

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة.
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا
دراسات عليا

الموضوع:

واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق

دراسة أجريت بالمؤسسات:

صيدال، الرياض، مركب المجارف والرافعات لولاية قسنطينة

لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية.

تحت إشراف:

/ د بشاينية سعد.

إعداد الطالبة:

سلامة فاطمة (حرم ربيحة).

لجنة المناقشة:

/ د إسماعيل قيرة : جامعة سكيكدة-رئيسا.

/د: بشاينية سعد : جامعة قسنطينة-مشرفا.

/د/ اوقاسي لونيبي : جامعة قسنطينة-عضوا.

/عثامن حسان : جامعة قسنطينة-عضوا.

السنة الجامعية 2007-2008

إهداء

يسر الطالبة بعد إتمام هذا العمل أن تتقدم

بالشكر الجزيل و فائق الاحترام

إلى المشرف الأستاذ الدكتور بشاينية سعد

الذي تحمل معها أعباء و مشاق

انجاز هذا العمل

و لم يبخل عليها بنصائحه القيمة

التي كانت لها سراجا يوجهها دوما نحو

الأفضل.

فاطمة.

الفهرس

الصفحة

أ	الفهرس
ج	المقدمة
8	I- الفصل الأول : مخطط العمل والمنهج والعينة
9	I-1- المبحث الأول :
10	1-الإشكالية
14	2-أهمية الدراسة
14	3-دوافع وأسباب اختيار الموضوع
15	4-تحديد المفاهيم
22	5-الدراسات السابقة
31	6-أسئلة الدراسة
32	7-فروض الدراسة
	I-2- المبحث الثاني : المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات
35	1-منهج الدراسة
36	2-العينة
37	3-أدوات جمع البيانات
37	أ-الاستمارة
38	ب-الوثائق والسجلات
39	ج-الملاحظة

- II - الفصل الثاني : العلاقات العامة : النشأة والتطور والأهمية والوسائل 40
- II-1- المبحث الأول : النشأة والتطور 41
- 1-نشأة وتطور العلاقات العامة 42
- أ-النشأة والتطور 42
- ب-العلاقات العامة القديمة 42
- ج-العلاقات العامة الحديثة 45
- 2-العلاقات العامة، الإعلام، الدعاية، الإعلان، التسويق والإشهار . 51
- أ-العلاقات العامة والإعلام 51
- ب-العلاقات العامة والدعاية 52
- ج-العلاقات العامة والإعلان 53
- د-العلاقات العامة والتسويق 55
- 3-مبادئ العلاقات العامة 58
- أ-المبادئ المتعلقة بممارسة النشاط 58
- ب-المبادئ المتعلقة بمؤهلات المشتغلين في العلاقات العامة . 61
- II-2- المبحث الثاني : وظيفة ووسائل العلاقات العامة وأهميتها 65
- 1-وظائف العلاقات العامة وأهدافها 66
- أ-البحوث 66
- ب-التخطيط 68
- ج-التنسيق 68
- د-الإنتاج 69
- 2-وسائل العلاقات العامة الاتصالية 70
- أ-وسائل الاتصال بالفعل 72
- ب-وسائل الاتصال غير اللفظية 72
- ج-وسائل الاتصال اللفظية 74
- 3-أهمية العلاقات العامة للمؤسسات الصناعية 78

82	II-3-المبحث الثالث : مكانة ودور العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة
83	1-تمهيد
83	2-لمحة تاريخية عن العلاقات الإنسانية
86	3-تعريف العلاقات الإنسانية
90	4-عصر العلاقات الإنسانية
91	5-نظريات العلاقات الإنسانية
91	أ-الجهود التي تقدمت عن العلاقات الإنسانية
92	ب-النظرية الكلاسيكية
97	6-تصور مدرسة العلاقات الإنسانية للتنظيم
97	أ-التنظيم غير الرسمي
97	ب-النظرية السلوكية
98	7-العلاقات الإنسانية في المؤسسات
100	8-النقد الموجه لمدرسة العلاقات الإنسانية

III - الفصل الثالث : المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية، النشوء، علاقتها

102	بالسياسة الاقتصادية الوطنية
103	III-1- المبحث الأول : مرحلة نشوء ثم تدعيم المؤسسات العمومية ...
104	1-المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية، النشوء، التطور والمشاكل
105	2-المخطط الثلاثي (1967-1969)
106	3-المخطط الرباعي الأول (1970-1973)
107	4-المخطط الرباعي الثاني (1974-1977)
109	5-المخطط الخماسي الأول (1980-1984)
110	6-المخطط الخماسي الثاني (1985-1989)

113 III-2- المبحث الثاني : الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر
114 1-إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية العمومية
116 2-آفاق إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية العمومية
120 3-دخول المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية اقتصاد السوق
121 4-المنافسة كمبدأ أساسي لنظام اقتصاد السوق
122 5-آفاق المنافسة في اقتصاد السوق
124 خلاصة :حاجة المؤسسة الصناعية الجزائرية العمومية للعلاقات العامة
128 IV- الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات وتفسيرها
129 1-تمهيد
130 2-مجالات الدراسة
138 3-عرض وتحليل البيانات وتفسيرها
225 4-أهم نتائج الدراسة
228 5-الخاتمة
230 6-المراجع
235 7-الملاحق

المقدمة

حظي موضوع الاتصال الإنساني اهتمام العديد من العلماء والمفكرين. لكن اهتمام العلماء والدارسين بالاتصال في المؤسسات تزايد مع التقدم التقني لوسائل الاتصال، الذي صاحب تضخم المؤسسات وتشابك العلاقات والمتغيرات داخل المجتمع. فعن طريق شبكة الاتصالات المعقدة الموجودة داخل المؤسسات الصناعية وغيرها، وعن طريق وسائل الاتصال المختلفة والمتقدمة، أصبحت المعلومات تناسب داخل المؤسسة في كل الاتجاهات، من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، مما يضمن استمرار وسهولة العمل وحسن الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

ولهذا جاءت حركة الإدارة العلمية كمحاولة لزيادة فاعلية هذا الاتصال باعتمادها على البيانات والمعلومات الصحيحة التي تساهم في اتخاذ القرارات الصائبة والتي تساعد على خلق نوع من استجابة المتعاملين معها تجاه أهداف المؤسسة.

ولأن العلاقات العامة ظاهرة اتصالية، وأحد مجالات الإدارة التي لقيت اهتماما كبيرا، خلال الخمسين السنة الماضية، فإن ذلك يرجع إلى أهمية الرأي العام والجمهور الخارجي وكسب ثقته وتأييده لأهداف ومشاريع المؤسسة من شأن ذلك أن يضمن نجاحها وبقائها.

وعلى الرغم من الإدراك المبكر نسبيا لأهمية دراسة العلاقات العامة في المؤسسات على اختلاف نشاطها، في المجتمعات الغربية والعربية فإن الجزائر ما تزال تعاني من عدم اهتمام باحثيها بهذه الظاهرة، نظريا أو أمبريقيا ويبدو لنا هذا جليا في ندرة الدراسات الجادة الميدانية لا سيما من الناحية السوسيولوجية مما شكل لنا عائقا في أدائنا لهذا البحث.

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بالدور الذي يمكن أن تلعبه بعض الإصلاحات الاقتصادية التي اعتمدها العديد من الدول على جميع الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية في التغلب على مشاكلها الاقتصادية.

حيث أفرزت هذه الإصلاحات وبشكل جلي وواضح وصريح نسقا جديدا للتفكير والتخطيط أدى إلى تغيير جذري في النظم السياسية والاقتصادية التي كانت تعتبر القطاع العام هو الضمان لتحقيق التنمية الوطنية، وهذا ما تؤكد لنا نتائج هذه الدراسة.

حيث أن لدى مسؤولي المؤسسات قناعة بأن الإصلاحات الاقتصادية، أي دخول المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية اقتصاد السوق، تشكل عنصرا أساسيا نحو تحقيق التنمية الوطنية.

بما تملكه الجزائر من إمكانيات بشرية ومادية بدءا بإعطاء المؤسسات العمومية الاستقلالية المالية والإدارية مع مشاركة القطاع العام والخاص في ملكيتها وانتهاء بالاهتمام الجاد بالاتصال في المؤسسات.

إن هاته المؤسسات الصناعية العامة تمثل كتلة كبيرة من الكتل التي يتكون منها الاقتصاد الوطني الجزائري، فإن ما يحدث فيها سرعان ما ينعكس بصورة أو بأخرى على مجمل أداء الاقتصاد. ولهذا ضعف أدائها وفعاليتها سرعان ما ينعكس في صورة خسائر.

لقد أصبح دخول البلاد إقتصاد السوق أمرا لا مفر منه إلا أن هذا لا يلغي أهمية هاته المؤسسات إذا ما استطاعت أن تجد الآلية التي تسمح لها بالصمود أمام المنافسة القوية التي تفرضها طبيعة هذا الإقتصاد.

ولهذا كان اهتمام الباحث حثيثا لدراسة واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العامة في ظل اقتصاد السوق. وهي تسعى إلى كشف وتشخيص واقع العلاقات العامة كما يبدو في المؤسسة الصناعية الجزائرية. ولتحقيق ذلك ارتأينا أن نقدم هذه الدراسة كما يلي:

تطرقنا إلى العناصر التالية:

الفصل الأول : وقد تضمن مبحثين، عرضنا فيهما الإشكالية التي تحتوي على السؤال الرئيسي للرسالة ثم أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع إلى جانب تحديد المفاهيم الرئيسية أما الدراسات السابقة فهي دراستين لا غير لهما علاقة مباشرة بموضوع البحث وفي آخر هذا المبحث تأتي الفروض والمؤشرات. أما المبحث الثاني فقد تضمن المنهج المعتمد في هذه الدراسة وكذا العينة وأدوات جمع البيانات وكيفية تحليلها وتفسيرها.

في الفصل الثاني خصصنا الحديث حول العلاقات العامة بشكل واسع نوعا ما وكان التركيز حول: ماهيتها، تطورها، أهميتها في السياسة الاقتصادية في المؤسسات الصناعية.

أما في الفصل الثالث ركزنا على المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية من حيث النشوء، التطور والمشاكل وواقع العلاقات العامة.

أما الفصل الرابع والأخير تطرقنا فيه إلى تحليل وتفسير البيانات وكذا أهم النتائج وقد تضمن أيضا خاتمة الرسالة إضافة إلى المراجع المستخدمة والملاحق.

الفصل الأول :
مخطط العمل والمنهج والعينة
وأدوات جمع البيانات

المبحث الأول : مخطط العمل

1- الإشكالية :

إن الإبقاء على أي مؤسسة والاقتصادية بالذات، على قيد الحياة وسط محيط ما انفك يزداد تعقيدا وعدوانية، لهو أمر يؤرق حياة أرباب المؤسسات كيفما كان النطاق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الذي يتحركون داخله. ومن ثم احتلت مسألة قيادة هذه المؤسسات بفعالية ونجاعة عاليتين اهتمام العديد من الكتاب والمنظمين والاقتصاديين والاجتماعيين ويأتي في مقدمة هؤلاء المنظمين **فريدريك وتايلور** الذي ركز كثيرا تحاليله لظواهر تنظيم العمل على الجانب المادي فيه، نقصد الجانبين الاقتصادي والتقني، حيث ذهب هذا الاتجاه إلى البحث عن معايير محددة للعمل داخل المصنع، اعتقادا منه أن الطرق التي يتبعها العامل في أداء مهامه هي طرق تؤدي إلى تبذير في الطاقة والمال. وإحلالا للتفكير العلمي مكانا للمحاولة والخطأ. فنجح في بادئ الأمر من وضع مبادئ أساسية يقوم عليها التسيير العلمي الذي ينطلق من فكرة أعتبر من خلالها الفرد "وحدة مستقلة يتعين أن يكون سلوكه وضروب نشاطه على درجة عالية من الرشد والتعقل" (محمد علي محمد: 1982، ص131). إذ يكفي فقط التحكم في عدة متغيرات كالتكلفة والجهد والوقت من أجل رفع الإنتاجية.

لقد أدى تطبيق المعايير التي وضعها تايلور إلى رفع الإنتاجية في بادئ الأمر، لكن سرعان ما خلقت هذه المعايير نفسها، نوعا من الاختلال أو اللاتوازن الوظيفي في تأدية المهام داخل هذه المؤسسات. فتأكد بذلك أن نظام الحوافز المادية غير كاف لوحده وإنما هناك عوامل نفسية واجتماعية لها دورا بالغ الأهمية من شأنها أن تساهم بفاعلية في رفع إنتاجية هذه المؤسسات وخاصة مع بروز حركة العلاقات الإنسانية.

حيث جاءت هذه الحركة كمحاولة لإيجاد أسس جديدة تقوم عليها فلسفة التسيير. واتضح معالمها من نتائج دراسات "هورثن" التي استغرقت خمس سنوات (1927-1932) والتي اقترنت باسم **إلتون مايو**.

حيث أكدت هذه الدراسات بأن الأجر ليس هو المحفز الوحيد للعمل. وإنما هناك عوامل أخرى ذات بعد سيكولوجي نفسي واجتماعي تلعب دورا بالغ الأهمية وتفوق الحوافز المادية. ولهذا طالب أصحاب هذا الاتجاه بالتركيز على خلق مناخ مناسب مفعم بالروابط المتينة بين الرؤساء والمرؤوسين وفتح المجال أمام التنظيم الذاتي للأفراد داخل المؤسسات.

كما أن نظرية "الإدارة بالأهداف" عكست تماما مفاهيم التصورات الكلاسيكية والتaylorية للإنسان في العمل. فقد كانت بؤرة تركيزها على النواحي التالية :

- التفكير بعقلية الزبون، التسويق، الإبداع، التطوير.
- مواجهة التهديدات، انتهاز الفرص، تقبل المخاطر.
- ضرورة التكيف والتغير.
- رفض الكمال المطلق (بشاينية سعد: 2003- ص 91).

وهي بذلك تأخذ جميع العناصر الداخلية والخارجية للمؤسسة في حين نجد نظرية "إثراء المهام" نظرت إلى المؤسسة على اعتبارها فدرالية فريق شبه مستقل. يقيمون فيما بينهم ومع الإدارة ' عقود عمل' مستوحاة من علاقة الزبون بالمول أكثر منها علاقة بين مستخدم ومستخدمين.

لقد أضافت مدرسة التطور التنظيمي فكرتين جديدتين هما :

- الأخذ في الحسبان عامل المحيط من خلال الحياة خارج العمل.
- التفكير بالنزاعات بين أهداف الفرد، عاملا كان أم زبون، وأهداف المنظمة والأمل في رؤية حلها لصالح الفرد.

كان هذا على صعيد التنظير، أما على صعيد جوهر النظام الاقتصادي والاجتماعي فقد أدت خصائص كل نظام دورا حاسما في رسم وتحديد المؤسسة الرأسمالية

والاشتراكية. فالمؤسسة الخاصة فيها ملكية وسائل الإنتاج خاصة. وكذلك الحلول يجب أن تكون خاصة. ومن ثم فصاحب المؤسسة يتحمل جميع النتائج المترتبة عن نشاطه وبالتالي غدت المؤسسة تعني في الفرنسية *Entreprise*، وهي مشتقة من كلمة *Entreprendre*، ويقصد بها المخاطرة والمغامرة. بماذا؟ برأس مال، لذا يوجب على صاحب المؤسسة الخاصة أن يبحث في جميع السبل عن الوسائل المناسبة التي لا تبقى المؤسسة على قيد الحياة فحسب بل وكذلك توسع وباضطراد هامش الربح.

في حين أن المؤسسة الاشتراكية فالنظر إلى ملكية وسائل الإنتاج نجد أنها ملكية جماعية. استفادت المؤسسة من خلالها من حماية خاصة. فرضتها الدولة جعلت مسيري المؤسسة يحملون مسألتين الربح والخسارة للدولة ومن ثم فرضت على المؤسسة الاشتراكية مستوى متدن من اليقظة والحذر حيال محيط كان يتغير باستمرار.

إن جوهر فلسفة النظام الرأسمالي هو التطوير، الثورة، والتجديد انطلاقاً من أن النزاع والصراع هو الذي يحكم كل وجميع النشاط الإنساني وبالنتيجة لم يعد يكفي صاحب المؤسسة الخاصة السيطرة على عناصر البنية الداخلية بل امتد اهتمامه إلى البنية الخارجية، الزبائن البنوك، المساهمين ... ليس فقط لأجل ضمان تدفق الأموال بل وتقديم صورة أفضل عن الحياة داخل المؤسسة وعن المنتج والآفاق، فانبثق بذلك ما يعرف **بالعلاقات العامة**.

ففي العشرينيات من هذا القرن، وفي ظل مناخ إيديولوجي متميز وعلى الخصوص إثر الأزمنة الاقتصادية العالمية والكساد الكامل للسلع الذي شهده العالم، نشأت الرغبة بالاهتمام والعناية بجمهور المستهلكين قصد تحسس أدواقه وميولاته ورغباته. فتعزز ثقته بمؤسسته بإعلامه بدقة وأمانة عما تقوم به من أعمال وما تتخذه من سياسات.

حيث كانت الفكرة المبدئية هي إيجاد العلاقة بين نجاح المؤسسة والإنتاجية. فنشأت

العلاقات الصناعية محاولة لتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والنقابات، باعتبارها ممثلة للعمال، تفاديا للتأزم والنزاع الذي يمكن أن يحدث بينهما من جهة، والتأثير السيئ لذلك على استقرار المؤسسة ككل وإنتاجيتها من جهة ثانية. ونشير هنا إلى أنه كلما كبر حجم المؤسسة كلما ازداد حجم العمال ويصاحب ذلك ضعف العلاقات بينهما. ولهذا فإن العلاقات الصناعية قد نشأت من أجل تنمية الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال وتثبيت حقوقهم خاصة فيما يتعلق بـ:

- 1- الأجور.
- 2- مسائل الترقية والعمل.
- 3- ظروف العمل وشروطه.

ويعتبر إيفي لي (IVY LEDBETTER LEE) أول من أطلق على اهتمام المؤسسة والعناية بالجمهور الخارجي: **العلاقات العامة**.

إن جوهر العلاقات العامة هو إدراكها بأن الفرد العامل ليس وحده الذي يستحق الاهتمام والرعاية، ولكن أفراد الجمهور الذين يتأثرون بعملها أيضا. ولهذا جاء هذا النشاط كي يكمل العلاقات الصناعية وكذا العلاقات الإنسانية. وقد توسع شيئا فشيئا هذا المفهوم أو قل نشاط العلاقات العامة ليمس الجمهور الداخلي للمؤسسة وبذلك غدت العلاقات العامة تهتم بالعامل داخل المؤسسة لكسب رضائه وولائه واندماجه في أهداف المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى اهتمت بحياة المنتج خارج المؤسسة، هذا الأخير الموجه نحو جمهور آخر مختلفا تماما والذي يعتبر البارومتر الحقيقي على مدى سمعة المؤسسة وإنتاجها فتحسن ذوقه، آرائه طموحاته....

إذا تهتم إشكالية بحثنا بعامل العلاقات العامة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأي مؤسسة إنتاجية أو غيرها في الجزائر مبيينين أبعاد ودور ووظيفة هذه العلاقات في تحديد أي تطور من أي منظور مددنا هذا التطور.

2- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة على المستوى العلمي:

حيث على الرغم من هيمنة بعض المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية في الحياة الاقتصادية بالجزائر لأي مؤسسة مثل: الفاعلية، النجاعة، الكفاية، العلاقات الإنسانية، المناخ الاجتماعي، الفاعلية الاجتماعية... إلا أن مفهوما مثل "العلاقات العامة" ليس واسع الانتشار بل قد يكتنفه بعض الغموض على الرغم من أنه يغطي كل المفاهيم السالفة الذكر وغيرها الكثير.

فهو لا يعني أن نهتم بالفاعلية الاجتماعية داخل المؤسسة فحسب بل كذلك من أهم اهتماماته حياة المنتج خارج المؤسسة، وعليه تتوجه أهمية هذه الدراسة لأجل تبيان واقع هذه العلاقات من خلال المصلحة أو القسم الذي يعني بهذه العلاقات، مستوى كفاءة الموارد البشرية،... (أنظر الاستمارة)

3- دوافع وأسباب اختيار الموضوع :

- 1/- ندرة، إن لم نقل انعدام، الدراسات السوسولوجية التي أولت عناية خاصة بالعلاقات العامة سواء في مؤسسة صناعية أو غيرها من المؤسسات في الجزائر.
- 2/- قابلية الموضوع للبحث والدراسة معرفيا ومنهجيا.
- 3/- رغبة الباحثة وميلها إلى هذا المجال (العلاقات العامة).
- 4/- ظروف المجتمع الجزائري والتحولات الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي يعيشها في الآونة الأخيرة مع انخفاض فاعلية المؤسسة الصناعية العمومية في تنمية الاقتصاد الوطني.

4- تحديد المفاهيم :

من الضروري على أي باحث، أن يحدد المفاهيم التي سيستخدمها حتى يتجنب أي لبس يمكن أن يحدث حول معنى أو كلمة واردة فيه لأن غموض المفاهيم يفقد الموضوع قيمته العلمية.

وبما أن المفاهيم نوعان "كلمات مباشرة تشير إلى شيء ملموس... وكلمات تجريدية تشير إلى معاني ضمنية لا يمكن لمسها بطريق مباشر... فإن النوع الأول قد تتعدد مواصفاته ولكنه يبقى مع ذلك ملموسا... أما النوع الثاني فيصعب تحديده بسهولة... ومن ثم تتعدد معانيها وتختلف باختلاف الإطار الدلالي للأفراد" (علي عجوة: 1985، ص57). ولهذا سنحاول التركيز على النوع الثاني من المفاهيم.

1-4/ مفهوم الواقع :

كثيرة هي التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الواقع أو المفاهيم المقاربة له، ولكن باستطلاعنا لها وجدنا أنها، في أغلبها تلتقي حول فكرة واحدة. وهو أن الواقع حقيقة ظاهرة ما في مجتمع معين كما هي لا كما يجب أن تكون. وقد ارتأينا لهذا التعريف لأنه يفي بغرض البحث (*).

(*) لمزيد من الإيضاح يرجى الإطلاع على :

ر. بودون، ف. بور يكو : المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ص594.

أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ص347.

جميل صليبا : المعجم الفلسفي: ص552.

4-2/ العلاقات العامة :

متعددة ومختلفة هي المنظورات نحو العلاقات العامة، نذكر منها:

أ-العلاقات العامة كوظيفة إدارية :

يندرج هي هذا الإطار تعاريف عديدة نذكر منها على سبيل المثال:

*"هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال: قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل للمخطط" (علي عجوة: 1985، ص ص 21-22).

*كما أن "العلاقات العامة هي الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور، وتنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضا هذا الجمهور وتفاهمه" (علي عجوة: 1985، ص 21).

*ويذهب تعريف آخر إلى اعتبار أن العلاقات العامة: "وظيفة الإدارة التي تقيس وتقوم وتنتبأ بالأراء واتجاهات، ورد الفعل المتوقع من جمهور المؤسسة والجمهور الخارجي، وهي التي تتحكم في عملية الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها تحقيقا للمنفعة المتبادلة لهما وللمجتمع" (علي عجوة: 1985، ص 21).

ب- العلاقات العامة كفن :

*"العلاقات العامة فن متطور من فنون الاتصال بال جماهير والتأثير فيها. يستهدف كسب المؤيدين لهدف أو قضية معينة وتحريكهم في اتجاه مرسوم في ضوء الدراسة العلمية المخططة وطبيعة القوى السياسية والاقتصادية المسيطرة على جهاز الحكم في الدولة" (مختار التهامي: 1980، ص 15-16).

وجاء في معجم العلوم الاجتماعية :

"فنا مستحدثا قد نشأ في نطاق الدراسات الإنسانية والاجتماعية ووظيفته مساعدة الجماهير وإعلانها نحو فكرة أو موضوع معين، وتفسير وتحسين العلاقات بين الهيئات وجماهيرها على مختلف المستويات ففي ضوء التطور الكبير الذي عرفته العلاقات العامة في العقدين الأخيرين، ظهر ما يسمى المفهوم الوظيفي أو المهني للعلاقات العامة" وهو المفهوم الذي يتعامل مع العلاقات العامة كوظيفة ومهنة متخصصة ذات مسؤولية معينة يقوم بها متخصصون في مجالات العلاقات العامة" (سمير محمد حسن: 1991، ص 25).

وإلى جانب ما ذكرناه وجد نفس هذا المفهوم حقه في التوسع يمكن عرضه كالأتي:

من بين هذه التعاريف، تعريفات تعتبر العلاقات العامة وظيفة إدارية. تقوم بقياس وتقويم الاتجاهات والرأي العام لكسب تأييده تجاه سياسة هذه المنظمة وتحقيقا للمنفعة العامة والمتبادلة لهما.

كما أدى التطور في ممارسة نشاط العلاقات العامة والنجاح الذي شهدته على مستوى تطبيقها الفعلي إلى صياغة العديد من التعريفات تركز في مجملها على أن العلاقات العامة هي فن من فنون الاتصال الجماهيري.

إضافة إلى ذلك، هناك تعاريف تتنظر للعلاقات العامة على أنها مفهوماً واسعاً وشاملاً. وقد وضح من التعريفات الأولى أن الجمهور ينقسم إلى نوعين داخلي: ويشمل العمال والمستخدمين والمساهمين، خارجي: يتمثل في الموردين والموزعين والمستهلكين الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالسلعة أو بالخدمة بما في ذلك المجتمع المحلي أو الهيئات وحتى السلطات الحكومية وهذه نقطة اختلاف أساسية بين هذا التعريف والتعريفات الأخرى التي تطرقت إلى جمهور المؤسسة ولكنها لم تحدد طبيعته وانتمائه.

في حين أن التعريفات الثانية فقد ركزت في الشرح على الجانب الوظيفي للعلاقات العامة ولم يحدد لنا طبيعة الجمهور.

ومن خلال ما سبق يتضح فإن **العلاقات العامة**:

- علم اجتماعي وسلوكي تطبيقي، وهي وظيفة إدارية مستمرة ومخططة بهدف إيجاد التفاهم والثقة المتبادلان بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي وتعزيز الثقة المتبادلة بينهما" (معجم العلوم الاجتماعية: 1970، ص403).

ج-العلاقات العامة كمفهوم واسع :

"ذات مفهوم واسع يضم جمهوراً داخلياً يتكون من العمال والمستخدمين والمساهمين وجمهوراً خارجياً يضم الموردين والموزعين والمستهلكين وما إليهم من الجماهير التي قد تتصل بالسلعة أو بالخدمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولهذا يغطي نشاط العلاقات العامة كلا من ألوان النشاط والرعاية الداخلية إلى جانب ألوان الإعلام والاتصال الجماهيري الخارجي بما فيه المجتمع المحلي والهيئات والسلطات الحكومية" (محمد طلعت عيسى: 1970، ص17).

"العلاقات العامة كعلم اجتماعي وسلوكي تطبيقي، هي تلك الوظيفة التي تتضمن:

- أ/- قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمنظمة.
- ب/- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياستها، والأفراد العاملين بها.
- ج/- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بها.
- د/- تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضا الجماهير وتفاهمها" (مختار التهامي وآخرون: 1980، ص15).

إن مفهوم مصطلح **العلاقات العامة** لا يزال غامضا لدى الكثير من الخبراء والممارسين وعلماء الاجتماع والمنظمات المختلفة... على الرغم من أهميتها التي لم تعد في حاجة إلى تأكيد، من جهة، والتطور الكبير الذي حققته منذ منتصف القرن العشرين، من جهة أخرى. وعلى الرغم أيضا من وجود حد أدنى من الاتفاق على بعض مكوناتها وأوجه نشاطها فإن هناك قدرا من المفاهيم الخاطئة (لم ندرجها في هذا الباب لأنها لا تخدم البحث) ومن الاختلاف حول طبيعتها واختصاصها... ويمكن أن تتبين ذلك من خلال المفاهيم التي عرضناها سابقا (عمال مستخدمين... وكذا الموردين والموزعين والمستهلكين...).

-تقوم بنشاطاتها اعتمادا على الفن والعلم معا. ويدخل في إطارها البحوث والتخطيط والاتصال والتقويم، حفاظا على استمرار الثقة والتفاهم والتأكيد بينها وبين جمهورها.

-تلعب دورا هاما في تحقيق التنمية عن طريق توعية المجتمع.

3-4- المؤسسة الصناعية العمومية :

في تحديدنا لمفهوم المؤسسة الصناعية العمومية، لم نجد تعريفاً أنسب لاتجاهات البحث من التعريف الآتي، وإلى جانب ذلك فهو يجنبنا كثرة الاختلافات بين التعاريف العديدة التي تطرقت لمفهوم المؤسسة العامة عموماً والصناعية خصوصاً. وهذا التعريف هو: (*)

المؤسسة العمومية هي منظمة، تدير نشاطات اقتصادية، اجتماعية و/أو ثقافية. حيث للدولة رسمياً الحق في مراقبة أدوات التسيير.

4-4- اقتصاد السوق :

تمهيد :

من المفاهيم التي لاقى اهتمام العديد من المنظرين الاقتصاديين والسوسيولوجيين، من بينها نذكر ما يلي :

يشار باقتصاد السوق إلى: اقتصاد يتميز بأن توزيع الموارد الإنتاجية فيه تتم استجابة لقوى السوق، أي لحركة الأثمان نتيجة لتفاعل العرض مع الطلب وبهذا المعنى يعتبر اقتصاد السوق مرادفاً للاقتصاد الحر أو الرأسمالي، تمييزاً له عن الاقتصاد الموجه أو المخطط أو الاشتراكي (معجم العلوم الاجتماعية: 1975، ص 54).

يطلق مفهوم اقتصاد القطاع الخاص على الاقتصاد الحر الذي يركز على آلية السوق الحرة والمنافسة التامة لتحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة. ويفترض

« Une entreprise publique est une organisation, qui gère des activités économiques, (*) sociales et/ou culturelles, dans laquelle l'état a formellement le contrôle des instruments de gestion » (Tayeb Hafsi, 1990, P 20).

وجود الاقتصاد الحر عدم تدخل أي فئة (دولة أو غيرها) في النشاط الاقتصادي بشكل يتعارض مع قواعد المنافسة الحرة (ضياء مجيد الموسوي: 1995، ص18).

*نظريا يقوم نظام السوق على المنافسة حيث يلعب قانون القيمة دورا أساسيا في تنظيم وتطوير الحياة الاقتصادية (عبد العزيز شرابي: 1993، ص22).

من خلال عرضنا لهذه التعاريف، نلاحظ بأنها في تعريفها لاقتصاد السوق تجمع على أنه يقوم على تفاعل العرض مع الطلب والمنافسة الحرة. ومن جهة أخرى نجد أن تعريف عبد العزيز شرابي يتطلب منا مزيدا من التوضيح. في حين تعريف معجم العلوم الاجتماعية لاقتصاد السوق هو مرادفا للاقتصاد الحر أو الرأسمالي. أما التعريف الثالث فهو الأكثر وضوحا من التعريفين السابقين ولهذا فإن البحث يتبنى هذا التعريف.

5- الدراسات السابقة :

تمهيد :

يستمد البحث العلمي تساؤلاته وفروضه من نتائج الجهود العملية السابقة على اعتبار البحث العلمي عملية تراكمية تغذي بعضها بعضا. ومن هنا فإن استعراض الدراسات السابقة في أي بحث علمي ذا أهمية كبيرة، ويأتي هذا الاستعراض تلبية لحاجة الباحث الموضوعية بالدرجة الأولى. فمن خلالها يستطيع التأكد من أن هذه الدراسات السابقة لم تتطرق لمشكلة بحثه من الزاوية نفسها ولا بالمنهج نفسه. إضافة إلى تقديمه لجوانب النقص بها والقوة، من حيث المضمون والمنهج، للاستفادة منها.

ولهذا يعتبر مراجعة البحوث العملية السابقة في موضوع العلاقات العامة ودراسة ما أسفرت عنه الجهود المبذولة -على المستوى العملي- في الدراسات والمؤتمرات والندوات العلمية والبحثية في الموضوع، تبرزان لنا المتغيرات الأساسية التي كشفت عنها هذه الدراسات. ومن بينها، والتي تم الحصول عليها في حدود بحثنا عنها، دراستان الأولى أجريت بالمملكة العربية السعودية، والثانية عبارة عن خلاصة الندوة التي أقيمت حول العلاقات العامة والإعلان في الأردن. ويمكن عرضها كما يلي:

الدراسة الأولى :

جاءت هذه الدراسة في شكل كتاب تحت عنوان: **إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية سنة 1991**. أعدها فريق بحث تابع لمعهد الإدارة العامة. قسم الإدارة العامة للبحوث. وهي دراسة ميدانية استهدفت توصيف الواقع الفعلي لممارسة العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في إطارها

التنظيمي إلى جانب تشخيص مشكلاتها التطبيقية وكذا تقويم أدائها الإعلامي.

المشكلة البحثية للدراسة الاولى :

تمثلت في دراسة الجوانب الإدارية والتنظيمية وأساليب ممارسة العلاقات العامة في الجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية. انطلاقاً من النتائج التي كشفت عنها بعض الدراسات العربية التي سبقت هذه الدراسة، ألا وهي: أن الجوانب الإدارية والتنظيمية هي أهم الجوانب التي تعانيها إدارة العلاقات العامة. وتشمل هذه الجوانب: **التنظيم الإداري للعلاقات العامة.** من حيث:

- أ/- حجم الإدارة.
- ب/- ارتباطها الإداري.
- ج/- هيكلها التنظيمي
- د/- العاملين بها (من حيث العدد والنوعية)
- هـ/- الوظائف التي تقوم بها
- و/- المخصصات المتاحة لممارستها أنشطتها
- ز/- مدى وضوح هذه الأنشطة واستقلاليتها عن الأنشطة الأخرى للإدارات المختلفة بالمنشأة

إضافة إلى أن هذه الجوانب تؤثر تأثيراً مباشراً في ممارسة عملية العلاقات العامة والتي تتمثل في: جمع المعلومات، تخطيط أنشطة العلاقات العامة، القيام بالعمليات الاتصالية، وكذا تقويم النتائج وقياس فعالية التنفيذ

تساؤلات الدراسة الأولى :

تطرح الدراسة أسئلة كثيرة يمكن استعراضها في شكل تساؤلات مبوبة كما يلي:

- 1/- تساؤلات خاصة بالجوانب التنظيمية لإدارات العلاقات العامة وأقسامها في القطاع الحكومي.
- 2/- تساؤلات تتعلق بممارسة نشاط العلاقات العامة في الجهات الحكومية التي لا توجد بها إدارات علاقات عامة.
- 3/- تساؤلات خاصة بالأهداف التي تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها والأنشطة التي تقوم بها.
- 4/- تساؤلات خاصة بالقوى البشرية العاملة بإدارات العلاقات العامة.
- 5/- تساؤلات خاصة بالإنفاق على أنشطة العلاقات العامة.
- 6/- تساؤلات خاصة باتجاه إدارات العلاقات العامة إلى إجراء بحوث ودراسات.
- 7/- تساؤلات خاصة بتخطيط نشاط العلاقات العامة.
- 8/- تساؤلات خاصة بوسائل الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة.
- 9/- تساؤلات خاصة بمدى قيام إدارات العلاقات العامة بتقويم أنشطتها.
- 10/- تساؤلات خاصة بالمشكلات التي تصادف إدارات العلاقات العامة واقتراحات التطوير.

الإطار العام لمجتمع البحث :

تم تحديد مجتمع هذا البحث في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من واقع الهيكل التنظيمي لجهاز الدولة ومن خلاله تحديد عينة الدراسة على أسس علمية موضوعية.

قد اتضح لفريق البحث أن هذا الهيكل التنظيمي يتكون من عدة وحدات متجانسة في داخلها، بأجهزتها الفرعية والمركزية، وبناء عليه تم تقسيم مجتمع البحث إلى مجموعتين:

الأولى: تتكون من الوزارات، المصالح الحكومية المركزية، المؤسسات العامة المركزية المجالس والهيئات والدواوين والرئاسات العامة.

الثانية: تتكون من المديریات والفروع التابعة للوزارات والمؤسسات والهيئات والمصالح الحكومية والبلديات من مختلف الفئات، والإمارات الفرعية والمجمعات القروية.

العينة:

لما كان البحث يتركز على دراسة الجوانب التنظيمية لإدارات العلاقات العامة وأساليب الممارسة العملية لها بالأجهزة الحكومية بالمملكة كان من الطبيعي أن تكون أغلب العينة المختارة من الجهات التي توجد بها إدارات العلاقات العامة. أو أقسام أو وحدات تمارس هذا النشاط. وعليه تم تحديد حجم العينة من كل مجتمع على النحو التالي:

أ/- عينة قوامها 40 % من عدد مفردات المجتمع الأول (108 مفردة) أي حوالي 43 مفردة.

ب/- عينة قوامها 15 % من عدد مفردات المجتمع الثاني (600 مفردة) أي حوالي 90 مفردة.

مع العلم أن سحب عينة هذه الدراسة قد تم بطريقة عشوائية.

المنهج وأدوات جمع البيانات للدراسة الأولى :

المنهج : لم يتم طرح أي منهج من طرف الباحثين ولكننا استطعنا أن نلتمس آثار المنهج الوصفي على أساس أن الدراسة هي دراسة وصفية تقويمية ميدانية للواقع الفعلي للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة نظرا لاتساع حجم مجتمع الدراسة وقد تم استخدام اختبارات الثبات والصدق للاستبيان. للتأكد أولا من درجة الاتساق العالية لها ما يتيح قياس ما تقيسه بدرجة عالية من الدقة والحصول على نتائج متطابقة أو متشابهة إذا تكرر استخدامها أكثر من مرة في جميع المعلومات نفسها سواء كان من المجيبين أنفسهم أو من مجيبين آخرين. وثانيا مدى قدرتها على أن تقيس ما تسعى الدراسة إلى قياسه فعلا. بحيث تتطابق المعلومات التي تم جمعها بواسطتها مع الحقائق الموضوعية.

النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الأولى :

تبعاً للتساؤلات التي طرحتها هذه الدراسة والتي سعت إلى الإجابة عنها، فقد كانت نتائج هذه الدراسة عديدة ولهذا سنحاول التركيز فقط على تلك التي لها صلة وطيدة بموضوع بحثنا وتخدمه بالشكل الإيجابي وهي:

1/- هناك تزايد في نسبة وجود إدارات علاقات عامة في جميع الجهات الحكومية بصفة عامة بنسبة 81,7%، مع نقص نسبة وجود هذه الإدارات في المديريات والوكالات والفروع.

2/- تزايد الاتجاه إلى إطلاق مسمى "العلاقات العامة" على أجهزة العلاقات العامة بنسبة 65%.

3/- اتجاه النسبة الغالبة من الأجهزة الحكومية (89%) إلى ربط إدارة العلاقات العامة بالإدارة العليا كمستوى إشرافي.

4/- تركز أهداف إدارات العلاقات العامة في عمليات الاتصال بالجمهور الخارجي والمتمثلة في العمل على رغم الصلة بوسائل الإعلام، وكسب تأييد الرأي العام وكسب ثقته عن طريق إمداد الجمهور بالمعلومات والحقائق عن المنشأة، والإعلام عن أهدافها وأوجه نشاطها، ونشر الوعي بأهمية الخدمات التي تقدمها.

من حيث الأنشطة التي تمارسها العلاقات العامة فإنها تتركز على الترتيب فيما يلي:

أ/- الزيارات واستقبال الوفود.

ب/- النشاط الإعلامي.

ج/- النشاط الاجتماعي.

وحسب الأهمية التي يوليها المسؤولين عن هذا النشاط فإن الأنشطة الاتصالية في المقام الأول يليها النشاط الإعلامي داخل المنشأة وخارجها.

5/- أسفرت النتائج الخاصة بمدى استخدام البحوث في العلاقات العامة على أن التركيز كان على البحوث الخاصة بالجمهور الخارجي بالقياس إلى البحوث الخاصة بالجمهور الداخلي.

كذلك فيما يخص النشاط الاتصالي لإدارات العلاقات العامة فإن الوسائل المطبوعة تحتل المرتبة الأولى (بصفة عامة) كوسائل اتصالية تستخدمها إدارات العلاقات العامة بصفة دائمة وهي:

1/- الصحف والمجلات السعودية.

2/- مطبوعات المنشأة الموجهة للجمهور الخارجي.

أما الوسائل المرئية والمسموعة (الراديو، التلفزيون وأشرطة الفيديو) فتأتي في المرتبة الثانية.

وفي المرتبة الثالثة : الاتصال المباشر.

فيما يخص الجمهور الداخلي فإن الاتصال الشخصي يأتي في الترتيب الأول.

فيما يخص الجمهور الخارجي فتأتي الوسائل المطبوعة في المقام الأول من حيث الأهمية في الاتصال، يليها الاتصال المباشر الشخصي ثم الوسائل المسموعة والمرئية في الترتيب الثالث.

مدى الاستفادة من الدراسة الأولى :

تعتبر هذه الدراسة إضافة وإسهاما هامين لتلك البحوث والمؤتمرات وكذا الندوات الكثيرة التي اهتمت بموضوع العلاقات العامة. وإن كانت من الناحية التنظيرية ليست ثرية إلا أن الجانب الميداني فيها جاء مثيرا للعديد من الحقائق والنتائج التي كانت في مجملها الدافع القوي إلى اهتمامنا بهذا الموضوع بالبحث والدراسة وهو موضوع واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق. وفضلا عن ذلك:

فقد ساهمت هذه الدراسة في بلورة أسئلة بحثنا.

الدراسة الثانية :

وقد جاءت في شكل كتاب بعنوان "العلاقات العامة والإعلان في الأردن". وهو عبارة عن ملف أعمال "ندوة العلاقات العامة في الأردن"، التي أجريت أيام 12-14/ديسمبر/1981. تحت إشراف دائرة الصحافة والإعلام بجامعة اليرموك.

وقد اكتسبت هذه الندوة أهمية خاصة حيث كانت المحاولة المنهجية الأولى لدراسة هذا القطاع -قطاع العلاقات العامة- حيث تطرق فيها بالمناقشة والتحليل إلى المواضيع التالية:

- الإعلان التجاري في الأردن.
- التسويق السياحي كمسألة علاقات عامة.
- العلاقات العامة الرسمية والمهنية في الأردن.

وقد أسفرت هذه المناقشات التي نظمت بالتعاون مع المركز الأردني للدراسات والمعلومات والجمعية الملكية العلمية عن:

عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة في الأردن. وقيامها بأعمال لا تعتبر من اختصاصاتها الوظيفية، والتركيز على الجانب الشخصي في أعمال العلاقات العامة. واعتماد نشاطها على عناصر غير صالحة أو مؤهلة لممارسة المهام الأساسية للعلاقات العامة.

وقد انتهت توصيات هذه الندوة إلى ضرورة بذل الجهود لتطوير العلاقات العامة. وعقد الدورات التي تنصب في الاهتمام بتنمية مهارات العاملين بها وقدراتهم، وعقد المزيد من الندوات التي تساهم في إبراز المفهوم الحقيقي للعلاقات العامة والمردود الذي يمكن أن يتحقق نتيجة الممارسة الصحيحة له.

إن هذه الندوة، وهذه التوصيات، شكلت في مجملها الدافع القوي لإثارة السؤال الذي تحاول الإجابة عليه دراستنا هذه. حيث أن عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة في الأردن أثار فينا الرغبة الملحة في معرفة هل هذا هو واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية التي دخلت اقتصاد السوق. أم لا ؟

6- أسئلة الدراسة :

إن إشكالية هذه الدراسة، وانطلاقا مما سبق ذكره، تحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1/- ما موقع المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية من التغير الحاصل في العالم؟ ما التغير الذي اعتري المؤسسات الصناعية الجزائرية منذ بداية التسعينيات ؟
- 2/- هل توجهها ما يزال منكبا فقط على الجوانب الداخلية، الجوانب المادية أو العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعامل داخل المؤسسة فحسب؟
- 3/- إذا كانت المؤسسة الصناعية العمومية في ظل النظام الاشتراكي لا تهتم بجمهورها الخارجي، لأن طبيعة هذا النظام تضمن رواج سلعتها بضمانها للسوق الوطنية، فهل هي كذلك في ظل نظام اقتصاد السوق القائم على المنافسة التامة؟
- 4/- إذا كانت المؤسسة الصناعية اليوم قد أدركت أهمية العناية بهذا الجمهور وبالذور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة في كسب ثقته وفي تعزيز سمعة المؤسسة لديه. ما هو واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق؟ هل تدرك المؤسسات الصناعية العامة الجزائرية التي دخلت اقتصاد السوق القائم على المنافسة، أهمية العلاقات العامة؟.
- 5/- ما هي الجوانب التنظيمية لإدارات العلاقات العامة وأقسامها في القطاع الحكومي ؟
- 6/- ما هي الأهداف التي تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها والأنشطة التي تقوم بها في النشاط العام للمؤسسة الاقتصادية ؟
- 7/- ما طبيعة القوى البشرية العاملة بإدارات العلاقات العامة ؟
- 8/- كيف يتم الإنفاق على أنشطة العلاقات العامة ؟
- 9/- كيف يتم إعداد وتنفيذ نشاط العلاقات العامة ؟
- 10/- هل تقوم إدارات العلاقات العامة بتقويم أنشطتها ؟

11/- ما المشكلات التي تصادف إدارات العلاقات العامة واقتراحات التطوير فيها؟

7- فروض الدراسة :

يرتبط البحث العلمي ارتباطا وثيقا بالفروض، ويمكن اعتبارها حلقة وصل بين العمل الميداني والنظري. ولهذا لا يمكننا الحديث عن شيء اسمه بحثا أو القيام به دون وجود الفروض.

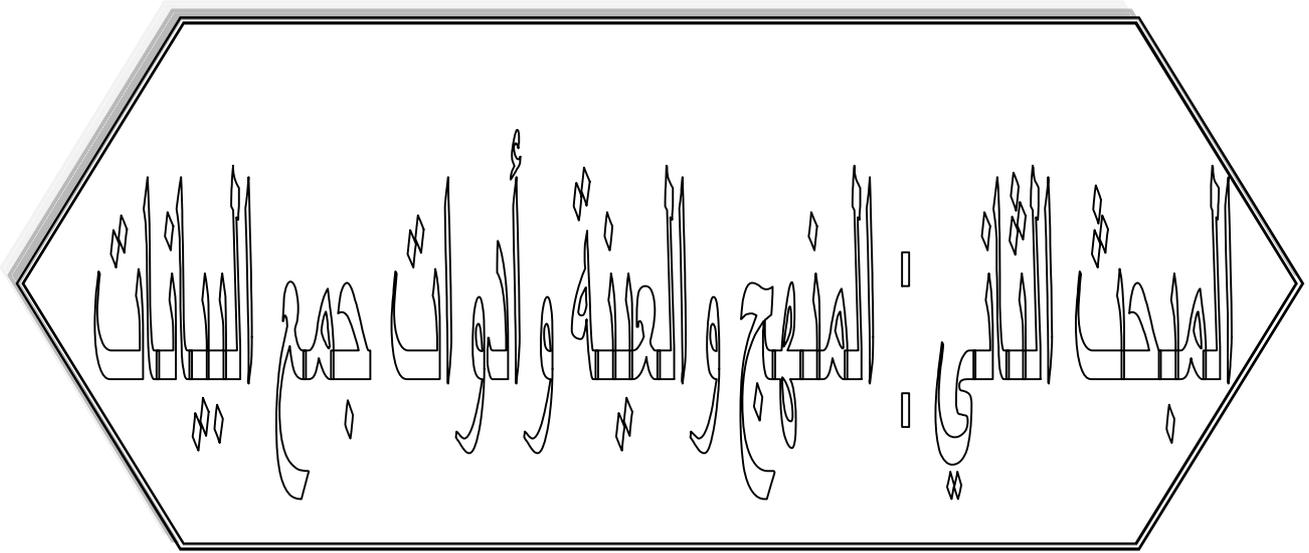
ولأنها "تقرير مبدئي عن أبعاد المشكلة لموضوع البحث، وتظل صحة هذا التقرير وصلاحياته موضع اختبار حتى يتم الوصول إلى النتائج بعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها" (علي عجوة: 1985، ص ص 76-77). فهنا المهم أن يشمل هذا البحث فرضية رأيناها تتماشى مع طبيعة الإشكالية التي أثارَت القيام بهذه الدراسة وهي:

إن دور "جهاز العلاقات العامة، في المؤسسة الصناعية العامة في ظل اقتصاد السوق، سلبي". وقد تم تحليل هذه الفرضية إلى المؤشرات التالية:

- 1- وجود أو غياب قسم أو مصلحة متخصصة في نشاط العلاقات العامة.
- 2- دخول المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية اقتصاد السوق.
- 3- وجود صعوبات فنية تواجهها المؤسسة فيما يخص المنتج وتسويقه.
- 4- إن وجدت مصلحة أو قسم متخصص في نشاط العلاقات العامة فما وضعها في الهيكل التنظيمي.
- 5- إن لم تكن موجودة: ما هي الآثار التي يتركها غياب هذا النشاط.
- 6- وجود مشروع مستقبلي لهذا الجهاز.
- 7- الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.
- 8- طبيعة العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

إن دخول المؤسسة الصناعية الجزائرية العمومية اقتصاد السوق يعني دخولها منافسة مع مؤسسات خاصة وطنية وأجنبية. هذه المنافسة تفرض عليها مجموعة من مكانيزمات تشكل في مجملها سياسة وإستراتيجية جديدة تتماشى مع الوضع الراهن. من بين هذه المكانيزمات الاهتمام بالزبون وميولاته ورغباته وإرضائه. هذا ما يبينه لنا المبحث التالي.

فهو يختص بعرض المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات مع تحليلها وتفسيرها.



1- منهج الدراسة :

على اعتبار أن المنهج هو "الطريقة المتبعة من طرف الباحث في دراسته للمشكلة الحقيقية أو اكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث" (محمد شفيق: 1985 أن ص 72)، بات على الباحث اختيار منهج دراسته تماشياً مع موضوع البحث.

وبما أن هذه الدراسة تحاول معرفة واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، فإن هذا البحث يحتاج إلى المنهج الوصفي الذي هو "كل استقصاء ينصب على الدراسة ظاهرة من الظواهر السيكولوجية أو الاجتماعية كما هي في الواقع قصد تشخيصها والكشف عن جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التي لها علاقة بها" (رابح تركي: دون سنة، ص 129). ما دام أن الباحث لا يعطي الحلول أو العلاج فهو يكتفي بالوصف والتشخيص لا أكثر من ذلك. فإن الدراسة تندرج تحت الدراسات الوصفية التي تهتم بمحاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق لسياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها. وعادتا ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة، فمن خلال الدراسات السابقة حولها، ينتاب الباحث فضولاً في معرفة تفاصيل أكثر حول الظاهرة.

ويتسم الأسلوب الوصفي بأنه يقرب الباحث من الواقع، حيث يدرس الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق إما بتعبير كيفي حول خصائص وسميات الواقعة أو بأسلوب كمي (أحمد حسن الرفاعي: 1998، ص 122).

أما عن نمط الدراسة فهي من الدراسات المسحية الاجتماعية بالعينة. حيث يمكن تعريف هذا النمط على أنه: "الدراسة العلمية الدقيقة لظروف مجتمع معين بهدف تقديم

برنامج للإصلاح الاجتماعي بعد معاينة وقياس المشكلة وأبعادها ومحاولة الوصول إلى علاج معين لها وتقديمها لصانع القرار. ويستخدم هذا النمط لوصف الظاهرة وتصويرها كماً وكيفياً عن طريق جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة وعادة ما يستخدم لمعالجة ظروف الحياة المختلفة". (بشايينية سعد: 1997 دروس في المنهجية، غير منشورة).

2- طبيعة عينة البحث وكيفية اختيارها

كان موضوع هذه الدراسة يهدف أساساً إلى تشخيص ووصف العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، ونظراً لتساعده الموضوع ومجتمع الدراسة المتعدد والمتنوع، ارتأينا أن تكون مفردات العينة مقتصرة فقط على الأطارات الإدارية داخل المؤسسات المكونة لمجال الدراسة المكاني ولا تتعداها إلى مجموع العمال والجمهور الخارجي الذي تتعامل معه هذه المؤسسات.

أما عن كيفية اختيار العينة فقد تم أول مرة النزول إلى الميدان والحصول على الإحصائيات الخاصة بعدد الأطارات الإدارية للمؤسسات الثلاث (أ، ب، ج) وكان العدد الإجمالي 94 إطاراً موزعين بحسب المؤسسات كالاتي:

- مؤسسة الرياض 49 إطاراً. (أ)
- مؤسسة صيدال 30 إطاراً. (ب)
- مركب C.P.G 15 إطاراً. (ج)

أي المجموع 94 إطاراً ثم في الخطوة الثانية تقرر اختيار العينة. وبالنظر إلى حداثة الموضوع وحساسيته للعديد من الأطارات واجهتنا صعوبة في حصر العينة. فالتهرب من مقابلتنا والالتفاف حول الموضوع والجهل به تماماً أحياناً كثيرة، عوامل

ظلت تحد باستمرار من نشاطنا وحريرتنا في اختيار أفراد العينة. فاكترينا أحياناً كثيرة بالأفراد اللذين يساعوننا طواعية وعليه فالعينة هي عينة عشوائية بسيطة ويبين الجدول الموالي توزع أفراد العينة:

المؤسسة	مجموع الإطارات	نسبة 40% من مج الإطارات
مؤسسة الرياض	49	19
مؤسسة صيدال	30	12
مركب CPG	15	6
المجموع	94	37

جدول رقم 1 : يوضح توزيع أفراد العينة على المؤسسات

3- أدوات جمع البيانات :

أهم أدوات جمع البيانات إستخداماً على نطاق واسع في هذا البحث:

أ- الاستمارة:

إعتمدت هذه الدراسة، بشكل رئيسي في جمع البيانات على أداة الاستمارة مكونة من مجموعة من الأسئلة معدة بدقة وعناية وتتطلب شروط موضوعية لتطبيقها (محمد زيان عمر: 1985، ص 196). هذه الأسئلة في مجملها تحاول الإجابة على الفرضية المتبناة في هذه الرسالة والمؤشرات التي وضعت لها. وقد اعتمدنا في هذه الرسالة على الأسئلة المغلقة، حيث الإجابة عليها تكون بنعم أو لا أو بتحديد اختيار معين، أو أسئلة مفتوحة يترك المجال فيها للمبحوث، أي الإطار المسير للمؤسسات الثلاث أ، ب، جـ للإجابة بحرية.

وقد اضطر الباحث في توزيعه للاستمارة على أفراد العينة المبحوثة إلى إجراء مجموعة من المقابلات القصيرة لتوضيح بعض الأسئلة المدرجة فيها وكذا بعض المفاهيم على رأسها مفهوم العلاقات العامة. حيث تجدر الإشارة هنا إلى أن معظم أفراد العينة تكوينهم كان فرونكفوني حيث يتعذر عليهم استيعاب اللغة العربية جيدا. فيما عدا ذلك جرت العملية بشكل عادي.

وقد وزعت أسئلة الإستمارة كالاتي :

- (1) البيانات الشخصية : وقد غطتها الأسئلة : 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9 و10.
- (2) المؤشر المتعلق بمصلحة العلاقات العامة : غطته الأسئلة: 11، 12، 13 و14.
- (3) المؤشر المتعلق بماهية العلاقات العامة : غطته الأسئلة التالية: 15، 16، 17، 18 و19.
- (4) المؤشر المتعلق بالعلاقة بين المؤسسة والزبائن : غطته الأسئلة التالية: 20، 21، 22، 23 و24.
- (5) المؤشر الخاص بسمعة إنتاج المؤسسة : غطته الأسئلة التالية : 25، 26، 27، 28 و29.
- (6) المؤشر الخاص بـ أثر غياب العلاقات العامة (مع افتراض غيابها): غطته الأسئلة التالية: 30، 31، 32، 33 و34.
- (7) المؤشر المتعلق بـ وجود مشروع مستقبلي لخلق هذه المصلحة في المؤسسة العمومية: فقد غطته الأسئلة التالية : 35 و36.
- (8) المؤشر الأخير والمتمثل في الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة الصناعية فقد غطته الأسئلة الأخيرة من الاستمارة والمرقمة كالاتي : 37، 38 و39.

ب/- الوثائق والسجلات :

وهي الأخرى أداة لجمع البيانات في هذه الدراسة لم يمكن لنا الاستغناء عنها وقد تمثلت في المجالات الدورية الداخلية التي تصدرها المديرية العامة للمؤسسة "ب" و"ج" والتي شملت :

- 1- النشاط (ذكر إختصاص كل واحدة) من خلال المجالات الدورية التي تصدرها المؤسسات الثلاثة أ، ب، ج.
- 2- حجم الوحدات : متوسطة، كبيرة.
- 3- النتائج الاقتصادية والمالية ولعدة سنوات.
- 4- المنتج وأهميته.
- 5- ملامح الاستراتيجية المستقبلية لهذه المؤسسات إضافة إلى سلسلة الإصلاحات التي شهدتها هاته المؤسسات.

ج/- الملاحظة :

وتوجهت الملاحظة إلى العناصر التالية:

*النظافة، شكل البنايات، توزيع ومراكز الأقسام، لباس العمال، حركاتهم، علاقاتهم ببعض البعض، المكاتب الإدارية المتواجدة، محيط المؤسسة على العموم، الداخلي والخارجي، كيفية استقبالنا.... وغيرها من الأمور التي ساعدتنا على توسيع رؤيتنا وأمدتنا بتحليل واسع ومستفيض للقضايا الغامضة والتي لها علاقة مباشرة مع موضوع بحثنا.

الفصل الثاني :

العلاقات العامة، ماهيتها، تطورها،

أهميتها في السياسة الاقتصادية للمؤسسات الصناعية

المبحث الأول : نشأة وتطور مفهوم العلاقات العامة
وموقفه من المفاهيم الأخرى

1- نشأة وتطور العلاقات العامة:

أ/ النشأة والتطور :

يرجع الكثير من المهتمين بالعلاقات العامة، وجودها كنشاط إعلامي، ببذل لإقناع وحث الناس لاعتناق أفكار معينة، إلى العصور البدائية ومع تطور تلك المجتمعات تطورت العلاقات العامة. "ومع أن مصطلح العلاقات العامة من المصطلحات الحديثة جدا... فإن الاعتراف بقوة الرأي العام والسعي لكسبه يمتد إلى عصور ما قبل التاريخ. فالمحاولات للتفاهم مع الآخرين والتأثير في آرائهم قديمة قدم البشرية نفسها ولكن الاختلاف هو في الوسائل المستخدمة وسعة النشاط في الزمن الحاضر عنه في الأزمنة القديمة" (جميل أحمد خضر: 1998، ص 37).

وعليه يمكن التطرق إلى نشأة وتطور العلاقات العامة من خلال الآتي:

1- العلاقات العامة القديمة.

2- العلاقات العامة الحديثة.

ب/ العلاقات العامة القديمة:

لم تكن القبائل البدائية في غنى عن الإعلام، بل كانت تحتاج إليه وتعتمده للمحافظة على بقائها فكانت لأجل ذلك تعين حارسا على الأفق، ينبئها بكل ما يستجد فيه. وإلى جانب ذلك كانت تلجأ إلى التعاون والتماسك بين أفرادها عن طريق التفاهم بين هؤلاء الأفراد وكذا الحفلات التي يمكن أن تقام في حالة الزواج أو الانتصار على قبيلة معادية.

مكان رئيس القبيلة آنذاك " يتولى التوجيه الإعلامي في القبيلة فينتهز المناسبات القبلية ليقدم توجيهاته والمبادئ التي يريد من أفراد القبيلة السير بموجبها.

و عند وجود الحاجة إلى تعبئة الرأي العام في القبيلة كان رئيس القبيلة يعهد إلى شخص معروف في القبيلة جيدا كالساحر أو الطبيب بمهمة الإعلام كما يوكل مهمة إثارة المشاعر إلى أشخاص يجيدون فنون التعبير والتأثير كالإنشاد والرقص وقرع الطبول" (فضيلة صادق زلزلة وآخرون: 1980، ص 34).

من هنا يتضح لنا أن تلك النشاطات على اختلافها إلا أنه يمكن اعتبارها البذور الأولى للعلاقات العامة. رغم اعتمادها على الإحساس الفطري والتقدير الشخصي بعيدا عن الأسس العلمية التي تعتمدها العلاقات العامة اليوم. ومع تقدم المجتمعات البدائية وقيام حضارة وادي الرافدين ووادي النيل في الشرق وكذا الحضارتين اليونانية والرومانية في الغرب. بدأت أساليب ممارسة النشاط تعرف تقدما ملموسا. "فلقد وجد علماء الآثار في العراق نشرة زراعية يعود تاريخها إلى 1800 قبل الميلاد ترشد المزارعين إلى كيفية بذر بذورهم والتخلص من فئران الحقل ثم إلى كيفية حصاد محصولهم ولا يختلف هذا الجهد الإعلامي في جوهره عن النشرات التي تصدرها الدوائر المسؤولة عن الإرشاد الزراعي في البلدان المتقدمة اليوم" (جميل أحمد خضر: 1998، ص 38). وإلى جانب ذلك يعتبر البعض أن الآشوريين هم أول من ابتدع النشرات المصورة لأنهم كانوا يصورون الأسرى من ملوك وأمراء ويعرضونها في قصورهم وشوارعهم الكبرى وساحاتهم العامة وهي في ذلك تعمل عمل الملصقات واللافتات في يومنا هذا.

أما الفراعنة فكانوا ينشطون في ممارسة الإعلام في فترات الحروب وأوقات السلم. اهتماما بالسيطرة على أفكار الجمهور وتحريك مشاعرهم ومن بين الأساليب التي مارسوها في ذلك: تشييد الأهرامات وتأليه فرعون وتقديمه من أجل إظهار هيئته وعظمته من أجل التأثير على عقول الناس وأفكارهم.

ونلتمس أيضا بذور العلاقات العامة بما كانت تمتاز به الحضارة اليونانية التي اهتمت بفنون الكتابة والخطابة إلى درجة الإتقان، فكان لليونانيين السفطائيين "مركز مرموق في المجتمع حيث يخافهم ويسعى إلى كسب ودهم الزعماء والقادة السياسيون والعسكريون ويستخدمونهم للدفاع عن قضايا معينة أمام الجمهور والإقناع بقوة الحجة والمنطق كما يفعل اليوم رجال العلاقات العامة في المؤسسة" (فضيلة صادق زلزلة: 1980، ص 36).

أما في الحضارة الرومانية فقد تعدى النشاط الإعلامي إلى النواحي الاجتماعية، ولم يكن يقتصر على الجانب السياسي فحسب وما قصائد الشاعر الروماني فرجيل إلا دليلا على ذلك باعتبارها "موجهة إلى الفلاحين تحثهم على العودة إلى المزارع وزيادة الإنتاج الزراعي لمواجهة زيادة السكان" (جميل أحمد خضر: 1998، ص 40).

لما جاءت القرون الوسطى تردت المجتمعات في ظلمات الجهل وعرفت الانحلال الذي كان عائقا أمام تطور العلاقات العامة.

وهذا باختصار بعض النشاطات التي كانت بمثابة البذور الأولى للعلاقات العامة. ويلزم علينا هنا الحديث عن الثورة الصناعية والدور الذي لعبته في تغيير المجتمع وفي العلاقات بين الأفراد.

الثورة الصناعية كدافع مهم للاهتمام بدراسة العلاقات العامة:

أدت الثورة الصناعية التي بدأت في إنجلترا في القرن 18 عشر ومنها انتشرت إلى بلاد أوروبا الغربية بأشكال متفاوتة، إلى تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه. فقامت بذلك الصناعات الضخمة التي اجتذبت آلاف العمال وملايين

المستهلكين على اعتبار أن الثورة الصناعية هي: " مجموعة من المستحدثات التكنولوجية التي تستهدف استبدال المهارات الإنسانية بالمهارات الآلية، القوى المحركة الإنسانية والحيوانية بالقوة المادية وبالتالي فإنها تحدث تحولا في الإنتاج من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الميكنة" (عبد الغفور يونس: 1998، ص 7). فظهرت تبعا لذلك مشكلة العلاقات بين صاحب العمل والعمال و ظروف العمل داخل المصنع وانتشرت الإضرابات والاحتجاجات تعبيراً على سوء المعاملة وقسوة أصحاب الأعمال ومطالبة بتحسين ظروف العمل.

ونتيجة لذلك ظهرت نظريات سياسية واجتماعية لإعادة تنظيم علاقات الإنتاج. "وكان من أبرزها البيان الشيوعي الذي أصدره كارل ماركس وإنجلز عام 1848. وفي ظل الصراع بين التفكير الرأسمالي والتفكير الشيوعي أصبح من الضروري كسب تأييد الجماهير لهذا المذهب أو ذلك. كما أدرك رجال الأعمال أهمية العنصر الإنساني في إدارة أعمالهم ونجاح مشروعاتهم" (علي عوجة: 1985، ص4).

لكن التطور السريع الذي شهدته الصناعة والإنتاج الضخم، في الفترة الأخيرة من القرن 19، صاحبه استغلال كبير للفرد العامل والمستهلك معا. حتى أن هذه الفترة سميت بفترة "الاستخفاف بالجماهير" لأن هذه الأوضاع هي التي أدت إلى تدمير واحتجاج العمال والجماهير آنذاك. وهذا الاضطراب هو الذي فرض فيما بعد ضرورة إعادة النظر في كل شيء. في وجوب إقامة جسور بين هيئة الموظفين والعمال والجماهير وكذا المجتمع ككل وأصحاب المؤسسات. وتبديل العلاقات البشرية تبديلا كاملا. عندها بدأت البذور الأولى لظهور العلاقات العامة الحديثة.

ج/ العلاقات العامة الحديثة:

يكاد يكون هناك إجماع على أن العلاقات العامة الحديثة قد ولدت في الولايات المتحدة الأمريكية وأن تاريخها القديم قد انتهى في الوقت الذي أوجد فيه أيفي لي (Ivy Lee)، مؤسسها الحقيقي، الغرفة العالمية للعلاقات العامة في نيويورك سنة 1906م.

فقد عرض، هذا الصحفي القديم، "خدماته على كبار الرأسماليين وكانوا في تلك الفترة موضع نقد شديد من الصحافة وكرهية من الشعب، فابتدع أيفي لي ما سماه بفن العلاقات العامة لإقناع الجماهير عن طريق الكلمة وتقديم الخدمات بما يغير من الصورة البشعة المستقرة في أذهانهم عن الرأسمالية والرأسماليين". (مختار التهامي وآخرون: 1980، ص11).

وفي البداية كانت هناك معارضة بين العمال في الإنتاج وبين أصحاب وسائل الإنتاج، هذه المعارضة كما يطلق عليها محمد محمود الجوهري بـ: دكتاتورية مطلقة لرأس المال. جعلت من العلاقات العامة للعمال خاضعة لإرادة أصحاب المؤسسات وكانت الوسيلة الوحيدة آنذاك للاحتجاج على ظروف العمل أمام العمال هي الإضراب ومع كثرة المواجهات بين العمال وأصحاب المؤسسات اعترفت الحكومة بالنقابات.

من بين هذه المواجهات تلك التي تمت مع روكفلر الشهير في الصناعات البترولية في نهاية القرن التاسع عشر. "وقد حدثت مصادفة أن قابل أحد الصحفيين عندما كان يتأهب لصعود طائرة في طريقه إلى واشنطن وسأله عن سبب مطالبة الرأي العام بتأميم البترول، فقبل له أن الرأي العام لا يرى فيه إلا صورة للسيطرة ولا يرى دوره في الاقتصاد القومي تماما ولا الدور الذي يلعبه البترول في الاقتصاد

القومي بصفة عامة. أي أن الرأي العام قد أخذ صورة ناقصة عنه ولم يفهم دوره في الاقتصاد القومي" (محمد محمود الجوهري: 1971، ص159).

وقد استطاع أيفي لي (Ivy Lee) أن يغير الصورة السيئة التي استقرت في عقول الجماهير في فترة شهدت تطور سريع في ميدان الصناعة والإنتاج الضخم وما صاحبه من احتكار لرؤوس الأموال الكبيرة واستغلال للعامل والمستهلك معا. "كتصوير روكفلر في الصحف وهو يلعب الكرة مع الأطفال أو وهو يحنو على عامل مريض أو يشارك أسرة من صغار الموظفين أفرأحهم أو أترأحهم ... الخ" (مختار التهامي وآخرون: 1980، ص11). وإلى جانب ذلك اضطر روكفلر إلى إقامة المستشفيات وغيرها من الأعمال الخيرية لإنقاذ نفسه أمام الرأي العام والكونغرس. وهي بذلك تعتبر نوعا من أنواع الإعلام بهدف أن يشرح نفسه أمام عماله والرأي العام بصفة عامة.

"ومع أن أيفي لي لم يستخدم مصطلح العلاقات العامة حتى سنة 1919م، فإنه ساهم بنصيب كبير في وضع مبادئها وتطوير أساليبها المتبعة حاليا" (فضيلة صادق زلزلة: 1980، ص39). حيث يعتبر من الأوائل الذين دعوا إلى تبني النزعة الإنسانية. لأن الدعاية التي لا تصاحبها الأفعال لا تجدي نفعا للمؤسسة. ومن أقواله المأثورة: "إني أحاول أن أترجم الدولارات والسنتات والأسهم والأرباح إلى لغة إنسانية"(جميل أحمد خضر: 1998، ص42).

ويعتبر أيفي لي (Ivy Lee) مهمة العلاقات العامة هي مهمة مزدوجة، من جهة تقوم بدراسة الرأي العام باستطلاع رغباته و ميولاته من أجل رسم سياسة المؤسسة أو تعديلها إن لزم الأمر تبعا لذلك، ومن جهة أخرى إعلام الجماهير بأمانة ودقة عن أعمال وسياسات المؤسسة التي تقوم بها.

وإلى جانب ذلك يؤكد أيفي لي على ضرورة الاهتمام بمعاملة المستخدمين والعمال معاملة إنسانية مرضية لأن ذلك ضمان لعلاقات عامة داخلية سليمة كما يجب مراعاة مصالح جمهور المستهلكين والموزعين... لضمان علاقات عامة خارجية سليمة أيضا. وفي سبيل ذلك افتتح أيفي لي مكتبا للعلاقات العامة في نيويورك وأصدر بيانا حدد فيه مهام الإعلام كوظيفة من وظائفها. ومهمة هذا المكتب تتدرج في إطار تزويد الصحافة والجمهور والإعلام كوظيفة من وظائفها. ومهمة هذا المكتب المؤسسات انطلاقا من مبدأ الابتعاد عن السرية.

وإلى جانب خبير العلاقات العامة أيفي لي، ظهر في العشرينيات ادوارد بيرنز (Edward Bernays) كرائد من رواد العلاقات العامة الحديثة. حيث كان يعمل وكيلا صحفيا قبل الحرب العالمية الأولى وكان مهتما بدراسة الرأي العام. وهو صاحب كتاب "بلورة الرأي العام" (Crystallizing Public Opinion).

ولقد كتب بيرنز عدة كتب في مجال العلاقات العامة، حيث في عام 1928 صدر له كتاب بعنوان "الدعاية والعلاقات العامة".

وفي عام 1955 كتاب "هندسة الإقناع".

وفي عام 1961 أصدر كتاب "مستقبلك في العلاقات العامة".

وفي عام 1965 أصدر كتاب "تاريخ فكرة ومذكرات مستشار العلاقات العامة"

الذي يعتبر ملخص لرحلته الطويلة مع مهنة العلاقات العامة.

ولقد لخص بيرنز نشاط العلاقات العامة في قوله: "اتسعت مجالات الإعلام اتساعا كبيرا حتى شملت الميادين المحلية وتعدتها إلى الميادين العالمية، ثم اعترفت المؤسسات الصناعية بأهمية العلاقات العامة، وأصبحت المؤسسات ومعاهد الأبحاث والمعامل الخاصة والعامة تهتم بالإعلام اهتماما كبيرا... فقد كان الاتجاه الجديد

يقول: إن المصلحة الخاصة ينبغي أن تلتقي مع المصلحة العامة، وأن هذا التلاقي الخير هو أهم وظائف العلاقات العامة" (إبراهيم إمام: 1981، ص74).

وبالرغم من هذه البداية الناجحة للعلاقات العامة فإنها لم تلق الاهتمام اللازم والكافي حتى سنة 1929 مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية. حيث أصبح الاهتمام بالرأي العام يفرض نفسه بنوع خاص، "بحيث أنه لم يعد مجال لسيطرة أرباب العمل، ولا لأجور المرتفعة، فوجب التمكن من إقناع العمال ضرورة التتقيص العنيف في أجورهم، ووجب إقامة جسور بين هيئة الموظفين والعمال وأصحاب المؤسسات، وتبديل العلاقات البشرية تبديلا كاملا بإقامتها على محادثات صريحة وشريفة، وإعلام كامل، وتواصل ثابت" (فريد أنطونيوس: 1970، ص12).

ففي أثناء أزمة 1929 كان من الضروري على أصحاب الأموال الأمريكية والمؤسسات الصناعية الضخمة أن يدافعوا عن الملكية الخاصة بضرورة القيام بإعلام صريح في مواجهة الجماهير. " وهذا هو ما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية إذ أن رأس المال الخاص للدفاع عن نفسه اضطر أن يشرح نفسه في مواجهة جمهوره وموظفيه خاصة والأمة بصفة عامة". (محمد محمود الجوهري: 1971، ص116). ولهذا الغرض قامت العلاقات العامة لتمكن المؤسسات الكبيرة من استعادة مركزها تجاه الجميع. وهذا ما حدث بالفعل وابتداء من سنة 1929 أسس كل من ايلمو روبر و ايرل نيوسن وكذا التون مايو وأيضا ستيوارت تشاز و جون هيل مكاتب لقيت نجاحا باهرا كما أوجدت جامعات ومعاهد مختصة دربت أعداد لا تحصى من الأشخاص.

وإلى جانب ذلك، لعبت العلاقات العامة دورا هاما في إقناع الجمهور بشكل موضوعي وبنزاهة تامة. الأسباب التي من أجلها تخوض الولايات المتحدة الحرب

ضد ألمانيا النازية. فلولا العلاقات العامة كانت الحرب آنذاك أقل شعبية. ومنذ نهاية الحرب سنة 1945 أصبح انتشار العلاقات العامة أمرا ثابتا. حيث كان يقدر آنذاك أكثر من 5000 مؤسسة صناعية أو تجارية في كل منها قسم هام للعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية دائما. (Jean Chaumely: 1977, P12).

وبعدها بدأ انتشار العلاقات العامة في كامل القارة الأمريكية و الأوروبية. أما بالنسبة للبلدان العربية، فقد شهدت العلاقات العامة فيها تطورا ملحوظا. ولا يزال الاهتمام بها في تزايد، فهي تدرس في معظم الجامعات العربية. "وفي الميدان العملي.

يعتبر إنشاء وزارات الإرشاد والإعلام لتزويد الرأي العام المحلي والعالمي بالمعلومات الصحيحة عن أعمال الحكومة ونشاطاتها وسياستها دليل على الاعتراف بأهمية العلاقات العامة" (فضيلة صادق زلزلة: 1980، ص41). وإلى جانب ذلك فإن معظم المؤسسات، على اختلاف نشاطها، أخذت تنشئ دوائر العلاقات العامة.

إذن، من خلال عرضنا الموجز لنشأة وتطور العلاقات العامة، يحق لنا أن نقول أن هذا النشاط بالرغم من نشأته في أمريكا دفاعا وتبريرا عن الاقتصاد الحر. فإن الحاجة إليه في مؤسساتنا الصناعية أشد. مادامت تسعى إلى التغيير السريع والجزري والمساهمة الكبرى في تنمية المجتمع الجزائري الذي يتجه اليوم إلى تطبيق سياسة اقتصاد السوق. فمثل هذا التغيير لا يتأتى، حسب رأينا، بسن التشريعات فحسب بل يجب أن يصحبها، إذ لم نقل أن يسبقها، قناعة كبيرة بضرورة تأييدها والاندفاع لتطبيقها.

ولكن قبل ذلك من الواجب أن نبين الفرق بينها وبين بعض مفاهيم فنون الاتصال الأخرى.

2- العلاقات العامة ، الإعلام ، الدعاية ، الإعلان والتسويق والإشهار:

كثيرا ما يخطئ الناس في استخدام مفهوم العلاقات العامة حيث يخلطون بينه وبين مفاهيم فنون الاتصال الأخرى كالإعلام Information، الإعلان Publicité، الدعاية Propagande والتسويق Marketing ولعله من الواجب علينا أن نوضح الاختلاف بين هذه المفاهيم والعلاقات العامة محاولة منا كي نزيل اللبس والغموض الذي قد يقع فيه حينما استخدمت عبارة العلاقات العامة.

أ/ العلاقات العامة والإعلام:

لسنا في حاجة، في هذا المجال تكرر الحديث عن مفهوم العلاقات العامة. فقد تناولنا ذلك في إطار تحديد المفاهيم. ولهذا سندخل مباشرة في الحديث عن الإعلام. يقول الدكتور إبراهيم إمام: "من الخطأ القول بأن الإعلام هو العلاقات العامة لأنه لا يعدو أن يكون أداة من أدواتها، ولا يشغل الإعلام الجانب الأكبر من نشاطات العلاقات العامة" (إبراهيم إمام: 1981، ص 216) لماذا؟

لأن الإعلام هو بمثابة نشر للمعلومات والأخبار والآراء الصادقة على الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة خدمة للصالح العام. ولهذا فالعلاقات العامة تعتمد على الإعلام الصادق لتعبئة الرأي العام والتأثير فيه والتأثر به. مع العلم أن عملية العلاقات العامة لا تقتصر على نشر المعلومات بقدر ما تعتمد اعتمادا كبيرا على التخطيط للبرامج وإجراء البحوث العلمية بالطرق الموضوعية في دراسة الرأي العام وتعديل البرامج تبعا لذلك. وتنفيذها من خلال وسائل الاتصال الشخصي المختلفة ومن خلال الإعلام ورسائله الجماهيرية.

إن الإعلام بعناه السليم والدقيق هو "تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات الصحيحة والحقائق الثابتة التي تساعد الناس على تكوين رأي صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات" (عبد اللطيف حمزة: 1978، ص 105) ومن هنا تخلق الصلة القوية بين الإعلام والعلاقات العامة من أجل التعاون الفاعل والدائم للوصول بالرسالة الإعلامية إلى الجماهير وتقبل رد فعلهم.

والعلاقات العامة عندما تتأى عن الالتزام بالإعلام الصادق النزيه فإنها تتحول إلى جهاز للدعاية ينتحل، في حقيقة الأمر، أسلوب العلاقات العامة في تقديم الخدمات ولكنه لا يهدف الصالح العام. فماذا يقصد بالدعاية؟ وما علاقتها بالعلاقات العامة؟

ب/ العلاقات العامة والدعاية:

يقصد بها في مجالات الاتصال الجماهيري: "الإعلام الملون أي الذي يخلو من الموضوعية والدقة وإنها يضخم الحقائق أو يختلقها اختلاقا وهذا النوع من الإعلام ينبع عن عدم احترام الجماهير ومعاملتها معاملة الأطفال وهو قد يحقق بعض المكاسب بعض الوقت ولكنه لا يحققها طوال الوقت. فإن الأحداث سريعا ما تكشف الحقيقة من التزوير وهنا يكون رد فعل الجماهير سيئا وعنيفا" (مختار التهامي وآخرون: 1980، ص 18).

ومن خلال هذا التعريف للدعاية، يمكن لنا أن نستنتج أن العلاقات العامة تختلف عن الدعاية اختلافا جوهريا. هذه الأخيرة تحاول السيطرة على عقول الجماهير بهدف التأثير في سلوكياتهم ودفعهم إلى سلوك معين تخدم أغراض الجهة التي تقوم بالدعاية دون مراعاة لمصالحهم على عكس العلاقات العامة التي تضع في الحسبان وفي المقام الأول مصلحة جماهير المؤسسة في سياستها وأعمالها. ولهذا فإن الدعاية لا تتوانى عن تزوير

الحقائق واستغلال عواطف الجماهير وغرائزهم في حين العلاقات العامة تتجه مباشرة إلى عقول الناس وتعمل على إقناعها بكل موضوعية.

"إن العلاقات العامة هي فلسفة منبثقة عن الديمقراطية وقائمة على مبادئها في احترام رأي الفرد وحقه في الوصول إلى الحقيقة كاملة في كل ما يؤثر على حياته بينما تقوم الدعاية على تغيير الأفكار عن طريق السيطرة والضغط وإثارة الحماس والتعصب" (فضيلة صادق زلزلة: 1980، ص 58) ولهذا فكثيرا ما يربط المهتمون بالعلاقات العامة، الدعاية بالنظم الاستبدادية لأنها تسيطر على وسائل الإعلام وتسخرها لأغراضها بينما تكتفي العلاقات العامة بعرض المعلومات وترك الحرية للفرد. ولهذا كثيرا ما نرى الناس يخضعون مرغمين للدعاية بينما من جهة ثانية نراهم يتقبلون بحرية العلاقات العامة على جميع المستويات التي نقدم فيها. ولهذا تتميز العلاقات العامة عن الدعاية بالحرية. (Jean Chaumely et autre: 1977, P22).

هذا فيما يخص الفرق ، أو بعض الفروق، بين العلاقات العامة والدعاية. فما الفرق بين العلاقات العامة و الإعلان؟

ج/ العلاقات العامة والإعلان:

إن أحد الفروق الأساسية بين العلاقات العامة و الإعلان يكمن في اختلافهما من حيث الهدف. نحن نعلم بأن هدف العلاقات العامة هو التعريف بالمؤسسة ككل من أجل تعزيز سمعتها ومكانتها في المجتمع كافة بينما الإعلان يهدف بالدرجة الأولى إلى زيادة المبيعات وفي سعيه في ذلك يركز على السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة دون المؤسسة نفسها.

وهو بذلك، أي الإعلان، يعرض الحقيقة وهي "متشحة بوشاح يجعلها أكثر جاذبية و إغراء أو على الأقل يقوم بالتركيز على المحاسن والتغاضي عن العيوب

أما العلاقات العامة فهي تقوم بإظهار المؤسسة على حقيقتها حتى أنها وصفت بكونها مرآة المؤسسة التي تعكس صورتها للجمهور وصورة الجمهور عنها. للإدارة العليا فيها" (جميل أحمد خضر: 1998، ص67) لدرجة أنه عندما تعترض المؤسسة مشاكل وأزمات، مهما كان نوعها، فإن العلاقات العامة عندها، لا تتردد في إعلام الجمهور بكل ظروفها وبأمانة وصراحة ما دام ذلك يضمن تعاطف جمهورها معها وتعاونها في حل تلك المشاكل.

وباعتبار الإعلان هو شراء حيز في صحيفة أو وقت في التلفزيون أو راديو... الخ، فإن ذلك يعطي الحق لصاحبه بأن يتحكم في صياغته وطريقة نشره وكذا الوقت الذي يذاع أو يتلفز فيه وبذلك يضمن تأثيره على الجمهور المتلقي باتجاه معين في حين أن العلاقات العامة تعتمد في نشر معلوماتها على إخبار جمهورها بدون مقابل على أساس أهمية وفائدة المعلومات والأخبار للقراء.

إن الفرق الموجود بين العلاقات العامة و الإعلان لا يعن أبدا أنهما لا يلتقيان بل على العكس من ذلك، فالعلاقات العامة تستخدم الإعلان من أجل نشر الحقائق وليس من أجل زيادة المبيعات. وقد تستفيد منه في ميدان البحث ودراسة الجماهير. "وفي الحقيقة يمكن القول أن كلا من العلاقات العامة و الإعلان يسعيان إلى زيادة رصيد المؤسسة، الأول في زيادة مبيعاتها والثاني في زيادة رصيدها من التأييد والشعور الطيب تجاهها" (فضيلة صادق زلزلة: 1980، ص 63).

خلاصة نقول: أن الفرق الأساسي والواضح بين العلاقات العامة و الإعلان بالدرجة الأولى يكمن في دقة الإعلانات، لأن رسالة العلاقات العامة دائما إعلاما صحيحا في حين أن الإعلان يغير شكل الرسالة فيعرضها بشكل موجه بطريقة مستحسنة وهو في ذلك "يغلفها بغطاء واق" بالرغم من أنه لا "يكذب" (Jean Chaumely et autre: 1977, P22).

والآن سنتطرق إلى التداخل الذي حدث في استخدام مفهومي العلاقات العامة والتسويق.

د/ العلاقات العامة والتسويق:

ما يجب التأكيد عليه هنا أن هناك تداخل ظاهري في العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة وسائر الأنشطة التسويقية. يصل أحيانا إلى حد الغموض بالرغم من الاختلاف الموجود بينهما والمتمثل في:

*/- المجال:

إن مجال تأثير النشاط التسويقي ينحصر أساسا في أربعة عناصر يمكن التحكم فيها وهي: السعر، قنوات التوزيع المستخدمة، وجود المنتجات بالإضافة إلى الجهود الترويجية. في حين أن مجال تأثير العلاقات العامة هو أوسع وأشمل من ذلك. ويتصل بكل ما له علاقة باسم وسمعة ومكانة المؤسسة ككل. ويشمل كل ما يتعلق بالمعلومات التي من شأنها أن تسهم في تشكيل الصورة الذهنية الحقيقية للمؤسسة لدى الجمهور.

*/- الأساليب والأدوات المستخدمة في هذه الأنشطة:

عادة ما يستخدم التسويق بحوث التسويق كأداة للتعرف على احتياجات المستهلك. المتعلقة بالخصائص المختلفة المعروضة عليه. في حين نجد العلاقات العامة تعتمد على بحوث الرأي العام والقياس العلمي لهذه الاتجاهات. ومن جهة أخرى نجد أن التسويق يعتمد على الإعلان بغرض المساعدة في ترويج السلعة أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة. وتحقيق أهداف بيعية معينة. في حين العلاقات العامة، كما سبق ذكره تعتمد أو تلجأ إلى الإعلان من أجل الترويج

للمؤسسة كلها وبيان أهم إنجازاتها لجمهورها، الداخلي والخارجي، والبيئة المحيطة بها.

إن أوجه الاختلاف هذه، لا تعني أبداً أن العلاقات العامة بعيدة كل البعد عن التسويق، وإلا فكيف يفسر التداخل الذي يحدث بين أنشطة كل منها. وفي هذا الصدد نقول:

تتفق العلاقات العامة مع التسويق في كون مجال كل منهما يكاد يكون واحداً: فهما يهتمان بكل ما يتعلق بالسوق واتجاهات وأفكار وكذا سلوك المستهلك وكيفية تكوينه لقرار الشراء أو طلب الخدمة. أما من حيث الأهداف فهي:

كثيراً ما تساند أنشطة العلاقات العامة جهود البيع.

المساهمة في تحقيق استراتيجية البيع وذلك باعتماد خطط طويلة المدى لمكانة المؤسسة في السوق.

التعاون في كشف الحقائق، كلها أو بعضها، والتي تمهد للاستفادة من فرص

السوق

من خلال بحوث الرأي العام.

الإسهام في التخطيط السلعي من خلال التعريف بآراء جمهور المستهلكين.

(حسين محمد علي: 1980، ص 169).

وتجدر الإشارة هنا أن مشاركة كل من العلاقات العامة والتسويق في الهدف من شأنه أن يقدم آراء أكثر فعالية ونضجا يخدم بالدرجة الأولى مستقبل المؤسسة ومكانتها الحالية والمستقبلية في السوق، وهذا يؤكد أهمية التأثير المتبادل بينهما. فمثلاً إذا لاحظ خبير العلاقات العامة زيادة شكوى الجمهور من سلعة أو خدمة ما، فإن ذلك يفيد خبير

التسويق في تخفيض المبيعات ومن هنا تساهم العلاقات العامة في مساعدة

أداة التسويق في التعريف على رد فعل الجمهور تجاه السلعة أو الخدمة من جهة

وتحسين العلاقة مع الموردين والموزعين من جهة ثانية (جميل أحمد خضر :
1998، ص 63).

العلاقات العامة والإشهار:

إن معظم الأدبيات المتواضعة التي اطلعنا عليها. أكدت لنا أن جل المفاهيم المعطاة لمصطلح الإشهار هو نفسه المعطى لمصطلح الإعلان. وبالتالي لا اختلاف بين مفهومي الإشهار و الإعلان. وإنما الاختلاف الوحيد هو في ترجمة المصطلح اللاتيني إلى العربية. فالإشهار في مدلوله العلمي والعملي هو الإعلان وعليه فإن علاقة العلاقات العامة بالإشهار هي العلاقة نفسها بينها وبين الإعلان. وما سبق قوله حول هذه الأخيرة، نقوله حول العلاقات العامة و الإشهار.

وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى تعريف (وران. ك. آجي) وآخرون.
(Warren.K. Agee) " الإشهار وسيلة اتصال تؤثر على موافقتنا تجاه المنتوجات والمؤسسات وأنماط الحياة والقضايا العامة" (1).

هذا باختصار بعض الاختلافات بين مفهوم الإعلام، الدعاية، الإعلان التسويق والإشهار وكذا العلاقات العامة. ولكي نتضح الصورة أكثر سنتطرق فيما يلي إلى المبادئ العامة للعلاقات العامة.

(1) لمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على مرجع:

- 1)- Warren. K. Agee et autres :
- 2)- Armond Dayan : « La publicité ».
- 3)- Remi Van Dick : « Marketing Opérationnel, Onze étapes clés pour réussir.

3- مبادئ العلاقات العامة:

أ/ المبادئ المتعلقة بممارسة النشاط:

ويقسمها معظم المهتمين بالعلاقات العامة إلى:

* المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

إن إيمان العلاقات العامة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نابع من كون المؤسسة تستمد أسباب وجودها ونجاحها من البيئة المحيطة بها. لذلك تقع عليها مسؤولية المساهمة في رفاهية ذلك المجتمع. لذا تصبح خدمة ذلك المجتمع أساليبها، بتوفير السلعة أو الخدمة بأفضل مستوى ممكن. ودائماً بما يتلاءم وأذواقه وحاجاته (جميل أحمد خضر: 1998، ص 89).

لذلك يأتي مراعاة الصالح العام ووضعه في المقام الأول من قرارات المؤسسة. وفي حالة ما إذا تضاربت جميع مصالح فئات الجمهور تتدخل العلاقات العامة من أجل التوفيق بينها واكتشاف المصالح المشتركة للوصول بها إلى حل واقعي يحفظ التوازن بين مصالح الأطراف المعنية عن طريق التفاهم والإقناع.

* احترام رأي الفرد والإيمان بقوة الرأي العام:

تقوم العلاقات العامة على مبدأ احترام رأي الفرد والإيمان بقوة الرأي العام. وتسعى لذلك بتوفير "الإمكانيات الفنية وتهيئة الشروط الملائمة لعرض الآراء المختلفة والمناقشة الحرة التي تؤدي إلى تكوين رأي عام. إن أحد الأهداف الرئيسية لنشاط العلاقات العامة هو جعل المؤسسة تعمل وفقاً لـرغبات جماهيرها" (فضيلة صادق زلزلة: 1980، ص 68) ولنتمكن من ذلك فإن العلاقات العامة تسعى دائماً إلى

تشجيع الأفراد وحثهم على التعبير عن رغباتهم وحاجاتهم لترسم على ضوءها سياساتها التي تستجيب لمطالبهم.

* مبدأ كشف المعلومات للجمهور :

يعتبر التمسك بالسرية وحجب المعلومات اليوم أسلوبا للإدارة التقليدية في القرن الماضي. في حين نجد الإدارة الحديثة تعتبر المؤسسة أو تحاول أن تجعلها بيتا زجاجيا يمثل استحالة حجب المعلومات وتغطية جميع أنواع الغش. (Jean Chaumely et autres: 1977, P 16)

والصراحة في حد ذاتها هي السبيل الوحيد في خلق الثقة بين المؤسسة وجمهورها وهذا في الأساس هدف العلاقات العامة. في حين أن التكتم لا يخلق سوى الريبة والشك حول المؤسسة. ولذلك جاء هذا المبدأ استجابة لحق الفرد في الحصول

على المعلومات. وهذا ما تؤكد معظم دساتير الدول الديمقراطية وكذا لائحة حقوق الإنسان.

* الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة:

إذا اعتبرنا العلاقات العامة سلوك وإعلام، فإن الجانب السلوكي لها يتمثل في الالتزام بالمثل والأخلاق الحميدة السامية كالنزاهة والصدق... نقاديا لغش الجمهور وكسب لثقتهم بالقوة الحسنة وليس بالأقوال فقط.

والجانب الإعلامي هو استخدام كافة وسائل الإعلام والاتصال لتوضيح وتفسير نشاط المؤسسة وتحليل رد فعل الجماهير نحوها. بالالتزام دائما بمبادئ

الأخلاق النزيهة التي يجب أن تترجم في معاملات موظفيها مع الجمهور وفي حياتهم الخاصة أيضا (فضيلة صادق زلزلة: 1980، ص70).

* العلاقات العامة تبدأ من الداخل إلى الخارج:

لضمان نجاح دائم ومستمر في ممارسة نشاطها، عليها أن تضمن أولا رضى وثقة العاملين في المؤسسة (عمال، موظفين،...) لأن ذلك سينعكس في عملهم مع المؤسسة وعلى من حولهم. عن طريق معاملتهم للناس وكذلك في أحاديثهم عنها في علاقاتهم الشخصية بالنحو الإيجابي. والعكس أيضا صحيح فالعاملين في المؤسسة والمستثمرين منها بإمكانهم هدم برامج العلاقات العامة بتصرفاتهم وأقوالهم. ولذلك أوجب على المؤسسة أن تتبع سياسة عادلة في علاقتها مع موظفيها فتهتم بتوفير ظروف عمل مرضية قائمة على الاستقرار في عملهم وعلى إعلامهم عن جميع أحوال مؤسستهم ونشاطاتها باستمرار لأن ذلك من شأنه رفع ثقتهم بمؤسستهم وكذا كفايتهم في العمل فتجعلهم قادرين على إعطاء وتقديم المعلومات الصحيحة عن المؤسسة للجمهور الخارجي.

* اتباع أسلوب البحث العلمي:

يعني هذا المبدأ التزام العلاقات العامة باستخدام أسلوب البحث العلمي في ممارسة نشاطها. كيف لا وقد أصبح إنسان هذا العصر لا يؤمن سوى بالأشياء التي يشاهدها أو يلمسها أو يتذوقها أو يتحقق منها بما لا يدع مجالا للشك. لهذا أصبحت مهمة التأثير فيه مهمة شاقة وعسيرة لذلك يجب أن تعتمد على الإقناع والتشويق... ولا يتحقق ذلك دون الاستفادة من الدراسات العلمية في سيكولوجية الفرد والجماعات وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم السلوك الإداري. (جميل أحمد خضر: 1998، ص92).

ولذلك يصبح قياس وتحليل الرأي العام اختصاصا أساسيا من اختصاصات العلاقات العامة باستخدام الطرق الإحصائية المتطورة التي تجعل النتائج غاية في الدقة تسمح للمؤسسة بالاعتماد عليها في توجيه سياستها.

* العلاقات العامة وظيفتها استشارية:

يقوم مدير العلاقات العامة بنصح الإدارة وتشجيعها على اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات التي تلاقي القبول من الجمهور ويحذرهما من اتخاذ القرارات واتباع السياسات التي لا يرضى عنها. ولكن لا يلزمها بتنفيذ ما يقترحه أو يوصي به. ولذلك فإن العلاقات العامة هي مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة حتى وإن وجدت وحدة تمارس هذا النشاط. لكن هذا لا يعني أن مدير العلاقات العامة لا ينتج ولكن له صلاحيات تنفيذ داخل وحدته.

ب/ المبادئ المتعلقة بمؤهلات المشتغلين في العلاقات العامة:

إن متطلبات الاشتغال في ميدان العلاقات العامة، بوصفها "علم الاتصالات وعلم اجتماعي تتوجه إلى الإنسان في وحدته وفي تنوع علاقاته الاجتماعية، أن

توجه إلى الإنسان الاجتماعي" (محمد محمود الجوهري: 1968، ص 48). لا تقتصر على المؤهلات الدراسية، ولكن الأدبيات في هذا المجال تكاد تتفق على أن ذلك يعتمد على ركنين أساسيين هما:

ب-1/- الصفات والقابليات الشخصية.

ب-2/- الإعداد العلمي.

ب-1/ الصفات والقابليات الشخصية:

وهي تلك الصفات التي تولد مع الشخص ولا يمكن للتجارب والدراسات أن تخلقها فيه. وتتمثل فيما يلي:

1/- قوة الشخصية: من أهم مميزاتها: حسن المظهر والقوام والأناقة الدائمة ورقة الحديث مع الآخرين. فصاحب الشخصية القوية هو دائم الإيحاء بالاحترام وجذب الناس إليه.

2/- اللباقة: صفة أساسية وهي القدرة على التحدث مع الآخرين والتأثير في آرائهم. ولكن اللباقة هنا ليست التحدث فقط ولكن الإنصات كذلك.

3/- حب الاستطلاع: المشتغل في العلاقات العامة لابد أن تتوفر فيه هذه الصفة لأنها تدفعه دائما إلى الحصول على المعلومات باليقظة التامة والمستمرة في تتبع ما يجري حوله والسعي وراء الحقائق وتفسيرها.

4/- الموضوعية: وتتمثل في عدم التحيز لجهة دون أخرى ولكن النظر إلى الأمور بتجرد عن الذات والميولات الشخصية.

5/- الخيال الخصب: لأن العلاقات العامة تتطلب دوما الإبداع والقدرة على التخيل. لأنها ليست نشاطا روتينيا. وكيف تكون كذلك والمشتغل بالعلاقات العامة يحتاج دوما إلى أن يتصور نتائج قراراته ورد فعل الآخرين تجاهها قبل اتخاذها.

6/- الحس الفني: العلاقات العامة باعتبارها نشاط يعتمد كثيرا على الإعلام تحتاج دوما إلى الحس الفني لكي يؤثر ذلك في الناس. ولأنها ملكة فطرية في الناس فإن الدراسة والإطلاع تكمن من تتميتها وصلها.

7/- الشجاعة: إن أي مؤسسة مهما كان طابعها في عرضة لأزمات مع جمهورها وعلى المشتغل بالعلاقات العامة أن يتصف بالشجاعة في اتخاذ القرارات الحازمة وبسرعة قبل أن تقلت الأمور من يده.

8/- القدرة على الاحتمال والمثابرة: لأن نشاط العلاقات العامة لا يخل من أهداف بعيدة المدى ولذلك فهي بطيئة الظهور. وهنا تتضح الحاجة إلى مثل هذه الصفة.

9/- قابلية التنظيم: إن التنظيم أساس النجاح ولذلك فرجل العلاقات العامة، كإداري، يحتاج دوماً إلى تنظيم وترتيب الموارد المتاحة له وتقسيم وقته وإعطاء الأولوية للأعمال حسب أهميتها. وتزداد الحاجة إلى هذه الصفة إذا كانت الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة أهدافاً غير ملموسة.

ب-2/الإعداد العلمي:

إن المشتغل في العلاقات العامة اختصاصه الاتصال بالآخرين ولذلك فإن إعداداته العلمي يجب أن يتضمن مجموعة من المواضيع تساعد في أداء مهمته بنجاح. والمتعارف عليه أن ذلك يشمل ما يلي:

1/- اللغة: يجب أن يكون رجل العلاقات العامة متمكناً من الاستعمال السليم للغة سواء فيما يكتبه أو عند قيامه بتقييم ما كتبه الآخرون. إلى جانب مسؤولية

الإشراف عن كل ما يصدر من المؤسسة من اتصالات وضمن وضوحها ودقتها وسلامتها من اللغة.

2- / الكتابة: إن الإلمام بأصول الكتابة هو اللبنة الأولى لنشاط العلاقات العامة في سبيل التأثير في الآخرين.

3- / الصحافة: من الضروري أي يكون المشتغل بالعلاقات العامة ملما بفنون الاتصال الجماهيري بما فيها الصحافة. كصياغة الأخبار وإجراء التحقيقات والمقابلات... لأن طبيعة عمله تجعله على اتصال دائم برجال الصحافة والمؤسسات الإعلامية وهذا لا يتأتى إلا بالإطلاع الواسع والمستمر بطبيعة العمل الصحفي.

4- / علم الدلالة: إن الإلمام بعلم الدلالة ضروري جدا لأنه من شأنه أن يوضح اختلاف مدلولات الألفاظ المستخدمة في كل لغة من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن زمن لآخر.

5- / العلوم الإنسانية: إلى جانب علم الدلالة، من الضروري على خبير العلاقات العامة أن يكون مطلعاً على جملة من العلوم الإنسانية بما فيها: علم النفس، الاجتماع، الاقتصاد والإدارة. لأن التأثير في الأفراد يتطلب معرفة خصائص النفس البشرية ودوافع سلوكها ضمن الجماعات التي تفرض معرفة طبيعتها وأنماط الاتصال وقوة الروابط داخلها وإضافة إلى ذلك، فمن واجبات العلاقات العامة دراسة العوامل السائدة في المجتمع وأثرها على المؤسسة وأهمها العوامل الاقتصادية لأنها تلعب دوراً مهماً في توجيه سلوك الأفراد ومواقفهم من القضايا المطروحة. كما يحتاج رجل العلاقات العامة إلى معرفة أصول التسيير لأنها تسهل عليه مهمة فهم مؤسسته ككل. وكيفية تحقيق أهدافها.

كل هذه المعارف إذا توفرت في المشتغل في العلاقات العامة من شأنها أن تضمن له نجاح مهمته.

6/- أصول البحث العلمي: إن مهمة التعرف على الرأي العام وفعالية النشاط الإعلامي لا تتم إلا بالأسلوب العلمي، ولهذا فإن مؤهل التمكن من البحوث العلمية لا غنى عنه.

7/- الإحصاء: إذا كانت العلاقات العامة كنشاط يعتمد على جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها فإن الإلمام بالأساليب الإحصائية ضروري جدا ما دام وظيفة البحث الحجر الأساسي لنشاط العلاقات العامة. هذه باختصار جملة المبادئ والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في المشتغلين بالعلاقات العامة دون استثناء.

المبحث الثاني : وظيفة ووسائل
العلاقات العامة وأهميتها

1- وظائف العلاقات العامة وأهدافها:

يحدد معظم⁽¹⁾ خبراء العلاقات العامة أربع وظائف أساسية يقوم بها جهاز العلاقات العامة في أي مؤسسة حتى يبني أعماله على أساس علمي سليم. وهذه المهام الأربعة هي:

أ- البحوث:

يقصد بها "قيام جهاز العلاقات العامة بإجراء الدراسات المتصلة بقياس الرأي العام لفئات الجماهير الداخلية والخارجية المتعاملة مع المؤسسة" (مختار التهامي وآخرون: 1980، ص 41). وتستعين هذه البحوث بطرق متعددة منها الملاحظة والاستفتاء وتحليل الرغبات وكذا الشكاوي التي تصل إلى المؤسسة أو قد تنشر في الصحف... وبهذا تصبح ممارسة نشاط العلاقات العامة الآن يختلف اختلافا جوهريا عن ممارسته في عصور ما قبل النهضة وذلك

يعود إلى الأسلوب العلمي "البحوث" فبعد أن كان الحدس والتخمين طاغيا على العلاقات العامة في الأزمنة القديمة للتعرف على الآراء والاتجاهات السائدة بين الأفراد والجماعات. أصبحت هناك طرق علمية تستعمل لقياس هذه الآراء وتلك الاتجاهات لمعرفة الدوافع والمتغيرات التي تشكلها. "ولذلك ارتبطت الذاتية والبداهة الشخصية والاستخدام الضئيل للأسلوب العلمي بالمرحلة الأولى، بينما شهدت المرحلة الثانية عكس ذلك تماما حيث غلبت الموضوعية والتطبيق الدقيق للمعرفة التجريبية المرتبطة بالنظريات العلمية، على أساليب جمع المعلومات والبيانات من الآراء والاتجاهات السائدة أو ما يسمى بأساليب البحث العلمي" (علي عجوة: 1985، ص 63).

(1) أنظر: مجموعة من المراجع التي تطرقت لهذا الباب.

وتجدر الإشارة هنا، ولو باختصار، إلى أنواع البحوث التي تستعملها العلاقات العامة لقياس الرأي العام والاتجاهات والرغبات ... وهي:

* / البحوث الاستطلاعية: Exploratory Studies

يلجأ إليها في العلاقات العامة عند الاستعانة بمستشار خارجي أو عند تعيين خبير جديد بالعلاقات العامة بالمؤسسة. لأن ذلك تمكنه من التعرف على جوانب المشكلة وصياغتها في إطار علمي تمهيدا لتصميم بحث دقيق لدراسة أبعادها دراسة دقيقة وعميقة.

* / البحوث الوصفية: Descriptive Studies

تندرج معظم بحوث العلاقات العامة تحت قائمة البحوث الوصفية فهناك حاجة دائمة مستمرة إلى التعرف على خصائص جمهور المؤسسة التي تحرص على كسب ثقة جماهيرها وتأييدهم تحت شعار "اعرف جمهورك" وبقدر ما يتوافر لدى خبير العلاقات العامة من معلومات تخص الجمهور من حيث السن، المستوى المهني والتعليمي وكذا الدخل وغيرها. بقدر ما يستطيع توجيه رسائل المؤسسة إليها بكل سهولة وفاعلية.

* / البحوث التفسيرية: Explanatory Studies

وهي أصعب البحوث لما تتطلبه من إجراءات معقدة للتحكم في التجربة وعزل بعض المتغيرات لمعرفة تأثير متغير مستقل عن متغير تابع. لأن البحوث التفسيرية تعتمد على الدراسات التجريبية سواء كانت معملية أو ميدانية. ولهذا مازال انتشار مثل هذا النوع من الدراسات ضئيلا في العلاقات العامة مقارنة بأنواع البحوث الأخرى الوصفية والاستطلاعية.

* البحوث التاريخية: Historical Studies

يمكن للعلاقات العامة أن تستفيد من البحوث التاريخية في فهم تطور العلاقات الاجتماعية والعوامل التي ساعدت على تدهور هذه العلاقات أو ازدهارها في المجتمع مادام أن مهمة البحوث التاريخية هي سرد الوقائع والأحداث والاتجاهات السابقة وتحليلها بهدف الوقوف على الظروف السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية لأي مجتمع ولأي زمن كان (علي عجوة: 1985، ص 64، 65 بتصرف).

ب/- التخطيط:

يعتبر الخطوة الثانية في نشاط العلاقات العامة لأي مؤسسة، بعد تحديد المشكلة تحديدا دقيقا من خلال المعلومات التي يجمعها خبير العلاقات العامة. يأتي التخطيط من أجل الاستخدام الأمثل لمجموعة من الإمكانيات المتاحة لتحقيق أغراض المؤسسة.

ج/- التنسيق:

وظيفة أساسية من وظائف العلاقات العامة. ويقصد بالتنسيق "العمل على الاتصال بالمسؤولين في الداخل والاتصال بالمنظمات والجماهير في الخارج... وتزويدهم بالمعلومات والأخبار والبيانات والإحصاءات المتعلقة بالعلاقات العامة" (فضيلة صادق زلزلة: 1980، ص 87) تحقيقا للتنسيق بينهم وإيجاد التفاهم والانسجام المتبادل.

أما الوظيفة الرابعة فهي:

د/- الإنتاج:

كان إنتاج الأفلام السينمائية الموجهة إلى الجمهور الذي يتعامل مباشرة أو بطريقة غير مباشرة مع المؤسسة حول نوعية إنتاجها ودون أن ننسى العاملين بالمؤسسة فهي تنتج لهم أفلاما سينمائية أيضا لتوعيتهم وزيادة معلوماتهم.

وأهم ما تنتجه العلاقات العامة للمؤسسة أيضا هو: الصحيفة أو الدليل أو النشرة الأسبوعية أو الشهرية لتوضيح أهداف ووظائف المؤسسة. "وشرح سياستها له بما يؤدي إلى زيادة الاهتمام بها وقبول التعاون معها حماية للمنشأة ضد أي هجوم يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة، مع تهيئة الجو الصالح بينها وبين الأفراد وبين بعضهم وبعض سواء داخل المنشأة أو خارجها" (حسن محمد خير الدين: 1976، ص41).

هذا باختصار أهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في أي مؤسسة مهما كان نشاطها، مادي أو خدماتي، وهناك من يضع للعلاقات العامة وظائف أخرى ولكن حسب اطلاعنا المتواضع وجدنا أنها تتدرج في مجملها في الوظائف المذكورة أعلاه.

وتهدف العلاقات العامة في أدائها لجملة من الوظائف السابقة الذكر إلى مجموعة من الأهداف يمكن التطرق إليها كما يلي:

1/- إعلام المواطنين بسياسة المؤسسة ليسهل التعاون بينهما.

2/- إيصال رغبات وطلبات الجمهور إلى القيادة العليا للمؤسسة لتسهيل تلبيةها في الوقت المناسب قدر الإمكان.

3/- الاهتمام الدائم والمستمر بحاجات العاملين في المؤسسة من الناحية الصحية والترويحية وحتى الثقافية. كدفع الأجور المناسبة ووضع أنظمة الترقية موضع التنفيذ وكذا الاهتمام بنظام التقاعد ضمانا لمستقبلهم لأن ذلك من شأنه أن يفرز الثقة بين المؤسسة والعاملين بها.

4/- الاهتمام والتأكيد على الاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى خصيصا تلك التي تتشابه معها في الإنتاج والخدمات لتقوية العلاقة بينهما. (فضيلة صادق زلزلة: 1980، ص 85، بتصرف).

2- وسائل العلاقات العامة الاتصالية:

إن خبير العلاقات العامة لا يمكن له أن يبلغ رسالة معينة إلى الجمهور ولا أن يحقق أهدافه الاتصالية دون وسائل الاتصال. ولهذا أوجب عليه معرفة كل وسيلة والإطلاع على إمكاناتها وخصائصها واستخداماتها. لأن ذلك يفيد في معرفة التأثيرات التي تحدثها في المستقبل واتجاهاتها وسلوكه، ولهذا اعتبر مارشال ماكلوهان أن الوسيلة هي الرسالة.

وفضلا عن أن كل وسيلة اتصال تميل بطبيعتها إلى إبراز جانب محدد من الرسالة فيستقبل الجمهور الرسالة من زوايا تختلف تبعا لاختلاف وسيلة الاتصال. ولهذا فإن الرسالة إذا ما حرص خبير العلاقات العامة على نقلها عبر عدة وسائل في وقت واحد فإن هذا من شأنه أن يقدم صورة متكاملة ومن زوايا متعددة ومختلفة للرسالة الواحدة.

"وخبير العلاقات العامة هو المايسترو الذي يجمع في يده كل هذه الوسائل وعليه أن يختار أقوالها أثرا بالنسبة لجمهوره ليعزف عليها، وأن يعرف كيف يختار الوسائل المناسبة في الوقت المناسب أيضا. وبحيث يكون النغم النهائي جميلا ومؤثرا، وبذلك يتمكن من أداء رسالته وتوفير الوقت والجهد والمال" (منير محمد حجاب وآخرون: 1995، ص128).

ويمكن تقسيم وسائل العلاقات العامة الاتصالية إلى عدة وسائل قد تختلف حسب طبيعة الرموز أو الوسيلة ولكنها هي واحدة فهناك من يصنفها حسب الرموز المستخدمة إلى (على سبيل المثال):

1/- وسائل الاتصال بالفعل.

2/- وسائل الاتصال غير اللفظي.

3/- وسائل الاتصال اللفظي.

وهناك من يقسمها حسب الوسيلة المستخدمة إلى:

1/- الوسائل الصوتية.

2/- الوسائل المطبوعة.

3/- الوسائل المرئية.

4/- الوسائل الصوتية-المرئية.

وهناك تقسيما ثالثا يجمع بين التقسيمين السابقين:

1/- وسائل الاتصال المباشر والكلام.

2/- الوسائل الكتابية.

3/- الوسائل السمعية-البصرية.

ونحن في هذا الصدد لا نريد مناقشة هذه التقسيمات لأنها ليست مجال بحثنا ولكننا سنركز على الوسائل الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة في أداء وظيفتها. ولهذا سنركز على التصنيف الأول لأنه يكاد يكون شاملا.

أ/- وسائل الاتصال بالفعل:

بالنسبة لعلاقة خبير العلاقات العامة بالجمهور الداخلي أو الخارجي، نجد كثيرا ما يستخدم وسائل الاتصال بالفعل بهدف تحقيق التفاهم والود بين مؤسسته ومجتمعه ومن هذه الوسائل نذكر:

- ü تقديم الهدايا والمنح والتبرعات.
- ü المشاركة في المناسبات الاجتماعية والدينية والوطنية...
- ü القيام بأعمال التسهيلات والخدمات المختلفة (جوازات- حجوزات...).
- ü القدوة أو النموذج الحي (محمد منير حجاب وآخرون: 1995 ص140).

كما اتسمت هذه الوسائل بالصدق وبالتعبير عن الشعور و الوجدان بفاعلية كلما اتسمت بالتأثير الحاسم لدى المستقبل. فهي بذلك تفيد في تحسين صورة المؤسسة وتجعلها تمارس أنشطتها في جو مفعم بالتفاهم والثقة. مادام أنها تعد في حد ذاتها وسائل اتصالية تنقل للمستقبل دلالات لا حصى لها دون الحاجة إلى الألفاظ. وتوطد الصلة بينه وبين المؤسسة وكذلك تسهل عملها.

ب/- وسائل الاتصال غير اللفظية:

وسائل الاتصال غير اللفظية التي يستخدمها خبير العلاقات العامة عديدة لا يمكن حصرها. ولكن على سبيل المثال يمكن ذكر في هذا الصدد، أهمها:

- تعبيرات الوجه وكذا حركات الجسم.
- وسائل التعبير المادية كالمظهر والمفروشات....
- الديكور والمنشآت والمعدات....
- الصور والرسومات والمجسمات.

إن خبير العلاقات العامة ينبغي، كي يضمن النجاح لعمله، أن يتحكم ويسيطر على تعبيرات الوجه وأن يستخدمها للتأكيد بصدق على مضمون رسالته. وإلى جانب ذلك يستخدم حركات الجسم كوسيلة اتصالية غير لفظية، مع مراعاة عدم الوقوع في سيطرة الاتجاهات السلبية، غير المرغوب فيها، تجاه الجمهور الخارجي أو المتعاملين مع المؤسسة التي يمثلها، كالاتقاد بأنهم لا يجلبون سوى المشاكل. لأن ذلك يؤثر سلبا على فاعلية هذه الوسائل ويعوق الاتصال بين المؤسسة وجمهورها.

وإلى جانب تعبيرات الوجه وحركات الجسم، نجد أن خبير العلاقات العامة في أدائه لوظيفته لا يمكنه الاستغناء أبدا عن وسائل تعبير أخرى غير لفظية كالاهتمام بالهندام والمفروشات والمنشآت والمعدات والديكور بصفة عامة وكذا بالصور والرسومات والمجسمات والتي تحمل معاني عديدة للمستقبل. فالراية الحمراء مثلا دليلا للخطر، والضوء الأحمر على باب المدير يعني عدم السماح بالدخول. وكذلك ارتداء الأسود إشعار بالحزن. وكذلك النموذج الذي يوضح معالم

التنظيم لتشييد مستشفى أو مدينة سوف تنشأ مستقبلا في مدخل المؤسسة...
يساعد على دعم الثقة بينها وبين جمهورها الوافد إليها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية المهارات الاتصالية والقدرة على استخدام هذه الوسائل لدى خبير العلاقات العامة. فما لم تتوفر فيه تصبح هذه الوسائل، رغم أهميتها عديمة الجدوى.

فالفهم الكامل لقدرات وإمكانات كل الوسائل الاتصالية اللفظية وغير اللفظية شرطا أساسيا لنقل الكثير من الأفكار والمشاعر والآراء إلى جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي.

ج/- وسائل الاتصال اللفظية:

لنقل رسالة العلاقات العامة إلى الجماهير المختلفة، عدة وسائل اتصالية لفظية، تتلخص بوجه عام في الآتي:

*- وسائل الاتصال الشخصي:

كالتلفون والتلغراف والتيلكس واتصالات الحاسب الآلي والتقارير والخطابات والرسائل إلى جانب لوحة الإعلانات وكذا الاجتماعات والزيارات والمقابلات والمناقشات وغيرها.

فمن خلال هذه الوسائل الاتصالية يتاح لأخصائي العلاقات العامة أن يتبادل وجهات النظر مع غيره وأن يتصل مع جمهوره في أي وقت شاء.

"ولما كان الصوت وسيلة الكلمة المسموعة لأبد من أن يكون صالحا لنقل الفكرة والأغلب عند معظم الناس ولا سيما في الأحاديث الشخصية التي تجري بينهم أن يكون الصوت على درجة من حلاوة النغم توحى بالعزم والإخلاص" (محمد محمود الجوهري: 1968، ص 123). ولهذا أعتبر التلفون من الوسائل الاتصالية المهمة التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة في المؤسسة للاتصال بين مختلف الإدارات داخلها والوجهات الأخرى ومختلف العاملين داخلها وخارجها.

ومع التطورات التي أضيفت للتلفون كجهاز استقبال أو التلفون المحمول، أصبح على خبير العلاقات العامة إمكانيات وفرص كبيرة للاتصال بالمتحدث رغم عدم تواجده أو رغم تنقله.

وما يقال على التلفون يمكن قوله على باقي الوسائل لأنها رغم تعددها وتنوعها فلا غنى عنها في أي إدارة لعلاقات عامة تهدف إلى الاتصال الصادق الدائم والمستمر، الفعال والناجح بأفراد جمهورها الداخلي والخارجي على السواء. وخصيصا في المنظمات الضخمة والمؤسسات ذات الطابع الصناعي والاستهلاكي والتي يزيد فيها العاملون عن عشرات الألوف فضلا على جمهورها الخارجي.

*- وسائل الاتصال الجمعي:

وتشمل: الجداريات، مجلة المؤسسة النشرات، الكتابات، الندوات، المحاضرات، الخطب، المؤتمرات، المناظرات المعارض، الرحلات ... الخ⁽¹⁾. وعلى خبير العلاقات العامة عند استخدامه لأحد هذه الوسائل مراعاة جملة من الاعتبارات هي:

(1) لمزيد من المعلومات يرجى الإطلاع على المرجع:

- محمد منير حجاب وآخرون: المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الاتصالي).

- اختيار الموضوع الذي تتناوله هذه الوسيلة.
- الانتظام في الصدور أو الإنجاز.
- تحديد الهدف أو الأهداف التي يريد تحقيقها عن طريق هذه الوسيلة.
- التنوع من حيث الأنماط والإخراج والمحتوى.

"والعلاقات العامة، بشكلها الحاضر، سواء في الحقل الداخلي أو في الحقل الخارجي، تبدو أنها حقل مخصص لأهل القلم أكثر مما هو مخصص للخطباء والمحاضرين. وحيثما يكون هدف العلاقات العامة التأثير العميق على الأشخاص وحيثما لا يكون هؤلاء الأشخاص سوى وسطاء مكلفين بنقل الإعلام إلى جمهور مخصص بهم،

تصبح الكتابة أفضل من الكلام، لأن الكلام يزول والكتابة تبقى. ومن البديهي أن الكلام هو الحركة الأولى للعلاقات العامة" (ج. شوملي وآخرون: 1970، ص 82).

فمسؤول المؤسسة الذي يسأل عمالها عن حالة العمل لديهم. يكون قد بدأ بإقامة علاقات عامة. وتستكمل العلاقات العامة عناصرها عندما يجيبونه بما يلزمهم، مثلا، في سير عملهم على أحسن وجه.

ونستطيع التأكيد هنا أن وسائل الاتصال الجمعي لا تكفي وحدها. فالكلام للمستمع هو النظرية، والكتابة للقارئ هي النقابل، بينما الفيلم الذي يرى ويسمع في الوقت نفسه هو التأليف المثالي لأنواع الاتصال جميعا فما هي وسائل الاتصال التي تعتمد عليها العلاقات العامة؟

*- وسائل الاتصال الجماهيري:

إلى جانب وسائل الاتصال التي أشرنا إليها سابقا والتي تعتمد عليها العلاقات العامة في ممارسة نشاطها الاتصالي. توجد وسائل الاتصال الجماهيرية كالصحف، الراديو، التلفزيون والسينما والكتاب... الخ. تستطيع إدارات العلاقات العامة توظيف إمكانيات هذه الوسائل لتحقيق بعض أهدافها.

"فالتلفزيون، طبعا هو أحدث ما أضيف إلى وسيلة التصوير وقد أعد بوجه خاص للوصول إلى جمهور سكان المنازل ويعتبر التلفزيون وسيلة من أنجح وسائل العلاقات العامة أما إمكانياته فلم يشغل منها إلى القليل" (محمد محمود الجوهري: 1968، ص 131). ربما لأن هذه الوسائل العامة ليست تحت سيطرة خبير العلاقات العامة مباشرة ولا يستطيع التحكم فيها كما يشاء. أو يجعل موادها تتفق مع سياسة المنظمة. لأنها تحكمها اعتبارات أخرى كثيرة وبعيدة عن سيطرة خبراء العلاقات العامة.

ويتوقف استخدام خبير العلاقات العامة لإحدى هذه الوسائل أو غيرها تبعا للوضع المالي للمؤسسة بصفة عامة... وعلى الإمكانيات المتوفرة لإدارة العلاقات العامة بصفة خاصة... بالإضافة إلى الأهداف وطبيعة الفكرة التي يتضمنها الاتصال إلى جانب خصائص الجمهور المقصود والمميزات المختلفة للوسيلة وقدراتها الإقناعية.

والخلاصة أن رجل العلاقات العامة يجب عليه أن يستعين بأكبر عدد من وسائل الاتصال المتاحة لديه والتي تحت تصرفه لأداء وظيفته على أكمل وجه والأهم أن تكون لديه دراية كافية لاختيار الوسيلة المناسبة لعرض الآراء أو لتبليغ

رسالة ما. لأنه، حسب الدكتور محمد عبد الرحيم في كتابه "العلاقات العامة":
"يأتي في الوسط بين المنظمة من ناحية، ووسائل الاتصال من ناحية أخرى ولكي
ينجح ويكون فعالا فلا بد من كسب ثقة الطرفين ولا يعتبر هذا أمرا سهلا فمصالحتها
ومعاييرها غالبا ما تختلف: وربما تتعارض" (محمد عبد الرحيم: 1982، ص).

3- أهمية العلاقات العامة للمؤسسات الصناعية:

"لقد أدى التطور الجديد في الحياة الصناعية، إلى تنظيم العلاقات العامة بين
المؤسسة وبين عمالها؛ وتحسين هذه العلاقات حتى تضمن الهدوء والاستقرار في
العمل لانتظامه" (محمد محمود الجوهري: 1971، ص21).

وإذا كان الدكتور الجوهري يركز في قوله هذا على أهمية قيام العلاقات
العامة في المؤسسة الصناعية وتنظيمها بينها وبين العمال فقط، فإن الجانب الذي
نركز عليه في هذه الدراسة هو أهمية العلاقات العامة القائمة بين المؤسسة الصناعية
العامة التي دخلت اقتصاد السوق وبين جمهورها الخارجي. وهذا لا يعني أن التطور
الجديد للحياة الصناعية هو الذي أدى إلى زيادة الاهتمام والحاجة إلى تنظيم العلاقات
العامة فحسب.

وتبرز أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية لاعتبار أن هذا الطابع
من المؤسسات ينتج سلعا أو سلعة معينة تصل إلى العديد من المشتركين
والمستهلكين. وفي قيامها بالعمليات الصناعية قد ترتبط بالعديد من الموردين

والمنشآت الأخرى التي تتعاون معها وهي في ذلك تشكل جمهورها الخارجي. الذي يحتاج دوماً إلى جهود خبير العلاقات العامة للعمل على "توطيد العلاقة والتعاون مع هذه الفئات وكسب الثقة المتبادلة وفي سبيل ذلك تهتم العلاقات العامة -ضمن ما تهتم به- بتوصيل وتفصيل سياسات الشركة وأهدافها وآرائها واتجاهاتها. ومشاريعها إلى هؤلاء الفئات بوسائل مختلفة وفي الوقت نفسه تهتم بالدرجة الأولى بالوقوف على آراء واتجاهات ورغبات هذه الفئات ومعرفة كل ما تريده كل فئة من الشركة وإدارتها" (محي الدين عباس الأزهرى: 1977 ص 221-222).

وبتنوع هذه الفئات -التي تشكل الجمهور الخارجي للمؤسسة- يتضح لنا جانباً آخر من مدى أهمية العلاقات العامة للمؤسسات الصناعية التي تبقى على استمرار، في حاجة إلى تنمية الاتصالات وتكوين الآراء نحو سلعها. وفي حالة ما إذا كانت إدارة العلاقات العامة في هذه المؤسسات على مستوى متدني من الكفاءة والخبرة فحتماً ستتأثر علاقات هذه المؤسسات.

فقد يحدث أن تواجه المؤسسة الصناعية مواقف صعبة تحتاج إلى القدرة واللباقة والحكمة في المعالجة تفادياً لكرهية المؤسسة من طرف جمهورها الخارجي ومنتجاتها. "خاصة وأن مجال المنافسة قد يلجأ فيه المنافسون إلى تشويش وإقامة الشائعات ضد المنشأة" (جميل أحمد خضر: 1998، ص 32). حيث يرى البعض في هذا الصدد بأن مبيعات المؤسسة الصناعية تتأثر عادةً "بالانطباعات التي يكونها العملاء عن التنظيم. وهدف العلاقات العامة أن تخلق انطباعاتاً محايداً للشركة ينعكس في شكل مبيعات أعلى. ولا ينبغي بالضرورة أن تتجه جهود العلاقات العامة إلى

العملاء أو العملاء المرتقبين فحسب. ولكنها عادة تتجه إلى كل أعضاء المجتمع" (إيريل بوسترونج: دون سنة، ص165).

فبالرغم من أن عصرنا هو عصر المعلومات، تحول فيه العالم إلى قرية صغيرة، إلا أن الاتصال بين الناس مازال ضعيفا إلى حد بعيد. ويكمن هذا الضعف في اللغات المستعملة في المؤسسات الصناعية العامة وفي أجهزة التخطيط بها في مجملها لغات غير مفهومة لدى المواطن العادي.

كل هذه المشكلات تحتاج إلى خبير العلاقات العامة الذي باستطاعته أن يفك الرموز ويبسط اللغات ليفهمها الرجل العادي حتى يستطيع استيعاب ما يجري حوله فيتفاعل بذلك مع الأحداث سواء السياسية أو العملية... فكلما تشابكت المصالح والعلاقات بين الناس كلما ظهرت أهمية العلاقات العامة لشرح وتفسير تلك الصلات الاجتماعية.

وكما احتاجت المؤسسات الصناعية إلى العلاقات العامة كوسيلة لإتمام التكيف بينها وبين جمهورها.

ففي الوقت الذي أخذ "قطاع العلاقات العامة يحظى بمكانة جديدة ودقيقة في مجالس وإدارات عدد متزايد من الشركات الناجحة في العالم بعد أن أخذ كبار رؤساء ومسؤولي الشركات يدركون أن نجاح أو فشل استراتيجيات شركاتهم يتوقف على كيفية نظرة العالم الخارجي لتلك الشركات" (جميل أحمد خضر: 1998، ص16).

نجد في المقابل مجتمعنا يتميز بسرعة التحرك وبالتشابك وبالمؤسسات الصناعية القائمة هنا وهناك ولكنها تفتقد للعلاقات الإنسانية المباشرة. هذا المجتمع هو اليوم في حاجة ماسة إلى تنسيق واتصال بعضه ببعض وهذا هو الذي

يدفع بالعلاقات العامة كمهنة هامة وضرورية لأية مؤسسة صناعية تريد أن ترتبط بالبيئة المحيطة بها ارتباطا مستمرا ووثيقا. لأنه، في عالمنا اليوم، لم يعد مقبولا من أية مؤسسة صناعية أن يقتصر نشاطها فقط في السعي إلى رفع الإنتاج وتحقيق الربح أو تقديم سلعة ما، ولكن مهمة المؤسسة الصناعية اليوم تتجه إلى أن تكون مستمرة وممتدة إلى الجمهور الخارجي الذي له علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع نشاط هذه المؤسسة.

ولذلك نجد أن منصب مدير العلاقات العامة قد أصبح في كثير من المؤسسات الصناعية منها وغير الصناعية، في معظم دول العالم على اختلاف طابعها الاقتصادي والسياسي. "يحتل المركز التالي لمدير المؤسسة مباشرة كي تتوفر له السلطات اللازمة لحسم الأمور وحسن تصرفها وحتى يمكن أن يكون في موضع يسمح له بإسداد النصح لمجلس إدارة المؤسسة وتوجيه مديري الإدارات الأخرى والتحدث باسم المؤسسة أمام الجهات المسؤولة وأمام الرأي العام وأجهزة الإعلام" (مختار التهامي وآخرون: 1980، ص 35).

وهذا دليل آخر على أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية. وفي ذلك يقدم لنا الدكتور مختار التهامي مجموعة نماذج للبنىات التنظيمية لإدارات علاقات عامة لمؤسسة ذات حجم صغير أو متوسط أو في مؤسسة كبرى. سنعرضها على التوالي في آخر هذا الفصل لمزيد من التوضيح عن مكانة العلاقات العامة وأهميتها في المؤسسة الصناعية على الخصوص.

بعد هذا العرض المستفيض للعلاقات العامة ماهيتها، تطورها و أهميتها في حياة المؤسسة الصناعية، نتناول بالتحديد المؤسسة الصناعية الجزائرية. لا شك سوف نتناول مرحلة التصنيع، أي نشوء المؤسسات الصناعية ثم أثر السياسات

الوطنية للتصنيع و إدارة الإقتصاد عموما على تطور المؤسسات الصناعية العمومية الجزائرية مركزين اهتمامنا كثيرا على مكانة العلاقات العامة في حياة هذه المؤسسات.

المبحث الثالث : مكانة ودور
العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة

1- تمهيد :

تبدأ العلاقات الإنسانية بالفرد، فالفرد هو وحدة الإشباع، كذلك فإن الفرد هو وحدة التنظيم الإنساني الذي يحوي المجهود الجماعي والأفراد هم اللبنة التي تقيم البناء الذي نطلق عليه النشاط الجماعي فإننا نقول أنهم يتعاملون ويتفاعلون مع بعضهم البعض وهكذا تنمو وتترعرع العلاقات بين الأفراد لاسيما في المؤسسات التربوية وفي هذا الفصل تحدثنا أو أشرنا إلى لمحة تاريخية عن العلاقات الإنسانية، مفهومها وعصرها كذلك تكلمنا عن نظرياتها وكيف تتصور مدرسة العلاقات الإنسانية التنظيم كما تطرقنا إلى العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية وأخيرا ذكرنا النقد الموجهة للمدرسة العلاقات الإنسانية فما هي العلاقات الإنسانية ؟

2- لمحة تاريخية عن العلاقات الإنسانية :

تمثل العلاقات الإنسانية مفتاح أسرار التأثير على سلوك الأفراد ودفعهم للعمل بهمة وعزيمة وبكل سهولة ويسر، وقد سادت هذه العلاقات الإنسانية بين بني البشر منذ أن وجدوا على سطح الأرض، ففي عابر الأزمنة كان الناس يعملون بمفردهم في جماعات صغيرة حيث كانت علاقات العمل الخاصة بهم بسيطة ومباشرة، كانت تحتضنها ظروف تتسم بالقسوة والعنف والمرض، والفقر وكانت هناك حاجة ماسة للعلاقات الإنسانية بالرغم من ظروف العمل الشاق والفقر المدقع غير الملائمة لتنميتها.

ثم جاءت الثورة الصناعية التي غرست البذور الأولى لتحسين حال الناس على الأقل "وفي إطار البيئة الصناعية جاء "روبرت أويت" وهو يمتلك أحد المصانع من حوالي 1800 وأكد على عنصر العلاقات الإنسانية مع العاملين وعمل على

تحسين ظروف العمل في بريطانيا حيث اهتم بمختلف المطالبات الإنسانية التي تعكس تطلعات العمال ومشاعرهم للحصول على حقوقهم المشروعة وقد طبق "أوين" ذلك مع العمال الذين يعملون في مصنعه وبالرغم من ردة الفعل لدى أرباب الأعمال في المجال الصناعي والتجاري في أوروبا وأمريكا التي ام تكن متحمسة لتلك المطالب وقد أصبح مصطلح العلاقات الإنسانية بارزا بصورة واضحة".⁽¹⁾ "وفي العقد الأول من القرن العشرين صاغ "فردريك تايلور" آراءه بشأن الإدارة العملية التي يراد بها زيادة كفاية عمليات التصنيع. وغطى مفهومه ميدانا واسعا شمل مبادئ تنظيم الإدارة والتأكيد على أهمية تخطيط الإنتاج وتوقيته حسب جداول معينة".⁽²⁾

ولقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة واضحة عند F- Taylor (1856-1915) "ويعتبر تايلور أن العامل ينبغي أن يستفاد منه إلى أقصى درجة ممكنة بحيث يحقق أعلى إنتاج مثله مثل الآلة، كما يؤكد على فكرة أن الإنسان كائن سلبي لا يتحرك إلا بالحوافز".⁽³⁾

وكان تايلور أول من جذب الاهتمام إلى أن الناس في مواقف العمل هم عناصر هامة لتحقيق الكفاية الإنتاجية، ولقد أدت أعماله إلى تحسين ظروف العمل وبالتالي رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين وقد أشار أنه مادامت هناك آلات أفضل للعمل فلا بد من وجود وسائل أفضل للناس حتى يؤديوا أعمالهم.⁽⁴⁾ وكان نظام "تايلور"

(1) عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيم المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، 2000، ص395.

(2) روبرت ستونستال، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر القاهرة، نيويورك 1966، ص9.

(3) عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيم المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، 2000، ص395.

(4) روبرت ستونستال: المرجع السابق، ص، 203

يهدف إلى القضاء على الحركة المفقودة والوقت الضائع وقد نشرت الأعمال الحرب العالمية الأولى في عام 1911 حيث ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بسبب نشوب الحرب العالمية الأولى وأنشأت جمعية "الأفراد القومية" وفي عام 1923 سميت بالرسم "جمعية الإدارة الأمريكية" وحددت مسؤوليتها في التركيز على العنصر الإنساني في التجارة والصناعة".⁽¹⁾ وكان تايلور زعيما من هؤلاء الذين يعتقدون أن الأجر الكافي يمنح العمال الدافع الكافي لكي يحتفظوا بالإنتاج عاليا كما أنه توجد مجموعة ذهبت إلى القول بأنه عجز أن يدرك الفوارق بين الناس وأن طرقه افترضت أن العمال ليسوا أشخاص بل آلات لا تعقل ولا تشعر ويمكن تكيفهم للأسلوب العلمي.

وتعتبر "ماري فيوليت" Marry P. Follet (1818-1933م) أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية في التنظيم وقد رفضت "ماري" وآخرون مفاهيم الإدارة العلمية واعتبرت العلاقات الإنسانية أساسية للعمل".⁽²⁾ ثم جاء "التون مايو" Elton « Mayo الذي كانت بحوثه دعما ومساندة لأفكار ماري فوليت فقد عمل على التأكيد على الثقة بين الفرد والتنظيم ودرس العلاقات الإنسانية بعمق في التنظيم وتعتبر ممارسة الإدارة الديمقراطية من أهم النتائج التي تولوا إليها في الفترة (1920-1930). فقد ركز بقوة على الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية وأيضا التأكيد على المرونة ومراعاة ظروف الأفراد وإرشادهم".⁽³⁾ وأول من بدأ التنظيم الاجتماعي في المصنع بدأ بأبحاث "التون مايو" الشهيرة عند الإدارة والعامل فقد اهتم بالعلاقات الإنسانية وسيكولوجية الإدارة وبالمشكلات الاجتماعية للجماعة في العمل وأثر الاتجاهات لدى الموظفين والعمال وضغوط الجماعة على

(1) روبرت ستونستال: المرجع السابق، ص، 203

(2) أحمد ابراهيم : العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لنديا الطباعة الاسكندرية ص53.

(3) نفس المرجع، ص53.

الإنتاج وأثر نوع القيادة أو الإدارة في تشكيل الجو الاجتماعي والروح المعنوية في المصنع وخلق البيئة السيكولوجية والاجتماعية الصحية للعامل".⁽¹⁾

وقد عمل التون وزملاؤه بجامعة هارفارد حملة أكاديمية تفتدي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وقد طبقوا الاستبصار العميق والتفكير مع حصيلة من عالم الاجتماع في التجارب الصناعية وقد خرجوا بمفهوم ينادي بأن التنظيم هو نسق اجتماعي وأيضا اهتم إلتون مايو بالمشكلات الإنسانية التي أصبحت تشكل مجالا واسعا للدراسة من أجل تحسين ظروف العمال وإنتاجهم في حين أن تايلور يرى أنها تقف عقبة في طريق الإنتاج.

3- تعريف العلاقات الإنسانية :

العلاقات الإنسانية مصطلح يدل على الاهتمام بالعنصر البشري وكلمة إنسانية مشتقة من كلمة إنسان والتي اكتسبت من استعمالها مع الأيام مجموعة من المعاني حاربها ذلك الإنسان إنسانا حتى إن العامة نفسها تقول فولان رجل (إنسان) أي يتصف بصفات يجعله أهلا لحمل ذلك الوصف.⁽²⁾

ولعلنا نحن الآن في هذا العصر أكثر ما نكون في حاجة لهذه العلاقات الإنسانية والتي تعتمد على تفهم حاجات الفرد والجماعة بالتالي تسعى من خلال ذلك إلى إشباع تلك الحاجات الفردية في ضوء الأهداف العامة فالعلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة فريضاء الأفراد وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والشعور بالانتماء

(1) شفيق رضوان : السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية لدار النشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ط2، 2002 ص(48-49).

(2) A/ : www.google.com -العلاقات الإنسانية .htm

والمشاركة. فعندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة ود واحترام متبادل يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر في العمل ونلاحظ ذلك في المجال المدرسي عندما يقوم المعلمين بزيادة العطاء والمشاركة في الأنشطة كنتيجة لحسن تعامل المدير معهم.

والعلاقات ليست مجرد كلمات مجاملة تقال للآخرين وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم لقدرات الأفراد وطاقاتهم وظروفهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لتحفيزهم على العمل. وللغرب في هذا المبدأ فنون عندما أوجدا دستوراً ينطوي تحت عبارة (المسة الإنسانية) (Human touch) وتفسيره أن كل حرف من حروف هذه الكلمة يرشد إلى طريق خاص في معاملة وإشباع الحاجات لدى الفرد:

- 1- استمع إليه Hear Him
- 2- احترام شعوره understand his feeling
- 3- حرك رغبته Motivate his desire
- 4- قدر جهوده Appreciate his efforts
- 5- مدة بالأخبار inform him
- 6- دربه train him
- 7- أرشده open his eyes
- 8- تفهم تفردته understand his uniqueness
- 9- اتصل به contact him
- 10- كرمه Honour him (1)

والعلاقات الإنسانية هي دراسة الناس في أثناء العمل، ورجال التنفيذ في مستويات الإدارة العليا والوسطى والمدرسون والدارسون يقرون بأن تنظيم الأعمال في الوقت الحاضر يتضمن شبكة معقدة من العلاقات بين الناس ومهمة المدير هو تنسيق جهود هؤلاء الناس بحيث يعملون معا لتحقيق هدف مشترك".⁽¹⁾ ينطبق مصطلح العلاقات الإنسانية على استجابة الناس في كل أنواع المحاولات في العمل الخاص الحكومي والاجتماعي والتعليمي والعائلي وتشاهد معظم هذه الاستجابات في منظمات العمل حيث يترابط الناس ببعضهم في نوع من البناء الرسمي لتحقيق الأهداف".⁽²⁾ وفي جانب الإدارة يعتبر كل العاملين في منظمة ما مسؤولين عن تنمية العلاقات الإنسانية الناجحة فيها فالجميع تفاعلات فيها بينهم في المنظمة وهذا يؤثر في نوع العلاقات كما أنه في كل الأحوال للمدير مسؤولية مزدوجة من حيث نجاح العلاقات الإنسانية، فعليه أن يراعى علاقاته الإنسانية الشخصية بالإضافة إلى تنمية علاقات إنسانية سليمة في إطار المنظمة التي يديرها.

كثيرون هم من يعتقدون أن الإدارة شيء سهل كأنها العكس فالصعوبة بها تكمن في التفاعل مع العنصر البشري ولهذا يجب على مدير المدرسة أن يقتحم ويتعاش مع مجال النفس البشرية- للعاملين بالمؤسسة التعليمية فالعلاقات تهدف إلى تحقيق السعادة للعاملين، ليس فقط إشباع حاجاتهم الضرورية بل أيضا إشباع حاجاتهم النفسية والمعنوية يخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع أيضا روحهم المعنوية كذلك زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المؤسسة التعليمية.

"ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الهدف التعليمية المرغوبة ويشير".

(1) روبرت سلتونستال : مرجع سبق ذكره، ص3.

(2) كيت ديفيز، السلوك الإنساني في العمل ودراسة العلاقات، ت/ عبد الحميد ، دار النهضة للنشر، مصر، القاهرة، 1974، ص7.

"ديفر" Davis إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة"⁽¹⁾

"وقد أكد كل من Hawkes و Stahil hut أن العلاقات الإنسانية ليست فقط مفاهيم نظرية وكانت بإضافة إلى ذلك هناك ممارسات جادة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلالها"⁽²⁾. والعلاقات الإنسانية هي تلك المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية وترتكز على اليسر والإقناع والتسويق القائم على الحقائق المدعومة بالأسانيد العلمية وتجاقي التحايل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه.

والعلاقات الإنسانية هي دفع الناس بالمنظمات حتى ينمو العمل الجماعي الذي يشبع حاجاتهم بكفاية وتحقيق الأهداف التنظيمية في ذات الوقت ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية باختصار بأنها إثارة دافعية الناس لتنمية الوعي الاجتماعي"⁽³⁾. ويتضمن تعريف العلاقات الإنسانية عدد من النقاط :

- 1- تركز العلاقات الإنسانية على الناس أكثر من التركيز على الجوانب الاقتصادية والميكانيكية.
- 2- هؤلاء الناس نجدهم في بيئة تنظيمية بدلا من مجرد ، اتصال غير منظم.
- 3- النشاط الأساسي في العلاقات الإنسانية هو إثارة دافعية الناس.
- 4- هذه الدافعية تسير في اتجاه العمل الجماعي أو عمل الفريق الذي يستلزم تنسيق العمل والتعاون فيما بين القائمين بالعمل.
- 5- العلاقات الإنسانية تسعى من خلال عمل الفريق العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف"⁽¹⁾.

(1) أحمد ابراهيم : مرجع سبق ذكره ص62.

(2) نفس المرجع ، نفس الصفحة.

(3) كيث ديقر، مرجع سبق ذكره، ص10.

4- عصر العلاقات الإنسانية :

يطلق على الفترة التي بدأت قرب نهاية الحرب العالمية الثانية " عصر العلاقات الإنسانية the age of human relation ولقد سبق هذا العصر تطورات أخرى أدت إليه بدأت بعصر الاكتشافات في القرن الثامن عشر حيث بدأت الصناعة تثبت من أقدامها، ثم تلى ذلك عصر الاستثمارات حيث أصبح رأس المال يحتل الأهمية العظمى بسبب كبر حجم المشروعات.⁽²⁾

وفي أوائل القرن 20 بدأ عصر البيع لتوفير الأسواق للكميات المتزايدة من السلع المنتجة وقد شجع اتساع الأسواق الإنتاج على نطاق كبير والذي نتج عنه تطورات تكنولوجية دخلت بنا في عصر الهندسة حيث كان الاهتمام بالمشاكل الهندسية التي تلاها الاهتمام بالمشاكل الإنسانية ثم أتى بعدها عصر العلاقات

الإنسانية فأصبح مصطلح العلاقات الإنسانية واضحة لاسيما في الأعمال الصناعية وفي طليعتها التعليم لمختلف مؤسساته وذلك يعود لعدة أسباب منها :

1- زيادة نقود النقابات العمالية وهذا دليل على فشل الإدارة في تنمية العلاقات الإنسانية بينها وبني الأفراد العاملين معها، حيث اعتمدت على الحوافز المادية وأهملت الجانب الإنساني والإشباع النفسية.

2- ارتفاع مستوى الوعي التعليمي لدى العمال مما جعلهم أكثر قدرة على التجاوب الجيد مع أساليب العلاقات الإنسانية كالقدرة على الاتصال والمشاركة وهم القدرة على المطالبة بالقيادة الصحيحة.

(1) نفس المرجع السابق، ص11.

(2) صلاح الشواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار المعارف، مصر، 1982، ص ص 507-

3- اقتناع أرباب الأعمال والمديرين بمدى جدية تطبيق العلاقات الإنسانية في مؤسساتهم بهدف الوصول إلى إنتاجية عالية.

4- مطالب الحياة الضرورية والحاجات المختلفة والتطلع إلى إشباعها يستلزم ضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية لسبب بعد ارتفاع مستوى المعيشة.⁽¹⁾

5- نظريات العلاقات الإنسانية :

أ- الجهود التي تقدمت عن العلاقات الإنسانية: رفع كفاءة الأداء الإنساني:

تمثلت في مجموعة بحوث أجراها بعض المديرين للتوصل إلى أحسن الأساليب لإدارة أعمالهم ثم انظموا إلى فئة من الباحثين لاكتشاف مبادئ إدارية تساعد على رفع كفاءة الأداء وبالتالي زيادة الإنتاج.

ويعتبر كل من فريديريك تايلور بالولايات المتحدة وهنري فايول فرنسا من الباحثين الذين عبروا عن المفاهيم الأصلية لهذه الحركة فقد أجروا تجاربهم على ظروف العمل كما طوروا أساليب لتحليل وطرق القياس ولكنهم فوق كل هذا وجهوا الأنظار إلى الآفاق ومسؤوليات وفلسفات جديدة في الإدارة.

كان هدف "تايلور" إصلاح الإدارة بانتهاج الفكر والمنطق والتجربة والقياس في دراسة مشاكلها ولقد ضمن تايلور أفكاره في كتابه بعنوان (مبادئ الإدارة العلمية).

1- دراسة الوقت والحركة بغرض تحقيق الكفاية لدى الأفراد وتحليل كل عملية وتحديد الوقت اللازم لأدائها.

(1) نفس المرجع، ص 512

- 2- التخصص وتقسيم العمل بين الرؤساء والمرؤوسين والفصل بين العمل الفكري والتنفيذي.
- 3- اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية.
- 4- وضع معدلات للأداء.

وقد حدد فايول قواعد الإدارة ومبادئها في 14 مبدأ هي :

تقسيم العمل - المسؤولية والسلطة المركزية تدرج السلطات- النظام- الترتيب
خضوع المصالح الفردية- للمصالح العام وحدة الأمر- العدل أو المساواة- الاستقرار
الوظيفي- وحدة التوجيه- المبادئ والابتكار- مكافأة الأفراد- روح الفريق.

وقد سعت حركة الإدارة العلمية (النظرية الكلاسيكية) إلى تطبيق المنهج العلمي في البحوث الإدارية من حيث الحصول على الحقائق المتعلقة بمشاكل العمل ثم تقديم افتراضات وحلول الاختيار الأمثل للحلول ولا شك أن ما نادى به هؤلاء الرواد كان له أثر كبير في رفع الكفاءة الإنتاجية وفي تطور الإدارة حتى أصبحت علما له أسسه النظرية وتطبيقاته العلمية.⁽¹⁾

ب- النظرية الكلاسيكية Classical theory :

روادها : ماكس فيبر ، فريديريك تايلور، هنري فايول.

1- النموذج البيروقراطي (البيروقراطية) Bureaucracy :

هو نظام مثالي للإدارة يقول على القواعد والإجراءات الصارمة (القضاء على العلاقات الشخصية) والتقسيم الواضح للعمل (كي يسير العمل لا بد أن يعرف كل شخص وظيفته). التدرج الهرمي الثابت حتى تكون الترقيات منطقية وواضحة.

(1) A/ : www.google.com -العلاقات الإنسانية htm .

* أركان النموذج البيروقراطي :

التدرج الهرمي (الهيراركية) : طالما هناك قواعد صارمة فبالتالي يجب أن يوجد نظام واضح للترقية يحدد عدد السنين والكفاءة (ثبوت قواعد الترقية).

* تقسيم العمل:

- الالتزام بالقواعد اللوائح
- الموضوعية وعدم ترك أي مجال للعاطفة
- المثالية والرشد

ميزة هذا النظام هو تحقيق الكفاءة والاتساق في العمل طالما ظلنا متمسكين به وبأركانه فهو نظام ممتاز إذا ما طبق بشكل سليم.

عيوب النظرية الكلاسيكية :

- الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة
- بطئ اتخاذ القرارات
- عدم التكيف مع التغيير التكنولوجي
- من الصعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات (1)

2- حركة الإدارة العلمية :

ومن روادها " فريديريك تايلور "

ركزت هذه الحركة على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها. وتقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات (في حالة وجود مشكلة في العمل

(1) A/ : www.google.com -العلاقات الإنسانية htm .

- أولاً : لابد من التعرف من المشكلة.
- ثانياً : التعرف على سبب المشكلة (مما يسهل حلها)
- ثالثاً : وضع الحلول المناسبة لهذه المشكلة.
- رابعاً : اختيار الحل المناسب وأخيراً تطبيق هذا التغيير.
- وقامت هذه الحركة كذلك بدراسة (الوقت والحركة) أي أنه لتأدية أي عمل نحتاج إلى مجموعة من الحركات تأخذ وقتاً معيناً، وتهدف هذه الدراسة إلى استخدام الأفراد إلى أقصى حد ممكن.

مبادئ حركة الإدارة العلمية

- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- اختيار وتدريب المشرفين.
- التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال (وذلك لوجود المسؤولية المشتركة).
- تقع مسؤولية العمل مشتركة على عاتق العمال والإدارة معاً.

مزايا المدرسة (الحركة) العلمية

إن مبادئ التي تقوم عليها هذه المدرسة (الحركة) هي ذاتها المزايا التي تتمتع بها.⁽¹⁾

عيوبها

- إغفالها للنواحي الإنسانية.
- تفرض أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ورشد طوال الوقت.
- التأكيد بزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المديرين لعمالهم.

3- المدرسة الوظيفية

ومن روادها " هنري فايول " وترتكز هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة.

مبادئ المدرسة الوظيفية :

- تقييم العمل
- وحدة الأمر
- نطاق الإشراف
- السلطة والمسؤولية
- مركزية ولامركزية اتخاذ القرار

* التسلسل الإداري

* المساواة بين الأفراد

* التعاون بين الأفراد

* المكافأة (1)

4- مرحلة النظريات الحديثة (العلاقات الإنسانية)

تمثل هذه الحركة الاتجاه الثاني في تطور الفكر الإداري وهو اتجاه يعني أساسا بالجانب الإنساني في الإدارة فقد عارضت هذه الحركة الآراء والاتجاهات التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية (الكلاسيكية) على أساس أنها لم تهتم بالفرد وهي إن كانت تتفق معها في الاهتمام بزيادة إنتاجية القوى العاملة كما وكيفا، إلا أنها تختلف معها في الأسلوب والمنهج الذي يتبع لتحقيق هذه الغاية.

(1) www.google.com/Ai/ - العلاقات الإنسانية htm .

وتعتبر هذه الحركة أن الحافز المادي أهم حوافز الإنتاج ويعتبر (التون مايو) هو رائد هذه النظرية حيث ارتبط اسمه بها وارتبطت به وكان يعمل أستاذًا للبحوث الصناعية بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد بأمريكا وكان مهتمًا بدراسة علم النفس وأدخله في تجاربه الكثيرة باعتباره العلم الذي يبحث في طبيعة الإنسان وهو الأقدر على تعبئة الجهود البشرية نحو ما ينبغي عمله ومن ثم بنى نظريته في الإدارة على أساس أنها عملية متصلة بالسلوك البشري أولاً وقبل كل شيء في الإدارة على أساس أنها عملية متصلة بالسلوك البشري أولاً وقبل كل شيء وإن هناك جوانب أخرى غير مادية كالرضى النفسي والحالة المعنوية.

وإن المنطلق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية هو أن الإنسان محور العمل الإداري وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية سواء بالزيادة أو النقصان ومن ثم تقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحسين ظروف العمل وذلك بإشعار العاملين بنوع من الانتماء بمعاملتهم على أنهم بشر وإشباع حاجاتهم النفسية قبل حاجاتهم المادية حتى يؤديوا أعمالهم بكفاءة ونجاح.⁽¹⁾

6- تصور مدرسة العلاقات الإنسانية للتنظيم :

أ- التنظيم غير الرسمي :

- إن كل المنظرين والمهنيين في كل العلاقات الإنسانية يقترحون الانتقال من :
- تسيير بقيادة " أتوقراطية " (السلطة مطلقة للرئيس) إلى قيادة ديمقراطية من قيادة مركزة على الرئيس إلى مركزة على المرؤوسين كذلك فإن العلاقات الإنسانية تبحث عن تطوير الاتصال.
 - الاتصال المتبادل.
 - تعدد قنوات الاتصال.
 - تبحث عن الصدق والتلقائية في الاتصال.

(1) /Ai/ www.google.com - العلاقات الإنسانية htm .

إلى جانب التنظيم الرسمي (الإجراءات) توجد عدة تنظيمات غير رسمية موازية شبكات تأثير خارج الهرمية⁽¹⁾. والحقيقة أن الرؤساء الذين يحصلون على أحسن إنتاجية هم أولئك الذين يهتمون بالمسائل التي تهم العامل أي مختلف الجوانب

خاصة بالجوانب الإنسانية كالحاجات التي يريدها العامل وكذلك المشاكل التي قد تعرقل إنتاجه. وليس هؤلاء الرؤساء الذين يكونون أكثر استبدادية أي عدم احترام آراء العامل أو إعطائه الفرصة للمشاركة وإيداء الرأي في العمل مع العلم أن التخفيف عن العامل ومساعدته في حل مشاكله وتوفير له ما يحتاجه له دور كبير في رفع الإنتاجية والاستمرارية في ذلك.

ب- النظرية السلوكية Behavioral theory

من روادها : التون مايو

- هذه النظرية اهتمت بالجانب الإنساني في مجال الإدارة بعكس المدرسة الكلاسيكية.
- وقامت بحركة العلاقات الإنسانية في مجال العمل من خلال تجارب مصانع (هاوثورن) وتوصل إلى :
 - إن ما يؤثر في الإنتاجية ليست النواحي المادية والأجر فقط بل هناك عوامل أخرى.
 - أهم المتغيرات التي تؤثر في حياة الفرد هي النواحي الاجتماعية والإنسانية في العمل.
 - إن الحاجات الإنسانية تشمل : المادية، الاجتماعية (الاجتماع بالغير)، الذاتية (للنفس).

(1) بشاينية سعد، علم اجتماع العمل، الأسس والنظريات والتجارب منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2002 - 2003، ص (84-85).

- جوانب المدرسة أو النظرية السلوكية :
- الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل بجانب العمل المادي.

إن استجابة الفرد للعمل تتوقف على مدى إشباع حاجاته المادية والاجتماعية معا. كما إن النظر إلى المنظمة (الشركة - المؤسسة) كوحدة اجتماعية وليست اقتصادية فقط تسعى إلى تحقيق الربح.

- شجعت التنظيمات غير الرسمية على الظهور.⁽¹⁾

7- العلاقات الإنسانية في المؤسسات :

إضافة إلى أن التنظيم يعمل على رسم هياكل وتوزيع مسؤوليات ومهام فهو أيضا نظام لعلاقات رسمية مضبوطة بين الأفراد وعلاقات غير رسمية هي التي تطبع المناخ الاجتماعي في المؤسسة " العلاقات الإنسانية هي تنظيم علاقة الفرد بمجتمعه الضيق أو الواسع بحيث يمارس نشاطه مع المحافظة مع مقومات السعادة والإشباع والتوافق".⁽²⁾ ويعتبر الفريق الإدارة والعاملين و الجمهور الخارجي أسرة واحدة باختلاف فيئاتهم وأمزجتهم فهذا لا يشكل مظهر النقص بل هو حافز للتكامل وتضافر الجهود للوصول إلى ازدهار المؤسسة وتحقيقها للأهداف المسطرة.

تعتبر العلاقات الإنسانية بين إدارة المؤسسة والعاملين والجمهور الخارجي من أهم العلاقات بالنسبة للمؤسسة، لذا ينبغي أن تتسم بالاحترام والود والموضوعية وتخرج عن إطار المجالات الرسمية إلى حيز الواقع العملي المعاشي وهذا لا يتحقق إلا من خلال قيام الإدارة بالآتي⁽³⁾:

(1) www.google.com/Ai/ - العلاقات الإنسانية htm .

(2) صلاح الشواني : مرجع سبق ذكره، ص (507-508).

(3) عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت ط1 ، 2000 ص(398-399).

- 1- إيجاد نوع من التعاون والانسجام بينها وبين جميع الشركاء وذلك بإشراكهم في مختلف مراحل رسم الخطط والأهداف، وبذلك يترسخ الشعور بالتفاهم فينعكس ذلك على مستوى العطاء. ترشيح المعلمين المتميزين لبرامج التدريب بهدف رفع معنوياتهم وتحسين مستوى أدائهم.
- 2- رعاية العامل وإشعاره بمدى أهميته للمؤسسة وتقديم المساعدة له من خلال تعريفه بحقوقه وواجباته المهنية والفرص المتاحة للرقى. تعريفه ببعض المعالم للبيئة الثقافية والاجتماعية وتعريفه أيضا بخطط وسياسة النظام المؤسسة.
- 3- رفع الروح المعنوية : وذلك من خلال المهارة في تعامل مدير المدرسة مع زملائه المعلمين في جو يسوده التعاون والاحترام والعمل بروح الفريق الواحد والجماعة هذا يساعد على خلق الثقة والشعور بالرضا والميل نحو تحقيق الأهداف مع الآخرين.

* تشجيع النمو المهني من خلال :

- الذاتي من الناحية المهنية.
- زيارة الفصول والمناقشات التي تتم فيها.
- الاجتماعات الفردية والجماعية.
- برامج التدريب والورش التعليمية.
- التقويم المستمر بوسيلة فعالة للنمو. (1)

وفي الكثير من الأحيان يكون من الصعب التوفيق بين رغبات الأفراد ودوافعهم وبين أهداف المنظمة. وكي يتوقف نجاح العلاقات الإنسانية في المنظمة

(1) عبد الصمد الأغبري : المرجع السابق ص(398-399).

على تحقيق التوازن بين هذين الجانبين، ومن ناحية أخرى، يمكن أن ينظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها تستهدف توفير ظروف أفضل للعمل. سواء من حيث مراعاتها للمبادئ التي تحكم العمل وتؤثر فيه بصورة مباشرة، وهي لهذا تعمل من جانبها على التخفيف من الأثر السلبي لهذه العوامل كالتعب الجسدي والنفسي وبذل جهد زائد لا مبرر له وقليل النتائج وهذا يعني أن العلاقات الإنسانية ينبغي أن تستهدف التخلص من معوقات السلوك وتحسين غط الأداء إلى الاقتصاد في الوقت والجهد مع زيادة العائد أو المردود الإنتاجي".⁽¹⁾ والعلاقات الإنسانية في المؤسسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيرا بالغ الأهمية في العامل أو الزبون يشعر أن الإدارة في خدمته وهناك من يعمل على راحته ومن يعمل ليوفر له الراحة والأمن والطمأنينة النفسية كل هذا يحتم عليه أن يبذل قصارى جهده في العمل الذي يؤديه أو إقباله أكثر على منتجات المؤسسة دون غيرها .

8- النقد الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية :

تذهب جميع الانتقادات إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية يؤخذ عليها أنها بنت نموذجا لعلاقات عمل مقنع. فإن كان لها الفضل في أنها بينت أهمية إثراء بعض شروط بعمل، فإنها في جانب آخر حاولت إبعاد النزاعات وليس حلها وهذا تحت غطاء علاقات طيبة في العمل.⁽²⁾

وإن تقسيم العمل لم يوضع موضع التساؤل، فالروتين المصحوب بالقلق أو صعوبة العمل عادة يتم تعويضها بمجموعة من الإجراءات والامتيازات المادية وأن هذه يتم سحبها بمجرد ظهور رأي مشدود. كما أن المستخدمين ليسوا مشاركين في اتخاذ القرارات وإن تم ذلك فلأجل اندماجهم وتقبلهم سياسة الإدارة.

(1) أحمد ابراهيم أحمد : المرجع السابق ، ص 105.

(2) بشاينية سعد، مرجع سبق ذكره، ص 87.

كما أن الإشراف التغيري يوضع موضع شك وإن فرضياته حول طبيعة العلاقات ما بين العمل والشعور لدى العامل كانت هشة والتجارب التي أجريت ليس لها صفة علمية. فمدرسة العلاقات الإنسانية لم تستطع تعويض التaylorية أو التشكيك فيها بل هي تكملها، والانتقادات المقدمة لها لم تنقص شيء من مبادئ العلاقات الإنسانية.⁽¹⁾

كما تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية بداية لفت انتباه الإداريين والمسؤولين إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، كما عملت على تحسين محيط العمل للعمال بشكل كبير من خلال تحقيق الأهداف المعنوية والمادية على السواء.

ولقد كشفت أيضا دراسات هاورثورن عن تأثير العلاقات الإنسانية الاجتماعية في تقديم العمل والشعور بالمسؤولية والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات وتقدير العمال واحترامهم. وكل هذا م نشأته أن يؤدي إلى خلق جو من الرضا عن العمل والارتياح والتعاون وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية لقد يمكن القول أن تجارب هاورثورن قد نبهت إلى ضرورة التركيز على معنويات الأفراد والاهتمام بالجماعات غير الرسمية التي تنشأ بصورة تلقائية لكن هذه الدراسات قد فشلت في تحقيق التكامل الاجتماعي والشعور بالانتماء نحو المنظمات ونقابات العمال حيث اعتقد « Mayo » أن هذا التكامل لا يتحقق إلا داخل المصنع وبين جماعة العمل كما أنه حاول تطبيق أبحاثه على الجماعات الصغيرة فقط متجاهلا بذلك الجماعات الكبيرة، كما أنه ركز دراساته فقط حول العلاقات الإنسانية وتغاضى عن عدة عوامل من شأنها أن ترفع من معنويات العمال وتحفزهم على العمل، منها برنامج التوجيه المهني وإثراء العمل، وطرق الاختيار والتوظيف في تكييف العامل مع عمله، هذا الآن الشعور بالإحساس المريح والأمل في العمل ضروري لكنه من دون شك غير كاف لتحقيق أعلى مستوى من رضا العمال ومن رفع معنوياتهم وإنتاجهم.

(1) بشاينية سعد: نفس المرجع السابق ص 88.

الفصل الثالث :

المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية، النشوء،
علاقتها بالسياسة الاقتصادية الوطنية
ومكانة العلاقات العامة فيها

المبحث الأول : مرحلة نشوء
تم تدعيم المؤسسات العمومية

1- المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية، النشوء، التطور والمشاكل:

ورثت الجزائر غداة الاستقلال، عن الاستعمار الفرنسي، منظومة اقتصادية مختلفة رغم المرافق والمنشآت، كالطرق والموانئ والمباني الإدارية والمطارات وغيرها. ميزتها السلبية أنها "وضعت ونظمت في مناطق جغرافية محدودة ولا تخدم سوى جزء صغير من البلد وسكانه، حيث تتركز خصوصا في المناطق التي اهتم الاستعمار بتتميتها لصالح المعمرين ولصالح فرنسا" (إسماعيل العربي 1974، ص 103).

ولكن قبل الاستقلال ببضعة شهور سنة 1962، حدد ميثاق طرابلس أول العناصر والتوجيهية والخطوط العريضة لاستراتيجيه التنمية التي تتبعها الجزائر بعد الاستقلال. ودون شك فإن "برنامج طرابلس بعودته إلى تشييد هيكل ديمقراطية وشعبية في البلاد اعتمادا على السيادة الوطنية والتخطيط، كان يعلن مسبقا عن حدوث التأمينات للمصالح الأجنبية وعن التخطيط المركزي للاقتصاد وعن الاتجاه الاشتراكي" (أحمد هني: دون سنة، ص 21)، وذلك بهدف تغيير الهيكل الاقتصادي الموروث عن الاستعمار تغييرا جذريا.

وبدأت الدولة مباشرة في إنشاء الأدوات وخلق الشروط الملائمة التي تمكنها من ذلك فكانت الأداة الأساسية هي إقامة قاعدة صناعية مكثفة وثقيلة كوسيلة وغاية لتلبية حاجيات المجتمع للخروج به من التبعية والتخلف الاقتصاديين وذلك عن طريق التسيير الذاتي.

وخلافا لذلك ومنذ صبيحة الاستقلال وخلال أكثر من ثلاث سنوات 1962-1966.

"بقيت موازين القوى الاجتماعية في الجزائر من دون أن تسمح لأية واحدة منها أن تعطي للتنمية الاقتصادية في الجزائر اتجاهها مطابقا لمصالحها الخاصة" (عبد اللطيف بن أشنهو: 1982 ص 21). إلى أن جاءت سنة 1967 التي شهدت الانطلاقة الحقيقية لدخول الجزائر في التنمية بمفهومها العلمي اعتمادا على أسلوب التخطيط.

فما هي مراحل التخطيط التي طبقتها الدولة؟

2- المخطط الثلاثي (1967-1969) :

"يعتبر المرحلة الأولى للتصنيع، وقد خص هذا انقطاع الصناعي بحوالي 48.7 من مجمل استثمارات المخطط" (بشاينية سعد: 1995، ص 113). باقي المستثمرات كانت موجهة لتقويم المحروقات بالدرجة الأولى وإعادة تنظيم المشاط على شكل مؤسسات وطنية وعلى احتكار الدولة لمعظم النشاطات باعتماد التخطيط الإجمالي.

ويمكن هنا أن المخطط الثلاثي هو بمثابة عميلة حصر للإمكانيات البشرية والمادية للمجتمع من أجل خلق قدرات عمل جديدة في أجال محددة (محمد بلقا سم حسن بهلول: 1999 ص 161).

وقد ركز المخطط الثلاثي اهتمامه على التصنيع باعتباره محرك تنمية من جهة، ومن جهة أخرى أن الوحدات الصناعية التي ورثتها الجزائر عن الاستعمار تشكل في مجملها هيكلًا اقتصاديًا هزيلًا فمن الضروري إذن أن تفك الجزائر في بناء قاعدة صناعية قوية وتعطيها الأولوية اللازمة لسببين هما:

أ/ تموين مختلف مجالات التنمية الأخرى بوسائل الإنتاج المختلفة.

ب/ خلق سوق هامة تستقبل المستهلك على اختلاف طبيعته.

وإذا كان المخطط الثلاثي قد شكل تجربة أولوية في مجال تطبيق أسلوب التخطيط، فإن البعض من الاقتصاديين والمهتمين يعتبرونه تجربة مفيدة لهذه السياسة الجديدة للتنمية، مكنت البلاد من تحسين أداة التخطيط وشجعتها على تنويع البرامج الاستثمارية (محمد بلقا سم حسن بهلول: 1999، ص194)، والتي تم توسيع نطاقها فيما بعد من خلال المخطط الرباعي (1970 - 1973).

3- المخطط الرباعي الأول (1970-1973) :

كان الهدف من هذا المخطط في مجال التصنيع إنشاء صناعات قاعدية تمهيدا لإنشاء صناعات خفيفة وعلى غرار البرامج الصناعية في الدول العربية كان "الاتجاه العام الذي يسود تخطيط الصناعة هو الإلحاح على ضرورة تغطية حاجات الاستهلاك المحلي إلى المنتجات المصنوعة للتعويض عن الواردات" (إسماعيل العربي: 1974، ص174) وذلك بترجيح الاستثمار في الصناعة الثقيلة وكذا في تقويم المحروقات (بترول وغاز) على اعتبار هذين القطاعين الفرعيين أساسا للتصنيع وتمويل التنمية.

وقد أكد المخطط الرباعي الأول، في آفاقه السياسة، على أن تقوم الجزائر بخلق علاقات إنتاجية جديدة محل المورثة عن الاستعمار وذلك عن طريق تأميم رأس المال الأجنبي وتوسع ملكية الدولة لوسائل الإنتاج، وكذا مشاركة "العمال في كل النواحي الخاصة بنشاط المؤسسة لأن إدراك المستوى العالي للإنتاج والفعالية التي تضمن رقي ورسوخ الاشتراكية في الاقتصاد العصري يتوقف على يقظتهم وتعبئتهم" (محمد بلقا سم حسن بهلول: 1999، ص196).

وبعد انتهاء المدة القانونية للمخطط الرباعي الأول، بدأ التطبيق مباشرة في المخطط الرباعي الثاني.

4- المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) :

يعتمد هذا المخطط على تنفيذ المنهجية نفسها التي اعتمدها المخطط الرباعي الأول، أي دائما ترجيح الاستثمار للصناعة الثقيلة وتقويم المحروقات وكذا "تأمين الثروات الوطنية وإنشاء مؤسسات صناعية كبرى تحت ملكية الدولة وجاء في الميثاق الوطني 1976 أن التنمية بصفة عامة والتصنيع بصفة خاصة هو توجه شامل أو كل متكامل في الطريقة والوسائل والأهداف" (بوصنوبرة عبد الله: ص61). وفقا لنظرية الصناعات المصنعة ل (De Bernis). والتي تستمد مقوماتها الأساسية من نظرية قطب التنمية للاقتصادي الفرنسي (François Perreux) (بشايينة سعد: 1995، ص114).

وترتكز هذه النظرية على شروط حددها (De Bernis) من اجل توطين هذه الصناعة في الجزائر. وهي:

أ/ توفير سوق واسعة لهذه الصناعات سواءا على المستوى الداخلي أو على المستوى الإقليمي.

ب/ ضرورة تدخل الدولة في الاقتصاد الوطني لأن هذه الصناعات تتطلب وأمن مال عالي جدا.

ج/ وجوب توفير الموارد المالية والمادية الكافية.

د/ ضرورة وجود جهاز للتخطيط في كيفية توسيع الاستثمارات الصناعية وغيرها.

هـ/ ضرورة القيام بالإصلاح الزراعي تماشيا مع هذه الشروط، اهتم المخطط

الرباعي الثاني كثيرا بالصناعة ويهدف إلى وضع قواعد صناعة وطنية محركة ومدعمة للتنمية.

ارتأى هذا المخطط تسجيل عمليات استثمارية جديدة رغم بعض البرامج القديمة التي انطلق في تنفيذها خلال المخطط السابق ولم يتم الانتهاء من تنفيذها.

وبحلول سنة 1980 انتهجت الجزائر خطوات جديدة في طريق التخطيط فبعد أن اعتمدت الطابع الاشتراكي لأسلوب الإنتاج والذي اقتضى أن تقود الدولة إستراتيجية التنمية انطلاقاً من اعتبارين رئيسيين هما:

إمكانية القطاع الخاص الوطني بما في ذلك المالية والفنية، ضعيفة وعاجزة عن إحداث التنمية، خاصة وأن المد الاشتراكي آنذاك كان مسانداً من طرف الكتلة الاشتراكية (الاتحاد السوفيتي...) في مقابل تخلي النظام الرأسمالي عن مساندة هذه الدول.

ترك تنظيم الاقتصاد للحرية الاقتصادية (قانون السوق) سيؤدي لا محالة إلى إخضاعه الاستغلال وتبعية أجنبية إلى جانب خلق طبقة برجوازية وطنية تكون مصدر استغلال اجتماعية لجمهور واسع من الشعب.

أصبح التوجه الجديد للمرحلة الموالية لسياسة التخطيط والتنمية هو التركيز على إعادة الهيكلة و التصحيحات الهيكلية فيما بعد للمؤسسات الصناعية العمومية بهدف إعادة الفاعلية لها. باعتماد مخططات تنموية طويلة الأمد ابتداءً من المخطط الخماسي الأول (1984-1980) وانتهاءً بالمخطط الخماسي الثاني (1985-1989).

5- المخطط الخماسي الأول (1980-1984) :

مازال القطاع المنتج، خصيصا القطاع الصناعي، في مقدمة سلم الأولويات. لأنه من اهتمامات الدولة الأساسية استجابة لثلاثة أهداف أساسية:

أ/ التكامل الاقتصادي.

ب/ إشباع حاجات الاستهلاك العائلي.

ج/ التهيئة الإقليمية (محمد بلقا سم حسن بهلول: 1999، ص36، الجزء الثاني).

وسنركز في هذا المجال على الهدف الثاني الذي جاء تصنيفه في المرتبة الثانية على أساس أنه عرف تقدما ملموسا من خلال تنفيذ المخططات السابقة، لذلك فقد جاء اهتمام المخطط الخماسي الأول بالقطاع الصناعي من أجل تعزيز تطوره لمواكبة تطور الحاجات الاستهلاكية الوطنية للعائلات تفاديا لبعض الإختلالات التوازنية التي قد تحدث نتيجة التطور الاجتماعي الذي يصاحبه النمو المتزايد في استهلاك المنتجات الصناعية من طرف السكان والمتمثلة عموما في مواد الطاقة التجهيز المنزلي والصيانة، النسيج والجلود، المواد الصيدلانية وكذا المواد الغذائية والصناعية.

ومع مجيء الأسبوع الأخير من شهر ديسمبر لسنة 1984، صادق المجلس الشعبي الوطني على مشروع قانون المخطط الخماسي الثاني، فما هي مميزاته؟.

6- المخطط الخماسي الثاني (1985-1989) :

يأتي المخطط الخماسي الثاني (1985-1989) بعد أربعة مخططات إنمائية منذ سنة 1967. والذي يعتبر تكملة للمخطط الخماسي الأول (1980-1984) كما أنه، حسب البعض، مخططا طموحا في برامج الاستثمارية، حيث يتجه، عموما إلى تنمية القطاعات الإنتاجية لاعتبارها الأداة الفعالة لتنمية الاقتصاد الوطني.

وفيما يتعلق بالاقتصاد الوطني فقد راعى هذا المخطط العلاقات التوازنية بين الظواهر الكبيرة كالعرض والطلب في المنتجات الاستهلاكية.

والتكامل بين القطاعات الاقتصادية... حيث تعبر هذه الظواهر الكبيرة عن حالات ضعف توازن واضحة أدت بالنسبة للعلاقة الأولى إلى ضعف استقرار الأسعار، وأدت بالنسبة للعلاقة الثانية إلى انخفاض درجة سرعة دوران موارد الإنتاج، ونقص استغلال الطاقات الإنتاجية الوطنية" (محمد بلقا سم حسن بهلول: 1999، ص137، الجزء الثاني).

ولقد بدأ المخطط الخماسي الثاني بمواصلة تدعيم عمليات تحقيق مستويات عالية في مجال استغلال الطاقات الإنتاجية الصناعية القائمة، إلى جانب تدعيم شروط التكامل بين مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية وعلى الخصوص العلاقة بين الصناعة من جهة والفلاحة والري من جهة أخرى.

وقد أكد المخطط الخماسي الثاني على ضرورة تجنيد، مسار التنمية الصناعية، كل الموارد البشرية والمادية المتاحة، دون إهمال الدور الذي يمكن أن يلعبه القطاع الخاص الوطني. وذلك في إطار النصوص التي تنظمه. ومن أولويات التصنيع:

1 - إكمال البرامج الصناعية الباقية في نهاية عام 1984.

2 - استثمار وتنمين الطاقات الإنتاجية الصناعية القائمة.

وذلك يهدف التعجيل بتصفية البرامج المتبقية من أجل الدخول في الإنتاج مباشرة من خلال هذا العرض السريع لجملة المخططات التنموية التي اعتمدها الجزائر منذ 1967 يمكن أن نقول بأن المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية قد شهدت تطورات عديدة وجوهرية خلال مراحل التخطيط المختلفة، ليس فقط على مستوى الحجم ولكن أيضا على مستوى التسيير.

ويعتبر معظم المحللين الاقتصاديين مرحلة التخطيط الممتدة من 1967-1980 مرحلة مركزية التسيير. حيث اهتم هذا النمط من التنظيم بتركيز مقرات المؤسسات قرب الوصاية (العاصمة). من أجل تسهيل عمليات التوجيه المباشر. مما أدى إلى هيمنة التوجه الاقتصادي.

أما المرحلة 1980-1987 اتجه فيها التنظيم إلى إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية بما فيها الصناعية، بتقسيمها وفقا للتخصص إلى مؤسسات أصغر حجما تنتج عن ذلك (حسب تقرير المخطط الخماسي الأول (1980-1986) ارتفاع عدد المؤسسات من "150 مؤسسة وطنية عام 1980 إلى 460 مؤسسة وطنية عام 1984" (تقرير المخطط الخماسي الأول 1980-1984) وتوزيعها عبر كامل الولايات لتقريبها من مكان نشاطها الرئيسي.

ومن هنا يتضح أن سياسة مركزية التسيير، رغم فوائدها في التوجيه المباشر للنشاطات التنموية جعلت المؤسسة الصناعية العامة، تعبر دوما عن تحكمها في التسيير بسبب تدخل الوصاية.

وتبعا لذلك استلزم الأمر مراجعة أخرى للتنظيم الاقتصادي بهدف الارتقاء بالمؤسسة الصناعية العمومية، على الخصوص، إلى مستوى الفعالية اللازمة في الاقتصاد

الوطني على أساس نمط جديد يعتمد مبدأ لامركزية التسيير. للتححرر من الوصاية ويضمن استقلالية التسيير والمبادرة، وذلك لعاملين رئيسيين:

أ/ العامل الداخلي: والمتمثل في النمو الكبير الذي شهدته المؤسسة الصناعية العمومية من حيث الحجم ومن ناحية الإمكانيات المادية والبشرية والفنية وكذا الخبرة التي أكسبتها بعد عشرية (20) سنة من الجهة الأخرى.

ب/ العامل الخارجي: ويتمثل أساسا في القيود المالية التي فرضتها الظروف الاقتصادية الدولية خصيصا بعد الانهيار الكبير لأسعار البترول ابتداءً من بداية سنة 1986 ليبلغ سعر البرميل بين 10 و 18 دولار بعدما كان 100 دولار فبات من الضروري إذن تطبيق مبدأ الاعتماد على النفس (محمد بلقا سم حسن بهلول: 1999، ص263، الجزء الثاني).

ولإدارة مناسبة الجهد الجديد قامت الدولة بإعادة تنظيم القطاع الصناعي فمنحت استقلالية للمؤسسات الصناعية (1987-1988) وهكذا انتقلت من تسيير يعتمد على مبدأ الإلجارية إلى مبدأ يعتمد على النشاط اللامركزي.

فالقانون الجديد أعطى "الحق في إدارة مستقلة لشؤونها دون أي تدخل من طرف الوصاية الوزارية أو سلطات أخرى محلية أو مركزية... وإذا كانت جميع هذه الإجراءات تهدف تقويم القطاع العام ففي نفس الوقت تم كذلك أخذ إجراءات أخرى تهدف ضبط النشاط الخاص... يهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للقطاع العام كله" (أحمد هني: دون سنة، ص ص 30،31).

المبحث الثاني : الإصلاحات الإصلاحية في الجزائر

1-إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية العمومية:

قامت الجزائر منذ الثمانينات بإجراء سلسلة من الإصلاحات الهيكلية وسياسات تصحيحية تهدف في مجملها إعادة الفاعلية للمؤسسة العمومية بما فيها الصناعية. "فالدولة كانت أمام خيار إما باستمرار سياسة مركزية التسيير للاقتصاد الذي لم يكن له الإمكانيات للتحمل. أو إعطاء الحياة للقطاع الخاص في إطار اقتصاد السوق على أساس أن المالكين الوطنيين لرؤوس الأموال يقبلون بتمويل الاستثمارات الأساسية لاسترجاع النمو وجلب الاستثمارات الأجنبية" (Mourad ben Achenhou : (sans année, p 5).

وينبغي الإشارة في البداية إلى أن سياسة إعادة الهيكلة (1994-1995) للقطاع العام هذه المرة تختلف عن سابقتها، لأنه "إذا كانت هذه العملية في السابق واقعة في منظور توسيع قطاع الدولة أو تعزيز علاقات الاقتصاد الموجه، لتكون الدولة هي القائدة للتنمية، فإنها هذه المرة عملية واقعة في منظور توسيع القطاع الخاص. وتعزيز علاقات اقتصاد السوق" (محمد بلقا سم حسن بهلول: 1999 ص 291). لكن هذا لا يعني أن الدولة لا تملك أو لا تراقب المؤسسات الإستراتيجية. وإنما القطاع الخاص أصبح له مكانة هامة في الاقتصاد الوطني إلى الوطني إلى أن تلعب ميكانيزمات السوق دورة الكامل والفعال (Abd Elhak lamiri : 1993, p19).

وإلى جانب دور "المراقب" الذي تلعبه الدولة في الاقتصاد الوطني تمهيدا للدخول في اقتصاد السوق، يرى بعض الاقتصاديين أن الدولة لا تكتف بدور "المراقب" ولكن تبقى لتمارس ثلاث وظائف هي:

أ/ وظيفة المنظم « Le Régulateur » بوضع الشروط القانونية والتنظيمية التي من شأنها السماح للاقتصاد الوطني أن ينشط بإنجاز وتحث على ضرورة احترامها.

ب/ وظيفة الحامي « Le Protecteur » ولكن للمواطن في سعيه كمستهلك للحصول على السلع والخدمات كي لا يقع فرنسية للاستغلال البشع لرأس المال.

ج/ وظيفة المنشط « L'Animateur » ولكن للتنمية بتطبيق سياسات مالية ونقدية معينة.

2- آفاق إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية العامة :

تندرج سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسة الصناعية العامة في إطار سياسة اقتصادية جديدة تجعل القطاع الخاص، بعد أمد، يتولى زمام أمور تسيير النشاط الاقتصادي العام وعلى أصعدة الاستثمار والإنتاج والتجارة والخدمات وهي سياسة تعمل على نقل اقتصاد البلاد سريعا من اقتصاد تتحكم فيه علاقات الملكية العامة لوسائل الإنتاج ومسير إداريا بقوانين التوجيه والتخطيط إلى اقتصاد القطاع الخاص الذي تحكمه قوانين السوق. ولكن هذا التغيير الهيكلي لتنظيم الاقتصاد أصعب من إعادة الهيكلة العضوية التي طبقت في استعمال المخطط الخماسي الأول لأنه أعمق وأشمل.

فبالنسبة للإشكالات الاقتصادية هي أن تصور القطاع الخاص الوطني قادر على تعويض القطاع العام لقيادة التنمية تصور غير واقعي. لأن ذلك يفترض وجود طبقة رأسمالية ومحيط اقتصادي رأسمالي لا يتكون بسرعة" (محمد بلقا سم حسن بهلول: 1999، ص 299 الجزء الثاني).

ولكن رغم مرور فترة طويلة من سلسلة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات التصحيحية بغرض إعادة المؤسسة العمومية الصناعية اختصاصها واستعادة النمو

الاقتصادي إلا أنها اتصفت، حسب العديد من المختصين في علم الاقتصاد والاجتماع، بعدم الثبات وال فشل وكذا الغموض لأنها لم تحقق النتائج المتوقعة منها.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المؤسسات الصناعية العامة الجزائرية واجهت عدة صعوبات ومشاكل في مراحل نموها. بدءاً بالمرحلة الطويلة الأولى التي ظلت فيها المؤسسة الصناعية العامة امتداداً للدولة وأداة في الوقت نفسه سيتوجب عليها الإنتاج وتكوين العمال وكذا توفير مناصب الشغل وتشبيد الهياكل القاعدية من خلال توسيع الاستثمار.

ومن خلال التجارب التنموية التي عرفتها الجزائر - كما تم الإشارة إليها سابقاً - "حققت خلالها إنجازات عديدة، مصانع، هياكل قاعدية، غير أنها عرفت نقائص ولم تتمكن المؤسسات من تجاوز حالات كثيرة أدت إلى بروز عدم توازن بين الأهداف المسطرة وواقع المؤسسات كما تعرفه من ظواهر سلبية كالتبذير وضعف الفعالية التنظيمية وتنقص في التحفيز الذاتي للعمال وهذا بالرغم من الإمكانيات المالية المعتبرة التي خصصت للمؤسسات" (أحمد عكاش: 1989 ص124).

لذا أقدمت الدولة على سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية سعت الدولة من خلالها إلى جعل المؤسسة الصناعية أكثر فاعلية ولكن هذه الإصلاحات تأثرت سلباً من جراء ظروف موضوعية وتفاقم المشاكل على مخر التجارب التي عرفها الاقتصاد الوطني فكانت تحمل دلالات متعددة الجوانب فسياسياً دخلت الجزائر عهد التعددية الحزبية، في حين على مستوى الاقتصاد بدأ الاهتمام يدور القطاع الخاص في التنمية الوطنية يتجلى في الأفق ولأول مرة منذ الاستقلال يحظى بعناية رسمية من قبل الدولة، وإلى جانب ذلك فتح الاقتصاد الوطني أمام الشركات ورأس المال الأجنبي.

نستنتج مما سبق عجز الدولة "في الإشراف على تنظيم تفاصيل النشاطات الاقتصادية كلها كما أن تدخلاتها مكنت من ترسيخ البيروقراطية الشيء الذي لم يساعد

على إرساء قواعد لتنظيم العلاقات داخل المؤسسة وجعلها ذات فاعلية" (الجمعي النوي: 1995، ص 67). ولكن الواقع أثبت عكس ذلك، حيث أن هذا العجز هو الذي أدى إلى تفاقم الأزمة حيث عرف النمو الاقتصادي، بعدما كان خلال فترة السبعينيات يقدر بـ 7.3% انخفض في سنة 1986 إلى 6% بالإضافة إلى تراجع الاستثمار بنسبة 23% ترتب عنه ارتفاع في حجم البطالة من 17% سنة 1982 ارتفعت إلى 20% سنة 1986، كما ظلت نسبة التضخم تتزايد بنسبة 10% سنويا (Saïd Chikhi 1994, P07).

وكنتيجة منطقية لهذه المعطيات الاقتصادية تدهورت القدرة الشرائية لفئات ذات الدخل الضعيف وانتشار الإضرابات لدى العمال وإلى جانب ذلك ارتفعت المديونية من 14.8 مليار سنة 1986 إلى 20.6 مليار سنة 1987 وهذا راجع بالدرجة الأولى لانخفاض أسعار البترول آنذاك.

ويرجع البعض أسباب فشل هذه الإصلاحات الاقتصادية إلى مايلي:

1- إن كبر حجم المؤسسات العامة من السباب الرئيسية التي ساهمت في فشل سلسلة الإصلاحات الاقتصادية التي طبقتها الجزائر. لأن ذلك كان له الأثر السلبي البالغ في فاعلية هذه المؤسسات وعل التنظيم الرسمي بالذات حيث "أصبح عجزا عن أداء دوره كما خطط له وأصبحت تواجهه عدة صعوبات مثل: الاتصال الإشراف، توزيع السلطة واتخاذ القرارات في الوقت الملائم" (حسان الجيلاني: 1985، ص33).

2- منطق هذه السياسات مهزوز في ذاته، لأنه منطق تعوزه الرؤية العلمية والخيال الاجتماعي الناقد للموضوعات والأشياء. لذلك لم يكن قادرا على تجاوز الإدراك الحسي للموضوعات والأشياء التي يتعامل معها. هذا الإدراك الذي يمثل الخطوة الأولى لكنها من الناحية الإبتيمولوجية، تبقى عاجزة عن إدراك الحقيقة كاملة ما لم تستكمل بمرحلة ثانية وهي معرفة البنية الداخلية المشكلة لهذه الموضوعات والأشياء (نور الدين بومهرة: 1999 ص90).

فبالرغم من أن وجهات نظر العلماء قد تباينت في هذا الجانب، حيث من بينهم من يذهب إلى أن حجم المؤسسات لا يؤثر سلبا على فاعليتها، إذا كانت هناك ديمقراطية صناعية فعالة إلى جانب لامركزية في اتخاذ القرارات وعلاقات إنسانية طيبة، فإن أرجح الآراء وأكثرها مطابقة مع واقع المؤسسات الصناعية العامة في الجزائر هي تلك التي تذهب إلى تفضيل المؤسسات الصناعية العامة ذات الحجم الصغير لأن ذلك يضمن سهولة الاتصال فيها. وتوزيع السلطة وكذا التدرج الهرمي الذي يتناسب وكفاءة الاتصال للعاملين، فالمنظمات الكبيرة تؤدي إلى تفكك العمليات الاجتماعية في الجماعات وتقلل من الاتصال وتؤدي إلى شعور العامل بالتباعد وعدم الرضى (حسان الجيلاني: 1985، ص34). وهذا بالضرورة يمتد إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة الصناعية وكذا أعضاء المجتمع ككل.

3- إن تطوع الدولة إلى التنمية قد حتم عليها انتهاج سياسة اقتصادية منظمة للنهوض بالاقتصاد الوطني وفي سبيل تأسيس قاعدة صناعية متطورة أصبح من الضروري أمامها إعادة النظر في بناء المؤسسة الصناعية الجزائرية وتنظيمها. وتبعاً لجملة التحولات الاقتصادية والثقافية والسياسية ظهرت الحاجة إلى خلق نظام شامل متكامل للاتصال داخل المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية وذلك في إطار القوانين الجديدة كالتسيير الاشتراكي للمؤسسات وقانون استقلالية المؤسسات وغيرها من القوانين والتنظيمات التي تدخل في حركة الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية" (الطاهر جعيم: 1993، ص61). ولكن التجارب قد أظهرت أيضا انه على الرغم من بعض التقدم الحاصل فإن المؤسسات الصناعية، لم تتمكن أو لم ترغب في تقديم المعلومات الضرورية بصورة منتظمة لمتابعة نشاطاتها. تلك المعلومات التي بعد جمعها تضحى حيوية جدا لقيادة السياسة الكلية للاقتصاد وبفضل معرفة تطور الأسواق أو تطور السلع الاستهلاكية والإنتاج..." (عبد اللطيف بن أشنهو: 1982، ص134) وبالتالي فنظام المعلومات في المؤسسة الصناعية العامة كان له الأثر السلبي على تنميتها.

وتجدر الإشارة هنا - في الأخير - أن المؤسسات الصناعية الجزائرية العامة تعيش مرحلة انتقالية من نظام التخطيط المركزي، واستقلالية المؤسسات... إلخ، إلى اقتصاد السوق. وبالتالي فإن "جهود الدولة في هذه المرحلة يجب أن تنصب في اتجاه توفير الشروط اللازمة لبيئة تنافسية... لأن اقتصاد السوق يتطلب أن تكون أسواق السلع الاستهلاكية والسلع الإنتاجية ورؤوس الأموال متوفرة وقابلة للمنافسة" (عبد العزيز شرابي: 1993، ص 23، 25).

3- دخول المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية اقتصاد السوق:

إن على المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية الفهم المتعمق لآليات اقتصاد السوق الذي تفرضه المرحلة القادمة من عملية الإصلاح الاقتصادي لما تقتضيه هذه المرحلة من ضوابط وتشريعات جديدة تؤمن الانتقال السليم نحو هذا النوع من الاقتصاد. "وتأتي ضوابط منع الاحتكار وحماية المنافسة في مقدمة تلك التشريعات ولقد قام مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD بعقد مجموعة من الجلسات بخصوص ما اسماه بـ ضوابط ممارسات الأعمال Restrictive Business Practices وأكد المؤتمر على أهمية قيام الدول بإصدار التشريع المناسب وإقامة الأجهزة القضائية والإدارية لمراقبة ممارسة الأعمال في ظل اقتصاد السوق" (شريف دلاور: 1994، ص 131، 132).

ويتطرق التشريع إلى عدة زوايا من معاملات السوق أهمها:

أ/ عمليات الشراء للمؤسسات الوطنية (قطاع عام وخاص)، بواسطة الشركات العالمية والأجنبية والتي قد تؤدي إلى سيطرة منتجاتها على السوق المحلي بنسبة قد تفوق تلك المحددة في التشريع والمقررة للمنافسة العادلة (25% في بعض الدول).

ب/ عمليات الدمج بين المؤسسات المحلية وبعضها وبين المؤسسات الأجنبية والتي قد تؤدي إلى زيارة حصة منتجاتها في السوق المحلي عن النسبة السالفة الذكر وهذا يعني تحكما في السوق وإخلالا للمنافسة العادلة.

ج/ وسائل الدعاية المخلة بالمنافسة والتي تحوي على بيانات مضللة وتجدر الإشارة هنا أن علينا الابتعاد عن المناقشة "ترسم فواصل لأدوار القطاع الخاص والقطاع العام في التنمية عامة والتنمية المحلية على الخصوص في إطار إعادة الفاعلية للمؤسسات الصناعية الجزائرية. حيث أن اقتصاد السوق يعني أولاً وأخيراً المنافسة في مواجهة الاحتكار وذلك لصالح الجمع الأكبر من المواطنين ومهم المستهلكين" (الشريف دلاور: 1994، ص 130)

فماذا نعني بالمنافسة؟

4- المنافسة كمبدأ أساسى لنظام اقتصاد السوق :

المنافسة *Compétition*، حسب الموسوعة الاقتصادية للدكتور حسن عمر هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى. نظام لا يخضع فيه الأسعار إلا لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها وهذه هي قوى العرض والطلب (عرض السلع من جانب البائعين في مجموعهم والطلب على السلع من جانب المشترين في مجموعهم) (حسن عمر 1992، ص 457).

وقد تتحول هذه المنافسة إلى منافسة احتكارية يفترض فيها أن يتداخل عنصري المنافسة والاحتكار معا لأن كل منتج في صناعة معينة يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار ولكنه يتعرض لمنافسة شديدة لكثرة المنتجين إلى جانب الانحدار السالب لمنحنى الطلب الذي تواجهه المؤسسة في تعاملها اليومي مع جمهورها الخارجي.

إن اقتصاد السوق يعتمد أساسا على الضوابط التي تفرضها المنافسة ويعتمد كل تقدم في نشاط هذا النظام على حوافز المنافسة التي تناهض من أجل حماية المستهلك في كل ما يهمه من أمور الإنتاج والأسعار وعلاقتها بنوعية المنتجات.

5- آفاق المنافسة في اقتصاد السوق:

1- توفير الحوافز لزيادة الإنتاج وكفاءته وهذه الحوافز هي أقوى من حوافز الاحتكار في تحسين العمل الإنتاجي.

2- تؤدي المنافسة بين المنتجين المستقلين إلى توفر الأنواع الكثيرة من المنتجات المتعددة الدرجات بما فيها المنتجات الجديدة النوع ليتسنى للمستهلك أن يختار فيما بينها وتتطلب هذه المنافسة أن تكون سلع المنتجين قابلة للتمييز فيما بينها، بمعنى أن تكون مميزة في بعض النواحي، مع التأكيد هنا على أن طبيعة التميز هذه هي مظهر من مظاهر المنافسة وليس الاحتكار مادام أن حق التقليد تابع لمصلحة كل منتج (جون موريس كلارك: 1958 ص155).

3- توفر المنتجات والبضائع الاستهلاكية بكميات ملائمة وتوزيعها توزيعا حسنا. من خلال كل هذه المعطيات الموضوعية والذاتية، هل يمكن لنا أن نراهن على حاضر ومستقبل المؤسسات الصناعية العامة بوضعها الحالي؟ دون أن تهيأ لاستقبال السياسات الاقتصادية الوافدة؟ وهل بهذه البساطة تكون الاستجابة لهذه السياسات بكل ما تحمله من ترسبات رسخت مع مرور الزمن في سلوك وأفعال العناصر الفاعلة والمسيرة في المؤسسات الصناعية العامة؟

إن المنظور السوسولوجي في نظرنا للأزمة التي تعاني منها المؤسسات الصناعية العامة يتحدد في حتمية تجاوز الرؤى الشكلانية والتكيفية لمسألة كفاءة وفعالية هذه المؤسسات والتشديد على ضرورة الاهتمام بنمية نوع من الاقتناع الذاتي بأن أية سياسة تنموية في مؤسسة صناعية تسير نحو اقتصاد السوق، لابد وأن تأخذ بعين الاعتبار أهمية الجمهور الخارجي الذي ستنعامل معه. أي النظر إليه كإنسان له ميولات ورغبات وأذواق... أي ليس باعتباره رأس مال شأنه في ذلك شأن الرأس المالي الاقتصادي لأن

هذه النظرة الأحادية قد باءت بالفشل مع كل السياسات التي تعاقبت على المؤسسات الصناعية العامة الجزائرية تأسيسها إلى يومنا هذا. فهل أن الأوان كي تدرك المؤسسات الصناعية العامة أهمية العلاقات العامة في الحفاظ على مكانة هذه المؤسسة في نظام اقتصادي يعتمد أساسا على المنافسة؟

المبحث الثالث : دور العلاقات الإنسانية

حركة العلاقات الإنسانية :

إن ظهور حركة العلاقات الإنسانية في بداية القرن العشرين ما بين (1927-1932) واقترانها بالدراسات التي قام بها "إلتون مايو" المشهورة بدراسات "هاورتون" قد بينت بأن الحافز المادي ليس هو المحفز الوحيد في العمل وإنما إلى جانب ذلك هناك البعد السيكولوجي والاجتماعي اللذان لهما الأهمية البالغة إلى جانب البعد المادي. ولهذا حاولت هذه الحركة إيجاد أسس جديدة تقوم عليها فلسفة التسيير داخل المؤسسة الصناعية.

أي أن التأثير الإيجابي في أنشطة الأفراد واتجاهاتهم ليس في إقامة الحواجز المادية فحسب كما اعتقد أصحاب الاتجاه التقليدي لتايلور (1856-1915) وفا يول (1841-1925) اللذان كانا يهتمان بالظروف الفيزيائية للعامل داخل المصنع باعتباره وحدة مستقلة عن الكل ويمكن بذلك دراستها على انفراد وأن مردوده الإنتاجي يتأثر بالظروف المادية للعمل فحسب، ولكن التجارب التي قام بها إلتون مايو أثبتت عكس ذلك لأن الاتجاه التقليدي كان ينظر إلى المصنع وكأنه تنظيمًا منعزلاً عن التنظيم الكلي الذي هو المجتمع وركز فقط على كيفية تحسين ظروف العمل للعامل بغض النظر عن اتخاذ القرارات للمسيرين (Encyclopedia : p 72).

في حين فايول قد أعطى أهمية وعناية للعملية التسييرية على مستوى الإدارة العليا، حيث اعتبر أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية فيه، وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ (محمد علي محمد 1982، ص141) بدلا من القوانين، وعددها أربعة عشر مبداء، ذات صفة عامة يمكن تطبيقها على كافة النشاط وأهمها:

- تقييم العمل.
- الانضباط.
- وحدة التوجيه.
- لا مركزية السلطة.
- العدل ... الخ.

ورغم محاولة فايول لتوسيع نطاق الدراسة لتشتمل بناء التنظيم ككل إلا أنه قد اهتم بالتنظيم الرسمي فحسب وأبعد المجال غير الرسمي من الدراسة.

في هذا الصدد نقول: لقد تبين محدودية الأسلوب التقليدي بجلاء مع تطور المؤسسات وازدهارها ثم وصولها إلى مرحلة الإفلاس والغلق وتعليق نشاطها في أحيان كثيرة في المرحلة الآتية.

لقد أدى تطبيق التقاليد التaylorية إلى خلق نوع من الاختلال أو اللاتوازن الوظيفي في تأدية المهام في مجموعها النوعي بصفة عامة (سليمان رحال: 1997، ص22) في ظل التغير والتحول الذي يعيشه العالم حاليا. وهذا التطور الذي أصبح يفرض عوامل أخرى وميكانيزمات نفسية واجتماعية بالغة الأهمية والفاعلية اتضحت معالمها مع حركة العلاقات الإنسانية.

لقد انصب الاهتمام في حركة العلاقات الإنسانية حول إيجاد حل ناجع للمشكلات الإنسانية التي تجاهلتها الحركة العلمية والتي واجهت انتقادات كثيرة على رأسها انتقاد "أوليفر شيلدون" "أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيميا ماديا معقدا فحسب ولكنها تتضمن تنظيميا إنسانيا بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها" (محمد علي محمد، 1982، ص145).

إضافة إلى ذلك أيضا تهتم حركة العلاقات الإنسانية بتطوير الاتصال سواء:

- الاتصال المتبادل.
- قنواته.
- الصدق والتلقائية في الاتصال.

ولتمرير الرسالة السابقة تعتمد حركة العلاقات الإنسانية على عنصر **التكوين** لأنه بواسطته يمكن التغيير في الاتجاهات والسلوك وكذا المهارات للأفراد، لأنه أيضا بواسطة التكوين تزداد مهارة الأفراد وكذا وعيهم بمختلف مستويات عملية الاتصال (إشارات، رموز، كلام، لافتات، ... الخ). وكذا فهم سلوك الآخرين داخل الجماعة. وهذه لها علاقة وطيدة بمواصفات العامل بالعلاقات العامة أو القائم بنشاط العلاقات العامة ككل. وهكذا تكون العلاقات الإنسانية هي التي أسست لنا **العلاقات العامة**.

ورغم أن حركة **العلاقات الإنسانية** قد شهدت بدورها انتقادات لأنها قد "بنت نموذجا لعلاقات عمل مصنع فإن كان لها الفضل في أنها بيّنت أهمية إثراء بعض شروط العمل فإنها في جانب آخر حاولت إبعاد النزاعات بدلا من حلها" (بشايينة سعد: 2003، ص87)

إضافة إلى ذلك أهملت دراسة البيئة الاجتماعية خاصة مع تغيير الظروف الاقتصادية والاجتماعية بعد الحرب العالمية الثانية. ورغم ذلك فإن جملة الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية لم تنقص من شيء من مبادئ العلاقات الإنسانية والارتكاز عليها وعلى نتائجها.

الفصل الرابع :
عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

1- تمهيد :

إن إقامة مؤسسات صناعية دون إعادة النظر في النسق الفكري الذي يسيرها ووفقا للمتغيرات التي شهدها العالم في العشرية الأخيرة، لم يعد مقبولا نظريا ولا واقعا. حيث أن التطور الجديد في الحياة الصناعية التي شهدتها الدول الصناعية المتقدمة أبرزت أهمية العلاقة القائمة بين المؤسسات الصناعية التي دخلت إقتصاد السوق وبين جمهور المستهلكين للسلع التي تنتجها.

أهمية العلاقات العامة في الحياة الإقتصادية للمؤسسات الصناعية الثلاثة :

وتبرز أهمية العلاقات العامة والدور الذي يمكن أن يلعبه خبيرها في توطيد الصلة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي وكسب ثقته وتعاونونه وتعامله الدائم معها. وتدعيم أهدافها وأرائها واتجاهاتها. وتنمية الاتصالات بينهما إضافة إلى تكوين الأراء نحو سلعها التي تتأثر بمستوى كفاءة وخبرة إدارة العلاقات العامة. على الخصوص، كما سبق ذكره، أن مجال المنافسة في إقتصاد السوق هو عرضة إلى التشويش وإقامة الشائعات من طرف المتنافسين ضد المؤسسة.

لقد أثبت الواقع أنه لم يعد مجديا للمؤسسة الصناعية أن تقتصر نشاطها فحسب في السعي إلى رفع الإنتاج وتحقيق ربح معين وتسويق منتوجها. لأن ذلك لم يعد ضمانا لبقائها ونجاحها. وإنما استمرارية هذه المؤسسات تمتد إلى الحفاظ على علاقتها بالجمهور الخارجي الذي له علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع نشاطها.

وهذا ما نلتمسه من خلال عرض وتحليل البيانات وتفسيرها الذي أكد لنا أن المؤسسات الصناعية الثلاثة التي شكلت حقل الدراسة قد شهدت إصلاحات إقتصادية تمهيدا لدخول إقتصاد السوق والمنافسة. وتبعاً لذلك شهدت مشاكل في تسويق المنتج مما

أدى إلى كساده لغياب إستراتيجية قائمة على أهمية الدور الذي يمكن أني يلعبه خبير العلاقات العامة في الحفظ على علاقة هذه المؤسسة بجمهورها الخارجي وكذا نجاحها واستمراريتها.

2- مجال الدراسة :

أ/ مجال الدراسة المكاني :

يتمثل مجال الدراسة المكاني في ولاية قسنطينة وبالضبط في الإدارة العامة لثلاث مؤسسات صناعية كانت عمومية، وأصبحت مؤسسات فرعية ذات أسهم تابعة للمؤسسة الأم وهذه المؤسسات الصناعية هي على التوالي :

- 1- المؤسسة العمومية الإقتصادية مطاحن سيدي راشد ونرمز لها بـ (أ) وهي شركة فرعية تابعة لمجمع الرياض « ERIAD » قسنطينة.
- 2- وحدة "فرمال" لإنتاج الأدوية (قسنطينة) التابعة لمجمع صيدال، ونرمز لها بـ (ب).
- 3- مركب المجازف والرافعات (C.P.G) التابع للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (E.N.M.T.P).

نبذة تاريخية عن المؤسسة (أ) :

تعتبر الشركة الوطنية للمطاحن وصناعات العجائن والكسكسي « S.N.SEMPAC » من أقدم الشركات على المستوى الوطني، التي تم إنشائها بمقتضى أمر وزاري رقم 65/89 الصادر في 25 مارس 1965 والمعدل والمكمل بالأمر الوزاري رقم 68/99 في 26 أفريل 1968، حيث أمت مجموع المطاحن

التي كان يملكها المعمرون يوم 22 ماي 1965، لتصبح تابعة للقطاع العام بنية تنمية وتطوير هذا الأخير.

وبعد قرار إعادة هيكلة مؤسسة « S.N.SEMPAC » بناء على مرسوم وزارى رقم 82/375 المؤرخ بتاريخ 27 نوفمبر 1982 انبثقت عنها خمس مؤسسات هي:

Ø مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بقسنطينة « ERIAD » قسنطينة.

Ø مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف « ERIAD » سطيف.

Ø مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بالجزائر « ERIAD » الجزائر.

Ø مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسيدي بلعباس « ERIAD » سيدي بلعباس.

Ø مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بتيارت « ERIAD » تيارت.

تغطي مؤسسة « ERIAD » قسنطينة إحدى عشر (11) ولاية من الشرق الجزائري هي: قسنطينة، عنابة، تبسة، ميلة، أم البواقي، قالمة، باتنة وسكيكدة في حيث باقي الولايات مثل سوق أهراس، الطارف وخنشلة يقومون بنشاط وحيد يتمثل في تسويق المنتجات عن طريق التموين من الولايات الثمانية المذكورة سابقا والتي تجمع بين نشاط الإنتاج والتوزيع.

وفي 19 ماي 1990 تعرضت مؤسسة « ERIAD » قسنطينة لإصلاح آخر تحولات بموجبه إلى ذات أسهم بعدما كانت مؤسسات عمومية اقتصادية.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 1995 أصبحت مؤسسة « ERIAD » قسنطينة

ممولة من طرف "صناديق المشاركة الزراعية الغذائية" « FOPIA » التي تتكون من مالكين متعددين (بنوك، سوناطراك، الديوان الوطني للحبوب OAIC).

ومن تاريخ 01-01-1998 دخلت مؤسسة « ERIAD » قسنطينة في مرحلة جديدة هي مرحلة التفرع وأصبحت تدعى بـ "مجمع الرياض قسنطينة" الممولة من طرف الشركات القابضة العمومية الغذائية الزراعية الأساسية HPAAB (Holding) ويقدر رأس مال المجمع بـ 1.700.000.000,00 د.ج.

وفيما يخص فروعها فهي على التوالي :

- 1- فرع "سيدي اشد" قسنطينة.
- 2- فرع الأوراس بباتنة.
- 3- فرع سيدي رغييس بأم البواقي.
- 4- فرع بني هارون بميلة.
- 5- فرع المطاحن الكبرى بالعوينات (تبسة).
- 6- فرع الساحل بسكيكدة.
- 7- فرع مطاحن الحروش بسكيكدة.
- 8- فرع مرمورة بقالمة.
- 9- فرع خمائر الشرق ببوشغوف (قالمة).
- 10- فرع المخابر بقسنطينة.
- 11- فرع سيبوس بعنابة.

مع العلم أن لكل فرع إدارته الخاصة مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة للمجمع وكل فرد تقوم بتسويق منتجاته عن طريق الوحدة الاقتصادية المتعددة الخدمات، ويقوم "مجمع الرياض قسنطينة" بإنتاج كل من الدقيق (العادي، الممتاز) العجائن الغذائية

المتنوعة، السميد (العادي، الممتاز)، الخمائر الجافة والرطبة (الطازجة) ومنتجات ثانوية (نخالة).

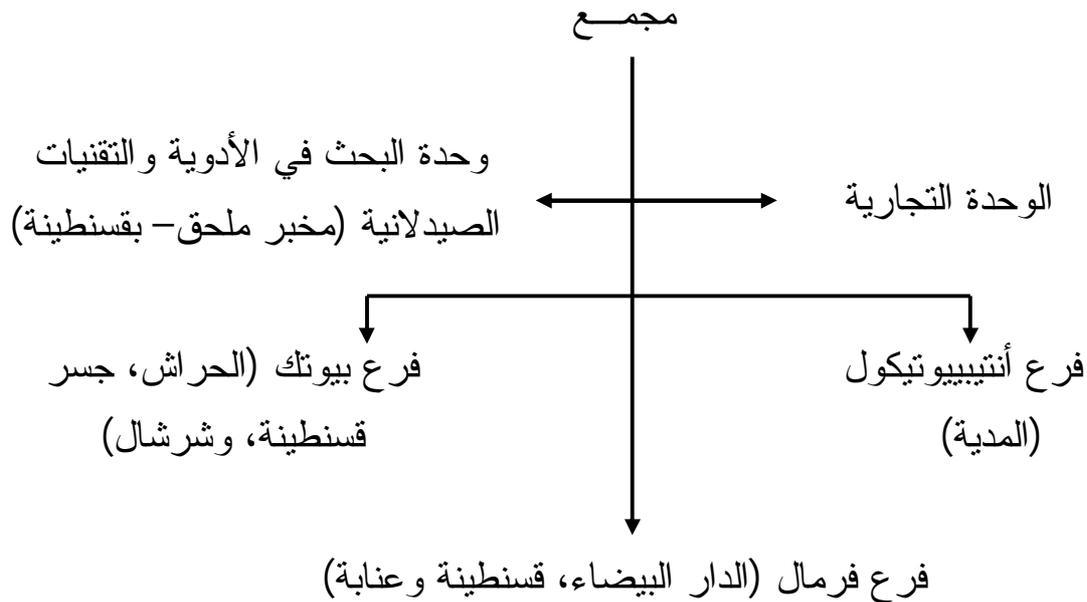
هذه المنتجات ذات استهلاك واسع في المجتمع الجزائري، مما جعل الطلب عليها يرتفع ويعتبر مجمع الرياض قسنطينة « S.N.SEMPAC » سابقا، المنتج الوحيد على المستوى الوطني لهذه السلع الخاصة في مرحلة الإشرافية (1965-1994) التي تتميز بالإحتكار الذي كان يسود سوق المنتجات الغذائية، فجميع السلع المنتجة من طرف المؤسسة تباع، وذلك ناتج عن اعتبار الدولة السياسية تدعيم المنتجات الاستراتيجية، فالسعر كان يحدد من طرف الدولة مما أدى بالمؤسسة إلى عدم الاهتمام بمنتجاتها من حيث الجودة والتغليف... وكذلك عدم الإهتمام بالمستهلك ومراعاة رغباته، ومع دخول الجزائر مرحلة جديدة (إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني واتباعها سياسة اقتصاد السوق)، عمدت الدولة إلى الرفع التدريجي للدعم الذي كانت ترقى به منتجات المؤسسة، وكذلك فتح المجال للاستيراد، وبالتالي ظهر في السوق الوطنية منتجات منافسة لمنتجات المؤسسة خصيصا العجائن الغذائية والخمائر، هذه المنتجات الأجنبية تتميز بالجودة العالية والتغليف الجيد وال جذاب، مما جعل المستهلك الجزائري يتوجه لشراء هذه المنتجات والتخلي عن منتجات المؤسسة.

نبذة تاريخية عن المؤسسة (ب):

نتج المجمع الصناعي صيدال عن إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال (شركة ذات أسهم) في 02 فيفري 1998 وقد نشأت هذه المؤسسة العمومية بدورها عن المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني كما يوضح الشكل التالي:

الصيدلية المركزية الجزائرية ← المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ←
المؤسسة العمومية الاقتصادية (شركة ذات أسهم) ← المجمع الصناعي صيدال

وبالنسبة للهيكلة الجديدة، تم ضم بعض الوحدات الإنتاجية التابعة لـ pharms وبالتالي أصبح النظام الهيكلي الجديد كما يلي:



نبذة تاريخية عن المؤسسة (ج) :

يندرج إنشاء مركب المجارف والرافعات في عين السمارة، ولاية قسنطينة، في إطار سياسة تنمية وترقية الصناعات الميكانيكية في الجزائر لتغطية احتياجات السوق الوطنية في مجال عتاد الأشغال العمومية. حيث أن هذا المركب جزءا من الشركة الأم الوطنية "سوناكوم" التي تأسست وفقا للأمر 67-150 بتاريخ 09-08-1967 والمختصة في استغلال وإدارة مصانع الصناعات الميكانيكية بهدف تنمية هذا القطاع.

وبعد إعادة الهيكلة العضوية، التي عرفتها هذه المؤسسة سنة 1983 انفصلت عنها مؤسسة الأشغال العمومية « E.N.M.T.P » ومنها مركب إنتاج المجارف والرافعات « C.P.G ».

ويشمل هذا المركب على مساحة إجمالية مقدارها 550000 مترا مربعا منها 140000 مترا مربعا مساحة مغطاة.

وقد أبرم عقد تنفيذ هذا المركب مع شركة ليهير (LIEBHERR) جمهورية ألمانيا الاتحادية، بتاريخ 09 ديسمبر 1976 على أن يتم التسليم النهائي في شهر نوفمبر 1985 بصورة كاملة للمفاتيح. وبدء تنفيذ العقد عام 1977، بينما بدء الإنتاج منذ جانفي 1980.

وفي سنة 1991 دخلت هذه المؤسسة في نمط استقلالية المؤسسات ومازالت تسير إلى يومنا هذا في هذا الاتجاه.

ب/ مجال الدراسة الزماني :

لقد استغرق مجال الدراسة الزماني، ونقصد به الفترة الزمنية التي أجريت فيها المقابلات مع أفراد العينة، فترة ما بين 09 جويلية 2003 إلى غاية 26 من نفس الشهر، تم فيها الاتصال ميدانيا بالمؤسسات الصناعية المعنية، بدءا بمؤسسة صيدال.

ج/ مجال الدراسة البشري :

يمكن توضيح هذا المجال من خلال هذا الترتيب:

أ وحدة فرمال : تم حصر فيها 30 إطار موزعة عبر مختلف الدوائر والأقسام التي

تتكون منها الوحدة الإنتاجية كما يلي:

- دائرة المالية والمحاسبة (04).
- الدائرة الإدارية والوسائل العامة (07).
- الدائرة التقنية (04).
- دائرة الصيانة (05).
- الدائرة التجارية (08).
- مسؤول النوعية (01).
- مسؤول الإنتاج (01).

أ الوحدة الاقتصادية المتعددة الخدمات التابعة لمؤسسة الرياض :

تم حصر داخل هذه الوحدة 49 إطار، بينهم المدير العام ونائب المدير العام،

وإطارات الوحدة بما فيها قطبي الإنتاج :

- القطب الإنتاجي والتجاري حامة بوزيان: 21 إطار، على اختلاف مركزهم المهني.

- القطب الإنتاجي والتجاري الخروب: 14 إطار، على اختلاف مركزهم المهني.
- أما الوحدة الاقتصادية المتعددة الخدمات والكائن مقره الاجتماعي ب: 20 شارع عواطي مصطفى قسنطينة فيها 14 إطارا إداريا.

أ مركب المجارف والرافعات :

تم حصر عدد الإطارات به في 15 إطار موزعين كما يلي:

- مصلحة المستخدمين : 03 إطارات.
- رئيس مصالح المستخدمين : 02.
- رئيس مصلحة المحاسبة : 02.
- المصلحة القانونية : 01.
- رئيس ورشة الصنع : 03.
- مسؤول تقني : 01.
- إطار اجتماعي : 01.

3- عرض وتحليل البيانات وتفسيرها :

أ- جدول رقم 1 : البيانات الشخصية لأفراد العينة

الدرجة المهنية				السكن		الإنحدار الجغرافي		الحالة المدنية		المستوى التعليمي		الجنس		السن (سنة)				البيانات	
17	16	15,1	14,2	13,1	فيلا	عمارة	ريف	مدينة	أ	م	جامعي	كفاءة مهنية	أ	ذ	50 فما فوق	40 - 50	30 - 40		>30
02	05	18	10	02	01	36	01	36	01	36	35	2	5	32	02	7	28	0	العدد
37				37		37		37		37		37		37 إطار				المجموع	

هذا الجدول شامل لمجموع بيانات حول أفراد العينة التي تم تطبيق استمارة هذه الدراسة عليها والقراءة الكلية لهذا الجدول تجعلنا نكون فكرة ولو نسبيا على الأفراد الذين إحتكنا بهم من أجل معرفة واقع العلاقات العامّة في مؤسستنا الصناعية الجزائرية.

أفراد عينتنا يتميّزون بصفات يمكن القول عليها أنها متنوعة ومختلفة نوعا ما، من حيث السن والجنس والمستوى التعليمي والحالة المدنية وكذا الإنحدار الجغرافي والسكن وحتى الدرجة المهنية. هذا الإختلاف وإن كان غير مقصود من طرف الباحث فإنه يخدمه في إيجاد الإجابة التي يبحث عنها بالإستفادة من خبرة كل فرد من أفرادها والتي ستفيد الباحث والقارئ إلى أبعد حد.

والمثير للملاحظة هنا هو أن نصف أفراد العينة ذوي درجة مهنية مساوية لـ 15,1 وهي درجة مهنية لا يستهان بها مقابل المكانة أو المنصب الذي تحتله في العموم الإداري للمؤسسة التي تعمل فيها وهي في جلها تتمثل في رئيس قسم أو مسؤول على الإنتاج. وهذا يعني أن معظم أفراد العينة إن لم نقل جلها على دراية واسعة بكل ما يتعلق بمؤسستهم الإنتاجية وراء الإدارة التي تخضع لها والسياسة التي تطبقها وكذا التحولات التي نعيشها ... إلخ.

جدول رقم 2 : يبيّن إجابة أفراد العينة على السؤال 6:
هل عملت قبل التحاقك بهذه المؤسسة ؟

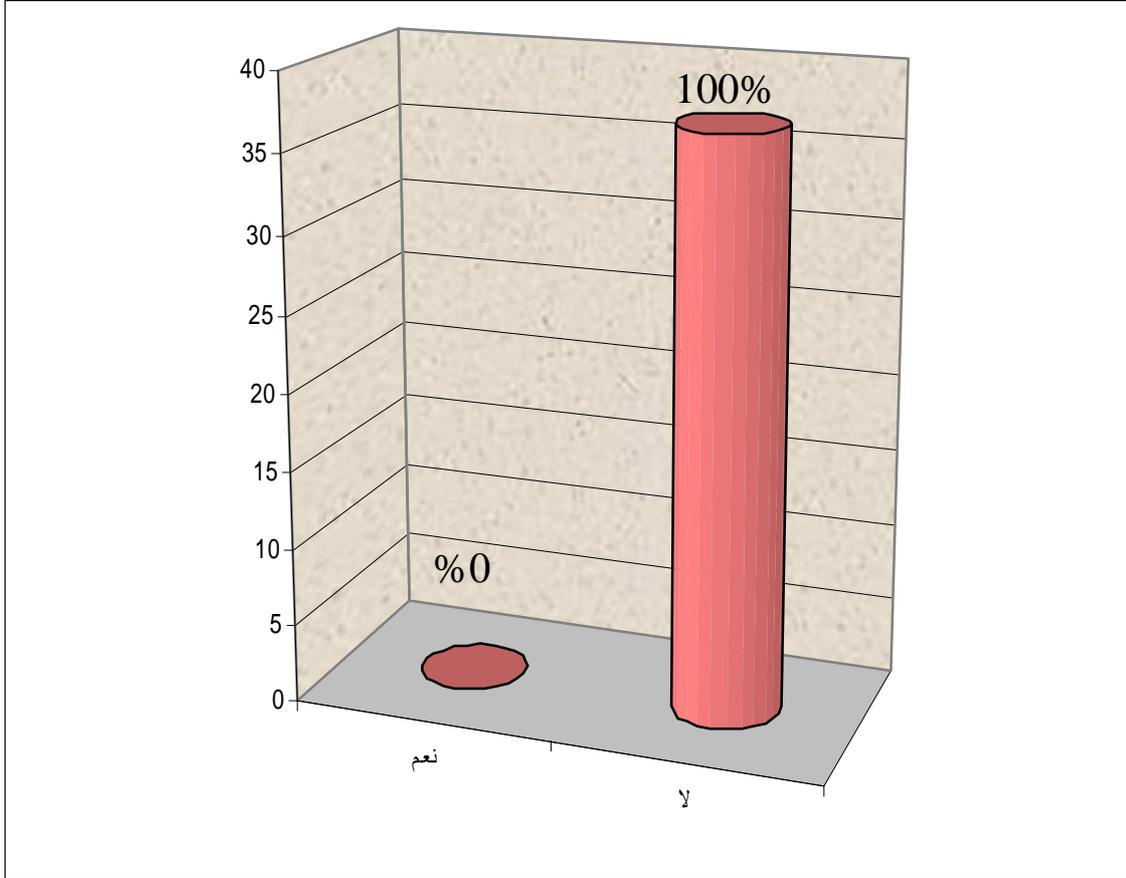
النسبة	العدد	الإجابة
0%	0	نعم
100%	37	لا
100%	37	المجموع

هذا الجدول هو إضافة معرفية للجدول رقم (1) الذي يعطينا فكرة أخرى على أفراد عينة البحث. والمتمثلة في أنهم بالإجماع لم يسبق لهم العمل في مؤسسة أخرى قبل التحاقهم بمؤسستهم الحالية.

هذا يعني، حسبنا، أن لأفراد العينة شعور بالانتماء إلى هاته المؤسسات التي يعملون بها دون المؤسسات الأخرى التي لم يسبق لهم العمل بها.

هذا الشعور بالانتماء، يعني في نظرنا الاهتمام بكل ما يتعلق بالمؤسسة من الداخل والخارج. وهذا من شأنه أن يخدم الباحث في الإجابة على أسئلته وإستفهاماته. لأن الشعور بالانتماء يجعل أو يعطي للفرد دراية كافية بعملية الإنتاج السائرة داخل المؤسسة والعلاقات الموجودة داخلها والأزمات التي تعاني منها... إلخ. وهذا الذي يحاول الباحث الوصول إليه من خلال مخاطبة أفراد العينة فردا فردا.

إن يمكن الاستخلاص هنا أن أفراد عينتنا مصدرنا هاما للمعلومات التي نود الوصول إليها للإجابة على أسئلتنا المطروحة في بداية هذا البحث أو تلك التي شملتها الاستمارة.



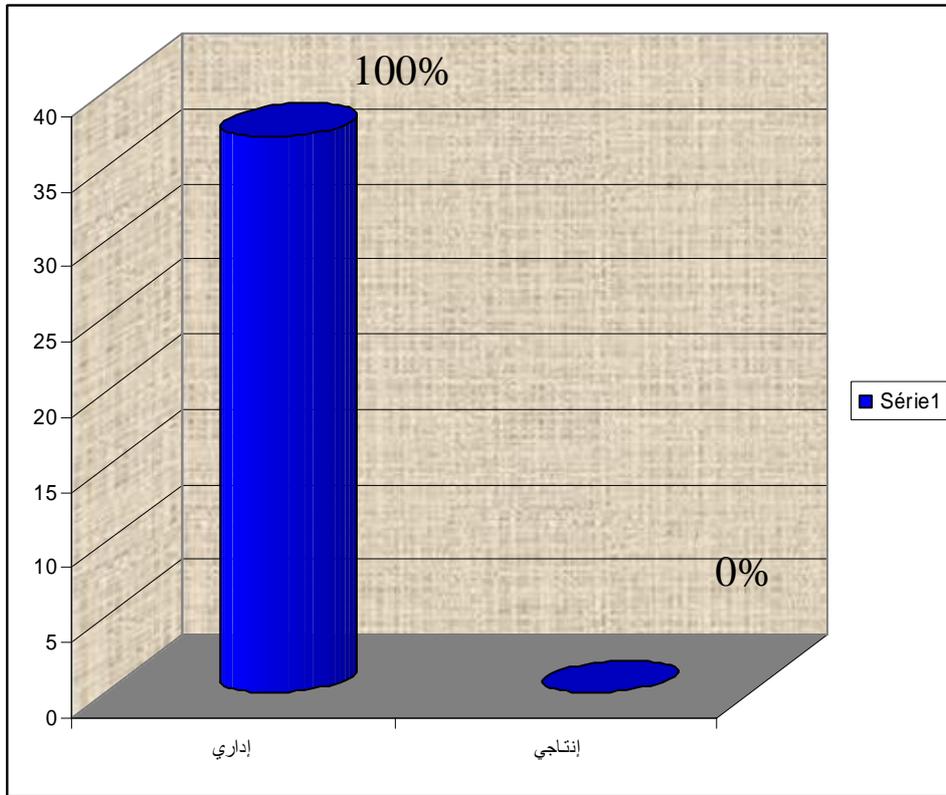
شكل رقم 1 : يبيّن إجابة أفراد العينة على السؤال 6:
هل عملت قبل التحاقك بهذه المؤسسة؟

جدول رقم 3 : يبيّن طبيعة العمل الذي يقوم به المبحوث في المؤسسة (أ) أو (ب) أو (ج) :

النسبة	العدد	طبيعة العمل
100%	37	إداري
0%	0	إنتاجي
100%	37	المجموع

يبيّن لنا هذا الجدول ميزة أخرى تميز كل أفراد العينة على الإطلاق وهي طبيعة عملهم الذي يندرج ضمن العمل الإداري البحث. مع اختلاف درجتهم المهنية وأقدميتهم كما جاء في الجدول رقم 1. وهذا يتماشى مع ما سبق ذكره عند تحديدنا لطبيعة العينة في أن أفرادها ينحصرون في الأطارات المسيّرة للمؤسسات وهذا لشساعة المجال البشري. حيث أن عدد الأطارات فقط في المؤسسات الثلاثة مساويا لـ 94 إطارا فماذا لو أضفنا عدد العمال سيكون العدد هائلا جدا دون شك مما يتعذر علينا التحكم في سير البحث، من جهة ثانية هناك ضرورة نراها علمية، وهي أن الموضوع يحتاج مستوى علمي معيّن كي يسهل علينا توصيل معلوماتنا فيما يخص مفهوم العلاقات العامّة وغيرها. من جهة ثانية فالمبحوث يجد نفسه وحيدا مع إستمارتنا ومجبرا على الإجابة عليها. وإذا لم يفهم أسئلتها يصعب علينا بالضرورة الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا بدقة.

وهذا يتفق أيضا مع طبيعة نشاط العلاقات العامّة الذي كونه فنا وعلما فهي أيضا وظيفة إدارية.



شكل رقم 2 : يبيّن طبيعة العمل الذي يقوم به المبحوث في المؤسسة (أ) أو (ب) أو (ج)

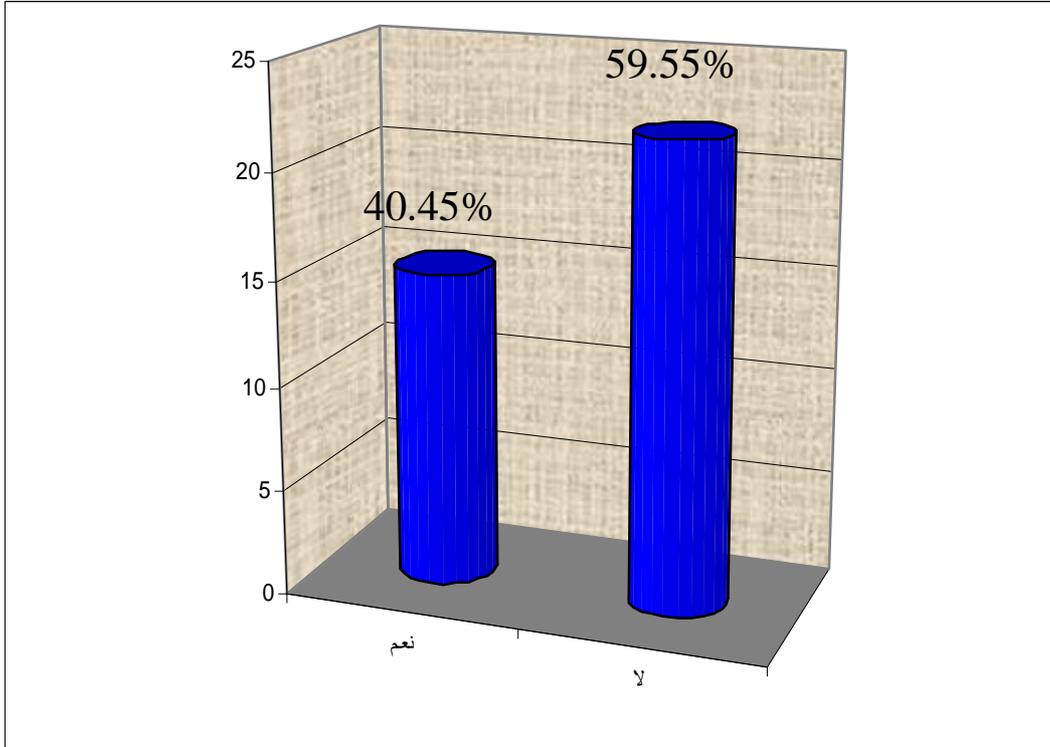
جدول رقم 4 : يبيّن مسؤولية المبحوث المباشرة على أفراد ... قسم :

النسبة	العدد	الإجابة
40.45%	15	نعم
59.55%	22	لا
100%	37	المجموع

إن نسبة معتبرة (40.45%) من الفئة المبحوثة، لها مسؤولية مباشرة على أفراد ... أو قسم، هذا يعني أن هذه الفئة لها خبرة واسعة في كيفية تسيير المؤسسة التي ينتمون إليها. ممّا يسهل علينا معرفة الإجابة الدقيقة على أسئلتنا. بمعنى آخر هذه الفئة تمثل مرجع هام جدًا للمعلومات التي تخص المؤسسة في كل الجوانب.

هذه الفئة نشهد لها بتعاونها معنا وبإجابتها الوافية لأسئلتنا.

ما يستنتج أيضا أن معظم أفراد العينة مركزها هام جدًا في هذه المؤسسة وهذا عامل إيجابي ساعدنا على التعمق في أداء مهمتنا البحثية، وهذا يدل أيضا أن امتلاك مؤسسة لإطارات مثل هؤلاء يساهم بقدر كبير في الحفاظ على مكانتها وبقائها ونجاحها خصيصا عندما تقارنها مع مؤسسات أخرى اندثرت بمجرد دخول الجزائر اقتصاد السوق.



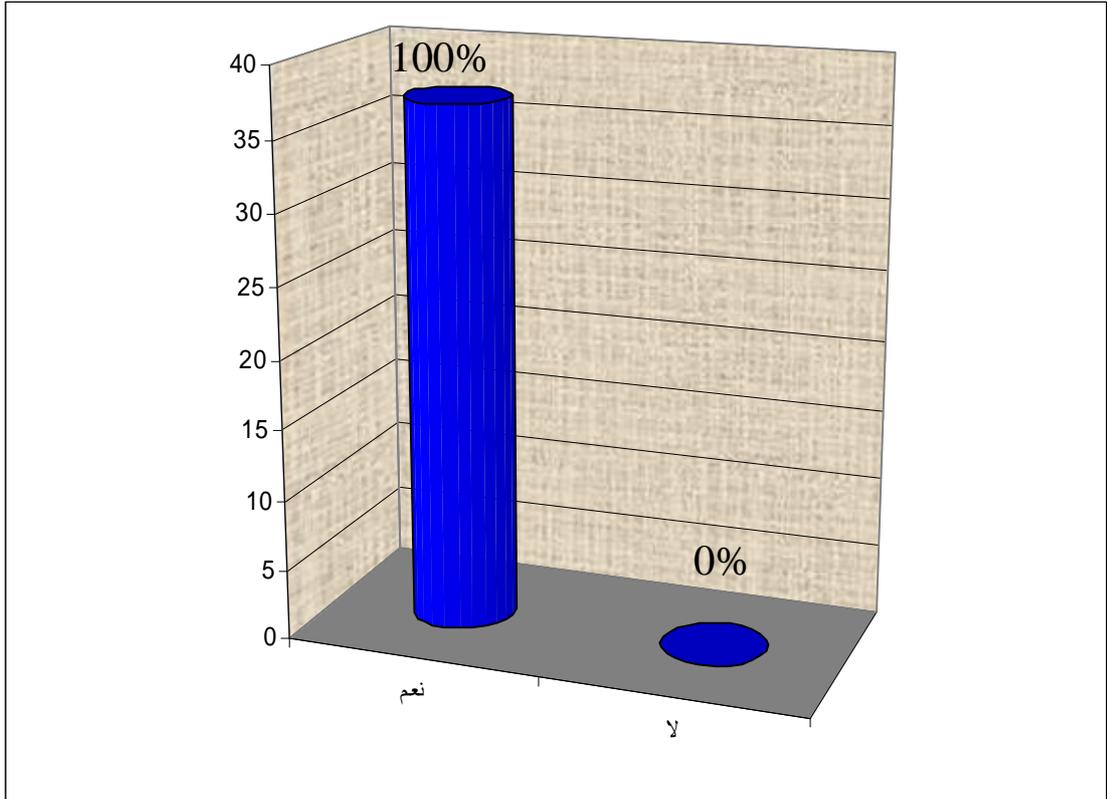
شكل رقم 3 : يبين مسؤولية المبحوث المباشرة على أفراد ... قسم

جدول رقم 5 : التدرج الوظيفي في المؤسسة :

النسبة	العدد	الإجابة
100%	37	نعم
0%	0	لا
100%	37	المجموع

يبين لنا هذا الجدول بنسبة 100% أن كل أفراد العينة قد شهدوا تدرجا مهنيا خلال حياتهم العملية. لكن المجال هنا لا يسعنا أن نوضح بالتفصيل هذا التدرج لاختلافه من فرد لآخر. لكن الأهم في هذا الأمر هو الميزة الإيجابية للتدرج المهني الذي شهده المبحوث والذي يسمح له بالإطلاع على جوانب أخرى إدارية وتسييرية في مؤسسة، مما يجعل ضمنا إجابته على أسئلتنا ثرية ودقيقة وشاملة ولو نسبيا.

ولهذا التدرج المهني، حسبنا، وجها آخر في كونه يسمح للمبحوث بتكوين علاقات عمل جديدة مع القسم أو المنصب الجديد الذي أصبح يشغله. هذه العلاقات قد يشوبها معوقات كما قد يكون الاتصال فيها جيّد. وهذا هو محور اهتمامنا، والأسئلة القادمة من شأنها أن توضح لنا ذلك.



شكل رقم 4 : التدرج الوظيفي في المؤسسة

ب- مصلحة العلاقات العامة :

جدول رقم 6 : يتحدث عن وجود مصلحة أو قسم للعلاقات العامة في المؤسسة.

النسبة	العدد	الإجابة
0%	0	نعم
100%	37	لا
100%	37	المجموع

في حالة الإجابة بنعم على السؤال السابق يوضح لنا هذا الجدول الاندراج في الهرم الوظيفي للمؤسسة.

جدول رقم 7 : يبين إندراج مصلحة العلاقات العامة في حال وجودها بالمؤسسة :

النسبة	المجموع	لا	نعم	طبيعة الإندراج
% 100	37	37	0	Staff
% 100	37	37	0	line

جدول رقم 8 : يبين أسباب عدم وجود مصلحة العلاقات العامة في المؤسسة.

النسبة	العدد	الأسباب
%0	0	عدم وجود ميزانية
% 18.91	7	لا نعلم وظيفتها
% 81.09	30	لا أدري
% 100	37	المجموع

تم تجميع هذه الجداول (6، 7، 8) مع بعضها لأنها في رأينا مرتبطة ارتباطا وثيقا مع بعضها البعض لأن السؤال الرئيسي متشعب إلى سؤالين فرعيين.

ومن خلال هذه الجداول نجد أن الإجابة على أول سؤال في إستمارتنا يخص مصلحة العلاقات العامة أو قسم لها داخل المؤسسة أوب وج جاءت إجابة أفراد العينة سلبية بوجه عام.

هذا يعني أن مصلحة أو قسم للعلاقات العامة لا وجود له في المؤسسات الصناعية الثلاثة. وعند محاولتنا معرفة أسباب غياب هذه المصلحة وجدنا السبب الغالب هو جهل الإدارة لذلك في حين نسبة قليلة (18.91%) تجعل ذلك إلى جهل الإدارة وظيفية العلاقات العامة في حد ذاتها.

هذا يجعلنا نطرح علامة استفهام، ففي ظل اقتصاد السوق القائم على المنافسة والتي تشهدها مؤسسات بحثنا مع مؤسسات أخرى محلية خاصة أو منتجات أجنبية في السوق الوطنية تعيب هذه الوظيفة عن نشاط أي مؤسسة يقودنا ويدفعنا أكثر إلى البحث عن الواقع الفعلي لها.

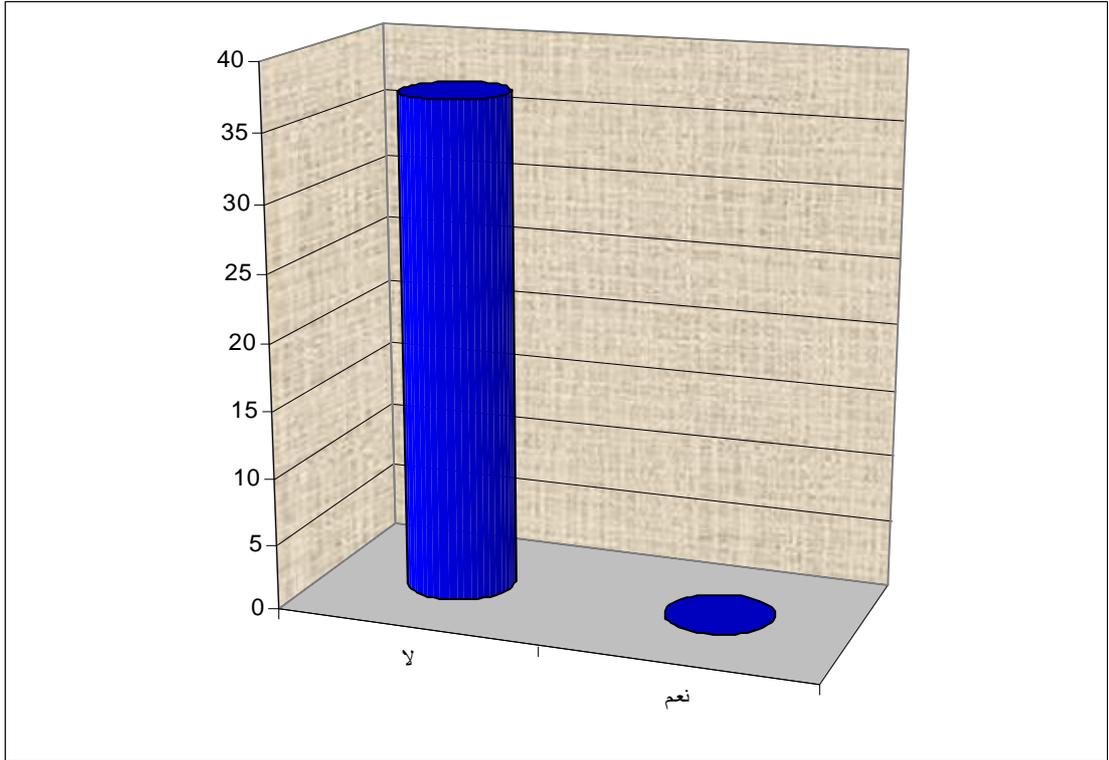
لقد كشف لنا البحث والزيارات المتعددة والميدانية للمؤسسات الثلاث أنها تقوم ببعض نشاطات العلاقات العامة كالمعارض، والأبواب المفتوحة، والأيام الدراسية وكذا الإشهاد ... الخ لكن المسؤول على ذلك هو دائما المدير العام للمؤسسة ولا يوجد هيكل خاص مكلف بصفة دائمة ورسمية لهذه النشاطات. هذا يؤكد لنا أن هذه المؤسسات لم تكن وما زالت لا تعطي أهمية كبيرة للاتصال وللعلاقات العامة باعتبارها عنصرا هاما منه. بالرغم من سعيها في المقابل إلى تحسين صورتها عند كل المتعاملين معها من جهة والحفاظ على مكانتها وبقائها في السوق الوطنية رغم كل التحولات التي شهدتها البلاد

من جهة ثانية.

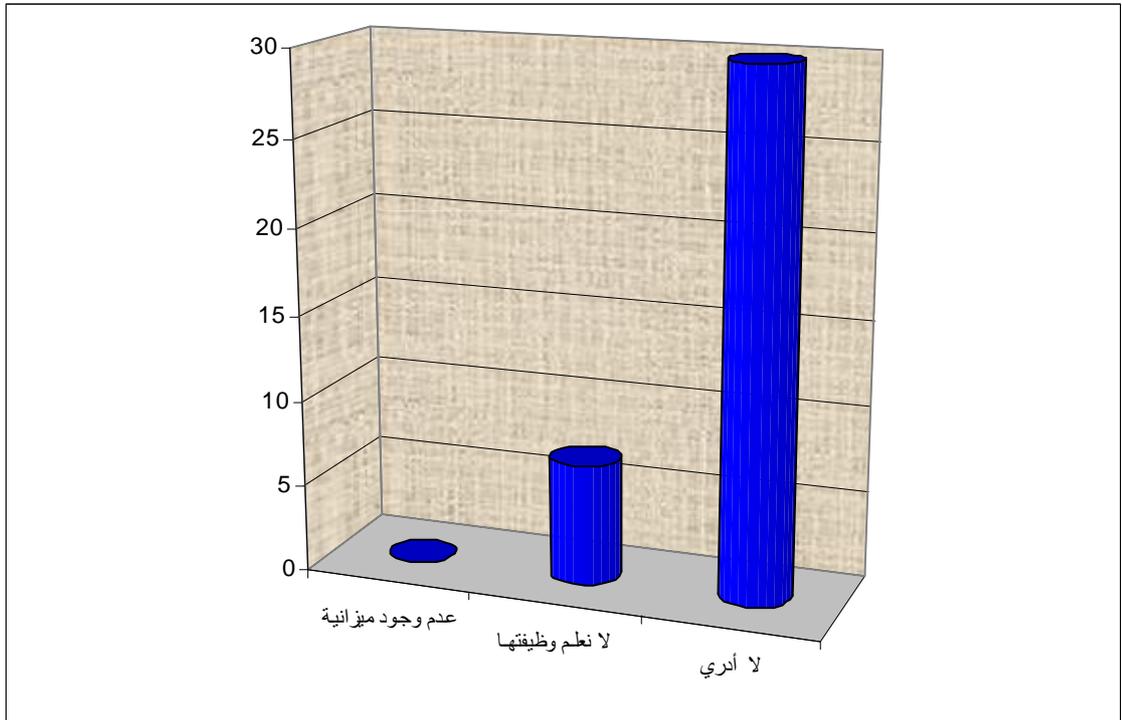
إن غياب مصلحة للعلاقات العامة داخل المؤسسات الثلاث، خلق فراغا بين هذه المؤسسات وبين المستهلك، وهذا ما تؤكد الصعوبات والمشاكل التي عرفتتها هذه المؤسسات في المنتج وتسويته. وأن استمرارية هذا الغياب سيساهم بقدر كبير مع المنافسة القوية للمنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية، في صعوبة دخول هذه المؤسسات اقتصاد السوق بقوة.

ولعل لفهم أعمق لماذا هي مصلحة العلاقات العامة غائبة يمكن الرجوع إلى طبيعة الدولة الجزائرية طيلة العقود الماضية، فالدولة الجزائرية ليست شعار الدولة الاشتراكية لعقود طويلة على عكس الدولة البرجوازية التي تقتصر سوى على تدخلات محددة في الحياة الاقتصادية لصالح فئة محظوظة وتضمن لكل مواطن قسطه حسب عمله.

إن التحكم في الاقتصاد وتحويله وتوجيهه في نطاق التخطيط الاشتراكي يدخل ضمن مهام الدولة الأساسية، كما أن الدولة الاشتراكية تنظم الإنتاج وتوزع الدخل القومي مؤكدة بذلك دورها كعامل أساسي في تحويل الاقتصاد ومجموع العلاقات الاجتماعية.



شكل رقم 5 : يتحدث عن وجود مصلحة أو قسم للعلاقات العامة في المؤسسة



شكل رقم 6 : يبين أسباب عدم وجود مصلحة العلاقات العامة في المؤسسة

جدول رقم 9 : امتلاك المؤسسة لأفراد مؤهلين في العلاقات العامة

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	0	%0
لا	37	%100
المجموع	37	100%

جدول رقم 10: يبين من يرأس هذا القسم

الإجابة	نعم	لا	النسبة
مدير المؤسسة	0	37	%100
رئيس قسم المالية	0	37	%100
أخرى تذكر	0	37	%100

نعم ←

النتائج المدرجة في هذا الجدول تؤكد ما جاء في الجدول رقم 14 لأنه إذا لم تكن هناك مصلحة أو قسم للعلاقات العامة في المؤسسات الثلاثة أ، ب، ج هذا يعني وبشكل منطقي لا يوجد أفراد قائمين بهذا النشاط ومؤهلين لها.

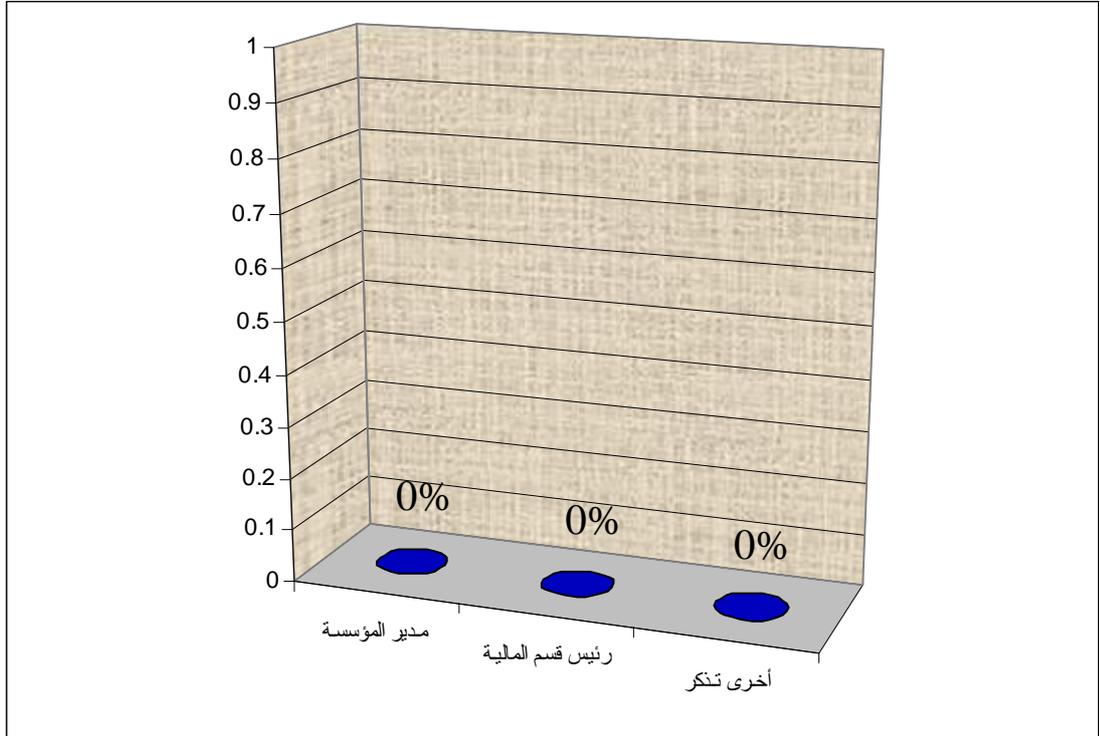
والملاحظ أن الإجابة على هذا السؤال كانت سلبية بصفة مطلقة. كل ما هنالك في هذه المؤسسات هيئة صغيرة أو مكتب يقوم بمهمة الاستعلامات فقط. يستقبل المواطنين ويوجههم إلى مكاتب المؤسسة ويشرف على إلصاق الإعلانات داخلها فحسب لا أكثر ولا أقل، حتى الأفراد القائمين بهذه المهمة، وإن كثر عددهم، فإنهم بمثابة رجال أمن يسهرون على أمن المؤسسة وفي الوقت نفسه يقومون بمهمة الاستعلامات.

من خلال هذا الجدول نستطيع القول بأنه لا توجد هيئة خاصة اسمها العلاقات العامة وفيها أشخاصا مؤهلين لهذا النشاط حتى وإن غابت هذه الهيئة فإن الأشخاص المؤهلين للقيام بوظيفة العلاقات العامة، من استقبال الزبائن، وإقامة علاقة طيبة معهم

وكذا السهر على رواج المنتج، ونجاح المؤسسة في منافسة المؤسسات الأخرى لا يوجد بها تماما.

في حين نجد أن العلاقات العامة توافق المؤسسة العصرية التي تتصف بخاصية الاعتماد على الإبداع والتجديد. والمقصود هنا بالإبداع هو الإبداع التكنولوجي المرتبط بالمنتجات وطرق الإنتاج، إذ أنه المصدر الأساسي للقوة التنافسية أما التجديد فهو كل تغيير إيجابي من شأنه أن يساعد على تحسين التسيير والأداء ويدخل هذا التجديد في طرق تسيير الأفكار والهيكل والتنظيم، ويعتبر الاتصال والارتباط مع الهيكل العلمية المحلية والوطنية أمرا ضروريا، لكن كما سبق الإشارة إليه فإن غياب عنصر المستهلك وما يريده في معادلة الإنتاج، جعلت المؤسسات عينة الدراسة ميتة تماما فيما يخض التجديد والإبداع والعمل فيها يتم بشكل رتيب وروتيني، وهذا ما لامسناه أثناء إجراءنا للزيارات الميدانية للمؤسسات الثلاثة، "أ"، "ب"، "ج" وتطبيقنا للاستمارة وكيف لها ذلك وهي تمتلك موارد بشرية تفتقر للمؤهلات العلمية المناسبة لنشاط العلاقات العامة.

وقد تأكد لنا أيضا غياب هذه المصلحة عند إطلاعنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية الثلاثة أ، ب، ج. وهي معروضة في آخر صفحات هذه الرسالة.



شكل رقم 7: يبين من يرأس قسم العلاقات العامة

جدول رقم 11 : وجود غلاف مالي تغطية نشاط العلاقات العامة

النسبة	العدد	الإجابة
0%	0	نعم
100%	37	لا
100%	37	المجموع

هذا الجدول هو تكملة للجدول 14 و 15 والإجابة السلبية المطلقة التي جاءت فيه هي نتيجة منطقية لما جاء من نتائج في الجدولين السابقين (14،15) فغياب هيئة العلاقات العامة داخل مؤسساتنا الصناعية الثلاثة أ، ب، ج. صاحبه غياب أشخاص مؤهلين للقيام بهذا النشاط وبالتالي من غير المعقول أن تكون هناك ميزانية لتغطية مثل هذا النشاط وللتدعيم إجابة المبحوثين أكثر طلبا من إدارة المؤسسات الثلاثة الحصول على الرسوم التي توضح الهياكل التنظيمية المشكلة لكل مؤسسة فوجدنا غياب هيئة قائمة بنشاط يشبه على الأقل نشاط العلاقات العامة ولا في إحدى جوانبه كاستقبال الزبائن أو الاتصال بالمؤسسات، الإعلام... الخ. ما عدا المؤسسة ب وتوجد بها هيئة مكلفة بالاتصال "Communication" ولكن على مستوى الجزائر العاصمة فقط، وليس على مستوى الوحدة التي مقرها في قسنطينة. وإن كان كل المبحوثين في هذه المؤسسة قد أكدوا لنا بأن نشاط هذه الهيئة قد بدأ ينقص نوعا ما، حيث كانت تصدر مجلة دورية إلى جانب بعض القصاصات الإشهارية للمؤسسة على حسابهم والآن توقفت عن هذا النشاط والسبب مجهول.

والجدير بالذكر هنا أن هذه المجالات والقصاصات الإشهارية لم تكن توزع على مستوى الوحدة إلا للإطارات والعمال المتواجدين بها. ولا يتعدى ذلك إلى الجمهور الخارجي.

يعني هذا أن هذه المصلحة أنشئت فقط لتلبية حاجات جمهوره الداخلي وليس الخارجي من حيث كل المعلومات المتعلقة بمؤسستهم.

في حين أن نشاط العلاقات العامة لا يقتصر فقط على الجمهور الداخلي بل يركز أكثر على الجمهوري الخارجي أيضا. وما يلح علينا ذكره هنا أننا لم نستطع الاتصال بهذه الهيئة لمعرفة المزيد عن نشاطها وعن الإطارات القائمة بها لمعرفة ما إذا كانت هذه الهيئة هي هيئة علاقات عامة والاختلاف فقط في التسمية، نظرا لتواجدها في المؤسسة الأم في الجزائر العاصمة. ولكن حاولنا رغم ذلك الإجابة على هذا السؤال بالاتصال ببعض المبحوثين الذين يتناقلون من حين إلى آخر إلى المديرية العامة من مدير ورؤساء الأقسام فكانت إجاباتهم تتماثل حول نقطة واحدة أن هؤلاء الأشخاص مختصين في الاتصال والإعلام، والبعض الآخر أجاب يجهل اختصاصهم.

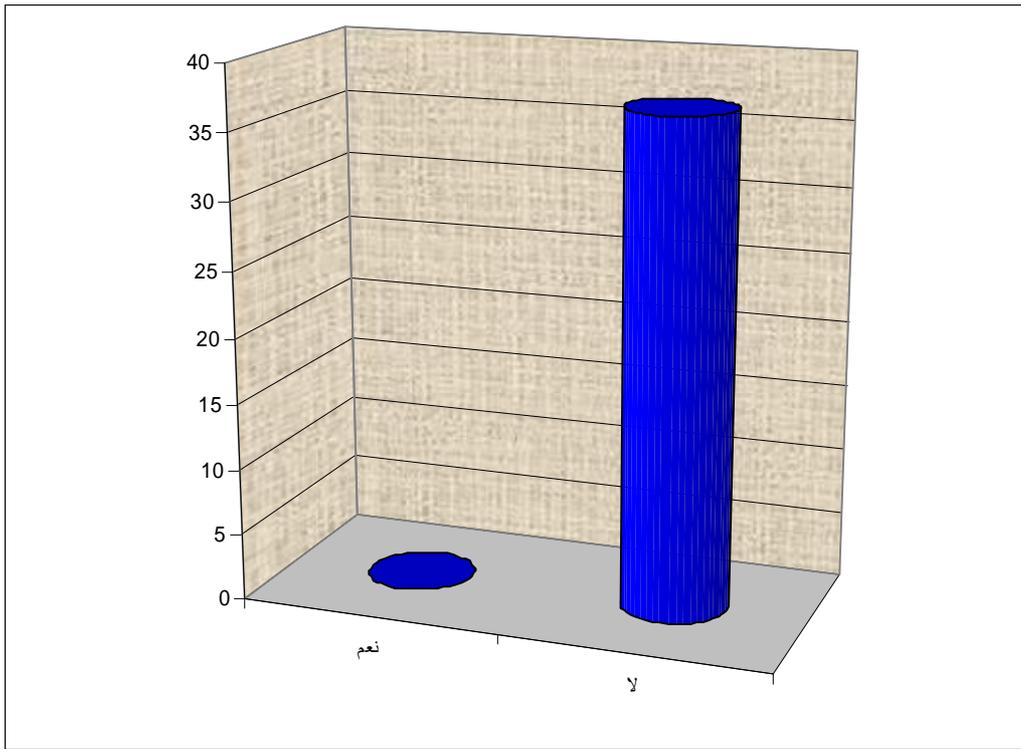
وعلى غرار هذه المؤسسة نجد المؤسسة "ج" قد قامت بطبع مجلة صغيرة من مدة طويلة حوالي منذ (1985) الفترة التي تمثل النظام لامركزية التسيير، ومنذ ذلك الحين لم تقم بمثل هذه الإصدارات. هذه المجلة تشتمل على بعض المعلومات الخاصة بنشأة المؤسسة ومختلف الآلات التي تقوم بإنتاجها بكل تفاصيلها فحسب بمعنى هذه المجلة هي بمثابة خلاصة حولها لا أكثر ولا أقل أي ليس لها بعد آخر نحاول من خلاله جلب الزبائن أو خلق علاقة مع مؤسسات أخرى أو الترويج لهذا المنتج أو التعريف بسياسة هذه المؤسسة ... إلخ.

في حين المؤسسة "أ" لم نجد بها مثل هذه الوثائق أو السجلات ما عدا القيام بالإعلان على الصحف أو تعليق بعض اللافتات، وكل الإطارات المتواجدة بها تقوم بنشاط بعيد عن نشاط العلاقات العامة.

أما المؤسسة "ب" فقد أصدرت مجلتين فقط في سنة 1999 تتطرق فيها إلى كل جوانب هذه المؤسسة الإنتاجية والاجتماعية... إلخ وفي صفحتان فقط ولكن هذه التجربة أوقفت فيما بعد.

يجب الاعتراف هنا بأن علاقات عامة ترتبط ارتباطا وثيقا بتوسع التصنيع ونتائجه، بمعنى آخر القضاء على التخلف وأسبابه ومن بين هذه إنشاء شبكة متطورة من وسائل الاتصال الجماهيري من إذاعات وتلفزة وصحف ومنشورات وملصقات لكن هذا يجب أن يستجيب إلى شرطين:

القضاء على الأمية الواسعة الانتشار والتي ترفع بدورها الوعي والثقافة، ومن جهة ثانية يتطلب ذلك أيضا استثمارا واسعا وأموالا طائلة وهو ما لم يكن بالأمر الهين واليسير في الجزائر وغيرها من بلدان العالم الثالث. لكن الطابع الاجتماعي للمؤسسات التي كانت تؤمن لعمالها النقل والطعم والرعاية الصحية لهم ولأسرهم وإنشاء التعااضديات وغيرها من الخدمات الاجتماعية التي لا مبرر لها، أثقلت كاهل المؤسسات العمومية وجعلتها تنعكس في مديونية ثقيلة مع البنك الجزائري حالت بينها وبين أي توسع اقتصادي ناهيك عن الاستثمار في العلاقات العامة التي كان ينظر إليها وكأنها شرف.



شكل رقم 8 : وجود غلاف مالي لتغطية نشاط العلاقات العامة

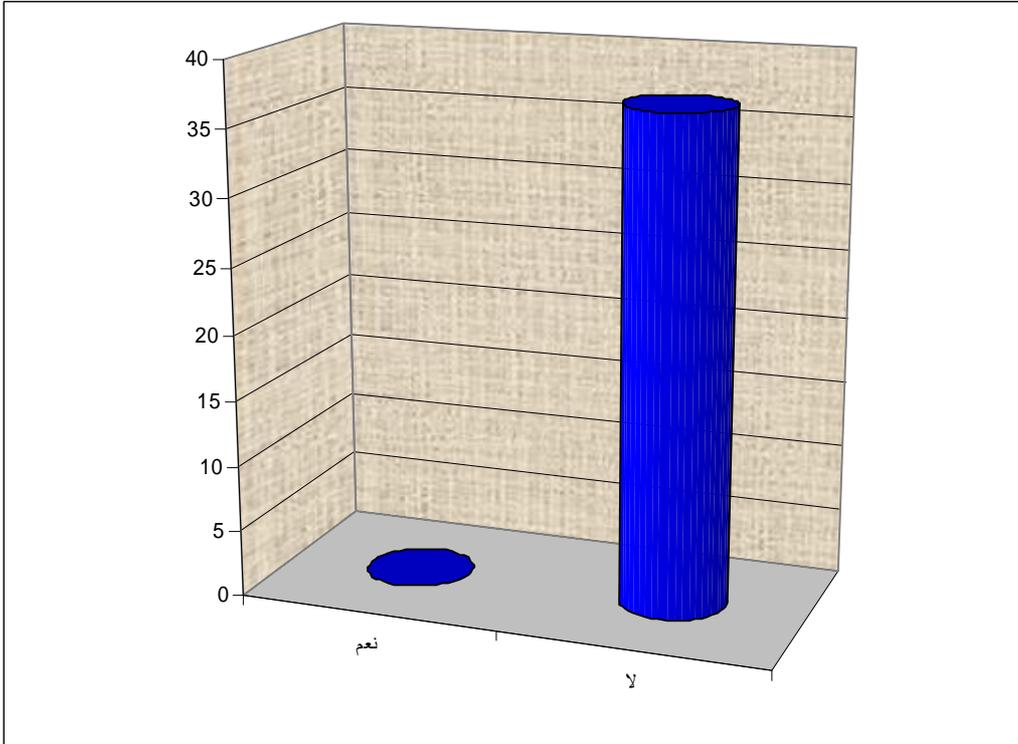
جدول رقم 12 : هل توجد علاقة بين المبحوث وقسم العلاقات العامة

النسبة	العدد	الإجابة
0%	0	نعم
100%	37	لا
100%	37	المجموع

إن النسبة 100 % المتعلقة بالإجابة السلبية على هذا السؤال الذي طرحناه على كل أفراد العينة. هي حصيلة منطقية لعدم وجود هيئة أو أشخاص قائمين نشاط العلاقات العامة.

وهذا يعاكس تماما التطور الكبير الذي شهدته العلاقات العامة في الدول الأمريكية والأوروبية وحتى العربية التي عرفت فيها تطورا ملحوظا، ولا يزال الإهتمام بها في تزايد مستمر. وقد أنشأت مؤخرا منظمة عالمية لنشاط العلاقات العامة بمصر من أجل ت العامة بمصر من أجل إعطاء الاعتبار والمكانة اللازمة لها. ومؤسساتنا الصناعية اليوم نراها أشد الحاجة إلى هذا النشاط ما دامت تسعى إلى التغيير السريع والجذري والمساهمة الكبرى في تنمية المجتمع الذي يتجه إلى تطبيق سياسة اقتصاد السوق.

وما يجب تأكيده هنا أننا في طرحنا لهذه الأسئلة المتعلقة بوجود هيئة للعلاقات العامة وبأشخاص مؤهلين لهذا النشاط وكذا حول وجود ميزانية مخصصة لتغطية هذا النشاط وكذا وجود علاقة بين المبحوث وهذه الهيئة اضطررنا أولا لتقديم تعريف للعلاقات العامة وهو التعريف الذي تبنيناه في رسالتنا هذه وبالضبط في تحديد المفاهيم مع تبسيطه لإمكانية فهمه من طرف المبحوثين خصيصا المفر نسين منهم.



شكل رقم 9 : هل توجد علاقة بين المبحوث وقسم العلاقات العامة

ج- ماهية العلاقات العامة :

جدول 13 : يبيّن معنى مصطلح العلاقات العامة لدى المبحوث.

النسبة	العدد	الإجابة
2.7%	1	التسويق
0%	0	الإشهار
97.3%	36	لا أدري
100%	37	المجموع

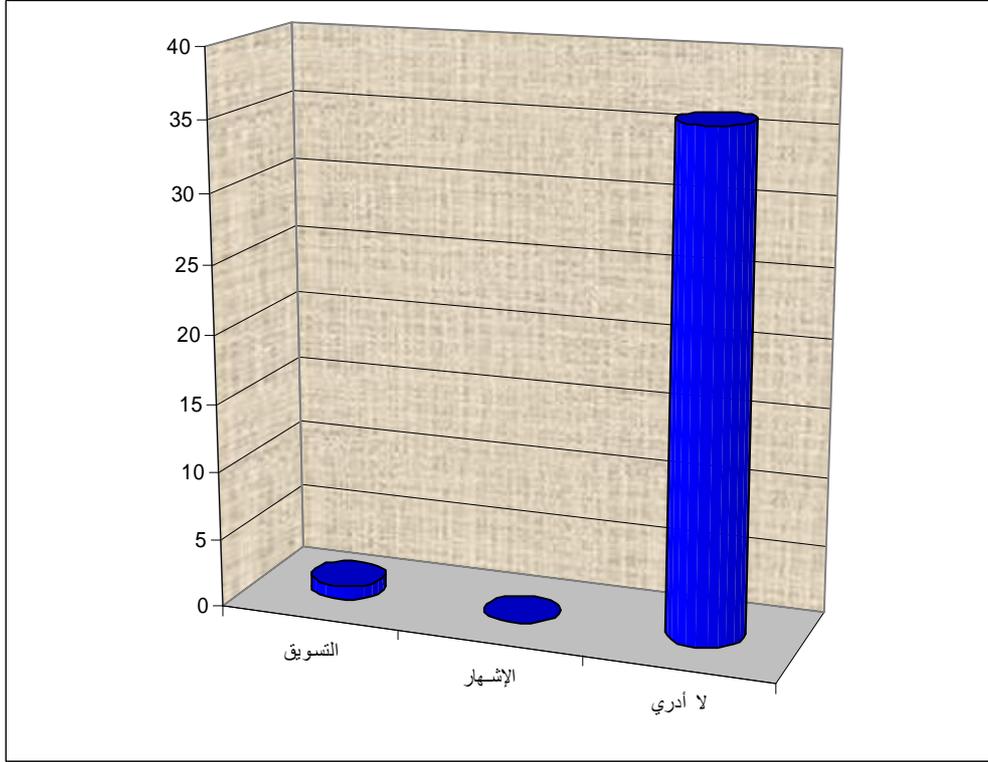
من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة يجهلون تماما معنى العلاقات العامة، بل ويجهلون المصطلح أصلا ما عدا فردا واحدا طبقنا معه إستمارتنا وعندما طرحنا عليه هذا السؤال أجاب بأنها هي التي تقوم بعملية التسويق. وهنا قمنا بتوضيح له الفرق بين التسويق وبين نشاط العلاقات العامة كما سبق ذكره في الجانب النظري.

فهذان النشاطان مكملان لبعضهما البعض لكن لا يمكن القول بأن التسويق هو العلاقات العامة في حين العلاقات العامة تشمل التسويق لرواج منتج المؤسسة التي تنتمي إليها.

في حين بالنسبة لأفراد العينة الباقين قمنا بتقديم لهم بعض الشروح المتعلقة بمبادئ وأهداف وماهية العلاقات العامة. وما لاحظناه بعد ذلك هو تغيير نظرتهم لمثل هذا النشاط من جهلهم له أصبحت لديهم فكرة عنه ولو سطحية. ومن عدم اكرائهم لمثل هذا النشاط أصبحوا جميعهم دون استثناء يصرحون لنا بأهمية وضرورة وجود قائمين بهذا النشاط داخل مؤسساتهم كيف لا والهدف الرئيسي للعلاقات العامة هو الحفاظ على بقاء ونجاح المؤسسة بالحفاظ على زبائنها.

كل أفراد العينة عندما طرحنا لهم هذا السؤال وبعدها عرفنا لهم مصطلح العلاقات العامة تطرقوا لنا إلى المنافسة الشديدة التي يلقونها من مؤسسات أخرى وطنية وحتى دولية والخطر الذي يهدد مؤسساتهم إذا لم تضع إستراتيجية جديدة تقوم على مثل هذا النشاط الهام جدا، حتى أن هناك من أكد لنا استقالة بعض الإطارات ذات المستوى الرفيع، العلمي والعملي معا، بسبب هاجس إفلاس هذه المؤسسة تمثيلا بها في الوطن وكذا الخوف على مستقبلهم، هذه الإطارات هي خسارة كبيرة لهذه المؤسسات مثلما أكده لنا مدراء المؤسسات الثلاثة.

ومن هنا تبرز لنا أهمية العلاقات العامة في خلق علاقة طيبة بكسب ثقة المتعاملين معها في الداخل والخارج.



شكل رقم 10 : يبيّن معنى مصطلح العلاقات العامة لدى المبحوث.

جدول رقم 14 : ماذا تعرف عن أهداف العلاقات العامة.

النسبة	العدد	الإجابة
% 100	37	لا أدري
100%	37	المجموع

إن كل أفراد العينة يجهلون جهلا تاما لأهداف العلاقات العامة. وقد لاحظنا تغيرا في إجاباتهم بعدما قدمنا لهم تعريفا للعلاقات العامة وأهدافها التي من أهمها:

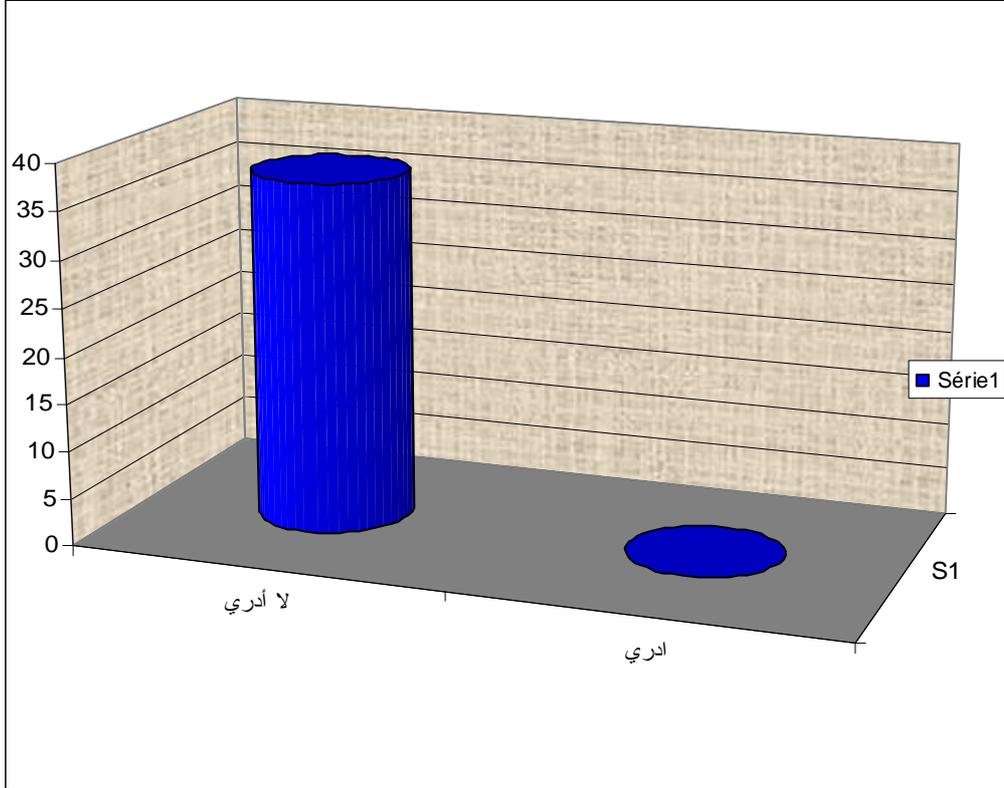
- (1) إعلام المواطنين بسياسة المؤسسة ليسهل التعاون بينهما.
- (2) إيصال رغبات وطلبات الجمهور إلى القيادة العليا للمؤسسة لتسهيل تلبيةها في الوقت المناسب قدر الإمكان.
- (3) الإهتمام الدائم والمستمر بحاجات العاملين في المؤسسة من الناحية الصحية والترويحية وحتى الثقافية كدفع الأجور المناسبة ووضع أنظمة الترقية موضع التنفيذ وكذا الإهتمام بنظام التقاعد ضمانا لمستقبلهم لأن ذلك من شأنه أن يفرز الثقة بين المؤسسة والعاملين بها.
- (4) الإهتمام والتأكيد على الاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى خصيصا تلك التي تتشابه معها في الإنتاج والخدمات لتقوية العلاقة بينهما.

حيث أصبحت لديهم فكرة عن أهداف العلاقات العامة من الاتصال بالجمهور الخارجي إلى معرفة ميولتهم ونظرتهم حول السلعة التي تنتجها المؤسسة...إلخ.

والملفت للانتباه أننا وجدنا كل أفراد العينة المبحوثة يؤكدون لنا أهمية العلاقات العامة ومدى حاجة مؤسساتهم إلى مثل هذا النشاط في هذه المرحلة الآونة التي تتسم بالمنافسة القوية مع المؤسسات الأخرى الخاصة الوطنية أو الأجنبية.

وهذا يتفق مع ما قلناه سابقا حول أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية العمومية الثلاثة في أنها تقوم بتوطيد العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي وكسب ثقته وتعاونه وتعامله الدائم معها بالدرجة الأولى إلى جانب تدعيم أهدافها وآرائها واتجاهاتها لمواجهة المنافسة القوية للمؤسسات الأخرى لها.

من هنا بدأت تتكون لدى أفراد العينة المبحوثة قناعة قوية بضرورة الإهتمام بمثل هذا النشاط مادام الهدف القائم لأجله هو خدمة المؤسسة.



شكل رقم 11 : معرفة المبحوث لأهداف العلاقات العامّة.

جدول رقم 15 : معرفة المبحوث بوجود مصلحة للعلاقات القائمة في مؤسسة أخرى.

النسبة	العدد	الإجابة
0%	0	نعم
100%	37	لا
100%	37	المجموع

من خلال هذا الجدول كانت إجابة المبحوثين بصفة شاملة (100%) سلبية بمعنى أنهم أكدوا لنا عدم وجود مصلحة أو قسم يحمل اسم العلاقات العامة في مؤسسة أخرى. إن الهدف من طرح هذا السؤال كان للوجوه التالية:

الأول : معرفة ما إذا كانت العلاقات العامة تهيئة توجد في مؤسسات أخرى من خلال المبحوث.

الثاني : معرفة الفرق بين المؤسسات المشكلة لمجال بحثنا وبين المؤسسات التي تتضمن مصلحة للعلاقات العامة من خلال المبحوث نفسه.

الثالث : أن نجعل المبحوث يقتنع بأهمية وجود العلاقات العامة داخل مؤسسة صناعية.

ولكننا هنا قدمنا له البديل بمقارنة السياسة الاقتصادية والاجتماعية العامة للجزائر ببلدان أخرى عربية وأجنبية تعطي للعلاقات العامة أهمية كبيرة في نجاح الاقتصاد الوطني ما دامت تهدف إلى بقاء المؤسسات على قيد الحياة والترويج لمنتجاتها وخلق علاقة وطيدة بجمهورها الخارجي والداخلي...إلخ. إلى جانب ما تخصصه من ميزانية كبيرة واهتمامها أيضا بالجانب البشري في تكوينه وتعليمه المستمر وفتح المجال أمامه

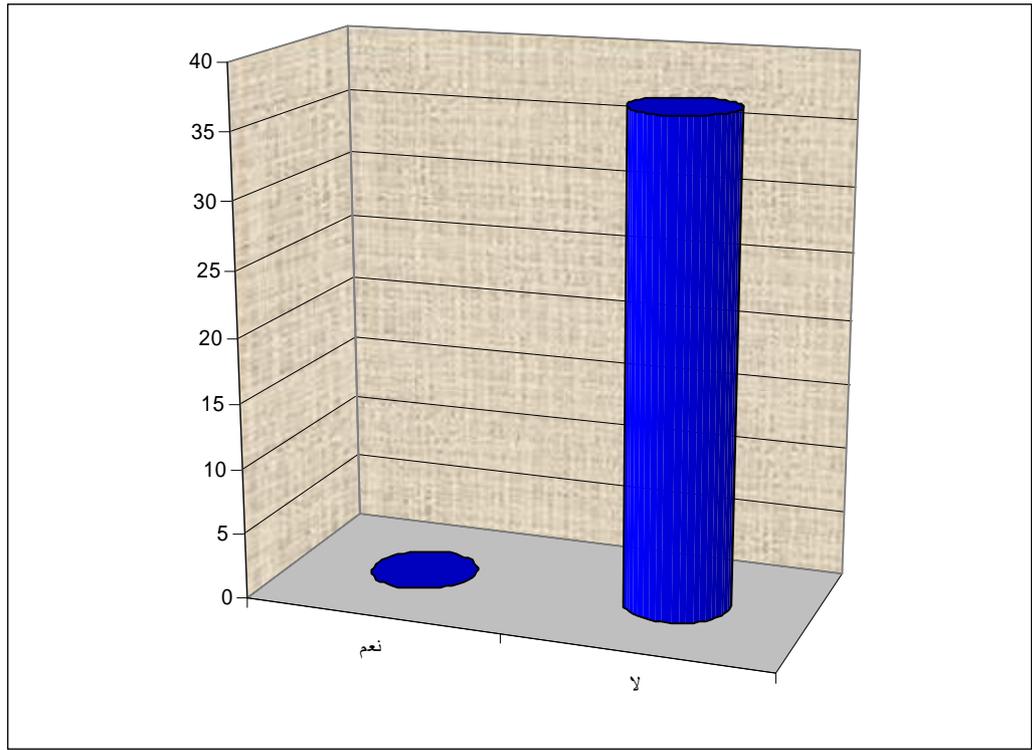
نحو البحث العلمي ليزيد ثقافته وخبرته العلمية... إلخ. وان هناك العديد من الدول التي تهتم بإعطاء فاعلية أكثر لنشاط العلاقات العامة حيث تنظم مؤتمرات و ندوات دولية من اجل تبادل الخبرات مع الدول الأخرى و اكتساب معارف جديدة في هذا المجال.

ولما كانت إجابة العينة كلها سلبية على هذا السؤال وجدنا أنه من غير المنطقي أن نسأل المبحوث أو نبحت على الفرق بين المؤسسة المبحوثة والمؤسسة الأخرى. في حين كانت الإجابة على السؤال الجزئي : لماذا هي غائبة في المؤسسات الأخرى تنوعت الإجابة بين:

- جهل تلك المؤسسات لأهمية هذا النشاط.

أو - لا أدري

كما هو موضح في الجدول رقم 15.



شكل رقم 12 : معرفة المبحوث بوجود مصلحة للعلاقات العامة في مؤسسة

أخرى.

جدول رقم 16: سبب غياب مصلحة للعلاقات العامة في مؤسسة أخرى :

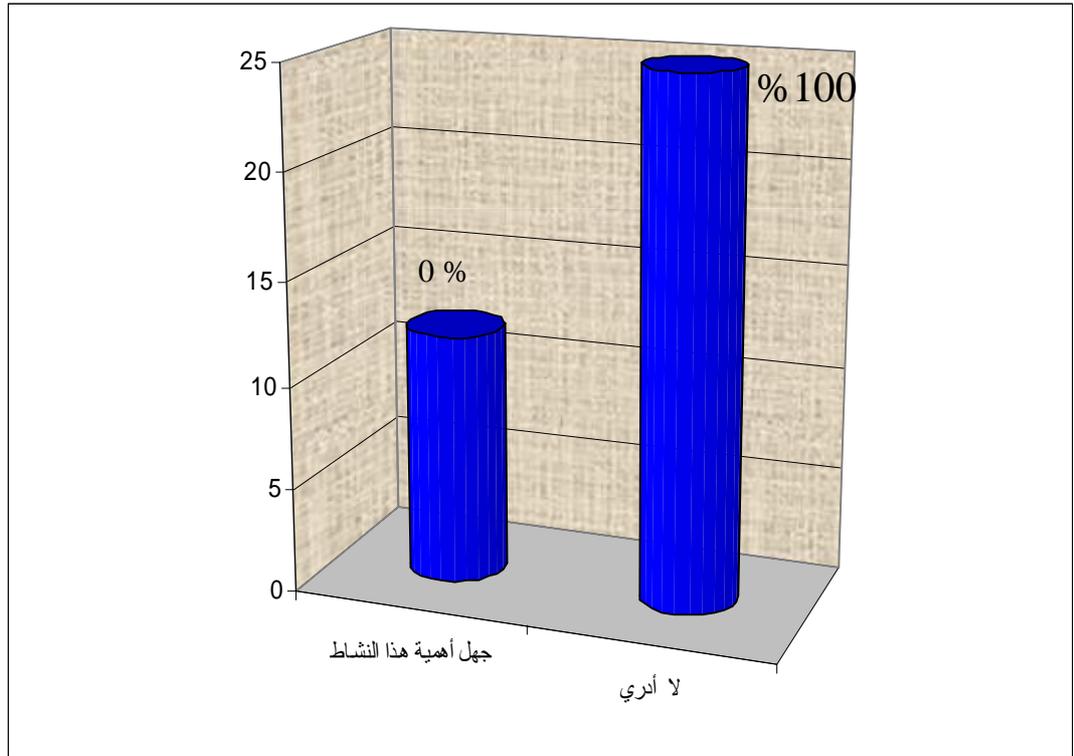
النسبة	العدد	الأسباب
33%	12	جهل أهمية هذا النشاط
67%	25	لا أدري
100%	37	المجموع

نسبة كبيرة 67 % من أفراد العينة تجهل سبب غياب مصلحة للعلاقات العامة في مؤسسة أخرى ربما يرجع هذا إلى عدم تدرج أفراد العينة في العمل بمؤسسة غير مؤسستهم.

والأرجح هو ربما وجود فجوة إعلامية بين أفراد العينة المبحوثة والمجتمع الخارجي الذي ينتمون إليه.

إن العلاقات العامة، كما سبق لنا ذكره، تعتمد على الإعلام الصادق الذي هو بمثابة نشر للمعلومات والأخبار والآراء الصادقة على الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة.

والبعد الآخر أيضا الذي يمكن لنا استنتاجه من إجابة أفراد عينتنا لهذا السؤال أن مسيري المؤسسات الثلاثة أ، ب، ج ملتزمين أشد الالتزام بأداء وظيفتهم الموكلة لهم يوميا دون البحث في تطوير أو تحسين أو مسايرة هذه الوظيفة مع التطور الحاصل في العالم اليوم.



شكل رقم 13: سبب غياب مصلحة للعلاقات العامة في مؤسسة أخرى

د- العلاقة بين المؤسسة والزبائن :

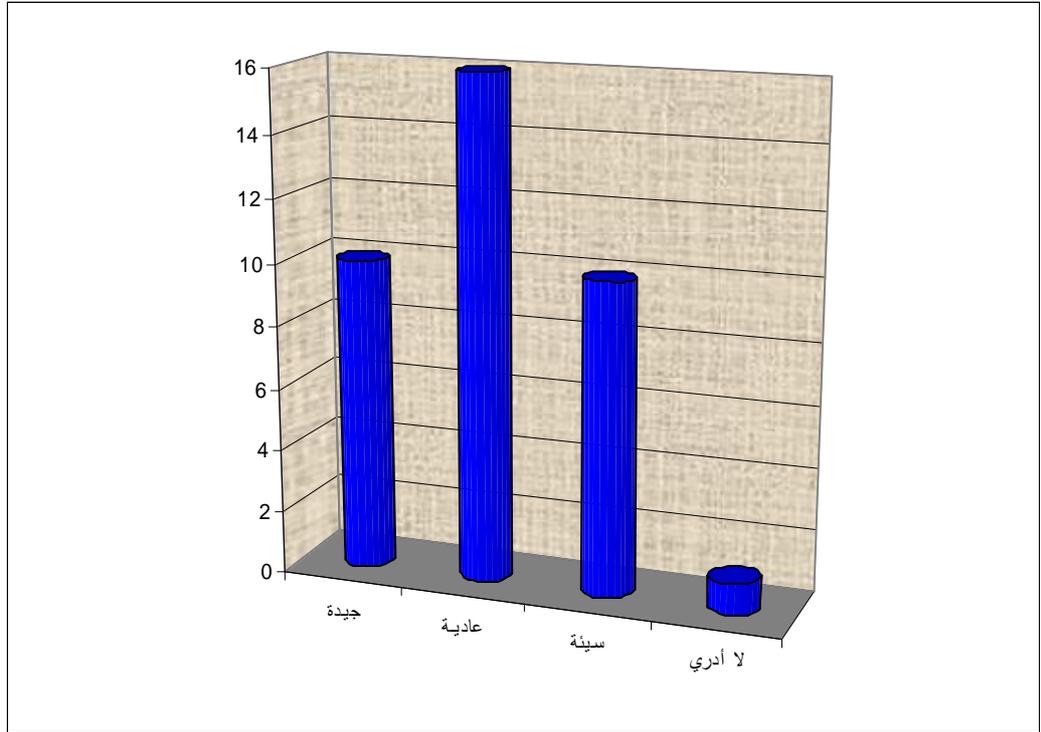
جدول رقم 17 : طبيعة العلاقة بين الزبائن والمؤسسة :

النسبة	العدد	الإجابة
27.02%	10	جيدة
43.26%	16	عادية
27.02%	10	سيئة
2.7%	1	لا أدري
100%	37	المجموع

إنطلاقاً من مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى بأن الإنسان هو كائن اجتماعي، وعلى هذا الأساس طالب أصحاب هذا بضرورة أنسنة العمل وخلق مناخ مناسب لإقامة علاقات متينة داخل المؤسسة وبين أفرادها، وفي هذا الصدد يقول أولفير شيلدون "إننا يجب أن نحقق توازناً عادلاً في دراستنا بين آليات الإنتاج ... وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها لبست تنظيمها مادياً معقداً فحسب ولكنها تتضمن تنظيمها إنسانياً بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها" (محمد علي محمد: 1982، ص145).

سعيًا من خلال هذه الدراسة المتواضعة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال خصيصاً ونحن نعلم أن هذه العلاقة تعرضت حتماً إلى تغيير بفعل التطورات والتحويلات التي عرفتتها المؤسسات الصناعية الثلاثة، بصفة خاصة والساحة الوطنية بصفة عامة.

ولكن من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من تطبيقنا للاستمارة حول سؤال: طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال كانت الإجابة الغالبة هي: عادية.



شكل رقم 14 : طبيعة العلاقة بين الزبائن والمؤسسة

جدول رقم 18 : وجود نزاعات مع زبائن المؤسسة جدول رقم 19 : طبيعة النزاعات

الإجابة	العدد	النسبة	في حالة الإجابة بنعم	الإجابة	العدد	النسبة	
نعم	15	40.54%		في حالة الإجابة بنعم	اقتصادية	10	66.66%
لا	4	10.55%			قضائية	5	33.34%
لا أدري	18	48.91%			المجموع	37	100%
المجموع	37	100%					

بنسبة لا يستهان بها صرحت لنا أفراد العينة بوجود نزاعات بين المؤسسة وزبائنهم وهذه النزاعات في مجملها اقتصادية وقليل منها قضائية. في حين أغلب أفراد العينة صرحت بأنها لا تدري ما إذا كانت هناك نزاعات بين الزبون وبين مؤسستهم. في حين فئة قليلة التي أجابت على سؤالنا هذا بالسلب.

إن وجود مصلحة للعلاقات العامة داخل المؤسسات الثلاثة أ، ب، ج، في رأينا حتمية لا بد منها يستدعيها وجود نزاعات اقتصادية بينها وبين الزبون الذي تتعامل معه.

ويجدر بنا التذكير أن العلاقات العامة تقوم ببحوث وصفية بغرض التعرف على خصائص جمهور المؤسسة وتحرص بذلك على كسب ثقته وتأييده.

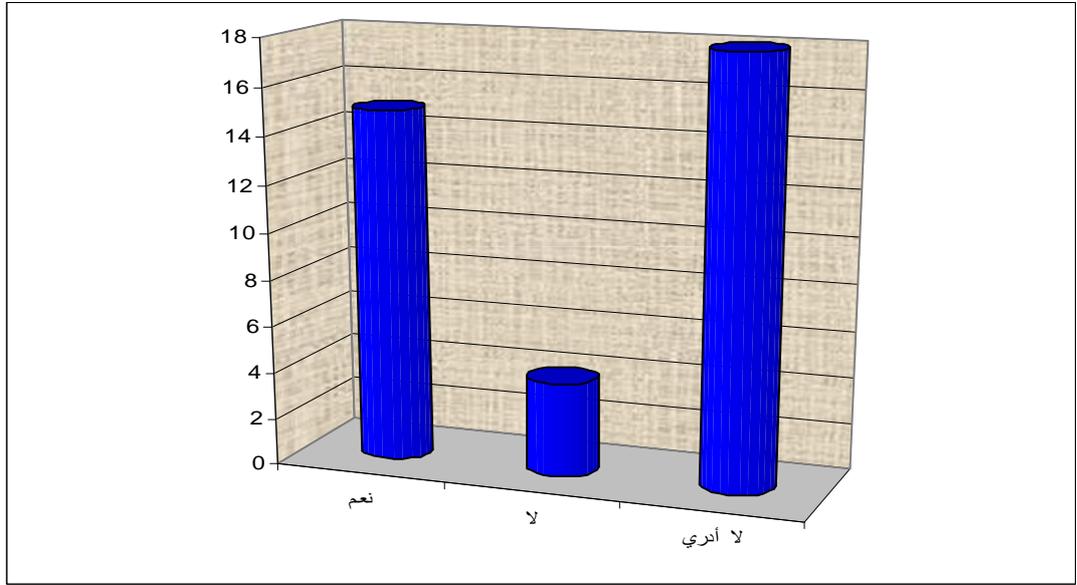
إن الجزائر هي أحد البلدان التي كانت تتبع النهج الاشتراكي، وقد تم تفصيل ذلك فيما سبق، في تسيير شؤونها الاجتماعية والاقتصادية وكافة القطاعات الأخرى، فكان منتج المؤسسة يوجه إلى السوق الوطنية، فهي التي كانت المسؤولة على تلبية الطلب الوطني. في حين بعد التحول الاقتصادي العالمي والتي تأثرت به الجزائر إلى حد بعيد انتقلت إلى الاقتصاد الحر (اقتصاد السوق) فاضطرت على إثر ذلك إعادة هيكلة معظم

المؤسسات العمومية سعيا لتحقيق استقلاليتها بما فيها الصناعية، لمطالبتها بالتأقلم مع القواعد الاقتصادية الجديدة ومواجهة المنافسة الأجنبية التي تميز السوق الوطنية في الفترة الراهنة. هذه الأخيرة أثرت سلبا على المؤسسة الصناعية العمومية في علاقتها مع الزبون الذي يلقي في السلعة الأجنبية كل ما يرغب فيه وكل ما يميل إليه. فيتوجه إليها دون السلعة المحلية.

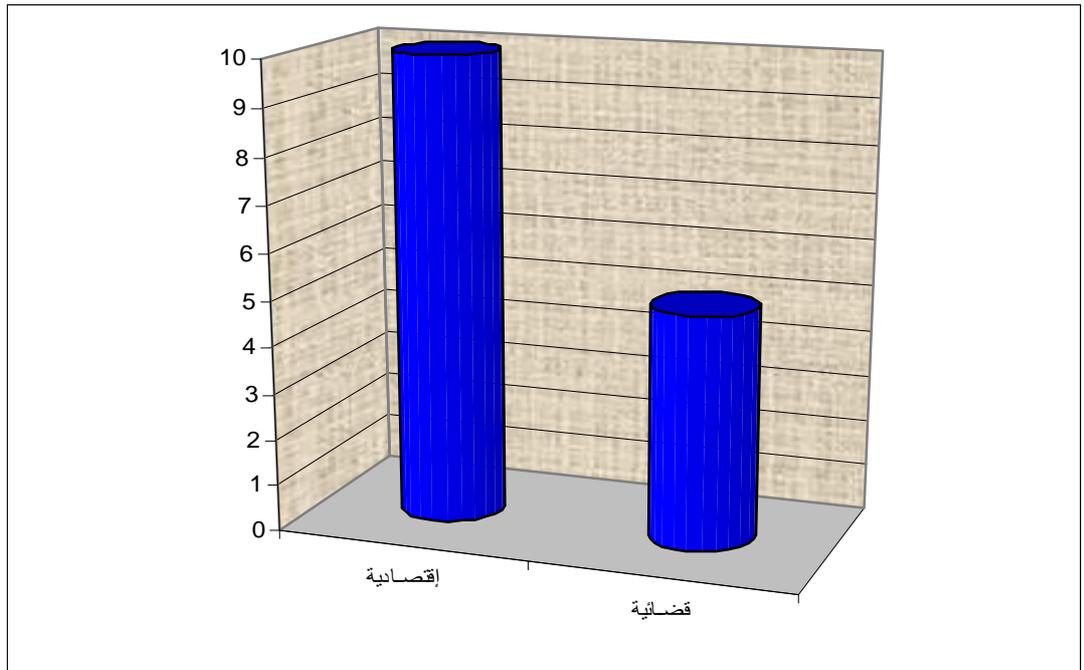
هذه المنافسة ليست فقط في المنتجات عالية الجودة ولكن أيضا بالسياسة القائمة موضوعيا، على أسس علمية دقيقة تضمن لها جلب أكبر عدد من الزبائن إن لم تقل السيطرة على السوق الوطنية ككل بكسب ثقتهم.

وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في معرفة ميولات الزبائن واحتياجاتهم ودراستها دراسة علمية لوضع إستراتيجية عمل دقيقة للمؤسسة حتى نستطيع التغلب على النزاعات التي يمكن أن تحدث بينها وبين جمهورها الخارجي سواء الذي يتعامل معها مباشرة أو غير مباشرة. وبهذا يتضمن استمرارية العلاقة بينهما والنجاح لها أيضا.

إن وجود المصانع والمؤسسات مرتبط بوجود المستهلك الفعلي والمتوقع كما سبق وأن أشرنا في الجزء النظري، فتكاثر قدرات الإنتاج واختلاف أذواق المستهلكين يفرض على المؤسسة الحديثة الاقتراب أكثر فأكثر من السوق ومن ورائها المستهلك هذا يعني أنه لا بد على المؤسسات القيام بدراسات تسويقية قصد التعرف على الاحتياجات والرغبات من نواحي الكمية والنوعية والجودة كي تنتج ما يمكن بيعه، إلا أن المؤسسات الصناعية العمومية، وهذا ما لأمسناه ميدانيا، لا تعير هذا الجانب أي اهتمام ولهذا نجدها اليوم قلقة على بقاءها واستمرارها في الإنتاج فهي تفتقر تماما للدراسات الموضوعية لمعرفة على سبيل المثال ما الذي يمكن تسويقه وما لا يمكن تسويقه والأخذ بمعيار الإنتاج للسوق وليس الإنتاج للإنتاج. i



شكل رقم 15 : وجود نزاعات مع زبائن المؤسسة



شكل رقم 16 : طبيعة النزاعات

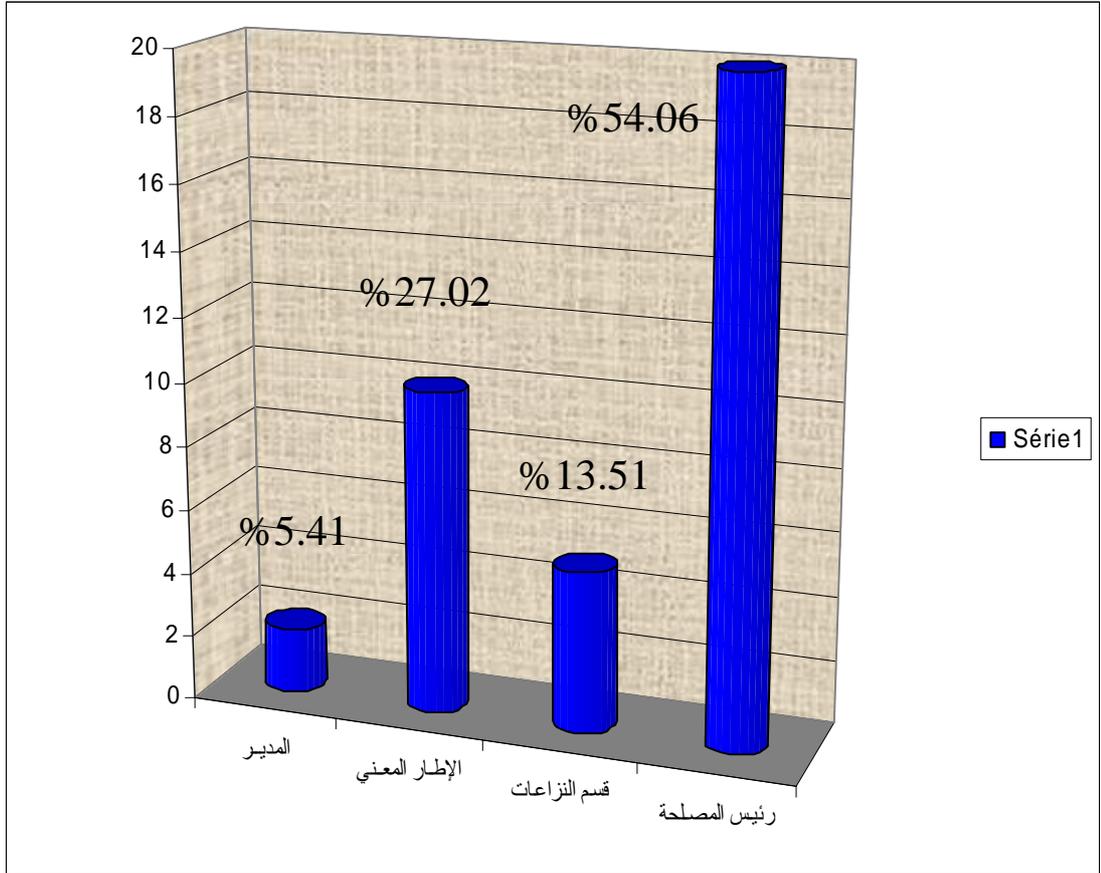
جدول رقم 20 : من يتدخل لحل النزاعات

النسبة	العدد	الإجابة
5.41%	2	المدير
27.02%	10	الإطار المعني
13.51%	5	قسم النزاعات
54.06%	20	رئيس المصلحة
100%	37	المجموع

من خلال هذه النتائج المدرجة في الجدول رقم 18 نلاحظ بأن نسبة كبيرة من أفراد العينة (54.06%) أجابت على السؤال: من يتدخل لحل النزاعات بأن رئيس المصلحة هو المتكفل بذلك. مع العلم أن أغلب النزاعات التي تعرفها المؤسسات الثلاثة أ، ب، ج هي نزاعات اقتصادية، تتعلق بجودة المنتج، طريقة التسويق، تلبية الطلبات، ...إلخ. وهنا يتأكد لنا غياب العلاقات العامة حتى في مسألة حل المشاكل التي تنتاب المؤسسة يوميا. في حين نجد أن العلاقات العامة كهيكل تنظيمي تتكون من مجموعة أقسام من بينها قسم خاص بالشكاوي وحل النزاعات، مهمته الرئيسية هي مواجهة المشاكل الداخلية والخارجية للمؤسسة التي تنتمي إليها. هذا يضمن استقلالية المهام داخل المؤسسة وتكامل الأقسام فيما بينها وظيفيا.

نستنتج هنا أن مؤسستنا الصناعية لم تدرك بعد وظيفة العلاقات العامة والدور الذي يمكن أن تلعبه في الحفاظ على استمرارية المؤسسة وحل مشاكلها واستقرار مهامها.

من كل ما سبق يتأكد لنا حاجة المؤسسة في أي مرحلة من نشاطها إلى المعلومات سواء عند بداية مشروعها الإنتاجي أو عندما تواجه مشكلة اقتصادية أو قضائية ما، وحاجتها تلك للمعلومات لكي تتفهم طبيعة المشكلة ولكي تختار لها حولا أو يداً تساعد على مواجهة هذه المشكلة في الوقت المناسب.



شكل رقم 17 : من يتدخل لحل النزاعات

جدول رقم 21 : طبيعة الزبائن الذين يتعاملون معهم.

النسبة	العدد	الإجابة
37.84%	14	أفراد
62.16%	23	مؤسسات
0%	0	الإثنين معا
100%	37	المجموع

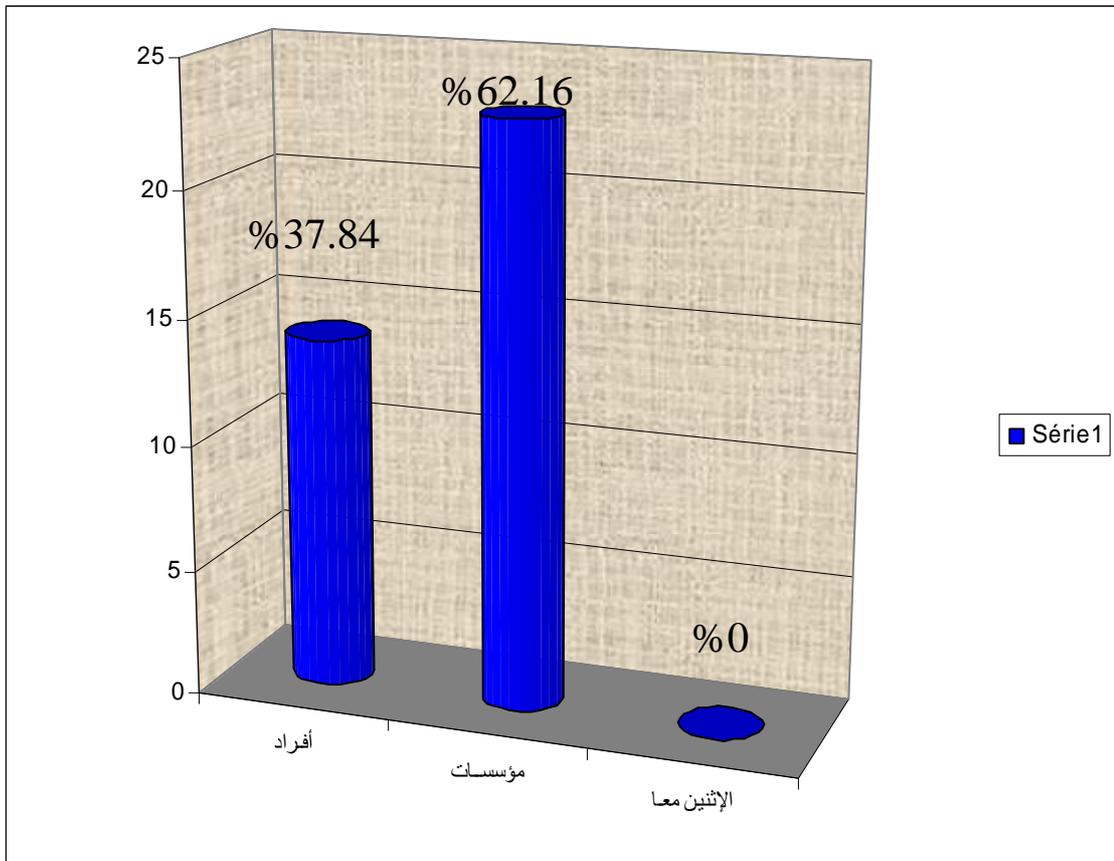
نستنتج من هذه النتائج أن المؤسسات الثلاثة أ، ب، ج تتعامل مع المؤسسات أكثر مما تتعامل مع أفراد. هذا يعني أن هذه المؤسسات لها مكانة لا يستهان بها في المجتمع الجزائري، فهذه المؤسسات التي زرناها معروفة لدى العام والخاص بحكم وجودها الطويل في الحياة الاقتصادية الجزائرية، مازالت تحافظ على سوقها الوطني هذا من شأنه أن يحافظ على إستمراريتها في السوق الوطنية حتى في ظل اقتصاد السوق. وهنا تزداد حاجة المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية الثلاث إلى نشاط العلاقات العامة ليس فقط لتوطيد العلاقة بينها وبين زبائنها ولكن لتوسيع مجال تسويقها إلى أبعد من ذلك، خاصة إذا علمنا أن العلاقات العامة تؤدي إلى تكوين الآراء نحو سلع المؤسسة التي تتأثر بمستوى كفاءة وخبرة إدارتها.

إن مجال المنافسة، كما سبق ذكره، في اقتصاد السوق هو عرضه إلى التشويش وإقامة الشائعات من طرف المتنافسين ضد المؤسسة لذا تأتي العلاقات العامة كفرع واقى للمؤسسة من هذه الصدمات.

فكثيرا ما واجهت مؤسساتنا الصناعية مواقف صعبة تحتاج إلى القدرة واللباقة والحكمة لمعالجتها تقاديا لكرهية هاته المؤسسات التي تتعامل معها وكما سبق لنا ذكره

أيضا أن هناك علاقة وطيدة بين مبيعات المؤسسة الصناعية والانطباعات التي تكونها المؤسسات التي تتعامل معها. فكلما كانت هذه الانطباعات محابية للمؤسسة الصناعية كان شكل المبيعات أعلى والعكس صحيح.

هذا الواقع يفرض على مؤسساتنا إعادة النظر في علاقتها الاتصالية مع المؤسسات التي تتعامل معها بحيث تكون هذه العلاقة مبنية على الوضوح والصدق والديمومة.



شكل رقم 18: طبيعة الزبائن الذين يتعاملون معهم.

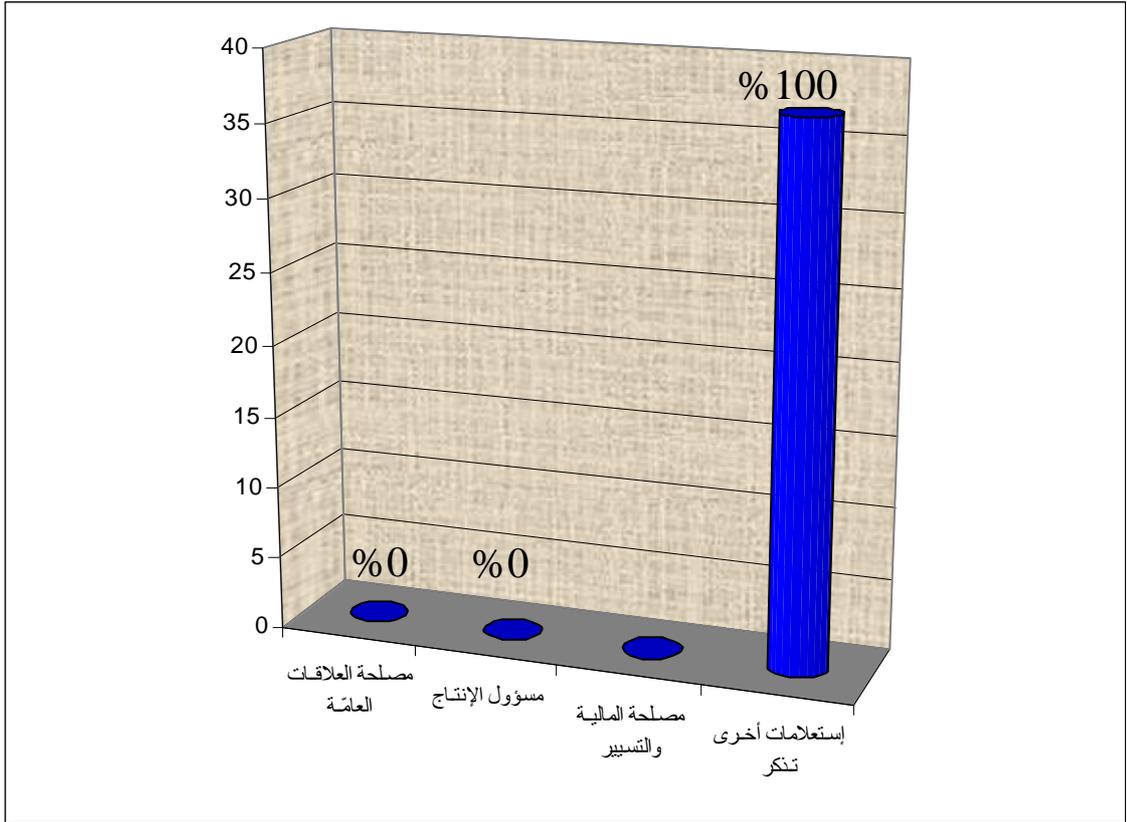
جدول رقم 22 : الاتصال الأول بالزبون من طرف

النسبة	العدد	الإجابة
0%	0	مصلحة العلاقات العامة
0%	0	مسؤول الإنتاج
0%	0	مصلحة المالية والتسيير
100%	37	استعلامات أخرى تذكر
100%	37	المجموع

إن الاتصال الأول للزبون بالمؤسسات الثلاثة أ، ب، ج يكون مباشرة لمصلحة الاستعلامات، ولقد لامسنا هذا نحن ميدانيا عند قيامنا لتطبيق الاستمارة، هذه المصلحة تتكون من مجموعة رجال أمن يقومون بالاتصال بالمصلحة المعنية ثم يوجهون بعدها الزبون إليها. ومقارنة بالهيكل التنظيمي لجهاز العلاقات العامة في مؤسسة كبيرة في الدول التي تمارس هذا النشاط، نلاحظ بأن قسم الاستعلامات هو قسم تابع لإدارة الشؤون المالية والإدارية إلى جانب قسم الوافدين والزوار والأجانب وقسم الشؤون المالية والإدارية في جهاز العلاقات العامة. في حين أن مؤسستنا الصناعية العمومية الجزائرية في هيكلها التنظيمي لا يوجد قسم للاستعلامات بالرغم من وجوده في الواقع.

وهذا يعبر حسبنا عن التقليل من أهمية قسم الاستعلامات والدور الذي يمكن أن يلعبه في كسب الزبون. حيث يعتبر الخطوة الأولى نحو إرساء دعائم برنامج وسياسة العلاقات العامة والمؤسسة ككل مع الجمهور الخارجي الذي تتعامل معه مباشرة.

هذا يؤكد لنا أن مؤسستنا لم تول بعد الأهمية اللازمة لنشاط العلاقات العامة والدور الذي يمكن أن يلعبه في حسن استقبال الزبون إلى تلبية رغباته وخلق علاقة وطيدة معه.



شكل رقم 19 : من طرف من يكون الاتصال الأول بالزبون

هـ- سمعة إنتاج المؤسسة :

جدول رقم 23 : مستوى توزيع الإنتاج :

النسبة	العدد	الإجابة
51.35%	19	الجهة
48.65%	18	الوطن
0%	0	الخارج
100%	37	المجموع

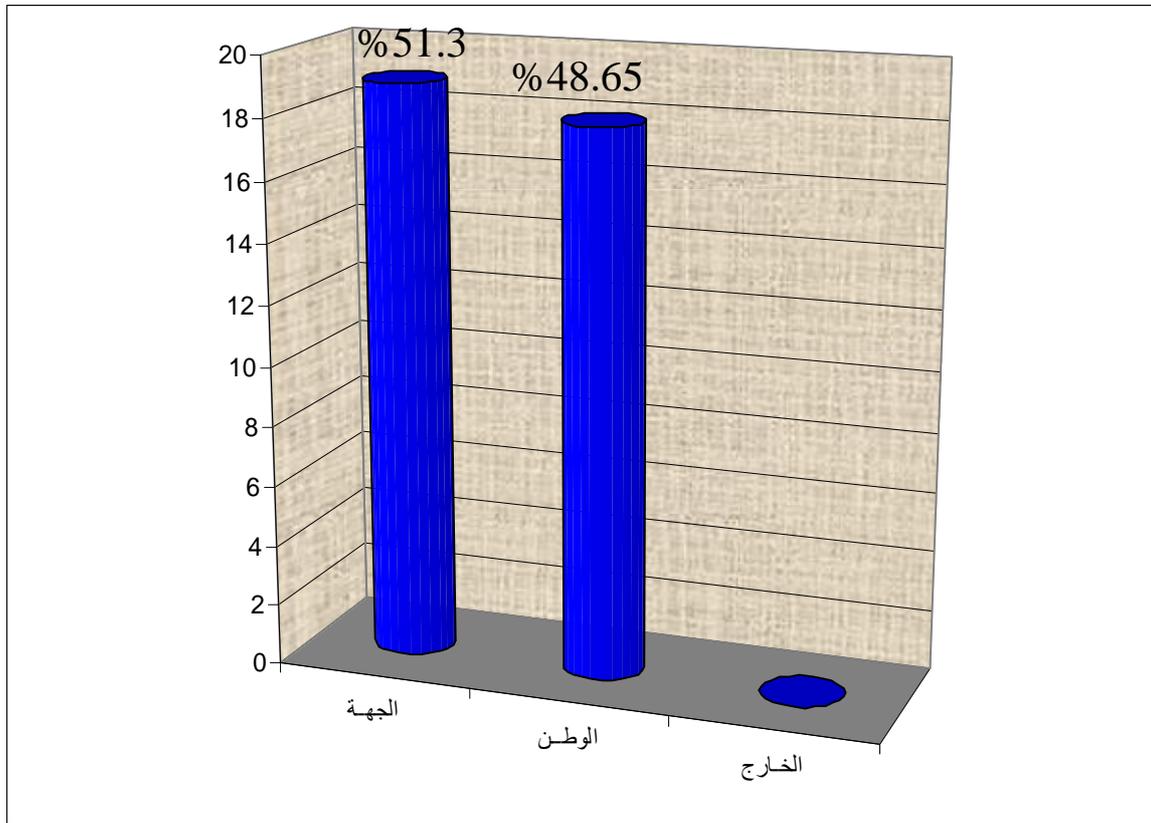
من خلال هذا الجدول نستنتج مستوى توزيع الإنتاج للمؤسسات المبحوثة حيث وجدنا بأن نسبة 48.65 % من العينة المبحوثة صرحت بأن سمعة توزيع المنتج على مستوى الوطن، وهذه النسبة تمثل المؤسسة ب. في حين أن الإجابة الأخرى تخص المؤسستين الاثنتين والتي تقوم بتلبية حاجيات الجهة فحسب، أي لم تصل إلى مستوى تغطية حاجيات الوطن أو الخارج.

من هنا نستنتج الفراغ الذي يتركه غياب نشاط العلاقات العامة والدور الذي يمكن أن تلعبه في رواج منتج المؤسسة وكسب ثقة الجمهور بها. حيث أن اقتصاد المؤسسات الثلاثة على تسويق المنتج فقط في الجهة أو الوطن صاحبه، وهذا كما أكدته لنا كل أفراد العينة، مستوى عالي جدا من تكديس مخزون المنتج. وهنا أيضا تبرز أهمية التسويق الذي يعتبر من الأدوات الفاعلة لتطوير أداء المؤسسات وبالتالي الاقتصاد ككل. وعليه يجب الإهتمام بالنشاط التسويقي، الذي يعتبر إحدى دعائم العلاقات العامة، ضمانا لوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال التحكم في آليته؛ سياسة الأسعار، الترويج، الإشهار وسياسة التوزيع... وإعطاء الأهمية نفسها لكل هذه العناصر.

وفي هذا الصدد يعرفه محي الدين الأزهري بأنه "مجموعة الجهود والأنشطة

المستمرة والمتكاملة التي تسهل وتصاحب تنقل السلع والخدمات والأفكار من مصادر إنتاجها إلى مشتريها، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية للمستهلك والمنتج والمجتمع" (محي الدين الأزهرى، 1993، ص20).

ومع التطور الإقتصادي العالمي، إزدادت مكانة التسويق وأهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه في نجاح وإستمرار النشاط بالمؤسسة، لأنه يجعل المسؤولين لأجل تحقيق أهدافهم يخلقون جوا تنافسيا نظيفا. حيث يصبح هناك تعددا في المنتجات وتحسنا مستمرا في جودتها وكذا تقديمها بأسعار مختلفة تتوافق مع دخل المستهلك مما يؤدي، حتما، إلى توسع السوق الداخلية والخارجية، وجلب العملة الصعبة... وغيرها.



شكل رقم 20 : مستوى توزيع الإنتاج

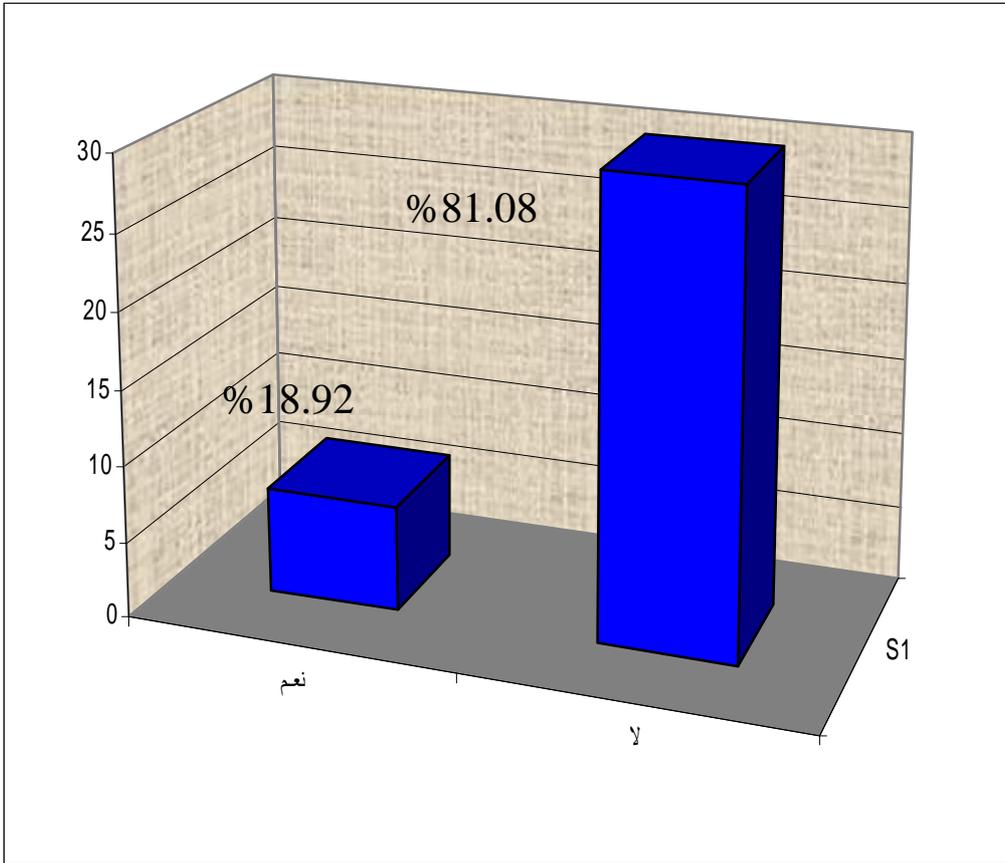
جدول رقم 24 : مدى إقبال الزبائن على سلع المؤسسة :

النسبة	العدد	الإجابة
18.92%	7	نعم
81.08%	30	لا
100%	37	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب إجابة المبحوثين حول السؤال الذي طرحناه عليهم فيما إذا كان إقبال الزبائن على المنتج السلعي لمؤسستهم في تزايد أجابوا بالسلب. إلا عددا قليلا منهم من أجابوا بعكس ذلك. هذه الفئة القليلة هي فئة متفائلة للمستقبل ونظرة التفاؤل هذه جعلتها تنتظر للأشياء بجانب إيجابي. في حين الفئة الغالبة كانت نظرتها واقعية. وقد أكدت لنا صراحة أن الزبون اليوم من الصعب التحكم في ميولاته ورغباته مع المنافسة القوية للسلع الأجنبية ذات الجودة العالية. مما اضطرنا إلى التخفيض من الأسعار (بالنسبة للمؤسسة أ) واللجوء إلى المعارض الشعرية والنصف شهرية لتقديم منتج مؤسستنا مع التخفيض في سعر كل السلع، كي نتفادى الكساد الكبير للسلع وإتلافها وتحمل خسارتها من طرف المؤسسة.

وعلى غرار المؤسسة "أ" أكدت لنا إدارات المؤسسة "ب" أن الزبون الجزائري يقتني حاجياته من السلع الأجنبية لأنها ذات فاعلية أسرع وأنجع من السلع المحلية، رغم غلائها، ورغم أن المنتج المحلي المصنوع في إطار مواصفات عالمية. والشيء نفسه بالنسبة للمؤسسة "ج" التي تأثرت بتوقف قطاع بأكمله عن النشاط في الحياة الاقتصادية متأثرا مباشرا.

وفي محاولتنا لمعرفة أسباب ذلك، طرحنا هذا السؤال على كل المبحوثين فكانت إجابتهم كما يلي:



شكل رقم 21 : مدى إقبال الزبائن على سلع المؤسسة

جدول رقم 25 : أسباب عدم إقبال الزبائن على منتج المؤسسة الصناعية الوطنية.

النسبة	العدد	الإجابة
66.67%	20	المنافسة القوية للمنتجات الأجنبية
16.67%	05	عدم قدرتنا على التعريف بمنتوجنا
13.73%	04	تأثرنا بقطاعات أخرى متوقفة عن النشاط
3.33%	1	لا أدري
100%	37	المجموع

أغلبها ترى المنافسة القوية للمنتجات الأجنبية التي دخلت السوق الوطنية عن طريق فتح مجال الاستثمار والتصدير من الخارج هي السبب في عدم إقبال الجمهور الخارجي على منتجها بصورة متزايدة ومستمرة عكس ما كان سابقا، إلى جانب عدم قدرة هذه المؤسسة.

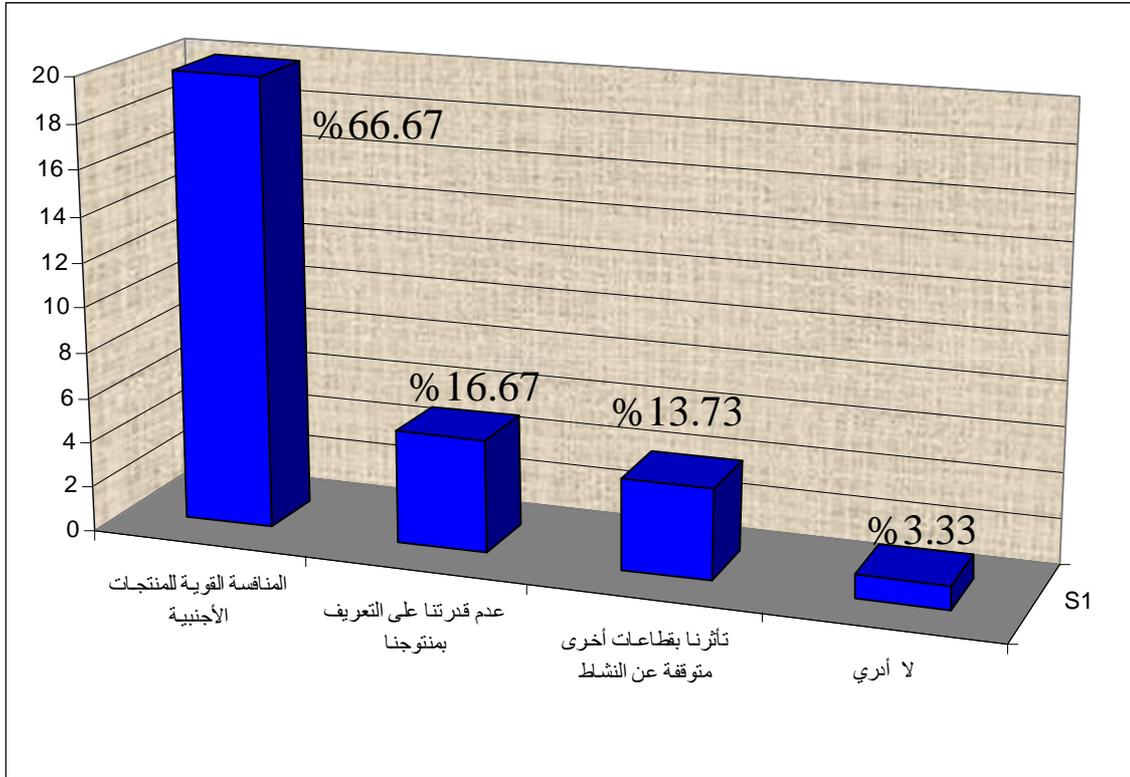
تلك الإطارات على التعريف الأصح والجيد لمنتوجهم ولمميزاته التي لا تختلف كثيرا عن مميزات المنتج الأجنبي، وعدد قليل يرى أن عدم الإقبال على المنتج السلعي للمؤسسة راجع لتوقف قطاع آخر عن النشاط أو على الأقل نقص وتيرته هو الذي أدى إلى تكديس المنتج.

إن هذه الأسباب تلخص أهمية العلاقات العامة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأي مؤسسة مع جمهورها الخارجي فوجود منافسة قوية مع مؤسسات أخرى ليس في حد ذاته مشكلا رئيسيا إذا ما كانت هذه المؤسسة تعتمد على جهاز علاقات عامة قوي بكفاءته يسهر على تنمية الاتصالات بينها وعلى التعريف الدائم لمنتوج المؤسسة.

لقد أثبت واقع هذه المؤسسات أنه لم يعد مجديا للمؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية أن تقتصر نشاطها فحسب في السعي إلى رفع الإنتاج وتحقيق ربح معين وتسويق منتوجها لأن ذلك لم يعد ضمانا لبقائها واستمرارها ونجاحها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

إن على المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية اليوم الفهم المتعمق والجاد لآليات اقتصاد السوق الذي تفرضه المرحلة القادمة من عملية الإصلاح الاقتصادي لما تفرضه هذه المرحلة من ضوابط وتشريعات جديدة تؤمن الانتقال السليم نحو هذا النوع من الاقتصاد.

إن النتائج المدرجة في هذا الجدول تؤكد لنا ثانية أهمية نشاط العلاقات العامة الذي يجعل الإطار داخل المؤسسة على علاقة وطيدة بمختلف التحولات التي يعيشها المجتمع ككل على عكس الإطار الذي يعيش منغلقا على نفسه داخل النشاط الروتيني الذي يقوم به يوميا فتكون نظرته للمجتمع نظرة ضيقة جدا.



شكل رقم 22 : أسباب عدم إقبال الزبائن على منتج المؤسسة الصناعية الوطنية.

جدول رقم 26 : يبين تقييم المبحوث لمنتوج مؤسسته.

من حيث الكم : جدول رقم 27 : من حيث النوعية

النسبة	العدد	الإجابة
37.83%	14	جيدة
62.17%	23	متوسطة
0%	0	سيئة
0%	0	لا أدري
100%	37	المجموع

النسبة	العدد	الإجابة
100%	37	كثيرة
0%	0	متوسطة
0%	0	نادرة
0%	0	لا أدري
100%	37	المجموع

من خلال هذان الجدولان نستنتج نظرة المبحوث إلى منتوج مؤسسته من حيث الكم والنوعية. فمن حيث الكم هي كثيرة ومتوفرة وتلبي حاجة المستهلك الجزائري حتى أن هذه المؤسسات تعاني من تكديس كبير لمنتجاتها في مخزونها في حين من حيث النوعية يرى الإطار بأن منتوج مؤسسته ذو نوعية متوسطة (نسبة 62.17%).

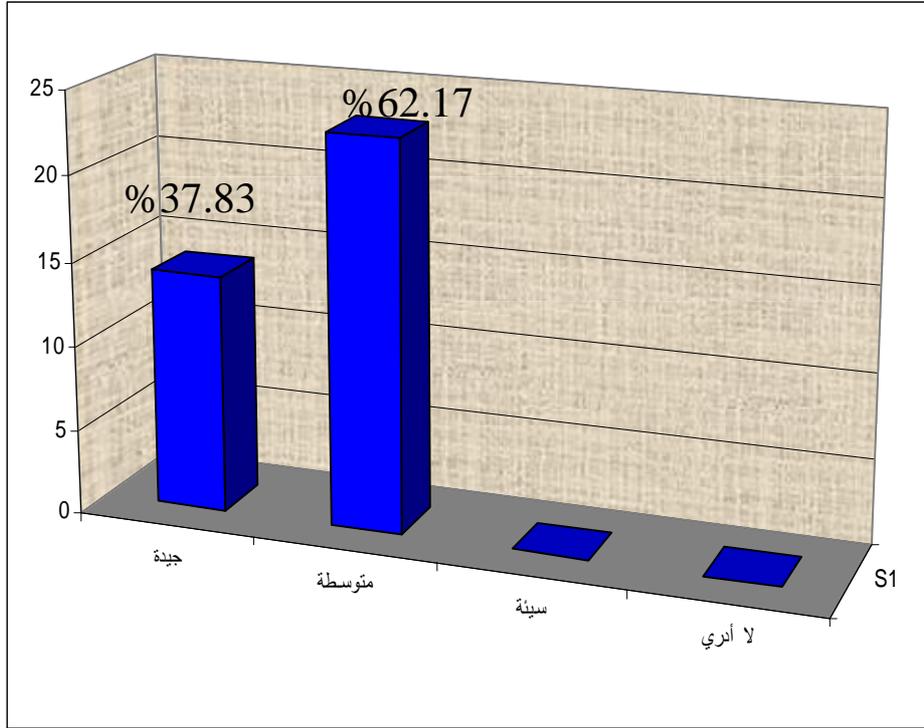
وهنا يبرز جليا دور العلاقات العامة في تحسين صورة مؤسستها مع الجمهور الداخلي. وكذا تقريب الرؤى نحو نقطة أو فكرة إيجابية كي تكون عملها مع جمهور المؤسسة (سواء أفراد أو مؤسسات... إلخ) الخارجي يتجه نحو الاستمرارية والنجاح.

إن استمرارية غياب هذا النشاط أو هذه المصلحة، سيساهم بقدر كبير، مع المنافسة القوية للمنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية، في صعوبة دخول هذه المؤسسات اقتصاد السوق بقوة.

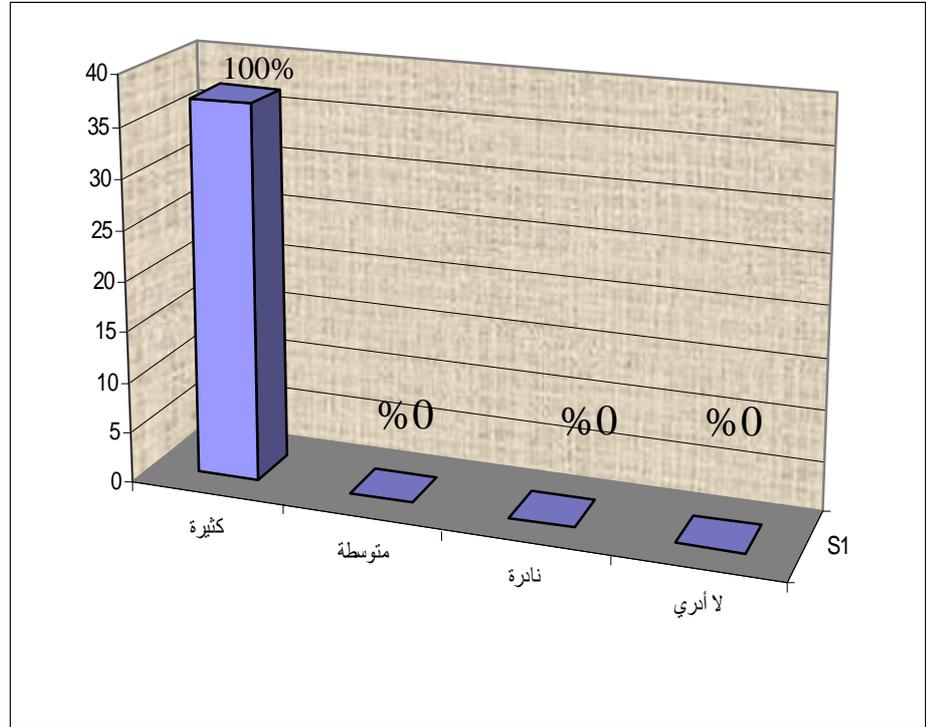
من جهة أخرى يمكننا القول أن وجود السلع بكميات كبيرة و بصفة نوعية متوسطة و بشكل غير مؤقت هو مؤشر في نظرنا لمشكلة كبيرة تعاني منها المؤسسات الثلاثة التي اتصلنا بها و إن تعددت الأسباب إلا أننا نستطيع القول:

أن مؤسساتنا الصناعية لم تكن ومازالت لا تعط أهمية كبيرة للاتصال والعلاقات العامة باعتبارها عنصرا هاما منه، بالرغم من أنها تسعى لتحسين صورتها عند كل من المتعاملين معها من جهة والحفاظ على مكانتها وبقاءها في السوق الوطنية رغم التحولات الصعبة التي شهدتها في الثلاثين سنة الماضية والمنافسة القوية التي دخلتها على المؤسسات الأخرى بمنتجات أكثر جودة.

نضيف هنا ونذكر في آن واحد أن هندسة الإقناع في العلاقات العامة تبدأ من الداخل لتتجه إلى الخارج بمعنى عليها ضمان رضى وثقة العاملين في المؤسسة تجاه منتوجهم أولا لأن ذلك سينعكس حتما على من حولهم عن طريق معاملتهم للناس وفي أحاديثهم عنها في علاقاتهم الشخصية سواء بالسلب أو بالإيجاب. و يكاد يجمع الخبراء الاقتصاديين و الأخصائيين في علم الإدارة أن المؤسسة التي لا تجدد و لا تحسن إستراتيجية عملها هي مؤسسة مهددة بالفشل.



شكل رقم 23 : يبيّن تقييم المبحوث لمنتوج مؤسسته من حيث النوعية



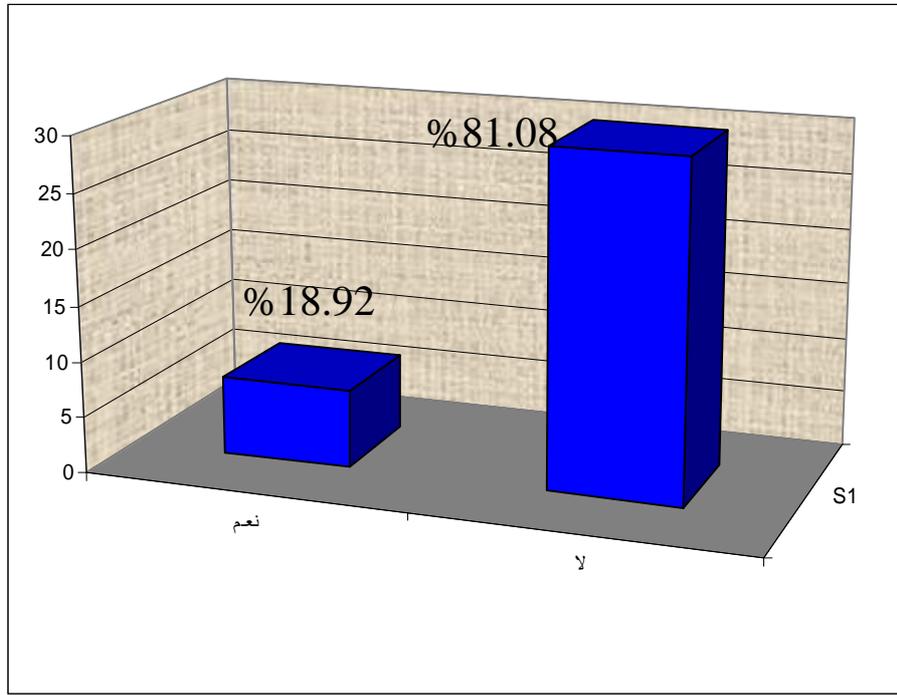
شكل رقم 24 : يبين تقييم المبحوث لمنتوج مؤسسته من حيث الكم

جدول رقم 28 : يبيّن رضى المبحوث على مستوى منتج مؤسسته :

النسبة	العدد	الإجابة
18.92%	7	نعم
81.08%	30	لا
100%	37	المجموع

أغلب أفراد العينة عبّرت صراحة عن عدم رضاها على مستوى منتج مؤسستها (81.08%) وإذا ما قورنت هذه الإجابة بالدرجة المهنية لأفراد العينة والتي تنحصر بين 14 (درجة دنيا) و20.5 درجة عليا يعني أن كل أفراد العينة مراكزهم حساسة تسمح لهم بالإطلاع على كل تفاصيل المنتج من جوانبه الإيجابية والسلبية. وما يؤكد لنا ذلك أيضا أقدمية أفراد العينة التي تتراوح بين (2) سنوات (فردا واحدا) و28 سنة وهي مدة نراها كافية لكي يتحول الإطار في المؤسسة الصناعية إلى مصدر للمعلومات الشاملة لتفاصيل منتج مؤسسته، وهذا يعتبر في نظرنا أيضا "كنزا معلوماتيا" ودعامة قوية لنشاط العلاقات العامة، غير مستغلة، شأنها شأن وسائل الإعلام الآلي التي وجدناها منتشرة في كل الأقسام والمكاتب الإدارية وهي من الطراز الحديث. لكنها غير مستغلة بسبب عدم تدفق المعلومات من الجمهور الخارجي أو الداخلي للمؤسسة المبحوثة وهذا لا يوافق تماما التكنولوجيا الحديثة التي تعمل على الحصول وجمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات موثوق فيها وتخزينها وإرسالها دون تأخير، والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات السليمة والمصيرية.

إن أية سياسة تنموية في مؤسسة صناعية، تتجه نحو اقتصاد السوق، تسير في اتجاه واحد ولا تأخذ بعين الاعتبار أهمية رضى الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة لا تذهب، في نظرنا، بعيدا فلا بد إذن من تجاوز هذه النظرة الشكلانية والتكميلية لمسألة كفاءة المؤسسة ومنتوجها على السواء.



شكل رقم 25 : يبيّن رضی المبحوث على مستوى منتج مؤسسته

جدول رقم 29 : بيّن مدى ارتقاء منتوج المؤسسة إلى المنافسة داخل السوق :

النسبة	العدد	الإجابة
18.92%	7	نعم
81.08%	30	لا
100%	37	المجموع

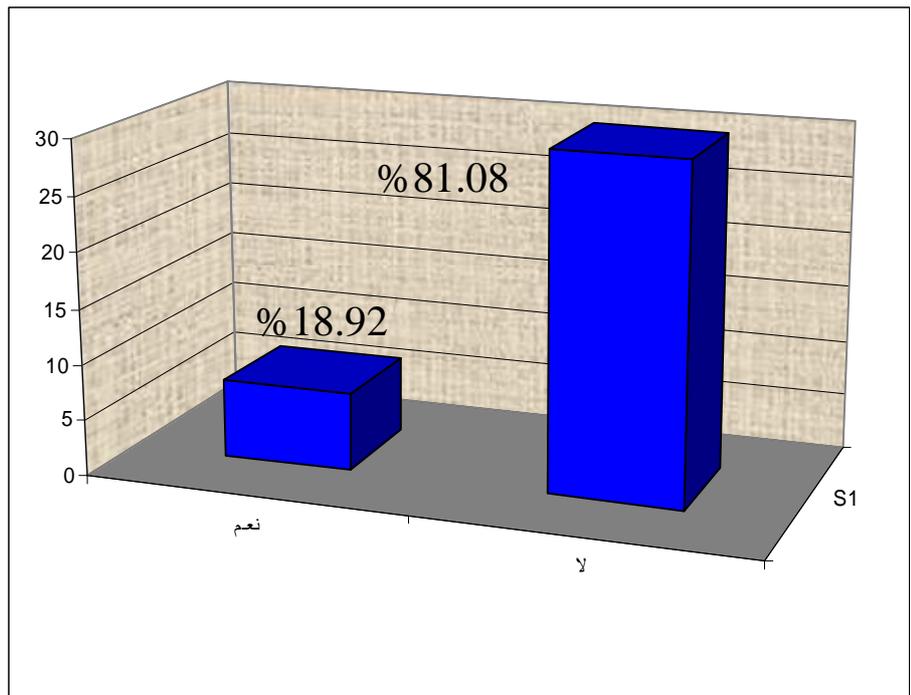
جاءت نتائج هذا الجدول متفقة منطقيا مع النتائج المدرجة في الجدول السابق (جدول رقم 27) فنسبة كبيرة (18.92%) ترى أن منتوج مؤسستها (أ، ب، ج) لا ترقى إلى مستوى المنافسة داخل السوق مع المنتجات المحلية الخاصة أو الأجنبية المستوردة.

هذا يجعلنا نقول أن المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية أمام واقع لا يستهان به، لأن مصيرها واستمرارها في السوق الوطنية مرهون بتحسين هذا الواقع وتغييره.

إن عدم ارتقاء المنتوج إلى مستوى المنافسة يضع المؤسسات الصناعية الثلاث أ، ب، ج في وضع حرج جدا يستلزم سياسة إصلاحية واقعية، علمية سريعة وسليمة.

إن أهم الأسباب التي يراها الكثير من العلماء سببا رئيسيا في خلق هذه الأزمة هو الحجم الكبير لهذه المؤسسات حيث يفضلون المؤسسات الصناعية ذات الحجم الصغير لأن ذلك يضمن سهولة الاتصال فيها وتوزيع السلطة وكذا التدرج الهرمي الذي يتناسب وكفاءة الاتصال للعاملين بها لأن المنظمات الكبيرة تؤدي إلى شعور العامل بالتباعد عن مؤسسته وعدم الرضى.

وهنا يبرز الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة بنصح الإدارة وتشجيعها على اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات التي تلاقي رضى وإقبال الجمهور ويحذرهما من إتباع وتنفيذ قرارات قد تتماشى ضد المؤسسة.



شكل رقم 26 : يبيّن مدى ارتقاء منتج المؤسسة إلى المنافسة داخل السوق

و- أثر غياب العلاقات العامّة (مع افتراض غيابها):

جدول رقم 30 : يبيّن تقييم المبحوث لعلاقته مع الأقسام الأخرى :

النسبة	العدد	الإجابة
0.08%	3	جيدة
99.87%	32	عادية
0.05%	2	سيئة
0%	0	لا أدري
100%	37	المجموع

بعدد كبير عبّر لنا أفراد العينة عن طبيعة علاقتهم بزملائهم بأنها عادية.

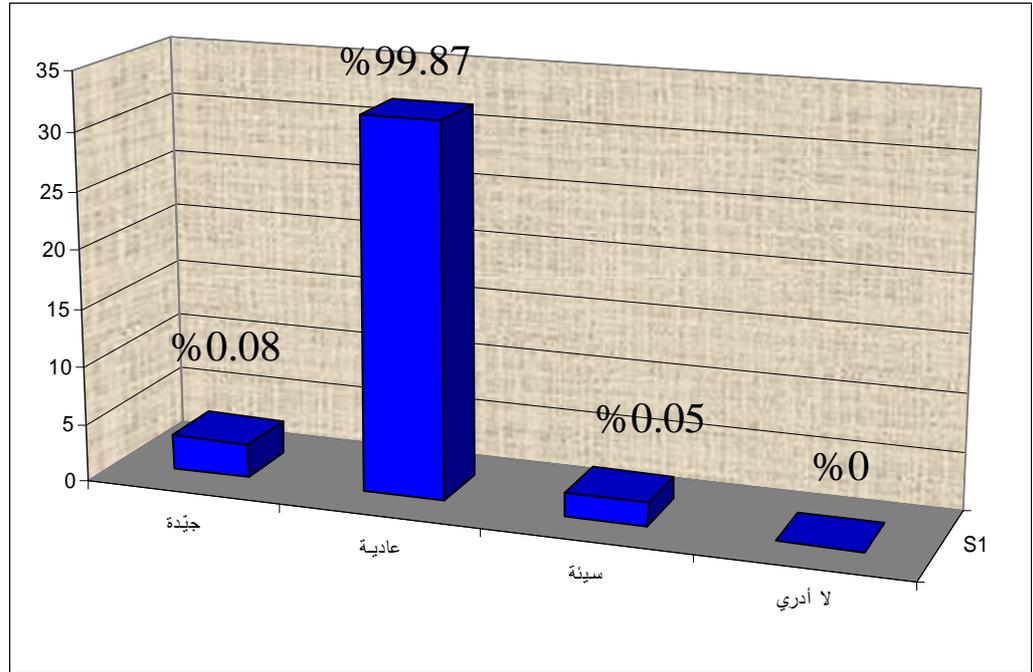
نستنتج أنه بالرغم من التحولات العميقة التي شهدتها المؤسسات الصناعية والتي أدت إلى خلق مشاكل عديدة بين الإدارة والعمال وعلى رأس هذه المشاكل مشكل الاتصال بين الطرفين إلا أن الشواهد تؤكد على أنه في أغلب الأحيان العلاقة عادية يحكمها القانون الداخلي للمؤسسة وإذا ما سلمنا أن الإدارة هي عملية تخطيط وتوجيه وتقويم جهود مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك، فإنها العامل الأساسي لنجاح أي مؤسسة على اختلاف طابعها.

فالبرغم من أن عصرنا هو عصر المعلومات تحول فيه العالم إلى قرية صغيرة بفضل التكنولوجيا الحديثة إلا أن شبكات الاتصال داخل مؤسساتنا لا ترقى إلى المستوى الجيد ويكمن هذا النقص إلى ضعف في اللغة المستعملة في مؤسساتنا الصناعية وفي أجهزة التخطيط بها التي في مجملها تستعمل لغة غير مفهومة لدى الجميع.

هنا تبرز أهمية والدور الذي يمكن أن يلعبه خبير العلاقات العامة في فك الرموز وتبسيط اللغة ليفهما كل من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

ففي الوقت الذي عرفت فيه العلاقات العامة تطورا ملحوظا ومكانة جديدة في مجالس وإدارات عدد متزايد من الشركات الناجحة في العالم نجد مؤسساتنا تفتقد للعلاقات الإنسانية المباشرة و الناجحة و السبيل إلى ذلك لا يغدو أن يكون سوى الاهتمام الفعلي و الايجابي بمسألة الاتصال داخل مؤسستنا لان ذلك في نظرنا سينعكس بصفة حتمية و ايجابية على سمعة المؤسسة ككل .

إن وجود أخصائي علاقات عامة داخل مؤسستنا الثلاثة بالمؤهلات و المواصفات التي ذكرناها في فصولنا السابقة من شأنه أن يحسن طبيعة العلاقات الموجودة داخل هاته المؤسسات.



شكل رقم 27: يبيّن تقييم المبحوث لعلاقته مع الأقسام الأخرى

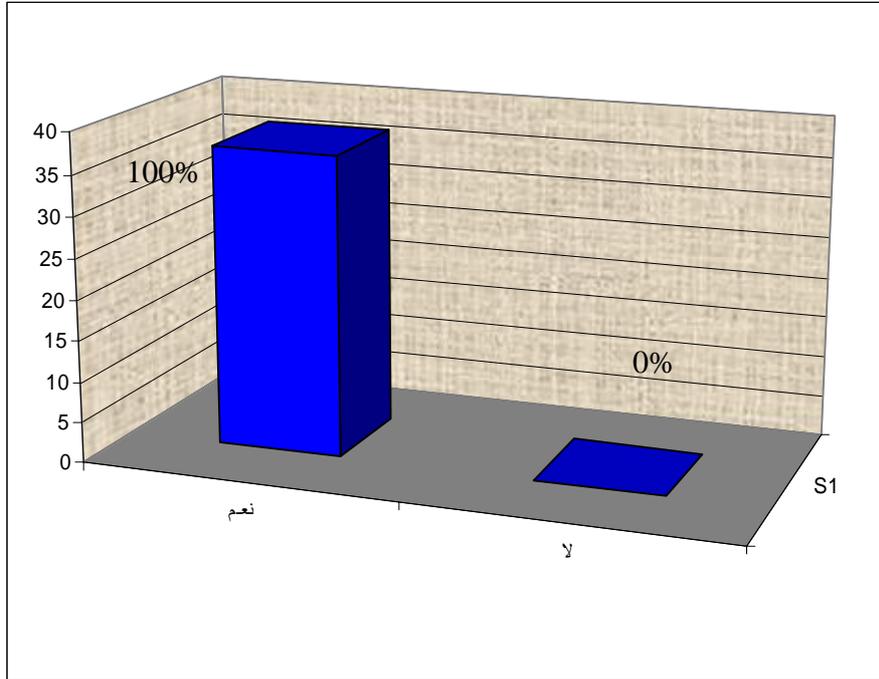
جدول رقم 31 : يبيّن وجود علاقة عملية مباشرة بين المبحوث والأقسام الأخرى.

النسبة	العدد	الإجابة
100%	37	نعم
0%	0	لا
100%	37	المجموع

نتائج هذا الجدول تؤكد لنا أن المؤسسة هي كل متكامل وتحتاج في أي مرحلة من نشاطها إلى المعلومات وكذا التعاون والتكامل في أداء وظيفتها سواء عند بداية مشروعها الإنتاجي أو عندما تمارس نشاطها التسويقي.

حيث يعتبر التمسك بالسرية وحجب المعلومات أسلوب الإدارة التقليدية في القرن الماضي في حين نجد الإدارة الحديثة تعتبر المؤسسة بيتا زجاجيا يمثل استحالة حجب المعلومات والصراحة في حد ذاتها هي السبيل الوحيد في خلق الثقة بين المؤسسة والعاملين بها من جهة والمتعاملين معها من جهة أخرى.

وقد جاء هذا أساسا استجابة لحق الفرد في الحصول على المعلومات. و قد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسات الثلاثة و الذي أصبح روتيننا كما عبر لنا معظم المبحوثين الدين احتكنا بهم. هذا من جهة و من جهة أخرى يمكن القول هنا أن نوع الاتصال السائد هو الاتصال النازل من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا للمؤسسة دون أنواع الاتصال الأخرى.



شكل رقم 28 : يبيّن وجود علاقة عملية مباشرة بين المبحوث والأقسام الأخرى

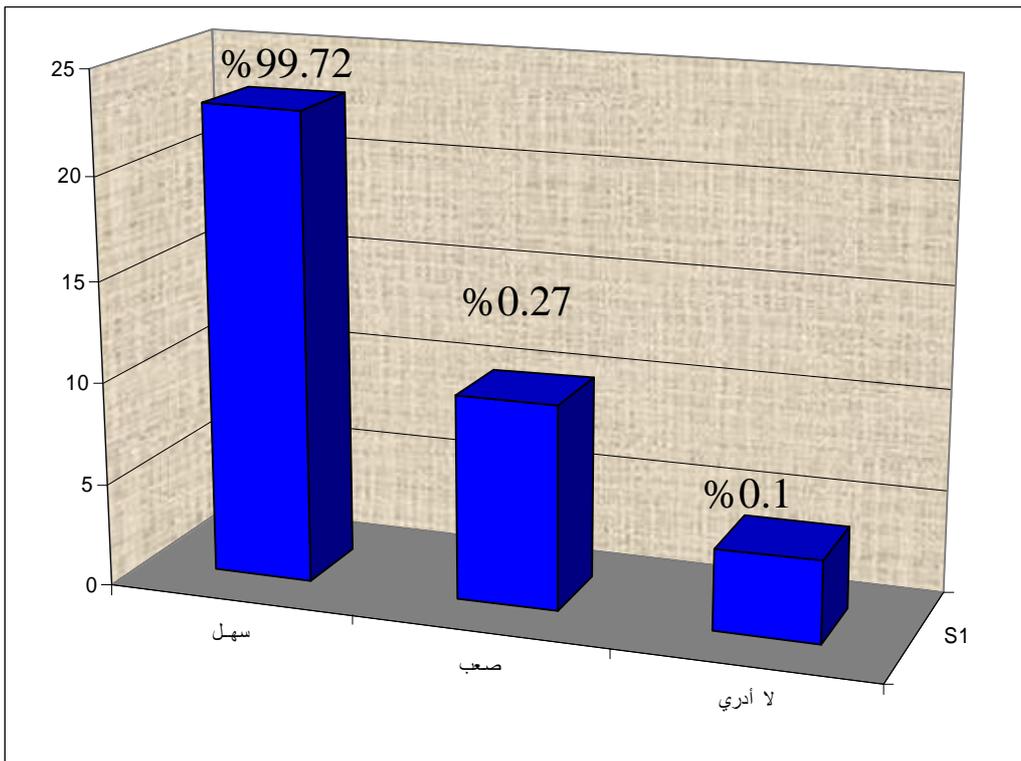
جدول رقم 32 : يبيّن طبيعة الاتصال بين المبحوث والأقسام الأخرى :

النسبة	العدد	الإجابة
99.72%	23	سهل
0.27%	10	صعب
0.1%	4	لا أدري
100%	37	المجموع

الإجابة على هذا السؤال، كما هو مبين في الجدول، كانت متباينة بين السهل والصعب ولا أدري والنسبة الكبيرة كانت تمثل وتعبر على سهولة الاتصال في المؤسسة الصناعية بوجود الهاتف من جهة، وتقارب الأعمار والأقدمية بين أفراد العينة من جهة أخرى. وبنسبة (0.27%) من أفراد العينة يجدون صعوبة في الاتصال بالأقسام الأخرى رغم توفر وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسات الثلاثة (أ، ب، ج).

هذا يستوجب على المؤسسة أن تتبع سياسة عادلة في علاقتها بموظفيها، وعلاقة هؤلاء مع بعضهم البعض بتوفير ظروف عمل ملائمة ومرضية قائمة في أساسها على الاستقرار في عملهم وإعلامهم بجميع أحوال مؤسستهم ونشاطاتها وهذا يعتبر دورا رئيسيا من أدوار العلاقات العامة.

حيث يقوم مدير العلاقات العامة بنصح الإدارة وتشجيعها على اتخاذ القرارات وإتباع السياسات التي تلاقي القبول من الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي، وتوفير كل العوامل والشروط اللازمة لخلق اتصال ناجح وسليم.



شكل رقم 29 : يبيّن طبيعة الاتصال بين المبحوث والأقسام الأخرى

جدول رقم 33 : ضرورة وجود جهة قيّمة على الاتصال بالمؤسسة :

النسبة	العدد	الإجابة
81.60%	31	نعم
18.40%	6	لا
100%	37	المجموع

كانت الإجابة على هذا السؤال تقريبا (81.60%) بالإجماع وبالإيجاب. هذا يعني أن هناك غيابا لهيئة من المفروض أن تكون موجودة بمؤسستنا الصناعية وهي هيئة العلاقات العامة لأنها الوحيدة التي تهتم بالاتصال.

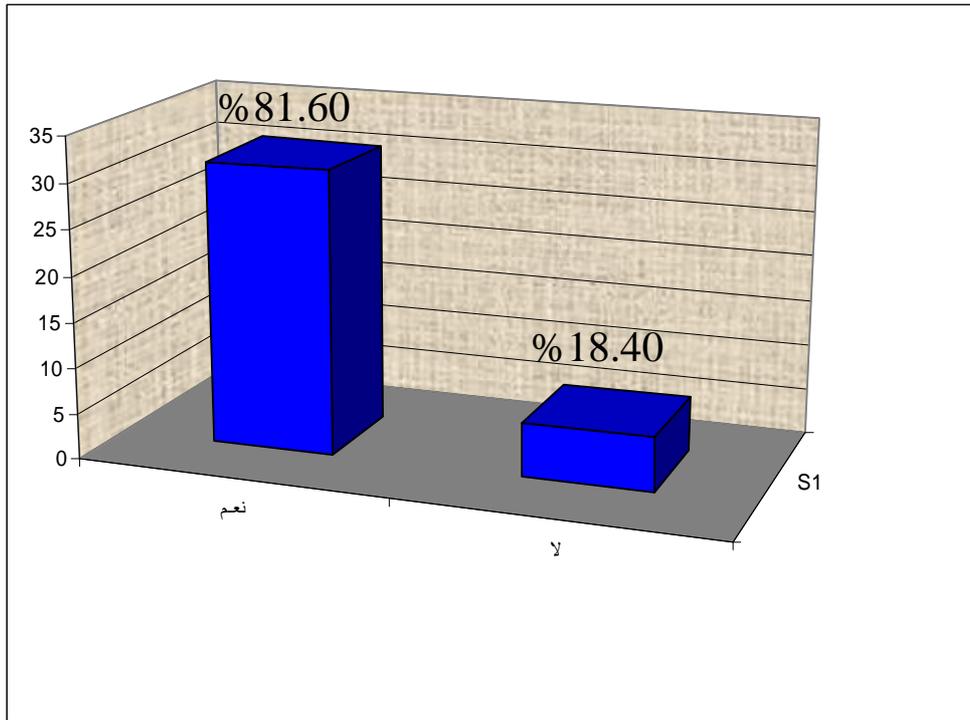
إن غياب هذه المصلحة جعل علاقات العمل عادية وصعبة أحيانا أخرى، لأن ظروف العمل المرضية والقائمة على الاستقرار من شأنها أن ترفع ثقة موظفيها بمؤسستهم وكذا كفايتهم في العمل وإعطاء المعلومات الصحيحة عن المؤسسة للجمهور الخارجي.

وعند طرحنا السؤال: لماذا كانت إجابة معظم أفراد العينة تدور حول نقطة محددة: هي اجتناب النزاعات والاختلاف التي تخلق بين الموظفين بسبب تمرير المعلومات الخاطئة وسوء فهمها وهذا سينعكس حتما على من هو حولنا عن طريق أحاديثنا عنها في علاقاتنا الشخصية...إلخ.

لقد أدى التطور الحاصل في الحياة الصناعية إلى تنظيم العلاقات العامة بين المؤسسة وبين عمالها وتحسين هذه العلاقة مع الجمهور الخارجي وضمن استمراريته وهدوءها.

وتبرز أهمية العلاقات العامة في كونها تحرص على تقديم السلعة أو المنتج في الصورة التي تستجيب إلى رضى المستهلك ومتطلباته وهي في ذلك كله تسعى إلى كسب ثقته بتوصيل وتفصيل سياسة المؤسسة وأهدافها وآرائها له بأسلوب يرقى إلى المستوى العلمي والإداري والفني.

إن الاهتمام بتوفير وسائل للاتصال داخل مؤسساتنا وان كانت متطورة جدا غير كاف.



شكل رقم 30 : ضرورة وجود جهة قيّمة على الاتصال بالمؤسسة

جدول رقم 34 : يبيّن لنا الأنسب بقيام بمهمة الإشراف على الإتصال بالمؤسسة :

النسبة	العدد	الإجابة
0.06%	2	أخصائيين في العلاقات العامّة
81%	30	أخصائيين في التسويق
18.94%	5	أخرى تذكر (لا أدري)
100%	37	المجموع

عدد كبير من أفراد العينة 30 فردا بنسبة 81 % يرون أن مؤسستهم بحاجة إلى أخصائيين في التسويق من أجل ضمان رواج منتج مؤسستهم. في حين نسبة قليلة 0.06 % ترى بضرورة وجود مصلحة العلاقات العامّة للقيام بمهمة الإشراف على الاتصال داخل المؤسسة.

إنطاقا من مبدأ حق الفرد في الحصول على المعلومات، (كما سبق ذكره في الجانب النظري) وكما تؤكد معظم دساتير الدول الديمقراطية ولائحة حقوق الإنسان. فإن الصراحة هي السبيل الوحيد في خلق الثقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي ثم الخارجي، وهذا هدف من أهداف العلاقات العامّة عكس السرية وحجب المعلومات اللذان يعتبران اليوم أسلوب الإدارة التقليدية في القرن الماضي في حين الإدارة الحديثة تعتبر المؤسسة بيتا زجاجيا يستحيل من خلاله حجب المعلومات.

ولكن الواقع مازال يؤكد لنا جهل مؤسستنا لأهمية العلاقات العامّة.

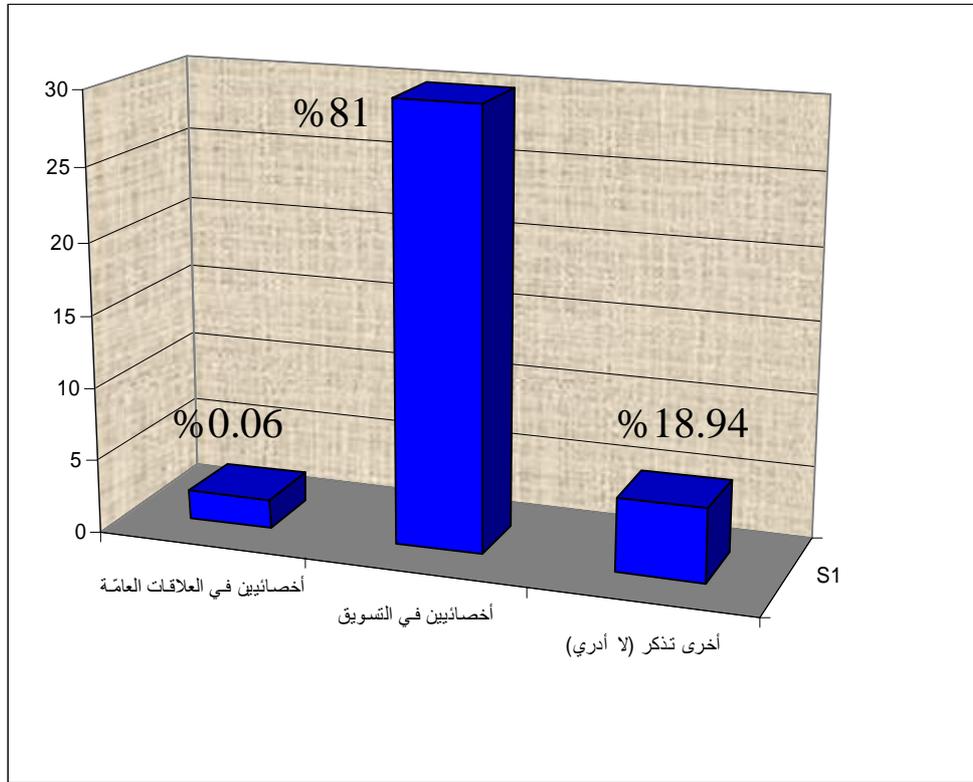
لقد سبق وأن ذكرنا أن مجال تأثير النشاط التسويقي ينحصر أساسا في أربعة

عناصر يمكن التحكم فيها وهي:

- السعر.
- قنوات التوزيع المستخدمة.
- وجود المنتجات.
- الجهود الترويجية.

في حين أن مجال تأثير العلاقات العامة هو أوسع وأشمل من ذلك ويتصل بكل ما له علاقة باسم وسمعة ومكانة المؤسسة ككل. وشمل كل المعلومات التي من شأنها أن تسهم في تشكيل الصورة الذهنية الحقيقية حول المؤسسة لدى الجمهور فإن مؤسستنا اليوم في أمس الحاجة إلى نشاط العلاقات العامة منه إلى نشاط التسويق.

وتجدر الإشارة هنا أن مشاركة كل منهما في الهدف من شأنه أن يقدم آراء أكثر فاعلية ونضجا يخدم بالدرجة الأولى مستقبل المؤسسة في السوق.



شكل رقم 31 : يبيّن لنا الأنسب بقيام بمهمة الإشراف على الإتصال بالمؤسسة

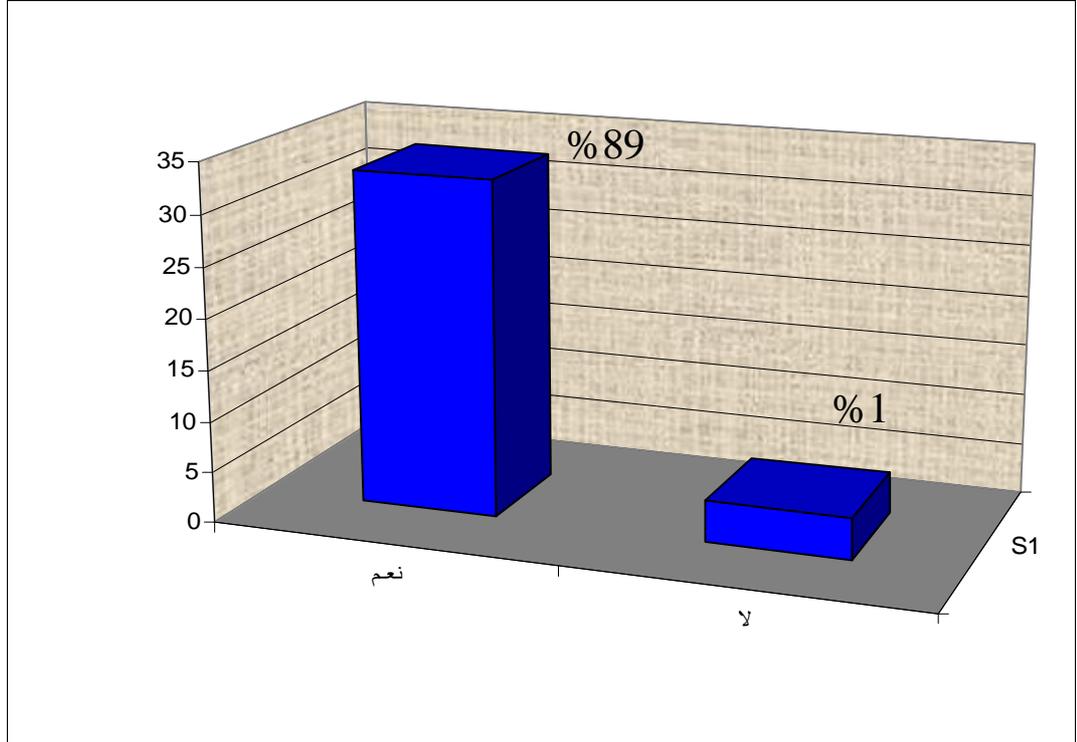
ز- وجود مشروع مستقبلي لخلق مصلحة العلاقات العامة في المؤسسة:

جدول رقم 35 : يبين ما إذا كان للمبحوث فكرة عن مشروع مؤسسته :

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	33	89%
لا	4	11%
المجموع	37	100%

أغلب أفراد العينة لديهم فكرة عن المشروع المستقبلي لمؤسستهم الصناعية العامة، ونسبة قليلة أجابت عكس ذلك. هذا يدل على أن المعلومات داخل مؤسستنا الصناعية في حالة حركة.

إن احترام رأي الفرد والإيمان بقوة الرأي العام مبدأ أساسيا من مبادئ العلاقات العامة. وتسعى لذلك بتوفير كل الإمكانيات المادية والفنية وتهيئة كل الشروط الملائمة لعرض الآراء المختلفة والمناقشة الحرة التي تؤدي إلى تكوين رأي عام. وهي بذلك تجعل المؤسسة الصناعية تعمل وفقا لرغبات جمهورها. ولتتمكن من ذلك فإنها تسعى دائما إلى تشجيع الأفراد وحثهم على التعبير على رغباتهم وحاجاتهم لترسم على ضوءها سياساتها التي تستجيب لمطالبهم في حين نجد أن واقع مؤسستنا عكس ذلك تماما حيث ومع غياب العلاقات العامة في مؤسستنا فإن تمرير المعلومات يكون بطريقة عشوائية غير مدروسة، عن طريق الهاتف أو اللافتات والإعلانات...إلخ. ولتوضيح هذه النقطة طرحنا على المبحوثين في حال إجابتهم بنعم على السؤال السابق يجيبون على سؤالنا: ما إذا كانوا قد شاركوا في الاجتماع الخاص بتحديد مشروع مؤسستهم فكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول 35.



شكل رقم 32 : يبيّن ما إذا كان للمبحوث فكرة عن مشروع مؤسسته

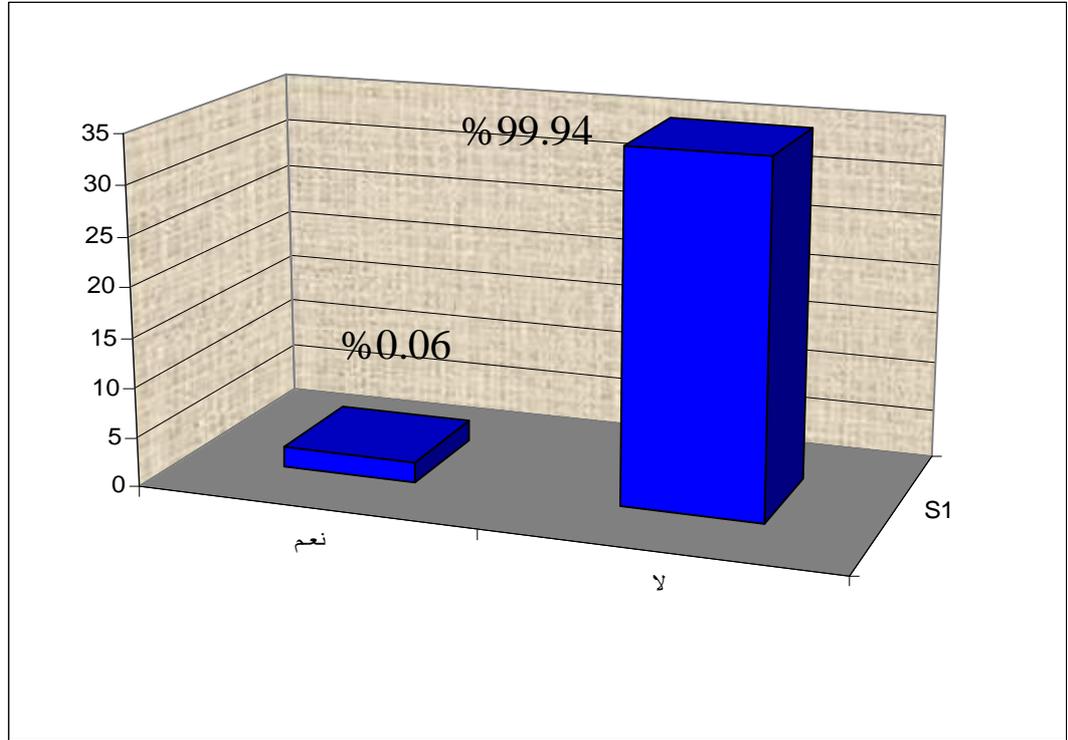
جدول رقم 36 : مشاركة المبحوث في الإجتماع الخاص بتحضير مشروع المؤسسة :

النسبة	العدد	الإجابة
0.06%	2	نعم
99.94%	35	لا
100%	37	المجموع

بنسبة كبيرة (99,94%) كانت إجابة المبحوثين سلبية على هذا السؤال أي عدم مشاركتهم في مثل هذه الإجتماعات المصيرية لأنها (وهذا تبعا لمقابلتنا مع بعض المسؤولين) تحدد على مستوى الإدارات العامّة وليس على مستوى الوحدات، وليس الكل معني بها.

وهذا ينعكس تماما مع وظيفة العلاقات العامّة الإستشارية. فمهمة العلاقات العامّة ليست مهمة القائم عليها فحسب بل مهمة الإدارة العليا في المؤسسة أيضا. وهذا يؤكد لنا أن مؤسساتنا ما تزال تلبس شعار الدولة الإشتراكية في بعض سياساتنا وهذا ما يتجلى في إتخاذ القرارات في بعض مؤسساتنا ما يزال يتخذ على مستوى الإدارة العامّة العليا.

إن إتساع رقعة المشاركين في إتخاذ القرارات وتحضير المشاريع وغيرها من شأنه، في نظرنا، أن يدعم التطبيق العملي للقرار وبلوغ الهدف ونجاح المشروع.



شكل رقم 33 : مشاركة المبحوث في الاجتماع الخاص بتحضير مشروع المؤسسة

جدول رقم 37 : وجود مشروع مستقبلي لخلق هذه المصلحة في المؤسسة العمومية الجزائرية.

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	0	0%
لا	32	86.48%
لا أدري	5	13.52%
المجموع	37	100%

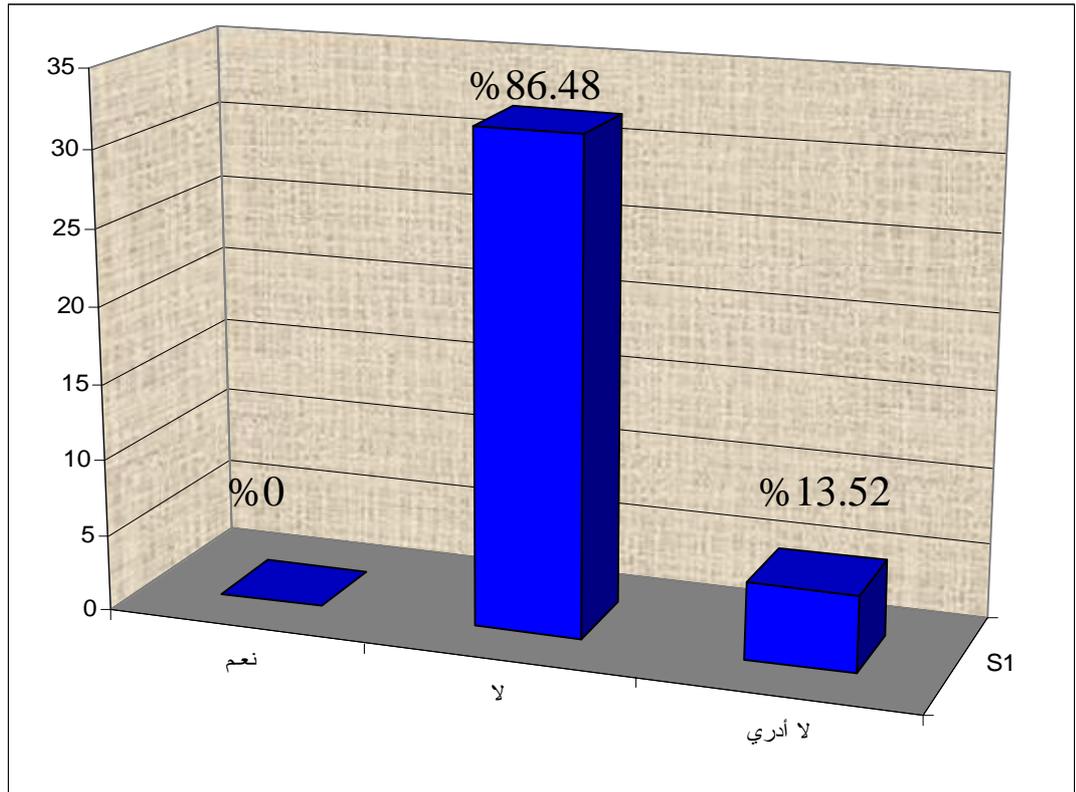
أثناء تطبيقنا للإستمارة وبعض المقابلات مع بعض المبحوثين وعند تأكدنا من خلال العينة بغياب مصلحة للعلاقات العامة بالمؤسسات الصناعية الثلاثة، حاولنا معرفة ما إذا كان هناك مشروعا مستقبليا لخلق هذه المصلحة على مستوى هذه المؤسسات فكانت النتائج المدرجة أعلاه في الجدول رقم 30.

فبالإضافة إلى المشاكل الإقتصادية والقضائية التي تعاني منها هاته المؤسسات فيما يخص المنتج وتسويقه... وغيرها وكذلك غياب مصلحة للعلاقات العامة بهاته المؤسسات فإنها لا تفكر بخلق هذه المصلحة على مستواها، أي لا يوجد مشروعا لدى هذه المؤسسات بخلق مصلحة إدارية إلى جانب المصالح الأخرى، متخصصة في العلاقات العامة.

وبالرغم من دخول هاته المؤسسات إقتصاد السوق، وبقاءها على قيد الحياة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وبالرغم من تطور العلاقات العامة كمنشأ إتحالي، حيوي، وعلمي يسعى إلى الحفاظ على مكانة وسمعة ونجاح المؤسسة الصناعية في معظم دول العالم، ورغم إتساع الأسواق والتقدم الفني والتكنولوجي لوسائل الإتصال، إلا أن مؤسساتنا ما زالت لا تعط الأهمية اللازمة لهذا النشاط.

إن مؤسساتنا في ظل التسيير الإشتراكي لم تجد داعيا لقيام نشاط أو مصلحة العلاقات العامة بها ما دام السوق الوطني كان محميا من طرف الدولة بالمنتوج المحلي أمّا في الوقت الحالي فقد ازدادت أهمية ضد النشاط خصيصا بدخول الجزائر إقتصاد السوق القائم على المنافسة الحادة.

ويميل الباحث إلى تفسير ما يأتي: إننا نشك في خروج مثل هذا المشروع إلى النور، ذلك أن مختلف الإصلاحات الإقتصادية خصوصا الهيكلية الصناعية منذ 1990 حتى اليوم لم تؤدي إلى النتائج الموجودة منها، والشواهد على ذلك أننا لأمسنا شروط عمل لم تتبدل مثل النظام والانضباط في العمل، لم يتطور تنظيم العمل كثيرا، كذلك الأموال لم تعد متوفرة لجلب المواد الأولية التي كانت تؤمنها الدولة في ظل الوصاية كما أن تشريع العمل هو أيضا لا يزال بعيدا عن المستوى المطلوب... وغيرها من الشروط التي تشكل مقدمة لنجاح العلاقات العامة، إذ يجب على المؤسسة أن تتمتع أولا بصحة جيدة داخلية، كما تجدر الإشارة هنا أن دراستنا الميدانية أكدت لنا أن مؤسسات العينة لا تمتلك ولا تسيطر على تكنولوجيا الإنتاج ولا على أساليب التسيير الحديثة وبالتالي تواجه صعوبات جمة لمواجهة البيئة الخارجية التي تزداد تعقيدا ما انفك يتعاضم مع حاجات المؤسسات للسيطرة على بيئتها المحلية أو القومية أو العالمية، لكن فيما يخص مؤسسات عينة الدراسة فبدت لنا الحياة رتيبة آمنة مطمئنة، ونرجع في أن وراء ذلك قيما إجتماعية تنقلها الأفراد فيما بينهم.



شكل رقم 34: وجود مشروع مستقبلي لخلق هذه المصلحة في المؤسسة العمومية الجزائرية.

جدول رقم 38 : الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسات الصناعية الجزائرية

النسبة	العدد	الإجابة
68.48%	32	نعم
2.70%	1	لا
10.82%	4	لا أدري
100%	37	المجموع

لقد كشف لنا البحث أن المؤسسات الصناعية الجزائرية الثلاثة (أ، ب، ج) لها أهداف ومشاريع مستقبلية نحاول بلوغها، وهي في مجملها إن إختلفت من سنة لأخرى، تحاول إعطاء مكانة عالية في الإقتصاد الوطني والأجنبي لهاته المؤسسات وهذا ما تؤكدته إجابة أفراد العينة في هذا الجدول.

وانطلاقا من مفهوم الإستراتيجية التي يعرفها بأنها "فن تطبيق مجموعة من المعارف النظرية والتقنية لإنجاز شيء عملي" (محاضرة إدريس بولكحيات أستاذ علم الاجتماع والاتصال 1995-1996) وبعد التحول الاقتصادي للجزائر وانتقالها إلى الإقتصاد الحر (اقتصاد السوق) واضطرارها إلى إعادة هيكلة هذه المؤسسات الصناعية العمومية للتأقلم مع القواعد الاقتصادية الجديدة لمواجهة المنافسة الأجنبية. وجدت هاته المؤسسات نفسها أمام وضع اقتصاد متأزم يفرض عليها رسم سياسة مستقبلية، في شكل مجموعة مشاريع ضمانا لانتقالها لاقتصاد السوق بنجاح.

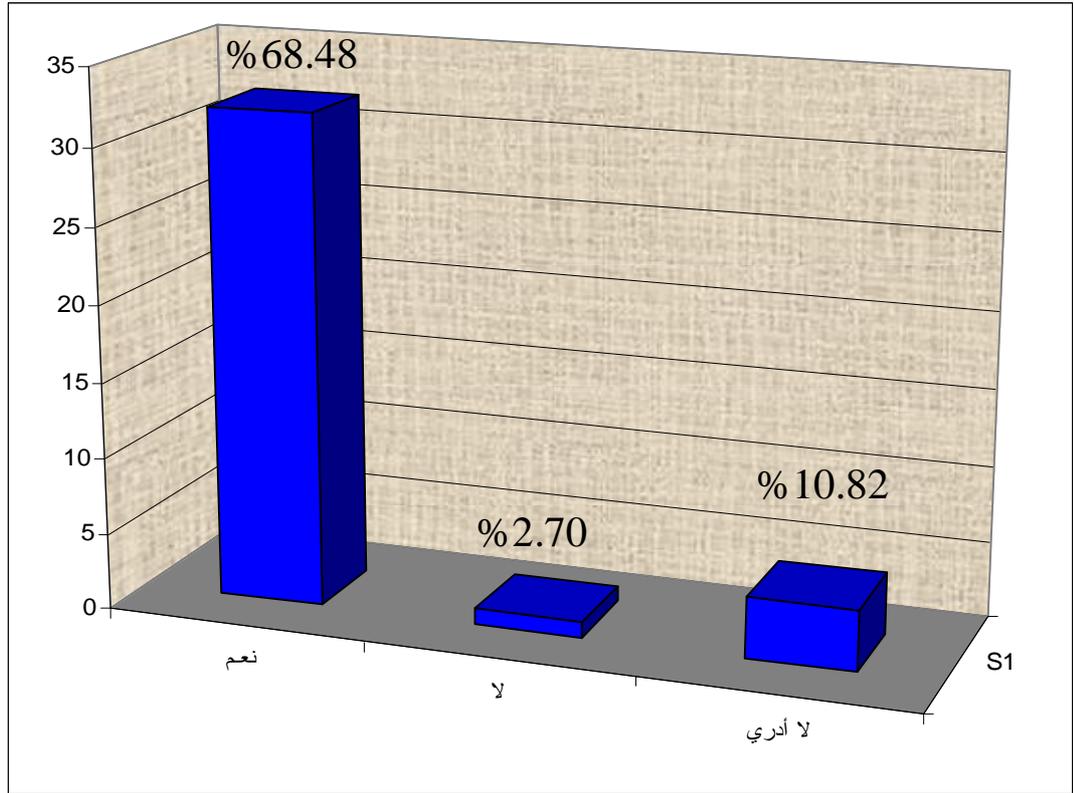
من جهة ثانية كشفت لنا هاته النتائج أن هناك فراغا بين مصدر المعلومات (المديرية العامة) وبين أفراد العينة التابعين لها، ودليل ذلك اختلاف الأجوبة بين أفراد المؤسسة نفسها. رغم مراكزهم المهنية العالية.

هذا الفراغ راجع لغياب مصلحة العلاقات العامة التي تهتم بنشر المعلومات الصحيحة والأكيدة داخل وخارج المؤسسة والذي من شأنه أن يخلق الشعور بالانتماء والثقة بين الطرفين ويساهم بقدر كبير وفعال في تهيئة الجهود وتوحيد الرؤى بينها لنجاح الإستراتيجية المستقبلية لمؤسستهما. حتى أن هناك من يجهل هذه الإستراتيجية وتلك المشاريع جهلا تاما.

وكما هو معروف فالعلاقات العامة توافق، من جانب آخر، خصائص المؤسسة العصرية التي تتصف بالهيكلية المتطورة والملائمة، فالهيكل أساس كل شيء، لذلك فهو أساس التكوين العضوي للمؤسسة وكلما كانت هيكلية المؤسسة واضحة ومعبرة عن العلاقات والتبادلات والوظائف من جهة ومرنة تأخذ بالتغيرات المرتبطة بالمحيط والإستراتيجية من جهة أخرى، ساعدت أكثر على تحقيق أهدافها بسرعة كبيرة، وبالتالي يجب الاستغناء عن الهيكل الكلاسيكي والهيكل التنظيمي التقليدي.

لذلك فالشغل الشاغل اليوم خاصة في الدول الصناعية الكبرى كاليابان مثلا هو إعادة تنظيم هياكلها ونشاطاتها لأن المؤسسات الاقتصادية تولى أهمية لذلك حظوظها في البقاء والملائمة مع قوى السوق المتضاربة والمستجدات الكثيرة، يساعد على تحسين التسيير والأداء، ويدخل هذا التجديد في طرق التسيير. الأفكار والهياكل والتنظيم (ناصر وادي علاوان: 1988، ص 85). وهنا بالذات تلعب العلاقات العامة دورا أساسيا.

لقد كشف لنا هذا البحث أن حاجة هذه المؤسسات الصناعية الثلاثة لنشاط العلاقات العامة تزداد يوما بعد يوم وأكثر من أي وقت مضى. بذلك تكون عملية الاتصال ممكنة بين كل الأقسام والمستويات ومع الجمهور الخارجي وكذلك تكون فاعلة وصادقة ودقيقة من حيث المحتوى والنتائج.



شكل رقم 35 : الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسات الصناعية الجزائرية

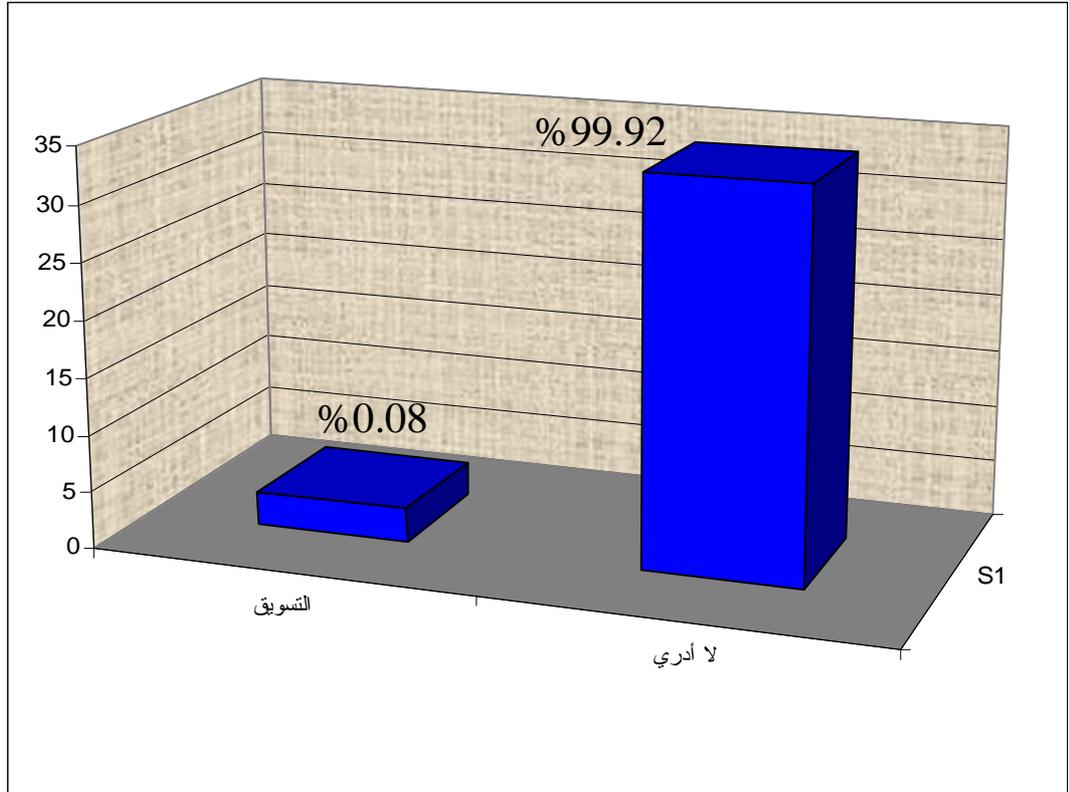
جدول رقم 39 : يبيّن المحور الرئيسي لإستراتيجية المؤسسة الصناعية.

النسبة	العدد	الإجابة
0.08%	3	التسويق
99.92%	34	لا أدري
100%	37	المجموع

عدد كبير من أفراد العينة 34 فردا يجهلون المحور الرئيسي لإستراتيجية مؤسستهم الصناعية العامّة. في حين الذين أجابوا على هذا السؤال كان محور مؤسستهم يرتكز حول تسويق منتوجهم داخل السوق الوطنية وخارجها، لأنه في رأيهم عدم الإهتمام بعنصر التسويق هو الذي حل مشكل تكديس الإنتاج وإتلافه.

هذا يؤكد لنا أن نظرة المؤسسة الصناعية العامّة إلى العلاقات العامة ما تزال بعيدة المدى، فالشغل الشاغل لمؤسستنا اليوم هو رواج منتوجها فقط في حين أن الحقيقة تقول بتداخل التسويق مع العلاقات العامّة وتكاملهما واتفاقهما بكل ما يتعلق بالسوق واتجاهات وأفكار وكذا سلوك المستهلك وتكوينه لقرار الشراء (أنظر العلاقات العامّة والتسويق في الجانب النظري).

إلّا أن العلاقات العامّة في البلدان المتطورة تعتمد على بحوث الرأي العام والقياس العلمي لهذه الاتجاهات من أجل الترويج للمؤسسة كلها وتبيان أهم إنجازاتها للجمهور والبيئة المحيطة بها.



شكل رقم 36 : يبيّن المحور الرئيسي لإستراتيجية المؤسسة الصناعية

جدول رقم 40 : الطريقة المفضلة لتوصيل المعلومات من الإدارة إلى الجمهور الخارجي الذي يتعامل معها مباشرة :

النسبة	العدد	الإجابة
24.32%	09	المنتوج نفسه
24.32%	09	الإشهار
16.21%	06	التسويق والإتصال والتسيير
35.15%	13	إرجاع الثقة
100%	37	المجموع

من خلال هذا الجدول نجد تنوع الرؤى لدى أفراد العينة حول الطريقة المفضلة لتوصيل المعلومات من الإدارة إلى الجمهور الخارجي، منهم من يراها في المنتوج وذلك بصفة غالبية. فإذا كانت نوعيته جيدة فإنه سيتحدث عن نفسه.

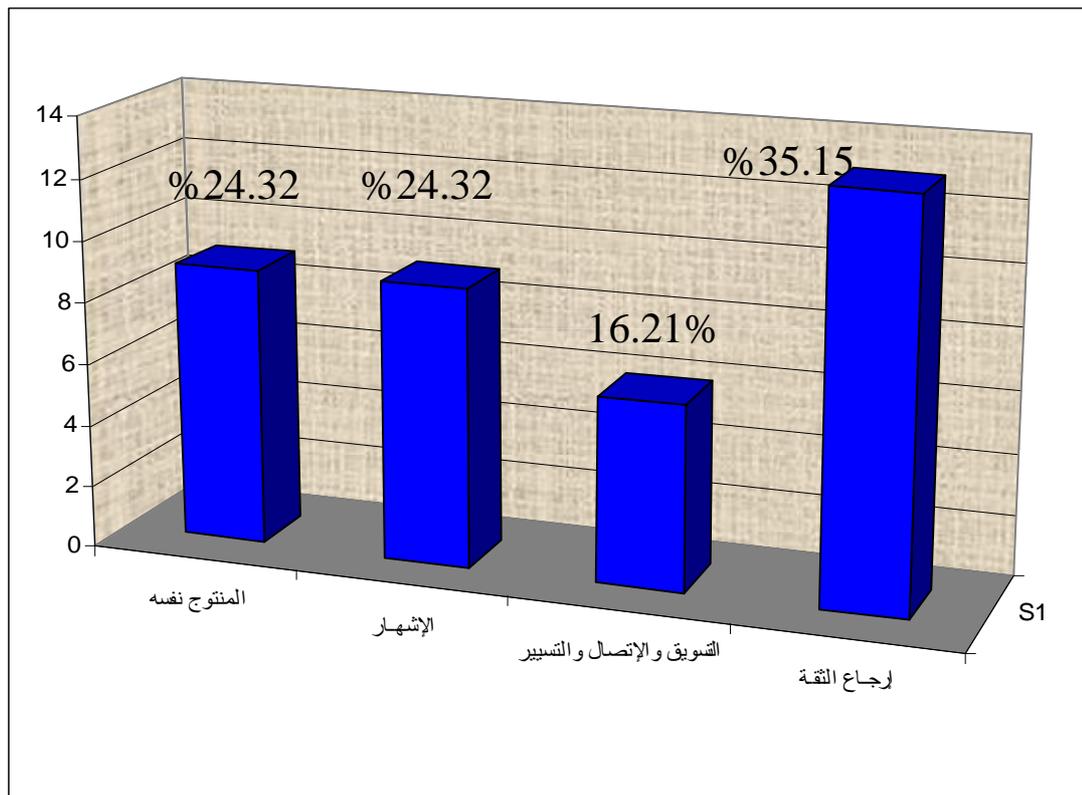
ومن خلال دراستنا الميدانية استطعنا معرفة أن المؤسسات الصناعية الثلاثة في ظل النظام الاشتراكي، كانت تنتج وتسويق منتوجها إلى السوق الوطنية التي تمتصه بأكمله. ولم يكن هناك داعيا للاهتمام بهذا الجانب أي في كيفية إيصال المعلومات من المؤسسة إلى الجمهور الخارجي الذي تتعامل معها مباشرة. ولكن مع دخول مؤسساتنا اقتصاد السوق القائم على المنافسة القوية مع مؤسسات أخرى وطنية وأجنبية في الجودة والنوعية العالية، ظهر الإهتمام بضرورة تحسين المنتجات المحلية كي تستطيع أن تجد وتحافظ على مكانتها في السوق الوطنية وهذه الحاجة هي التي جعلت "المنتوج" هو مرآة للمؤسسة ووسيلة اتصالها الوحيدة بالجمهور الخارجي.

في حين يرى البعض الآخر أن "الإشهار" خصيصا عبر وسائل الإعلام تلفزيون وجراند، هو الطريقة المفضلة والأنجع للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور. وهناك من يرى أنه لا بد من وسيلة اتصال وأشخاص أكفاء وكذلك الاعتماد على التسويق والتسيير في إيصال المعلومات إلى الجمهور الخارجي.

وإلى جانب هذه الطرق هنالك من يرى أن الطريقة المفضلة لإيصال المعلومات إلى الجمهور الخارجي الذي يتعامل مع المؤسسة الصناعية إرجاع الثقة والبشاشة عند الاستقبال.

من خلال كل هذه الإجابات نلاحظ بأن أهمية العلاقات العامة كمنشأ اتصال يسعى إلى الحفاظ على مكانة المؤسسة وخلق ثقة بينها وبين جمهورها الخارجي، وتقديم له المعلومات التي يحتاجها بصدق والسعي إلى جمع المعلومات المتعلقة برغبات وميولات المستهلك لتحسين السلع من حيث النوعية والجودة. لم تصل بعد إلى مستواها الحقيقي فمازالت إدارتنا ومؤسساتنا الصناعية تجهل مكانة هذا النشاط ولا تعطيه الدور الكبير في نجاح المؤسسة عند مواجهتها للمنافسة القوية للمؤسسات الأخرى ذات المنتج نفسه.

إن كلامنا هذا لا يعني على الإطلاق التقليل من أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه الإشهار والتسويق والتسيير في الحفاظ على حياة المؤسسة الصناعية والتعريف بها لدى الجمهور الخارجي. ولكن يبقى التنسيق بين هذه النشاطات غائبا، ما دام أن العلاقات العامة تعتمد على الإشهار في الترويج لمنتج المؤسسة ونشر الحقائق عنها وتتفق مع التسويق في اهتمامها بكل ما يتعلق بالسوق واتجاهات وميولات المستهلكين كما سبق وأن ذكرنا ذلك في القسم النظري.



شكل رقم 37 : الطريقة المفضلة لتوصيل المعلومات من الإدارة إلى الجمهور الخارجي الذي يتعامل معها مباشرة

4- أهم النتائج :

الإمتناع %	النسب السالبة %	النسب الموجبة %	المؤشرات
0	100	0	(1) وجود مصلحة أو قسم للعلاقات العامة في المؤسسة الصناعية
81,09	18,91	0	(2) أسباب عدم وجود مصلحة للعلاقات العامة في المؤسسة
0	100	0	(3) إمتلاك المؤسسة لأفراد مؤهلين في العلاقات العامة
0	100	0	(4) وجود غلاف مالي لتغطية نشاط العلاقات العامة
0	100	0	(5) وجود علاقة بين المبحوث وقسم العلاقات العامة
97,03	2,7	0	(6) معنى مصطلح العلاقات العامة لدى المبحوث
0	100	0	(7) معرفة المبحوث بوجود مصلحة العلاقات ع في مؤسسة أخرى
67	0	33	(8) أسباب عدم وجود مصلحة ع.ع في مؤسسة أخرى
2,7	27,02	70,28	(9) العلاقة بين المؤسسة والزبائن (طبيعتها)
48,91	10,55	40,54	(10) وجود نزاعات بين المؤسسة والزبائن
0	100	0	(11) الإتصال الأول للزبون بالمؤسسة
0	81,08	18,92	(12) مدى إقبال الزبائن على المؤسسة
0	0	100	(13) تقييم المبحوث لمنتوج مؤسسته من حيث الكم
0	62,17	37,83	(14) تقييم المبحوث لمنتوج مؤسسته من حيث النوعية
0	81,08	18,92	(15) رضى المبحوث على مستوى منتوج مؤسسته
0	81,08	18,92	(16) مدى إرتقاء منتوج المؤسسة إلى المنافسة داخل السوق
0	0,05	99,95	(17) تقييم المبحوث لعلاقته مع الأقسام الأخرى
0	0	100	(18) وجود علاقة عملية مباشرة بين المبحوث والأقسام الأخرى
0,1	0,27	99,72	(19) طبيعة الإتصال بين المبحوث والأقسام الأخرى
0	81,40	81,60	(20) ضرورة وجود جهة قيّمة على الإتصال بالمؤسسة
18,94	81	0,06	(21) الأنسب للقيام بمهمة الإشراف على الإتصال بالمؤسسة

الإمتناع %	النسب السالبة %	النسب الموجبة %	المؤشرات
0	11	89	(22) إذا كان للمبحوث فكرة عن مشروع مؤسسته
0	99,94	0,06	(23) مشاركة المبحوث في الإجتماع الخاص بمشروع المؤسسة
13,52	86,48	0	(24) وجود مشروع مستقبلي لخلق هذه المصلحة في المؤسسة
10,82	2,7	86,48	(25) الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسات الصناعية
99,92	0,08	0	(26) المحور الرئيسي لإستراتيجية المؤسسة
0	100	0	(27) الطريقة المفضلة لتوصيل المعلومات إلى المؤسسة
440,03	1429,5	895,28	مجموع النسب
44,003	59,56	55,95	معدل النسب

إن الملاحظ على مجمل هذه النتائج أنها تعبر ولو نسبيا على واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وهذا ما كانت تهدف إليه هذه الرسالة وهذا أيضا ما يجعلنا نقول أن غياب هذا النشاط يؤثر سلبا على دور هذه المؤسسات في تنمية الاقتصاد الوطني ودليلنا على ذلك الإختلالات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها هذه المؤسسات وعلى رأسها نوعية الإنتاج الذي فقد جاذبيته لدى المستهلك.

من جانب آخر ورغم الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصلة بين الإدارة والعمال خصيصا والمردود الإيجابي الذي يمكن أن تعطيه والدور الذي يمكن أن تلعبه في نجاح المؤسسة والحفاظ على مكانتها في السوق الداخلية إلا أن هذا لم نلمسه أثناء أدائنا للمقابلات التي أجريناها مع مختلف إطارات المؤسسات الثلاثة والذين أكدوا لنا في غالبيتهم أن الصلة بين الإدارة والعمال عادية لكن في المقابل تعاني هذه المؤسسات من صعوبة تسويق منتوجها.

إضافة إلى ذلك إن هاته المؤسسات الثلاثة ورغم وعيها بالمنافسة القوية التي تواجهها في ظل اقتصاد السوق والتي تفرض عليها التحكم بكل آلياته التي تضمن لها الاستمرارية في السوق الوطنية إلا أنها تعطي أهمية قصوى لعنصر التسويق دون الإهتمام بالآليات الأخرى والتي منها العلاقات العامة، التي تعني بالجمهور الخارجي ورغباته وميولاته نحو منتج دون آخر... فكيف لمؤسسة تجهل كل هذا وتعتمد فقط على تسويق المنتج تريد الدخول في منافسة قوية مع مؤسسات قوية أيضا والطموح إلى النجاح والاستمرارية على عكس المؤسسات الصناعية الأخرى؟

وفي هذا الصدد نضيف أن هاته المؤسسات وفي سؤالنا عن وجود مشروع مستقبلي لخلق هذا الجهاز فيها أجابت كلها بالسلب، نستنتج من هذا أن العلاقات العامة كنشاط سيغيب عن مؤسساتنا الصناعية إلى إشعار لاحق. ويؤكد هذا باعتبار هاته المؤسسات المنتج هو الطريقة المثلى التي ندعم علاقتها بالجمهور الخارجي الذي تتعامل معه. إذا لابد من خلق نسق تفكير جديد يواكب التطور والتغير الاقتصاديين اللذان تعيشهما الجزائر.

كل هذه النتائج التي سجلناها من خلال دراستنا الميدانية تجيبنا بالإيجاب على الفرضية التي وضعناها في بداية هذا البحث، والتي تقول بأن جهاز العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية سيء في ظل اقتصاد السوق، وهو ليس سيئا فحسب بل غائبا تماما.

5- الخاتمة :

يعتبر نشاط العلاقات العامة من أهم عناصر الاتصال داخل أية مؤسسة مهما كان طابعها اجتماعي، ثقافي أو اقتصادي صناعي. وقد تطور هذا النشاط تطورا كبيرا خلال العصر الحديث، حيث ساهم مساهمة كبيرة في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وأتساع الأسواق والتقدم الفني والتكنولوجي لوسائل الاتصال، بالإضافة إلى الإمكانيات والطرق العلمية الكبيرة التي توفرت بزيادة اتصاله بالعلوم الأخرى: الاقتصاد وعلم النفس وعلوم الاتصال وغيرها... ونتيجة لهذا التطور أصبحت لا تكاد تخلو إدارة أية مؤسسة ناجحة من هذا النشاط الذي لا يرضى بالارتقاء إلا إلى المستوى العلمي المدروس والمحدد وفقا لقواعد تضمن النجاح وتخلق الثقة وتوجه الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها، يمكن القول أنه نظرا للتحويلات الكبيرة والعميقة التي شهدتها المؤسسات الصناعية الثلاثة ونظرا لحدائثة عهدها في اقتصاد السوق، فإنها تفتقر إلى النظرة الواعية بأهمية العلاقات العامة، والدور الذي يمكن أن تلعبه في مساعدة المؤسسة الصناعية على مواجهة المنافسة الأجنبية والخاصة بعد انفتاح السوق الجزائرية. فهذا النشاط يفتقر إلى مكانته الحقيقية وإطارته المتخصصة وعناصر نجاحه وبعده عن الأسلوب العلمي.

إن هذه الدراسة أكدت لنا الاختلاف الكبير بين ما هو مطبق في المؤسسات الصناعية العامة الجزائرية وما يجب أن يكون في ظل اقتصاد السوق هذا قد يفسر بتدخل الدولة في تسيير شؤون المؤسسة ككل و من جهة أخرى، قد يفسر بغياب منافسة قوية في السوق الوطنية التي تستدعي المؤسسات إلى استعمال طرق علمية في جلب الزبون ومعرفة احتياجاته وميولاته.

وعلى العموم جاءت هذه الدراسة محاولة لتوجيه اهتمام مؤسساتنا الصناعية إلى أهمية العلاقات العامّة وضرورتها لمواجهة المنافسة وتطبيق المفهوم العلمي له، إذ لا بد من الإهتمام بالجمهور الخارجي الذي يتعامل مع المؤسسة. هذا الإهتمام من شأنه أن يحافظ على حياتها ونجاحها مستقبلا مما يؤدي إلى زيادة النشاط الاقتصادي وتحقيق رفاهية المجتمع. وفي هذا الباب يجمع الأخصائيين أن المؤسسة التي لا تواكب التغير هي مؤسسة مهددة بالفشل.

إن الفرد في المجتمع الحديث هو محور النشاط وسيد الموقف في جميع الميادين. وكلمًا تشابكت وتعدت المصالح والصلات بين أفراد المجتمع كلما ازدادت أهمية العلاقات العامّة.

6- المراجع :

المراجع باللغة العربية :

- 1/- إبراهيم إمام: العلاقات العامة والمجتمع: مكتبة الأنجلو المصرية، 1981، طبعة 4.
- 2/- إبراهيم إمام: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لنديا الطباعة الاسكندرية.
- 3/- إبريل بوسترنج (ترجمة علي السلمي): مقدمة في إدارة الأعمال: مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، دون سنة.
- 4/- إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي: دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة 3، 1994.
- 5/- أحمد حسني: اقتصاد الجزائر المستقلة: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة.
- 6/- إسماعيل العربي: التنمية الاقتصادية في الدول النامية - في المغرب - الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1974.
- 7/- بشاينية سعد : علم اجتماع العمل , الاسس و النظريات و التجارب منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2002-2003.
- 8/- جميل أحمد خضر: العلاقات العامة: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الطبعة الأولى، 1998.
- 9/- جون موريس كلارك (ترجمة برهان دجاني): المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها بالرفاه الإنساني: دار مكتبة الحياة، بيروت، 1958.

10/- جين شوملي وآخرون (ترجمة فريد أنطونيوس): العلاقات العامة. مكتبة الفكر العربي. بيروت. 1970.

11/- حسن عمر: الموسوعة الاقتصادية: دار الفكر العربي، القاهرة، 1992

12/- حسين محمد علي: العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية، مفاهيم ووظائف: مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، الطبعة الثانية، 1980.

13/- رابح تركي: مناهج البحث في علوم التربية وعلو النفس: مؤسسة النشر والكتاب.

14/- روبرت ستونستال: العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، مؤسسة فرانكلين للطباعة و النشر القاهرة، نيويورك، 1966.

15/- سمير محمد حسن وآخرون: إدارة العلاقات العامة في المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.

16/- شريف دلاور: قضايا ومعالم في طريق الإصلاح الاقتصادي: المكتبة الأكاديمية الطبعة الأولى، 1944.

17/- شفيق رضوان: السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية لدار النشر و التوزيع، بيروت، لبنان ط 2، 2002.

18/- صلاح الشواني: إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، دار المعارف، مصر، 1982.

19/- ضياء مجيد الموسوي: الخصوصية التصحيحات الهيكلية: آراء واتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

20/- عبد الصمد الاغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيم المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، ط 1، 2000.

21/- عبد الغفور يونس: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج. المكتب العربي الحديث الإسكندرية 1997.

- 22- عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980). ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 1982.
- 23- عبد اللطيف حمزة: الإعلام. دار الفكر العربي. 1965.
- 24- علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة. عالم الكتب. القاهرة. الطبعة الثالثة. 1985.
- 25- عمار بوحوش وآخرون: مناهج البحث العلمي. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 1995.
- 26- فضيلة صادق زلزلة وآخرون: العلاقات العامة. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. العراق. 1980.
- 27- كيت ديفيز: السلوك الإنساني في العمل ودراسات العلاقات, ت/ عبد الحميد، دار النهضة للنشر، مصر، القاهرة، 1974.
- 28- محمد بلقاسم حسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. الجزء الأول. 1999.
- 29- محمد بلقاسم حسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. الجزء الثاني. 1999.
- 30- محمد شفيق: البحث العلمي. المكتب الجامعي الحديث. مصر. الطبعة الأولى. 1985.
- 31- محمد طلعت عيسى: العلاقات العامة كأداة للتنمية. الطبعة الرابعة. 1970.
- 32- محمد عبد الله عبد الرحيم: العلاقات العامة. مطبعة دار التأليف. القاهرة. 1982.

33/- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. 1982.

34/- محمد محمود الجوهري: دراسات في العلاقات العامة. مكتبة الأنجلو
مصرية. 1968.

35/- محمد محمود الجوهري: الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة. مكتبة
الأنجلو مصرية. القاهرة. الطبعة الأولى. 1971.

36/- محمد منير حجاب وآخرون: المدخل الأساسية للعلاقات العامة. المدخل
الاتصالي. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. الطبعة الأولى. 1995.

37/- محي الدين عباس الأزهري: بحوث التسويق بين المنهجين العلمي
والتطبيقي. دار الفكر العربي. القاهرة. الطبعة الثانية. 1977 - 1978.

38/- مختار التهامي وآخرون: مبادئ العلاقات العامة في البلدان النامية. دار
المعرفة. الطبعة الأولى. 1980.

المراجع بالأجنبية :

1-/ Abdelhak Lamiri: Gérer l'Entreprise Algérienne
en Economie de Marché. Prest Comm édition. Alger. 1993.

2/- Jean Chaumelly et autres: Les Relations
Publiques. Presses Universitaire de France. 5^{eme} édition. 1977.

3/- Dakhmouche Larbi: Étude des performances de
l'Industrialisation Algérienne. Thèse de magistère. Université de
Constantine. 1984.

4/- Said Chikhi: Question ouvrières et rapports
sociaux en Algérie. In-Naqd. N°06. Mars 1994.

الرسائل الجامعية :

1/- بشاينية سعد: تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات الصناعية العامة. رسالة الدكتوراه. جامعة قسنطينة. 1995 . غير منشورة.

2/- الجمعي النوي: العمل النقابي في ضوء استقلالية المؤسسات. رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة. 1995-1996.

3/- حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المصنع. رسالة دبلوم الدراسات المعمقة. 1985.

4/- الطاهر جفيم: أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله في المؤسسة الصناعية الجزائرية. رسالة ماجستير. 1992-1993.

المجلات:

1/- المجلة الجزائرية للعمل. العدد 20. سبتمبر 1989. أحمد عكاش. "الإستقلالية و الديمقراطية".

2/- مجلة العلوم الإنسانية. جامعة قسنطينة. العدد 04. 1993. "عبد العزيز شرابي: المؤسسة العمومية في الجزائر بين التخطيط المركزي واقتصاد السوق".

3/- نور الدين بومهرة: المؤسسة الصناعية والصدمة الثقافية. جامعة قسنطينة. العدد 02. السنة الثانية. سبتمبر 1999.

المعاجم:

1/- الهيئة المصرية للكتاب. 1975. "إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية".

مواقع انترنت :

www.google.com/Ai/-العلاقات الإنسانية.htm

7- الملاحق

1-7 الاستثمار:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

معهد علم الاجتماع و الديمغرافيا.
قسم دراسات عليا.

الموضوع:

واقع العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية
في ظل اقتصاد السوق.

استمارة طبقت مع إطارات المؤسسات الصناعية الثلاثة (أ)، (ب)، (ج)
لولاية قسنطينة.

كل المعلومات المدرجة في الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض
علمية بحتة

تحت إشراف:
أ / د بشاينية سعد.

الطالبة:
سلامة فاطمة (حرم ربيحة).

السنة الجامعية 2007-2008

I- البيانات الشخصية :

- 1- السن :
- 2- الجنس :
- 3- المستوى التعليمي :
- 4- الحالة المدنية : أعزب £ متزوج £
- 5- الانحدار الجغرافي : ريف £ حضر £
- 6- هل عملت قبل التحاقك بهذه المؤسسة : نعم £ لا £
← في حالة الإجابة بنعم : ما طبيعة نشاط هاته المؤسسة :
 - زراعة £
 - تجارة £
 - صناعة £
 - خدمات £
- 7- ما طبيعة العمل الذي تقوم به في هذه المؤسسة حاليا ؟
- 8- هل لديك مسؤولية مباشرة على :
 - أفراد £
 - قسم £
- 9- ما هي درجتك العلمية ؟
- 10- كيف تدرجت وظيفيا في المؤسسة ؟

II- مصلحة العلاقات العامّة :

11- هل توجد مصلحة للعلاقات العامّة أو قسم لها داخل المؤسسة ؟

نعم £

لا £

• في حالة الإجابة بنعم كيف هو تدرجها في هرم المؤسسة :

£ Staff أو

£ line

• في حالة الإجابة بلا لماذا ؟

12- هل تمتلك المؤسسة أفرادا مؤهلين في العلاقات العامّة ؟

نعم £

لا £

• في حالة الإجابة بنعم : من يرأسهم ؟

13- هل لديهم غلafa ماليا لتغطية نشاطات العلاقات العامّة ؟

14- هل لك علاقة مع هؤلاء الأفراد أو القسم أو المصلحة ؟

III- ماهية العلاقات العامّة :

15- ماذا يعني لك مصطلح العلاقات العامّة ؟

16- ماذا تعرف عن أهداف العلاقات العامّة ؟

17- هل تعرف أو سمعت عن مؤسسة أخرى بها قسم العلاقات العامّة (مصلحة) :

نعم £ لا £

• في حالة الإجابة بنعم :

18- هل تجد فرقا بين مؤسستك وتلك المؤسسة ؟

نعم £ لا £

19- في حالة الإجابة بلا : لماذا ؟

IV- العلاقة بين المؤسسة والزبائن :

20- ما طبيعة العلاقة بين مؤسستكم وبين زبائنكم :

جيدة £

لا أدري £

سيئة £

عادية £

21- هل نشأت نزاعات مع زبائنكم :

نعم £ لا £

• في حالة الإجابة بنعم يسأل : ما طبيعتها ؟

اقتصادية £

قضائية £

22- في حالة وجود نزاعات بين المؤسسة والزبون من يتدخل لعله ؟

المدير £

الإطار المعني £

قسم المنازعات £

رئيس المصلحة £

23- من هم الزبائن الذين تتعاملون معهم ؟

أفراد £

مؤسسات £

الاثنين معا £

24- من يتصل بالزبون حين قدومه للمؤسسة ؟

مصلحة العلاقات العامة £

مسئول الإنتاج £

مصلحة المالية والتسيير £

أخرى تذكر £

V - سمعة إنتاج المؤسسة :

25- هل يوزع إنتاجكم على مستوى :

الجهة فقط £

الوطن £

الخارج £

26- هل إقبال الزبائن على منتج مؤسستكم في تزايد ؟

نعم £ لا £

• في حالة الإجابة بنعم : ما يرجع ذلك في رأيك ؟

• في حالة الإجابة بلا : لماذا ؟

27- ما تقييمك أنت لمنتج مؤسستك ؟

من حيث الكم : كثير £ لا أدري £ قليل £

من حيث النوعية : جد £ لا أدري £ سيء £

28- هل أنت راضي على مستوى المنتج السلعي لمؤسستك ؟

نعم £ لا £

29- هل منتج مؤسستك يرقى إلى مستوى المنافسة داخل السوق ؟

نعم £ لا £

VI - أثر غياب العلاقات العامة (مع افتراض غيابها)

30- كيف تقيمون علاقتكم بالأقسام الأخرى ؟

جيدة £

عادية £

لا أدري £

سيئة £

31- هل هناك علاقة عملية مباشرة بينكم وبين الأقسام الأخرى ؟

£ نعم

£ لا

32- ما طبيعة الاتصال بينكم وبين الأقسام الأخرى ؟

£ سهل

£ صعب

£ لا أدري

33- هل ترون أن هناك ضرورة لوجود جهة قيّمة على الاتصال بمؤسستكم ؟

£ نعم

£ لا

لماذا ؟

34- من ترونه أنسب للقيام بهذه المهمة ؟

£ أخصائيين في العلاقات العامة

£ أخصائيين في التسويق

£ أخرى تذكر

VII - وجود مشروع مستقبلي لخلق هذه المصلحة في المؤسسة العمومية :

35- هل لديكم فكرة عن مشروع مؤسستكم المستقبلي ؟

£ نعم

£ لا

• في حالة الإجابة بنعم : هل شاركتكم في الاجتماع الخاص بتحضيره ؟

£ نعم

لا £

• في حالة الإجابة بلا :

كيف تم إطلاعكم عليه :

عن طريق : - الزملاء £

- مجلة المؤسسة £

- وسائل أخرى تذكر £

36- هل يتضمن مشروع مؤسستكم إنشاء مصلحة للعلاقات العامة ؟

نعم £ لا £

الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة الصناعية :

37- هل لمؤسستكم إستراتيجية مستقبلية :

نعم £

لا £

لا أدري £

38- حدثنا عن المحور الرئيسي لهذه الإستراتيجية ؟

• المحور الرئيسي هو :

• لا أدري £

39- ما هي الطريقة المفضلة في رأيكم لتوصيل المعلومات من إدارة مؤسستكم إلى

زبائنكم ؟

المنتوج نفسه £

الإشهار £

التسويق والاتصال والتسيير £

إرجاع الثقة £

أخرى تذكر £

7- 2 قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
139	البيانات الشخصية لأفراد العينة (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، الانحدار الجغرافي، السكن، الدرجة المهنية، الأقدمية)	1
140	عمل المبحوث قبل التحاقه بالمؤسسة المبحوثة أ، ب، ج	2
142	طبيعة العمل الذي يقوم به المبحوث	3
144	مسؤولية المبحوث المباشرة على أفراد .. قسم	4
146	التدرج الوظيفي في المؤسسة	5
148	وجود مصلحة أو قسم للعلاقات العامة في المؤسسة الصناعية أ، ب، ج	6
148	اندراج مصلحة العلاقات العامة في هرم المؤسسة في حال وجودها	7
148	أسباب عدم وجود مصلحة العلاقات العامة في المؤسسة	8
152	إمتلاك المؤسسة لأفراد مؤهلين في العلاقات العامة	9
152	رئاسة قسم العلاقات العامة في المؤسسة	10
155	وجود غلafa ماليا لتغطية نشاط العلاقات العامة	11
159	وجود علاقة بين المبحوث وقسم العلاقات العامة	12
161	معنى مصطلح العلاقات العامة لدى المبحوث	13
164	أهداف العلاقات العامة حسب المبحوث	14
167	معرفة المبحوث بوجود مصلحة للعلاقات العامة في مؤسسة أخرى	15
170	سبب غياب مصلحة العلاقات العامة في المؤسسات الأخرى حسب المبحوث	16
172	طبيعة العلاقة بين الزبائن والمؤسسة	17
174	وجود نزاعات مع زبائن المؤسسة	18
174	طبيعة النزاعات بين الزبائن والمؤسسة	19
177	بيّن من يتدخل لحل النزاعات	20
179	طبيعة الزبائن الذين يتعاملون معهم	21
181	الاتصال الأول للزبون بالمؤسسة	22
183	مستوى توزيع المنتج	23
185	مدى إقبال الزبائن على سلع المؤسسة	24

تابع لقائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
187	أسباب عدم إقبال الزبائن على منتج المؤسسة الصناعية الوطنية	25
190	تقييم المبحوث لمنتوج مؤسسته من حيث الكم	26
190	تقييم المبحوث لمنتوج مؤسسته من حيث النوعية	27
194	بيّن رضى المبحوث على مستوى منتج مؤسسته	28
196	مدى ارتقاء منتج المؤسسة إلى المنافسة داخل السوق	29
198	تقييم المبحوث لعلاقته مع الأقسام الأخرى	30
201	وجود علاقة عملية مباشرة بين المبحوث والأقسام الأخرى	31
203	بيّن طبيعة الاتصال بين المبحوث والأقسام الأخرى	32
205	ضرورة وجود جهة قيّمة على الاتصال بالمؤسسة	33
208	الأنسب لقيام بمهمة الإشراف على الاتصال داخل وخارج المؤسسة	34
211	ما إذا كان للمبحوث فكرة عن مشروع مؤسسته	35
213	مشاركة المبحوث في الاجتماع الخاص بتحضير مشروع مؤسسته	36
215	وجود مشروع مستقبلي لخلق هذه المصلحة في المؤسسة العمومية	37
218	الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسات الصناعية الجزائرية	38
221	المحور الرئيسي لإستراتيجية المؤسسة الصناعية	39
223	الطريقة المفضلة لتوصيل المعلومات من الإدارة إلى الجمهور الخارجي الذي يتعامل معها مباشرة	40

3-7 قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
141	عمل المبحوث قبل التحاقه بالمؤسسة المبحوثة أ، ب، ج	1
143	طبيعة العمل الذي يقوم به المبحوث	2
145	مسؤولية المبحوث المباشرة على أفراد .. قسم	3
147	التدرج الوظيفي في المؤسسة	4
151	وجود مصلحة أو قسم للعلاقات العامة في المؤسسة الصناعية أ، ب، ج	5
151	أسباب عدم وجود مصلحة العلاقات العامة في المؤسسة	6
154	يبين من يرأس قسم العلاقات العامة	7
158	وجود غلاف مالي لتغطية نشاط العلاقات العامة	8
160	وجود علاقة بين المبحوث وقسم العلاقات العامة	9
163	معنى مصطلح العلاقات العامة لدى المبحوث	10
166	أهداف العلاقات العامة حسب المبحوث	11
169	معرفة المبحوث بوجود مصلحة للعلاقات العامة في مؤسسة أخرى	12
171	سبب غياب مصلحة العلاقات العامة في المؤسسات الأخرى حسب المبحوث	13
173	طبيعة العلاقة بين الزبائن والمؤسسة	14
176	وجود نزاعات مع زبائن المؤسسة	15
176	طبيعة النزاعات بين الزبائن والمؤسسة	16
178	بين من يتدخل لحل النزاعات	17
180	طبيعة الزبائن الذين يتعاملون معهم	18
182	الاتصال الأول للزبون بالمؤسسة	19
184	مستوى توزيع المنتج	20
186	مدى إقبال الزبائن على سلع المؤسسة	21
189	أسباب عدم إقبال الزبائن على منتج المؤسسة الصناعية الوطنية	22

تابع لقائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
192	تقييم المبحوث لمنتوج مؤسسته من حيث النوعية	23
193	تقييم المبحوث لمنتوج مؤسسته من حيث الكم	24
195	بيّن رضى المبحوث على مستوى منتوج مؤسسته	25
197	مدى ارتقاء منتوج المؤسسة إلى المنافسة داخل السوق	26
200	تقييم المبحوث لعلاقته مع الأقسام الأخرى	27
202	وجود علاقة عملية مباشرة بين المبحوث والأقسام الأخرى	28
204	بيّن طبيعة الاتصال بين المبحوث والأقسام الأخرى	29
207	ضرورة وجود جهة قيمة على الاتصال بالمؤسسة	30
210	الأنسب لقيام بمهمة الإشراف على الاتصال داخل وخارج المؤسسة	31
212	ما إذا كان للمبحوث فكرة عن مشروع مؤسسته	32
214	مشاركة المبحوث في الاجتماع الخاص بتحضير مشروع مؤسسته	33
217	وجود مشروع مستقبلي لخلق هذه المصلحة في المؤسسة العمومية	34
220	الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسات الصناعية الجزائرية	35
222	المحور الرئيسي لإستراتيجية المؤسسة الصناعية	36
225	الطريقة المفضلة لتوصيل المعلومات من الإدارة إلى الجمهور الخارجي الذي يتعامل معها مباشرة	37