل من الإطارات السامية والموظفين العسكريين ورؤساء الإدارات العامة في مختلف المجالات.

وبعد الحرب العالمية الثانية ونظرا للمستجدات والمعطيات الداخلية أيضا أحداث 8 ماي 1945 وإنشاء هيئة الأمم المتحدة ومبادئها عمدت السلطات الفرنسية إلى مواجهة الوضع الجديد بإنشاء قانون أساسي خاص بالجزائر وإعادة تنظيم الإدارة بإنشاء الجمعية أو المجلس الجزائري وبعد اندلاع ثورة 1 نوفمبر 1954 ثم حل المجلس الجزائري سنة 1956 لتنتقل صلاحياته إلى الحاكم الذي سيخلفه المفوض العام وذلك لمجابهة الثورة ومحاصرتها ومنعها بكافة الوسائل الإدارية وبعد اندلاع الثورة شكلت هيئات وأجهزة إدارية لتوحيد الثورة والمقاومة<sup>(2)</sup>.

1 : Mohamed Hocine ben Saïd, Economie de développement de l'Algérie, Alger 1979 p45 :

2 : محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري)، دار العلوم، ص-ص: 65، 66.

وحاليا يعتبر الاقتصاد الجزائري من أهم الاقتصاديات نظرا لطبيعة الموارد الطبيعية والثروات والطاقات المادية والبشرية التي يتمتع بها، وكذا الموارد المالية المتاحة والإمكانيات التنافسية الممكنة، وأهم الخصائص التي أطلقت على الاقتصاد الوطني نذكر :

#### **أولا : اقتصاد ريعي :**

تعتمد الجزائر بشكل كبير كسابقها من الدول الخليجية على الموارد الطاقوية، حيث تمثل الصادرات النفطية فيها ما يفوق 95% من إجمالي الصادرات، يتم توجيه جزء كبير من مداخيل البترول لتنمية العلاقات الأخرى.

وقد بلغت الصادرات من قطاع المحروقات 99.7% سنة 1991، كما أنها لم تتخضع طوال الفترة (1986-1999) عم 88.2%، وهو ما يؤكد على تشابك العلاقة بين الاقتصاد الجزائري والقطاع النفطي.

وقد أطلق على الاقتصاد الوطني على أنه اقتصاد ريعي لأنه يقوم على إستراتيجية إستنزافية للثروة البترولية والغازية دون مراعاة لمحدودية الاحتياطات والكفاءة في تخصيص العائدات والعدالة في التوزيع من جهة، وعلى سياسة التوسع في تسويق الموارد على حساب إستراتيجية تصنيعه من جهة أخرى، فأصبح الاقتصاد الجزائري رهين الريعية البترولية.

#### **ثانيا : اقتصاد مديونية :**

ترتكز معظم السياسات الاقتصادية المطبقة على تسيير وإدارة أزمة المديونية من خلال بعض التوازنات النقدية والمالية الطرفية للإنعاش الاقتصادي.

فقد توجهت الجزائر ومنذ الاستقلال إلى الحصول على الموارد المالية الضخمة التي احتاجت إليها لإقامة المشاريع الاستثمارية الكبرى وعادة ما تمثل معدلات المديونية للجزائر الأعلى في المنطقة، فوصلت سنة 1994 إلى حوالي 83.1% من الناتج المحلي الإجمالي، وهو ما كان له تأثير واضح على مستوى النشاط الاقتصادي والعمالة وعرقلة تكوين رأس المال ... الخ.

وقد انتقلت قيمة المديونية من 24.84 مليار \$ سنة 1993 إلى 28.164 مليار \$ في 1994، وصلت سنتي 1995 و 1996 إلى 31.303 مليار \$ و 31.286 مليار \$ على التوالي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجزائر قد وجهت جهودها في السنوات الأخيرة للتقليل من قيم مديونيتها، وهي في طريق التخلص الكامل منها، حيث قامت بتسديد معظم ديونها من خلال مجموعة من الاتفاقيات والمفاوضات لتسديد الديون قبل مواعيد الاستحقاق وخاصة الديون لدى نادي باريس ونادي لندن، حيث تم الاتفاق في ماي 2006 على تسديد 7.9 مليار دولار و 1.9 مليار دولار للنوادي على التوالي.

### **ثالثا : اقتصاد تطورت فيه آليات الفساد :**

لقد أصبح الفساد بجميع أنواعه ميزة أساسية في الاقتصاد الجزائري، يلقي بضلاله تأثيرا على حركية النشاط الاقتصادي ومجالاته، ويحد من كفاءة السياسات والمؤسسات الاقتصادية فازدادت بذلك شبكات الاقتصاد الموازي الذي تتحرك فيه أحجام كبيرة وضخمة من الأموال والثروات، بل وقد أصبحت حركية الاقتصاد الوطني ناتجا أساسا عن حركية الاقتصاد الموازي.

### **المطلب الثاني : الاقتصاد الجزائري [1962-1988] :**

حاولت الجزائر منذ سنة 1962 تاريخ استقلالها إتباع خطوات مكثفة من أجل السيطرة على الاقتصاد الوطني، فكان خيارها توجها اشتراكيا، تعتمد إستراتيجية التنمية فيها على قطاع النفط الذي نجحت في عملية تأميمه، وأصدر قرار التأميم بتاريخ 24 فيفري 1971. وقد كان الهدف الأول للجزائر خلال بداية الفترة هو تنمية وإعطاء الأولوية للصناعات الثقيلة المعتمدة أساسا على النفط والغاز ومصادر الطاقة الأخرى.

فاستحوذت الاستثمارات في هذا المجال إلى النسبة الأكبر دائما في أغلب المخططات بدءا من المخطط الثلاثي 1967-1969 ثم الرباعي 1970-1973 وكذا مخطط 1974-1977 رغم أن مخطط 1980-1984 قد قلص من هذه الاستثمارات في هذا المجال.

ولعل ما يبيّن سبب الاهتمام المتزايد بهذا المجال في الاقتصاد الوطني، هو ما يحققه من موارد مالية اعتبرت الجزائر تعبئة أكبر قدر ممكن منها أساسيا لتلك الخطط التنموية وبصفة عامة يمكن القول أنه وبالرغم من الموارد المالية الكبيرة التي تم تحقيقها بعد ارتفاع أسعار النفط في السبعينات، إلا أن فترة الثمانينات قد أثقلت الاقتصاد الوطني بالديون بعد أزمة 1986، فعانى الاقتصاد من الكثير من المشاكل، خاصة فيما يتعلق بانخفاض معدلات النمو وزيادة معدلات التضخم وارتفاع حجم البطالة وكذا النقص في العملات الأجنبية والاحتياطات، وهي مشاكل وعوائق أمام التنمية الاقتصادية.

والجدول التالي يوضح معدلات النمو في الناتج المحلي الإجمالي لفترة الثمانينات.

الجدول رقم (01) : معدلات النمو السنوية للناتج المحلي الإجمالي بقيم المشتري.  
الوحدة (%)

| السنة    | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| المعدلات | 4.8  | 1.9  | 8.0  | 6.2  | 10.2 | 6.5  | 3.6  | 15-  |

المصدر : مجلة المستقبل العربي، العدد 176، السنة 1993، ص193.

### المطلب الثالث : الاقتصاد الجزائري [1989-2006] :

انطلاقا من الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الجزائر يمكن التمييز بن ثلاث مراحل أساسية :

أولاً : اعتبرت سنة 1989 نقطة هامة في تاريخ الاقتصاد الجزائري الذي حاول الانتقال من التوجه الاشتراكي إلى اقتصاد السوق، وأكد ذلك خطاب النوايا الذي أرسله وزير المالية للمدير التنفيذي لصندوق النقد الدولي في شهر مارس 1989، وتعدت فيه حكومة الجزائر بالتزام بالانخراط في اقتصاد السوق، وأكّدت على المضي في عملية اللامركزية الاقتصادية تدريجيا، وإيجاد بيئة تمكن من اتخاذ القرار على أساس المسؤولية المالية والاعتماد الكبير على ميكانيزم الأسعار بما في ذلك سياسة سعر الصرف.

كما تعهدت الجزائر بتنفيذ برنامج التكيف والاستقرار من خلال الاتفاقيات المبرمة مع صندوق النقد الدولي لأول مرة في ماي 1989، وكذا اتفاقياتها مع البنك الدولي في سبتمبر من السنة نفسها. وإذا كانت سنة 1986، قد تسببت في إحداث اختلالات كبيرة على مستوى التوازنات الكلية، وخاصة فيما يتعلق بتراكم المديونية، فإن الأمر قد زاد تعقيدا خلال هذه الفترة، خاصة وأنها بتزامنها مع حلول مواعيد استحقاق وتسديد الديون القصيرة التي تم الحصول عليها أثناء الأزمة.

فلم تجد الجزائر خيارا أمامها غير اتفاقياتها السريّة مع المؤسسات الدولية بدءا باتفاقية " Stand by" الأولى في 1989 والثانية في 1991.

فكانت اتفاقيات 1989 مدعمة ل طرح الصندوق المتعلق بإعادة تكييف الاقتصاد الجزائري، حيث مثلت أولى خطوات تحرير التجارة الخارجية والمدفوعات، وإنهاء احتكار الدولة للتجارة الخارجية، والبدء في العمل بآليات العرض والطلب في تحديد أسعار الصرف وأسعار الفائدة.

أما عن اتفاق جوان 1991 فقد حاول استكمال تطبيق برنامج التعديل في معظم المجالات، كإعطاء الاستقلالية الكاملة للمؤسسات في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية على أساس قواعد السوق وحرية تحديد الأسعار وتقليص دور خزانة الدولة في تمويل العجز لتلك المؤسسات، واتخذت إجراءات لإصلاح نظام الأجور وتغيير سياسة الإعانات ونظم الدعم وكذا إلغاء التمييز بين القطاع العام والخاص فيما يتعلق بالقروض وأسعار الفائدة، إضافة إلى تمكين القطاع الخاص من المشاركة في التجارة الخارجية.

وبالرغم من ما حققته هذه الاتفاقيات على مستوى الاقتصاد الوطني، إلا أن المؤشرات الكلية فيه أكدت أن الجزائر أصبحت ومنذ نهاية 1993 أمام وضعية صعبة، حيث تراكمت المديونية بشكل كبير، وسط أوضاع اللا استقرار السياسي والأمني، فانقلبت مجبرة إلى مرحلة وإصلاحات جديدة.

### **ثانيا : المرحلة الثانية 1994-1998 :**

عرفت الوضعية الاقتصادية في الجزائر تدهورا في سنة 1994 تحت تأثير انخفاض أسعار البترول من جهة، وأعباء المديونية والظروف الأمنية من جهة أخرى، وهو ما دفع بالسلطات هذه المرة إلى إعداد برنامج التعديل الهيكلي مدعما مرة أخرى من طرف صندوق النقد الدولي.

فقد أبرم في بداية 1994 برنامج الاستقرار الاقتصادي قصير الأجل لفترة الممتدة بين 1 أبريل 1994 و 31 مارس 1995، ثم اتفاق ثاني كانت بدايته من نهاية الاتفاق الأول إلى غاية 1 أبريل 1998، وأيضا تم في سنة 1994 في نهاية ماي 1996، إمضاء اتفاق البرنامج مع البنك العالمي لمدة سنتين.

أ- المجاور الأساسية لبرنامج التعديل الهيكلي :

1- سياسة الميزانية :

يتمثل الهدف الأساسي لسياسة الموازنة العامة في تقليص العجز من أجل تخفيض معدلات التضخم وحسن وصفة FMI فإن الجزائر قامت بما يلي :

- إصلاح النظام الضريبي من خلال إدخال نظام الرسم على القيمة المضافة متضمنا أربع معدلات هي : 7%، 13%، 21%، و 40% وكذا تطبيق جدول متصاعد في حساب الضريبة على الدخل الإجمالي وتطبيق معدل 42% كضريبة على أرباح الشركات.
- خصخصة مؤسسات القطاع العام، ورفع أسعار السلع والخدمات لهذا القطاع.
- تخفيض النفقات العمومية وخاصة تلك المتعلقة برواتب وأجور عمال الوظيف العمومي، حيث أصبحت تمثل 40% من ميزانية التسيير 1998، في حين كانت تمثل 42% من الميزانية في عام 1993، ويتم ذلك بتجميد الأجور والحد من التوظيف في القطاع العام.
- رفع الدعم التدريجي عن السلع المتميزة بالاستهلاك الواسع في الجزائر.

2- السياسة النقدية :

- احتوى البرنامج على إصلاحات واسعة في المجال النقدي حيث شمل على :
- الحد من نمو الكتلة النقدية، وهو أمر لا يتم حسب FMI إلا من خلال تقييد الإئتمانات الممنوحة، خاصة تلك المتعلقة بتقديمها للقطاع العام.
- إتباع سياسة نقدية صارمة والرفع من معدلات سعر الفائدة الدائنة وهو الشيء الذي سيتضمن زيادة الإدخارات وتشجيع الاستثمارات.
- تحسين وتفعيل دور أدوات السياسة النقدية، حيث ساعد العمل بأداة الاحتياطي الإجباري منذ سنة 1994 مراقبة السيولة والودائع المصرفية، إضافة إلى العمل بالأدوات غير المباشرة التي انطلقت بداية ماي 1995.
- إنشاء سوق للنقد الأجنبي لتسهيل الأمر بين البنوك والوسطاء.

**3- إصلاحات الصرف الأجنبي :**

بدأت إصلاحات سوق الصرف منذ سنة 1990 ثم برنامج 1990 ثم برنامج التثبيت لسنة 1991، وكان الهدف الأساسي للإصلاحات هو التصدي للسوق الموازية من خلال تخفيض الفجوة بين سعر الصرف الرسمي وسعر الصرف في السوق الموازية. وما حدث في برنامج التعديل الهيكلي هو انخفاض قيمة الدينار الجزائري مقابل الدولار كما يوضحه الجدول التالي :

**الجدول رقم (02) : تطور معدل الصرف للدولار مقابل الدينار للفترة 1994-1998.**

| السنة    | 1994   | 1995   | 1996   | 1997   | 1998   |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| المعدلات | 35.055 | 47.649 | 54.747 | 57.676 | 58.735 |

Source : [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

**4- تحرير تجارة الخارجية وميزان المدفوعات :**

- حاولت الحكومة الجزائرية العمل على تحرير التجارة الخارجية بشكل تدريجي، فتم سنة 1994 إلغاء نظام المراقبة الثقيل، ونظام العلاوة الإدارية لموارد العملة الصعبة، كما تم تعديل هيكل التعريفية الجمركية بالتخفيض من 60% إلى 45% في أول جانفي 1997.

- العمل على تقليص الواردات وتشجيع الصادرات.

**5- تحرير الأسعار :**

- إتباعا للإصلاحات المتعلقة بتحرير الأسعار والتي انطلقت منذ 1989، صدر في جانفي 1995 الأمر 95-06 الذي يجعل أسعار السلع والخدمات تحدد وفق آليات المنافسة والسوق.

- الرفع من أسعار المنتوجات الغذائية والطاقوية بعد إلغاء الدعم عنها، فارتفعت الأسعار بـ: 100%.

**6- الخصخصة وإصلاح القطاع العام :**

- لقد تم التركيز على إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية وإتباع التطهير المالي بها، من خلال مخطط "بنوك- مؤسسات" لإنعاش مؤسسات وتصفية مؤسسات أخرى، وصل عددها إلى حوالي 76 مؤسسة و64 وحدة إنتاجية.

- تطبيق البرنامج للخصخصة بداية أفريل 1996 بمساعدة البنك الدولي.

والملاحظ أن المبالغ المالية المخصصة للتطهير المالي بلغت 50% من الناتج المحلي الإجمالي لسنة 1998 وهو ما يقارب 7 أضعاف ميزانية التجهيز للدولة لتلك السنة.

وللاشارة فإن القيام بهذه الإصلاحات كان يتطلب أموالا هائلة لتغطيتها، فلجأت الجزائر إلى المؤسسات المالية الدولية، فحصلت في بداية البرنامج من FMI بواسطة اتفاق التسهيل الموسع على مبلغ يقدر بـ : 1.1 مليون من حقوق السحب الخاصة، كما لجأت إلى نادي باريس لإعادة جدول أكثر من 13 مليار من الديون العمومية خلال الفترة 1994-1995 إضافة إلى الاتفاق الثاني الذي أبرم في جويلية 1995، وكذا نادي لندن لإعادة جدولة حوالي 3 مليارات دولار من الديون الخاصة البنكية في جوان و جويلية 1996.

فقد استفادت الجزائر من 22 مليار دولار، جزء كبير منها في شكل إعادة الجدولة، بينما مثلت النسبة الباقية قروض من المؤسسات المالية والنقدية الدولية.

#### ب- نتائج البرنامج :

أفرز برنامج التعديل الهيكلي نتائج هامة غيرت من الوضع الاقتصادي للجزائر ومنها :

× تحقيق معدلات نمو موجبة للناتج المحلي الإجمالي، حيث انتقل من 42.43 مليار دولار سنة 1994 إلى 48.20 مليار دولار سنة 1997، وانتقلت بذلك معدلات النمو السلبية إلى (-2.2%) في نهاية 1993 إلى الموجبة 3.9%، 4%، 4.5% للسنوات 1995، 1996 و 1997 على التوالي.

× انخفاض معدلات التضخم حيث وصلت سنة 1997 إلى 5.7%.

× تحول كلا من الميزان التجاري وميزان المدفوعات من العجز المقدر بـ : 1859.7 مليون دولار و 4360 مليون دولار على الترتيب سنة 1995 إل فائض بـ : 1145 مليون دولار و 1160 مليون دولار سنة 1997 رغم أن الفائض عاد مرة أخرى للعجز.

× سجلت حسابات الميزانية فوائض هامة، كما تحسنت الاحتياطات من العملة الصعبة وانخفض أيضا إجمالي خدمة الدين.

وبالرغم من النتائج الإيجابية فإنه يعاب عليه آثاره السلبية خاصة تلك المتعلقة بالظروف الاجتماعية كارتفاع معدلات البطالة الناجمة عن زيادة معدلات النمو الديموغرافي من جهة وعملية تسريح العمال بعد تصفية وخصخصة مؤسسات كثيرة من القطاع العام من جهة أخرى، وكذا التراجع الذي عرفته الجزائر خلال هذه الفترة في الجانب التعليمي والصحي نتيجة تخفيض النفقات الموجهة للقطاعات وأيضاً انخفاض الدخل الفردي.

فكان ثمن النتائج الإيجابية للجانب الاقتصادي هو تدهور الجانب الاجتماعي، إلا أن هذا الأمر يبعد الجزائر أكثر فأكثر عن التنمية التي تتطلب النهوض بجميع الجوانب في الدولة. وعليه فقد عادت الجزائر من حيث بدأت في سنة 1998، ونتيجة لظروف خارجية كانت مرة أخرى أمام العجز والمديونية المتراكمة.

### ثالثاً : المرحلة الثالثة 1999-2006 :

لقد دفعت الظروف التي عايشتها الجزائر بعد نهاية برنامج التعديل الهيكلي إلى استخدام الاحتياطات الكبيرة التي تراكمت منذ سنة 1999 لتخفيف وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية، ولأجل ذلك سطرت الحكومة برنامج للإنعاش الاقتصادي للفترة 2001-2004 الذي يمثل برنامج اتفاق رأسمالي، يتم فيه إنفاق مبلغ إجمالي قدره 525 مليار دينار جزائري إضافة إلى الإنفاق الرأسمالي العادي المرصود في الميزانية، وكان أساس البرنامج هو استخدام عائدات البترول غير المتوقعة من أجل تنمية الطلب الإجمالي ودعم الإنتاج الفلاحي، والنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا القضاء على البطالة من خلال توسيع الاستثمارات الإنتاجية.

وقد عرف الاقتصاد الجزائري تحسن ملحوظ نتيجة البرنامج من جهة وتحسن الوضع الأمني وارتفاع أسعار النفط من جهة أخرى، ولعل أهم النتائج التي ظهرت في السنة الأخيرة لهذا البرنامج نذكر:

- × تحقيق نمو حقيقي خلال الربع الأول لسنة 2004 بلغت نسبته 5.1% كما ارتفعت الإيرادات بحوالي 9.3% مقارنة بالسنة الماضية 2003.
- × التمكن من تسديد حوالي 94.2 مليار دينار للقطاع المصرفي المحلي و 42.2 مليار دينار من الديون الخارجية.

× فانخفضت بذلك المديونية بنسبة 4.99% مقارنة بسنة 2003، وانخفضت الديون الخارجية بـ: 9.36%، حيث تحاول الحكومة الجزائرية تحويل الديون إلى استثمارات أجنبية مباشرة<sup>1</sup>، وكذا الاتفاق على تسديد الديون قبل مواعيد الاستحقاق وهو ما فعلته في سنة 2006 كما تم توضيحه سابقا.

× استرجاع الفوائض في الجانب التجاري وميزان المدفوعات، كما ارتفعت حصيلة الاحتياطات إلى 43.113 مليار دولار نهاية 2004.

× عرفت هذه الفترة وأيضاً إلى غاية 2006 تطورا ملحوظا في مسار الخصخصة من جهة، وكذا الاستثمارات الأجنبية من جهة أخرى، ففي مطلع مارس 2004 تم التوقيع بين بنك الإسكان والتجارة والتمويل فرع الجزائر والبنك الخارجي الليبي على اتفاقية يقوم بموجبها الأول بإدارة حوالي 40 مليون دولار يتم استثمارها من قبل الليبيين في الجزائر. ورغم هذا فإن الوضع الاجتماعي بقي متدهورا ومهددا بالانفجار رغم البجوحة الكبيرة التي عاشها الاقتصاد الوطني في هذه الفترة.

1 : وافقت فرنسا على تحويل ما يعادل 110 مليون أورو من الديون المترتبة على الجزائر إلى استثمارات أجنبية مباشرة وبهذا يصل إجمالي الديون التي ستحول إلى استثمارات من قبل فرنسا إلى 170 ملين أورو.

## المبحث الثاني : وضعية المؤسسات الجزائرية قبل الإصلاحات ؟

### المطلب الأول : مرحلة التسيير الذاتي

تعد أول مرحلة عرفها النظام الصناعي، فالتسيير الذاتي مبادئ عالمية للتكفل بالأعمال والمناصب الشاغرة وقد أدت هذه المبادرة إلى تشريعات عرفت بتشريعات التسيير الذاتي حيث صدر مرسوم 1963 والذي يعطي الحق للعمال بإنشاء مجلس خاص بهم يفرض ضبط اللوائح فحسب محمد السويدي أن التسيير الذاتي هو سير المال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوربيين<sup>(1)</sup>.

ويعرفه عبد اللطيف بن أشنهو "حركة نمت في الصناعة كما حصل في الزراعة لمجابهة رحيل المسؤولين الأجانب من وحداتهم وهجرتهم لمنشآتهم والذي كان رد فعل العمال عليه هو الانتظام في تعاونيات مسيرة ذاتيا لمتابعة النشاط في كل وحدة من هذه الوحدات"

إذن فالتسيير الذاتي هو التسيير الذاتي للمؤسسة والمنتوج دون تدخل أي طرف باعتبارهم واعون بمصالحهم والمصلحة العليا للمؤسسة والتجربة التي أخذها العمال من مارس 1962 حتى 1963، لم يكن فيها مدير، حيث تم وضع الهيكل الإداري للمؤسسة بالإضافة إلى تعيين اللجنة العامة ولجنة التسيير وكل هؤلاء يتم تعيينهم من طرف النظام في حين أنه من المفروض أن يكون دور المدير هو المصادقة على الخطط الموضوعة من قبل لجنة التسيير أما الحقيقية غير ذلك، فالمدير له حق الفيتو ويرتكز سير المؤسسة ذاتيا على الأجهزة التالية<sup>(2)</sup> :

- × الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في ظل أهداف الخطة العامة.
- × الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يسيرها العمال في إطار اللوائح التي تحددها الدولة.
- × حصول العمال على أربابهم من عوائد الوحدة الإنتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية، وانطلاقا من تحليل السويدي فإن التسيير الذاتي لا يتحقق إلا في حالة الاستقلال الاقتصادي والإداري الكاملين لأن اقتصار العمال على مجرد الحضور إلى الوحدة الإنتاجية في أوقات محددة أو اهتمامهم بالتنظيم الداخلي أو حتى المشاركة العابرة في تسييرها يعني عمليا

1 : محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية في التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص 51.

2 : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، سنة 1963، عدد 3

إفراغ التسيير الذاتي من مضمونه وتحويل العمال من جديد إلى مجرد مستخدمين تابعين لإدارة الدولة.

أ- **التنظيم الإداري للمؤسسة المسيرة ذاتيا** : تقوم على مجموعة من الأجهزة (1).

\* **المجلس العام للعمال** : ويضم جميع العمال الدائمين وهو الجهاز الأعلى للمؤسسة ويتولى الاختصاصات التالية :

- انتخاب مجلس ورئيس لجنة التسيير .
- إقرار خطة التنمية في المؤسسة أي تحديد السياسة العامة .
- مراقبة الأجهزة الأخرى للتسيير والتصديق على الحسابات في نهاية السنة المالية .

\* **مجلس العمال** : ينتخب من قبل المجلس العام ولا يوجد إلا في المؤسسات التي تضم أكثر من 50 عامل فإذا كان أقل انعدم المجلس، ويمكن أن يتألف من 18 إلى 45 عضو ويقوم بـ :

- انتخاب ومراقبة لجنة التسيير .
- اتخاذ القرارات الناجمة عن توجيهات المجلس العام .
- الإجراءات المتعلقة بنظام العمل وتجهيز وتطوير المؤسسة وتطبيق النظام الداخلي .

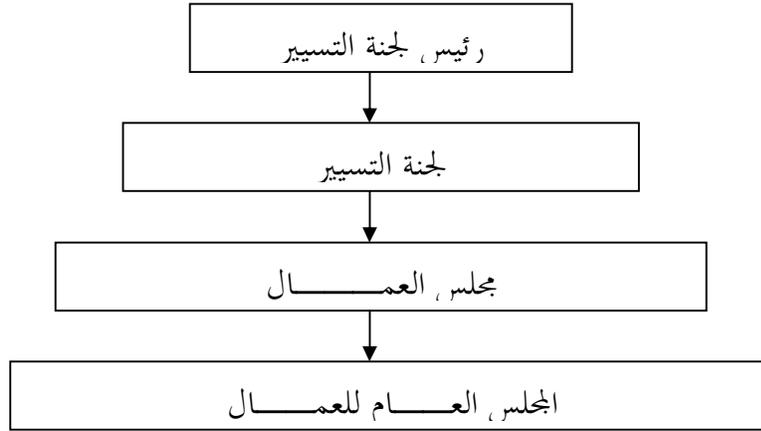
\* **لجنة التسيير** : وهي الجهاز الأكثر شهرة لدرجة أن الرأي الشائع يقارن التسيير الذاتي بلجنة التسيير وتضم اللجنة من 6 إلى 12 عضو ينتخبهم مجلس العمال من بين أعضائه لمدة 3 سنوات بحيث يتحدد كل سنة ما عدى الرئيس وتلعب لجنة التسيير دورا هاما أنها هي المكلفة باتخاذ القرارات الضرورية لنشاط المؤسسة .

- إعداد خطة تطوير الاستثمار
- توزيع المهام والمسؤوليات .
- اتخاذ القرار بشأن القروض وأسلوب شراء المنتجات الضرورية وأسلوب تسويق منتجاتها وإعداد الحسابات في نهاية السنة المالية .
- تعيين ممثلي الوحدة داخل التعاونيات التي هي عضو فيها وتشغيل العمال .

1 : عمار عوايدي: القانون الإداري للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، الجزائر، ص 474.

■ **رئيس لجنة التسيير** : ينتخب لمدة 3 سنوات ويمثل المؤسسة قانونيا ويتصرف باسمها ويرأس ويقود اجتماعات الأجهزة الثلاث كما يؤمن تنفيذ القرارات و يقود الوحدة.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المسيرة ذاتيا



المصدر: المرجع نفسه، ص 475.

#### ب - تقييم التسيير الذاتي :

في ضوء ما سبق يمكن تقييم تجربة التسيير الذاتي على النحو التالي من خلال النقاط المسجلة وهي كالاتي:

- انعدام التكافؤ بين المدير والعامل (من حيث الصلاحيات) بحيث أن لكل طرف صلاحيات محددة قانونيا، إلا أن صلاحيات المدير بالمقارنة مع العمال موسعة وهذا ما يفسر عدم تكافؤ، إذ أن هذا الأخير يخضع لمراسيم وتشريعات قانونية.

- التخطيط الاقتصادي المركزي، أنتج جهاز بيروقراطي ظل يتنامى ويتوسع حتى أصبحت المؤسسة تعاني بما عرف بالبيروقراطية المرضية، أي وجود خلل على مستوى التنظيم والتسيير في المؤسسة، مما حدّ من المبادرات العمالية الفردية ومنعها من أن تتطور وتبرز.

- التناقض الموجود في المراسيم، فالمدير ولجنة التسيير تخضع لخطة مع إعطائها حق رفضها.

- هناك صراع الامتيازات بين المدير واللجنة ورئيسها من مختلف العراقل المتعلقة بتسيير المؤسسة.

- تناقض القوى والفعاليات السياسية آنذاك بمعنى هناك من آراء تعميم التجربة والقوة للأغلبية التي ترى أن التسيير الذاتي عبارة عن مرحلة انتقالية.

وخلاصة القول، هي أن تجربة التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية كرسها التوجه السياسي المعتمد آنذاك، والذي طعنت عليه صيغة أيديولوجية الاقتصاد الموجّه<sup>1</sup>.

### **المطلب الثاني : مرحلة التسيير الاشتراكي :**

لقد جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي في المؤسسة العمومية الجزائرية 70-80 حيث أن تنظيم مؤسسات القطاع العام على الصورة السابقة قد نجم عنه علاقات إنتاج تتسم بعدم انسجامها بل وتناقضها في بعض الأحيان مما اضطر السلطات إلى إصدار قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971 حيث يركز أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات على مشاركة ومساهمة العمال في تسيير وإدارة المؤسسة عن طريق انتخاب مجلس العمال، وعلى خلاف التسيير الذاتي، فإن التسيير الاشتراكي يعطي أهمية للجهاز التنفيذي، والممثل في مجلس المديرية، وعليه، فإن التنظيم الجديد للمؤسسات حاول إقامة نوع من التوازن بين مختلف هيئات المؤسسة فالانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشرع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية جاء باحثا على ضرورة إيجاد صيغة لبحث المشاركة العمالية في التسيير واتجاه النظام القائم بعد جوان 1965 إلى إقامة دولة تقوم على مؤسسات عصرية قادرة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها<sup>(2)</sup>.

#### **أ- أجهزة التسيير الاشتراكي : قام هذا النظام على الأجهزة التالية :**

\* **مدير المؤسسة :** يتمتع بصلاحيات واسعة في مجال التسيير العام للمؤسسة يعين بموجب قرار تتخذ السلطة الوصية، يتمثل دوره في :

- ممارسة السلطة السلمية للموظفين، وتمثيل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية<sup>(3)</sup>.
- يستمد السلطة من اللوائح والقرارات الرسمية، كما يعتبر مسؤول أمام مجلس العمال في إدارته.

\* **مجلس العمال :** وهو من أهم الأجهزة في المؤسسة حيث يجسد المشاركة الحقيقية للعمال في تسيير وإدارة المؤسسة، ويتكون من 7 إلى 25 عضو<sup>(4)</sup> كحد أقصى وينتخبون لمدة 3 سنوات من قبل زملائه في العمل ومن اختصاصاته :

1 : رشيد واضح، المؤسسة بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 1992، ص 61.  
2 : محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، (إسقاطية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2، 1992، ص 12.  
3 : حلو عبد الرحمان: نظرية العمل التجاري في ظل التحول الاشتراكي (دكتوراه)، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر 1982 ص 386  
4 : ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 177.

✳ المشاركة في إعداد سياسة الموظفين والتكوين المهني، كما لديهم مهام استشارية متعلقة بالعمال، والتعديلات التي يتم على هيكل المؤسسة، وكذا تنفيذ المخطط السنوي وحسابات الاستغلال والميزانية.

- \* **مجلس الإدارة (المديرية):** يتكون بناء على قرار السلطة الوصية، ويترأسه المدير العام إلى جانب عدد من النواب، أمام أعضاءه فهم مابين 7 إلى 9 أعضاء، ومن اختصاصاته:
- له صلاحيات في المجال المالي والمصرفي، ويصادق على حسابات المؤسسة<sup>(1)</sup>.
  - التنظيم الإداري وتحديد الروابط العضوية بين مختلف هيئاته وأجهزته ويتولى مشروع تنظيمها.
  - وضع مشروع القانون الأساسي للمستخدمين وجدول الأجور.
  - تعيين ممثلين للإدارة في اللجان الدائمة للمؤسسة، وتعيين ممثلين للمؤسسة في فروعها.
  - ممارسة مهام السياسة التجارية للمؤسسة، وكل ما يتعلق بالتمويل والإنتاج والبيع.

- \* **اللجان الدائمة :** عددها 5 وهي تعتبر مساعدة لمجلس العمال، منها ثلاثة عمالية واثنان مختلطة بين العمال والإدارة، وهي على التوالي :
- اللجان المختلطة : وتتمثل في لجنة التأديب والصحة والأمن.
  - اللجان العمالية : وتشمل اللجنة الاقتصادية والمالية والشؤون الاجتماعية والثقافية ولجنة المستخدمين والتكوين.

**ب- أهداف التسيير الاشتراكي :** يمكن تلخيص الأهداف في :

- يسعى هذا النوع من التسيير إلى إعادة تنظيم العمل في المؤسسة، وضمان توزيع عادل للسلطة، وتحقيق الديمقراطية بمشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- إن هذا التنظيم يجعل المؤسسة ملك للعمال، وذلك بلا مركزية وديمقراطية التسيير بمشاركة العمال فيه.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية بالدرجة الأولى (تشغيل العمال، رفع القدرة الشرائية).
- التسيير الاشتراكي مدرسة لتكوين العمال، خاصة من الناحية التسييرية والتنظيمية.

**ج - تقييم مرحلة التسيير الاشتراكي :**

هناك مشاكل وصعوبات كبيرة، واجهت تطبيق القانون الأساسي للعامل في المؤسسات ذات التسيير الاشتراكي وتتمثل في : (1)

- تعدد مراكز اتخاذ القرارات والمشاركة في التسيير.
- ضخامة حجم المؤسسات، أدى إلى تضخم الجهاز الإداري، وصعوبة التحكم في التسيير.
- تدهور الوضعية الاجتماعية للعامل (البطالة)، انخفاض القدرة الشرائية.
- ظهور نزاعات داخل المؤسسات، أدت إلى تعطيل الإنتاج إثر الإهمال أو التوقفات عن العمل.
- عدم الأخذ بعين الاعتبار، خصوصيات كل قطاع، وتوحيد الأحكام القانونية على كل القطاعات.

أخيرا يمكن القول أن تجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات لم تحقق ما كان منتظرا منها، وأن المشاركة العمالية لم تكن فعالة، خاصة في مجال مراقبة التسيير فولد هذا النظام أزمة حقيقية في اقتصاد الوطن، بعد أن حقق في بداية العمل به انطلاقة محسوسة بسبب دعم الدولة له لاعتبارات إيديولوجية.

**المطلب الثالث : مرحلة المخططات التنموية :**

لقد بذلت الجزائر جهودا عظيمة في ميدان التصنيع حيث أقامت العديد من الصناعات، سواءً تعلق الأمر بالصناعات القاعدية والمتمثلة في الهيدروكربونية، المناجم، الحديد والصلب، الصناعات الغذائية، النسيج والصناعات الجلدية .. الخ، فالجهود التي بذلتها الجزائر من أجل التصنيع بالإضافة إلى تنويع إنتاجها، لا تشكل سياسة مستقلة وإنما هي جزء من إستراتيجية إنمائية متكاملة، تبلورت عبر السنوات الماضية وبصورة خاصة في مضمون خطة التنمية الرباعية الأولى (1970-1973) وخطة التنمية الرباعية الثانية (1974-1977) ومن هذا القبيل يعتبر التصنيع خيطا رئيسيا واحدا في نسيج مستقبل الجزائر الاقتصادي، كما يرده زعماء البلاد (2)، حيث راهنت الجزائر على التصنيع ترمي الثورة الصناعية إلى إحداث تغييرات عميقة في البنى الاقتصادية للبلاد، لتنتقله من اقتصاد تقليدي يعتمد بصفة أساسية على قطاع الخدمات والأنشطة الزراعية إلى قطاع عصري تتداخل وتتكامل فيه

1 : بن عنتر بن عبد الرحمان، مراحل تطور الاقتصاد الجزائري وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، 2002، ص123.

2 : يوسف عبد الله صابغ، اقتصاديات العالم العربي، الجزء الثاني، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1984، ص375.

الأنشطة الإنتاجية المتميزة وهذه الثورة الصناعية تؤدي إلى تنمية شاملة منسجمة وذلك بتوسيع المناهج الصناعية إلى جميع القطاعات الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

ويظهر الدور الذي أعطى للصناعة ضمن الإستراتيجية الجزائرية للتنمية من خلال الأهداف الاستثمارية لمختلف المخططات، فقد كان نصيب الصناعة حوالي 48.7% وذلك بالنسبة للمخطط الثلاثي الأول، و44.7% بالنسبة للمخطط الرباعي الأول، وأخيرا حوالي 43.6% بالنسبة للمخطط الرباعي الثاني، ويمكن التمعن في الاتجاه العام لصيرورة الاستثمار أن يسمح بالتعرف على الأهمية التي أوليت للتصنيع بالمقارنة مع الاستثمار الكلي، ففي المخطط الثلاثي (1967-1969) على سبيل المثال الاستثمارات المخصصة للفروع الصناعية بما فيها المحروقات 5.4 مليار دج من أصل 9.06 مليار دج. وفي المخطط الرباعي الثاني بلغ حجم الاستثمار الكلي 110.22 مليار دج خصص منها للتصنيع 48 مليار دج، وفي عام 1978 وهي سنة لم يشملها المخطط بلغت حصة الصناعة 55.65 مليار دج من أصل 93.63 مليار دج<sup>(2)</sup>.

إن إيمان المخططين الجزائريين بأهمية الصناعة كعامل استراتيجي في استقلال البلاد وتخلصها من كل تبعية هو الذي يفسر هذا الاتجاه نحو تعظيم نسبة الاستثمارات المخصصة للصناعة، وكان يتم هذا من دون شك على حساب القطاعات الأخرى والتي لا تقل أهمية بأي حال من الأحوال على الصناعة، والجدول التالي يبين نسبة الاستثمارات المخصصة للقطاعات الثلاثة : الصناعة، الزراعة والخدمات الاجتماعية.

### الجدول رقم (03): بنية الاستثمارات المخططة والمنجزة منذ 1967 حتى 1978

| القطاع                   | المخطط      | مخطط        | مخطط        | مخطط      | ما بعد الخطة |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|--------------|
|                          | 1969-1967   | 1973-1970   | 1977-1974   | 1979-1978 |              |
| الزراعة                  | 16.5 (20.5) | 14.9 (12.5) | 13.2 (7.3)  | (7.9)     | %            |
| الصناعة                  | 48.7 (53.6) | 42.7 (57.4) | 43.6 (60.7) | (61.7)    | %            |
| الخدمات الاجتماعية<br>** | 13.7 (18.8) | 25.7 (18.5) | 25.9 (17.2) | (20.2)    | %            |

المصدر: "المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء - الجزائر -"

1 : الميثاق الوطني، 1976، ص-ص 105-106.

2 : مجيب حساين، التصنيع في الجزائر في مابين 62-80، حول تقييم تجارب الوطن العربي الواقع والممكن، المعهد العربي للتخطيط، 1983، ص-ص: 201-202.

## المبحث الثالث : وضعية المؤسسات الجزائرية بعد الإصلاحات ؟

### المطلب الأول : إعادة هيكلة المؤسسات :

نظرا لما خلفته مرحلة التسيير الاشتراكي من آثار سلبية على المؤسسات الاقتصادية، حيث وصلت إلى نقطة لا بد من اتخاذ إجراءات للخروج من هذه المشاكل إذ شهد الاقتصاد الجزائري مع بداية الثمانينيات بداية جديدة تعتبر حاسمة في مسيرته إذ لا يمكن تتبع مسيرة الاقتصاد الوطني دون الوقوف أمام هذه المرحلة التي أحدثت منعرجا وتحول في سياسات الجزائر وتوجهاتها الاقتصادية وحتى الإيديولوجية.

ورغم ما حققته الاستراتيجيات والسياسات التنموية المنتهجة في الفترة ما بين (65-78) من إنجازات لا يمكن إنكارها أو تجاهلها، وبين إيجابيات وسلبيات السياسات السابقة تعد المؤسسة خير مجال لمعرفة ودراسة الوضع الاقتصادي للجزائر مع بداية 80 وبناء على هذا فإن المؤسسة ظلت ولمدة طويلة بعد الاستقلال تحت سيطرة وهيمنة الدولة التي جعلت من التخطيط المركزي أداة ضبط ورقابة على المؤسسات كون أن التخطيط يدخل ضمن اختصاصات وصلاحيات القرار السياسي.

لقد انطلقت عملية إعادة الهيكلة في الواقع بعد صدور المرسوم المتعلق به (4 أكتوبر 1980) ضمن المخطط الخماسي الأول (80 و84) والذي من برامجه تخصيص مبالغ 250 مليار دينار لإعادة دورات التوازن الاقتصادي وإعادة تنظيم المؤسسات وتنشيط الطاقة إلى جانب تصنيف أولويات التنمية وإنشاء وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية بدلا من الدولة حتى تتم ترجمة الأهداف المرسومة انطلاقا من نفس الفترة والتي لم تشهد التجسيد الفعلي إلا بعد ذلك يعد إنشاء نوعين من اللجان المكلفة بذلك أو لهما اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة وتم تتصيتها من طرف وزير التخطيط والتنمية العمرانية أما النوع الثاني من اللجنة فهي لجان وزارية تم تتصيتها شيئا فشيئا حسب تماشيا مع تقدم عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية<sup>(1)</sup>. إذ المقصود بإعادة الهيكلة "هي مجموعة من الإجراءات التي اتخذت من أجل رفع وتحسين الاقتصاد الوطني بالتوزيع السليم والمحكم للثروات المادية، البشرية والمالية في مختلف الوحدات الإنتاجية.

\* **المبادئ العامة لإعادة الهيكلة :** يجب أن تخضع هيكلة المؤسسات للمبدأ العام للتخصص الذي نتج عنه مبادئ أخرى لإعادة التنظيم.

1 : ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص210.

✳ مبدأ تخصص المؤسسات ومن الملائم أن تعد لكل مؤسسة المحددات التقنية ومتطلبات العمل التي تؤثر على حجمها فيما يتعلق بالنشاطات الإنتاجية والاهتمام بالتنسيق عن طريق عقود مخطط لها بين المؤسسات، كما أن هذه المحددات وهذه المتطلبات لا يجب أن تستعبد التخصصات الجهوية عندما يسمح بذلك حجم السوق خاصة للسلع الوسيطة والسلع ذات الاستهلاك الكبير.

✳ يجب الإشارة عند تطبيق مبدأ تخصص المؤسسات إلى أن فعاليات المؤسسة وضرورة مراقبة فعاليتها على التجارة الخارجية وتجارة الجملة تؤدي إلى مبدأ الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتسويق وبشكل خاص بالنسبة لثلاثة أصناف من السلع.

\*السلع المخصصة للأسر وهي (ليست فقط سلع استهلاكية).

\*السلع الصناعية الموحدة (سلع وسيطة أو سلع تجهيز).

\*السلع المخصصة للأسواق الخارجية.

✳ إعادة الهيكلة عند تطبيق مبدأ تخصص المؤسسات يجب أن تؤدي إلى الفصل الذي يجب أن يتحقق تدريجيا هو الطريقة الرئيسية لنمو الطاقات الوطنية الهندسية والتجهيزية وذلك من أجل كلفة الواردات ومن أجل تعبئة أفضل لقوة العمل المؤهلة على مستوى التكنولوجيا والاستثمار، إن هناك جدل كبير حول مبدأ الفصل، فقد كانت هناك عدة منافسات وحجج معارضة (1).

### ■ نقد وتقييم إعادة الهيكلة :

عملية إعادة الهيكلة غيرت من الطبيعة القانونية للمؤسسات الوطنية حيث تم اللجوء إلى الأسلوب الإداري لحل مشكلة تقنية اقتصادية من إهمال المشكل الحقيقي الذي تعاني منه هذه المؤسسات والمتمثل في سوء التسيير والمركزية المبالغ فيها والبيروقراطية المفرطة التي يتلقى العامل كل مساوئها ويعاني من الوضع الذي سببته، وكذلك أن هذه العملية حملت مسؤولية التسيير للإطارات العليا لوحدها وطغيان المشاركة الفردية للعمال أي مشاركة في العملية الإنتاجية من خلال التنفيذ فقط، وكذا الرجوع إلى الأسلوب التaylorي لتحسين مردودية المؤسسات.

1 : عبد اللطيف بن أشنهو : التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص70.

### المطلب الثاني : استقلالية المؤسسات :

تعتبر هذه الرحلة من أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية نتيجة الانقلاب الاقتصادي الذي عرفه العالم خلال فترة (1986-1989) والتي صاحبت الأزمة البترولية وانخفاض الدولار الأمريكي، حيث اختلفت المفاهيم التي كانت في التسيير الاشتراكي للقطاع العمومي، وحلت محلها أفكار اقتصادية أخرى سميت بما يعرف باقتصاد السوق.

" المؤسسات ذات الاستقلالية تساهم في غدارة نشاطها العمومي عن طريق صناديق الساهمة التي هي مؤسسات عمومية اقتصادية ورأس مال الصناديق بملكيتها للدولة فهو غير قادر على التصرف" (1).

ويتمثل هذا الإصلاح في القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12/01/1988 والمتضمن في القانون لتوجيهي للمؤسسة العمومية والذي يعتبر من أهم المتطلبات الضرورية للقيام بالمهام الاقتصادية الأساسية وذلك بسياسة ناجحة وبأقل تكاليف ممكنة.

وبموجب هذا القرار أصبحت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الأشكال التالية :

- إما على شكل شركات ذات المسؤولية المحدودة وتتمثل أساسا في المؤسسات المحلية.

- أما الشكل الثاني فهو على شكل شركات أسهم وأغلبها المؤسسات الوطنية.

\* **هيئات المؤسسة في ظل الإصلاح الجديد** (2).

في ظل استقلالية المؤسسات أعيد النظر في تنظيم الجهاز الإداري للمؤسسة وأصبح موسعا ومستقلا عن الوصاية وأصبح كما يلي:

✚ **الجمعية العامة :** والتي تشمل المساهمين (صناديق المساهمة) وممثلي العمال المعنيين بقوة القانون.

✚ **مجلس الإدارة :** والذي يتراوح عدد أعضائه بين 7 إلى 12 عضوا والموزعين كما يلي:

× **عضوان يعينان بقوة واللذان يمثلان العمال.**

\* وباقي الأعضاء يمثلون مختلف المساهمين، يعينون بواسطة الجمعية العامة.

× **الهيئة التنفيذية :** وتتمثل في المدير ومساعديه.

1 : عمر صخري المرجع السابق، ص24

2 : عرباجي اسماعيل: اقتصاد المؤسسة، أهمية التقويم ديناميكية الهياكل، الطبعة الأولى، 1996، ص152.

### ■ نقد وتقييم مرحلة الاستقلالية

إن محاولة إصلاح الوضع السائد في المؤسسة الصناعية الجزائرية بطريقة تسمح للعمال بالمشاركة الفعلية، وعلى الأقل الرفع من مستوى مشاركتهم، لم ترق وبقيت ضعيفة لأسباب عديدة نذكر منها مايلي:

- ✚ منح العمال مناصبين في مجلس الإدارة، ومجلس الرقابة، جعل الحضور ضعيفا مقارنة بعدد المناصب التي منحت لممثلي الأطراف المساهمة بالإضافة إلى الممثلين الذين تعينهم الدولة.
- ✚ التعددية النقابية تقرر حضور أكثر من نقابة مجلس الإدارة مما يؤدي إلى انقسام صوت العمال، وبالتالي يضعف تأثيرهم في القرارات المتخذة.
- ✚ الاستقلالية التي عاشتها الجزائر لم تبلغ كافة أهدافها المسطرة وبقيت تهدف إلى توزيع لمهام والمشاكل الملقاة على عاتقها حتى تصبح المؤسسات تحمل جزء من هذه المسؤولية.

خلاصة القول نقول أنه لنجاح الإصلاح لا بد من إضفاء طابع الديمقراطية على العلاقات المهنية وذلك من خلال مشاركة أكبر للعمال على كل مستويات التنظيم وذلك بنوع جديد من العلاقات الاجتماعية أساسها تعامل الشركاء والحوار.

### المطلب الثالث : الخصخصة :

#### ■ أوضاع الجزائر قبل الخصخصة :

لقد بدأ مصطلح الأزمة في الشبوع والاستعمال في الخطاب السياسي في الجزائر بداية من المنتصف الثاني من 80 أي مع بداية ظهور بوادر الأزمة البترولية واستمرار المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية (بطالة، فقر، ديون، ...) في التدهور إلى حد بلوغ أرقام خطيرة كل هذا جعل الدولة عاجزة عن تلبية الحاجيات الأساسية للمجتمع من سلع ومناصب عمل.

#### ■ مفهوم الخصخصة :

يوجد عدد كبير من المفاهيم والمعطيات لهذا المصطلح في الأدبيات الاقتصادية، حيث يطلق عليه التخصص، الخصخصة، تملك للخواص ... الخ وهذه الكلمة تعني جعل الشيء خاص أي نقل نشاط معين من المراقبة والملكية إلى النظام الخاص.

كل هذه التعاريف تشترك في الملكية التي تنقل من الطابع الجماعي العام إلى الطابع الفردي الخاص هي الحالة التي تتناول فيها الدولة عن المؤسسات القطاع العام التي تملكها سواء جملة أو بكمية الأسهم لصالح مستثمرين خواص وطنيين أو أجانب (1).

ومن خلال هذا المقصود بالتحويلات الاقتصادية هو الانتقال إلى الحر، حيث يتم انتقال بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من التسيير الاشتراكي إلى تطبيق عملية الخصخصة عليها.

#### ■ أهداف الخصخصة :

توجه نحو أحسن كفاءة وفعالية للمؤسسات الخاضعة، للخصخصة نظرا لابتعادها عن الاعتبارات الإدارية والسياسية.

✚ فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة التي تخضع بعد خصصتها إلى قواعد لا مركزية.

✚ تدعيم المنافسة في السوق وإعطاء دور للمؤسسات العمومية غير مخصصة.

✚ توجيه إعانات الدولة إلى المؤسسات ذات سوء قابلية وإمكانية دعمها وفي استعمالات أكثر مردودية.

✚ العمل على تحديد القرارات المالية لدى الفرد والجماعات وإعادتها بواسطة السوق لمالية أو البنوك إلى دائرة الاستثمار والإنتاج.

✚ التخفيض من معارضة العمال في وضعيات إعادة الهيكلة وبالتالي التحكم أكثر في العمليات المتعلقة بإعادة الهيكلة وخاصة مراقبة تطور الأجور.

والخصخصة مثل غيرها من الإصلاحات في الجزائر تعترض إيجاد الإطار القانوني المتعلق بمرحلة الدخول إلى اقتصاد السوق.

ومن خلال استعراض المسار التاريخي للمؤسسة الجزائرية يمكن التمييز بين مرحلتين من ا لتوجه العام للاقتصاد، فالأولى كانت تعتبر أول خطوة قامت بها الدولة قصد تنمية الاقتصاد لمواجهة عدة عقبات ومشاكل فأعيد النظر في مختلف المؤسسات حيث تم إنشاء معاهد مختصة لمأ الفراغ الذي كانت تعاني منه من ناحية الإطار والمسيرين، في مرحلة التسيير الذاتي الذي اعتبر طريقا ممهد

للموجه الأولي وهو التسيير الاشتراكي هذا الأخير الذي شكل غاية الدولة الجزائرية والذي عن طريقه يمكن تحقيق التنمية الشاملة، أما الثانية فتختلف عن سابقتها إذ ومع بداية الثمانينيات شرعت الجزائر في تطبيق سياسة اقتصادية أكثر ليبرالية لإعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات دورا ممهدا لاقتصاد السوق عن طريق إعادة تأهيل المؤسسة الجزائرية، وهذا التوجه تجسد أكثر فأكثر في الخصخصة.

كما أن هذين التوجيهين الاقتصاديين الذين عرفتهما الجزائر انطويا على سياسات اقتصادية إصلاحية متكاملة فيما بينها في التوجه الواحد فالتوجه الأول انطوى على التسيير الذاتي والتسيير الاشتراكي، أما التوجه الثاني فعلى إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات والخصخصة إذن فالعلاقة بين التوجيهين الاقتصاديين علاقة غير تكاملية لأنها من حيث أهدافها ومبادئها متعارضة أما فيما بين الإصلاحات فمتكاملة لأنها تهدف لنفس الهدف.

## الفصل الرابع :

# العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية

### المبحث الأول: مداخل ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات

- × **المطلب الأول:** العلاقات العامة كفلسفة إدارة.
- × **المطلب الثاني:** العلاقات العامة كأسلوب للاتصال.
- × **المطلب الثالث:** العلاقات العامة وخلق الانطباع الجيد لدى الجمهور.

### المبحث الثاني: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- × **المطلب الأول:** موقع العلاقات العامة في المؤسسة.
- × **المطلب الثاني:** علاقاتها بالدوائر الأخرى.
- × **المطلب الثالث:** نماذج من تنظيم العلاقات العامة.

### المبحث الثالث: إعداد برنامج العلاقات العامة في المؤسسة

- × **المطلب الأول:** الرأي العام.
- × **المطلب الثاني:** الجمهور.
- × **المطلب الثالث:** الإعلان.
- × **المطلب الرابع:** المسؤولية الاجتماعية.

## المبحث الأول: مداخل ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات

"المؤسسة منظمة اجتماعية تتألف من خليط غير متجانس من الأفراد ثقافة وانحدارا، ويمتد ذلك إلى اختلاف في اللغة والرأي والتطلع والأمني وهي كلها تنعكس على ما يتكون من صور ذهنية عن المؤسسة وقد يكون لكل مجموعة مهنية قواعدها واتجاهها وتقاليدها وتراثها وسلوكها وردود فعلها نحو أي تغير، والمؤسسة منظمة اجتماعية تعيش في بيئة اجتماعية وسط مجتمع معين، يؤثر به فالمصنع في مدينة أو قرية صغيرة يخلق الكثير من التغيرات الاجتماعية فهو يحتاج لأناس يعملون فيه، فيخلق بذلك فرصا للعمل ويستقطب آخرين من ذوي المهارات والتخصص فيحدث تجمع الأفراد وعائلاتهم وتبرز ضرورة وجود مساكن ومدارس وخدمات صحية وتتطلب كل عائلة مجالا للتسوق فتنشأ الأسواق وتتبعق علاقات جديدة ومجتمع جديد تتفاعل فيه العادات والتقاليد والحضارات والثقافة ولا يبقى المجتمع ساكنا هو الآخر، فهو يتأثر بالمؤسسة ويؤثر بها، وهو عرضة لتغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية له قيمه وعاداته ولذا لا بد أن تخضع المؤسسة له وتتأثر به والمؤسسة التي تنتكر لمجتمعها ولا تحسب حسابا لما يحدث به من تغيرات ولا تكيف وضعها مع مستلزماته ولا تستطيع أن تتأقلم في محيطه ستتراجع حتما وستتقدمها تلك المؤسسات التي تتفاعل مع مجتمعها، وتتلمس احتياجاته"<sup>(1)</sup>.

وهناك التشريع متمثلا بقوانين الدولة ونظمها وقبورها وما ينظم العلاقات بين أفراد المجتمع وبين المؤسسات العاملة فيه، فالقانون يلزم المؤسسات على إتباع طريقة معينة في ممارسة أنشطتها ويحدد التزاماتها وحقوقها، إن هذه العوامل مجتمعة لها تأثيرها على عمل العلاقات العامة وممارستها لأنشطتها وتحديد مجالات عملها.

وهناك ما يتعلق بطبيعة عمل العلاقات العامة والذي هدفه الحصول على ثقة المجتمع وهو عمل ذهني وسيلته الإقناع والتأثير والاستجابة وليس بإمكان العلاقات العامة الوصول إلى المجتمع إلا إذا أدركت صفاته وتقاليده ومشاعره وعواطفه واتجاهاته، وما يتميز به عن غيره من المجتمعات.

1: عبد الرزاق الشنحلي وآخرون، المرجع السابق، ص 260.

ولهذا تتطلب مهنة العلاقات العامة احترام مجتمعها بتقاليده وأعرافه وقيمه والتعامل معه بالصدق و الأمانة والصراحة لتحصل على ثقته، ولقد نظمت الاتفاقات الدولية أخلاقيات وسلوك العاملين في العلاقات العامة، إذ عقدت اتفاقيات من قبل الجمعية الدولية للعلاقات العامة بالاشتراك مع المركز الأوروبي للعلاقات العامة<sup>(1)</sup> لتحديد واجبات رجل العلاقات العامة وما يجب أن يتجنبه وما يجب أن يتحلى به من قيم وأنماط وسلوك.

### المطلب الأول: العلاقات العامة كفلسفة إدارة

عندما تعتنق إدارة المؤسسة مفهوم العلاقات العامة كفلسفة تنطلق منها في ممارستها الإدارية فإن هذه العلاقات تصبح موقفا عقليا لدى هذه الإدارة يجعلها تضع مصالح الناس أولا وقبل كل شيء في جميع الأمور والمسائل التي تتعلق بإدارة المؤسسة سواء كانت المؤسسة مصرفا أم شركة تجارية أم صناعية أم مؤسسة خدمات أم جمعية مهنية، وخلاصة هذه الفلسفة هي أن المؤسسة يجب أن تدار وتشتغل لتخدم مصالح جميع الفئات التي لها علاقة بها مثل الموظفين والمتعاملين والموردين والموزعين أو الأعضاء في حالة كون المؤسسة جمعية، إن هذا الموقف هو الأساس الذي تبنى عليه العلاقات العامة بمفهومها الحديث.

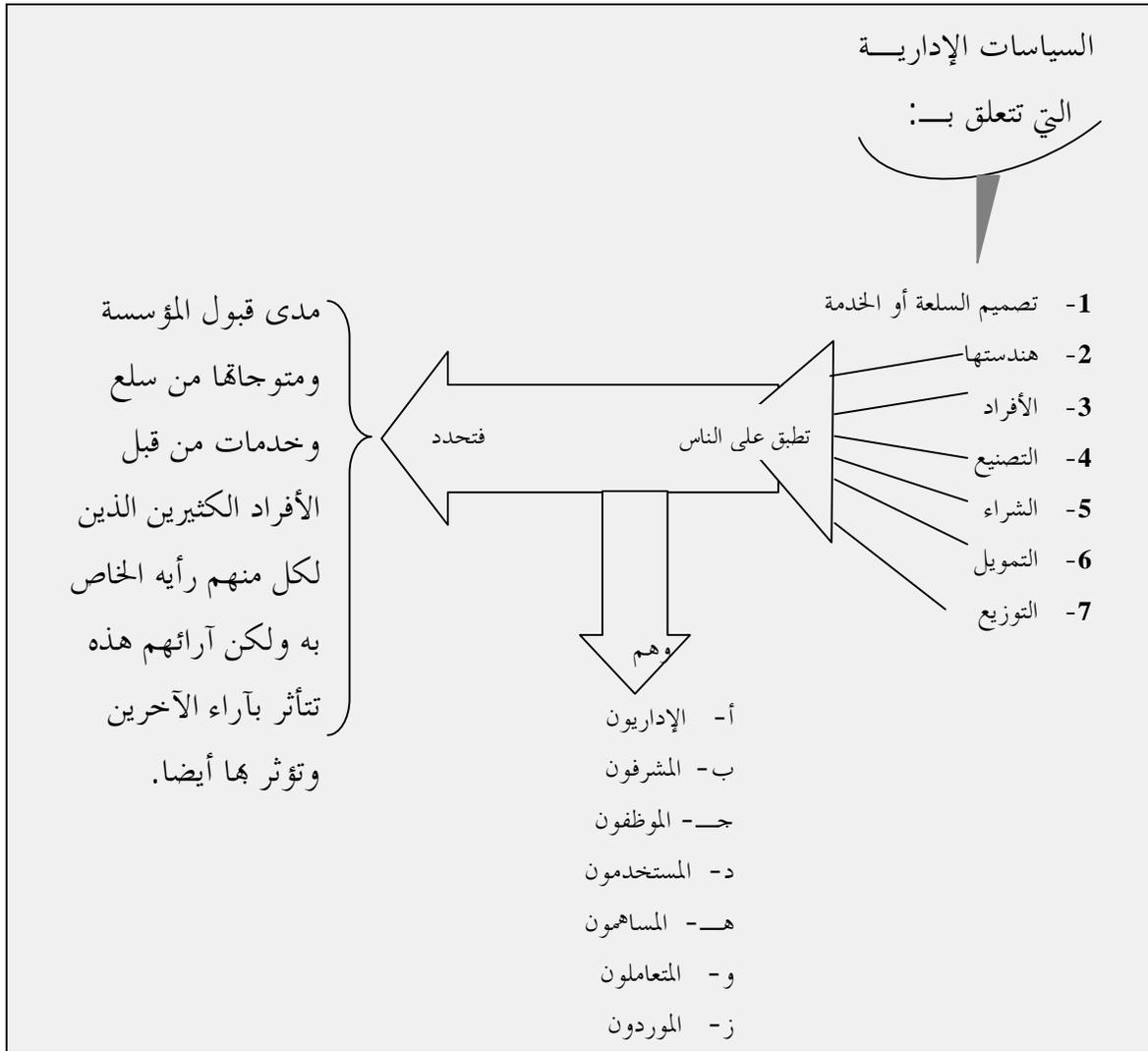
إن المنطلق الأنف الذكر للعلاقات العامة يدعو إلى إحداث ثورة في التفكير الإداري تتخلص في إعطاء الإدارة بعدا اجتماعيا جديدا يهدف إلى تحقيق النجاح في التعامل مع العنصر البشري، وذلك التعامل الذي ميز التقدم المادي والعملي الذي تم تحقيقه في القرنين الماضيين.

ومن مظاهر الثورة في الفكر الإداري تطور النظرة إلى الهدف الأساسي للمؤسسة فقد كان الحصول على أقصى ما يمكن من أرباح هو الهدف الأساسي الذي يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تحقيقه كما كان كتاب الإدارة الكلاسيكيون يذكرون في كتاباتهم، فأصبح الهدف الأساسي للمؤسسة يتلخص في تقديم خدمة نافعة للمجتمع، وبذلك أصبح الربح نتيجة منطقية لتقديم هذه الخدمة. تطورت النظرة بعد ذلك وأصبح الهدف الأساسي هو تحقيق البقاء عن طريق التفاعل الصحيح مع المجتمع حيث تتبادل المؤسسة المنافع مع المجتمع فتستمد منه عناصر البقاء وتمده بإنتاجها، وإذا استطاعت أن تقوم بهذا التفاعل بنجاح فإن هذا ينتج عنه أرباح تستخدمها في الحصول على عناصر البقاء وعلى تكوين الاحتياطات والنمو. وخير تعبير عن النظرة إلى العلاقات العامة كفلسفة تعتنقها الإدارة كان ما

1: فؤاد الشيخ سالم وزياد رمضان وزملاؤهما: المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، الأردن، 1985، ص21.

قاله في منتصف الخمسينات من هذا القرن بول جاريت Paul Garrett نائب الرئيس ومدير دائرة العلاقات العامة في شركة جنرال موتورز الأمريكية آنذاك حيث قال: "العلاقات العامة عبارة عن موقف سياسي وفلسفة محددة للإدارة تضع مصلحة الجمهور (المصلحة العامة) أولاً في كل قرار يؤثر على عمل المؤسسة"<sup>(1)</sup>. وقد وضع بول غاريت المذكور، معادلة توضح نظريته إلى العلاقات العامة أسماها المعادلة الأساسية Basic Formula في العلاقات العامة عبر عنها كما في

الشكل رقم (2): المعادلة الأساسية في العلاقات العامة



المصدر: بتصريف من كتاب P.6، (Canfield), les relations Publiques

وقد وعى الكثير من المديرين في الشركات الحديثة هذه الحقائق وعرفوا أن جوهر ممارسة العمل يتلخص في التفاعل والتفاهم بين إدارة المؤسسة و جماهيرها المختلفة والإداري الذي يستطيع تحسين هذه العلاقات يكون في الواقع يمارس القيادة الإدارية.

### السياسات الصائبة تعكس فلسفة العلاقات العامة

إن الإدارة تقوم بأعمالها وواجباتها من خلال السياسات التي هي قواعد للسلوك لترشد الإدارة في توجيهها وإدارتها للمؤسسة، لذا فإن السياسات تعكس وتعبّر عن فلسفة الإدارة والسياسات عبارة عن امتداد وتفسير للمواقف الأساسية ولوجهة نظر الإدارة عند تطبيقها على مواقف معينة في إدارة المؤسسة.

إن العلاقات العامة كفلسفة إدارية تشكل الدافع وراء الكثير من السياسات في أعداد متزايدة من المؤسسات الصناعية ومؤسسات الخدمة العامة والتجارية والمؤسسات ذات الطابع الخدماتي وفي جميع هذه الأخيرة يجب أن تعكس السياسات التي تعمل في ظلها المؤسسة فلسفة العلاقات العامة المبنية في جوهرها على وضع مصلحة الجماهير بمختلف فئاتها فوق كل اعتبار فقد عبرت شركة انترناسيونال هارفستر منذ أكثر من ثلث قرن عن سياستها المبنية على العلاقات الهامة فيها كأسها كمايلي:

" سياستنا هي أن نبذل كل جهودنا لأن ننفذ كل من مراحل من مراحل عملنا بطريقة نحصل بها على ثقة واحترام الجمهور وأن ننفذ هذه الأشياء بطريقة محسوبة بدقة تؤدي إلى خلق انطباع جيد عنا لدى الجمهور وإن خفض إلى الحدود الدنيا النهائية عدد الممارسات التي تثير الحساسيات لدى الجمهور أو تخلق سوء التفاهم معه أو تمس بالاحترام والثقة التي يشعر بها الجمهور تجاهنا"<sup>(1)</sup>.

ويرى مسيرون ورؤساء شركات متعددة الجنسيات أن السياسة العامة لمؤسساتهم تعتمد على تنمية روح الانتماء لدى الموظف لمؤسسته عن طريق تقديم ما يمكن تقديمه من خدمات، والعمل على إتاحة المجال أمامه للترقية والارتفاع بمستواه عن طريق التدريب والدراسات الداخلية والخارجية بالإضافة إلى ضرورة عدم انفراد باتخاذ القرار، إذ يجب أن تكون روح الفريق هي العامل الهام في اتخاذ القرار وتسلسله من الفرع حتى الإدارة العامة.

وهكذا فإن نجاح أو فشل العلاقات العامة في أي مؤسسة ما للأعمال يعتمد بدرجة كبيرة على السياسات التي تضعها وتنفذها تلك المؤسسة تجاه جماهيرها المختلفة والمتنوعة.

### المطلب الثاني: العلاقات العامة كأسلوب للاتصال

لا تقتصر العلاقات العامة على كونها فلسفة إدارة أو عملية إدارية بل هي وسيلة للاتصال يتعرف الجمهور من خلالها على أهداف وانجازات المؤسسة، ونقطة الانطلاق في معالجة العلاقات العامة كأسلوب أو أداة اتصال تتلخص في أن الناس فضوليون ويحبون أن يعرفوا، فجميع جماهير المؤسسة تود أن تعرف الحقائق عن مؤسستهم فالموظفون يهتمهم معرفة التغيرات وكيف سيتأثرون بها وكيف ستتأثر بها أرباحهم وأوضاعهم كمساهمين ومستثمرين، وجيران المؤسسة أو المنافسين لها يهتمهم أن يعرفوا ماذا يجري هناك؟ ولماذا؟ وكيف سيتأثرون كجيران بهذه التغيرات وإلى أي حد ومدى؟

إذن فالجميع يريدون أن يعرفوا ومن الأفضل للمؤسسة أن تطلعهم على الحقائق بدلا من أن تتركهم ينسجون الخيال ويطلقون الشائعات.

ولكن التغيرات الاجتماعية التي طرأت على طبيعة وأساليب الحياة البشرية منذ مطلع القرن خلقت مشاكل اتصال جديدة وصعبة للإداريين والصناعيين ورجال المال والأعمال ورجال الخدمة والتجارة.

كما أن النمو في السكان والتوزيع في جميع مجالات الأعمال أمور يمكن اعتبارها مسؤولة عن بعض مشاكل الاتصال وضعف العلاقات العامة والكثير من المؤسسات، فمنذ أقل من بضع عشرات السنين كان صاحب المصلحة يعرف المتعاملين معه والعاملين معه معرفة صحيحة، تربطه بهم علاقات ودية حميمة، ولكن عندما اتسعت الأعمال وازداد عدد الموظفين في المؤسسة وعدد المتعاملين معها، اختفت أساليب الاتصال المبنية على المعرفة الشخصية وحلت اعتبارات أخرى أصبحت معها بعض المؤسسات تنظر إلى الموظفين والمستخدمين كمجرد أرقام على البطاقات والسجلات وبالمقابل فقد المستخدمون والموظفون نظرهم القديمة الودية الحميمة إلى المؤسسة كضامن أكيد لمستقبلهم وأخذوا ينظرون إليها كمؤسسة لا روح فيها ولا حياة فيها وأنها تسعى إلى استغلالهم دون مقابل عادل فسعوا إلى مطالبة الحكومة في كثير من البلدان بسن القوانين التي تحميهم وإلى تكوين النقابات لتتولى عملية الاتصال والحوار عنهم بل وهجرت كل هذه المؤسسات هجرة جماعية نحو الأحسن والأحدث.

إن دعم مختلف فئات الجمهور للمؤسسة لن يتم إلا إذا عرفت كل فئة ما هي الخدمات والمزايا التي تقدمها هذه المؤسسة لها ومعرفة كيف ولماذا تقوم المؤسسة بالعمل الذي تقوم به ومعرفة مدى تأثير ما تقوم به من عمل على نمو المجتمع وازدهاره ورفاهيته.

وبتعبير آخر أن قنوات الاتصال بين المؤسسة وجمهورها بفئاته المختلفة يجب أن تكون سليمة وذات اتجاهين فتساعد بذلك المؤسسة على معرفة آراء ومعتقدات الجمهور ومصالحه وما يحب وما لا يحب، وتستطيع بذلك أن تضع من السياسات والممارسات ما يخدم مصالح هذا الجمهور. وللتعبير عن ذلك يقول أحد مؤسسي الشركات العملاقة في فرنسا " أعمل خيرا وأخبر الناس عنه ولكن بدون تبجح أو امتداح للذات فكل ما هو مطلوب هو تعبير بسيط عن الحقائق المتعلقة بمؤسستك ونشاطاتها تبلغها لأولئك الذين يكون لرأيهم فيك وزن وأهمية" (1).

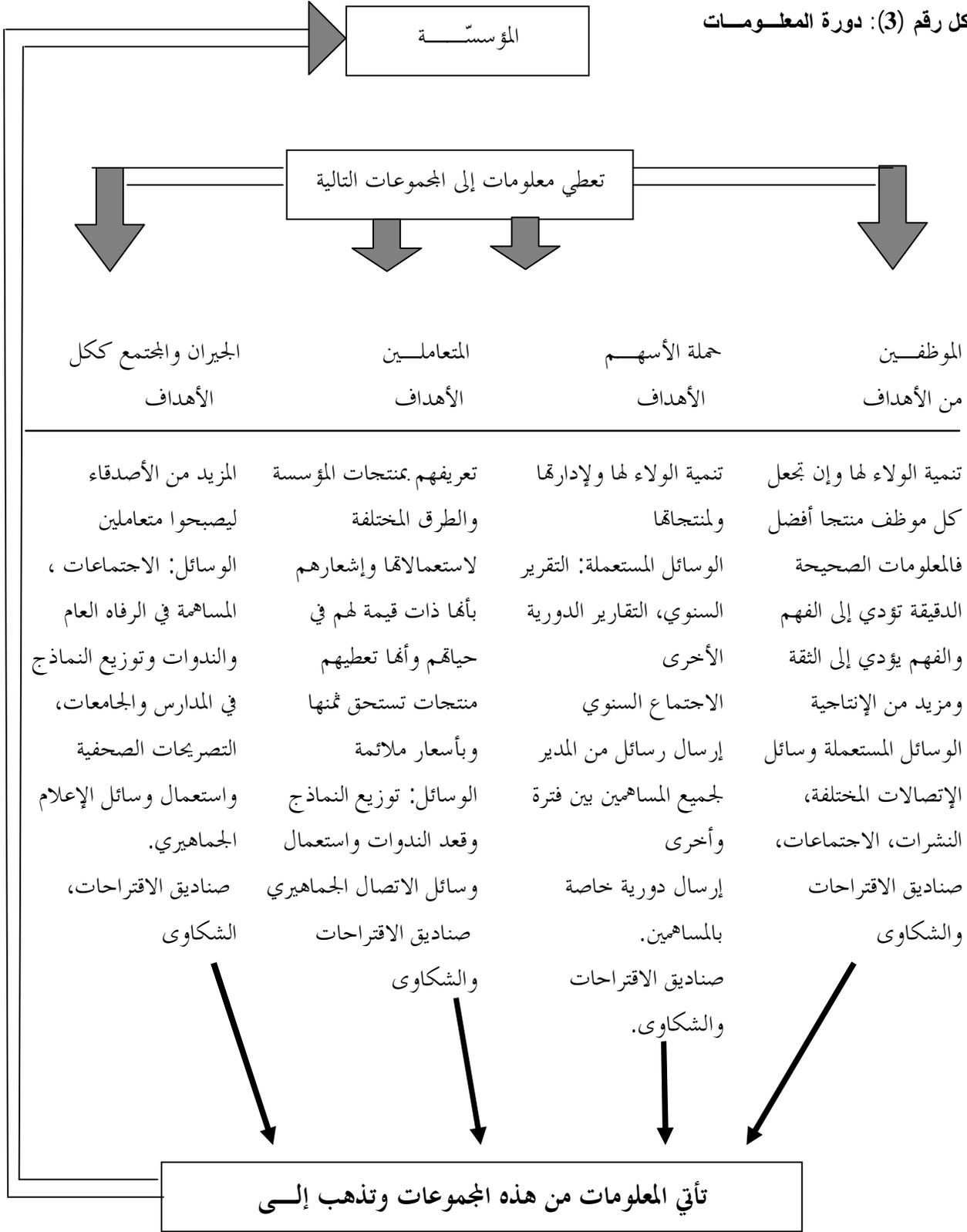
إن معظم الانطباعات التي يحملها الناس عن مؤسسة ما قد تنتج عن المخالفات والمعلومات غير الدقيقة وذلك لأن تلك المؤسسة فشلت في إيصال الحقائق لهم، وسبب هذا الفشل في الإيصال نابع في أحيان كثيرة عن السرية التي تحرص كثير من المؤسسات أن تضيفها على أعمالها خوفا من المنافسة أو من أشياء أخرى قد تكون حقيقية أو غير حقيقية.

ومن هنا تبرز أهمية الاتصال مع جميع فئات الجمهور خاصة وأن الناس فضوليون ويحبون أن يعرفوا أشياء كثيرة عن المؤسسة التي يعملون بها أو يتعاملون معها أو التي تعيش بين ظهرانيهم فإن لم يتيسر لهم أسلوب اتصال فعال يوصل إليهم الحقائق، لجئوا إلى الشائعات لإشباع فضولهم مما يضر كثيرا بالمؤسسة وبانطباعاتهم عنها في معظم الحالات، فالهدف الأساسي لاتصال هو التأثير على سلوك الجمهور وكسب تأييده وكذلك استقبال المعلومات منه لأخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية.

هذا يعني ضرورة وجود اتصالات فعالة في المؤسسة وأن يكون هناك اتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل وبالعكس ومن الداخل إلى الخارج وبالعكس لا كما هو الحال في معظم المؤسسات حيث يقتصر الاتصال على اتجاه واحد وهو من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وللاتصال ذي الاتجاهين وسائله الخاصة سيتم ذكرها لاحقا.

وبالخلاصة فإن المؤسسة يجب أن تعتني بقنوات الاتصال بينها وبين جماهيرها مما يساعدها على فهم وجهة نظر الجمهور ومواقفه ورغباته وما يحب وما لا يحب وتستطيع المؤسسة أن تحدد قنوات الاتصال بوضوح من دورة للمعلومات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): دورة المعلومات



المصدر: بتصريف من كتاب Canfield, op.cit.P13.

قد تستعمل إدارة المؤسسة العلاقات العامة كأسلوب جيد للاتصال بينما تفشل بعض الإدارات في استعمالها كأسلوب جيد للاتصال بين المؤسسة وبين جماهيرها المختلفة، ومن خلال تفقدنا لبعض المؤسسات العمومية والخاصة وطرحنا بعض التساؤلات سعياً منا لإحراز موافقة نهائية للقيام ببحثنا الميداني لهذه الأخيرة تبين ما يلي:

- 1- أن أغلبية المؤسسات تهمل استعمال صندوق الاقتراحات والشكاوى كأسلوب اتصال أو كوسيلة للعلاقات العامة سواء كان ذلك على مستوى الموظفين أم الجمهور.
- 2- إن غالبية المؤسسات تشمل العلاقات العامة كأسلوب اتصال جيد فيما يتعلق بتعاملها مع الموظفين بينما لا تستعملها في تعاملها مع الجمهور.

أما فيما يتعلق بعدم استعمال العلاقات العامة كأسلوب اتصال فتدل عليه ممارسات وقناعات صيغت خصيصاً لتكشف ذلك لدى المؤسسات التي قمنا بزيارتها، فتبين أن أقلية من المؤسسات المستجيبة تقوم بممارسات تدل على عدم استعمالها للعلاقات العامة كأسلوب اتصال بشكل صحيح خاصة فيما يتعلق بالموظفين، أما فيما يتعلق بصناديق الشكاوى فإن غالبية المؤسسات لا تستعملها كأسلوب اتصال بشكل صحيح مع الجمهور.

أما فيما يتعلق بقناعات مسيري ومدراء هذه المؤسسات في هذا المجال، فإن غالبيتها تحمل قناعات صحيحة عن وجوب استخدام العلاقات العامة كأسلوب اتصال بشكل صحيح مع الجمهور على الرغم من عدم قيامها بممارسات تعزز هذه القناعات في مجال تعاملها مع الجمهور.

### وسائل الاتصال كأدوات للعلاقات العامة

إن للعلاقات العامة وسائل وأدوات مختلفة للاتصال ذي الاتجاهين: ففي مجال الاتصالات الداخلية أي بين المؤسسة والعاملين فيها يمكن إتباع الأساليب والوسائل التالية:

لجان الموظفين، المجالس التي نظم الرؤساء والمرؤوسين، النقابات، اجتماعات الأقسام، أجهزة الاتصال الجماعي، النشرات، المجالات، الجرائد الخاصة جميع هذه الوسائل تعتبر أساليب إدارية ضرورية لتحقيق العلاقات العامة الجيدة بين المؤسسة وجمهور العاملين فيها.

أما الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في الاتصال بين المؤسسة وغير العاملين فيها فمتعددة وتتمثل في استعمال الهاتف والصحف والمجلات والراديو والتلفزيون وإجراء المقابلات الخاصة ووضع الإعلانات وإلقاء المحاضرات أو عقد المؤتمرات أو الاجتماعات أو الندوات والاتصال بواسطة البريد بالإضافة إلى طرق وأساليب عديدة أخرى.

والسؤال المهم في هذا المجال هو كيفية اختيار وسيلة الاتصال المناسبة في الوقت المناسب وتطبيقها على الجمهور المناسب. يرى زياد رمضان في دراسة قام بها هو وفريق من الجامعة الأردنية عام 1976 لحساب بنك الإنماء الصناعي الأردني<sup>(1)</sup> تبين لهم أن معظم صغار الحرفيين في الأردن لم يسمعوا بصندوق صغار الحرفيين ولا حتى ببنك الإنماء الصناعي على الرغم من أنه كان قد مضى ما يقارب إحدى عشرة سنة على إنشاء البنك وممارسته للعمل وقيامه بإقراض العديد من المؤسسات الصناعية في الأردن آنذاك. وعلى الرغم من أن البنك يضع إعلانات كثيرة في الصحف والمجلات عن نشاطاته ويدعو فيها صغار الحرفيين إلى الاستفادة من تسهيلات وخدمات ذلك الصندوق وقد تبين لفريق البحث الذي قام بتلك الدراسة أن هذه الإعلانات لا تحقق أهدافها لأسباب كثيرة منها: أن نسبة كبيرة من صغار الحرفيين لا تقرأ الصحف والمجلات حتى وإن رغبت في ذلك بسبب عدم وجود الوقت لذلك أو أنها تقرأ بعض الصحف ولكن لا تهتم بالإعلانات... ومن الطبيعي أن يوصي الفريق بأن يغير البنك وسيلة الإعلان إلى الراديو فالراديو مستعمل في جميع مؤسسات صغار الحرفيين يستمعون إليه أثناء العمل وبذلك يصلهم الإعلان دون جهد أو عناء منهم ويسمعون دون إضاعة للوقت.

وهكذا فإنه مما لا شك فيه أن طبيعة الجمهور هي التي تقرر وسيلة الاتصال وتقرر أيضا المستوى العام للغة التي يجب استعمالها من حيث البساطة والوضوح والفصاحة والعامية أحيانا.

### المطلب الثالث: العلاقات العامة وخلق الانطباع الجيد لدى الجمهور

إذا أخذنا جوهر العلاقات العامة في المؤسسة نجدها لا تخرج عن كونها الانطباع الذي تتركه كلمات وسلوك الناس العاملين في المؤسسة في علاقاتهم اليومية مع المتعاملين معها ومع الجيران والأصدقاء والأقارب والموردين والموزعين المتعاملين مع المؤسسة، إن العلاقات الفردية واليومية بين الموظفين وحملة الأسهم والجمهور هي المفتاح للعلاقات العامة الجيدة.

1: زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية، دراسة تطبيقية عن الأردن، عمان، 1982، ص36.

إن دراسة الانطباع الذي يتركه في الجمهور سلوك وكلمات الأشخاص الذي لهم علاقة بالمؤسسة من موظفين وعاملين فيها، حظيت في السابق باهتمام قليل ولكن بانتهأ أهميتها فيما بعد، ومن وجهة نظر المتعاملين فإن العاملين في المؤسسة، أي الموظفين والمستخدمين فيها هم المؤسسة فلا يميز المتعامل في حالات كثيرة بين المؤسسة وبين العاملين فيها لذلك فإن أي برنامج جيد للعلاقات العامة في المؤسسات لا بد وأن يبدأ بموظفي تلك المؤسسات وسلوكهم ومظهرهم وأن يركز

وأن يركز على أن يكونوا ودودين، بشوشين، عادلين، أمناء ومخلصين في تعاملهم مع الجمهور وذوي كفاءة عالية في قيامهم بأعمالهم وفي علاقاتهم مع الآخرين فإن لمس الجمهور منهم هذه الصفات أضفاها على المؤسسة واعتبرها صفات لها.

ولكي تتجح المؤسسة في خلق الانطباع الجيد عنها فإنه يتحتم عليها أن تعين الأشخاص ذوي الشخصيات الجيدة في المراكز التي تقتضي نوعاً أو آخر من التعامل مع الجمهور والاحتكاك به، ومن أمثلة هؤلاء الناس: موظفو الاستعلامات، البريد والمواصلات، الباعة، المحصلون، أمناء الصناديق، وموظفو البنوك والمديرين ورؤساء الأقسام الذين لعمالهم علاقة مباشرة بالجمهور.

وبما أن حوالي 90% من المتعاملين مع المؤسسة لا يحتكون بموظفيه الرئيسيين لذلك فإن صغار الموظفين هم الذين يعطون الانطباع مهما كان نوعه عن المؤسسة للجمهور وهذه الحقيقة معروفة جيداً لمن يقومون بانتقاء هؤلاء الموظفين لذلك فهم يصرون على أن تتوفر في هؤلاء الموظفين الدقة والسرعة وأن يكونوا ممن يعتمد عليهم في أداء أعمالهم دون الحاجة إلى حثهم على ذلك بالإضافة إلى المظهر الحسن والشخصية المحببة<sup>(1)</sup>.

ولا ينقص هذا من أهمية العناية باختيار بقية الموظفين الذين ليس لهم علاقة مباشرة بجمهور المؤسسة لأنه من المؤكد أن هؤلاء الموظفين أصدقاء وجيران وأقارب ومطلوب منهم أن يتركوا انطباعاً جيداً عن المؤسسة بين هؤلاء الناس، فقد قامت إحدى الشركات الأمريكية (جنرال إلكتريك كمباني) بإحدى الدراسات فتبين أنه أن كل موظف يختلط بشكل منتظم خارج العمل بما لا يقل عن خمسين فرداً هم أعضاء أسرته وجيرانه وأعضاء النادي أو الجمعية التي ينتسب إليها وأعضاء المجموعة الدينية التي ينتمي إليها<sup>(2)</sup>.

1: زياد رمضان، المرجع السابق، ص162

2: Canfield, op,Cit, P10.

إن معايير السلوك التي تتبناها المؤسسة ما هي إلا انعكاس لمواقفها تجاه أولئك الذين تخدمهم، فكثير من المؤسسات تتبنى شعار " المتعامل أو الزبون دائما على حق وإن كان مخطئا Le Consommateur est roi" في تعامله مع المتعاملين معها، إشعار منها لهم بأهميتهم لديها، واستجابة منها لطلباتهم.

من هذا المنطلق يمكن تلخيص العلاقات العامة في المؤسسة بالقول بأنها وبكل بساطة عبارة عن نتائج الانطباعات التي تتركها أقوال العاملين في المؤسسة أثناء قيامهم بواجباتهم وعلاقاتهم اليومية مع جيران وأصدقاء ومعارف وأقارب ومتعاملين آخرين، أي أن علاقات الموظفين مع الفئات الأخرى من جماهير المؤسسة هي مفتاح العلاقات العامة الجيدة، فكل مكالمة هاتفية معها أو رسالة منها أو خدمة تسديدها أو تحصيل لديونها أو استفسار أو بيع أو شراء، يؤدي إلى تكوين انطباعات لدى الجمهور عنها وقد تساعد هذه الانطباعات المؤسسة أو تؤذيها فكل ما يقال أو يعمل فيها يمكن أن يخلق انطباعات إيجابية عنها تساعد أو سلبية فتؤذيها.

إن جميع الصفات التي تساعد الفرد على خلق انطباع جيد لدى الآخرين عنه هي نفسها الصفات التي تساعد المؤسسة على خلق انطباع جيد عنها لدى الآخرين.

فمن هذه الأمور: الشخصية المحببة (ممثلة بشخصيات موظفيها) والطريقة التي تؤدي بها المؤسسة عملها واحترامها لحقوق وأراء الآخرين وشخصياتهم، وروح المساعدة والتعاون والشعور بالكرامة واحترام الذات.

#### الموظف والعلاقات العامة في المؤسسة:

كما أن هنالك أمرا بالغ الأهمية في مجال خلق الانطباع الجيد لدى الجمهور عن المؤسسة أو الشركة، وهو أن العلاقات الداخلية الجيدة بين المؤسسة والعاملين فيها تشكل المورد الحقيقي الذي تتبع منه الانطباعات الجيدة عن المؤسسة، فالموظف الراضي عن عمله يخلق وحتى بدون قصد منه انطباعا جيدا لدى جمهور المتعاملين مع والمحتكين به من غير المتعاملين وذلك لأنه يقوم بعمله بكل مودة وكفاية وصدق وإخلاص لأنه يحب عمله ولأنه راض عن المؤسسة كمكان للعمل، على العكس تماما من الموظف الساخط على عمله أو على المؤسسة التي يعمل بها فهو يؤدي عمله بطريقة سيئة ينتج عنها انطباع سيء عن المؤسسة خاصة إذا ما ذكرنا أن الجمهور عادة لا يميز بين الموظف

والمؤسسة التي تستخدمه فتضفي الانطباع الذي كونه عن الموظف على المؤسسة كلها وهكذا فإن موظفي المؤسسة هم المرآة التي تعكس صورة المؤسسة لبقية فئات جمهورها وخاصة المتعاملين معها، ومن هنا أتت أهمية العناية باختيار وانتقاء الموظفين وأهمية التأكيد على راحة الموظف ما أمكن بتهيئة ظروف العمل المناسبة والجو الملائم الذي يمكنه من العمل بإخلاص والإنتاج بشكل أفضل من حيث الكفاءة في الأداء والكفاءة في معاملته للموظفين بشكل خاص وللمواطنين بشكل عام. أن كون الموظف مرآة عاكسة للمؤسسة التي يعمل بها يحتم أن تكون هنالك:

- 1- سياسة رشيدة في الانتقاء والتوظيف تهدف إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب له وفي ظروف العمل الملائمة وهو ما نفتقده في الجزائر .
- 2- دفع الراتب الذي يتناسب مع صعوبة العمل وحجم المسؤولية
- 3- معاملة الموظفين معاملة حسنة.
- 4- أن تكون قواعد الترفيع والترقية مدروسة بعناية وغير منحازة.
- 5- أن تعمل الإدارة على الرفع من روح المعنوية.
- 6- أن تعمل الإدارة على إشعار الموظف بالأمن والطمأنينة والاستقرار النفسي أثناء قيامه بواجبه وذلك بأن تشعره الإدارة بأنه من الموظفين الدائمين والمثبتين في الخدمة (وذلك بعد انقضاء مدة تجربته).
- 7- أن تتيح لكل موظف لديه الاستعداد والكفاءة بأن يتقدم وينمي مهاراته وقدراته عن طريق إتاحة الفرصة أمامه للتدريب على الأعمال المختلفة التي يمكن أن تقوم بها. وهذا يستوجب الاهتمام ببرنامج التدريب أيضا.

## المبحث الثاني: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يدعو الكثير من الكتاب المهتمين بموضوع العلاقات العامة إلى جعل موقع دائرة العلاقات العامة قريبا من قمة الهرم التنظيمي ومبرر ذلك هو أن ما تقوم به هذه الدائرة من أعمال تكون له علاقة مباشرة بإدارة المؤسسة بشكل عام ولأن هذه الدائرة تستطيع أن تقوم بمهامها بشكل أكثر فعالية عندما تقدر أن تزود الإدارة العليا وبشكل مباشر بما تحتاجه تلك الإدارة لاتخاذ القرارات. ومن الطبيعي أن هذا لا يمكن القيام به إلا إذا كانت خطوط الاتصال بين الإدارة العليا ودائرة العلاقات العامة تؤمن الاتصال المباشر إلا أنه في الكثير من الأحيان يكون الاتصال غير مباشر.

وهناك طريقة جيدة يمكن الاعتماد عليها لمعرفة مدى أهمية الدور الذي تستطيع أن تلعبه دائرة العلاقات العامة في أي مؤسسة ما وذلك بملاحظة من هو الرئيس المباشر للشخص الذي يرأس هذه الدائرة فإن كان الرئيس المباشر هو شخص من الإدارة العليا مثل مجلس الإدارة أو المدير العام أو نائب المدير العام فإن هذا يعني أن دائرة العلاقات العامة دائرة مهمة في نظر القائمين على شؤون المؤسسة، أما إن كان الرئيس المباشر لرئيس الدائرة إداري تقع وظيفته في مستويات أدنى مما سبق فإنه من المحتمل أن تعاني دائرة العلاقات العامة بعض الصعوبات في تنفيذ أهدافه بشكل فعال.

أما مبررات وضع الدائرة قريبا من قمة الهرم على مستوى الإدارة العليا ومسؤولية مباشرة أمام المدير العام ومجلس الإدارة فهي:

- 1- بما أن كل عمل تقوم به الشركة وكل سياسة ترسمها تؤثر على العلاقات العامة فيها، لذا فمن المنطق أن تكون العلاقات العامة من أعمال الإدارة العليا وإن يكون المسؤول عنها مديرا مهما في المؤسسة.
- 2- بما أن العلاقات العامة يجب أن تكون مبنية على سياسات سليمة لذا فمن الضروري أن يحتل المسؤول عنها مركزا قريبا جدا من المديرين الذين يقومون بصياغة السياسات للمؤسسة ليتمكن من إبراز النواحي التي تتأثر بها علاقات المؤسسة ب جماهيرها، وليتمكن من الإيحاء للمسؤولين بالنواحي التي تترك أثارا طيبة عند قيامهم بصياغة سياسة معينة من السياسات التشغيلية والتمويلية والتسويقية للمؤسسة.

3- إن وجود مسؤول العلاقات العامة في موقع قريب من القمة يمكنه من القيام بالتنسيق مع المديرين الآخرين ويمكنه من كسب دعمهم في تنفيذ وتحفيز جميع العاملين في المؤسسة فيما يتعلق بدورهم في مجال العلاقات العامة، على الرغم مما تم ذكره فإنه يجدر القول أنه لا يوجد نمط أو نموذج معياري لموقع العلاقات العامة في الهرم التنظيمي، وخير ما يدل على ذلك هو الوضع السائد في أغلب المؤسسات وطنية كانت أم أجنبية، ففي أقسامها يرتبط مدير العلاقات العامة بالمدير العام للقسم مباشرة، وفي أقسام أخرى يرتبط بمساعدة المدير العام، وفي حالات أخرى يرتبط بلجنة القسم للعلاقات العامة، وفي قسم واحد منها يرتبط بمدير شؤون الموظفين في القسم، وفي قسم آخر يرتبط بمدير المبيعات، وفي قسم ثالث يرتبط بمدير الدعاية والإشهار وغيرها من الحالات والوضعيات المختلفة.

وبغض النظر عن موقع دائرة العلاقات العامة فإنها في جميع الحالات لا تعمل في فراغ فهي تعمل بتعاون وثيق مع دوائر الأخرى للمؤسسة، وتعاون هذه الدوائر أمر جوهري لنجاح دائرة العلاقات العامة في عملها لا سيما دوائر شؤون الأفراد والعلاقات الصناعية والمبيعات والشؤون القانونية والمشتريات والدوائر المالية.

### المطلب الأول: موقع العلاقات العامة في المؤسسة

تطورت الحياة الصناعية في العصر الحديث تطورا عظيما، فيعد أن كانت الصناعات في القرن الثامن وما قبله محصورة في الطوائف المتخصصة من أجيال ولا يسمح لغير عائلات الطائفة بمزاولة مهنتها، وبعد أن كان الصناع يمارسون صنعتهم في منازلهم أو في الحوانيت الصغيرة، ولا يتجاوز عدد هؤلاء الصناع في كل منزل أو حانوت عدد أصابع اليد الواحدة ويهيمن عليهم أكبرهم سنا، وبعد أن كان هؤلاء الصناع يعتمدون في الغالب على سواعدهم أو على آلات يدوية بدائية بسيطة، تغير كل ذلك في القرن التاسع عشر وشهد العالم انقلابا في الصناعة بدأ في إنجلترا ثم انتقل إلى سائر دول غرب أوروبا وأمريكا، وانقضى عهد الطوائف في الصناعة وأصبح لكل إنسان الحق في مزاولة أية مهنة دون عناء أو رقيب، وحلت المصانع الكبرى ذات رؤوس الأموال الضخمة والآلات البخارية والكهربائية محل الحوانيت الصغيرة، وأصبح العمال والصناع يعملون بالآلاف في المصنع الواحد جنبا إلى جنب. وصارت هناك مدن صناعية يكتظ فيها العمال والمصانع.

وهذا التحول في الحياة الصناعية خلق بيئة اجتماعية جديدة وهياً للعمال لأول مرة في تاريخ البشرية فرصة التقارب وتبادل الرأي في كل ما يمس حياتهم اليومية ومصالحهم الحيوية، وأصبح في نهاية الأمر رأي عام له وزن كبير في الحياة الصناعية والاقتصادية، وهذا التطور الجديد في الحياة الصناعية فرض على أصحاب الأعمال الصناعية وعلى مديري المؤسسات الصناعية أن ينظموا العلاقات العامة بين المؤسسة وبين العمال الذين يعملون فيها وأن يقيموا علاقات طيبة بين الطرفين وتحسين تلك العلاقات ما أمكن حتى يضمنوا الاستقرار في العمل وتهيئة الفرصة لإتقان العمل وزيادة الإنتاج بما يعود على المؤسسة بأطيب الثمرات.

ولهذا كله فإن إدارات المصانع الحديثة تعمل جهدها لتوفير أسباب الراحة المادية والنفسية للعمال وأسرتهم ورفع مستواه من النواحي الثقافية التي تفيده في عمله والنواحي المعيشية والاجتماعية بصفة عامة حتى أصبحت بعض المؤسسات الصناعية تنظر إلى العامل على أنه شريك في المؤسسة بعمله وعرقه ولهذا تعتبره شريك في الأرباح لا مجرد أجير يمكن استغلاله.

وفي إطار المخطط العام الذي تضعه إدارة العلاقات العامة، وفي حدود أحكام اللوائح والقرارات والقواعد والتعليمات التي تصدرها الجهات المختصة في مجالات العلاقات العامة، فيعتبر جهاز العلاقات العامة مركز إشعاع تصدر عنه الحقائق الصحيحة ليكون العاملون على علم بنواحي نشاط الهيئة أو المؤسسة الصناعية وحقائقها وأسلوبها، والعمل على توثيق العلاقات بين العاملين وإشاعة الاستقرار والاطمئنان في نفوس العاملين بما يتخذه من برنامج الرعاية الاجتماعية والثقافية والروحية والرياضية.

وفي هذا الإطار العام من الاختصاصات يقوم مكتب العلاقات العامة بالمؤسسات الصناعية بالواجبات الآتية:

(1) تلقي العاملين والجمهور ومتابعة بحثها ودراستها مع الأجهزة المعنية سواء كان بالمؤسسة الصناعية أو الهيئة التابعة لها طبقاً لما يصدر في هذا الشأن من تعليمات ولوائح.

(2) الربط الدائم والمستمر بين علاقات المؤسسة الصناعية وبين إدارة الشؤون الطبية والمستشفيات للتعرف على مشاكل علاقات العاملين بها وما قد ينشأ عن ذلك من إجراءات يقتضى الأمر سرعة إنجازها سواء كانت داخل موقع العمل أو بالمستشفى.

(3) العمل على عقد الندوات الاجتماعية والالتحاق المباشر بالعاملين لشرح وتفسير ما يصدر من رئاسة الهيئة من قرارات ومنشورات وتعليمات ولوائح وبصفة خاصة ما يتعلق منها بشؤون العمل والعاملين وما يهم العاملين التعرف عليه.

(4) استقبال العاملين ومعاونتهم في تذليل أية صعوبات في خلال الفترة الأولى من عملهم ومتابعة خدماتهم حتى يستقروا في العمل ويتعرفوا على حقوقهم وواجباتهم.

(5) العمل على رفع مستوى العاملين الاجتماعي والثقافي والروحي وإشاعة روح التعاون بينهم بما تخلفه الأعمال الجماعية من الترابط الوثيق بين العاملين وذلك عن طريق:

أ- تنفيذ برنامج الرحلات والمعسكرات والمصايف للعاملين وأسرههم لإقامة الصلات الطبيعية والتعاون والترابط الوثيق بين العاملين.

ب- العمل على إنشاء مكتبة خاصة بالمؤسسة الصناعية وتزويدها بالكتب والمطبوعات المختلفة ووضع النظام الذي يكفل الانتفاع بها.

ت- إعداد اللوحات الإرشادية يعرض عليها كل ما يتصل بشؤون العمل والعاملين.

ث- الإشراف على النشاط الروحي والديني بموقع العمل والاهتمام بالمصليات والعناية بها وتزويدها بما تحتاجه من حصير أو كتب دينية.

ج- تلقي طلبات السكن واستيفاء إجراءاتها ووضع النظم والقواعد الخاصة باستغلالها.

(6) القيام بالبحوث والدراسات العلمية الخاصة بالتعرف على اتجاهات العمال ورأيهم في العمل والخدمات المختلفة وما يتطلعون إليه من إصلاح.

(7) الاشتراك مع قسم العلاقات الخارجية في تنفيذ عقود شركات الإعلان طبقاً لما يصدر في هذا الشأن من تعليمات.

(8) العمل على تنمية الوعي القومي والسياسي والاقتصادي بين العاملين واستخدام كافة الوسائل الممكنة لذلك.

### المطلب الثاني: علاقتها بالدوائر الأخرى

إن الأفراد هم لبنة العلاقات العامة وجمهورها الداخلي والقائمون بأنشطة المؤسسة وسفراؤها في الخارج، ولذا فإن للعلاقات العامة دورها الرئيس بالتأثير على قناعة الأفراد في سياسة المؤسسة العمالية والإنتاجية وأهميتها لهم وللمؤسسة.

وترينا بعض المواقف أن هنالك تدخلا بين أعمال إدارة العلاقات العامة وإدارة الأفراد، فقد تمارس إدارة الأفراد المقابلات الخارجية أو تدير نظم وصناديق الاقتراح وكذلك الإعلان لدعوة الأفراد للاختيار والتعيين، بينما نرى أن هناك أحداثا تمارسها العلاقات العامة لها علاقة وثيقة بأنشطة إدارة الأفراد مثل الإعلان عن المفاوضات الجماعية ونشر التقارير السنوية ونشر أسماء المتميزين من العاملين.

وهناك ميادين مشتركة وقاسم مشترك بينهما مثل استطلاع الرأي العام فيما يخص العاملين والاجتماعات ومواضيع المساومة الجماعية، ولعلاج مثل هذه التداخل ولمصلحة المؤسسة اقترحت عدة إجراءات لمعالجة هذا التعارض.

- أ- فقد تدارك كل من إدارة الأفراد وإدارة العلاقات العامة من قبل المدير العام للمؤسسة.
- ب- أو يكون لكلا الإدارتين مدير واحد.
- ت- وقد تندمج كلا الإدارتين بإدارة واحدة تتولى أنشطتها.

### علاقتها بإدارة المبيعات:

يجب أن يكون لدى دائرة العلاقات العامة إلماما بسياسات البيع والترويج والإعلان التي تضعها إدارة المبيعات وذلك لإعلانها للجمهور واتجاهاته نحو سياسة المبيعات في المؤسسة إلى جانب معرفة آراء الوكلاء وإحاطة إدارة المبيعات بها كما على إدارة العلاقات العامة المساعدة على تهيئة المستهلكين لقبول السلع أو الخدمة التي تتعامل بها المؤسسة.

### علاقتها بإدارة التسويق:

إن هناك ترابطا عضويا بين إدارة العلاقات العامة وإدارة التسويق وإعلاناته ونشاطاته، وقد تكون العلاقة واضحة فيما يخص التعرف على الموردين ومراكزهم وتأثيرها في سوق البضاعة والموارد الأولية.

إن كل ما تنتجه شركات أوسكار العالمية للإعلان أو الترويج على سبيل المثال يمر على قسمي العلاقات العامة والتسويق قبل إخراجها، وقد أدمجت ميزانيتهما رغم التباين الموجود بنيتها، إذ أن دائرة العلاقات العامة إدارة استشارية وأن إدارة التسويق إدارة تنفيذية. وهناك حركة حماية المستهلك وأهميتها المتزايدة في العديد من الدول والتي تطالب تزويد المستهلك بالمعلومات الحقيقية والصادقة عن الخدمة أو السلعة ليتمكنوا من الاختيار المناسب لاحتياجاته، وهذا لا يتم دون التعاون بين إدارة التسويق وإدارة العلاقات العامة لضمان تدفق تلك المعلومات والحقائق.

#### علاقتها بإدارة الشؤون القانونية:

إن العلاقة بين إدارة العلاقات العامة وإدارة الشؤون القانونية مرت بالكثير من الصعاب والصراع ولقد أحسها أب العلاقات العامة الأمريكية لي Lvy Lee والذي استخدم الإعلان لأول مرة كوسيلة للعلاقات العامة<sup>(1)</sup> إذ قال أن حالات لا بد أن يدركها الجمهور دون تدخل المحامين.

إلا أن هناك مواقف تتطلب أن يعملوا سوية وذلك لتحقيق مصلحة المؤسسة، ففي حالة المساومات الجماعية، فإن التهديد بالغلق أو إعلان الإضراب تتطلب بعض المواقف القانونية، كما أن هذه العلاقة بين الإدارة القانونية والعلاقات العامة تبدو واضحة حيث تواجه المؤسسة مشاكل بيئية منها الصحة العامة والسلامة وتدخل جمعيات البيئة وحماية المستهلك، وكلها تحتاج إلى جهد مشترك تؤديه الدائرة القانونية ودائرة العلاقات العامة.

#### العلاقة بين العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية:

يوجد اختلاف بين العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، فقد ظهرت العلاقات الإنسانية كتطور حديث ملموس في ميدان الإدارة، فقد شهدت العلاقات الإدارية الحديثة في القرن العشرين تحولا واضحا في النظرة التقليدية إلى العنصر البشري العامل بالمنظمات وجاء هذا التحول نتيجة للأبحاث العلمية المستفيضة التي استمرت سنوات وسنوات وتكلفت مبالغ باهظة في محاولات للتعرف على العوامل والأسباب التي تدفع الناس إلى العمل والإنتاج الوفير في شغف وسعادة وأمن،

وقد توصلت الأبحاث إلى أهمية الاعتبارات الإنسانية كعامل أساسي وحيوي لاستمرار قوة الدفع العالية والقدرة على الإنتاج الوفير والشعور بالفخر والانتماء للعمل والإحساس بالأمن والاستقرار ومراعاة الاعتبارات الإنسانية في العمل تعنى أن تأخذ الإدارة في اعتبارها المطالب الأساسية للإنسان في الحياة<sup>(1)</sup>.

والمطالب الأساسية هذه تتضمن - ضمن ما تتضمن - الحاجات السيكولوجية التي يتطلع أفراد كل منظمة وكل إدارة إلى توفيرها لأنفسهم وفي مقدمتها الإحساس بالأمن وبالشعور بالانتماء والإحساس بالنجاح والاعتراف بوجودهم وإدراكهم للأهداف التي يعملون على تحقيقها، ولهذا فإن العلاقات العامة فرعاً أساسياً من فروع الإدارة.

أما العلاقات العامة: فهي تمثل الساعد الذي يعمل على إقامة علاقات طيبة مع الموظفين والعمالين "العنصر البشري" بالهيئة؟ كما تقوم العلاقات العامة في كل هيئة على أن تخدم هدفاً كتحسين سلعة أو أداء خدمة.

ويمكننا القول أن الهدف من العلاقات العامة هو رعاية العلاقات الإنسانية الاقتصادية والاجتماعية وبين الجماهير وتهتم العلاقات العامة أيضاً بالكشف على الأسس والمبادئ التي تساعد على إقامة علاقة ودية سليمة بين فئات الشعب وبين المؤسسات المختلفة وخلق انسجام بين الأفراد والمجتمعات، وبذلك نستطيع أن نقول أن العلاقات العامة هي عماد وأثاث لتواجد واستمرار العلاقات الإنسانية.

#### العلاقة بين العلاقات العامة والإعلام:

فالإعلام لا يعود أكثر من مجرد نشر الحقائق والآراء بين جماهير الهيئة والمؤسسة سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، ومن وسائل الإعلام الأساسية: الصحافة والإذاعة والسينما والتلفزيون والمحاضرات والندوات، ولقد سبق أن رأينا أن أحد تعاريف العلاقات العامة يرى بأنها إعلاماً وإقناعاً يقدم إلى الجمهور، ومجهوداً يبذل من أجل تحقيق التوافق والتكامل بين اتجاهات وتصرفات كل من المنظمة وجمهورها. والإعلام يعتبر جزءاً أساسياً وأداة هامة من أدوات العلاقات العامة. وعلى ذلك فإن العلاقات العامة شيء والإعلام شيء آخر. فالعلاقات العامة كل شيء والإعلام يعتبر جزء من ذلك الشيء باعتبار أن الإعلام أداة أو وظيفة من وظائف العلاقات العامة.

1: صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974، ص 497.

### العلاقة بين العلاقات العامة والشؤون العامة:

يوجد خلط بين العلاقات العامة والشؤون العامة، فقد جرت بعض الهيئات على إنشاء أجهزة تقوم بنشاط العلاقات العامة، وتطلق عليها خطأ تسمية إدارة الشؤون العامة، والشؤون العامة تعني موضوعات مختلفة تختلف باختلاف الناس، وهي تعني الأمور التي تهتم الرأي العام، مثل الأمور السياسية، الحكومية، والانتخابات للمجالس النيابية، وكذلك العلاقات مع المجتمع المحلي، ومشاكل الهجرة والتوطن، وسياسة الأسعار وما إليها.

وفي حدود هذا المفهوم تدرس الجامعات بالخارج ضمن برنامج "الشؤون العامة" المشاكل الدولية الهامة المعاصرة والعلوم السياسية والاقتصادية والإدارة العامة، أما العلاقات العامة، فهي تعني بالأمور التي تهتم الجماهير من مشاكل اجتماعية، اقتصادية وسياسية وموضوعات هامة ومعاصرة وأيضا مشاكل الإدارة العامة ومن هنا يتضح دور العلاقات العامة في أنها تدير بمهارة الأسلوب التأثيري الصاعد والهابط من أجل إحداث التوافق والتكيف بين الجماهير ويتم ذلك من خلال المؤسسات الحكومية والجمعيات المحلية.

### العلاقة بين العلاقات العامة والإعلان:

تستخدم حملات الإعلان العديد من وسائل الاتصال مستهدفة بذلك الوصول إلى أكبر عدد من المشترين للإعلان عن البيع بأقل الأسعار، وتختلف العلاقات العامة عن الإعلان من ناحية أن هذا الأخير يلجأ إلى شراء مساحة في دورية من الدوريات، أو جزء من الوقت في الإذاعة أو التلفزيون، وذلك من أجل التعبير عن وجهة نظر أو الإعلان عن بيع المنتجات، والتي قد تتفق أو لا تتفق مع وجهة نظر الناشر أو المذيع، وذلك أن القارئ أو المستمع يستقبل رسالة مدفوعة الأجر.

وقد تعطى بعض الإعلانات سمعة طيبة للمصنع أو السلع ولهذا فإن الإعلان يعد عاملا مساعدا لبرامج العلاقات العامة ومع ذلك فإن الإعلان يختلف عن العلاقات العامة باعتبار العلاقات العامة، أكثر من مجرد الإعلان عن سلعة، وإن كان يلعب دورا ملموسا في برنامج العلاقات العامة.

### العلاقة بين العلاقات العامة والدعاية:

يخلط البعض بين العلاقات العامة والدعاية، ويرجع هذا الخلط إلى اتحاد أهدافها، وهو الاتصال بالرأي العام ومحاولة بلورته وتعديله والتأثير فيه. فالدعاية هي أحد أنواع الاتصالات تستخدم كقوة للسيطرة على أفكار أفراد المجتمع وتوجيههم الوجهة التي حددت لهم عن طريق استغلال عواطفهم وغرائزهم. ويتم ذلك من خلال وسائل الاتصال العامة، فالدعاية تعتمد على الإيحاء والاستهواء كما

تعتمد على المحاكاة والتقليد واستغلال المواقف وذلك في محاولتها للتأثير على سلوك وآراء الأفراد وغالبا ما تفعل هذا عن طريق إخفاء بعض الحقائق أو تغيير بعضها، هذا فهي تعتبر وسيلة متميزة لا تمد الجمهور سوى بالمعلومات التي تتفق ووجهة نظر المسؤولين عنها بأي ثمن وبأي وسيلة، أما العلاقات العامة فهي الجهود المدروسة والمخططة والمهمة لإيجاد الفهم المتبادل بين الهيئة وجمهورها والمحافظة على هذا التفاهم المشترك عن طريق الأخبار الصادقة والتعليم والممارسة الصادقة، فمن مبادئ العلاقات العامة إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق، ومن خصائص العلاقات العامة أيضا أنها تركز على مبادئ أخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها، ولهذا أيضا فهي تبتعد عن كافة أشكال الغش والخداع والتضليل والدعاية المزيفة وتقديم الحقائق والوقائع للجمهور لكسب ثقتها وتأييدها.

ومن هنا نتضح العلاقة بين العلاقات العامة والدعاية، في حين يتحرى المشتغلون بالعلاقات العامة الصدق والأمانة وينتهجون أسلوبا أخلاقيا مهنيا إذ بالدعاية يستخدمون أساليب لا تتفق مع الأخلاق أو المثل العليا، كالكذب والتمويه أو التحريف أو المبالغة أو اختلاق الشائعات المغرضة للوصول إلى أهدافهم والتأثير على الجماهير بأفكار معينة لتسلك سلوكا معينة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: نماذج من تنظيم العلاقات العامة

**1- نماذج عدم التفرغ:** وهي عدم وضع دائرة العلاقات العامة في دائرة متخصصة بل إسنادها إلى مدير يقوم بنشاط آخر وله علاقة بالجمهور مثل: مدير التسويق أو المبيعات أو شؤون الموظفين.  
\* مزايا هذا النموذج:

- تقليل التكاليف.

- يفضل استخدامه في المؤسسات الصغيرة.

\* عيوب هذا النموذج:

- الاهتمام أو التركيز على الجمهور الداخلي بينما يتم إهمال الجمهور الخارجي الذي لا يقل أهمية عن الجمهور الداخلي.  
- عدم وجود الشخص في كل الأوقات.

1: سعيد يمانى العوضى، العلاقات العامة في الخدمات الاجتماعية، دار النمر للطباعة الحديثة، مصر، 1997، ص 104-108.

2- نماذج التفرغ: وجود أو إسناد وظيفة العلاقات العامة إلى دائرة متخصصة أو مستشار يختص بهذا العمل حيث تفوض له سلطات القيام بهذه الوظيفة ويجب أن يكون من المؤهلين.

\* مزايا هذا النموذج:

- الاهتمام بالجمهور الخارجي والداخلي في نفس الوقت.
- وجود الدائرة والشخص في نفس الوقت.
- يستطيع التعامل والتعرف على المؤسسة كاملة بشكل جيد.
- تهيئة الجو لسيادة روح الفريق والتعاون بين الإدارة وجميع العاملين في العلاقات العامة.

\* عيوب هذا النموذج:

- ازدياد التكلفة ولا يصلح للاستخدام في المؤسسات الصغيرة.

3- نماذج لجنة رسم السياسات: وتتألف من مديري لدوائر المختلفة والتي تتعامل مع جمهور المؤسسة وتتولى هذه اللجنة معالجة قضايا العلاقات العامة.

\* أهداف اللجنة:

- ربط جميع نواحي النشاط ببرنامج متكامل العلاقات العامة.
  - اجتذاب تعاون المديرين المختلفين ومساندتهم للبرنامج عن دائرة العلاقات وانجازاتها.
- 4- نماذج هيئة استشارية: أي إسناد مهمة العلاقات العامة إلى هيئة استشارية من خارج

المؤسسة.

\* فوائد هذا النموذج:

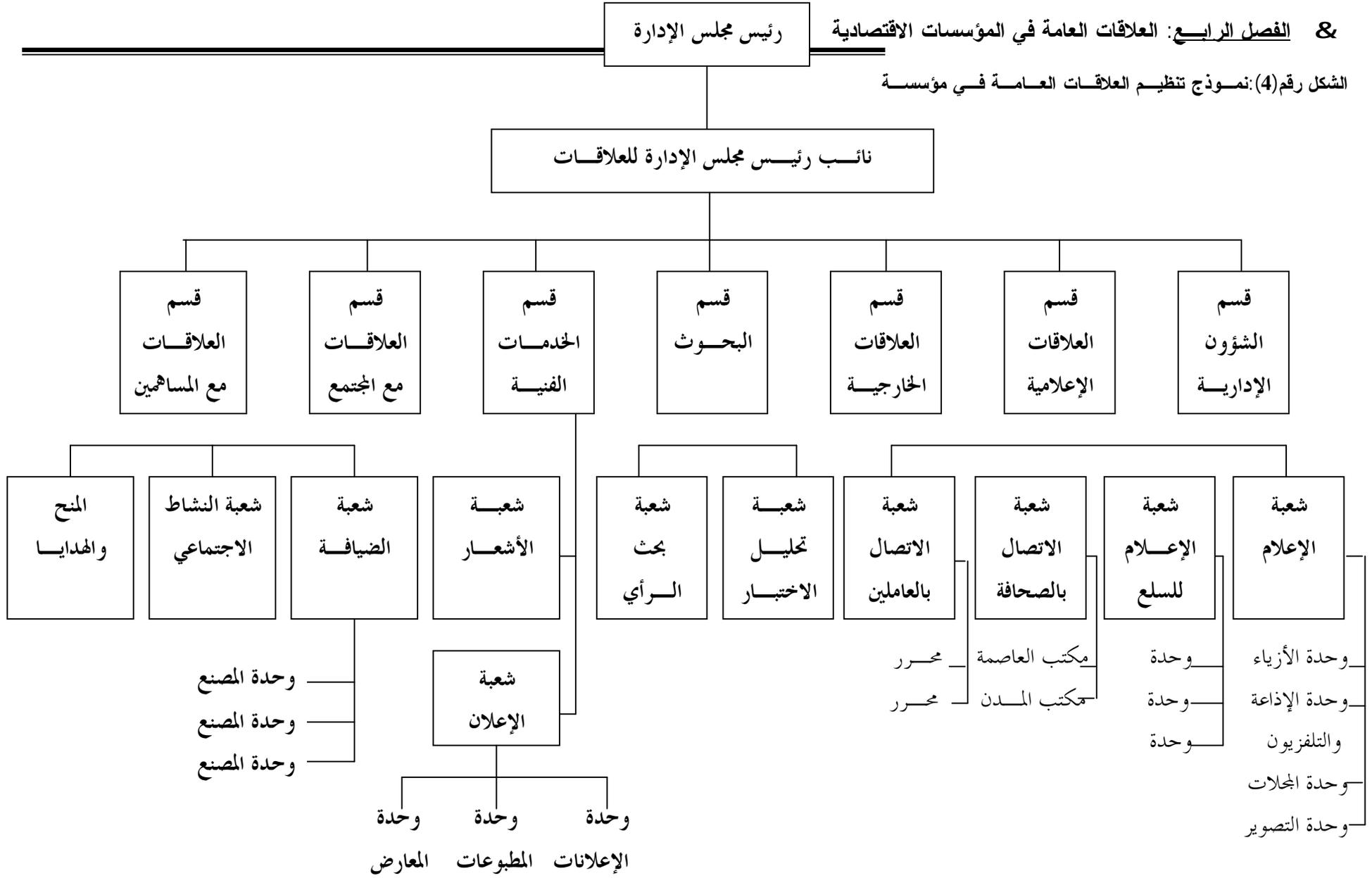
- إراحة المدير من أعباء القيام بالكثير من نواحي العلاقات العامة كالتخطيط ورسم السياسات.
- الاقتصاد والتوفير خاصة فيما يتعلق بالتكاليف الثابتة أي هنا الكلفة فقط عند إعداد البرنامج.
- المرونة واختصار الروتين.

وهناك ثلاث طرق أساسية بتنظيم العلاقات العامة وهي:

✚ حسب طبيعة العمل (أنواع النشاط): حيث يتجه تقسيم وظائف العلاقات العامة إلى بناء تخصصات وظيفية أساسية تتفق مع أنواع الأنشطة في هذه الوظيفة، نجد هنا أن كل تخصص وظيفي له ما يدعى بوحدة (قسم) تقوم بتنفيذ نشاط محدد مثل الإعلام، والعلاقات الخارجية.

✚ حسب تقنيات (وسائل) الاتصال: إذ يتجه تقسيم العمل وتنظيم العلاقات العامة على أساس بناء تخصصات وظيفية أساسية تجمع في إطارها مهارات متخصصة في طريق بناء العلاقات العامة، وتكون هذه التخصصات مرتبطة بوسائل الاتصال المعتمدة ، حيث يتم تصميم هيكل العلاقات العامة على أساس وسائل الاتصال المستخدمة مثل وحدة الإذاعة والتلفزيون، الصحافة والنشر.

✚ حسب فئات الجمهور: إن تنوع فئات الجمهور المتعامل يفترض بناء تخصصات وظيفية موجهة لخدمة تلك الفئات، وذلك لاختلاف مستلزمات بناء العلاقات مع هذه الفئة أو تلك مثل العلاقات الثقافية، العلاقات الداخلية، العلاقات الخارجية.



### **المبحث الثالث: اعداد برنامج العلاقات العامة في المؤسسة**

إن لكل مؤسسة علاقاتها العامة سواء كان ذلك مقصودا ومحددا ببرنامج، أم ناشئا بطريقة عفوية، فوجود التنظيم بحد ذاته يخلق نوعا أو آخر من العلاقات العامة، فبمجرد إجابة السكرتيرة مثلا عن الهاتف ينشأ نوع من العلاقات العامة ولكن برنامج العلاقات العامة الناجح لا ينشأ عفوا بل يجب التخطيط المسبق له بكل دقة وعناية، فما هي المرتكزات الأساسية لبرنامج ناجح في العلاقات العامة؟ ومن أين تبدأ الإدارة في وضع برنامجها؟ وما هي خطوات وضعه ومكوناته وما هي أهدافه؟

#### **المرتكزات الأساسية لبرنامج العلاقات العامة:**

تشكل الأمور التالية المرتكزات الأساسية العامة الجيدة في أي مؤسسة:

**1- الموقع والمظهر العام والجو العام:** يجب أن يكون موقع المؤسسة ملائما للمتعاملين معها أما مظهرها العام فيتمثل في طراز البناء الذي تشغله وفي تصميمه من الداخل وفي الأثاث المستعمل فالمظهر العام للبنك مثلا يجب أن يوحي بالرسوخ والثقة وهذا مهم لأن المظهر العام يعطي شعورا بالارتياح وانطبعا جيدا للجمهور العادي.

إن الجو العام في المؤسسة يجب أن يكون جو صداقة وود يعطي شعورا بالطمأنينة والاستقرار.

**2- الموظفون:** إن موظفي المؤسسة وخاصة في المؤسسات الخدمائية مثل البنوك والفنادق مهمون دوما، لأن مظهرهم وكفائتهم ومواقفهم ... جميع هذه الأشياء تلعب دورا كبيرا في التأثير على الجمهور ردود فعله، وقد كتب أحد المتعاملين مع بنك خاص في دولة الأردن واصفا أحد موظفات البنك قائلا: "تقف منتصبة القامة منقوشة الشعر، محملقة العينين، تثور في وجه ذلك وتزعق في وجه تلك ... " (1).

فلا شك أن التأثير السلبي لمثل هذا السلوك يفوق الكثير من التأثير الإيجابي الذي تسعى هذه المؤسسات لخلقها لدى الجمهور من خلال وسائل العلاقات العامة المختلفة.

1: عبد الله المالكي، "العلاقة بين البنوك والجمهور"، مجلة البنوك في الأردن، العدد الخامس، المجلد الثاني، أيار 1982، ص7.

3- المسؤولية الاجتماعية: يتوقع الكثيرون من المؤسسة أن تسهم في تقدم المجتمع المحلي الذي تعمل فيه، لذا فيجب أن لا تدخر المؤسسة جهدا في المساهمة في تنمية ذلك المجتمع بشكل أو بآخر وان تجعل هذه المساهمة جلية وواضحة.

4- الإعلان: إن الاهتمام بالإعلان وبوسيلته وبطريقته وبلهجته أمور أساسية بالنسبة لخلق الانطباع الجيد عن المؤسسة، مع مراعاة ناحية مهمة جدا وهي الالتزام بمبدأ الصدق في الإعلان دون مبالغة أو تبجح خاصة عندما يتم الإعلان عن عمل جيد قامت به المؤسسة بهدف إعلام جماهيرها عنه.

#### 5- اللجوء إلى بعض الأساليب المبتكرة:

إن اللجوء إلى بعض الأساليب البسيطة المبتكرة التي تلفت النظر إلى المؤسسة مثل ما تقوم به بعض مصانع الأغذية من إقامة أسبوع لتذوق منتجاتها في أماكن متفرقة من البلد أو توزيع بالونات وهدايا وألعاب بسيطة لأطفال المتعاملين الذين يحضرون مع ذويهم إلى المؤسسة... إلخ أو ما تقوم به بعض المؤسسات الأخرى من استعمال فروع متنقلة (حافلات) لإيصال الخدمات المختلفة إلى القرى النائية.

#### 6- توقع الأسئلة والاستعداد مسبقا للإجابة عليها:

على الموظف المهتم بالعلاقات العامة في المؤسسة أن يتوقع بينه وبين نفسه نوع من الأسئلة التي قد يوجهها المتعاملون إليه عن أشياء تهمهم معرفتها ولها علاقة بتعاملهم مع المؤسسة، وعليه أن يحضر إجابات مقنعة ومنطقية وصادقة وأمينة على مثل هذه الأسئلة ويساعده في ذلك أن يتخيل نفسه أنه هو المتعامل، وأنه بحاجة للاستفسار عن شيء يعتبره مهما كمتعامل وعليه أن يتوقع نشوء شيء من سوء الفهم وأحيانا المناقشة الحادة وعليه أن يكون مستعدا للتعاون والتفاهم وشرح الحقائق بمنطق وقدرة على الإقناع دون حدة أو جرح للمشاعر.

لا شك في أن نقطة البداية يجب أن تأتي من داخل المؤسسة حيث أنه من الضروري أن تدرس أوضاع المؤسسة وتوزيع موظفيها على المراكز المختلفة والوقوف على حالة تنظيمها الإداري وبيان نقاط القوة ونقاط الضعف فيه حتى يتمكن المسؤولين من وضع التخطيط الملائم في ضوء الإمكانيات المتاحة.

وبعدها يتم التعرف على الأعمال والممارسات التي تركت انطبعا جيدا لدى الجمهور وتحليلها وتصنيفها. ثم يتم التعرف على الأعمال والممارسات التي استاء منها الجمهور وتحليلها وتصنيفها. والهدف من هذه الخطوة هو تمكين هيئة التخطيط للبرنامج من التركيز على الإيجابيات وتجنب السلبيات ولا نغالي إذا قلنا أن نجاح أو فشل البرنامج يتوقف على مدى الدقة في هذا التحليل والتصنيف.

### المطلب الأول: الرأي العام

الرأي العام وجود معنوي، وهو ملتقى أحكام الجماهير ووجهات نظرها، وأنه يمثل أحيانا انفعالها ويعكس شحناتها النفسية في فترة معينة، إلا أننا مع ذلك لا نستطيع أن نضع قانونا عاما للرأي العام، فأية محاولة للتعميم بالنسبة لسلوك الرأي العام ستكون معرضة للخطأ، ففي الجماعات البدائية تكون طبيعة الرأي العام أقرب إلى العاطفية وفي الجماعات المتحضرة يتسم الرأي العام بالمنطق غير أنه لا يصل إلى التفكير الفردي العقلاني الذي يحدد الأسباب ويرتب عليها النتائج.

فالرأي العام تعبير إرادي منبعث من الجماعة في أي أمر من الأمور وتجاه أية قضية من القضايا، فهو إجماع اتجاه ميول الناس ورغباتهم التي تتألف من قطرات صغيرة تتألف لتكون نهرا متدفقا هادئا أحيانا اتجه بعض القضايا وعنيفا أحيانا اتجاه قضايا أخرى.

ويمكن أن نستخلص أهم السمات التي تحدد طبيعة وخصائص الرأي العام حسبما حددها "هادلي كاتنرل ووالترلتمان وكمبال يونج" وغيرهم واهم هذه الخصائص .

1- أن الرأي العام يمثل سلوكا جمعيا كامنا في بعض المواقف وظاهرا في بعض المواقف فقد

يكون الرأي العام مجرد وجهات نظر أحيانا.

2- أن الرأي العام قد يكون مستمرا أو غير مستمر، وقد يكون مؤسسا على الترشيحة التعجيل

الذي يقوم به الزعماء والمفكرون، وقد يكون تعبيراً عن البغضاء الذي تحمله الجماعة بين جنبيها والألام التي تقاسيها فيحتل الرأي محل العمل على إزالة هذا الشعور، وقد يكون أيضا لتقليل اثر دافع، أو لم تتحقق للتخفيف من حدة خيبة الأمل. فمع أن الرأي العام تعبير إرادي، إلا أنها مستجابة لمثيرات معينة.

- 3- إن الرأي العام هو الصور والأفكار في رؤوس الناس عن أنفسهم وحاجاتهم وأهدافهم وعلاقاتهم<sup>(1)</sup>.
- 4- إن الرأي العام يتسم بالثبات النسبي الاستقرار النسبي في مقابل اتصاف رأي الحشود بعدم الثبات وعدم الاستقرار<sup>(2)</sup>.
- 5- الرأي العام حساس بالنسبة للأنباء والأحداث الهامة، وتزداد هذه الحساسية بازدياد أهمية تلك الأنباء والأحداث.
- 6- الرأي العام الساكن أو الكامن يتحول إلى رأي عام صريح إذا ظهرت قضية هامة بعد حدوث قلق أو تصادم أو هزيمة أو خيبة أمل<sup>(3)</sup>.
- 7- الرأي العام الباطني يفصح عن نفسه أي يتحول إلى رأي عام ظاهري إذا أصبح للقضية قوة كبيرة، وفي هذه الحالة يكون للتحويل نتائج إيجابية ناجحة.
- 8- من الصعب خداع العام إذا كان عالما بكل أطراف الموضوع أو القضية التي تكون الرأي العام حولها.

أن الحوادث الضخمة تجعل الرأي العام غير مستقر أو في حالة تذبذب شديدة ولفترة مؤقتة من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار أو من النقيض إلى النقيض ذلك أن الرأي العام لا يتسم بالاستقرار إلا إذا نظر الناس إلى الأحداث نظرة تفكير وتعقل.

9- لا يظل الرأي العام مستثارا لفترة طويلة من الزمن إلا إذا ظلت الحوادث الجارية تساند هذه الاستثارة أو إذا شعر الناس أن المسألة تتعلق بمصالحهم بشكل واضح.

10- أن الجماهير تكون أقل معارضة لقرارات الزعماء، إذا كانت الجماهير تثق في هؤلاء الزعماء، فالجماهير تريد الموافقة على هذه القرارات أكثر من تحمل المسؤولية، إما إذا لم يكن هنالك ثقة في الزعماء فالجماهير تكون أقل تسامحا أو تهاونا من طبيعتها المعتادة، كما أن الجماهير لا تعارض كثيرا في قرارات الزعماء إذا أحست بالمشاركة في اتخاذ هذه القرارات.

1: احمد محمد ابوزيد: سيكولوجية الرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، 1968، ص40.

2: احسان سعد الدين عسكر، الخير ومصادره، عالم الكتب، القاهرة، ص153.

3: أحمد محمد أبوزيد، مرجع سابق، ص42.

- 11- قد يبني الرأي العام على الأهواء والرغبات -تماما كالرأي الفردي- وفي مثل هذه الحانة فإنه يتخذ موقفا متطرفا بالنسبة للأحداث والقضايا.
- 12- في حالة ارتفاع نسبة التعليم وتوافر وسائل الإعلام يكون العام قريبا صلبا، فأصحاب التعليم والمتفقون أكثر استعدادا للموافقة على الآراء الأقرب إلى الموضوعية.

### المطلب الثاني: الجمهور

#### مفهوم الجمهور:

"لقد عرف الجمهور على أنه مجموعة من الأفراد تقع ضمن محيط نشاط المؤسسة وتتبادل التأثير معها، وقد يكون هذا الجمهور القرية أو المدينة وأحيانا يكون العالم كله" (1)، "بينما عرف الجمهور بأنه جماعة من الناس تتميز عن غيرها بصفات خاصة ويرتبط أفرادها بروابط معينة، وكلما ازدادت هذه الروابط قوة كانت الجماعة أكثر تجانس" (2) وعرف أيضا بأنه مجموعة الناس الذين يسهل توجيههم والسيطرة عليهم وإسقاط المعلومات إليهم بحيث يكون سلوك هذا الجمهور في الاتجاه المرغوب فيه (3).

ولكن هنالك من عرف الجمهور تعريفا شاملا (4) وهو "إن الجمهور جماعة واعية من الناس كثيرة نسبيا اجتمعوا في مكان محدود أو انتشروا في ساحة واسعة، تربط أفرادها ميول ومصالح واهتمامات مشتركة، يتأثرون تأثيرا جماعيا بالنسبة لبعض الأحداث.

#### صفات الجمهور: إن الجمهور يتصف بكونه:

- 1- جماعة وليس فردًا.
- 2- جماعة تتصف بالوعي والإدراك.
- 3- قد يكون الجمهور مؤلفا من ثلاثة أفراد أو أكثر.
- 4- وليس من الضرورة أن يكونوا مجتمعين في مكان واحد.
- 5- وأن تربطهم قضية مشتركة.
- 6- يتأثرون تأثيرا جماعيا بالنسبة لبعض الأحداث.

1: حسن خير الدين، العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 121.

2: إبراهيم إمام، المرجع السابق، 1995، ص 164.

3: حسن خير الدين المرجع السابق، ص 85.

4: المرجع نفسه، ص 121.

### أنواع الجمهور:

اختلف الكتاب في تحديد أنواع الجمهور، ولذا سنتطرق لأكثر التقسيمات شيوعاً فقد قسم الجمهور وفق طبيعته<sup>(1)</sup>.

1- فهناك الجمهور المثقف، والذي يشتمل على أناس ذوي خبرة وثقافة، مجهزون بوسائل النقاش، وهم جمهور يحسب له حساب ويتطلب التعامل معه حرصاً من نوع خاص.

2- وهناك الجمهور العنيد الراض، لا يعجبه العجب، وليس بالضرورة أن يكون هذا النوع مثقفاً ومدركاً، والتعامل معه يحتاج الكثير من الصبر.

3- وهناك الجمهور الذواق، مرهف الحس، فاحص لمخاطبه يفرق بين الكذب والصدق، جمهور مثقف في غالبه، فهو يرفض باقتناع ويوافق باقتناع ومن هؤلاء جمهور الموسيقى والفنون على سبيل المثال.

4- وهناك الجمهور الغاضب، منغلق على نفسه، يحتاج إلى عناية لاقتحامه هادئاً قيل ثورة عارمة.

5- وهناك الجمهور الجاهل، فقد يكزن أمياً، ولذا لا تنفع فيه الوسائل المكتوبة يؤمن بالنتائج الفورية، ولهذا الجمهور عاداته، وهو جمهور يهمله يومه دون غده.

6- وهناك الجمهور البسيط، الذي يفعل ويهدأ بسرعة، وليس من الميسور تغيير اتجاهه وأفكاره.

7- وهناك الجمهور السلبي، وأفراده اتكاليون سلبيون بطبيعتهم يتصفون بالخجل والمزاجية وكثرة الأسئلة، بطيئون بإعطاء الإجابات على الأسئلة الموجهة إليهم.

8- وهناك الجمهور المنتشك الذي يتميز بالنزعة العميقة للشك وعدم الثقة. حيث من الصعوبة أن يعرف ما يريده، وهو جمهور يصعب التعامل معه.

9- وهناك الجمهور المغرور، يجب ذاته ويبالغ في إدراكه لها، متعال، نافذ الصبر ويثار بسرعة قليل السؤال حيث يظن انه عليم بكل شيء انه امتحان عسير لقدرة رجل العلاقات في اقتحامه.

10- وهناك الجمهور المتردد، في حديثه، وقراراته، لا يبدي معارضة يتطلب أي حوار معه أو محادثة موقفاً حاسماً.

1: أحمد المصري، المرجع السابق، ص16.

x هنالك تصنيف للجمهور وفق نوعيته:

- 1- فهنالك الجمهور الداخلي.
- 2- وهنالك الجمهور الخارجي وينقسمون إلى (1):

أ- الجمهور النوعي

ب- الجمهور العام

أولاً: الجمهور الداخلي:

لقد تزايد اهتمام المؤسسات في الجمهور الداخلي وأولته الكثير من عنايتها ولقد امتد ذلك حتى للمؤسسات الخيرية، إذ يعتبر الموظفون سفراء لمؤسساتهم في مجتمعاتهم لذا يجب أن يزودوا بنظم المؤسسة وسياستها وطبيعتها أعمالها. ويعاملوا معاملة إنسانية عادلة وبذلك سيزداد ولائهم للمؤسسة، وترتفع معنوياتهم فيزداد إنتاجهم، كما ستتحسن سمعة المؤسسة في مجتمعها مما يؤدي إلى استقطاب المزيد من العاملين للعمل فيها. كما أن الجمهور الداخلي يحتاج إلى الأمن والاحترام والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات و الشعور بالاهتمام والاعتراف و القبول وأخيراً إتاحة الفرص دون تحيز (2).

ثانياً: الجمهور الخارجي:

ويشتمل على جميع الأفراد الذين يقيمون خارج المؤسسة ويرتبطون بها ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر، وهم:

1- الجمهور النوعي: وهم الذين يرتبطون بالمؤسسة ويجمعهم معها مصالح وميول مشتركة، والمؤسسات لها العديد من الجماهير النوعية وهي:

أ/- جمهور المساهمين: وتبرز أهمية هذا النوع من الجمهور في الشركات المساهمة حيث يبتعد المساهمون عن الإدارة ولا بد من أن يعرفوا عن طبيعة أدائها، فهم يريدون معرفة المركز المالي لمؤسستهم ومقدار العائد الذي حققته أسهمهم، وما يتمتع به أعضاء مجلس الإدارة من مزايا ورواتب ومخصصات.

ب/- أما الإدارة: وإدارة العلاقات العامة على وجه التحديد فهي تريد أن تحقق تفاهما متبادلاً بين المؤسسة والمساهمين والحفاظ على الأسهم التي في حوزتهم دون أن تؤثر عليهم المؤسسات

1: محي محمود حسن، المرجع السابق، ص84.

2: إبراهيم الغمري، السلوك الإداري والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص82.

المنافسة فيبيعوا أسهمهم ويستثمروا أموالهم في تلك المؤسسات المنافسة، وتريد تشجيعهم على زيادة استثماراتهم.

**2- جمهور الموردين:** فالمؤسسة الصناعية تحتاج إلى الموردين الذين يقدموا لها المواد الأولية بالسعر المعقول و الوقت المناسب و الكمية المناسبة، ولن يتم ذلك إلا بتوفر علاقات طيبة معهم، كما أن وجود علاقة حميمة مع الموردين سيقابله مواصلة التوريد في أوقات الأزمات أو الاستقرار في الأسعار عند ارتفاعها.

**3- جمهور الموزعين:** وهم حلقة الاتصال بين المؤسسة و المستهلك، ولذا لا بد من أن يتعرف الموزعون على سياسة التوزيع التي تتبعها المؤسسة، و الحفاظ على استمرارية العمل مع المؤسسة رغم إغراء المؤسسات المنافسة، وان يمدوا المؤسسة بأراء المستهلك وما يفكر به حول منتجات المؤسسة وما يريده من سلع وخدمات التي تقدمها إليهم وكذلك طبيعة السلعة التي تنتجها.

**4- جمهور المستهلكين:** إن من أهم الوظائف التي تقدمها العلاقات العامة هو دراسة المستهلك ومعرفة ما يريده وما يفكر به، ورأيه في الخدمة و السلعة، وان المستهلكين يتباينون في الفكر و الثقافة والسن والاتجاهات والأفكار، ولذا فهم يتباينون في طلب السلع والخدمات وحتى في عادات الشراء نتيجة للفروق التي بينهم مما يجعل عمل العلاقات العامة عسيرا في التعرف على آرائهم وأفكارهم ونقلها إلى الإدارة.

#### **الجمهور العام:**

أ/- **المجتمع المحلي:** إذ لا تستطيع المؤسسة أن تعيش وتعمل بمعزل عن المجتمع الذي تعيش فيه، فالمؤسسة تريد من المجتمع أن يتقدم أفراده باستثماراتهم لتمويلها، وأن يكون أفراده مستهلكين لبضاعته، وان يحميها من السرقة وأن يحسم منازعاتها ولكن المجتمع هو الآخر يريد من المؤسسة أن لا تتحيز في توفير فرص العمل لأفراده، وان تقدم الخدمات و السلع لإفراده بالجودة الجيدة و السعر المعقول، وان تكون خير من يطبق قوانين المجتمع وعاداته وتقاليده، ويريد المجتمع بيئة نظيفة و غذاء جيد وان يحاط علما بكل نظام وسياسات المؤسسة.

"كما أن هنالك مسؤوليات أخلاقية للمؤسسة تجاه المجتمع لتسهم في تقدمه وتحقق حاجاته وتطلعاته، وأن ترقى بنوعية الحياة"<sup>(1)</sup> التي يحييها أفرادها، وان لا تقتصر خدماتها على تقديم السلع بل

1: زياد رمضان، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص، الجامعة الأردنية، عمان، 1986، ص46.

تسهم في رفاة أفراد طوعية، وقد يتم ذلك عن طريق ضغط الدولة عليها من خلال القوانين والتشريعات.

ب/- **والدولة هي الأخرى ممثلة للشعب:** تريد من المؤسسة تطبيق قوانينها فيما يخص العاملين فيها، وإن تنشيط الاقتصاد الوطني، وإن تسهم في التنمية القومية وإن تكون صادقة غير متهربة في دفع الضرائب المستحقة عليها.

**خصائص الجمهور:** يقول علماء النفس الاجتماعي أن الجمهور يتصف بـ (1):

1. سهولة التأثير عليه وإقناعه ومراضاته وهذا ما يلزم العلاقات العامة أمانة عدم استغلاله.
2. يتأثر بالإعلام، وأن الفرد منه يتأثر بالجماعة واتجاهها، وعلى ضوء ذلك تضع العلاقات العامة برامجها وتوجهها للجمهور لتقصي أفكاره أو التأثير عليه.
3. ويتصف الجمهور بالمبالغة في الأحداث سواء كانت مفرحة أو مؤلمة، ولذا فالعلاقات العامة تستطيع الاستفادة من هذه السمة لتوجيه الجمهور التوجيه النافع المثمر.
4. ومن خصائص الجمهور مقاومته للتغيير ومن العسير أن ينبذ عاداته وتقاليدته ولذا لا بد أنت تأخذ برامج العلاقات العامة هذه العادات بعين الاعتبار.
5. وقد تلتهب مشاعر الجماهير حينما يظنون إن في ذلك نفعاً لهم، وقد يكون اندفاعهم دون بصيرة أو تفكير، ولذا لا بد من تأخذ العلاقات العامة ذلك بعين الاعتبار عن وضع برامجها.
6. ولل فرد قدرة على الانتقال من بيئته الأولى، بيئة عائلته أي من بيئته التقليدية إلى البيئة العصرية، ويتم ذلك عن طريق تطور المدن وعملية الإعلام والتعليم (2) وبنقله الحضاري هذا ينمي شخصيته ويدرك دوره في المجتمع، ولذا لا بد لإدارة العلاقات العامة أن تدرك ذلك عند مواجهتها الأفراد لتتخذ وسيلة الاتصال المناسبة وكذلك وسيلة الإقناع المناسبة.
7. كما أن خبرات الفرد هي التي تقرر استجابته للأحداث، ولذا فهو يرى الأشياء بغير حقيقتها ملونة بخبراته السابقة، ويزداد هذا الاتجاه في حالة الصراع أو الضغوط.
8. ويتصف الفرد بالتخيل، لأي أنه يتخيل صورة لحدث وقع في الماضي لواقعه لم تحدث، والإنسان ينتقي ما يريد إدراكه، وما يتفق وحاجاته وفي تذكره لها، فهو ينتقي ما يريد إدراكه،

1: محي محمود حسن، المرجع السابق، ص 87.

2: إبراهيم إمام، المرجع السابق، ص 416.

وما يتفق وحاجاته وقيمه، والناس ينسون سريعاً الأشياء التي لا معنى لها، أما تلك التي لها معنى وخاصة ما تتفق مع اتجاهاتهم وخبراتهم السابقة فتكون نسبة النسيان أقل كما أن عملية الإدراك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخبرة السابقة<sup>(1)</sup>.

**9.** كما تؤثر العواطف التي لا تستند إلى العقل في كمية ونوع المعلومات التي يتعرض لها الإنسان.

**10.** والعقيدة لها أثرها على تقبل الأفراد للمعلومات، وتكون تصرفاتهم نتيجة لتعرضهم منذ الطفولة إلى توجيه سلوكي متراكم.

### مصادر البيانات عن الجمهور:<sup>(2)</sup>

**1.** المصادر الإحصائية: وهي المصادر التي تمثل البيانات عن العمر للسكان حسب المدن والمحافظات وتوزيعهم حسب المناطق والأحياء.

**2.** مصادر المؤسسة: وهي البيانات المستمدة في سجلات المنظمة عن عملائها أو الموردين أو المتعاملين معها وعناوينهم.

**3.** مصادر اجتماعية: مثل أعضاء الأندية الاجتماعية والرياضية والجمعيات العلمية والنقابات والاتحادات.

**4.** مصادر خاصة: وهي مصادر متميزة بصفات خاصة مثل أسماء الدبلوماسيين والأسماء البارزة.

**5.** مصادر نوعية: مثل مستهلكين المواد الغذائية وجمهور مستهلكي السيارات وقراء المجلات، ومشاهدي التلفزيون.

### المطلب الثالث: الإعلان

#### علاقة الإعلان بإدارة العلاقات العامة:

يعتبر وسيلة فاعلة من وسائل وأدوات العلاقات العامة الذي يوصل رسالتها لجمهورها من المستهلكين لشراء سلع المؤسسة، وأداة لتحفيزهم على مواصلة شرائها، وكذلك شرح سياسات المؤسسة وتوجيهاتها وخططها لجمهورها وتحتاج السلعة الجديدة إلى حملات إعلانية ليتعرف الجمهور على

1: مصطفى سوييف، علم النفس الحديث، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1983، ص3.  
2: زكي راتب غوشة، العلاقات العامة في الدول المعاصرة، الجامعة الأردنية، عمان، 1984، ص 20.

مواصفاتها وأفضليتها على سلع منافسة، كما قد يستخدم الإعلان تكوين صورة جيدة عن المؤسسة في أذهان جمهورها الداخلي والخارجي ويظهر من كل ذلك أن هناك علاقة قوية بين الإعلان والعلاقات العامة حيث يمثل وسيلتها في الوصول إلى أهدافها.

### علاقة الإعلان بالبيع:

يرتبط الإعلان بالبيع ارتباطا وثيقا إذ أنه الوسيلة التي تستخدم للترويج للسلعة والترغيب بها، وبذلك يقوم بدور البائع في البيع الشخصي، وقد تتعدى تلك العلاقة إلى البيع الشخصي نفسه فالحملات الإعلانية حول الترويج لسلعة معينة تثير انتباه المستهلكين فتسهل مهمة البائع في عقد صفقة الشراء، وقد تظهر الحملة الإعلانية بعد تاريخ إتمام عملية الشراء مبينة طرق صيانة السلعة للمشتري مما يزيد ترسيخ قناعاته فيما اشتراه.

وبالرغم من اختلاف بين طبيعة الإعلان وطبيعة البيع فإنهما عمليتين متكاملتين ومترابطتين<sup>1</sup>.

### علاقة الإعلان بإدارة الأفراد<sup>(2)</sup>:

للإعلان علاقة بإدارة الأفراد إذ يشكل الإعلان أحد مصادر الوصول إلى القوى العاملة ودعوتها للتعيين ويلعب الإعلان دوره في المساومة الجماعية بين الإدارة والنقابات، إذ يحدد أوقاتها ومكانها، وقد يستخدم الإعلان من قبل الإدارة أو النقابات للتأثير على الرأي العام في الضغط على الطرف الآخر في تأييد مطالبه وقد يستخدم الإعلان لتبليغ المتغيبين ن العمل بالالتحاق بالعمل خلال فترة معينة وإلا استغنى عن خدماتهم بسبب الغياب.

### أنواع الإعلان:

لقد تباين الكتاب في تصنيف أنواع الإعلان:

أولاً: فمنهم من صنف أنواعه وفق أركان عملية الإعلان أي:

أ/- وفق هدف الإعلان: فقد يهدف الإعلان التعريف بسلعة معينة، وحث المستهلكين على شرائها أو تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها أو دعوة المجتمع لمساندة مشروع خيري بالتبرع له.

ب/- وفق نوع الجمهور: قد يوجه للمستهلكين أو لفئة معينة منهم وفق معيار العمر أو الدخل وقد يكون موجها لرجال البيع أو الموردين أو المنتجين الصناعيين.

1: محمد عساف، أصول الإعلان، دار النشر العربي، القاهرة، 1969، ص 44.

2: محمد الناشد، التسويق وإدارة المبيعات مدخل تحليلي كمي، مديرية الكتب والمطبوعات الحجية حلب، 1995، ص 486.

ج- / وفق الوسيلة الإعلانية: وقد تكون رسالته الإعلانية قد اتخذت الصحف وسيلة لنشرها أو التلفزيون أو الراديو أو أية وسيلة أخرى.

د- / وفق نوع المعلن: فقد يكون معلننا محليات أو إقليميا أو دوليا.

### ثانياً: ومنهم من صنف أنواع الإعلان وفق وظيفة الإعلان:

أ- / الإعلان التعليمي: وهو إعلان يقصد به تعريف الجمهور بخصائص سلعة جديدة أو سلعة قائمة وبكيفية استعمالها (1).

ب- / الإعلان الإخباري: وهو إعلان يوفر معلومات أكثر تفصيلاً عن السلعة وكيفية الحصول عليها بأقل جهد وأقصر وقت، ويدل المستهلك على وسائل إشباع حاجاته.

ج- / الإعلان التذكيري: وهو نوع من الإعلان يهدف إلى تذكير المستهلك بالسلعة أو الخدمة التي ربما كان قد أهملها وهو في زحمة العمل اليومي (2).

د- / الإعلان الإعلامي: وهو الإعلان الذي يخص نشاطات العلاقات العامة إذ أن هدفه تقوية العلاقة مع المستهلك أو المنتج، أو لتصحيح فكرة خاطئة عن المؤسسة أو السلعة التي تنتجها.

هـ- / الإعلان التنافسي: وهو الإعلان الموجه عند ظهور سلعة جديدة في سوق تسودها المنافسة لتحل محل سلعة قائمة.

### عوامل اختيار الوسيلة الإعلامية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على قرار اختيار وسيلة إعلامية دون غيرها ومن هذه العوامل (3):

- 1- الهدف الذي يرمي إليه الإعلان أو المعلن، فقد يكون الهدف ترويج السلعة، أو إجراء بحوث للمستهلكين أو بحوث للتسويق تقوم به وكالات الإعلان لمصلحة المؤسسة.
- 2- نوع الجمهور الذي تريد الرسالة الإعلانية الوصول إليه، حيث يقرر نوع الوسيلة الملائمة لذلك الجمهور الذي قد يختلف بثقافته وعاداته وتقاليده.

1: محمود عساف، المرجع السابق، ص13.

2: منصور فهمي، إدارة الإعلان، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1984، ص46.

3: محمود بازغة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة 1995 ص560

- 3- تكلفة الوسيلة الإعلانية بالنسبة لما تحققه من تأثير أو أهمية الموضوع الذي سنتناوله والمقارنة بين وسائل الاتصال من حيث الكلفة وعائدها.
- 4- الوقت الذي تريده المؤسسة لوصول رسالتها إلى الهدف.
- 5- طبيعة السلعة واستخداماتها قد تحتم استخدام وسيلة معينة من وسائل الإعلان دون غيرها.
- 6- انتشار الوسيلة الإعلانية وتغطيتها مساحة كبيرة تتلاءم وسوق السلعة وكذلك ملائمتها لموقع المعلن إليه.
- 7- متطلبات الوسيلة لإعلانية، إذا قد لا تستطيع المؤسسة الوفاء بمتطلبات وسيلة دون أخرى.

### المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية

عادة ما تعتبر عملية ممارسة المسؤولية الاجتماعية وظيفة خاصة بالعلاقات العامة حيث تلتقي المؤسسة بالعامة من الناس خارج نطاق الأدوار المعتادة للإجراءات والعملاء ورغم ذلك فهناك سبب رئيسي وراء ميل اختصاصي العلاقات العامة، إلى ربطهم بالمسؤولية الاجتماعية للشركة وهو الإدعاء بأنه يمكن أن تكون العلاقات العامة بمثابة آلية داخل مجتمع تعددي متحرر والذي لديه كسبب في وجود إدراك "للأهداف الاجتماعية الجديرة بالتقدير".

وبالنسبة لـ J.A.Pimlot المؤرخ بمجال العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية، فإن العلاقات العامة مرتبطة بشكل معقد بما يصفه بالمثاليات الديمقراطية، ويكتب قائلاً: "إنهم (اختصاصيو العلاقات العامة) خبراء في جعل المعلومات شعبية ... لذا فكلما كانت وظيفة (التعميم) أفضل، عمل المجتمع بسلاسة أكثر".

ويتجادل Health بأن "القائمين بالاتصالات المهنيين يتمتعون بصوت رئيسي داخل سوق الأفكار" ولكن تلك الأصوات تتنافس في النهاية لتحقيق التعاون - وتنسيق الأفعال الجماعية للناس داخل المجتمع".

ويتمادى لأبعد من ذلك ويفترض بأنه على ممارسي العلاقات العامة "العمل كوكلاء أخلاقيين داخل المجتمع" كما يجب إعدادهم لمنح الأولوية للمسؤولية الاجتماعية والخدمة العامة فوق المكاسب الشخصية والمصالح الخاصة".

وكل تلك الإدعاءات بأن العلاقات العامة مختصة بالصالح العام تعتبر جزئياً كرد فعل لأنواع الملاحظات المذكورة أعلاه بأن العلاقات العامة تشير إلى "الدعاية الفعلية" ورغم ذلك فمن الواضح

أيضا أن هناك خيطا مهما داخل نظريات العلاقات العامة التي تدعي أن ممارسة تلك العلاقات العامة يمكن أن تسهم بشكل إيجابي داخل المجتمع رغم أن ذلك غالبا ما يأتي مصاحبا للشرط الذي ينص على أن الممارسة تحتاج إلى تغيير، وتقريبا غني عن الذكر بأن هناك توترا مؤكدا بين المفهوم الخاص بأن العلاقات العامة تخدم مصالح المجتمع من جهة والمطلب الذي يفرض عليها خدمة مصالح الشركة وأحيانا يتم التعبير عن التوتر الناشئ بين المسؤولية تجاه تلبية احتياجات الشركة والمسؤولية تجاه تلبية احتياجات المجتمع باللغة المستخدمة في الوثائق العامة والخاصة بالشركات التي تحاول تفسير ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركة. وقد يبدو أن هناك خيارين بالنظر إلى الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في المسؤولية الاجتماعية للشركة.

يمكن لممارس العلاقات العامة استخدام المسؤولية الاجتماعية للشركة باعتبارها مجرد عنصرا آخر من عناصر خلق أو إعداد العوامل التي تثير الرضا لدى الجمهور ومن ثمة تهيئة "مناخ إيجابي ومفضل لتكوين الآراء حيال المؤسسة" أو قد يحاولون إدراك فكرة أنه بإمكان العلاقات العامة من خلال القيام بمحاولات حقيقية للكشف عن متطلبات أصحاب المصالح بالمجتمع ومساعدة الشركات على أن تكون أكثر استجابة للاحتياجات الاجتماعية، ولتحقيق المطلب الأخير فإن تطبيق نموذج الأطراف أصحاب المصالح (يعتبر شرطا مسبقا).

وهذا النموذج يفترض أن الشركة يجب أن تدار وفق رغبة جميع الفئات التي لديها مصلحة بها. وعلى جميع الفئات من أصحاب المصالح متضمنة المنتفعين المحتملين من المسؤولية الاجتماعية للشركة المساهمة في عملية صنع القرار. وهذا قد يوضح أن الشركات تتعامل مع المنتفعين من المسؤولية الاجتماعية الممكنة بحسن نية وتعتبرهم غايات في حد ذاتهم.

وتوجد نقطة أيضا تتعلق بوجود مطلب حول تعقب مستوى أداء الشركة بطريقة يمكن نقلها لأصحاب المصالح بالمجتمع. قد يأخذ هذا النوع من التقييم والقياس مكانه في عملية إدارة علاقات الأطراف أصحاب المصالح إلى جانب برامج رضا العملاء وتقارير مسح الآراء الخاصة بالمستخدمين" ويقر كل من Evan et Freeman أن ذلك قد يكون وضعاً مثاليا خياليا لكنه قد يبدو إلى أن يقتنع جميع جماهير دوائر الأعمال بأن المسؤولية الاجتماعية للشركة هي أكثر من مجرد المصلحة الشخصية، فإن أقسام العلاقات العامة ستواصل استخدام التفسيرات المختلفة المبنية على المذاهب الأخلاقية المختلفة لتبرير المسؤولية الاجتماعية للشركة لجميع جماهيرها المختلفة.

# الفصل الخامس :

## واقع العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة دراسة وتحليل

### المبحث الأول: تعريف عام بالمؤسسة محل الدراسة

- × **المطلب الأول:** نشأة المؤسسة ونشاطها.
- × **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- × **المطلب الثالث:** الوضعية المالية للمؤسسة.

### المبحث الثاني: حالة العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة

- × **المطلب الأول:** الاتصال في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة.
- × **المطلب الثاني:** المصلحة المختصة بالعلاقات العامة ونشاطها.
- × **المطلب الثالث:** المسح والاستفتاء.

### المبحث الثالث: تقييم واقع العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة

- × **المطلب الأول:** عرض وتفسير البيانات وتحليلها.
- × **المطلب الثاني:** نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.
- × **المطلب الثالث:** الافتراضات، الآفاق والتوصيات.

كما سبق التطرق إليه في الفصول السابقة فإن العلاقات العامة تعتبر جوهر عملية الاتصال في المؤسسة ولا تتم هذه إلا إذا تم التعريف بالمؤسسة والوظائف ومهام كل عنصر داخل إطار هيكلها التنظيمي سواءً كانت عملية الاتصال داخليا أي بين مختلف المستويات أو خارجيا من زبائن ورأي عام. ولإبراز هذا الدور فإنه تم تقسيم هذا الفصل إلى النقاط التالية:

x المبحث الأول: تعريف المؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة.

x المبحث الثاني: حالة العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة.

x المبحث الثالث: تقييم العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة

## المبحث الأول: تعريف عام بالمؤسسة محل الدراسة

### المطلب الأول: نشأة المؤسسة ونشاطها

1- نشأة المؤسسة: مؤسسة الاسمنت المتواجدة بعين كبيرة سطيف هي فرع لمجمع GIC-ERCE المجمع الصناعي والتجاري لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق.

Groupe Industriel Et Commercial- Entreprise Des Ciment Et Dérives De L'EST.

وهي شركة ذات أسهم يصل رأس مالها الاجتماعي 1.550.000.000 دج نشاطها الرئيسي هو إنتاج وتوزيع نوعين من المنتج الاسمنت الممتاز والاسمنت العادي. بدأت المؤسسة في عملية الإنتاج سنة 1978 مستفيدة من مخططاتها الحديدية وحادثة وتطور تجهيزاتها التقنية حيث بلغت قدرتها الإنتاجية 1000000 طن سنويا.

كما تتربع المؤسسة على مساحة 24 هكتار وهي تبعد 20 كلم شمال مقر ولاية سطيف وبـ 7 كلم جنوب دائرة عين كبيرة التي تحمل اسمها ونستخرج مادتها الأولية من جبل محونس والمحاجر الأساسية التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي ذات نوعية جيدة والتي يتم استغلالها في الهواء الطلق كما تتموقع المؤسسة في إطار جغرافي ملائم حيث تعد الهضاب العليا الشرقية أحد الأقطاب الكبيرة لاستهلاك الاسمنت بالإضافة إلى توفر شبكة من الاتصالات الحديدية والطرق الوطنية.

### بطاقة فنية للمؤسسة:

- الصفة القانونية: شركة ذات أسهم SPA.
- المساهم الرئيسي: المجمع الصناعي والتجاري، مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق GIC-ERCE بنسبة 100%.
- رأس مال الاجتماعي: 1.550.000.000 دج.
- المقر الاجتماعي: بلدية أولاد عدوان دائرة عين كبيرة - سطيف -

### أهم تواريخ المؤسسة:

- 1974/07/23 إمضاء عقد التأسيس.
- سبتمبر 1978 تاريخ بداية الإنتاج.
- 1982 إعادة هيكلة المؤسسة.

وفيما يلي بعض المعطيات حول رقم الأعمال للفترة 2002-2004 إلى جانب العمالة وكيفية توزيعها.

**الجدول رقم (04): تطور رقم الأعمال للفترة 2002-2004 الوحدة: دج**

| السنة | رقم الأعمال      |
|-------|------------------|
| 2002  | 2.844.609.549,39 |
| 2003  | 3.082.324.649,29 |
| 2004  | 3.293.348.163,26 |

المصدر: بناء على جدول حسابات النتائج للمؤسسة.

نلاحظ من الجدول تطور رقم أعمال المؤسسة من فترة إلى أخرى هذا دليل على أن المؤسسة تقوم بعملية الترويج لمنتجاتها آخذين بعين الاعتبار رغبات الزبائن.

**الجدول رقم (05): توزيع العمال في المؤسسة**

| الفصيلة   | المديرية العامة | وحدة الاقسام |
|-----------|-----------------|--------------|
| إطار مسير | 4               | 1            |
| إطار سامي | 6               | 34           |
| الإطار    | 0               | 38           |
| التحكم    | 3               | 218          |
| التفذي    | 3               | 99           |
| المجموع   | 16              | 392          |

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

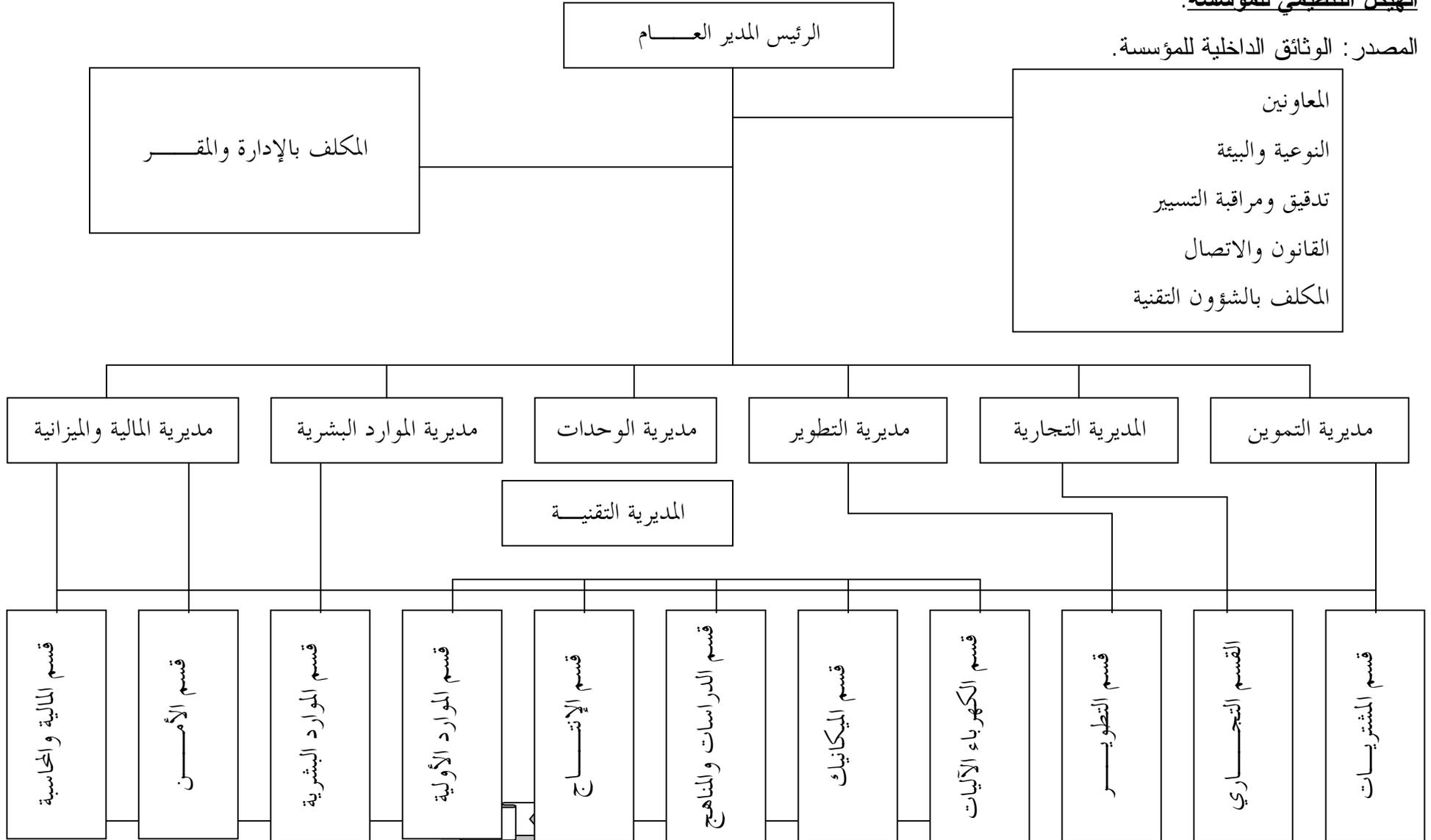
من الجدول يتبين أن عدد العمال الكلي 408 عامل دائم نلاحظ أن أغلبهم في الوحدة الإنتاجية خاصة فئة التحكم وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.

الشكل رقم (05): مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة "سطيف"

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.



بما أن المؤسسة تنظم إداري وصناعي لذا فهي تعتمد في أداء وظائفها على تنظيم هيكلية خاص بها، ويمكن عرضه كما يلي:

#### أ- دائرة الموارد البشرية:

تتكون من عدة مصالح وكل مصلحة لها وظيفة ضمن الهيكل العام للمؤسسة.

■ مصلحة المستخدمين: وتتشكل من فرعين، فرع الأجور، فرع تسيير المستخدمين، وفرع الأجور مهمته إعداد قسمة الأجر لكل العمال الذين يعملون بالشركة، وفرع تسيير المستخدمين مهمته متابعة شؤون المستخدمين.

■ مصلحة التكوين: وتختص هذه المصلحة بعمليات توظيف ومتابعة المسار المهني للعامل.

■ مصلحة الشؤون الاجتماعية: تتكفل بكل ما يتعلق بالشؤون الاجتماعية للعامل سواء تعلق الأمر بالعتل المرضية، أو الإجازات، أو حوادث العمل.

#### ب - دائرة المحاسبة والمالية:

تقوم بجمع المعلومات القانونية والاقتصادية الخاصة بالعمليات المنجزة من طرف مختلف المتعاملين الاقتصاديين، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وترتبط بمجموعة من الفروع منها المحاسبة العامة، فرع المحاسبة الميزانية، فرع المحاسبة المالية.

#### ج - دائرة التسويق:

تتكفل ببيع المنتج المصنوع من طرف مصنع شركة الإسمنت وتتشكل هذه الدائرة من ثلاث

مصالح:

■ مصلحة البرمجة: تهتم ببرمجة الزبائن، ونجد لها نوعين من الملفات، ملفات المؤسسات وملفات المصنع.

■ مصلحة التغطية: مهمتها تأتي بعد تسليم المنتج .

■ مصلحة الفوترة: مهمتها هوة السهر على أن تكون سندات البرمجة موافقة لتواريخ التسليم وتحرص على أن لا يكون الزبون في وضعية غير قانونية.

■ دائرة المواد الأولية: تحتوي هذه المديرية على مصلحتين:

ü مصلحة العتاد.

ü مصلحة التفتيت.

**د - دائرة الإنتاج:**

تحتوي على خمسة (5) مصالح: مصلحة التصنيع، مصلحة تسيير عمال الإنتاج، مصلحة مراقبة النوعية، مصلحة الإرسال، مصلحة الصيانة العامة، مهمتها مراقبة نوعية الإنتاج.

**هـ - دائرة التموين:** تتضمن مصلحة تسيير المخزون ومصلحة الشراء.

**و - دائرة دراسة الإنجاز:** وتتضمن مصلحة كهرباء ضبط، مصلحة الهندسة المدنية.

**ي - دائرة الصيانة:** تحتوي هذه المديرية على مجموعة من المصالح منها: مصلحة الكهرباء، مصلحة المنافع، مصلحة الضبط والقياس، مصلحة الميكانيك العامة، مصلحة مكتب الدراسات، مصلحة الاسمنت، مصلحة الإرسال والتفتيت، تعمل على توفير كل الوسائل العامة التي يحتاجها المصنع.

**ن - دائرة الأمن:** مهمتها توفير الأمن داخل المؤسسة ومراقبتها.

**المطلب الثالث: الوضعية المالية للمؤسسة**

**1- الدراسة المالية للسنوات: 2003 - 2004 - 2005.**

**الجدول رقم (06): تطور أصول المؤسسة للفترة 2003 - 2005.**

الوحدة 10<sup>3</sup> دج

الأصول

| البيان           | 2003      | 2004      | 2005      |
|------------------|-----------|-----------|-----------|
| الأصول الثابتة   | 1.455.724 | 1.628.143 | 2.467.376 |
| الأصول المتداولة | 4.589.229 | 4.795.418 | 4.682.151 |
| قيم الاستغلال    | 1.545.746 | 1.710.749 | 1.526.099 |
| قيم محققة        |           |           |           |
| قيم جاهزة        | 465.514   | 366.325   | 316.848   |
|                  | 2.577.950 | 2.718.594 | 2.839.204 |
| مجموع الأصول     | 6.044.954 | 6.423.561 | 7.149.528 |

المصدر: من إعداد الباحث ابتداء من الميزانيات العمومية للمؤسسة

**الجدول رقم (07): تطور خصوم المؤسسة للفترة 2003 – 2005.**

| البيان           | 2003      | 2004      | 2005      |
|------------------|-----------|-----------|-----------|
| الخصوم الدائمة   | 4.053.206 | 2.553.158 | 3.471.602 |
| أموال خاصة       | 3.890.878 | 2.046.491 | 2.596.709 |
| ديون طويلة الأجل | 362.327   | 506.667   | 874.893   |
| الخصوم المتداولة | 1.791.747 | 3.870.403 | 3.677.925 |
| مجموع الخصوم     | 6.644.954 | 6.423.561 | 7.149.528 |

المصدر: من إعداد الباحث ابتداء من الميزانيات العمومية للمؤسسة

**2- تطور أرصدة التسيير:**

**الجدول رقم (08): تطور الأرصدة الوسيطة للتسيير للفترة 2003 – 2005.**

| البيان          | 2003      | 2004      | 2005      |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| رقم الأعمال     | 3.082.256 | 3.280.665 | 3.207.987 |
| الهامش الخام    | /         | 2.881     | 4.210     |
| القيمة المضافة  | 1.798.433 | 1.789.852 | 2.018.622 |
| نتيجة الاستغلال | 909.329   | 944.963   | 1.000.806 |
| النتيجة الصافية | 7.889.211 | 751.057   | 797.762   |

المصدر: من إعداد الباحث ابتداء من جدول حسابات النتائج للمؤسسة

& الفصل الخامس: واقع العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة

الجدول رقم (09): الدراسة العمودية: دراسة الهيكل سنة الأساس 2003.

| الأصول                | 2003             | % الهيكل | التطور | 2004              | % الهيكل  | التطور | 2005             | % الهيكل | التطوير $\Delta$ |
|-----------------------|------------------|----------|--------|-------------------|-----------|--------|------------------|----------|------------------|
| أصول ثابتة            | 1.455.724.662,52 | 24/100   | %100   | 1.628.143.477,10  | %25/100   | %192   | 2.467.376.462,91 | %34/100  | 169.5            |
| قيم معنوية            | 1.145.304,76     | 0,078    | %100   | 838.073,23        | %0,051    | %73    | 13.917.523,48    |          |                  |
|                       | 64.719.437,26    | 4,44     |        | 2.986.897,26      |           |        |                  |          |                  |
| أراضي                 | 1.327.179.408,78 | 91,17    | %100   | 12.332.256.452,47 | %0,183,76 | %4,61  | 2.989.897,26     | %0,56    | %12,15           |
|                       |                  |          |        |                   |           |        | 1.294.109.272,54 | %0,12    | %4,61            |
|                       |                  |          |        |                   |           |        |                  | %52,5    | %97,5            |
| تجهيزات الإنتاج       | 27.219.786,31    | 1,86     | %100   | 5.000.342,55      | %0,3      | %92,92 | 4.015.673,89     | %0,162   | %14,75           |
| تجهيزات اجتماعية      | 35.460.725,41    | 2,452    | %100   | 386.058.711,59    |           | %18,37 | 1.152.344.095,74 | 46,65    |                  |
| استثمارات قيد التنفيذ |                  |          |        |                   | %23,46    | %1,088 |                  |          | %3,249           |
| الأصول                | 4.589.229.879,58 | 76/100   | %100   | 4.795.418.409,22  | 75/100    | %104,5 | 4.682.151.750,04 | 66/100   | %102             |

& الفصل الخامس: واقع العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة

مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة سطيف.

|      |    |                  |        |                  |      |    |                  |               |
|------|----|------------------|--------|------------------|------|----|------------------|---------------|
|      | %  |                  | %      | 1.710.499.028,38 |      |    | 1.545.764.644,67 | المتداولة     |
| %99  | 33 | 1.526.099.058,52 | %111   | 366.325.306,4    | %100 | 34 | 465.517.818      | قيم الاستغلال |
| %68  | 7  | 316.848.503,74   | %79    | 2.718.594.074,23 | %100 | 10 | 2.577.950.416,89 | قيم محققة     |
| %110 | 60 | 2.839.204.187,78 | %105.5 | 35               | %100 | 56 |                  | قيم جاهزة     |
|      |    |                  | 8      |                  |      |    |                  |               |
|      |    |                  | 57     |                  |      |    |                  |               |
|      |    | 7.149.528.212,95 |        | 6.423.561.886,32 |      |    | 6.044.954.542,10 | مجموع الأصول  |

& الفصل الخامس: واقع العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة

| التطور | % الهيكل | 2005             | التطور | % الهيكل | 2004             | التطور | % الهيكل | 2003             | الخصوم           |
|--------|----------|------------------|--------|----------|------------------|--------|----------|------------------|------------------|
| %81    | %48/100  | 3.471.602.546,26 | %30    | %39/100  | 2.553.158.586,7  | %100   | 70/100   | 4.253.206.933,9  | أموال دائمة      |
| %66    | %75      | 2.596.709.341,83 | %53    | 80%      | 2.046.491.529,30 | %100   | 91       | 3.890.878.822,66 | أموال خاصة       |
| %2.41  | %25      | 874.893.204,43   | %140   | 20%      | 506.667.065,4    | %100   | 9        | 362.327.911,24   | ديون طويلة الأجل |
| %2.05  | %52      | 3.677.925.666,69 | %2.16  | 61%      | 3.870.403.299,62 | %100   | 30       | 1.791.747.608,2  | الخصوم المتداولة |
|        |          | 7.149.528.212,95 |        |          | 6.423.561.886,32 |        |          | 6.044.954.542,10 | مجموع الخصوم     |

المنهج المتبع في دراستنا هذه هو منهج الوصف التحليلي وفيما يلي وصف لبنية الهيكل العام لميزانية المؤسسة عبر 3 سنوات:  
× من خلال نسب الهيكل:

### الأصول:

**في سنة 2003:** نلاحظ في هذه السنة أن الأصول الثابتة تشكل نسبة 24% من مجموع الأصول المتداولة فتشكل نسبة 76% وهذا الهيكل يتماشى مع نشاط المؤسسة والذي هو إنتاجي تجاري.

فالأصول الثابتة تتوزع بين قم معنوية بنسبة 0.078% من مجموع الأصول الثابتة والأراضي بنسبة 4.44% كذلك تجهيزات الإنتاج التي تمثل أكبر نسبة وهي 91.17% كذلك تجهيزات اجتماعية التي تشكل 1.86% والاستثمارات قيد التنفيذ مقدرة بـ 2.452% أما الأصول المتداولة فتتشكل من قيم استغلال والتي تشكل بنسبة 34% والقيم المحققة مشكلة نسبة 10% من مجموعها أما القيم الجاهزة والتي تشكل أكبر حصة متمثلة في 56%.

**في سنة 2004:** نلاحظ في هذه السنة أن الأصول الثابتة تشكل نسبة 25% من مجموع الأصول أما الأصول المتداولة فتشكل نسبة 75%.

فالأصول الثابتة تتوزع بين قيم معنوية بنسبة 0.051% و أراضي بنسبة 0.0183%، أما تجهيزات الإنتاج فتشكل نسبة 76% وهي أكبر حصة وتبقى تجهيزات اجتماعية بنسبة 0.3% واستثمارات قيد التنفيذ 23.46% والتي تعتبر كنسبة معتبرة.

أما الأصول المتداولة فهي دائماً تحافظ على أكبر نسبة من مجموع الأصول فهي دائماً منقسمة بين قيم استغلال بنسبة 35% وقيم محققة بنسبة 8% والقيم الجاهزة دائماً تشكل أكبر نسبة متمثلة في 57%.

**في سنة 2005:** نلاحظ في هذه السنة أن الأصول الثابتة تشكل نسبة 34% من مجموع الأصول، أما الأصول المتداولة فتشكل نسبة 66%، إن الأصول الثابتة تتوزع بين قيم معنوية 0.56% الأراضي بقيمة 0.12% أما تجهيزات الإنتاج فهي دائماً تشكل أكبر نسبة متمثلة في 52.5%، أما التجهيزات الاجتماعية فتشكل نسبة 0.162% وأخيراً الاستثمارات قيد التنفيذ متمثلة في نسبة لا بأس بها 46.65% .

أما الأصول المتداولة أكبر نسبة متمثلة في 66% من مجموع الأصول تتفرع إلى قيم استغلال بنسبة 33% والقيم المحققة بنسبة 7% أما القيم الجاهزة بنسبة كبيرة تقدر بـ 60%.

هناك تطور في نسبة حجم الأصول الثابتة في سنة 2005 سجل 34% هذه النسبة في الزيادة تسبب زيادة الاستثمارات قيد التنفيذ فقد تطورت عبر السنوات الثلاثة من 35.460.725.41 سنة 2003 إلى 386.068.711.59 سنة 2004 لتسجيل ارتفاعا كبيرا سنة 2005 بقيمة 1.152.344.095.74.

كذلك سجلت المؤسسة ارتفاعا في قيم تجهيزات الإنتاج حيث ارتفعت قيمتها من سنة 2004 إلى سنة 2005 بـ 60852820

#### الخصوم:

× **في 2003:** تمثل الأموال الدائمة بنسبة 70 % من مجموع الخصوم والتي تتفرع إلى أموال خاصة بنسبة 91 % وديون طويلة الأجل بنسبة 9 % بينما الخصوم المتداولة فتمثل نسبة 30 % من مجموع الخصوم.

× **في 2004:** تمثل الأموال الدائمة بنسبة 39 % من مجموع الخصوم والتي تتفرع إلى أموال خاصة بنسبة 80 % وديون طويلة الأجل بنسبة 20 % وفيما يخص الخصوم المتداولة فتمثل نسبة 61 % من مجموع الخصوم.

× **في 2005:** تمثل الأموال الدائمة بنسبة 48 % من مجموع الخصوم متمثلة في الأموال الخاصة 75 % والديون طويلة الأجل بنسبة 25 % أما الخصوم المتداولة فتشكل نسبة 52 % من مجموع الخصوم.

ومن خلال حركة الأصول والخصوم الموضحة في الجدول الرابع نلاحظ الإستراتيجية المالية التي اعتمدها هذه المؤسسة خلال هذه الفترة هي سياسة المواعمة حيث تحاول التوفيق بين نسب الأصول والخصوم فنلاحظ أن نسبة الأصول الثابتة من مجموع الأصول تتقارب نوعا ما من نسبة الأموال الدائمة من مجموع الخصوم كذلك الأصول المتداولة لذا يمكننا القول أن المؤسسة تحاول تفادي الوقوع في مخاطر التمويل خاصة الطويلة الأجل. وتمويل دورة استغلالها بالقروض قصيرة الأجل.

## المبحث الثاني: حالة العلاقات العامة في مؤسسة الأسمنت لعين الكبيرة

### المطلب الأول: الاتصال في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة

لقد سعى الاتصال في هذه المؤسسة إلى ربطها بمجموع العاملين بها من خلال تحقيق الاتصال المستمر بين مختلف مستويات الإدارة سواء اتصال عمودي أو أفقي أي ما بين الإدارة العليا والسفلى مروراً بالوسطى وهذا ما يبرز في الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأسمنت حيث نلاحظ أنه يتسم بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد وهذا لتفادي اختناق المعلومات وتضارب واحتلال في الأوامر حيث يسمح هذا النوع من الهياكل التنظيمية بمرور المعلومات في الاتجاهين نزولاً وصعوداً دون أي مشكلة فمثلاً العامل البسيط في قسم الأمن لا يوجد بينه وبين الرئيس المدير العام إلا مديرية واحدة وهي مديرية الموارد البشرية وهذا يوفر مزايا لهذه المؤسسة منها:

- كسب تأثير الجمهور الداخليين أي العاملين للسياسات والقرارات الصادرة من المؤسسة.
- المحافظة على العلاقات الوطيدة من الرؤساء والمرؤوسين مما يسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة وتحقيق البرامج الإستراتيجية.
- المحافظة على صورة المؤسسة والانطباع الذهني لدى متعاملي المؤسسة وحتى الرأي العام.
- الرد على أي شائعات يرددها المنافسين حول المؤسسة.
- تعزيز مبدأ المبادرة: أن شركة الاسمنت لعين الكبيرة من أكثر وأحسن المؤسسات التي تعتمد على هذا المبدأ تشجيعاً منها للإبداع الداخلي الموجود لدى العاملين بها والاهتمام به وتطويره وإمداده بالدعم المعنوي والمادي.

### المطلب الثاني: المصلحة المختصة بالعلاقات العامة ونشاطها

#### 1/- مكانة العلاقات العامة

تعد العلاقات العامة أساس اتصال المؤسسة بالمجتمع الخارجي وبالنسبة لمؤسسة الاسمنت فإن هذه الوظيفة لم تعطى حقها فلا نجد داخل الهيكل التنظيمي، فهي عبارة عن خلية تابعة لرئاسة الإدارة ومع علم الإدارة بالأهمية البالغة لهذه الوظيفة إلا أنها لم تصبح إدارة بحد ذاتها ومن العوامل الميدانية التي تدل على أهمية هذه الوظيفة نجد:

- تزايد قوة ونفوذ الرأي العام في الجزائر نظرا لزيادة الوعي لدى الأفراد.
- تزايد التنافس في مجال الاسمنت ومشتقاته بعدما فتح هذا المجال أمام الخواص مما يترتب عليه أهمية خلق انطباع جيد لدى متعاملي الشركة وذلك للمحافظة على حصتها في السوق.
- تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع وتحقيق التفاعل الاجتماعي مع نظمه المختلفة خاصة وأن نشاط المؤسسة يضر بالبيئة إن لم تتخذ الإجراءات الوقائية .
- وفي هذا الصدد فإن الشركة قامت بإنشاء مصفاة لتنظيف الجو من مخلفات حرق الاسمنت.

## 2- أنشطة خلية الاتصال :

تقوم خلية الاتصال بعدة أنشطة داخل المؤسسة وخارجها من خلال علاقات مع:

### 1-2 خلية الاتصال والإدارة:

تقوم خلية الاتصال في مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة بوظيفة استشارية متخصصة حيث تقدم للإدارة المشورة بكل ما يمس اسم وصورة المؤسسة وكل ما يؤثر على أنشطتها المختلفة.

### 2-2 خلية الاتصال والتسويق:

تعتبر العلاقات العامة أشمل وأعم من التسويق فبرغم من أن كلا الوظيفتين تهدفان إلى تحسين صورة المؤسسة وإقبال العملاء للتعامل معها إلا أن إدارة المؤسسة لا تولي أهمية أكبر للعلاقات العامة رغم كونها تتعامل مع كافة فئات الجماهير فحين أن التسويق يتعامل مع بعض وليس كل هذه الجماهير .

### 3-2 خلية الاتصال والإعلام:

يعني الإعلام نشر الحقائق من خلال إحدى وسائل النشر إلى جمهور محدد وتعتمد العلاقات العامة على الإعلام للتأثير على الرأي العام وتحقيق الاستجابة من الجمهور لخلق علاقات متطورة وقوية ومن أهم وسائل الإعلام التي تعتمد عليها المؤسسة هي الصحف اليومية والإذاعات المحلية خاصة إذاعة سطيف التي يصل بثها إلى كافة الولايات المجاورة لولاية سطيف كولاية البرج، مسيلة، باتنة، ميلة وحتى جيجل وبجاية.

## 2-4 خلية الاتصال والعملاء:

العملاء هم الجمهور الخارجي الذي يتعاملون مع المؤسسة بحيث يقومون بشراء مادة الاسمنت بصفة عامة، حيث تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى إشباع رغبات وحاجات العملاء ومقابلة أذواقهم وميولاتهم المتغيرة كما تهم خلية الاتصال في هذه المؤسسة ببناء انطباع ذهني جيد عن المؤسسة وأهدافها خاصة من خلال نظام الجودة الشاملة التي طبقتها المؤسسة حيث حصلت على شهادة ISO التي تمس كل نشاطات المؤسسة الإدارية منها والإنتاجية كما تقوم هذه الخلية بالرد على شكاوى العملاء وتلقى مقترحاتهم التي تتعلق بتحسين أو تطوير منتجات المؤسسة أو تعديل سياساتها.

## 2-5 خلية الاتصال والموردين:

يضم هذا الجمهور المؤسسات التي تقوم بتزويد المؤسسة باحتياجاتها من المواد الخام خاصة أصحاب المحاجر الذين يقدمون الحصى، وتمارس هذه الخلية في مؤسسة الاسمنت دورا هاما في إيجاد العلاقات الطيبة مع هؤلاء وذلك من خلال تبادل الزيارات واللقاءات والتهاني في جميع المناسبات الدينية والوطنية ويبقى هذا محدودا وغير كاف.

## 2-6 خلية الاتصال والحكومة وأجهزتها:

تهتم المؤسسة من خلال العلاقات العامة بهذا النوع من الجمهور الذي يشكل النواحي القانونية في المجتمع حيث يجب على المؤسسة الامتثال للقوانين والعمل على تطبيقها والوفاء بالالتزامات اتجاهها مثل المحافظة على البيئة الذي يعتبر أكبر تحدي يواجه المؤسسة ودفع الضرائب ومراعاة قوانين العمل.

## 2-7 خلية الاتصال والمواطنين:

قد تتعرض المؤسسة إلى المساءلة من جانب منظمات حماية المستهلك أو الجماعات الخاصة بحماية البيئة، ولذلك تسعى المؤسسة لتكوين علاقات طيبة ووطيدة مع مثل هذه المنظمات كما تحاول الاستجابة إلى مطالبهم والحصول على تأييدهم . كما تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بالمواطنين المجاورين لها من خلال فتح أبواب الإدارة أمامهم والالتزام بخاصية المؤسسة الجوارية القريبة دائما من كل المواطنين وذلك بإقامة حفلات والمساهمة ماديا ومعنويا في تنمية الأحياء المجاورة بالإضافة إلى تقديم الإعانات للفرق الرياضية للمدينة في جميع الاختصاصات.

### المطلب الثالث: المسح والاستفتاء

إن الممسوحات والاستقصاءات الميدانية تمكن الدارس للعلاقات العامة في الكليات والمعاهد المتخصصة أو خارجها من التعرف على وجود مستوى إدارة أو قسم العلاقات العامة في أي مؤسسة خدمتية كانت أو إنتاجية وقياس أنشطتها وتحديد أهدافها أو درجة ما تقدمه من خدمات وتمكن للدارس أو الباحث إجراء تغييرات أو التقديم أو التأخير أو الإضافة أو الحذف عليها حسب ما يتطلبه أو تفرضه الحالة أو النموذج الذي سينجم ويوافق عمله كالمعلومات والعناوين الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى نوعية نشاطها إنتاجي كان أو خدماتي أو زراعي أو آخر وتتم دراسة عينات من الجمهور الخارجي الذي تتعامل معه المؤسسة حسب أهميتها ونسبتها وأخيرا قياس مدى أهمية وأهداف هذه المؤسسة أو المجتمع من العلاقات العامة وبالنسبة لهذه الأخيرة فإنه مهما اختلفت الوضعية الاقتصادية والمالية التي تعيشها كل مؤسسة وطبيعة نشاطها الرئيسي لأي مؤسسة من العلاقات العامة هو تحسين وتدعيم صورتها من أجل إثبات وجودها في الأوساط التي تتعامل معها، وقد يتضمن برنامج العلاقات العامة أهدافا أخرى تحددها سياسة كل مؤسسة وبالتالي ظهرت لنا أهداف العلاقات العامة من مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة وترسخها في ذهن الجمهور بنوعيه الداخلي والخارجي.

- ✳ السعي لأن تظل المؤسسة رائدة في مجال اختصاصها وتأكيد وجودها في الساحة الولائية، الجهوية والوطنية خاصة في هذه المرحلة.
- ✳ زيادة المبيعات وإعطاء أهمية أكبر لنوعية المنتج والتشهير به.
- ✳ التحدي للمنافسة التي تتجم عن التحولات الاقتصادية التي تعرفها البلاد ومصنع الاسمنت لشركة أوراسكوم المتواجدة بالمسيلة كأكبر دليل على ذلك.
- ✳ الإعلان الصريح والنوعي عن أهداف المؤسسة، أوجه نشاطها، ومحاربة الشائعات الضارة بنشاطها ومصداقيتها.
- ✳ رفع المستوى الثقافي والاجتماعي للعاملين بالمؤسسة والعمل على تدعيم التعاون المثمر بينهم وبين إدارة المؤسسة.
- ✳ تحسين الإنتاج وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ✳ توطيد علاقات المؤسسة بالشركاء والزبائن.

### المبحث الثالث: تقييم واقع العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة

#### المطلب الأول: عرض وتفسير البيانات وتحليلها

##### أولاً: البيانات الأساسية

##### الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة% | العدد | الجنس   |
|---------|-------|---------|
| 94%     | 77    | ذكور    |
| 6%      | 05    | إناث    |
| 100%    | 82    | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يتضح أن نسبة الذكور تمثل 94%، بينما تمثل نسبة الإناث 6%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة سواء في عملية الإنتاج أو عملية التوزيع، فهي تتطلب جهد عضلي، أما عمل الإناث فيقتصر على بعض الوظائف الإدارية وهذا بحكم المنطقة الجغرافية التي تقع فيها المؤسسة باعتبارها منطقة صناعية تؤدي إلى ابتعاد الإناث عن العمل في تلك المنطقة.

وفيما يخص الجنس المعتمد في المؤسسة ميدان بحثنا نجد أن الجنس المحبوب هو الجنس الذكري لأن طبيعة المنتجات التي تنتجها المؤسسة تحتاج إلى يد عاملة قوية تتحمل الأعباء البدنية الموكلة لها وهو ما يتماشى مع نشاط المؤسسة والذي هو إنتاجي تجاري. فالمؤسسة تهدف إلى تحقيق أكبر كمية إنتاج توفي بها متطلبات زبائنها في وقت محدد وهذا المبتغى يتحقق طبعاً مع وجود نسبة عالية من الجنس الذكور البالغة نسبتها 94% وتبقى نسبة الإناث جد محتشمة نتيجة لطبيعة المنطقة الموجودة بها المؤسسة والتي هي ذات طبيعة صناعية تجعل من هذا العنصر لا يتحمل قسوة ظروف العمل التي لا تتلاءم والطبيعة الفيزيولوجية لأجسامهم وتبقى المؤسسة في هذه الحالة تعتمد على عنصر الإناث بنسبة 6% في بعض الوظائف الإدارية أو التنظيف وغيره من الوظائف التي قد تتلاءم ومكوناتهم الجسدية.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة فئات السن

| النسبة% | العدد | الفئة المهنية |
|---------|-------|---------------|
| 7.31    | 06    | 30 – 25       |
| 23.17   | 19    | 35 – 30       |
| 21.95   | 18    | 40 – 35       |
| 28.04   | 23    | 45 – 40       |
| 13.41   | 11    | 50 – 45       |
| 6.12    | 5     | 55 – 50       |
| %100    | 82    | المجموع       |

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب السن، حيث يتضح أن أعلى نسبة تمثل فئة العمال أعمارهم ما بين [45-40] سنة وهذا يعني أن معظم العمال متوسطي العمر، واعتماد المؤسسة على هذا العنصر، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 28.04% كما توجد نسبتين تقاربانها وهي نسبة 23.17%، تمثل نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [35-30] سنة و [40-35] سنة، تعكس هذه النسب اعتماد المؤسسة عموماً على عنصر الشباب وهذا ما يعكس نشاط وحيوية المؤسسة بصفة عامة.

فيما يخص السن، نجد أن متغير السن أحد أهم الخصائص الديمغرافية التي يقاس بها مركز ودور الإنسان في حياته الاجتماعية والاقتصادية، وهذا المتغير لا يقاس به مستوى الأداء بالمؤسسات فقط وإنما حتى مدى قوة الدول.

ففي المؤسسة موضوع بحثنا نجد أن مستويات العمر التي تعتمد عليها هي من {45-40} بالدرجة الأكبر حيث قدر نسبتها 28.04% وتليها فئة {35-30} بنسبة 23.17% ثم تليه فئة {35-40} بنسبة 21.95% وتبقى الفئات الأخرى التي هي {30-25} و {50-45} و {55-50} نسبتها على التوالي 7.31% و 13.41% و 6.12% أي تقل كلما كان السن أصغر أو أكبر من الفئة المعتمد عليها آنفاً.

ومن هنا نلاحظ أن المؤسسة اعتمدت المتوسط العمري للفرد باعتبار أن مثل هذا الفرد يكون في فترة ريعان العطاء التي تكون مرفوقة بما يملك من خبرة ومعرفة بالمؤسسة نتيجة لسنهم الذي يمثل السن المثالي للعقلانية والرشد فمثل هذه الفئة المعتمد عليها داخل المؤسسة تكون لها درجة كبيرة من الوعي والخبرة بالعمل، كما أن ذلك يسمح لهم بإقامة علاقات متعددة مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم وغيرهم في العمل وكل هذا ينعكس على إبراز العلاقات القائمة في المؤسسة وبالتالي معرفة مستوى العلاقات العامة من خلال تصريحات هؤلاء المبحوثين.

فاعتماد مثل هذه الفئة داخل المؤسسة يضيفي أكثر ثقة للتعامل معها مما تتسم به من خبرة وحكمة في التصرف وصبر وعقلانية في المعاملة وقلة الفئات من 45 إلى 55 ما هو إلا دليل على عدم القدرة الإنتاجية بالنسبة لهذا العمر للفرد.

**الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية**

| النسبة% | العدد | الحالة الاجتماعية |
|---------|-------|-------------------|
| 24.40   | 20    | أعزب              |
| 69.51   | 57    | متزوج             |
| 03.65   | 03    | أرمل              |
| 02.44   | 02    | مطلق              |
| %100    | 82    | المجموع           |

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن نسبة المتزوجين هي أكبر نسبة وتمثل 69.51% وهذا يدل على الاستقرار الأسري للعامل وبالتالي تأديته لعمله على أكمل وجه وإحساسه بالمسؤولية اتجاه وظيفته، أكثر من العامل غير المتزوج الذي يكون أقل استقراراً، وتمثل نسبة العزوبية 24.40%، وتتفاسم فئة الأرمال والمطلقين نسبة 6.09% معاً، مما يدل على قلة المشاكل الأسرية لدى العامل مما يعكس الاهتمام اللازم بالعمل.

فاعتماد المؤسسة على فئة المتزوجين ما هو إلا دليل على محاولة انعكاس استقرار الفرد الأسري على نوعية تقديم الإنتاج بالمؤسسة لأنه كلما كان الفرد مستقر من الناحية الشخصية كلما كان ذلك محفزاً على تقديم جهد أكبر يحقق به مردودية معتبرة للمؤسسة.

وتجدر الإشارة أيضاً أن الكثير من العمال الموظفين ارتبطوا عائلياً بعد توظيفهم كون الظفر بمنصب عمل في هذه المؤسسة ذات المردودية يشكل موضع استقرار وضمن نسبي للمورد المالي المستقبلي.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الحالة التعليمية

| النسبة% | العدد | المستوى التعليمي |
|---------|-------|------------------|
| 0       | 0     | أمي              |
| 2.43    | 02    | ابتدائي          |
| 21.95   | 18    | متوسط            |
| 34.14   | 28    | ثانوي            |
| 41.48   | 34    | جامعي            |
| %100    | 82    | المجموع          |

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب الحالة التعليمية، حيث تمثل نسبة العمال ذوي المستوى الجامعي 41.48% وهي أكبر نسبة وتليها نسبة المستوى الثانوي بـ: 34.14%، ثم المتوسط بـ: 21.95% والتقارب في النسب يعود إلى احتياجات المؤسسة للعمال حسب المستوى التعليمي.

إن المؤسسة باعتبارها نموذج مصغرا لما يجب عليه المجتمع الاقتصادي، فمن هنا نجد مدى صعوبة مجتمع ما من النهوض وتحقيق تنمية شاملة في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية ما لم يتوفر على إحدى الركائز الأساسية لذلك وهي المستوى التعليمي الذي صار يلعب دورا كبيرا في تحقيق نجاح المؤسسات سواء من الناحية الكمية أي تقديم المنتج أو من الناحية الكيفية التي تخص طريقة تقديم المنتج.

وما تبين لنا من خلال هذا الجدول هو انعدام نسبة الأمية لدى أفراد العينة وهو ما تمثله نسبة لاشيء 0% ومستوى ابتدائي ضئيل جدا يقدر بـ 2.43% ومستوى متوسط وثنوي بين 21.95% و34.14% على التوالي.

وكان القدر الأكبر في اعتماد المؤسسة على الإطارات الجامعية التي تقدر نسبتها 41.48% وهذا يعني أن معظم أفراد المؤسسة لهم مستوى علمي يؤهلهم للتفاعل والاتصال فيما بينهم، وهذا من شأنه أن يساعد على إقامة علاقات حسنة داخل المؤسسة وحتى خارجها.

**الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة**

| الوظيفة      | العدد | النسبة% |
|--------------|-------|---------|
| إطارات مسيرة | 12    | 14.63   |
| إطارات       | 25    | 30.49   |
| عمال الصيانة | 10    | 12.20   |
| عمال بسطاء   | 13    | 15.85   |
| الموزعين     | 22    | 26.83   |
| المجموع      | 82    | %100    |

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة، التي توضح أن أعلى نسبة تمثل نسبة الإطارات التي تقدر بـ: 30.49% نظرا لاحتياج المؤسسة لفئة الإطارات في عملية التسيير، تليها نسبة الموزعين التي تمثل نسبة 26.83%، وهذا راجعا لكثرة الطلب على منتج الاسمنت أما باقي النسب فتبقى محصورة بين 12.20% و 15.85%، وهذا يعود إلى طبيعة الوظيفة التي تتطلب عدد محدود من العمال المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

إن المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المؤسسة من شأنه أن يؤثر على تكوين علاقاته وعلى محدوديتها لأن المركز الذي يتقلده الفرد هو الذي يحدد له اتصالاته من خلال الأعمال التي يقوم بها بالنسبة للأفراد الذين يتعامل معهم.

ولهذا قد اعتمدنا في تقسيم مجتمع البحث إلى إطارات مسيرة و إطارات وعمال الصيانة وعمال بسطاء وموزعين فكانت نسبة الإطارات تحظى بالقسط الأوفر داخل المؤسسة والذي يقدر بـ 30.49% إضافة إلى الإطارات السامية 14.63% ويقومون هؤلاء بمهمة التسيير، ثم تعتمد بعد ذلك على الموزعين والتي تمثل نسبتها 26.83% وهذا فيما يخص كثرة الطلبات على المنتج ومحاولة إرضاء أكبر قدر من المقبلين على المؤسسة وتبقى نسبة 28% موزعة بين العمال البسطاء وعمال الصيانة ويبقى دورهم محدود في المؤسسة.

- التحصيل التحليلي للبيانات الأساسية لأفراد العينة -

إن ما توصلنا له من خلال ميدان الدراسة - بالمؤسسة وما أظهرته البيانات بعد التحليل يبين الحرص الشديد الذي توليه مؤسسة الاسمنت "بعين الكبيرة" للوصول إلى توظيف فئات معينة تمتاز بكفاءات معتبرة وتملك مهارات اتصالية جيدة تعكس صورة المؤسسة بوجه مشرف يساعد على إقامة علاقات حسنة مع المتعاملين مع المؤسسة ويتبين كل هذا من خلال العرض السابق الذي يبين وجود أغلبية أفراد العينة ذكورا تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 45 سنة ومعظمهم متزوجين ويحملون مستوى ثقافي وتعليمي لا بأس به حيث يفوق 63% موزعة بين الإطارات الجامعية والمستوى الثانوي كل هذا يساعد على اكتساب مهارات العلاقات العامة في المؤسسة، ويبين ما مستوى العلاقات العامة من خلال تحليل تصريحات هؤلاء المبحوثين.

وفيما يلي تحليل نتائج اتجاهات العاملين ونظرتهم إلى عملية الاتصال.

### ثانياً: اتجاهات العاملين ونظرتهم إلى عملية الاتصال

#### الجدول رقم (15): كيفية التوظيف بالمؤسسة

| النسبة % | العدد | الوظيفة             |
|----------|-------|---------------------|
| 45.12    | 37    | عن طريق امتحان خاص  |
| 34.14    | 28    | عن طريق إعلان       |
| 14.63    | 12    | عن طريق معرفة شخصية |
| 6.11     | 5     | أخرى تذكر           |
| %100     | 82    | المجموع             |

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول (15) أن نسبة 45.12% من أفراد العينة التحقوا بالمؤسسة عن طريق امتحان خاص تنظمه المؤسسة، مما يدل على أن المؤسسة تستعمل الطرق المشروعة في توزيع مناصب العمل تليها نسبة 34.14% التحقوا عن طريق إعلان، وهذا راجع إلى احتياج المؤسسة لمناصب عمل أما الذين التحقوا عن طريق المعرفة الشخصية فتقدر نسبتهم بـ: 14.63%، أما الذين تقدموا بطلبات عمل فتقدر نسبتهم بـ: 6.11% وهذا يرجع لاحتياجاتهم لمنصب عمل.

إن طريقة توظيف المؤسسة لموظفيها تعكس مصداقية شفافتها في اختيارهم، فالأسلوب المعمول به في مؤسسة الاسمنت لاختيار الموظفين هو طريق إجراء امتحان خاص تنظّمه وتجريه وبعدها يتم استدعاء الناجحين للالتحاق بمناصب عملهم وهو ما يؤكد مشروعية توزيع مناصب العمل حيث نجد أغلب أفراد العينة والعينة والتي تقدر نسبتهم 45.12 % التحقوا بالمؤسسة عن طريق الامتحان.

وكانت أيضا لطريقة الإعلان دورا فعال في وصول المؤسسة لتحقيق احتياجاتها للأفراد الذين استفادوا من الإعلان لممارسة نشاطهم داخل المؤسسة. كما كان لطريق المعرفة الشخصية وطريق تقديم الطلبات نسبة 14.63 % للأولى ونسبة 6.11 % بالنسبة للثانية وهي النسبة الضئيلة في طريقة الالتحاق لأن المؤسسة قد تكون في وقت تقديم الطلبات لديها الكفاية وليست بحاجة لإضافة المزيد من الأفراد وقد يصادف في بعض الأحيان الأخرى حاجة المؤسسة للبعض فيكون لهؤلاء نصيب في الالتحاق بها.

ولا يفوتنا الإشارة في هذا الصدد إلى أن هذه المؤسسات الصناعية لم تكن تخضع لنفس شروط التوظيف التي يخضع لها قطاع التوظيف العمومي من حتمية تسجيل الطلبات لدى الوكالات المحلية للتشغيل وغيرها وبالتالي فمهما يكن من صدق وتفاني في خدمة هذه المؤسسة إلا أنها تعاني كغيرها من المؤسسات من فائض في اليد العاملة لتغلب الجانب الاجتماعي دائما على الاقتصادي منه.

الجدول رقم (16): يوضح طبيعة الاتصال بالمؤسسة

| النسبة% | التكرار | الاحتمالات     |
|---------|---------|----------------|
| 54,87 % | 45      | دائماً         |
| 39,02 % | 32      | في بعض الأحيان |
| 6,11 %  | 5       | نادر           |
| 100 %   | 82      | المجموع        |

المصدر: من إعداد الباحث

يبين هذا الجدول أن نسبة 54,87 % من أفراد العينة هم الفئة التي تتصل بإدارة المؤسسة دائماً وذلك لكونها الإدارة المسؤولة عن العمال، تليها نسبة 39,02 % تمثل فئة العمال الذين يتصلون بإدارة المؤسسة في بعض الأحيان، بينما نلاحظ وجود نسبة قليلة تقدر بـ: 6,11 % التي نادراً ما تتصل بالمؤسسة، وهذا راجع إلى انعدام مبررات الاتصال .

يؤكد معظم أفراد العينة اتصالهم الدائم بإدارة المؤسسة باعتبارها الإدارة المسؤولة عن العمال وتقدر نسبة هؤلاء أكثر من النصف وهي 54.87 % كما أن نسبة 39.07 % تتردد أحيانا على إدارة المؤسسة وتبقى النسبة الأقل نادراً ما تتصل بها لعدم وجود سبب يبرر اتصالها بالمؤسسة.

فأفراد العينة في معظمهم يؤكد على أن هناك صلة قد تكون مستمرة أو مؤقتة للاتصال بينها وبين الإدارة المسؤولة وهذا يدل على وجود علاقات روتينية بين أفراد معظم العينة وبين إدارة المؤسسة.

جدول رقم (17): يوضح سبب الاتصال بالإدارة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات                     |
|----------|---------|--------------------------------|
| 36,58 %  | 30      | من أجل الحصول على وثائق        |
| 24,39 %  | 20      | من أجل طرح انشغالات            |
| 20,73 %  | 17      | من أجل تقديم مقترحات تخص العمل |
| 18,30 %  | 15      | أخرى تذكر                      |
| 100 %    | 82      | المجموع                        |

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من خلال البيانات في الجدول أعلاه، سبب الاتصال بالإدارة، حيث يلاحظ وجود نسبة 36,58 % يتصلون بالإدارة من أجل الحصول على وثائق، و نسبة 24,39 % يتصلون بها من أجل طرح انشغال، أما نسبة 20,73 % يتصلون بالإدارة من أجل الحصول على استشارات في مجال العمل، والملاحظ من كل هذا أن الاتصال بالإدارة يكون في إطار العمل فحسب.

إن الاتصال بالإدارة يبقى سببه الرئيسي يرجع إلى الحصول على الوثائق وهذا ما يفسره الاتصال الشبه الدائم لأفراد العينة وتدل على ذلك نسبة 36.58 %

بينما يبقى الاتصال من أجل طرح انشغالات على المؤسسة وتقديم الاقتراحات التي تخص مجال العمل نسبتها على التوالي 24.34 % و 20.73 % وهذا ما يؤكد حقيقة الاتصال أن سببها الرئيسي هو يخص العمل وتبقى انشغالات الأفراد لا تصل إلى مستوى معتبر مقارنة بالاتصال الشبه الدائم من أجل الحصول على الوثائق.

كما لم تحظى المقترحات التي تخص العمل إلى نسبة 20.73 % وهذا أيضا يدل على اتسام العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة بالعادية والرسمية التي لا تتجاوز حدود العمل وما يخصه من اقتراحات وانشغالات.

جدول رقم (18): يوضح نوع العلاقة التي يتلقونها

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات                 |
|----------|---------|----------------------------|
| 42,68 %  | 35      | حسنة                       |
| 1,21 %   | 1       | سوء الخدمات                |
| 00 %     | 0       | عدم الاهتمام بمصلحة العمال |
| 4,87 %   | 4       | الاستهانة بالمطالب المقدمة |
| 00 %     | 0       | أخرى تذكر                  |
| 51,24 %  | 42      | عادية                      |
| 100 %    | 82      | المجموع                    |

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح هذا الجدول نوع المعاملة التي يتلقاها الجمهور داخل المؤسسة حيث نجد أن نسبة 51,24 % يتلقون معاملة عادية، ويرجع ذلك إلى وجود علاقات رسمية في إطار عمل يفرض هذا النوع من المعاملة، أما نسبة 42,68 % فيتلقون معاملة حسنة راجع إلى وجود علاقة طيبة مع أطراف الاتصال.

أما الذين يتلقون معاملة سيئة تقدر نسبتهم بـ: 6,08 % منهم 4,84 % أرجعوا سبب سوء المعاملة إلى الاستهانة بالمطالب المقدمة، و نسبة 1,21 % راجع إلى سوء الخدمات، وهذا ربما يرجع إلى أسباب شخصية أو خلافات مع أطراف العمل.

إن المعاملة التي يتلقاها الجمهور داخل المؤسسة هي معاملة عادية جدا وهذا ما تعكسه نتيجة 51.24 % من الذين يتلقون هاته المعاملة مما يضيف وجود علاقة جد رسمية قد تكون مفتعلة ويفرضها كذلك إطار العمل.

وتبقى نسبة 42.68 % معاملة حسنة يتلقونها الأفراد الذي قد تربطهم علاقة طيبة مع أطراف الاتصال.

أما الذين يقرون بوجود معاملة سيئة قليلون جدا وقد حددت نسبتهم بـ 6.08 % منهم من أرجع سبب سوء المعاملة إلى سوء الخدمات والآخر إلى الاستهانة وعدم المبالاة بالمطالب المقدمة وهاته الفئة قد تكون لا تربطها علاقة مع إدارة المؤسسة إلا في حدود ضيقة جدا تفرضها أجواء العمل وقد يرجع السبب أيضا إلى وجود خلافات شخصية مع أطراف العمل نتيجة تصادم أفكار هؤلاء ببعضهم البعض إما فيما يتعلق بالعمل أو ما يخرج عن نطاق العمل وإما أن تكون تمارس وظيفتها تحت ضغوط العمل أو ظروف العمل غير المناسب في نظرهم.

جدول رقم (19): يوضح مدى المشاركة في اتخاذ القرارات

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 32      | 39,02 %  |
| لا         | 08      | 9,75 %   |
|            | 14      | 17,07 %  |
|            | 28      | 34,16 %  |
| المجموع    | 82      | 100 %    |

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 39,02 % من العمال يشاركون في عملية اتخاذ القرارات، و هذا راجع إلى طبيعة الوظيفة التي يقومون بها، حيث أغلبهم من الإطارات، أما الذين لا يشاركون في اتخاذ القرارات فقد أرجعوا السبب الرئيسي إلى تهميش الإدارة للموارد البشرية بنسبة قدرها 34,16 %، تليها الصعوبات الإدارية بنسبة 17,07 %، أما بقية العمال فإن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات يعود إلى ضعف المستوى التعليمي و الذي تمثل نسبتهم 9,75 % .

إن المشاركة في اتخاذ القرار يخص المؤسسة له فائدة كبيرة حيث أن المشاركة تعبر عن رأي كل فرد ينتمي إلى المؤسسة في قرار يساهم في تحسينها والنهوض بها من الحسن إلى الأحسن. فنجد المؤسسة تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار طبقة معينة فقط وهي طبقة الإطارات ولهذا تمثل نسبة 39.02 % فحسب.

أما باقي الأفراد الذين لا تتم مشاركتهم في اتخاذ القرار أرجعوا السبب الأكبر إلى تهميش الإدارة للموارد البشرية وكذلك الصعوبات الإدارية المختلفة وكذلك ضعف المستوى التعليمي لدى بعض أفراد المؤسسة.

فالمؤسسة تغلب كفة المتعلمين وذلك لاعتقادها الكبير أن هاته الفئة هي المعنية باتخاذ القرار والمشاركة فيه لما لها من معرفة واسعة وبداهة وفطنة تؤدي إلى الوصول بالمؤسسة لقرارات رشيدة وحكيمة تساهم في رفع إنتاجها وتحسينه.

الجدول رقم (20): يوضح مدى فعالية آراء العمال

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات               |
|----------|---------|--------------------------|
| 51,23 %  | 42      | مفيدة                    |
| 13,41 %  | 11      | غير مفيدة                |
| 35,36 %  | 29      | ضرورية في اتخاذ القرارات |
| 100 %    | 82      | المجموع                  |

المصدر: من إعداد الباحث

يبين هذا الجدول مدى فعالية آراء العمال من حيث الإفادة، فنسبة الذين يعتبرون بأن آراءهم مفيدة تقدر بـ: 51,23 %، أما الذين يعتبرونها ضرورية في اتخاذ القرارات تقدر نسبتهم بـ 35,36 %، في حين تقدر نسبة الذين يعتبرونها غير مفيدة بـ: 13,11 % و هذا راجع إلى طبيعة الآراء المقدمة .

إن آراء العمال حول فعالية آرائهم في المؤسسة قد تكون بالإجماع أنها مفيدة وضرورية تفوق 86.59 % والباقي يقر بعدم جدواها والأخذ بها.

ونجد أن وجهة نظر المبحوثين حول فعالية آرائهم يغلب عليها الطابع الذاتي، فهم يرون أنها ضرورية في اتخاذ القرارات بنسبة 35.36 % ومفيدة بنسبة 51.23 % والحقيقة أنها أكثر من ضرورية وواجبة فإن لم يكن متخذ القرار من المؤسسة فمن سيخذه من غير الأفراد العاملين بها وطبعا تكمن فائدة الرأي من خلال النتيجة الحسنة التي يتلقاها القرار المأخوذ لأن ذلك يشكل البداية الصحيحة لأي اتصال ناجح داخل المؤسسة.

الجدول رقم (21): يوضح المدة التي يقضيها أفراد العينة للحصول على الطلبات

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |     |
|----------|---------|------------|-----|
| 18,29 %  | 15      | قصير       | نعم |
| 36,58 %  | 30      | طويل       |     |
| 45,13 %  | 37      | لا         |     |
| 100 %    | 82      | المجموع    |     |

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ أن نسبة العمال الذين تأخذ المؤسسة بانشغالهم تقدر بـ: 54,87 % منهم من يحصلون على طلباتهم في وقت طويل، و تقدر نسبتهم بـ: 36,58 %، والذين يحصلون على طلباتهم في وقت قصير تقدر نسبتهم بـ: 18,29 %.

أما الفئة التي أجابت بأن المؤسسة لا تأخذ انشغالهم بعين الاعتبار تقدر نسبتهم بـ: 45,13 % وتوضح المدة التي يقضيها أفراد العينة للحصول على الطلبات.

إن نجاح أي اتصال داخل المؤسسة أو خارجها يتوقف على المدة التي يقضيها انشغالهم بها.

فإذا ما كانت المؤسسة سريعة في الرد على طلبات أفراد العينة كان ذلك دليل على اهتمامها بمواردها البشرية، وكلما استغرق الطلب وقت كبير كلما تأكد في ذهنية الفرد أن المؤسسة لا توريه اهتماما وبالتالي ينعكس ذلك على مردودية الفرد داخل المؤسسة وما توصلنا إليه من تحليلنا لذلك كله أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بإرضاء عمالها حيث تقدر الإجابات بأن المؤسسة لا تأخذ انشغالهم بعين الاعتبار بنسبة 45.13 % بينما تأخذ نسبة 36.58 % حصيلة العمال الذين تهتم بانشغالهم وترد عليها في وقت طويل ونسبة 18.29 % الرد عليهم في وقت قصير.

وربما يرجع هذا التماطل وعدم المبالاة وغياب التكفل الفوري والسليم بانشغالات العمال والرد على طلباتهم لغياب المنافسة في هذا الميدان مما جعل هذه المؤسسة تتفرد بهذا النشاط في المنطقة، وبالتالي يصبح شعارها "واصل أو غادر" وذلك حتى مع أبرز إمكانياتها البشرية والتقنية وهو الوضع الذي لن يدوم وحتى في المستقبل القريب كون الوزارة منحت أكثر من ترخيص لفتح مصنعي اسمنت لخواص بالمنطقة، مما سيحتم على المؤسسة تغيير عاداتها في هذا المجال.

**الجدول رقم (22): يوضح سبب قضاء مدة طويلة للحصول على الطلبات**

| الاحتمالات              | التكرار | النسبة % |
|-------------------------|---------|----------|
| تحضير الوثيقة تقتضي ذلك | 19      | 23,17 %  |
| الروتين و بطء الإجراءات | 36      | 43,90 %  |
| تماطل الموظفين          | 27      | 32,93 %  |
| المجموع                 | 82      | 100 %    |

المصدر: من إعداد الباحث

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن سبب قضاء مدة طويلة للحصول على الطلبات يرجع إلى الروتين و بطء الإجراءات بنسبة تقدر بـ: 43,90 %، تليها بسبب تماطل الموظفين بنسبة 32,93 %، أما الذين أرجعوا السبب إلى تحضير الوثيقة فتقدر نسبتهم بـ: 23,17 % و هذا ما يدل على عدم الاهتمام بانشغالات و طلبات العمال .

ولهذا فإن السبب الرئيسي في تأخر الطلبات يرجع إلى الروتين و بطء الإجراءات المتخذة فنجد أنها تمثل نسبة 43.90 % وكذلك تماطل الموظفين في القيام بالمهام الموكلة لهم، فالتماطل داخل المؤسسة يقدر بـ 32.93 % وهي قيمة ليست هينة مما قد تعكسه سلبيا على واقع الاتصال في المؤسسة وخلق الفجوة بين العمال وإدارة المؤسسة وهذا غير مرضي للمسيرة نحو تقدم المؤسسة وازدهارها.

وبالتالي لا بد من الانتباه أكثر لهذين العاملين مقارنة بالسبب الثالث والمتمثل في أن المدة الطويلة لتحصيل الطلبات تعيقها فترة تحضير الوثيقة لما تقتضيه من وقت لإنهائها.

ونستنتج من هذا الجدول أن التماطل والروتين و بطء الإجراءات يمثلون مجتمعين ما يقدر بـ 76,83 % من أسباب قضاء مدة طويلة للحصول على الطلبات وهو ما يعكس عدم جاهزية احترافية المؤسسة في الإجابة على طلبات عمالها وهو عامل سلبي لا يساعد على تقدم المؤسسة ولا يضمن مردودية أكبر وإنتاجية أحسن.

الجدول رقم (23): يوضح توجه العمال في حالة عدم تلبية طلباتهم

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات              |
|----------|---------|-------------------------|
| 58,53 %  | 48      | الاتصال المسؤول المباشر |
| 21,95 %  | 18      | تقديم شكوى كتابية       |
| 10,97 %  | 09      | الاتصال بالنقابة        |
| 8,55 %   | 07      | أخرى تذكر               |
| 100 %    | 82      | المجموع                 |

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه اتجاه العمال في حالة عدم تلبية طلباتهم، حيث أن نسبة 58,53 % يتجهون إلى المسؤول المباشر، و يرجع ذلك إلى الثقة المتبادلة بين العمال و المسؤول المباشر، بينما نسبة 21,95 % يكتبون شكاوى، وذلك راجع إلى اعتقادهم بأنها هي الوسيلة المثلى لاسترجاع مطالبهم، في حين أن نسبة الذين يتجهون للنقابة تقدر نسبتهم بـ: 10,97 % كونها أداة فعالة للدفاع عن حقوق العمال، و نسبة 8,55 % تفضل الصمت و عدم الاتجاه إلى أي مصلحة، وذلك لاعتقادهم بأنها لا تجدي نفعا.

ويعتبر اللجوء إلى المسؤول المباشر أنفع وأجدي طريقة للاحتجاج على عدم تلبية الطلبات كونها تختصر كل الوسائط الأخرى وتحول دون تأزيم الوضع بل أنها تحافظ أيضا على نفس درجات تحقيق المطلب بينما كل الطرق الأخرى تعتبر وسائطية تصل في نهايتها إلى المسؤول المباشر كونه الوحيد المؤهل قانونا لإيجاد القرار كما أن تقديم شكوى كتابية تعد أقل إقبالا كونه يترك أثارا، بل وربما يخشى العاملون دوما أن ينقلب السحر على الساحر وتحفظ الكتاب في الملف لغرض أو لآخر.

**ثالثاً: موقف ورأي العمال في العلاقات العامة**

**الجدول رقم (24): يوضح إمكانية وجود مصلحة للعلاقات العامة**

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات             |
|----------|---------|------------------------|
| 20,73 %  | 17      | نعم                    |
| 29,26 %  | 24      | لا                     |
| 31,76 %  | 26      | مكتب اتصال             |
| 18,27 %  | 15      | مكتب الشؤون الاجتماعية |
| 00 %     | 00      | مكتب استقبال           |
| 00 %     | 00      | أخرى تذكر              |
| 100 %    | 82      | المجموع                |

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول، نلاحظ أن نسبة 79,29 % من العمال يؤكدون على عدم وجود مصلحة العلاقات العامة، حيث نجد نسبة 31,76 % أجابوا على وجود مكتب الشؤون الاجتماعية، ونسبة 29,26 % من العمال أجابوا على وجود اتصال، في حين نسبة 18,27 % أجابوا على وجود مكتب استقبال. بينما نجد نسبة 20,73 % أكدوا على وجود مصلحة العلاقات العامة داخل المؤسسة .

وهذا ما يفسر أن العلاقات العامة تعتبر مفهوم أجنبي ومصطلح غريب غير مستعمل كثيرا حيث أن أغلب المبحوثين أبدوا استغرابا كبيرا وعدم فهم لسؤالنا كونه استعمل هذا المصطلح وذلك ما أضفى علينا نوعا من التشجيع والتحفيز كوننا اخترنا هذا لموضوع وتوجهنا إلى هذه المؤسسة مما يعني أن قبل وبعد عملنا البحثي هذا سيكونان خطان متوازيان وبالتالي مختلفان تماما.

الجدول رقم (25): يوضح الأسلوب الذي تتعامل به المؤسسة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 52,43 %  | 43      | مباشر      |
| 47,57 %  | 39      | كتابي      |
| 5 00     | 00      | أخرى تنكر  |
| 100 %    | 82      | المجموع    |

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 52,43 % أجابوا بأن المصلحة تعتمد على الأسلوب المباشر في تعاملاتها مع العمال و هذا نظرا لنجاعة هذا الأسلوب من جهة و كونه يعتمد على المواجهة و المقابلة الشخصية من جهة ثانية،في حين أن نسبة 47,57 % أجابوا بأن المصلحة تستعمل الأسلوب الكتابي و هذا لشرعية هذا الأسلوب، ولكنه يفيد للنجاعة وللإقناع بالإضافة إلى اتسامه بالبرودة وفقدانه للجوارية إضافة إلى أنه أكثر تكلفة وأكثر تعقيدا، مما يجعله يقتصر على الجمهور الخارجي فقط.

الجدول رقم (26): يوضح إمكانية الاعتماد على خدمات هذه المصلحة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 69,51 %  | 57      | نعم        |
| 30,49 %  | 25      | لا         |
| 100 %    | 82      | المجموع    |

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 69,51 % من العمال أجابوا باعتماد المؤسسة على خدمات هذه المصلحة لكونها تهتم بشؤون العمال و تلبى طلباتهم و إيصالها إلى أصحاب القرار، أما النسبة المقدره بـ: 30,49 % من أفراد العينة يعتقدون أنه لا يمكنهم الاعتماد على خدمات هذه المصلحة و ذلك لأنها غير قادرة على تأدية مهامها على أكمل وجه حسب رأيهم. وهذا ما يفسر جاذبية العمال لهذه المصلحة وتعطشهم لأي مصلحة تعنى بانشغالاتهم مهما تكون تسميتها ودورها في الهيكل التنظيمي.

**الجدول رقم (27): يوضح إمكانية توفر المؤسسة على لجنة الخدمات**

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات         |     |
|----------|---------|--------------------|-----|
| 51,21 %  | 42      | رحلات              | نعم |
| 25,63 %  | 21      | نشاطات ترفيهية     |     |
| 14,63 %  | 12      | حفلات ختان الأطفال |     |
| 8,53 %   | 07      | لا                 |     |
| 100 %    | 82      | المجموع            |     |

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 91,47 % أقرروا لجنة الخدمات بالمؤسسة و تتمثل هذه الخدمات في القيام بالرحلات و التي تمثل نسبة 51,21 %، و تليها النشاطات الترفيهية والتي تقدر بـ: 25,63 % وهذا راجع إلى كون المؤسسة تهتم برفاهية العمال و الترويج عن أنفسهم، و بغرض تحفيزهم على العمل أكثر، أما الذين أقرروا بعدم وجود هذه اللجنة فتقدر نسبتهم بـ: 8,53 %، و يترجح أنهم عمال غير نشطين في المؤسسة وربما حتى أنهم يزاولون نشاط آخر بعد أوقات العمل مما تجعلهم غير مندمجين مع المجموعة.

الجدول رقم (28): يوضح الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للاتصال بالعمال

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات                                 |
|----------|---------|--|
| 29,26 %  | 24      | عقد ندوات تجمع العمال                      |
| 56,09 %  | 46      | إصدار نشرات و ملصقات                       |
| 14,65 %  | 12      | تنظيم اجتماع يلتقي فيه المدير بممثل العمال |
| 00 %     | 00      | أخرى تذكر                                  |
| 100 %    | 82      | المجموع                                    |

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول المبين أعلاه و الذي يوضح الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للاتصال بالعمال، حيث نجد نسبة 56,09 % من العمال أجابوا بأن الوسيلة هي إصدار نشرات وملصقات لأن في اعتقادهم أنها هي الوسيلة الأسرع للاتصال بالعمال داخل المؤسسة، تليها نسبة 29,26 % من العمال أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على عقد ندوات تجمع العمال، ثم نسبة 14,65 % أجابوا بأن المؤسسة تنظم اجتماع يلتقي فيه المدير بممثل العمال، مما يؤكد حرص المؤسسة على ضرورة التواصل الدائم بين العمال والإدارة، وهذا ما يفسر أيضا أن الإدارة تعتمد وسيلة اتصال أحادية التعامل فالنشرات والملصقات لا تتطلب أخذ وعطاء، فالمتلقي يستقبل المعطيات دون مناقشتها أو طرح تساؤلات حولها.

الجدول رقم (29): يوضح وسيلة الاتصال بالجمهور الخارجي للمؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| الصحف      | 39      | 47,56 %  |
| الإذاعة    | 05      | 6,09 %   |
| التلفاز    | 00      | 00 %     |
| النشريات   | 38      | 46,35 %  |
| المجموع    | 82      | 100 %    |

المصدر: من إعداد الباحث

يمثل الجدول أعلاه و الذي يوضح وسيلة الاتصال بالجمهور الخارجي للمؤسسة، حيث أن نسبة 47,56 % يقولون أن المؤسسة تعتمد على الصحف باعتبارها هي الوسيلة التي يطلع عليها الشعب الجزائري بصفة دائمة، ثم تليها النشريات بنسبة 46,35 %، ثم الإذاعة بنسبة 6,09 %.

وتغيب التلفزة كوسيلة الاتصال كونها باهظة الثمن وغير مضمونة النشر كون البلاد لا تتوفر إلا على قناة تلفزيونية واحدة تملئ بشروطها غير التنافسية كما تجدر الإشارة إلى أن نسبة الاتصال عبر الإذاعة قد عرفت زيادة معتبرة منذ انطلاق بث الإذاعة المحلية ذات البث الجهوي.

الجدول رقم (30): يوضح إمكانية الاعتماد على وسائل غير مباشرة داخل المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار         | النسبة % |
|------------|-----------------|----------|
| نعم        | التقارير        | 15       |
|            | الخطب و الرسائل | 08       |
|            | لوحة الإعلانات  | 45       |
| لا         | 14              | 17,09 %  |
| المجموع    | 82              | 100 %    |

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة العمال الذين يرون بأن المؤسسة تعتمد على وسائل غير مباشرة تمثل 82,91 %، و أهم هذه الوسائل هي لوحة الإعلانات التي تمثل نسبة 54,87 %، تليها التقارير بنسبة 18,29 %، أما نسبة الخطابات و الرسائل فتشكل نسبة 9,75 % وهذا ما يدل على أهمية وسائل الاتصال بالنسبة للمؤسسة في الإشهار بمنتجها.

كما أن اعتمادها على لوحة الإعلانات كوسيلة أساسية يعبر عن مدى فعالية هذه الوسيلة ذات الإعلان الواسع، غير المحدود وغير الموجه، والنسبة الإجمالية لاعتمادها على الوسائل غير المباشرة بنسبة تفوق 80% إنما يعبر عن اهتمامها بهذا النوع من الاتصال وإدراكها بمرادودية هذا النوع من الاتصال.

الجدول رقم (31): يوضح مدى أهمية العلاقات العامة داخل المؤسسة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات         |         |
|----------|---------|--------------------|---------|
| 15,85 %  | 13      | التعريف بالمؤسسة   | نعم     |
| 31,73 %  | 26      | تحسين صورة المؤسسة |         |
| 35,36 %  | 29      | تقديم الخدمات      |         |
| 1,21 %   | 1       | أخرى تذكر          |         |
| 15,85 %  | 13      |                    | لا      |
| 100 %    | 82      |                    | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث

تبين من خلال الجدول الذي يوضح مدى أهمية العلاقات العامة داخل المؤسسة فنسبة 84,15% أجابوا بأهمية العلاقات العامة كمصلحة داخل المؤسسة، حيث أن نسبة 35,36% اعتبروا أنها تساهم في تقديم الخدمات و نسبة 31,73% اعتبروها كذلك تساهم في تحسين صورة المؤسسة، أما الذين اعتبروا العلاقات العامة ليس لها أهمية داخل المؤسسة فنقدر نسبتهم بـ: 15,85% و هذا باعتبار أنها مصلحة كباقي المصالح داخل الإدارة لا تهتم بشؤون العمال .

الجدول رقم (32): يوضح توجيه المتعاملين في حالة غياب العلاقات العامة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات                  |
|----------|---------|-----------------------------|
| 35,36 %  | 29      | توجيههم إلى مصلحة خاصة      |
| 4,87 %   | 04      | مراسلتهم                    |
| 59,77 %  | 49      | إرشادهم نحو المصلحة المختصة |
| 00 %     | 00      | أخرى تذكر                   |
| 100 %    | 82      | المجموع                     |

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه، توجيه المتعاملين في حالة غياب العلاقات العامة حيث يلاحظ أن نسبة 59,77 % ترى بأنه يتم إرشادهم نحو المصلحة المختصة، أما 35,36 % فتري بأنه يتم توجيههم إلى مصلحة خاصة، ونسبة 4,87 % ترى بأنه يتم توجيههم عن طريق المراسلة، مما يدل على حسن التسيير داخل المؤسسة والاهتمام بالمتعاملين معها، وهذا ما يفسر أيضا أن الحاجة إلى خدمات هذه المصلحة تفرض نفسها وتستدعي خلقها والقيام على تطويرها في أقرب الأجال.

**الجدول رقم (33) : يوضح التأثير السلبي على الأداء في غياب هذه المصلحة**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 63      | 76,82 %  |
| لا         | 19      | 23,18 %  |
| المجموع    | 82      | 100 %    |

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 76,82 % أجابوا بأن غياب هذه المصلحة يؤثر سلبا على الأداء العملي داخل المؤسسة نظرا للأدوار التي تقوم بها هذه المصلحة من خلال الرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة، و من جهة أخرى نجد أن نسبة 23,18 % أجابوا بأن غياب هذه المصلحة لا يؤثر سلبا على الأداء، وأغلب الاعتقاد أن الفئة الثانية أبدت جوابها بالنفي وذلك تابع عن جهلها بالمصلحة فقط وكونها تعتبر حديثة الظهور في أغلب المؤسسات الجزائرية.

**الجدول رقم (34) : يوضح إمكانية سهولة عملية الإيصال بوجود هذه المؤسسة**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم        | 68      | 82,29 %  |
| لا         | 14      | 17,71 %  |
| المجموع    | 82      | 100 %    |

المصدر: من إعداد الباحث

يبين هذا الجدول أن نسبة 82,29 % أقرروا أن عملية الاتصال تسهل بوجود هذه المصلحة، فهذا في اعتقادهم بأنها قادرة على تلبية مطالبهم والمساهمة في حل مشاكلهم الخاصة بالعمل بسهولة، في حين نجد نسبة 17,71 % أقرروا بعدم سهولة الاتصال بوجود هذه المصلحة، نظرا لجهلهم للمهام التي تقوم بها هذه المصلحة.

## ثانياً: تحليل المقابلات

### 1- المقابلة الأولى :

أثناء القيام بالمقابلة مع أحد الزبائن المترددين على المؤسسة، تم طرح مجموعة من الأسئلة على المبحوث بواسطة استخدام المقابلة، وفيما يلي عرض وتحليل إجابات المبحوث. حيث قام المبحوث بتصوير عام عن علاقته بالمؤسسة، إذ أشار بأن عملية الاستقبال تتم في ظروف حسنة، حيث أن الزبون بمجيئه إلى المؤسسة يجد كل التسهيلات من قبل الموظفين المكلفين بعملية التوزيع، مما يسمح للزبون بالحصول على المنتج في وقت قصير.

وعند السؤال عن نوع المعاملة التي يتلقاها من قبل الموظفين أجاب بأنه يتلقى معاملة حسنة مثل باقي الزبائن وهذا بحكم علاقة العمل التي تربطه بموظفي المؤسسة، فليس هناك تفضيل أحد على الآخر، فكلهم في مرتبة واحدة ويخضعون للقانون الداخلي للمؤسسة، وعند سؤالنا عن سبب اختياره لهذه المؤسسة دون غيرها من المؤسسات، أجاب بأن سبب الاختيار يعود لجودة منتجها بالدرجة الأولى، وثانياً لأنها هي الوحيدة التي تنتج مادة الإسمنت على مستوى المنطقة بالإضافة إلى سهولة الإجراءات في عملية البيع وحسن الخدمات المقدمة من قبل موظفيها.

كما أضاف المبحوث بأنه لم تعترضه أي مشاكل فيما يخص المنتج أو مشاكل مع الموظفين، حيث كل الإجراءات تجري بصورة عادية دون أية صعوبات وهذا ما أدى به إلى تكوين انطباع جيد عن المؤسسة.

### 2- المقابلة الثانية:

عند مقابلة الزبون الثاني ومن خلال طرح أسئلة المقابلة عليه، أجاب بأن الاستقبال يتم في ظروف سيئة و هذا ناتج عن كثرة الزبائن المقبلين على هذه المادة الضرورية داخل المجتمع، و هذا ما يعيق عملية التوزيع و يجعلها تتم في ظروف صعبة، كما أن تماطل الموظفين في عملية التوزيع يؤدي إلى الحصول على هذه المادة في وقت طويل و في ظروف صعبة.

كما أن نوع المعاملة التي يتلقاها بعض الزبائن تكون سيئة، وفي بعض الأحيان تؤدي إلى صراعات بين الموظفين والزبائن وهذا لصعوبة الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة ضد الزبائن الطالبيين لهذه المادة.

وعند سؤالنا عن سبب اختياره لهذه المؤسسة، أجاب بأن سبب الاختيار يعود لكونها الوحيدة في المنطقة، إضافة إلى جودة منتوجها مقارنة بمنتجات المؤسسات الأخرى على المستوى الوطني.

وفي حالة وجود مشكلة أجاب المبحوث بأنه يتقدم بشكوى إلى الإدارة العليا داخل المؤسسة، وأن هذه الانشغالات لا ينظر إليها بعين الاعتبار، وإذا نظروا إليها فيكون ذلك بعد وقت طويل، وفي رأي المبحوث ضرورة وجود مصلحة تقوم بعملية الاتصال بالزبائن وتوصل انشغالاتهم إلى الإدارة العليا للمؤسسة ( المدير ) لأن عدم وجود هيئة تقوم بعملية الاتصال يصعب اتصال الزبائن بالمؤسسة وتقديم انشغالاتهم.

### 3- المقابلة الثالثة:

يتبين من خلال هذه المقابلة التي أجريت مع مجموعة من الزبائن الوافدين إلى المؤسسة من خارج الولاية، حيث أجابوا بأن عملية الاستقبال تتم في ظروف حسنة سواء من قبل الموظفين أو من قبل الزبائن المحليين، كذلك الشيء الذي نلاحظه عن هذه المؤسسة هو سهولة الإجراءات المتعلقة بعملية البيع، إلى جانب الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى جودة منتوجها مما جعلها تحتل مرتبة مميزة وعالية عن غيرها من المؤسسات الأخرى الخاصة بإنتاج هذه المادة، وهذا ما جعلها قبلة للزبائن سواء من داخل الولاية أو من خارجها، كما أفاد المبحوثين بأن الموظفين يستقبلونهم بلطف وبترحيب كبيرين حيث يقوم كل موظف بأداء مهامه الموكلة إليه وذلك من خلال القيام بكل الإجراءات اللازمة للبيع مما يجعل الزبون مرتاح في تعامله مع هذه المؤسسة وبالتالي حصوله على طلباته في وقت قصير و دون اللجوء إلى تقديم شكوى للإدارة المسؤولة، وكل هذا ناتج عن وعي كل موظف بعمله، والذي يهدف من ورائه إلى السعي بمؤسسته نحو الرقي والازدهار لمواكبة التطور الحاصل في كل المؤسسات الوطنية الأخرى، كما استحب الزبون وجود مصلحة أو هيئة بالمؤسسة لتسهيل عليه عملية الاتصال بإدارة المؤسسة للاهتمام أكثر بطلباته المقدمة، وهذا بهدف تحسين وتطوير الخدمات.

### ثالثاً: تفسير النتائج

تعتبر النتائج الحصيلة النهائية التي توصل إليها الباحث، حيث أنها تعبر عن مدى مطابقة تساؤلات الدراسة مع الميدان وسيتم تحليل ومناقشة النتائج في ظل تساؤلات الدراسة كما يلي:

### نتيجة التساؤل الأول:

تبين من خلال تحليل النتائج ما يلي :

✚ إن أغلبية العمال يتصلون بالإدارة بصفة دائمة حيث تقدر نسبتهم بـ: 55,07 % وذلك لوجود مبررات الاتصال الدائم، حيث أن طبيعة الوظيفة هي التي تحتم عليهم الاتصال مباشرة بالإدارة وذلك بحكم المناصب التي يشغلونها من إطارات مسيرة و إطارات عادية.

✚ في حين أن الأقلية والتي تقدر نسبتها بـ: 5,79 % لا يقدمون على الاتصال بها، وذلك لوجود أشخاص مكلفين بالاتصال، بالإضافة إلى وجود قوانين تنص على ضرورة التقيد بها واحترامها.

✚ وبالنظر إلى نوع المعاملة التي يتلقاها الجمهور عند الاتصال بالمؤسسة توصلت الدراسة إلى أن نسبة 50,72 % يتلقون معاملة عادية نظرا لوجود علاقات رسمية في إطار العمل تفرض هذا النوع من المعاملة و في المقابل بلغت نسبة الذين يتلقون معاملة حسنة 43,47 % وهذا ما تهدف إليه المؤسسة وذلك بإقامة علاقات ودية مع الجمهور الداخلي و الخارجي و كذلك نظرة الجمهور الخارجي الحسنة للمؤسسة كما تؤكد ذلك من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض الزبائن، فالمعاملة التي يتلقونها من قبل الموظفين تكون جد حسنة، حيث أن من أهداف العلاقات العامة السعي إلى كسب ثقة ورضا جمهور المؤسسة سواء الخارجي أو الداخلي.

✚ ومن خلال المدة التي يقضيها مستخدمى المؤسسة لتلبية طلباتهم من إدارة المؤسسة، تبين أن 55,07 % يقضون مدة طويلة للحصول على طلباتهم ويعود هذا بالدرجة الأولى إلى الروتين وبطء الإجراءات.

✚ وفي حالة عدم تلبية مطالبهم فإن أغلبيتهم يتجهون إلى المسؤول المباشر، حيث تقدر نسبتهم بـ: 56,52 % ويرجع ذلك إلى الثقة المتبادلة بين المسؤول المباشر والعمال.

ونستنتج من كل ما سبق أن طبيعة العلاقات العامة في المؤسسة تتجسد من خلال عملية الاتصال بين الإدارة وجمهورها الداخلي والخارجي، ومن خلال الصورة التي يكونها الجمهور عن المؤسسة.

### نتيجة التساؤل الثاني:

حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبين عدم وجود مصلحة مختصة بالعلاقات العامة، حيث بينت الدراسة الميدانية عدم وجود هذه المصلحة وتقدر نسبة الذين أجابوا بعدم وجود هذه المصلحة بـ: 78,25%، في حين أنه عند طرح انشغالاتهم يتصلون بمصلحة الشؤون الاجتماعية باعتبارها المصلحة التي تهتم بشؤون العمال وتتصل بهم حيث قدرت النسبة بـ: 30,43%.

ويمكن تفسير إمكانية الاعتماد على خدمات هذه المصلحة بنسبة 69,56 % نظرا لاحتلاله موقع وسيط بين الجمهور الداخلي والخارجي وبين إدارة المؤسسة وكذلك يساهم في إيصال مطالبهم إلى المسؤول المباشر.

✚ أما فيما يخص الوسائل التي تستعملها إدارة المؤسسة للاتصال بالجمهور الداخلي لها يكون عن طريق إصدار نشرات و ملصقات بنسبة 56,52 % باعتبارها الوسيلة الأسرع والأنجع للاتصال بالجمهور الخارجي للمؤسسة، فيكون عن طريق الإعلان في الصحف بنسبة 47,82 % حيث أن من مهام العلاقات العامة هو الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة.

✚ كما دلت الدراسة على أهمية العلاقات العامة داخل المؤسسة، فجل العمال أكدوا على أهمية العلاقات العامة بنسبة 84,04 % مما يدل على أن العمال بحاجة إلى جهاز يعمل على الاستماع إلى آرائهم و طلباتهم والاتصال بهم عن طريق تبادل الآراء والاقتراحات التي من شأنها النهوض بالمؤسسة والسير إلى الأحسن.

ومن خلال رصد آراء العمال تبين أن أهمية العلاقات العامة كمصلحة تكمن في تقديم الخدمات للعمال بنسبة 34,78 % ثم تحسين صورة المؤسسة في الداخل والخارج بنسبة 31,88 %.

✚ أما فيما يخص التأثير السلبي على الأداء في حالة غياب مصلحة العلاقات العامة، حيث أكد معظم العمال أن غيابها يؤثر سلبا على الأداء داخل المؤسسة و خارجها بنسبة 76,81 % باعتبارها جهاز فعال يعمل من أجل الاتصال الدائم بين الجمهور و المؤسسة، و من جهة أخرى نجد أن نسبة 23,18 % من العمال أكدوا بأن غيابها لا يؤثر على الأداء وهذا لجهل العمال لمفهوم ومهام العلاقات العامة.

✚ كما أكدت الدراسة أنه بوجود هذه المصلحة تسهل عملية الاتصال بإدارة المؤسسة المقدره بـ: 82,60 % مما يدل على تفاؤلهم بوجود هذه المصلحة في مؤسستهم.

نستنتج من خلال نتائج التساؤل الثاني أن العلاقات العامة كمصلحة، لا توجد داخل التنظيم الهيكلي للمؤسسة، كذلك جهل جمهور المؤسسة لموضوع العلاقات العامة، ومن خلال التعرف على مهام العلاقات العامة وما لها من أهمية بالنسبة لعملية الاتصال أكدوا على ضرورة وجود هذه المصلحة داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

#### I - نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال محاولتنا لدراسة هذا الموضوع إلى استنتاجات عامة ناتجة عن الاحتكاك الميداني بالمجتمع المبحوث وإلى نتائج مبنية على حقائق علمية وموضوعية بعيدة عن التحليل الذاتي أو الشخصي للموضوع وبالتالي يمكننا القول أن الدراسة قد حققت هدفها نوعا ما وكشفت إلى حد بعيد عن واقع العلاقات العامة في هذه المؤسسة الصناعية الهامة ألا وهي مؤسسة الأسمنت لعين الكبيرة سطيف وما اختارنا لهذه المؤسسة وفي هذا الطرف بالذات إلا لو وعينا بالأهمية القصوى التي يكتسبها منتوجها خاصة ونحن نخصص أموالا طائلة ومبالغ هائلة للنهوض بالنمو وذلك عن طريق الخوض في معركة التشييد والبناء وتزيين صورة المدن والمجمعات لجلب المستثمرين وإحياء السوق لدينا حيث بينا أن واقع العلاقات العامة في هذه المؤسسة لم يرقى إلى المستوى المطلوب الذي يجب أن يكون عليه وذلك رغم وعي المؤسسة بضرورة الحصول على رضا الجماهير وتقديرهم لضمان الاستمرار إلا أنها لم تعي بعد أهمية العلاقات العامة في هذا الميدان.

وقد عملنا على توضيح ذلك من خلال التطرق للطرق والأساليب التي تعتمد عليها هذه المؤسسة في كسب ثقة الجمهور المتعامل معها سواء الداخلي أو الخارجي وهي للأسف وسائل وأساليب بالية وغير فعالة ولا تترجم الواقع والتطور الحاصل بالإضافة إلى عدم ملائمتها وتماشيها مع تطور وتقدم السلوكيات الاستهلاكية للمجتمع الجزائري.

كما استنتجنا أن الممارسات التقليدية غير الناجعة التي تربى عليها مستخدمي المؤسسات العمومية في الجزائر أصبحت تمثل عائقا كبيرا للنمو ولتحقيق القفزة النوعية كون هذه الأخيرة تركز على ضرورة توفير المؤسسة على عاملين نوعيين أيضا ومنه فإن إعادة الرسكلة والدورات التكوينية للإطارات والعاملين تفرض نفسها وتصبح خيارا لا هروب منه.

وقد تبين لنا أن النموذج الذي يعتمد عليه مصنع الاسمنت في ممارسة العلاقات العامة هو نموذج الإعلام العام لا غير.

لا تحظى العلاقات العامة بمكانة هامة في المؤسسة محلّ الدراسة وهذا يتضح من خلال عدم وجود هيئة أو إدارة مستقلة لها، كما انه لا توجد إستراتيجية محكمة من مجال العلاقات العامة. غياب مجلة أو جريدة خاصة بالمؤسسة والتي يكون لها عادة أهمية كبيرة في تحسين الاتصال بالجمهور الداخلي.

عدم وجود خطة وبرنامج للعلاقات العامة والذي يقوم على البحوث والتخطيط والاتصال والتقييم.

تتميش دور العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة جاء مجسدا في هيكله التنظيمي وذلك من خلال عدم إدراج خلية الاتصال في الهيكل التنظيمي وغابت مصلحة العلاقات العامة جملة وتفصيلا.

يقتصر نشاط العلاقات العامة على المهام الروتينية والسطحية واستخدام الوسائل البسيطة الكلاسيكية كما أن سياسة الاتصال بالمؤسسة لا تعتمد على البحوث الميدانية والدراسات العلمية في أداء مهامها.

غياب الإطارات المتخصصة والمؤهلة في مجال العلاقات العامة ولا حتى في مجال الاتصال والإعلام.

لقد توصلنا من خلال محاولتنا لدراسة هذا الموضوع إلى استنتاجات عامة ناتجة عن الاحتكاك الميداني بالمجتمع المبحوث وإلى نتائج مبنية على حقائق علمية وموضوعية بعيدة عن التحليل الذاتي أو الشخصي للموضوع.

فاعتمدنا في طرحنا لهذه النتائج على ضوء الفرضيات وكذلك على مختلف الدراسات السابقة التي خاضت هذا الموضوع.

## II - نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

إن الدراسة الميدانية للموضوع توصلت إلى مجموعة من النتائج سنوضحها ونبينها فيما يلي حسب كل فرضية ومؤشراتها، وبعد ذلك نكشف النتيجة العامة للدراسة.

### 1 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

وهي " تعتبر العلاقات العامة القلب النابض للمؤسسة الاقتصادية وينعكس ذلك من خلال وجود إدارة مستقلة بحد ذاتها، تعتمد على وسائل حديثة لتأدية مهامها "

وسوف نبين ذلك من خلال مؤشر إدراك المسؤولين حول أهمية العلاقات العامة بالاعتماد على مختلف البيانات السابقة.

فمن خلال تحليلنا لمختلف البيانات التي أفرغت آراء المبحوثين وخاصة منها ما تعلق بأهمية وجود إدارة مستقلة بحد ذاتها تعن بالعلاقات العامة ومختلف الوسائل الحديثة المستخدمة لتأدية مهامها ودور ذلك في التأثير على المؤسسة.

وجدنا أن هذه المؤسسة تعاني من غياب مصلحة مستقلة وخاصة تعنى بالعلاقات العامة وأن فهم هذه الأخيرة عند المجتمع المبحوث يركز على أنها تقوم بتقديم الخدمات في المرتبة الأولى ثم تعنى بعد ذلك بتحسين صورة المؤسسة والتعريف بها أي أنهم لا يزالون غير مدركين لدور العلاقات العامة كمساهم محوريا ومحددا لإستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

ف نجد أنه رغم محاولة المؤسسة في توجيه المتعاملين عند غياب جهاز العلاقات العامة إلى مصلحة مختصة أو خاصة، يبقى تأثير هذا الغياب سلبيا على الأداء العملي داخل المؤسسة.

فوجود مثل هذا الجهاز داخل المؤسسة ضروري لما سيقدمه من دور فعال في تحسين المستوى الإنتاجي لها، وما سيلعبه في تسهيل الاتصال بالجمهور الذي يعمل مع المؤسسة أو يتعامل معها، بما له من قدرة في تلبية مطالب العمال والمساهمة في حل مشاكلهم والاهتمام بانشغالاتهم هذا من جهة العمال.

أما من جهة الزبائن فهم أيضا من خلال مختلف المقابلات معهم، ورغم تباين آراء بعضهم البعض، نتيجة لاختلاف طريقة التعامل التي يتلقونها من المؤسسة، إلا أنهم أجمعوا على أهمية وجود مثل هذه المصلحة كجهاز مستقل يعتمد على وسائل حديثة، حتى يعمل على تحسين ظروف الاستقبال

للبيعض وتسهيل الإجراءات الروتينية بالنسبة للبيعض الأخر فيما يخص البيعب، فهذا هو ما يطلبه الزبون حتى يكون مرتاح أكثر في تعامله مع المؤسسة، إضافة إلى حصوله على طلباته في وقت قصير، ودون اللجوء إلى تقديم شكوى للإدارة المسؤولة وانتظار الرد الذي قد يستغرق وقت أطول.

ومنه فالعمال والمتعاملين مع المؤسسة نجدهم يجمعون على ضرورة وجود مثل هذه المصلحة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا ما يعكس لنا مدى التأثير السلبي لغياب المصلحة التي تعنى بالعلاقات العامة. فرغم ما قد تحاول المؤسسة أن تقدمه إلى جمهورها الداخلي والخارجي من معاملة حسنة فهي لا تستطيع ذلك لعدم توفرها على مختصين في هذا المجال. وهكذا يمكن القول بأن الفرضية الأولى لم تتحقق وذلك لأن المؤسسة التي تعتمد على العلاقات العامة تهتم بضرورة وجود جهاز مستقل وخاص يعنى بها، وتزوده بوجود مختصين يتمتعون بمهارات العمل داخل هذا الجهاز ومكلفين مختصين بالاهتمام بعملية الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، وهكذا يكون مثل هذا الجهاز قادر على أن يكون قلبا نابضا تتحرك به مختلف أجهزة المؤسسة الأخرى نحو النهوض والرقى والازدهار بالمؤسسة.

ف نجد أن مؤسسة ميدان بحثنا لم تستطع الوصول إلى سياسة تعتمد فيها على العلاقات العامة، رغم إدراك المسؤولين بأهميتها فهم يتجاهلون ضرورة وجودها، ويبقى إرساء قاعدة العلاقات العامة ونجاحها في أي مؤسسة مرتبط بمدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة وذلك من خلال توفير السبل والطرق الملائمة للممارسة الفعلية لها في المؤسسة.

## 2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

والتي مفادها " هناك عدة عراقيل تحول دون تأدية هذا الجهاز لوظيفته اتجاه الجمهور الداخلي والخارجي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

بالاعتماد على مختلف المؤشرات لمعرفة كيفية تعامل المؤسسة وعلاقتها مع جمهورها الداخلي والخارجي ومختلف الأساليب الاتصالية والإعلامية المعتمد عليها ومدى اهتمام المؤسسة بالصورة الذهنية للمتعاملين معها

إن صورة المؤسسة تعكس على أساس وضعية العلاقات داخلها وخارجها فمن خلال تحليلنا للبيانات المتعلقة بكل تلك المؤشرات وجدنا العديد من العراقيل والمشاكل التي تؤول دون تحقيق مستوى معقول من العلاقات العامة داخل المؤسسة وخارجها.

\* من ناحية العراقيل التي تواجه الجمهور الداخلي: فيمكن معرفة ذلك من خلال الكشف عن ظروف العمل وعلاقة العمال بالإدارة العليا وغيرها فوجدنا:

- العلاقة العادية والرسمية الروتينية التي تعيق التواصل الجيد بين العامل والإدارة العليا إذ أن طبيعة هذه العلاقة مبنية على مجرد الحصول على الوثائق، أي تواصل عملي بين العمال والإدارة فقط، وهذا التواصل الشبه الدائم من أجل العمل فقط جعل العلاقة جد جافة وأن وجود العلاقات الحسنة من طرف الإدارة العليا يكون فقط لبعض العمال نتيجة لأن هؤلاء تربطهم علاقة طيبة مع جهات الاتصال وهذا ما قد يخلق هوة بين العمال أنفسهم.

- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار للمؤسسة ووجدنا أن المؤسسة تعتمد على فئة معينة فقط من العمال المتمثلة في الإطار، دون الأخذ في الحسبان مشاركة العمال الآخرين، وهذا كذلك يخلق مشكل وهو إحساس الفئة غير المشاركة بالقرار بتهميش الإدارة العليا لها مما ينتج عليه بعد ذلك عدم الاهتمام الكافي للعمال بتحسين صورة المؤسسة، ولهذا فالمشاركة العامة مهمة لمختلف أراء الأفراد الموجودين بالمؤسسة مهما اختلفت آرائهم، فمجرد المشاركة يخلق انطباع حسن داخل نفوس هؤلاء العمال وأن تبين لهم أن الأخذ بالرأي الأنفع للمؤسسة ليس بالضرورة مرتبط بفئة معينة ولكن يمكن أن تكون هناك أفكار بإمكانها المساهمة في تحسين صورة المؤسسة من مختلف فئات الأفراد الموجودة ورغم معرفة فعالية المشاركة في اتخاذ القرار، وأنها مفيدة وضرورية بإقرار معظم المبحوثين فإن المؤسسة تتغاضى موضوع المشاركة.

- عدم استعمال وسائل اتصال فعالة فاعتمادها على مجرد الندوات والنشرات والملصقات يعكس استعمالها على وسائل مغلقة وغير مفتوحة في مجال نظامها وتسييرها.

- عدم الاهتمام بالانشغالات والاقتراحات الموجهة لها من طرف العمال فالعمال داخل هذه المؤسسة نجدهم يعانون من عدم النظر إلى انشغالاتهم، وإذا ما تم النظر إلى بعضها استغرق ذلك وقت طويلا في الرد عليها.

وبالتالي فالعراقيل داخل المؤسسة متعددة منها ما يتعلق بفقدان عنصر الاتصال الجيد، والآخر يتعلق بتهميش بعض العمال في اتخاذ القرار والمشاركة فيه، وآخر متعلق بتماطل بعض زملاء هؤلاء العمال وآخر ما يتعلق بروتين وبطء الإجراءات داخل المؤسسة نفسها، فكل هاته العوامل تؤدي إلى عرقلة مسيرة العمال نحو النهوض بهوية المؤسسة وتحسين صورتها.

\* من ناحية العراقيل التي تواجه المتعاملين مع المؤسسة (الزبائن) يمكن حصرها في:

- عدم وجود مصلحة تعنى بالعلاقات العامة داخل المؤسسة تهتم بالزبائن على وجه أفضل، فبرغم توجيه المتعاملين عند غياب العلاقات العامة نحو المصلحة المختصة أو الخاصة أو مراسلتهم، إلا أن مختلف المقابلات مع الزبائن أكدت أنه من المستحب وجود مثل هذه المصلحة للاهتمام أكثر بشؤونهم وتحسين ظروف استقبالهم.

- اعتماد وسائل الإشهار المتمثلة في الإعلانات والتقارير وعدم الأخذ بالتقنيات الحديثة للعلاقات العامة مثل الأبواب المفتوحة وتنظيم الزيارات والأعمال الخيرية... وغيرها في علاقتها مع زبائنهم ومتعاملينهم الآخرين، مما يجعل أعمالها ونشاطاتها غير واضحة لدى المتعاملين معها، إضافة إلى عدم استعمال التكنولوجيات الحديثة في الإعلام والاتصال.

- عدم الاهتمام الملموس والكافي بالزبائن من أجل كسب تأييدهم وثقتهم فرغم محاولة الاهتمام بشكاوى التي تصلها من المتعاملين معها وحلها بطريق الاتصال المباشر، فهي لا تفتح لهم باب تقديم انشغالاتهم بشكل يريح المتعامل أكثر.

- صعوبة الإجراءات وبطئها داخل المؤسسة ينعكس على استقطاب الزبائن وخاصة إذا ما اشتدت المنافسة.

ويمكننا القول إذن أن المؤسسة بحاجة أكبر إلى تفعيل الاتصال داخلها، وذلك بفتح باب الاقتراحات للجميع والتشاور بينهم وكذا الاهتمام بالعمال من ناحية توفير وسائل الترفيه والراحة لهم وبذل مجهود مضاعف لإرضاء العامل الذي يعتبر نقطة بداية لنجاح المؤسسة وانطلاقها للخارج ونوجه الاهتمام من ناحية أخرى إلى المتعاملين مع المؤسسة وإعطائهم الانطباع الجيد حول صورة المؤسسة، وهذا كما سبق وأن قلنا بتهيئة ظروف ملائمة للعامل، حتى يتعامل هو الآخر بصورة مشرفة تخلق جو من الثقة بينه وبين المتعاملين، وتحفزهم على متابعة العمل مع المؤسسة.

من خلال كل هذا يمكننا القول أن الفرضية الثانية تحققت وذلك لأن المؤسسة تهمل ضرورة الاتصال والإعلام وكذا مختلف الوسائل الحديثة في علاقتها مع المتعاملين معها إضافة إلى عدم اعتمادها على سياسة الكشف عن الحقائق، كل ذلك يؤدي إلى عرقلة مسيرتها نحو التطور ولأن زيادة الإنتاج وحتى جودته غير كافيان في حالة فقدان الصورة الذهنية الحسنة لدى المتعاملين مع المؤسسة.

#### نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

وهي كالتالي " تعتبر العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت وظيفة ثانوية وتنفذ بطرق غير علمية " فمن خلال مؤشر الفرضية والذي يقول أن القطاع العام لا يهتم بوجود مصلحة تعنى بالعلاقات العامة، تقودنا مختلف البيانات التي حاولنا تحليل نتائجها إلى أن موقف مختلف العمال والزيائن الذين يتعاملون مع هذه المؤسسة يؤكدون عدم وجود مصلحة أو جهاز مستقل يعني بالعلاقات العامة، وان كل ما يوجد هو مصلحة لشؤون الاجتماعية تهتم بشؤون العمال وتتصل بهم وكذا مكتب الاتصال ومكتب للاستقبال هي التي يحاول من خلالها تعويض جهاز العلاقات العامة المستقل بطريقة أو بأخرى ولكن نجد أن كل هذه المصالح غير كافية لتغطية هذا النقص الواضح لأنها لا تستطيع في أي حال من الأحوال أن تعوض مصلحة كمصلحة العلاقات العامة والتي لا بد أن يكون بها موظفين مختصين لهم اللياقة العالية في التعامل مع الأفراد، بحيث يكونون وسيطا محوريا يوصل أفكار العمال والمتعاملين الخارجين إلى الإدارة العليا بطرق اتصالية وإعلامية حديثة تتماشى مع كل ظرف من الظروف الموجودة.

فما وجدناه داخل المؤسسة عبارة عن مصالح قد تحقق نوعا ما الاتصال ولكن بقدر عادي لا يصل إلى مستوى الجودة والسرعة وتميز في المعاملة.

ومنه نجد أن هذه الفرضية كذلك تحققت باعتبار العلاقات العامة في هذه المؤسسة مجرد وظيفة ثانوية تقوم بها بعض المصالح غير المختصة بما لا تكسبه من طرق علمية في تعاملها.

ووجود تداخل في الأدوار الوظيفية للعلاقات العامة والوظائف الأخرى في أجهزة المؤسسة أنه لو كانت وظيفة العلاقات العامة رئيسية في المؤسسة لوجدناها اعتمدت في علاقتها على الطريق العلمي الناجح، الذي يعتمد على التخطيط المسبق الدقيق، ويهدف إلى تحقيق جو عام يركز على الصداقة والود والشعور بالارتياح، وعلى موظفين مختصين لهم مظهر لائق وكفاءة جيدة تؤدي إلى التأثير على الجمهور الداخلي أو الخارجي وردود فعله بالإيجاب أو السلب وتمتعهم بروح المسؤولية بالمساهمة

الواضحة لتحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ عليها. كذلك الإعلان الجيد الذي يخلق الانطباع الحسن للمؤسسة، واللجوء إلى الأساليب البسيطة المبتكرة التي تلفت النظر إلى المؤسسة، ولوجدنا أيضا موظفين يتوقعون الأسئلة ويستعدون إليها مسبقا وأن إجاباتهم على الأسئلة مقنعة ومنطقية وصادقة، وأنه مهما كان نوع التعامل مع المؤسسة كان عليه أن يتناقش معه بطريقة حسنة ومهما اشتدت المناقشة وصارت حادة لا بد على مثل هذا النوع من الموظفين المختصين أن يتعاون ويتفهم ويشرح الحقائق بتروي وتأن، وتكون له قدرة الإقناع دون رفع صوته أو جرح مشاعر المتعامل معه لأن المعاملة في العلاقات العامة حجر الأساس لبناء مؤسسة ذات سمعة طيبة وجيدة.

### النتيجة العامة للفرضيات:

لقد تبين لنا بعد عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات بأن العلاقات العامة لازالت مهملة ولا تحظى بالمكانة التي تستحقها داخل المؤسسة، إذ أن مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة، رغم علم الكثير منها بضرورة وجود مثل هذا الجهاز داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إلا أنهم لا يباليون بذلك وهذا إذ ما دلّ إنما يدل على نقص الاهتمام بالعلاقات العامة وعدم استيعاب الدور الفعال الذي تلعبه في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال الحفاظ على سمعتها في مختلف أوساط الجماهير.

إلا أننا لا نعني أن المؤسسة بهذا المعنى لا تبذل أي جهد، أو تتكر جهودها بالمعنى المطلق، وإنما نرى أن جهودها لا ترقى إلى مستوى متقدم، فرغم ما تفعله بمحاولة كسب ثقة وتأييد الجماهير إلا أن تلك الطرق والوسائل غير فعالة لكسب جميع أو معظم ثقة الجماهير، وهذا ناتج عن عدم إدراكها بعد إلى دور العلاقات العامة رغم ما تتوفر عليه هذه المؤسسة من طاقات لأفراد ذات مستويات عالية، خاصة تلك الأطارات الموجودة بها فهي تبقى تعاني من غياب مختصين في هذا المجال الحساس، مما قد يؤدي إلى تقليل مكانة هذه المؤسسة لدى جماهيرها في ضوء تطورات الوقت الراهن والتميز بظهور الكثير من المؤسسات المنافسة سواء الوطنية أو الأجنبية.

وبالتالي فإن الفرضية الأولى لم تتحقق وأن العلاقات العامة في هذه المؤسسة لا تعتبر القلب النابض لها ولا تكتسي أهمية بالغة فيها وذلك راجع لغياب المختصين في هذا المجال مما جعل العلاقات العامة موزعة على بعض المصالح في المؤسسة، وأن هذه المصالح تؤدي الوظائف بأساليب ووسائل تقليدية ومباشرة بعيدة عن السياسة الحديثة للعلاقات العامة.

ونجد أن الفرضية الثانية والثالثة تحققت من خلال مجموع العراقل الموجودة داخل المؤسسة التي لا يمكن الاستعانة بها واعتبار العلاقات العامة مجرد وظيفة ثانوية تعتمد على وسائل غير علمية.

هذه إذن مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بعين الكبيرة، ونجد أن المؤسسة لم تصل إلى درجة وعي تجعلها تدرك ضرورة إعطاء مكانة للعلاقات العامة في هيكلها التنظيمي، وأنها رغم المجهودات التي تقوم بها لزيادة الإنتاج والحفاظ على مدى جودته ومحاولة كسب ثقة وتأييد الجمهور لها فهي لا تدرك بأن كل ذلك لا يتحقق وإن تحقق لا يستمر إلا بوجود مكان للعلاقات العامة باعتبارها تحمي المؤسسة من الوقوع في الأزمات واجتيازها، وأنها سلاح يحافظ على كيان المؤسسة ووجودها في السوق، فيها تستطيع المؤسسة المحافظة على تأييد الجمهور، وهو الهدف الأسمى الذي يعود بالإيجاب على مردودها الاقتصادي، لأن هدف المؤسسة في ظل وجود العلاقات العامة يرتكز على تحقيق رضى العامل والمتعامل وذلك بطريقة ودية تجعل الخدمة المقدمة تبدو كما لو أنها كانت أفضل مما هي عليه وتحقيق الجودة، ثم بعد ذلك جني محاصيل زراعة المعاملة الطيبة والجودة العالية والسرعة بربح جيد.

### III - نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة سنحاول أن نبين ما هو متفق مع الدراسات السابقة، والتي خاضت هذا الموضوع من نواحي متعددة وما هي أوجه التباين والاختلاف مع هذه الدراسات.

- بينت هذه الدراسة والدراسات السابقة أن العلاقات العامة لها مهمة كبيرة ودور فعال وهي ضرورة ملحة، لها صلة بعلاقة المؤسسة ب جماهيرها وأن جوهر وجود العلاقات العامة داخل أي مؤسسة هو الحفاظ على العلاقة الطيبة بين مؤسسة و جماهيرها، كما لها أن تجنب المؤسسة من عوامل التآكل التي قد تؤدي إلى فقدان ثقة الجمهور أو زعزعتها وتشويشها.

- كشفت هذه الدراسة على أن وجود مثل هذا الجهاز داخل أي مؤسسة يتطلب كفاءات فنية وعلمية، إضافة إلى اختيار العاملين بهذا الجهاز يكون على أساس التخصص لأن المسؤولين عن العلاقات العامة يجب أن تكون لديهم ثقافة التميز لما تفرضه طبيعة هذه الوظيفة.

- أكدت كذلك هذه الدراسة ومختلف الدراسات السابقة بضرورة الأخذ بالمنهج العلمي في قياس الرأي العام والجمهور، بوضع باحثين مؤهلين علميا للقيام بهذا العمل، وضرورة إطلاع المسؤولين على ذلك بصفة دورية.

- أكدت هذه الدراسة مثل غيرها من الدراسات التي خاضت هذا الموضوع على ضرورة وجوب الأخذ بالتخطيط العلمي وعدم ترك العنان للتخطيط العفوي الذي يؤثر سلبا على المؤسسة ويخلق عراقيل ومصاعب تواجه الممارسة الفعلية لأنشطة العلاقات العامة.

\* وقد تبين لنا أيضا أن دراستنا الحالية قد اختلفت مع الدراسات السابقة في:

- عدم وجود مصلحة خاصة بالعلاقات العامة في المؤسسة ميدان البحث وعدم اهتمام وإدراك المسؤولين بضرورة وجودها داخل المؤسسة، بينما توصلت دراسة علي عجوة وسمير محمد حسين وآخرون إلى تزايد إطلاق اسم العلاقات العامة على إدارتها وكذا زيادة ارتفاع مكانتها في المؤسسات الموجودة بها.

ومنه نجد مكانة العلاقات العامة في ظل دراستنا الحالية لا وجود لها بالمعنى المطلق، عكس ما توصلت له الدراسات السابقة بأن مكانة العلاقات العامة موجودة وهي في تزايد مستمر.

- كذلك فبينما توصلت دراستنا الحالية إلى اعتماد مؤسسة الاسمنت السياسات المغلقة، ويتجلى ذلك من خلال عدم اعتمادها على الأبواب المفتوحة للأخذ بالانشغالات والاقتراحات المقدمة لها وبالتالي فهي لا تعتمد على السياسات الحديثة في كسب ثقة وتأييد الجمهور، بينما دراسات الدكتور علي عجوة وسمير محمد وغيرهم إلى أن العلاقات العامة تعتمد على سياسة الكشف عن الحقائق والأهداف والخطط وتنظيم الزيارات.

- كذلك توصلت دراستنا إلى أن وظيفة العلاقات العامة يقتصر إرجاعها إلى مصالح غير مختصة والتي تنفذها بطرق غير علمية واعتبارها مجرد وظيفة ثانوية داخل مؤسسة ميدان البحث فنجد بالمقابل أن الدراسات السابقة تؤكد وجود مثل هذه المصالح المتخصصة بالعلاقات العامة وبإطلاق اسم العلاقات العامة عليها.

### المطلب الثالث: الآفاق، الاقتراحات والتوصيات

من خلال النسبة المتوصل إليها في الدراسات الميدانية فإن العلاقات العامة بالمؤسسة المعنية أكثر من ضرورية وفعالة، نظرا للدور الذي تلعبه، حيث أنها تساهم في إقامة علاقات ودية وطيبة بين الجمهور، كما أنها تمكن المؤسسة من تأدية واجباتها على أحسن ما يرام اتجاه المتعاملين معها، بالإضافة إلى أن شعور الجمهور بإرضاء و الارتياح من جهة و الثقة المتبادلة من جهة أخرى يعود أساسا إلى وجود علاقات في المؤسسة التي يتعاملون معها سواء كان هؤلاء من العمال أو من الزبائن.

وغياب العلاقات العامة عن هذه المؤسسة أو حتى عن غيرها من المؤسسات الصناعية الإنتاجية، إنما يعيق تطورها و اتساعها مما لا يسمح بالقيام بمهامها على أكمل وجه، وهذا ما لمسناه داخل هذه المؤسسة حيث يتبين من خلال الدراسة المتواضعة التي قمنا بها، أن غياب هذه المصلحة يؤثر سلبا على الأداء داخل المؤسسة وخارجها، وذلك رغم جهل معظم جمهور المؤسسة لموضوع العلاقات العامة، مما أدى بطبيعة الحال إلى اتساع الهوة بين الجمهور وإدارة المؤسسة، نتيجة الغياب التام أيضا لعلاقات عامة مبنية على أسس علمية دقيقة، وتجدر بنا الإشارة أيضا إلى العلاقات العامة رغم واقعها المحتشم ووضعيتها الضعيفة داخل هرم تنظيم المؤسسة، إلا أنها تعمل على زيادة فرص نجاح المؤسسة وبالتالي تؤدي إلى زيادة فرص تحسين ظروف العمل والاهتمام بالعاملين ومطالبهم المتزايدة داخل نطاق العمل و خارجه.

ويفرض واقع العلاقات العامة المحتشم و المتردد غير المدعوم و المعتمد عليه نسبيا فقط لجلب الشيء الإضافي للمؤسسة، يفرض على هذه الأخيرة بذل مجهودات أكثر لرفع التحدي ومجابهة رهانات المستقبل، ولن يتم ذلك إلا بالاهتمام بالعلاقات العامة داخل المؤسسة أولا وذلك بفتح مكاتب ومصالح خاصة بها، تضم أخصائيين في هذا المجال على دراسة كافية بمفهومها ودورها في تحسين أسلوب التعامل والاتصال بالجمهور.

- العمل على ترك المجال للجمهور سواء الداخلي أو الخارجي للتعبير عن آرائهم و انشغالاتهم وإيصالها لأصحاب القرار في المؤسسة مع محاولة خلق جو ديمقراطي، وتسهيل عملية الاتصال بين الجمهور والإدارة، وذلك بوجود علاقات عامة حقيقية.

- الاهتمام بقنوات الاتصال المتوفرة في المؤسسة والعمل على تطويرها وتنميتها مستقبلا مع تحسيس الجمهور داخليا كان أو خارجيا بأهمية العلاقات العامة، ويتأتى ذلك بعقد ندوات والقيام بحملات تحسيسية داخل المؤسسة.

- إذا كان النجاح الحقيقي للإدارة هو الحصول على رضا المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها وذلك بالتعرف على رغبات المتعاملين معها والعمل على تحقيقها، فإن كل هذا لا يتأتى إلا بانتهاج سياسة رشيدة ومبادرتية في ميدان العلاقات العامة وذلك كون المنافسة ستخلق حتما و ستشدد لا محالة في ضوء تفتح الاقتصاد الوطني وسعيه لجلب الاستثمارات بكل أنواعها و ما وضع سوق الاتصالات بالجزائر إلا مثال حي عن ذلك.

- إذا كانت آفاق دراستنا مرتبطة ميدانياً بآفاق مصنع الاسمنت لعين الكبيرة بسطيف فإن هذا الأخير ينتظره مستقبل قاتم اللون ضيق المسالك حيث تنتظره منافسة شديدة ونوعية بدأت بوادرها بحصول المتعامل الخاص "مجمع ربراب" على قطع أرضية واسعة بمدينة سطيف في إطار تشجيع الاستثمار الصناعي من خلال تقديم هذا الأخير لمشروع إنجاز مجمع صناعي هائل يختص بإنتاج الاسمنت و يغطي كل المناطق الشرقية للوطن وبالتالي فمصنع عين الكبيرة لا مفر له من بعث مصلحة العلاقات العامة والسعي لتطويرها وتحديثها وإعطاءها الأولوية للتموقع أكثر في هذه السوق المتخصصة والحفاظ على مناصب الشغل.

- نوصي و ننبه مسؤولي مصنع الاسمنت بعين الكبيرة أن تطوير العلاقات العامة ليس هو فقط استخدام الوسائل الاتصالية و إنما إحداث إدارة خاصة بذلك بوجود أخصائيين وتسطير برنامج يعتمد على التخطيط والبحث والاتصال والتقييم.

ويبقى على الدولة ضرورة العمل جلياً لفتح سوق صناعة مواد البناء لتسهيل إقامة المصانع الخاصة و العمل على إعطاء أكثر مرونة في إجراءات إقامة مثل هذه المصانع وذلك قصد توفير جو منافسة حقيقي يستوجب ويفرض على كل طالب للبقاء والاستمرار والتقدم إعطاء أهمية أكثر لميدان العلاقات العامة وبالتالي النهوض بهذا الجانب وتعميمه على كل المؤسسات خاصة كانت أو عمومية حيث أن اقتنار مؤسسة عين الكبيرة على إنتاج الاسمنت في هذه المنطقة أحر اهتمامها بالعلاقات العامة وجعلها هدفاً من الدرجة الثانية أو الثالثة.

- نوصي برفع عدد موظفي خلية الاتصال، لأن العنصر البشري هو أهم العناصر في الإدارة، وكل موظف بمسؤوليته ونفترض هذا التنظيم: مسؤول المعارض، مسؤول السمعي البصري.

- نوصي بإنشاء رقم هاتفي أخضر يسمح باتصال الجمهور الداخلي بالمؤسسة مجاناً.

- العمل على إنشاء إدارة العلاقات العامة و توفير ميزانية معتبرة لها وكذا المعدات والأجهزة اللازمة.

- ننبه مسؤولي مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة، بأن النجاح الذي تعرفه مؤسستهم يعود ربما إلى نوعية السلعة التي تنتج إذ أنها سلع أساسية ذات استهلاك واسع من قبل الناس والتي لا يمكن الاستغناء عنها إضافة إلى احتكارها التقليدي للسوق الجهوي في الشرق، غير أنه أمام المعطيات الجديدة التي تعرفها السوق في بلادنا فسيستدعي على هذه الأخيرة وضع استراتيجيات دقيقة ومحكمة في مجال العلاقات العامة.
- نوصي أيضا بضرورة زيادة وسائل الاتصال المستخدمة والعمل على استخدام وسائل لم تستخدم من قبل.
- نوصي بتقسيم ميزانية الاتصال على كل نوع من الأنشطة الاتصالية، وإعطاء العلاقات العامة حصة معتبرة منها.

كما نقترح على القائمين بمعاهد علوم الاتصال عبر الوطن أن يجعلوا من العلاقات العامة تخصص قائم بذاته و أن يطوروا هذا العلم بشكل يوفر مستقبلا أخصائيين مؤهلين في العلاقات العامة، كما نقترح على الباحثين الجزائريين تأليف كتب و مراجع في العلاقات العامة، كما سجلنا غياب الوكالات الاستشارية في مجال العلاقات العامة لذا نطلب من المستثمرين في مجال الوكالات الإشهارية أن يتجهوا مستقبلا نحو إنشاء وكالات استشارية في العلاقات العامة.

## خاتمة

لقد كان الهدف من هذه الدراسة المتواضعة يتمحور حول التعرف على واقع العلاقات في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة لولاية سطيف وذلك عن طريق تسليط الضوء على مدى اهتمام المؤسسة بهذه الوظيفة الرئيسية والضرورية في كل مؤسسة تسعى فعلا إلى تحقيق الربح وتطوير نشاطاتها وتوسعة مجالات تدخلها وترشيد نفقاتها وتأمين مبيعاتها، وكان واجبا علينا تناول الموضوع من أوجهه الثلاث أي منهجي، نظري وتطبيقي ميداني محاولة منا الإجابة على إشكاليتنا وتساؤلاتنا.

ويمكن الهدف الرئيسي من برنامج العلاقات العامة لدى أي مؤسسة صناعية في توثيق الصلة بينها وبين جماهيرها وتطويرها نحو الأحسن بل وإيرازها إلى الوجود أحيانا حين تكون باطنية مظلمة وغير مجدية ويبدأ كل هذا من خلال سعي المؤسسة 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 ويساهمون في نموه وتكاثره.

ومن خلال دراستنا هذه تبين لنا أن اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطوير العلاقات العامة يعتبر ضعيف أو معدوم أحيانا وما غياب هذا المفهوم عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلا دليل قاطع على مكانته بها وهذا ما يترتب عنه حتما تكوين لدى الجمهور الخارجي مواقف سلبية عن المؤسسة وعن منتجاتها لأن قيام أي مؤسسة بإنتاج سلعة ضرورية وأساسية يرغب فيها الجمهور وبأسعار معقولة تتناسب مع السوق بكل معطياتها لا يعد كافيا لنجاح وازدهار هذه المؤسسة لأن الجمهور ينتظر دوما إنتاج السلع وتوزيعها بطريقة تتصف بالأمانة والعدل وحسن المعاملة واللباقة في الأخذ والعطاء والتي لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق استخدام فنون العلاقات العامة بشكل دائم.

فواقع العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة يعكس حقيقة المؤسسات الجزائرية التي تبقى عاجزة عن القيام بمثل هذه الخيارات في الوقت المناسب خاصة في هذه الظروف التي تزداد

فيها المنافسة والسلع الكثيرة وتفتح السوق الوطنية على العالم مع تسهيل توافد المستثمرين الأجانب خاصة وأن الجزائر من أكبر بلدان المنطقة التي تعاني من معضلة السكن.

وباختصار فإن المؤسسة الجزائرية تعيش واقعا مغلق مؤسساتيا ومفتوحا اقتصاديا وتجاريا وهذه الحقيقة تجعل من المؤسسة غير قادرة على الصمود ويقلل من مكانتها لدى جمهورها أمام منافسيها وهذا ما تحتم اللجوء لتطبيق العلاقات العامة بكل حزم ومهنية كفن وعلم له أسسه وأصوله يجب احترامها والتقيدها بمبادئها.

ونرجوا أخيرا أن تكون هذه الدراسة مساهمة متواضعة في حقل البحث العلمي ، دراسة تثير فضول مسيري هذه المؤسسة وتنبه ذكائهم وفطانتهم وتحيي طموحهم وإقدامهم وتصحح منحاهم وتصورهم وهذا أن حصل فلن يزيدنا إلا مثابرة واجتهاد بل ويثري ويوطد أكثر العلاقة الرئيسية في أي مؤسسة جامعية ألا وهي علاقة الجامعة مع المؤسسة.

## ملخص :

لقد اعتبرت العلاقات العامة على مدى العصور الغابرة ضربا من الترف و الكماليات لا يلجأ إليها إلا في حالات خاصة و جد محددة.

الأمر لم يبقى على حاله الآن حيث أن العلاقات العامة أصبحت مفهوما أساسيا و مهمة رئيسية في أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى فرض منطقتها في السوق و حيازة مكانتها بجانب كل المؤسسات و الشركات الناشطة في نفس مجالها بل أكثر من ذلك فقد أصبحت العلاقات العامة تمثل مرآة للمؤسسة تعكس نشاطاتها و تبرز قدراتها و تثمن مجهوداتها و تلمع علاقاتها.

فجمهور المؤسسة داخليا كان أو خارجيا لا يرفع رايتها و يدافع عن قيمها و يجتهد لتحقيق أهدافها ما لم يكن مفعما بإرادة فولاذية نابعة عن مخطط اتصالي ناجع و مفهوم و انطلاقا من هذه التجربة الميدانية المتواضعة و من خلال تجوالنا و تعايشنا لفترات زمنية متقطعة مع عاملات و عاملي مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة بسطيف و اطلعنا على طريقة عملهم و تقييمنا لمستوى تعاملاتهم حاولنا تبيان مكانة العلاقات العامة في هذه المؤسسة و القيمة العملية و الإستراتيجية التي كان من المفروض أن تعنى بها داخل المؤسسة و في تعاملاتها الخارجية مع الزبائن و المتعاملين الاقتصاديين و قد ركزت دراستنا هذه على واقع العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة بسطيف كون هذه الأخيرة تعد رائدة في مجالها و تشهد حركية و نشاطا غير عاديآ تزامن مع برنامج الحكومة الرامي إلى انجاز مليون سكن في ظرف زمني محدود و قد انطلقنا من التساؤل التالي : هل للعلاقات العامة مكانة حقيقية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

هذا التساؤل الجوهرى انبثقت منه تساؤلات فرعية دعمت بحثنا و عمقت من زوايا اطلعنا ووسعت دراستنا الميدانية في المؤسسة المعنية و تمثلت هذه التساؤلات الفرعية في :

- ما هي العلاقات العامة ؟ و ما هي الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذا الجهاز حتى يقوم بالمهام المنوطة به ؟
- ما هي الأساليب و الوسائل التي يستخدمها هذا الجهاز لكسب ثقة و تأثير الجمهور الداخلي والخارجي ؟
- ما هو واقع العلاقات العامة و أهميته عند مسيرى مجمع الاسمنت لعين الكبيرة ؟
- ما هي العراقيل التي تواجه سير العلاقات العامة في المؤسسة ؟

وقد اتضحت الإجابة على هذه التساؤلات الفرعية عبر إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة والتي

جاءت كالتالي :

تعتبر العلاقات العامة القلب النابض للمؤسسة الاقتصادية و ينعكس ذلك من خلال وجود إدارة مستقلة بحد ذاتها تعتمد على وسائل حديثة لتأدية مهامها.

✓ هناك عدة عراقيل تحول دون تأدية هذا الجهاز لوظيفته اتجاه الجمهور الداخلي و الخارجي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

✓ تعتبر العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت وظيفة ثانوية تنفذ بطرق غير علمية و لا منهجية.

\* **منهج البحث** : لقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و ذلك كون هذا الأخير تخدم بصورة كبيرة موضوعنا لأنه يصف العلاقات العامة و يقف على مكانتها في الهيكل التنظيمي و لا يتوقف هذا المنهج عند مجرد وصف الظاهرة موضوع البحث و إنما يسعى إلى تحليل العناصر التي تتألف منها و قد مكنا هذا المنهج من استعمال العديد من أدوات البحث التي تشكل في آخر المطاف مجموعة متكاملة تمكن من خلالها أن نتوصل إلى الإجابة عن مختلف التساؤلات الرئيسية و الفرعية للبحث.

\* **عينة البحث** : إن العينة لها أهمية بالغة في إجراء البحوث السوسولوجية مما يستوجب اختيارها بعناية فائقة تكون ممثلة تمثيلا صحيحا و كاملا لمجتمع البحث الأصلي للدراسة و للتعامل مع هذا الإطار كان من الضروري أن نصنف مجتمع البحث إلى مجموعتين . مجموعة شملت كافة العاملين داخل المؤسسة و مجموعة ثانية شملت الأشخاص المقبلين على المؤسسة أي الزبائن و قد تم اختبار العينة انطلاقا من مجتمع المؤسسة و كانت نسبة الاختيار 20 % أي عينة بـ : 82 عامل .

\* **أدوات جمع البيانات** : إن دراسة موضوع البحث اعتمدت على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات باعتبارها أداة تمد البحث بالمعلومات اللازمة عن المؤسسة و ذلك عن طريق الاتصال الشخصي بالمبحوثين من خلال أفراد العينة و قد صيغت الاستمارة بلغة بسيطة عن طريق استخدام مجموعة من الأسئلة طالبنا من خلالها المفحوص الإجابة عنها بدقة و بوضوح .

\* **مجال الدراسة** : مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة بمدينة بسطيف شرق الجزائر مثلت مجالنا المكاني أما بالنسبة للمجال الزمني فقد بدأت الدراسة الاستطلاعية بداية شهر مارس 2006.

\* **نتائج الدراسة** : عند تناولنا لنتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة و على ضوء الفرضيات تبين لنا توافق نتائجها مع ما جاءت به كل الدراسات السابقة من حيث الأهمية القصوى التي يجب أن تعنى بها العلاقات العامة داخل أي مؤسسة اقتصادية و دورها الريادي في تحقيق مردودية أكثر و نجاعة أكبر ولكن برز لنا أيضا بعض من الاختلاف في المكانة التي تحظى بها العلاقات العامة داخل أغلبية المؤسسات الحكومية كانت أو خاصة لدى الكثير من الدول الشرقية المدروسة و هذا الاختلاف يعكس التأخر الفادح الذي تعاني منه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في هذا المجال ربما يعود لانزوائها و انغلاقها على السوق الداخلية و قد

توصلنا أيضا إلى نفي إحدى الفرضيات الثلاث المطروحة مسبقا و إلى تأكيد الفرضيتان الأخرتان اللتان طرحتا القصور في استعمال العلاقات العامة و تهميشا لدورها و أهميتها داخل المؤسسة.

و قد تبين لنا أن النموذج الذي يعتمد عليه مصنع الاسمنت في ممارسة العلاقات العامة هو نموذج الإعلام العام لا غير.

لا تحظى العلاقات العامة بمكانة هامة في المؤسسة و هذا يتضح من خلال عدم وجود هيئة أو إدارة مستقلة لها، كما انه لا توجد إستراتيجية محكمة في مجال العلاقات العامة.

غياب مجلة أو جريدة خاصة بالمؤسسة و التي يكون لها عادة أهمية كبيرة في تحسين الاتصال بالجمهور الداخلي.

عدم وجود خطة و برنامج للعلاقات العامة و الذي يقوم على البحوث و التخطيط و الاتصال و التقييم.

تهميش دور العلاقات العامة في مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة جاء مجسدا في هيكله التنظيمي و ذلك من خلال عدم إدراج خلية الاتصال في الهيكل التنظيمي و غابت مصلحة العلاقات العامة جملة و تفصيلا. يقتصر نشاط العلاقات العامة على المهام الروتينية و السطحية و استخدام الوسائل البسيطة الكلاسيكية كما أن سياسة الاتصال بالمؤسسة لا تعتمد على البحوث الميدانية و الدراسات العلمية في أداء مهامها.

غياب الإطارات المتخصصة و المؤهلة في مجال العلاقات العامة و لا حتى في مجال الاتصال والإعلام.

لقد توصلنا من خلال محاولتنا لدراسة هذا الموضوع إلى استنتاجات عامة ناتجة عن الاحتكاك الميداني بالمجتمع المبحوث و إلى نتائج مبنية على حقائق علمية و موضوعية بعيدة عن التحليل الذاتي أو الشخصي للموضوع.

فاعتمدنا في طرحنا لهذه النتائج على ضوء الفرضيات و كذلك على مختلف الدراسات السابقة التي خاضت هذا الموضوع.

**RESUMÉ :**

Les relations publiques autrefois étaient considérées comme un luxe servant à satisfaire des exigences de prestige.

Aujourd'hui, l'optique à changée, il est devenu essentiel, pour une entreprise de refléter une image d'elle-même qui traduise les efforts fournis, les buts poursuivis, les batailles menées.

Clients, investisseurs, communauté sociale et employés adhéreront aux objectifs de l'entreprise s'ils sont véhiculés par un plan de communication efficace.

En partant de l'expérience de terrain et grâce à l'exemple de l'entreprise du ciment d'Ain Alkebira à Sétif, ce travail expose comment les relations publiques assoient légitimement et crédibilisent les messages, les images, la notoriété de l'entreprise.

Il pose la question de la place actuelle qu'occupe les relations publiques au sein de l'entreprise économique algérienne ainsi qu'a son relationnel avec le publique interne et externe.

Afin d'éclaircir cette question et de montrer la place réelle qu'occupe les relations publiques dans cet entreprise et les enjeux qu'elle rencontre face a une concurrence de plus en plus féroce et compétitive on a commencer par poser la problématique suivante : **qu'elle est la place réelle qu'occupe les relations publiques dans l'organigramme de l'entreprise économique algérienne?**

A partir de notre étude pratique, il était nécessaire de poser d'autres questions complémentaires qui nous conduisent à des résultats justes et précises:

Qu'elle est la définition des relations publiques ? Qu'est – ce qu'un relationniste ? Qu'elles sont les conditions qu'exige la vocation des relations publiques ?

Qu'elles sont les moyens et les méthodes Qu'utilise l'entreprise pour gagner la confiance et l'appréciation de son public interne ou externe ?

L'état et l'importance des relations publiques auprès des dirigeants de l'entreprise du ciment d'Ain Alkebira ?

Qu'elles sont les obstacles qui empêchent la percée des relations publiques dans cet Entreprise ?

La réponse sur ces questionnements passe par approuver ou désapprouver les hypothèses suivantes :

§ Les relations publiques aient le noyau de l'entreprise économique et ça s'explique par l'existence d'un service autonome chargé de cette mission au sein de l'entreprise doté de moyens et d'hommes.

§ Y a beaucoup d'obstacles dans l'entreprise qui empêchent ce service de bien fonctionner.

Les relations publiques dans cet entreprise sont considérées comme secondaires, elles s'exercent avec des méthodes archaïques et non efficaces.

### **Méthode de recherche :**

On à utilisé la méthode descriptive analytique, cette dernière répond plus à nos questionnements car elle ne décrit pas uniquement le phénomène mais elle analyse tous ces éléments et elle nous permet d'utiliser plusieurs outils de recherche et différents moyens de collection des données.

### **Echantillon de l'étude :**

Les études sociologiques exigent un choix pointu de l'échantillon, ce dernier doit être représentatif et descriptif de la société étudiée.

Dans cet étude on à choisit deux groupes d'échantillons, le premier représente le public interne (cadres et travailleurs) et le deuxième représente le public externe (clients et partenaires).

### **Les moyens de collecte des données :**

On à choisit le formulaire d'information comme moyen essentiel de collecte des données, via ce dernier on a posé un ensemble de questions avec un style simple et claire pour avoir des réponses de même nature.

**Champ d'étude :**

Notre étude pratique s'est faite à l'entreprise du ciment d'Ain Alkebira à Sétif durant la période mars 2006 à novembre 2007.

**Résultats de l'étude :**

D'une part : notre étude a confirmée les résultats des études précédentes par rapport au rôle essentiel et incontournable des relations publiques dans le développement et la rentabilité des Entreprises économiques, d'autre part, elle a désapprouvé l'hypothèse de l'existence d'un service autonome chargé des relations publiques au sein de l'entreprise, ce qui nous donnent la confirmation du rôle secondaire qu'occupe cette dernière dans l'Entreprise du Ciment d'Ain El Kebira et les obstacles qu'elle rencontre dans l'exercice managérial quotidien.

En conclusion, voici les points les plus importants contenus dans cet étude :

- § les relations publiques n'occupent pas de place dans l'Entreprise du ciment d'Ain El Kebira.
- § L'absence d'un journal ou d'un magazine propre à l'Entreprise chargé de promouvoir la communication interne.
- § L'absence d'un plan complet de relations publiques qui sert à relancer le produit (ciment) et à motiver le personnel pour le promouvoir.
- § La marginalisation du rôle des relations publiques dans cet Entreprise s'est consolidée par la désintégration d'un service chargé de cette mission dans l'Organigramme
- § La communication de l'Entreprise se limite à des missions superficielles en utilisant des méthodes archaïques et des Moyens dépassés par les nouvelles techniques de l'information et de la communication.
- § L'Entreprise ne possède pas d'un chargé de la communication ni de cadres spécialisés dans la communication ou dans les relations publiques.

## Summary:

We have seen the public relations over time immemorial form of luxury and luxury resorts not only in special cases, very specific. This is not the case now where that feed the general concept has become a key and a key task in any economic institution is seeking to impose logic on the market and the acquisition of its side of all institutions and companies active in the same space but more than that have become public fodder representing times of the Foundation reflect activity And highlight their capabilities and speaks highly of their efforts and worked their relations.

Republican institution internally or externally is not lifted and saw defend its values and strive to achieve its goals unless you filled with the will of steel stemmed from a scheme and the concept of effective outreach and Proceeding from this experience modest field and through mobile and coexistence of intermittent periods of time with workers and staff Foundation Cement AIN KEBIRA Sétif and updating us on their way and our assessment of the level of their dealings tried to show the convergence of public place in this institution and the practical value and strategy, which was supposed to mean within the institution and in their dealings with external customers and dealers and economists have focused this study on the reality Public relations in a AIN EL KEBIRA cement Sétif to the fact that the latter is a pioneer in this field and experiencing dynamic and active-normal coincided with the Government's program to accomplish million housing within a limited time have started to question follows: Does the public relations position in the real structure of the self Foundation Algerian economic?

This question emerged from the essential questions we discussed and supported subset of angles deepened and broadened sharing of field study in the institution concerned and was SUB questions :

-What is public relations? And what are the characteristics that must be available in this system so that the tasks entrusted to it?

Q: What are the methods and means used by this body to win public confidence and the impact of internal and external?

Q: What is the reality of public relations and its importance FOR DERIGENT cement compound of AIN EL KEBIRA?

Q: What are the obstacles facing the progress of public relations at the company?

And has proved to answer these questions via Sub prove or deny the hypotheses put forward, which came as follows:

Public relations is the pulsating heart of the Foundation of Economic and reflected through the presence of a separate department itself relies on modern means to perform its functions. There are several obstacles to perform this function in the direction of public internal and external economic institution within the Algerian Public relations is in a cement post secondary implemented through non-scientific nor systematic.

**Curriculum research** : We have used in this study analytical and descriptive approach by the fact that the latter serves largely the issue because it describes the public relations and stand on its position in the organizational structure of this approach does not stop at merely describe the phenomenon it seeks to analyze the elements came up.

**Sample research** : that the sample is extremely important in conducting sociological research which requires very carefully chosen to be represented fairly and fully the community's original research study and to deal with this framework was necessary to classify research community into two groups. Group included all workers within the institution and the second group included people next at any institution customers has been tested sample from the community institution and the proportion of choice by 20 percent sample of any factor at 82.

**Data collection tools** : the study of the total research deliberately form an essential tool for collecting data through personal contact interviewees through the sample and using a series of questions.

**Area of study** : institution of cement to Sétif represented our spatial As for the temporal area has begun to survey the beginning of the month of March 2006.

**Results of the study** : When discussing the results of the study in the light of previous studies and hypotheses in the light shows us the results agree with what was by all previous studies in terms of the utmost importance that must be addressed by any public relations severe economic institution and its leading role in achieving profitability more and greater efficiency But we also emerged some of the difference in stature by incubation of public relations within the majority of government institutions or private in many countries of Eastern and studied this difference reflects the severe delays experienced by the Algerian economic institution in this area may be due to the closure of the domestic market has also reached To deny one of the three hypotheses put forward in advance and to confirm hypotheses which I shall put the other two shortcomings in the use of public relations and the marginalization of their role and importance within the institution.

Has shown us that the model on which the factory security in the practice of public relations is a model of media-not.

No incubation public relations position at an important institution and that inflation through the absence of a body or a separate department and there was no strategic court in public relations.

The absence of a magazine or newspaper particular institution, which usually have a great importance in improving public communication procedure.

There is no plan and a program of public and feed, which is based on research and planning, communication and evaluation.

Marginalize the role of public relations in the cement of the large eye was embodied in the restructuring of self and, through the inclusion of non-cell communication structure in self interest of scholars and public relations and inter detail.

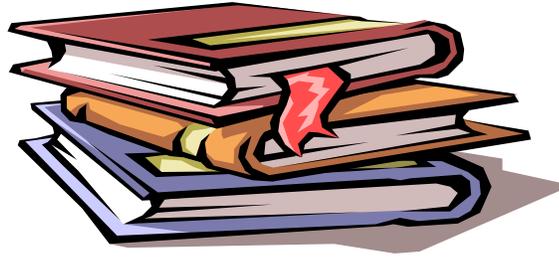
Minor activity impeding the general chores and surface and use a simple means of classical and contact your policy does not depend on field research and scientific studies in the performance of its functions.

The absence of specialized tires and qualified in the field of public relations, not even in communication and information.

We have come through our attempt to study the subject to the general conclusions resulting from friction upon the field and wanted to results based on scientific facts and objective far from self-analysis of the subject.

We adopted in the light of these findings and hypotheses well as the various previous studies which played in this matter.

# قائمة المراجع



# قائمة المراجع

## I- الكتب بالعربية:

- (1): إبراهيم الغمري، السلوك الإداري والعلاقات العامة، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية 1975.
- (2): إبراهيم إمام، العلاقات العامة والمجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995.
- (3): إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة 1960.
- (4): إحسان سعد الدين عسكر، الخبر ومصادره، عالم الكتب القاهرة، بدون تاريخ.
- (5): أحمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية 1985.
- (6): أحمد كامل أحمد، العلاقات العامة، مكتبة القاهرة الحديث، القاهرة، 1972.
- (7): أحمد محمد أبو زيد، سيكولوجية الرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، 1968.
- (8): جميل أحمد توفيق، مذكرات في العلاقات العامة، دار القومية، الإسكندرية، بدون تاريخ.
- (9): جهاد رشتي، العلاقات العامة ونظريات في العصر الحديث، دار الفكر العربي، القاهرة 1990.
- (10): حامد عبد السلام الزهران، علم النفس الاجتماعي، دار عالم الكتب، القاهرة، 1984.
- (11): حجاب محمد منير، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 1992.
- (12): حسن خير الدين، العلاقات العامة، المبادئ و التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990.
- (13): حسني محمد علي المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976.
- (14): حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع المكتب الجامعي الحديث، 1997.
- (15): حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- (16): حسين ناجي، مبادئ العلاقات العامة، دار يافا العلمية، عمان، 2000.
- (17): حمدي شعبان: العلاقات العامة والإنسانية، دراسة ميدانية في التجمعات العسكرية والشرطية، وكلية الدراسات العليا، مصر، 1992.
- (18): خالد الصوفي: العلاقات العامة، أساليب وممارسات، مع دراسة لنشأتها وتطورها في اليمن، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- (19): رشيد واضح، المؤسسة بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 1992.
- (20): زكي راتب عوشة، العلاقات العامة في الدول المعاصرة، الجامعة الأردنية، عمان، 1984.
- (21): زياد رمضان، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص، الجامعة الأردنية، عمان، 1986.
- (22): زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية، دراسة تطبيقية عن الأردن، عمان، 1982.
- (23): سعاد راغب الخطيب، مدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- (24): سعيد يماني العوض، العلاقات العامة في الخدمات الاجتماعية، دار النمر للطباعة الحديثة، مصر 1997.

- (25): سمير محمد حسين، الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام، عالم الكتب القاهرة 1995.
- (26): شدون علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005.
- (27): عادل حسن، العلاقات العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط ح 1984.
- (28): عبد الباسط محمد، من أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، ط 2، 1979.
- (29): عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
- (30): عبد الرزاق الشبخلي وآخرون، العلاقات العامة، وزارة التعليم العالي، بغداد، 1980.
- (31): عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، د م ج، 1982.
- (32): عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، أهمية تقويم ديناميكية الهياكل، ط 1، 1996.
- (33): علي عجوة، الأحوال العلمية في العلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1995.
- (34): علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، القاهرة، 1983.
- (35): عمار بوحوش محمد محمود الذبياني، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، دم ج، ط 3، 2001.
- (36): عمار عوابدي: القانون الإداري للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، الجزائر.
- (37): عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، د.م.ج، الجزائر، 1995.
- (38): صلاح الدين السنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974.
- (39): فؤاد الشبح سالم وزياد رمضان وزملائهما، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 2، الأردن، 1985.
- (40): محين حساين، التصنيع في الجزائر ما بين 62-80، المعهد العربي للتخطيط، 1983.
- (41): محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية والتجارب العالمية، الوطنية للكتاب 1986.
- (42): محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- (43): محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، (إسقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2، 1992.
- (44): محمد الناشد، التسويق وإدارة المبيعات، مدخل تحليل كمي، مديرية الكتب والمصورات، حلب، 1995.
- (45): محمد بهجت كشك، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- (46): محمد شفيق، البحث العلمي والخطوات العلمية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، 2001.
- (47): محمد عبد الرحيم، العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام، مكتبة دار التأليف، القاهرة، 1982.
- (48): محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، أسس ومبادئ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع ط 2، مصر، 1998.
- (49): محمد عساف، أصول الإعلان، دار النشر العربي، القاهرة، 1969.
- (50): محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1985.
- (51): محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1985.
- (52): محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1993.

- (53): محمد ناجي، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2000.
- (54): محمود بازغة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة 1995.
- (55): محي محمود حسن، العلاقات العامة والإعلام في الدول النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1995.
- (56): مصطفى سوييف، علم النفس الحديث، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1983.
- (57): منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
- (58): منصور فهمي، إدارة الإعلان، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1984.
- (59): مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد والعلاقات العامة الصناعية، المطبعة الجامعية، بغداد، 1975.
- (60): مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي العلاقات الإنسانية، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
- (61): ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.
- (62): هاشم زكي محمود، العلاقات العامة، المفاهيم والأسس العملية ذات السلاسل، الكويت، 1990.
- (63): هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- (64): يوسف عبد الله صانع، اقتصاديات العالم العربي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، الجزء 2، 1984.

## II - المجلات والبرائد والأطروحات:

- (1): بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور الاقتصاد الجزائري وأفاقها المستقلة مجلة العلوم الإنسانية العدد 2، 2002.
- (2): حلو عبد الرحمان، نظرية العمل التجاري في ظل التحول الاشتراكي، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1982.
- (3): عبد الله المالكي العلاقة بين البنوك والجمهور، مجلة البنوك في الأردن، العدد 5، المجلد الثاني، أيار 1982.
- (4): الميثاق الوطني، 1976.
- (5): الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 3، السنة 1963.
- (6): Reger Debare, journal le Monde du 08 Mai 2006

III - المراجع باللغة الأجنبية:

- (1) Bertrand R.confieled, le relations publiques, Richard D,Irwia,Inc Home Word, 1986.
- (2) Luy lee, publicity some of the thing It 1S and IT is not (Ny: Idus Tries publicing Co 1995).
- (3) Mohamed Hocine Ben Said, Economie de développement de l'Algérie, Alger 1979.
- (4) Lionel Chochan jean François Flahanlt, les relations publiques, presse universitaire de France, paris 2005.
- (5) Ricahrd Doin, les relations publiques, une nouvelle force de l'entreprise moderne, Edition de l'home, canada 1986.
- (6) Muriel le faverie, stratégie d'alliances et compétition technologique: le développement et la régulation des nouveaux réseaux d'information en question, thèse doctorat, Université Paris 13, Paris 1996.