

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université BADJI Mokhtar

Faculté Des Lettres Sciences Humaines
et Sociales

BADJI Mokhtar – Annaba University

جامعة باجي مختار عنابة

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل
شهادة الماجستير في علم الاجتماع

وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء
المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - عنابة -

تخصص: علاقات عامة

إعداد الطالب: بوخفاف هشام

المؤسسة: جامعة باجي مختار عنابة

الرتبة: أستاذ التعليم العالي

إشراف: البروفيسور سموك علي

أمام اللجنة:

المؤسسة: جامعة باجي مختار عنابة

الرتبة: أستاذ محاضر أ

الرئيس: الدكتور بوهروم عبد الحكيم

المؤسسة: جامعة باجي مختار عنابة

الرتبة: أستاذ محاضر أ

الفاحص: الدكتور مراني حسان

السنة الجامعية: 2010 – 2011

Ministère De L'enseignement Supérieur et De La Recherche Scientifique

**Université BADJI Mokhtar - Annaba -
Faculté Des Lettres Sciences Humaines et Sociales
Département De Sociologie**

**Mémoire De Fin D'étude En Vue De L'obtention
Du Diplôme De Magistère En Sociologie**

La Fonction Des Relations Publiques et Ses Effets Sur La Performance De L'entreprise Publique Algérienne

Etude De Cas Algérie Télécom - Annaba –

Option: Relations publiques

Présenté Par : BOUKHNAF Hichem

**Dirigé Par : Professeur
SEMMOUK Ali**

**Grade : Professeur de
L'enseignement Supérieur**

**Université BADJI Mokhtar
Annaba**

Devant Le Jury:

**Président : Docteur
BOUHROUM Abdelhakim**

**Grade: Maitre de
conférences A**

**Université BADJI Mokhtar
Annaba**

**Examineur : Docteur
MERRANI Hacène**

**Grade: Maitre de
conférences A**

**Université BADJI Mokhtar
Annaba**

Année Universitaire : 2010 - 2011

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين على عونه الكبير و توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع. و الصلاة و السلام على نبينا الكريم محمد صلى الله عليه و سلم و على آله الطاهرين الأخيار.

أما بعد

في البدء يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكبير للمشرف البروفيسور "سموك علي" على توجيهاته البناءة فدي انجاز هذا العمل.

كما أتوجه كذلك بالامتنان الجليل لكل من:

السيدة - سمية. ج - أمينة مكتبة المعهد العالي للتسيير بعناية ISG
على مساعدتها النبيلة بالكتب و المراجع.

و السيدة - فضيلة. خ - على مساعدتها لنا في الالتحاق بمكان التربص
مؤسسة اتصالات الجزائر عنابة.

و السيدة - نادية. ب - على إمدادنا بالوسائل اللازمة لكتابة هذا العمل.

و في الختام أشكر كل من تجاوب معي و ساعدني و لو لحظة من الزمن.

الملخص

تواجه المؤسسة اليوم عدداً من المتغيرات البيئية و التحديات الصعبة، بحيث أصبحت بحاجة إلى إدارة ذات صرامة، و ذات تخصص أكثر في مجال عملها و متطلعة في الوقت نفسه إلى المستقبل أكثر من أي وقت مضى. مما يتطلب إعادة النظر و التفكير بصورة جوهرية في كيفية إدارة و تسيير المؤسسة، و يطرح سؤالاً حول ماهية الأدوات و التقنيات التي ستستخدمها المؤسسة لمواجهة كل تلك التحديات و المتغيرات؟ و من بين تلك الأدوات و أكثرها أهمية، نجد العلاقات العامة باعتبارها وظيفة إدارية تؤمن حسن تسيير المؤسسة و أدائها.

لا يقتصر الدور الرئيس لهذه الوظيفة على تقديم و عرض المؤسسة للسوق فحسب بل يتعدى إلى العمل على التأسيس لمفهوم العلاقات العامة داخل المؤسسة و تحديد ما يجب أن تقوم به وظيفة العلاقات العامة، و إقرار الكيفية التي يمكن من خلالها المساهمة على الصعيد العملي في مواجهة تحديات المؤسسة من حيث تحسين أدائها المؤسسي من ناحية، و على مستوى إشباع حاجات المستهلكين المتزايدة بتقديم مخرجات ذات جودة عالية من ناحية أخرى.

وقد أثبتت المؤسسة الجزائرية في تجربتها الطويلة من خلال سياسات التنمية المتعاقبة عن طريق البرامج و المخططات، أن الطريق نحو الفعالية و تحقيق الأداء المؤسسي يمر حتماً عبر اعتمادها لطرق و أساليب حديثة في تسيير وظائفها بالاستخدام الأمثل لجميع مواردها المتاحة، وذلك بإقامة علاقات جيدة مع بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية، على أن يتم ذلك ضمن رؤية من شأنها أن تقود الانتقال من الاكتفاء بخلق قيمة مضافة إلى إنشاء فضاءات أخرى منتجة للقيمة المضافة.

إلا أن هيمنة الثقافة التسييرية التي تظهر من خلال الممارسات و السلوكيات غير الرشيدة و غير المؤسسية، سواء من طرف الأفراد العاملين أو المسؤولين، تجلى ذلك في ظهور فجوة بين المؤسسة و بين بيئتها الداخلية و الخارجية، و بالتالي عدم تحقيق الأهداف المخططة لها ما أثر في فعالية المؤسسة و أدائها، الأمر الذي دفع بنا إلى محاولة

الاستطلاع والاستكشاف، والبحث في مختلف الأنساق الخفية المرتبطة بالظاهرة المدروسة، والتي لها علاقة بوظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على عملية الأداء المؤسسي.

من هنا تمت إثارة إشكالية حول مدى تأثير وظيفة العلاقات العامة باعتبارها عملية حيوية و مهمة في المؤسسة، لضمان مكانة في الوسط التنافسي على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، وعليه جاء التساؤل المركزي كالآتي:

✓ هل لوظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة تأثير على أدائها المؤسسي ؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية جاءت كالتالي:

1. ما هي الدرجة التي تحتلها وظيفة العلاقات العامة في التفكير الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة؟

2. كيف يمارس فعل العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة؟

3. ما تأثير فعل العلاقات العامة على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة؟

وانطلاقا من حيثيات واقع مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة، ارتأينا المقاربة الاستكشافية التي تطلبت وصف العلاقة الترابطية بين وظيفة العلاقات العامة كفعل و مدى تأثيرها على مستوى المورد البشري وعلى مستوى تحسين الأداء المؤسسي.

ومنه جاءت دراستنا في شكل بناء منهجي على أساس فصول مترابطة و متسلسلة لمعالجة المتغيرات الأساسية للموضوع، و التي تتمثل في: وظيفة العلاقات العامة و الأداء الفردي و المؤسسي، و المؤسسة العمومية، و المورد البشري، و الإستراتيجية، و الفعالية والبيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمؤسسة، و انعكاسات كل ذلك على مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة ميدان البحث، و على مختلف المستهلكين، وقد شمل البحث على ستة (06) فصول جاءت مكملة لبعضها البعض في شكل ارتباط وظيفي.

و أما في مرحلة إعادة تركيب عناصر الظاهرة المدروسة وفق الأنساق الخفية التي كشفت عنها معطيات الميدان، فقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات الإجرائية للمعالجة

الميدانية تمثلت في التحليل و التفسير و الفهم، و ذلك لنتمكن أكثر من التحكم في مؤشرات و أبعاد المعطيات المستقاة من الميدان أثناء الاستعانة بأدوات الملاحظة و المقابلة التشخيصية، و كذلك ما قدمته استمارة المقابلة من معلومات يمكن الاعتماد عليها إلى حد كبير، إضافة إلى استعانتنا بقياس الاتجاهات كخطوة هامة و مدعمة، مع العلم أنه لم يتم الاعتماد عليها بصفة نهائية نظراً لضعف تمثيل عينة البحث للمجتمع الكلي الذي أخذت منه.

و بناءً على ما تقدم خالصنا إلى الآتي:

. تعتبر ممارسة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة بعيد كل البعد عن المفهوم الحقيقي للعلاقات العامة، و أنها غير مؤسسة على أسس علمية صحيحة، كما لازالت وظيفة العلاقات العامة تعاني الكثير من التهميش وهذا لوجود عدة عوائق تحد من وظيفتها، ما أدى إلى فشلها في الوصول لتحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها.

. فعدم اقتناع الإدارة المركزية(العليا) لمؤسسة اتصالات الجزائر، بأهمية العلاقات العامة كوظيفة إدارية لها دورها الأساسي في الأداء المؤسسي، يعتبر نتيجة حتمية للفهم الخاطئ لوظيفة العلاقات العامة الإستراتيجية، ما أدى إلى عدم تركيز عملياتها و مهامها داخل جهاز أو هيئة تنظيمية واحدة، و تشتيت و تقسيم عملياتها على مختلف الدوائر و الأقسام الإدارية الأخرى، و في الأخير سوء ممارستها، و هو ما يتسبب كذلك في الإقصاء من المشاركة في صناعة و اتخاذ القرارات.

. أغلبية المناصب الحساسة و المسؤوليات في مؤسسة اتصالات الجزائر، قد تمّ منحها للإطارات القديمة التي تعرف القطاع جيداً قبل هيكلته، و المتشعبة بالثقافة التسييرية و الممارسات غير الرشيدة التي أفرزتها مراحل تنظيمية سابقة، بحيث أصبحت لا تتماشى و لا تتوافق مع كل التطورات و التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، وهو ما أثر سلباً على أدائها من جهة، و على علاقتها مع المستهلكين الذين ينشدون تحسين الخدمات و إشباع حاجاتهم المتزايدة من جهة أخرى.

. هذا الوضع قد انعكس سلباً على البعد الإستراتيجي لوظيفة العلاقات العامة فيما يتعلق بعمليات البحث و التخطيط و الأعمال الاستشارية، ومن هنا أصبحت هذه العمليات لا وجود لها في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمعنى العلمي الصحيح من جهة و كذلك أثر هذا الوضع من جهة ثانية على العلاقة بين المؤسسة و المستهلكين نتيجة الاختلال في التوازن الموجود بين وظيفة العلاقات العامة و الأداء، حيث تحولت ممارسة هذه الأخيرة في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى عائق أمام تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

Le Résumé

Face à l'entreprise aujourd'hui un certain nombre de contingences et de défis difficiles qu'obligent le besoin d'une gestion, avec une spécialisation rigoureuse, pertinente dans leur domaine, en regardant vers l'avenir qui nécessite une nouvelle pensée à la façon de gérer l'entreprise, pour faire face à tous ces défis variables, soulève une question de savoir quels sont les outils et les techniques pour faire face à tous ces défis et variables ? Parmi ces outils, et la plus importante est la relation publique.

Le rôle principal de cette fonction ne se limite pas à seulement présenter l'entreprise au marché, mais il fonctionne sur la base du notion des relations publiques au sein de l'entreprise, de déterminer ce qui doit être fait par la fonction relations publiques afin d'améliorer la performance de l'entreprise, et au niveau de la satisfaction des besoins des consommateurs pour leurs fournir une production de haute qualité.

Et parce que l'entreprise algérienne prouvé par son expérience, que le chemin de l'efficacité et la réalisation de la performance institutionnelle atteinte passe inévitablement par la l'adoption des méthodes modernes dans le management de ses fonctions à l'utilisation optimale de toutes les ressources disponibles, et en établissant de bonnes relations avec son environnement interne et externe.

Mais l'émergence des comportements et des attitudes, sont irrationnelle à la fois par les gérants, les responsables et le personnel, qui survie par l'ancienne culture de pilotage provoquant ainsi la non réalisation des objectifs atteintes, ont influencé sur l'efficacité et la performance de l'entreprise Algérie télécom.

Chose qui nous a poussé à faire des recherche méthodologiques dans des différents objectifs ayants, une relation entre la fonction des relations publiques et ses effets sur le processus de la performance institutionnelle.

de ce fait nous avons évoqué la La problématique qui considère que la fonction de relations publiques comme un processus dynamique et important dans l'entreprise, est d'assurer sa place dans la position concurrentielle par les attitudes, les actions des travailleurs, et les tendances chez les consommateurs de l'environnement externe sur les performances et l'efficacité de l'entreprise , et donc la question principale est venu comme suit:

- Est-ce que La fonction des relations publiques a un effet sur la performance au sein d'Algérie Télécom?

Et à partir de cette question est se décomposer trois autres questions secondaires :

- 1- quelle importance occupe la fonction de relations publiques dans la réflexion stratégique d'Algérie Telecom?
- 2- Comment elle est exercée la fonction de relations publiques au sein d'Algérie Télécom?
- 3- Quel est l'impact de relations publiques sur la performance d'Algérie Télécom?

De ce fait notre étude s'est basée sur six (06) importants chapitres, à travers lesquels nous avons essayé d'aborder tous les cotés de cet objet tout respectant une structure méthodologique bien définie en essayant d'étudier la problématique, des relations publiques au sein d'Algérie Télécom, la performance individuelle et institutionnelle, les ressources humaines, l'efficacité ,et l'environnement interne et externe de l'institution, et les implications de tout cela sur Algérie Telecom.

Quand à la participation dans l'étape de composition des éléments apparents étudiés, ainsi que les résultats des questionnaires distribués aux individus travailleurs, de divers services d'Algérie Télécom, ainsi aux échantillons des consommateurs ce dernier il n'a pas été invoqué comme définitif en raison de la faible représentation de l'échantillon à la communauté , sur la base de ce qui précède, nous concluons ce qui suit :

- Que la réalité de la pratique des relations publiques au sein de l'institution Algérie Telecom Annaba est loin de son réel pratique, connaît encore beaucoup de malentendus et de marginalisation, et qu'il ya plusieurs obstacles limitent l'emploi, ce qui conduit à l'échec l'accès pour atteindre les objectifs qui avaient été préparés.
- Le manque de conviction de l'importance des relations publiques en fonction de la gestion, et son rôle dans la performance d'Algérie Télécom est le résultat inévitable d'un malentendu de la fonction de la stratégie des relations publiques, qui a conduit à un manque de concentration de ses activités et fonctions.
- La majorité des postes clés et les responsabilités d'Algérie Télécom, a été attribué aux anciens travailleurs, bien avant la restructuration, et ancrée dans la culture, de gestion et les pratiques et les attitudes sont irrationnelles créé par les étapes de la jurisprudence de réglementation afin que l'incohérence et non compatibles entre eux développements et les changements qui se produisent dans l'environnement

interne et externe à l'institution, qui ont un impact négatif sur leur rendement, d'une part, et sur leur relation avec les consommateurs qui cherchent à améliorer les services et satisfaire les besoins croissants de l'autre.

- Cette situation a eu un impact négatif dans la dimension stratégique de la fonction des relations publiques dans le cadre de recherche, de planification et de conseil, c'est par cela que les études les recherches, la planification, et la mesure des tendances n'existent pas en Algérie Telecom, ainsi que l'impact de cette situation d'autre part, à la relation entre l'institution et les consommateurs en raison du déséquilibre dans l'équilibre entre fonctionnalité des relations publiques et la performance d'améliorer le niveau de frein à la performance des entreprises.

جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية

* قسم علم الاجتماع *

تخصص علاقات عامة

استمارة مقابلة

الموضوع:

وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - عنابة -

دليل مقابلة تشخيصية مع مدير العلاقات العامة

إشراف البروفيسور:

سموك علي

إعداد الطالب:

بوخناف هشام

إن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2010-2011

دليل مقابلة تشخيصية مع مدير العلاقات العامة

أ - بيانات عن مدير العلاقات العامة

- 1 توصيف المنصب و الصلاحيات الملحقة بها
- 2 المستوى التعليمي
- 3 المهارات المهنية في ممارسة وظيفة العلاقات العامة
- 4 الأقدمية ممارسة وظيفة العلاقات العامة

ب - خصائص مؤسسة اتصالات الجزائر

- 5 طبيعة نشاط المؤسسة و أهدافها
- 6 استراتيجيات المؤسسة
- 7 أوضاع المؤسسة المالية و التنافسية
- 8 التجهيزات التقنية و التكنولوجية في المؤسسة

ج - تنظيم العلاقات العامة في اتصالات الجزائر

9 هل تمارسون أنشطة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

نعم: لا:

10 هل يوجد قسم خاص بالعلاقات العامة في مؤسستكم؟

نعم: لا:

- في حال ب: نعم، أذكر تاريخ إنشائه؟.....

11 ما هو الارتباط الإداري لقسم العلاقات العامة في المؤسسة قبل إنشائه؟

- مجلس الإدارة..... - الدائرة.....

- المديرية العامة:..... - المصلحة.....

12 ما هو المستوى الإداري لقسم العلاقات العامة حالياً؟

- مجلس الإدارة..... - الدائرة.....

- المديرية العامة:..... - المصلحة.....

13 ما هو عدد الأفراد العاملين المنتسبين لقسم العلاقات العامة؟.....

14 هل يتم تخصيص ميزانية لقسم العلاقات العامة في مؤسستكم؟

نعم: لا:

- في حال الإجابة بـ: نعم، هل هي ثابتة أم تزيد و تنقص؟.....

15) أذكر الأقسام التابعة لقسم العلاقات العامة في مؤسستكم؟.....

د - وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة

أولاً: عملية البحث

16) هل تعتقد أن قسم العلاقات العامة يقوم بعملية البحث في أداء أنشطته؟

نعم: لا:

- في حال الإجابة بـ: نعم، اشرح كيف يتم ذلك؟.....

17) هل يقوم قسم العلاقات العامة بإعداد البحوث و الدراسات بنفسه؟

نعم: لا:

- في حال الإجابة بـ: لا، من هي الجهات التي تقوم بذلك؟.....

18) ما هي مجالات البحث و الدراسة التي يقوم بها قسم العلاقات العامة في المؤسسة؟

19) يتم توظيف هذه البحوث و الدراسات في:

- تحديد أهداف المؤسسة.....

- التخطيط لوظيفة العلاقات العامة.....

- للتأثير في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.....

- تقويم أداء قسم العلاقات العامة.....

- دراسة المشكلات و حلها.....

- أخرى تذكر.....

ثانياً: عملية التخطيط

20) هل يقوم قسم العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالتخطيط لأداء نشاطه؟

نعم: لا:

21) ما هي الفترات الزمنية لعملية التخطيط التي يقوم بها قسم العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.....

22 هل يتم التخطيط لوضع ميزانية قسم العلاقات العامة؟

نعم: لا:

- في حال نعم، كيف يتم ذلك؟.....

23 هل يشارك قسم العلاقات العامة في وضع هذه الميزانية؟

نعم: لا:

24 هل توجد صعوبات و معوقات في تحديد ميزانية قسم العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

نعم: لا:

- في حال الإجابة ب: نعم، أذكر هذه الصعوبات.....

25 ما هو تعليقكم حول كفاية الميزانية المخصصة لقسم العلاقات العامة؟

- أكثر من الحاجة:.....

- مناسبة:.....

- أقل من الحاجة:.....

26 هل تعتقد أن الخطط المرسومة لوظيفة العلاقات العامة تساعد في تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر؟

نعم: لا:

ثالثا: عملية التنسيق

27 هل يوجد تنسيق بين قسم العلاقات العامة و أقسام الإدارات الأخرى داخل المؤسسة؟

نعم: لا:

28 هل تعتقد أن أقسام الإدارات الأخرى في مؤسسة اتصالات الجزائر تقدر و تثمن أداء قسم العلاقات العامة؟

نعم: لا:

29 هل تأخذ أقسام الإدارات الأخرى في المؤسسة بمقترحات قسم العلاقات العامة؟

نعم: لا:

30 هل تعتقد أن أقسام الإدارات في المؤسسة تقوم بأعمال هي من مهام قسم العلاقات

العامّة؟

نعم: لا:

- في حال الإجابة بـ: نعم، ما هي هذه الأعمال؟.....

رابعاً: عملية التقييم

31 هل تقومون بعملية التقييم لأداء قسم العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

نعم: لا:

32 هل يتم ذلك بصورة دورية؟ نعم: لا:

33 ما هي الفترة الزمنية المحددة بين كل عملية تقييم؟.....

34 هل توجد صعوبات تعوق عملية التقييم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

نعم: لا:

- في حال الإجابة بـ: نعم، أذكرها؟.....

35 ما هي الطرق المتبعة في عملية تقييم أداء قسم العلاقات العامة؟.....

36 ما هي الأدوات المستعملة في عملية التقييم لأداء قسم العلاقات العامة؟.....

هـ - تدريب الأفراد العاملين و المشاركة في تقييم الأداء

37 ما هو التحصيل العلمي للأفراد العاملين في قسم العلاقات العامة؟.....

38 هل تضعون مواصفات معينة عند الالتحاق بقسم العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

نعم: لا:

- في حال الإجابة بـ: نعم، هل تشاركون في وضع هذه المواصفات؟.....

39 هل تقومون بعملية تدريب الأفراد العاملين على أنشطة العلاقات العامة؟

نعم: لا:

- في حال الإجابة بـ: لا، لماذا؟.....

40 هل لك أن تقدر بالنسب المئوية العناصر التالية؟

- تقييم القدرات و المهارات الفردية.....

- نتائج الأداء المؤسسي.....

41 ما هي المشاكل التي تعوق أداء الفرد العامل في المؤسسة، حسب رأيك؟.....

42 هل هذه المشاكل مرتبطة بالبيئة الداخلية أم البيئة الخارجية؟.....

- في كلتا الحالتين وضّح؟.....

و - مدى إدراك مدير العلاقات العامة لمجموعة من الإشكالات

43 هل تعتقد أن العنصر البشري الحالي مؤهل لدرجة يمكن إشراكه في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تخص المؤسسة؟.....

44 هل تعتقد أن العنصر البشري الحالي قادر على مواكبة التحولات التي تعرفها مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل المنافسة و اقتصاد السوق؟

لا:

نعم:

- في حال الإجابة ب: نعم، كيف؟.....

- في حال الإجابة ب: لا، لماذا؟.....

45 هل الأفراد العاملون في مؤسسة اتصالات الجزائر يد عاملة، أم مورد بشري، أم رأس مال بشري؟.....

46 ما هي وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.....

47 كيف تنعكس وظيفة العلاقات العامة على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر؟.....

.....

48 كيف ترى مستقبل مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل المنافسة و اقتصاد السوق على:

- المستوى القريب؟.....

- المستوى المتوسط؟.....

.....- المستوى البعيد؟

الفهرس

المقدمة.

الفصل الأول: الإشكالية والجهاز المفهومي و المقاربة المنهجية

| | |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| توطئة..... | 08 |
| 1 - الإشكالية..... | 17 - 09 |
| 2 - الجهاز المفهومي: المعالجة النظرية و الإجرائية | |
| أولاً: المفاهيم الأساسية..... | 45 - 18 |
| ثانياً: المفاهيم المساعدة..... | 50 - 46 |
| 3 - المقاربة المنهجية و أدواتها الإجرائية و طرق المعالجة | |
| أولاً: المقاربة المنهجية..... | 51 |
| ثانياً: الأدوات الإجرائية..... | 61 - 52 |
| ثالثاً: طرق المعالجة: التحليل و التفسير و الفهم..... | 63 - 61 |
| رابعاً: مجالات الدراسة..... | 80 - 63 |
| خلاصة..... | 81 |
| المصادر و المراجع..... | 93 - 82 |
| الفصل الثاني: المقاربات النظرية | |
| توطئة..... | 95 |
| 1 - المقاربات النظرية الكلاسيكية | |
| أولاً: مقارنة الإدارة العلمية..... | 97 - 96 |
| ثانياً: مقارنة العملية الإدارية..... | 100 - 98 |
| ثالثاً: المقاربة البيروقراطية..... | 101 - 100 |
| 2 - المقاربات النظرية المحدثة | |
| أولاً: مقارنة العلاقات الإنسانية..... | 103 - 101 |
| ثانياً: مقارنة الحاجات..... | 106 - 103 |
| 3 - المقاربات النظرية الحديثة | |
| المقاربة النسقية..... | 109 - 106 |
| خلاصة..... | 110 |
| المصادر و المراجع..... | 114 - 111 |

الفصل الثالث: سوسيولوجية المؤسسة العمومية الجزائرية

توطئة..... 116

1 - مرحلة قانون التسيير الذاتي: التناقض التنظيمي و واقع الأداء

أولاً: حتمية قانون التسيير الذاتي و التناقضات التنظيمية..... 117

ثانياً: وضعية قانون التسيير الذاتي و واقع الأداء..... 117 - 119

2 - مرحلة التسيير الاشتراكي: إعادة تنظيم العلاقات بين العمال و المسيرين و إشكالية تحسين

الأداء..... 119 - 121

3 - المؤسسة العمومية الجزائرية و الإصلاحات

أولاً: إعادة الهيكلة العضوية و المالية: إعادة هيكلة العلاقات و تقسيم الأداء.....

121 - 122.....

ثانياً: استقلالية المؤسسات و البحث عن الفعالية..... 123 - 125

ثالثاً: التوجه نحو اقتصاد السوق و رهان المنافسة و البقاء..... 125 - 128

خلاصة..... 129

المصادر و المراجع..... 130 - 131

الفصل الرابع: العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر: إشكالية التنظيم و واقع الممارسة

توطئة..... 133

1 - العلاقات العامة في البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر وإشكالية التنظيم

أولاً: المحددات التنظيمية للعلاقات العامة..... 135 - 138

ثانياً: التبعية التنظيمية للعلاقات العامة..... 138 - 139

ثالثاً: تنظيم العلاقات العامة داخل المؤسسة..... 139 - 141

2 - العلاقات العامة على مستوى الوظيفة و العمليات..... 141 - 151

3 - واقع ممارسة العلاقات العامة داخل اتصالات الجزائر في ظل المنافسة..... 152 - 154

خلاصة..... 155

المصادر و المراجع..... 156 - 158

الفصل الخامس: معوقات أداء وظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

توطئة..... 160

1 - وظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بين المعوقات التنظيمية و المتطلبات

البشرية و المادية

أولاً: مميزات و خصوصية وظيفة العلاقات العامة..... 161 - 164

- ثانيا: أساليب التسيير الكلاسيكية للمورد البشري.....164 - 166
- ثالثا: إشكالية تخصيص ميزانية مالية لوظيفة العلاقات العامة.....166 - 168
- 2 - خصائص ممارسي وظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات و إشكالية التكوين و التأهيل.....169 - 173
- 3 - وظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر و إشكالية مركزية السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات.....173 - 178
- خلاصة.....179
- المصادر و المراجع.....180 - 181
- الفصل السادس: وظيفة العلاقات العامة و علاقتها بأداء مؤسسة اتصالات الجزائر توطئة.....183
- 1 - مقاومة تغيير الثقافة التنظيمية.....184 - 188
- 2 - وظيفة العلاقات العامة و إشكالية تشكيل صورة ذهنية للمؤسسة.....188 - 192
- 3 - تقويم الأداء يكشف ضعف وظيفة العلاقات العامة.....192 - 195
- 4 - تدني مستوى جودة الخدمات كمؤشر ضعف وظيفة العلاقات العامة.....196 - 198
- خلاصة.....198 - 199
- المصادر و المراجع.....200 - 201
- النتائج العامة.....203 - 208
- خلاصة عامة.....210 - 211
- قائمة المصادر و المراجع.....213 - 222

الملحق:

- 1 - الجداول
- 2 - الاستثمارات
- 3 - الوثائق

المقدمة

تعتبر العلاقات العامة بوصفها علماً و فناً و ممارسةً كما نعرفها اليوم من إفرازات القرن العشرين 20م، تطورت و نمت كمفهوم إداري و كوظيفة مهمة في المؤسسة بتطور النسق الاقتصادي و الاجتماعي الإداري و السياسي و الثقافي الذي تعمل فيه، وقد حدث هذا التطور نتيجة للتعدّد المتزايد للمجتمع الحديث، و زيادة فهم دوافع و حاجات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و أصبح كسب رضا المستهلك و تعاونه جزء من العمل اليومي للمؤسسة، ومع بلوغ هذه العلاقات درجة كبيرة من التعقيد و الترابط في المجتمعات المعاصرة تطلب الأمر دراستها دراسة علمية موضوعية، حيث أضحت العلاقات العامة تعبيراً شائعاً في الفكر الإداري.

و من هنا ظهرت العلاقات العامة كعلم حديث نسبياً، و برز الاهتمام بها في المجتمعات الغربية حيث بدأ استعمالها و استخدامها في بيئة الأعمال التجارية و الصناعية، ثم استخدمت بعد ذلك في كافة المؤسسات الأخرى على اختلاف طبيعة نشاطاتها، وذلك عندما أدركت هذه الأخيرة أنها لا يمكن أن تتجح إذا بقيت بعيدة عن بيئتها أو عزلت نفسها، و أن بقاءها يعتمد بصفة أساسية في مدى قدرتها على الظهور بوجه يرضي أغلب المستهلكين لمخرجاتها.

و مع استمرار هذه التغيرات و التطورات الجديدة و المتنامية، انصب اهتمام المؤسسة على تبنيتها لأساليب التسيير الحديثة، و الوظائف الإدارية المستحدثة في إطار البحث عن الإستراتيجية التنافسية لتحقيق أحسن الأداء، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و التي من أهمها، تكوين ميزة تنافسية تمتاز بالديمومة و الاستمرار، فكانت وظيفة العلاقات العامة إحدى هذه الوظائف الحيوية و المهمة من الوجهة التنظيمية، و من هنا أدركت المؤسسة مدى أهمية و فائدة العلاقات العامة من خلال ما تؤديه من رسم و تكوين صورة ذهنية جيّدة عن المؤسسة وذلك لضمان تحقيق الأهداف و إشباع الحاجات المشتركة.

ولإظهار الدور المهم لوظيفة العلاقات العامة في المؤسسة، المرتكز على كفاءة العنصر البشري و أدائه، والذي يظهر من خلال إدارة و تسيير المؤسسة بطريقة إستراتيجية،

و كذا ربط هذا الدور الحيوي بالإستراتيجية العامة للمؤسسة لأنه يحدد لها أهدافها و اتجاهاتها في مختلف المجالات، لذا سيتم التركيز على الجوانب الأكثر ارتباطاً بالأداء و دوره في سلوك الفرد العامل، ثم نصل إلى الإطلاع على بعضها في واقع المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل الإصلاحات المطبقة.

لقد عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية بمختلف أنشطتها، عدة إصلاحات فرضتها الدولة كونها هي المقابلة، والمسيرة، والموجهة، والمتحكمة في دواليب السوق والاستهلاك ما أثر بشكل بارز على هيكلها التنظيمي، و فعاليتها الاقتصادية، فصارت بذلك غير قادرة على تحقيق الغاية الاقتصادية من وجودها، و لا هي حرة في تسيير أنشطتها بنفسها.

لكن بعد تبني آليات المنافسة و اقتصاد السوق وجدت المؤسسة العمومية الجزائرية نفسها مجبرة على مواجهة تحديات البيئة الخارجية الجديدة، بالتالي كان لزاماً عليها من أجل ضمان الاستمرار و المنافسة، تحقيق توافق و انسجام بينها و بين المستهلكين لمخرجاتها، و لا يتوقع أن يحدث هذا بشكل تلقائي في بيئة خارجية بالغة التعقيد، بل يجب التخطيط له، و هذا هو جوهر وظيفة العلاقات العامة القائمة بالأساس على عمليات البحث و الدراسة و التخطيط و التقويم لكل ما يحيط بالمؤسسة العمومية الجزائرية بدقة أكثر لكي تحافظ على بقائها و استمرارها، و كذلك من أجل تصحيح و تغيير اتجاهات المستهلكين و نظرتهم حولها.

إلا أن الملاحظة في واقع المؤسسة العمومية الجزائرية أظهرت أنه رغم التوجه نحو اقتصاد السوق، ورغم ترسانة القوانين الحكومية المنظمة لذلك، إضافة إلى إرساء الأساليب التكنولوجية الحديثة لمواجهة التحديات، ظلت المؤسسة العمومية الجزائرية تعاني من أزمة في أدائها تهددها في الصميم، ما أدى إلى وضع كل أساليب التسيير و الإدارة المعتمدة موضع نقاش و تساؤلات تتعلق أساساً بكيفية ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، و مدى الاهتمام الذي توليه هذه الأخيرة لهذا المجال، و ما هي الدرجة التي تحتلها وظيفة العلاقات العامة في تفكيرها الإستراتيجي، و ذلك من أجل رفع مستوى الأداء المؤسسي و ضمان مكانة في الوسط التنافسي.

انطلاقاً مما ذكر كان الدافع إلى محاولة البحث في كل جوانب الدراسة و الإلمام بالعناصر و المعطيات التي تكونها، حتى نتمكن من معرفة أسباب وجودها في الواقع و للإحاطة بجوانب الدراسة بحسب ما يخدم أغراض البحث، استوجب منا ذلك مراعاة التسلسل المنطقي و الترابطي مع أهداف المقاربة المنهجية المعتمدة، و عليه جاءت الدراسة في ستة (06) فصول تمثلت كالاتي:

الفصل الأول: تضمن إشكالية الموضوع المدروس و الجهاز المفهومي الذي شمل

المفاهيم الأساسية للموضوع مثل: مفهوم الوظيفة، العلاقات العامة، الأداء المؤسسي المؤسسة والمؤسسة العمومية، لتأتي بعده المفاهيم المساعدة، إضافة إلى التركيز على المقاربة المنهجية وأدواتها الإجرائية، من ملاحظة ومقابلة تشخيصية، واستمارة وزعت بحسب مواقع الأفراد العاملين و دورهم في ممارسة وظيفة العلاقات العامة، كما كانت لنا خطوة هامة مع قياس اتجاهات المستهلكين لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية تجاه أدائها المؤسسي، كما لا ننسى طرق المعالجة للمعطيات التي تم تسجيلها في الميدان البحثي.

الفصل الثاني: حاولنا من خلاله التركيز على المقاربات النظرية التي تناولت هذا

الموضوع كلاً من زاوية محدّدة، وبحسب المتغيّرات التي ترتبط بفعل العلاقات العامة والأداء في المؤسسة، ولأنّ إشكالية البحث هنا تربط وظيفة العلاقات العامة بمتغير الأداء المؤسسي، فقد ركّزنا اهتمامنا على المقاربة النفسية التي وظفنا معارفها في الجانب النظري والميداني للبحث.

الفصل الثالث: في هذا الفصل توجّهنا بالحديث عن البحث في جذور ظاهرة العلاقات

العامة داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث تم عرض أهم المراحل التاريخية التي عرفت سيرورة وتطور المؤسسة الجزائرية، والتحوّلات التي مرت بها جرّاء عملية التغير المفاجئ والسريع في أنظمة التسيير، وذلك لمعرفة العلاقة الترابطية بين إفرازات هذا التحول وما آلت أوضاعها، والكشف عن أسباب المفارقة التي تحملها مؤسسة اتصالات الجزائر حول إمكانية تحويلها إلى مؤسسة تسعى لتحسين الأداء، وتجويد الخدمات التي تقدمها للمستهلكين، و التي مازالت رهن البحث السوسولوجي الحديث.

الفصل الرابع: كانت لنا محاولة من خلال هذه الدراسة لمعرفة موقع العلاقات العامة

في البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر، و وصف فعل العلاقات العامة من حيث مستوى الوظيفة والعمليات، و معرفة ما هو واقع ممارسة هذه الوظيفة في المؤسسة المذكورة في ظل المنافسة الموجودة.

الفصل الخامس: تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تسليط الضوء على واقع وظيفة

العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وما تواجهه من معوقات تقف كعراقيل تشكل في مجموعها حاجزاً أمام عملية تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسة اتصالات الجزائر وجودة الخدمات المقدمة لمختلف المستهلكين، وبالتالي يمكننا معرفة هذه المعوقات و تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن ما تحمله مؤسسة اتصالات الجزائر من سوء فهم لوظيفة العلاقات العامة و عدم إعطائها الأهمية اللازمة، و نقص العنصر البشري المؤهل و المتخصص، إضافة إلى الاعتماد على الأساليب التقليدية الموروثة في التسيير، كان له الدور الواضح و البارز في تأثيره على سلوك و أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، وهو ما فتح المجال أمام هيمنة الأفعال غير الرشيدة التي كان لها الأثر الملموس في تعطيل جودة الخدمات المقدمة، و وقفها عاجزة أمام إشباع حاجات المستهلكين المتزايدة.

الفصل السادس: و حاولنا في هذا الفصل إبراز وظيفة العلاقات العامة و علاقتها

بأداء مؤسسة اتصالات الجزائر ميدان البحث، وذلك بتحليلنا لواقع التسيير بها، حيث تبين أن الثقافة التنظيمية المرافقة للتكنولوجية لا تتماشى مع الثقافة التي يتمتع بها الفرد العامل الأمر الذي دفع به لمقاومتها و استبدالها بثقافة تقليدية موروثة، وهو ما تسبب في وجود فجوة في الأداء من مظاهرها عدم تشكل صورة ذهنية لائقة، إضافة إلى انخفاض جودة مستوى الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، مما يدفع بنا إلى القول بأنه كان لابد لمؤسسة اتصالات الجزائر من الاهتمام بالعنصر البشري أكثر وإعادة النظر في أساليب تسييره ، كضرورة التركيز على التكوين في الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية التي تميز المؤسسة، إضافة إلى ضرورة مراعاة البرامج التكوينية التقنية.

و في الأخير كانت لنا محطة مع نتائج و خلاصة عامة للدراسة، التي يمكن أن تكون

نهائية لبداية أعمال علمية أخرى في هذا المجال، كما ألحقت بالدراسة قائمة المصادر

والمراجع المعتمدة، وكذلك جملة من الملاحق التي تمّ توظيفها بحسب ما تتطلبه منا منهجيتها. وعليه وبكل موضوعية نأمل أن يكون هذا العمل قد وصل إلى المستوى المرغوب فيه، بتسليط الضوء على وظيفة العلاقات العامة و مدى تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسة هامة على المستوى الاقتصادي الوطني، كمؤسسة اتصالات الجزائر في ظل المنافسة في سوق الاتصالات.

توطئة

إن طبيعة الموضوع المدروس تستوجب تحديد الأبعاد و المؤشرات، وإخضاعها للبحث الميداني من خلال المعالجة النظرية والإجرائية للمفاهيم الأساسية وإبراز بعض المفاهيم المساعدة وتوضيحها. ومنها وضع إشكالية البحث، والتي تضمنت البحث عن العلاقة بين وظيفة العلاقات العامة كفعل، والأداء داخل مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل المنافسة واقتصاد السوق، حيث استوجب ذلك الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإجرائية لجمع البيانات، والمعلومات من مختلف أقسام ودوائر ومصالح مؤسسة اتصالات الجزائر ميدان البحث، إضافة إلى ما حملته من مواقف، وأراء الأفراد العاملين في المؤسسة باعتبارهم أول المستهلكين لخدمات مؤسستهم، ومواقف وأراء بعض المستهلكين من البيئة الخارجية للمؤسسة، عبر قياس اتجاهاتهم نحو أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.

وقد قمنا بتحديد مجالات الدراسة من أجل التحكم في حجم العينة المدروسة، أما فيما يتعلق بالمقاربة المنهجية، فقد تمّ استخدام المقاربة الوصفية التي تعتمد على أداتي الإحصاء والتأويل في التحليل، والبحث في العلاقات الترابطية بين المؤشرات و الظواهر ثم التأويل بغرض الكشف عن الأنساق الخفية للظاهرة المدروسة، والتي ساهمت في بلورتها عبر الزمن.

1 . الإشكالية

لقد أدى اتساع الأنشطة و الفعاليات التي تمارسها المجتمعات إلى التطور و التنوع في مختلف المجالات، الاقتصادية، و الاجتماعية، و السياسية، و الثقافية، و التكنولوجية امتدت أثارها إلى كل الوظائف الإدارية التي تختص بها مختلف المؤسسات، و خاصة تلك التي توجد في حقل الاتصالات، و منها العلاقات العامة التي أصبحت تشكل مدخلاً أساسياً لتنظيم و إدارة المؤسسات الحديثة، فأضحت بمثابة الأداة الأولى للتواصل مع البيئة الخارجية وبناء الصورة الحقيقية للمؤسسة، و التي تتعلق وظيفتها أساساً بالجانب غير المادي من العملية الإدارية التي تهدف إلى أداء مجموعة من الأنشطة المتداخلة ذات العلاقة المباشرة بأداء المؤسسة، ثم تساهم في المحافظة على صورتها التنافسية (1).

ظهرت تسمية العلاقات العامة في أدبيات الإدارة مطلع القرن الثامن عشر (2)، كما جاء تطورها من حيث المفهوم و الأدوات و الممارسات، محصلة جهد كبير قام به الرواد الأوائل منذ نهاية القرن الثامن عشر، و في زخم التحولات التي أحدثتها الثورة الصناعية و التكنولوجية من تغييرات في الحاجات و القيم المجتمعية، دفعت بالمؤسسات الحديثة إلى البحث و التفكير في الكثير من البدائل التنظيمية و الإدارية الكفيلة بإشباع الحاجات المجتمعية المتصاعدة باستمرار، هذا من جهة، و في الجهة المقابلة التفكير المستمر في بقاء و ديمومة خدمة المؤسسة لزيائنها في سوق بدأت تعرف المزيد من الوافدين (3).

و في ظل نسق الاقتصاديات المفتوحة و السريعة، مع ما تفرضه من رهانات جديدة، تدفع بالمؤسسة إلى وضع استراتيجيات بديلة، و تبني إجراءات وقائية، و رسم سياسات تتعاطى مع التحولات الحاصلة، ظهر ما يعرف بالعمل التشاركي Le Travail Interactif ما جعل المؤسسة تسعى باستمرار إلى رفع مستوى أداء وظيفة العلاقات العامة، و الوصول بها إلى أعلى مراتب الاحترافية المهنية، وذلك بوضع موثيق و ضوابط خاصة بأداء الأفراد العاملين في المؤسسة، و تحديد مؤهلاتهم و كفاءتهم، حيث أصبحت كل مؤسسة لا يمكنها التعاطي مع هكذا معضلة إلا عن طريق رفع مستوى أدائها باستغلالها لكل الموارد المتاحة (4)، و كذلك باعتمادها على الاستثمار في المورد البشري بعد أن تأكدت ضرورة هذا

الأخير، لتصبح حاجة ملحة في عصر يمثل فيه اقتصاد المعرفة قطب الرحى في محاولات التوافق إلى ما يعرف بالتنمية المستدامة Le Développement Durable⁽⁵⁾، حتى يمكنها التعامل بشكل إيجابي مع التوجهات التي تتطلبها المرحلة المستقبلية، بهدف رفع القدرة الإنتاجية من خلال استغلالها لمواردها الاقتصادية، و مراعاة التكاليف، و التأكيد على فعالية الأداء، و توفير البيئة الملائمة لإبراز مواهب و قدرات الأفراد العاملين في كافة المستويات، و تتيح لهم إشباع الحاجات المادية و الاجتماعية⁽⁶⁾.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية، لعبت العلاقات العامة دورًا بارزًا عقب أزمة 1929م بإقناع الشعب الأمريكي في ضرورة دخول الحرب في تلك الفترة، و الأمر ذاته قد تكرر في ألمانيا، فمن خلال الاعتماد على العلاقات العامة استطاع الخبراء الألمان أن يقنعوا شعبهم بأن فكرة الحرب هي أسمى الأفكار⁽⁷⁾.

وقد كان استقرار الأوضاع، و اتساع و تعاظم الاقتصاد بعد الحرب العالمية الثانية سبباً في بروز وظيفة العلاقات العامة و زيادة الاهتمام بها⁽⁸⁾، بحيث أدركت المؤسسات أن وظيفة العلاقات العامة هي علاقات ناجمة عن التفاعل الحاصل بين الأفراد العاملين على مستوى المؤسسة نفسها، و على مستوى المؤسسة وبيئتها المتواجدة بها.

على هذا الأساس سعت المؤسسات الغربية، وعلى رأسها المؤسسات الأمريكية إلى الترويج لمنتجاتها و نوعية خدماتها، و العمل على تقديمها بصورة أفضل من أي منافس عن طريق الأداء المتميز، و ذلك بالتركيز على وظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسات، فتم إدخالها جميع المجالات، و راحت تعمل كوسيلة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة⁽⁹⁾.

من هذا المنطلق تؤكد المؤسسات الحديثة بأن مجال اهتمام العلاقات العامة لا يقتصر على علاقة هذه المؤسسات ببيئتها الخارجية فقط، بل يتعدى مجال اهتمامها إلى خلق تناسق و انسجام داخلي يساهم فيه كافة الأفراد العاملين من خلال الأداء الجيد لأجل تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العاملين فيها، و يصبح الفرد العامل في حد ذاته علامة مسجلة يعبر عن مؤسسته، و في ذلك تقول شركة Mc Graw Hill للنشر والتوزيع: أن العلاقات العامة ليست كآلة الطباعة، يمكن أن تشتري، و إنما هي طريقة حياة تعبر عن

(10) نفسها في كل الممارسات و الأعمال التي تؤثر على العمّال والعمل، و على المجتمع حيث تحولت المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية من إدارة العلاقات العامة بمفهومها الكلاسيكي، إلى إدارة سمعة المؤسسة و ذلك بمضاعفة الاعتماد على وظيفة العلاقات العامة، و حسن توظيفها على مستوى الإدارة والتسيير، وخاصة إذا كانت مؤسسات تمتاز بعدة فروع متباعدة، و تعقيد في الوظائف، بالقدر الذي يجعل عملية التواصل بين مختلف أجزائها أكثر من ضرورية لاستمرار فعاليتها و أدائها.

وفي السياق نفسه نجد الدول الأوروبية تسعى هي الأخرى إلى اللحاق بركب الولايات المتحدة، و ذلك بالاعتماد على العلاقات العامة في أدائها من أجل ضمان مواكبة البيئة الداخلية للمؤسسة على نفس إيقاع البيئة الخارجية، فعندما تعتمد المؤسسة في علاقاتها المستمرة مع المستهلكين لمنتجاتها على ما تتصف به هذه المنتجات من مزايا، و إشباع أكيد للحاجات، فهي أيضا لا تستغني عن إقامة قنوات الاتصال، و التواصل الجيد فيما بينها، و بين كل هؤلاء، حتى تضمن استمرار العلاقات لأطول وقت ممكن (11).

و من هنا يبرز التوجه الجديد في الفكر العالمي المعاصر القائم على الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة، و وضع إستراتيجية تتعكس على زيادة أدائها التنافسي يتوقف نجاحه على إحكام جميع مراحل العملية الإنتاجية التي تنتهي إلى التوافق مع المجتمع، وهو ما جعل معظم المؤسسات متعددة الجنسيات تأخذ بعين الاعتبار المضاعفات التي يمكن أن تحدثها أية تدابير تتخذها في استراتيجياتها لنظرة البيئة الخارجية لها، ما حمل العديد من تلك المؤسسات على إشراك مسؤولي العلاقات العامة عضوية مجالس الإدارة كما فعلت أوبيل . OPEL ، و بي . أم . دبليو . BMW (12).

هذا، و رغم الخدمات التي تقدمها العلاقات العامة في التعريف بصورة المؤسسة الحقيقية، إلا أنها لا تزال تعاني من قصور في فهم فلسفتها، و أهدافها، و اختصاصاتها حتى في الدول المتقدمة، فإنه ليس من المستغرب أن يكون مفهومها قاصراً أيضا في الدول النامية (13)، فرغم صعوبة المهمة، فقد لجأت الدول النامية إلى الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة، و على سبيل المثال لا الحصر، نجد بعض دول الخليج العربي وخاصة دولة الإمارات العربية المتحدة، التي أدركت بأنه لا يمكن لأي مؤسسة النجاح و الاستمرار إذا

كانت تعيش بعيدة عن المستهلك، أو لا تتفاعل مع بيئتها الخارجية، بذلك ظهرت الحاجة بجلاء إلى الاعتماد على العلاقات العامة في تحسين العلاقة بين المؤسسة و بيئتها الخارجية. و يعود سبب ذلك إلى احتكاكها ببعض المؤسسات العالمية الكبرى⁽¹⁴⁾.

و لما كانت العلاقات العامة تمثل الأبعاد الهامة التي تساهم في تطوير المؤسسة، كان من الضروري الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر الوسيلة و الغاية التي تهدف إلى تطوير و تحسين الأداء، و الالتزام بنشر مفاهيم جديدة، مثل اكتساب مزايا تنافسية في علاقاتها مع مختلف قوى البيئة الخارجية، و استخدام الوسيلة المناسبة من أجل رصد مكونات البيئة الخارجية، وتوقع التغير الذي يمكن أن يحدث في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وهو ما يعرف بالعمل النشط للمؤسسة Corporate Activism⁽¹⁵⁾

لقد سعت الجزائر بعد الاستقلال مباشرة إلى انتهاج أساليب تنشد التنمية والتحديث، و لتحقيق هذا الهدف لجأت إلى الاعتماد على المؤسسات العمومية كأحد الأشكال التنظيمية التي تمكن الدولة من تنفيذ برامجها التحديثية، وشجعت على السير في طريق التنمية السريعة و هي التصنيع، فتمّ ذلك عن طريق إتباع سياسة المخططات الشاملة، و هذا الاختيار النموذجي و الفعلي كان حسب المنظرين له، لا يخضع في جوهره إلا لاعتبارات و تطلعات اقتصادية تتبلور منه حالة الرفاه الاجتماعي، فمن أجل ذلك عمدت الدولة إلى العمل على إنشاء مؤسسات أخرى جديدة كان يفترض أنها ستحقق الفعالية.

ولكن سياسات التنمية المتعاقبة من خلال البرامج و المخططات، ما كانت ترمي حسبهم إلا لحل مشاكل اقتصادية لدولة ناشئة ليس لها من المؤهلات و التجربة الكفيلة لإحتواء الانعكاسات المترتبة عن هجرة المعمرين، وانتهاكهم لقدرات المؤسسات الموروثة من حيث إتلافهم للوسائل و التكنولوجيا و حتى المهارات المحلية، ناهيك عن عمليات السلب و النهب التي رافقت فترة الهجرة و التهجير.

لقد أدى ذلك الاندفاع الارتجالي نحو إنشاء المؤسسات القائم على اجتهادات فئوية و رغبات جهوية مبنية على الإعجاب بنظرية المؤسسة العمومية، و نمطها التنظيمي الذي غالبا ما كان يوفر مزايا تعود بالنفوذ و التوسع للبيروقراطيين، إلى عجز في تحقيق الأهداف

الأساسية، و الإستراتيجية التي أنشئت من أجلها المؤسسة، و من هنا بدأت الملامح الأولى لأزمة المؤسسة الجزائرية في خلق القيمة المضافة، حيث يصفها أحد الباحثين الجزائريين بأنها: تأسست بمنطق أيديولوجي، و بأهداف اجتماعية مغلقة اقتصادياً مسبقاً، مسيرة بمنطق القبيلة، جعلتها الدولة أداة للسياسة، العمال فيها متعبون من آثار أيديولوجية لا يلتزم بها قادتهم إلا على المستوى الخطابي، يتقاضون أجوراً غير مبررة اقتصادياً الولاء فيها لمصادر القوة السياسية⁽¹⁶⁾. فصارت بذلك لما يضيف نفس الباحث موعلة في الشعبوية⁽¹⁷⁾، كانت محصولتها وضع مأزوم مفتوح على كل الاحتمالات لذا نلح خلالها الوظيفي عبر جميع المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية.

إن الوضع الاجتماعي السائد في المؤسسة الجزائرية أثناء مرحلة تطبيق قانون التسيير الذاتي، كان يتسم بتعارض المصالح بين كل من رجال الإدارة الذين يمثلون سلطة الدولة، و بقية جماعات العمل التي تنتمي إلى تنظيمات التسيير الذاتي⁽¹⁸⁾، حيث شكلت مختلف الهيئات الفعلية كمجالس العمال و لجان التسيير و هيئة المديرين، بالإضافة إلى الفرع النقابي و الوصاية و بعض الفاعلين في الحياة العسكرية و السياسية أبرز أقطاب عملية الصراع، و هو وضع لم تعد فيه المؤسسة ذلك الفضاء المهني و الإبداعي الذي ينعكس على الأداء الفردي و المؤسسي، بل أضحت مجالاً للانضباط البيروقراطي La Discipline Bureaucratique ما أدى إلى ظهور فضاءات موازية تؤثر مباشرة على مستويات الأداء، حيث كانت سلوكيات اللامبالاة هي الاستجابات السائدة، الأمر الذي أثر سلباً على فعالية المؤسسة.

وهكذا و بعد المؤسسة المسيرة ذاتياً التي عرفها الاقتصاد الجزائري عقب الاستقلال، تمّ الانتقال إلى قانون التنظيم الاشتراكي للمؤسسات، الذي يستند في وجوده على المشاركة العمالية في الإدارة و التسيير، و لقد اعتبرته الدولة الأداة المثلى للمشاركة و الاتصال و التواصل بين مكونات المؤسسة العمومية، و من ثمّ إعادة تشكيل السلطة داخلها⁽¹⁹⁾، هدفه الأساس هو تغيير منظومة العلاقات عن طريق تغيير مفهوم العامل من مفهوم العامل الأجير إلى مفهوم العامل المنتج و المسير في نفس الوقت⁽²⁰⁾، بيد أن هذا الهدف لم يتجسد ميدانياً لاعتبارات ثقافية قيمة إجرائية، و ظل خضوع المؤسسة لسيطرة البيروقراطيين و

الدولة المركزية، و ذلك بسبب تنامي حجمها و حجم الموارد و بالتالي تنامي المنافع المادية و السلطوية التي تم اكتسابها على حساب التسيير و الإدارة، و على رأسها منظومة الاتصال المرتبطة بممارسة وظيفة العلاقات العامة.

على العموم، لم تكن هذه المرحلة سوى عملية إعادة توزيع الأدوار بين الجماعات المهيمنة على الحقل الاجتماعي للمؤسسة العمومية الجزائرية، فمركزية القرار، و احتكار الدولة المركزية الممارس على المؤسسة عمق من تهميش المبادرات، و انسداد قنوات الاتصال داخل المؤسسة، و ما أجب هذه الوضعية هو طبيعة و شكل السلطة السائد والممتد و المموه لأطراف سياسية، و جماعات ضغط منفعية كل على حساب أداء المؤسسة و مسارها المؤسسة الاقتصادي و الاجتماعي، و هو ما أدى إلى ظهور استياء عميق لدى الأفراد العاملين، كانت محصلتها عدم فعالية المؤسسة العمومية الجزائرية.

من الواضح فعلاً، أن المؤسسة العمومية الجزائرية لا تتمتع بإستراتيجية في الأداء تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تجنبها الوقوع في وضع متأزم، لأن استمرار المؤسسة و ديمومتها مرهون بالقيمة المضافة التي تعمل المؤسسة على تحقيقها، و ذلك برفع رأسمالها، و تطوير و تنويع مخرجاتها من أجل إشباع حاجات مجتمع المستهلكين، و ذلك بتأسيس أنماط استهلاكية معينة تلعب فيه وظيفة العلاقات العامة دوراً هاماً و متميزاً في الترويج للمخرجات.

و في المرحلة التي أعقبت مرحلة تطبيق قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات جاءت مرحلة الإصلاحات و إعادة الهيكلة المالية و العضوية، كان الهدف منها هو تحسين الأداء المؤسسي و التحكم أكثر في تسيير أنشطة المؤسسات، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، إلا أن سوء التسيير و خاصة في المؤسسات التي تمت إعادة هيكلتها، و عدم ارتفاع مستويات الأداء حال دون ذلك، لأن الوصاية سرعان ما كان تتدخل في إدارة المؤسسات بواسطة المخططات، أو بشكل بيروقراطي مكثف⁽²¹⁾.

و هذا ما يُبرز مرة أخرى فشل الخيارات التنموية المركزية، و يدل هذا بشكل واضح على أن المؤسسات العمومية لا تقوم بتحديد أهدافها بنفسها، إذ يتم وضع هذه الأهداف بعيداً

عنها و دون استشارة الفاعلين الحقيقيين فيها، وذلك لاعتبارات مرتبطة أساساً بمركزية القرار الاقتصادي، دون مراعاة خصوصية الفعل المؤسسي (22)، و هو ما أثر على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، و ازدادت الأوضاع سوءاً خصوصاً بعد عملية التسريح التي لم تخضع للدراسة و التدقيق L'Audit الاستراتيجيين، ما ينعكس سلباً على مستوى الدافعية نحو العمل المنتج لدى الأفراد العاملين في ظل غياب سلم استحقاق فعلي، الشيء الذي أثر بدوره على الأداء الفردي و المؤسسي، و هذا ما يجرنا إلى القول بأن المؤسسة العمومية صارت تفتقد لتواصل دائم مع البيئة الخارجية مبني على علاقات إستراتيجية واضحة.

و عليه فالمؤسسة الجزائرية لم تصل بعد إلى مرحلة التفكير الاستراتيجي المستقبلي الذي يسمح للمورد البشري بالارتقاء والنهوض بها، و يضمن لها البقاء في ظل المعايير التنافسية العالمية.

إن البحث عن الفعالية و الأداء لدى ما بقي من المؤسسات العمومية الجزائرية في الوقت الراهن يمثل الدافع الأساس لبقاء و استمرار هذه المؤسسات، و مواكبتها لمتغيرات البيئة الخارجية، و خاصة بعد تبني الدولة لنهج الاقتصاد الحر، الأمر الذي يفرض على المؤسسة العمومية الجزائرية الأخذ بمتطلباته، ومنها الاهتمام بالعلاقات العامة و وظيفتها، التي تسند إليها حزمة من الأدوار الحيوية تتعلق بإبراز الصورة الحقيقية للمؤسسة، و ما تقدمه من خدمات للمستهلكين، وهي بذلك تشكل حلقة اتصال و تواصل، و أداة تفاعل داخل المؤسسة و خارجها، لأن نجاح أي مؤسسة لا يتوقف عند الانجازات المحققة فقط، بل يتعدى ذلك إلى إبراز و إيصال هذه الانجازات إلى مختلف قوى البيئة الخارجية المستهدفون من زبائن و مستهلكين و متعاملين معها و مؤسسات أخرى، و هذه مهمة وظيفة العلاقات العامة.

على إثر هذا التحول لا يمكن أن نرى مؤسسة تنمو و تتطور من دون أن تؤسس لنظام علاقات عامة فعّال، خصوصاً و أن بعض الدراسات السابقة في مجال العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية تؤكد أن هناك علاقة بين وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية و حالة مستويات أدائها، و إنتاجها، و مدى استقرارها.

ومما لا شك فيه أن اهتمام المؤسسة الجزائرية، وخاصة العمومية سيمر حتما عبر الاهتمام بالموارد البشري، و تكوينه باعتباره المحور الجوهري في العملية الإدارية، لذا يفترض بمؤسسة اتصالات الجزائر بعناية، أن تفكر في ضرورة استخدام أساليب حديثة في الإدارة و التسيير في ظل المنافسة في قطاع الاتصالات، و هذا انطلاقاً من كون وظيفة العلاقات العامة تستعمل كخيار استراتيجي مهم لتحفيز الأفراد العاملين بمضاعفة جهودهم من جهة، ومن جهة أخرى إثارتهم على تقديم خدمات المؤسسة إلى المستهلكين في أحسن الأحوال ، و الاستمرار في عملية التواصل معهم، و التأثير فيهم، وامتلاكهم لموقع مهم في سوق تعرف الكثير من المنافسين الجيدين و الشرسين (23).

و عليه و بما أننا بصدد البحث حول وظيفة العلاقات العامة باعتبارها عملية حيوية و مهمة في مؤسسة اتصالات الجزائر عناية، و عامل جوهري و أساسي أيضاً، لضمان مكانتها في الوسط التنافسي، فإنه يمكننا بالتالي وضع تساؤلاً مركزياً يساعدنا في الوصول إلى الحقائق العلمية التي تجعلنا ندرك المعاني التي تشكلها جملة الترابطات المكونة للظاهرة، وذلك من خلال أفعال فاعلي البيئة الداخلية (الإدارة، والأفراد العاملون) و اتجاهات ومواقف فاعلي البيئة الخارجية و خاصة (المستهلكون و الزبائن و المتعاملون مع المؤسسة) نحو أداء و فعالية مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية، وبالتالي جاء التساؤل المركزي كالتالي :

✓ هل لوظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية تأثير على أدائها المؤسسي ؟

وقد جزأنا هذا التساؤل إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية جاءت كالتالي :

1. ما هي الدرجة التي تحتلها وظيفة العلاقات العامة في التفكير الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة؟
2. كيف يمارس فعل العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة؟
3. ما تأثير فعل العلاقات العامة على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة؟

2. الجهاز المفهومي : المعالجة النظرية و الإجرائية

أولاً: المفاهيم الأساسية

1. الوظيفة:

الوظيفة من حيث الدلالة اللغوية هي ما يقدر الإنسان في زمن معين من عمل أو طعام، أو رزق⁽²⁴⁾.

أما في الدلالة الاصطلاحية فالوظيفة هي وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في الموضوع و الشكل، و يمكن أن يقوم بها فرد واحد أو أكثر⁽²⁵⁾.

و هي كذلك كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات، و المسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة، مقابل تمتعه بالحقوق، و مزايا الوظيفة⁽²⁶⁾.

يجمع علماء الإدارة و التنظيم، على أن الإدارة في المؤسسات تؤدي بشكل أساس إلى الوصول لتحقيق الأهداف عن طريق الوظائف التالية: وظيفة التخطيط، و وظيفة التنظيم، و وظيفة التوجيه، و وظيفة الرقابة، كما يؤكد أيضا هؤلاء العلماء، و المنظرين في ذات الوقت على أن الوظيفة تتعلق بجميع العمليات، و النشاطات التي تجري في إطار البنية التنظيمية للمؤسسة، و قد لاحظ هنري فايول Henri Fayol في كتاب نشره سنة 1916 تحت عنوان «الإدارة الصناعية و العامة» أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات و العمليات، و أن جميع هذه النشاطات تتطلب القيام بوظائف خمس أساسية و هي: التخطيط، و التنظيم، و القيادة، و التنسيق، و الرقابة⁽²⁷⁾. و حسب فايول فإن هذه الوظائف الأساسية موجودة باستمرار، في أي مؤسسة مهما كان حجمها، كبيرة أو صغيرة معقدة أو بسيطة، و هي في الواقع تمثل مجموع العمليات و المهام التي تقوم بها المؤسسة.

و هناك من يرى أن مصطلح وظيفة له عدة معان، ففي بعض الحالات يستعمل بمعنى رياضي كما في أعمال سوروكين Sorokin، و هذا المعنى يشير إلى القيمة أو المقدار المهم لمتغير ما، والذي يقدمه الجزء إلى الكل، هذا المعنى الذي استعمله الأنثروبولوجيون مثل راد كليف براون R.C. Brown الذي يرى بأن وظيفة النسق

Systeme، تكمن في الدور الذي يقوم به الجزء من أجل النسق الاجتماعي الكلي و يرى أن استمرار وجود الكل يعتمد على العلاقة الوظيفية بين الأجزاء (28).

نجد مفهوم الوظيفة من حيث الدلالة السوسولوجية يحمل معنيين هما:
الوظيفة هي نتيجة موضوعية لظاهرة اجتماعية يلمسها الأفراد، و الجماعات (29) أي أن الوظيفة هي ما تقوم به ظاهرة اجتماعية ما، أو أحد مكوناتها بغاية انجاز هدف معين.
كأن نقول إن وظيفة القانون هو تحقيق العدالة بين الأفراد، و الجماعات.
والمعنى الثاني للوظيفة هو المعنى الذي يدل على الترابط، و التكامل بين موضوعين، أو شيئين (30)، كالقول بأن وظيفة المصباح هي إنارة الطريق، و وظيفة الحاسوب هي معالجة المعلومات.

وبهذا، و على ضوء ما تقدم نجد أن ما يمكن أن نستخلصه كتعريف إجرائي لمفهوم الوظيفة، هو أنها مجموعة من العمليات، أو الواجبات، أو المسؤوليات ، التي يكلف بأدائها فاعل واحد، فادا شغلت جميع الوظائف في أية مؤسسة، فان عدد الوظائف يكون مساويا لعدد الفاعلين الذين يشغلونها (31) .

2 . العلاقات العامة:

للعلاقات العامة أهمية بالغة في التعريف بصورة المؤسسة و علامتها التسويقية لذلك لا تستغني المؤسسة الحديثة عن العلاقات العامة كوظيفة من وظائف إدارة و تسيير المؤسسة، حيث يؤكد ذلك أحد الباحثين العرب «محمد نعمان جلال» بالقول : إذا كان عالم اليوم يوصف بأنه عالم الفضائيات، أو عالم القرية الصغيرة الذكية، فإنه يمكننا القول بكل ثقة و اطمئنان، أنه عالم العلاقات العامة التي هي أداة للتواصل و أداة لبناء الصورة الذهنية عن المؤسسة (32) .

Les Relations : العلاقات .

العلاقة تعني تبعية شيء لما يتحكم به، رابطة تربط بين شخصين أو شيئين (33) أي هي مجموع الصلات، و الروابط بين جانبيين، أو أكثر (علاقة أستاذ / طالب) (علاقة مؤسسة

/ بيئاتها)، و هذا يعني وجود نوع من التأثير المتبادل يتخذ شكل تبادل، و مشاركة و تواصل، مما يقودنا إلى مفهوم التفاعل لأنه لا يمكن تصور حدوث تفاعل بين طرفين دون وجود علاقة، و التفاعل أحد أشكال العلاقات.

. عامة : Publiques

معناها في هذا السياق الجمهور العام، أو هو مجموعة من الأفراد (الناس) تربطهم أهداف مشتركة.

وفي نظر خبراء العلاقات العامة فإن كلمة Publiques تعني جماعة أفراد تقع في محيط نشاط المؤسسة تؤثر فيها و تتأثر بها، و تتسم بطابع مميز، و تنمو بين أفرادها مجموعة من الشعارات والرموز، و توجد بينهم مصالح متشابهة، و تربط بينهم روابط معينة، و كلما ازدادت هذه الروابط، و توثقت كانت الجماعة أكثر تجانسا (34).

والواقع أن التسمية لعلاقات الجمهور العام، في اللغة العربية هي «العلاقات العامة» قد أضافت بعض الغموض لغير المختصين، لكن ذلك لم يبلغ حقيقة أن العلاقات العامة وجدت لكي تهتم بعلاقات المؤسسات مع مختلف الفضاءات الاجتماعية التي تحيط بها ضمن بيئتها الخارجية، و تتعامل معها و تؤثر فيها و تتأثر بها.

يجمع علماء العلاقات العامة، على أن الولايات المتحدة الأمريكية هي موطن العلاقات العامة من حيث الظهور و التطور من ممارسة غير مقننة، و غير مثبتة و مجهولة المسمى، إلى ممارسة علمية مقننة، و أن الأب المؤسس هو الصحفي الأمريكي إيفي لي «IVY Lee» الذي يعزي سبب اهتمامه بموضوع العلاقات العامة، لعدم رضاه عن طبيعة العلاقات السائدة بين أرباب العمل والعمال، خاصة مع ظهور الأزمة الاقتصادية التي شهدها العالم مع مطلع القرن العشرين، و بالخصوص أزمتي 1907 و 1929، إذ تأثرت الطبقة العاملة، و انحدر المستوى المعيشي لها و سرح الكثير من العمال من عملهم، ما أدى إلى نمو جو من السخط، و الغضب من ممارسات أرباب العمل الذين ظهروا بمظهر المستغل، و ترسخ الصورة السلبية آنذاك لرجال الصناعة في أذهان الأفراد العاملين و ارتبطت صورة رب العمل بصورة الوحش المستغل (35).

كما أكد **إيفي لي** على ازدواجية وظيفة العلاقات العامة، و ذلك بدراستها للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة من أجل التعرف على حاجات مختلف المستهلكين برسم سياسة عامة وفق هذه الحاجات و العمل على إشباعها ، ثم التعريف بصورة المؤسسة الحقيقية، و إظهار دورها في المجتمع العام بكل شفافية.

و من التعريفات التي اعتبرت العلاقات العامة وظيفة مميزة للإدارة من أجل تعزيز سمعة المؤسسة، و تحقيق منفعة متبادلة بين ها و بين مختلف المستهلكين، تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة **IRPA** التي اعتبرت العلاقات العامة نشاط إداري، و تسييري يتم بصورة دائمة و منظمة، تسعى المؤسسة عمومية، أو خاصة، من خلاله لإيجاد جو من التفاهم، و التقارب مع من تتعامل معهم. و لتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة أن تكيف نفسها قدر الإمكان مع اهتمامات المستهلكين بحيث تطبق العلاقات، و الإعلام، و تسعى لإيجاد تعاون فعّال معهم مع الأخذ بعين الاعتبار مصلحة الجميع (36).

من الواضح بأن هذا التعريف يركز على كون العلاقات العامة فعل إداري و تسييري يتم على مستوى الإدارة العليا، كون أن هذه الأخيرة هي التي ترسم و تضع السياسات العامة للمؤسسة وفق رؤية إستراتيجية محددة، لبلوغ الأهداف المرجوة.

و في نفس السياق يعرفها قاموس ويبستر Webster's New Collegiate Dictionary بأنها مجموعة من النشاطات يقوم بها أي تنظيم في البناء الاجتماعي، هيئة أو حكومة أو مؤسسة، من أجل خلق علاقة جيدة مع مختلف المستهلكين التي تتعامل معها، و ذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكسب رضاه (37).

يشير هذا التعريف إلى ضرورة تكوين علاقات جيدة مع مختلف الفاعلين الذين تتعامل معهم المؤسسة، مهما كان طبيعة نشاط هذه المؤسسة، و طبيعة نشاط الفاعلين الذين تتعامل معهم، كما أن هذا التعريف لم يغفل نوعية البيئة سواء كانت بيئة داخلية أم بيئة خارجية، كذلك اعتبر هذا التعريف العلاقات العامة نوع من النشاط الإنساني المرتبط بالفعل الواقع.

وهناك تعريف شائع، وأكثر نوعية عرضته مجلة العلاقات العامة الأمريكية (PRN) Public Relation's News تشير فيه إلى أن العلاقات العامة وظيفة إدارية تقيّم اتجاهات المستهلكين، و تحقق تناسق سياسات و تصرفات الفرد أو الجماعات مع المصلحة العامة و تضع و تنفذ برنامج عمل للفوز بثقة الجمهور و تقبله المؤسسة (38).

يبدو من خلال هذا التعريف أن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية، تقوم على الأسس العلمية من بحث، و تخطيط، و تنسيق، و تقويم، فهي تعتمد على الكفاءات، و ذلك بوضع إستراتيجية يتم من خلالها الاعتماد على المورد البشري المتاح و استغلال طاقات المهارة بما يخدم مصلحة المؤسسة و ميزتها التنافسية.

و من التعاريف التي تعتبر العلاقات العامة الجهود المستمرة و المخططة، و التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى اكتساح الفضاء التنافسي من خلال كسب تأييد البيئة الداخلية و البيئة الخارجية و مدى تفاعلها معها، و هذا تحقيقاً للمنفعة المتبادلة.

نجد المعهد البريطاني للرأي العام The British Institute Of Public Opinion يعرف العلاقات العامة أنها جهد متقن، و مدروس، و مخطط، لخلق و المحافظة على الفهم المتبادل بين المؤسسة و بيئاتها (39).

بمعنى أنها جهود مخططة و مقصودة تستهدف البيئة الخارجية بالدرجة الأولى، من أجل توسيع هامش تحركها و مناورتها لكسب زبائن جدد من خلال المخرجات التي تقدمها المؤسسة، والعمل على إزالة الغموض و سوء الفهم الموجود بين، أو على الأقل العمل على المحافظة على الزبائن المعتادين Fidèles بتعزيز العلاقات و الروابط. و كان كثير من علماء الاجتماع والإعلام، قد وضعوا تعريفاً للعلاقات العامة، بأنها الجهود الإدارية المخططة و المرسومة، و المستمرة لتنظيم العمل من قبل المؤسسات، و التي تهدف إلى إقامة و تدعيم التفاهم المتبادل بين المؤسسة، و مجتمع المستهلكين، حتى يتسنى تكيف المؤسسة في المجتمع الذي توجه فيه (40).

في ضوء هذا التعريف فالعلاقات العامة هي نشاط إداري دائم، و مستمر يتم به تسيير، و توجيه أي مؤسسة من أجل الفوز بثقة كل من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

أما التعاريف التي تتناول موضوع العلاقات العامة كفلسفة اجتماعية للإدارة، قائمة على جهود اتصالية بين إدارة المؤسسة و بيئتها الداخلية و الخارجية ، و هذا من أجل تفعيل دور هذه المؤسسة في السوق و تعزيز مكانتها و سمعتها.

كما نجد في ميثاق مهني العلاقات العامة الفرنسي، و الذي أطلق على نفسه اسم بيت الزجاج La Maison De Verre ، تعريفاً للعلاقات العامة يكشف لنا فيه بأن غرض بحث العلاقات العامة هو تحديد و وضع سياسة دائمة للاتصال، تكون موجهة لتمكّن المؤسسة من إقامة علاقات رضى و تبادل، مع بيئتها الداخلية و الخارجية (41).

إن هذا التعريف يصف لنا بأن العلاقات العامة نشاط اتصالي يهدف إلى تحقيق التفاهم و الرضى المتبادلين، فهي كذلك تتخذ شكل وظيفة تنفيذية اتصالية مرنة، لتسهيل مرور جميع المعلومات والعمليات.

و يشارك هذا الرأي لميثاق مهني العلاقات العامة، الفرنسي فرانك ج Frank Jefkins الذي يرى بأن العلاقات العامة تتكون من كافة نماذج و أشكال الاتصال المخطط خارجيا و داخليا بين المؤسسة، و بيئتها الداخلية و الخارجية في آن واحد لغرض تحقيق أهداف محددة و متبادلة بين الجانبين (42)

تشير بعض التعاريف إلى أن العلاقات العامة، فن و علم، و المقصود بالفن هنا هو المهارة و القدرة على التعامل مع مختلف الفاعلين و مسايرتهم، أما العلم كونها تعني بدراسة سلوك الأفراد و الجماعات، و كقياس و تحليل الاتجاهات لأجل تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس متينة تقوم على التعاون و الوعي و التواصل.

لقد جاء في مؤتمر لجمعية العلاقات العامة الأمريكية عام 1978 بأن نشاط العلاقات العامة هو الفن، و العلم الاجتماعي، لتحليل الاتجاهات و التنبؤ بها (43)، حيث يؤكد هذا التعريف على أن العلاقات العامة هي فن التأثير، أي قدرة و قوة التأثير على سلوك الفاعلين الآخرين من أجل إتباع سلوك المؤسسة التي تتبناه، بمعنى قدرة التعامل مع البيئة الداخلية و البيئة الخارجية، و علم من حيث إنها تتبع الأسلوب العلمي في البحث

والتشخيص، حيث تختلف أساليب تطبيق مبادئ هذا العلم من مؤسسة إلى أخرى، و هذا يعود على مدى اعتمادها على رأسمالها البشري، و مدى تكوينه.

أما تعريف ركس هارلو Rex Harlow، فيعتبر العلاقات العامة علم و فن ، يستند إلى أسس علم الاجتماع، و يسعى إلى تحسين العلاقات بين الأفراد لا في حياتهم الخاصة و إنما في حياتهم الجماعية(44)

ويرى أدريان باراديز Adrian Bardeez بأن العلاقات العامة هي التعامل الناجح مع الأفراد، و الاهتمام بنشاط يؤدي إلى منفعة للأفراد، أو يهدف إلى كسب ثقتهم (45). تقوم وظيفة العلاقات العامة و برامجها بصياغة سياسات، و وضع استراتيجيات المؤسسة بما يتلاءم مع مستلزمات البيئة الخارجية ، إضافة إلى تنوع و تزايد حاجات يريد المستهلك إشباعها نتيجة التغيرات البيئية المفاجئة، لأن المؤسسة تعتبر كذلك كيان اجتماعي يتفاعل مع البيئة الخارجية، بحيث تتأثر بيئة المؤسسة الداخلية بعناصر من هذه البيئة.

أما محمود محمد الجوهري رئيس جمعية العلاقات العربية فيعرفها بأنها، علم يدرس سلوك الأفراد، و الجماعات دراسة علمية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أساس التعاون، و الوعي، و يهدف هذا العلم إلى رعاية العلاقات الإنسانية في المجتمع، و كسب وُدّ الجماهير من جهة، و بين الجماهير التي تتعامل معها من جهة أخرى، و التفاهم عملية تكون متبادلة(46).

لكنه يعطي تعريف آخر حول العلاقات العامة العربية، حيث يقول: العلاقات العامة العربية هي مسؤوليات، و أنشطة الأجهزة المختلفة في الدولة، سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية للحصول على ثقة، و تأييد بيئتها الداخلية والخارجية و ذلك بالإخبار الصادق، و الأداء الجيد و الناجح في جميع مجالات العمل وفقا للتخطيط العلمي السليم حتى يصبح عملها هادفا في بناء الوطن، و رسم سياسته في إطار الميثاق الوطني(47).

نلاحظ مدى شمولية و مركزية هذا التعريف، وهو ما يبيئه الواقع عندما تصبح أنشطة العلاقات العامة من أنشطة الدولة المركزية، و هو ما يعتبر عائق في وجه استمرار و بقاء المؤسسات، وهو ما يترتب عنه إفلاس العديد منها.

ومن التعاريف السابقة يتضح لنا بأن كل من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمؤسسة. هما أساس وظيفة العلاقات العامة و نشاطها، و خاصة إذ كانت العلاقات العامة هي روح المؤسسة الحديثة، لما تحدثه من توافق و موائمة بينها و بين المجتمع.

وعليه نستطيع القول بأن العلاقات العامة هي: بمثابة الدرع الواقي للمجتمع، أو ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية، فإذا كانت هناك مؤسسة لا تحتاج إلى أن تكون مسؤولة عن بيئتها الداخلية و الخارجية، فإنها لا تحتاج إلى وظيفة العلاقات العامة(48).

وفي الأخير يمكننا تبني تعريفاً إجرائياً للعلاقات العامة ويكون كالاتي: تعتبر العلاقات العامة وظيفة تتبلور في تكوين صورة ايجابية للمؤسسة لدى زبائنها، و أن أساس العلاقات العامة الفعالة هو تحقيق الأداء الجيد(49).

3 . الأداء المؤسسي:

الأداء لغة: هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه. يقال فلان أدى الشيء أي أوصله إلى جهته، بمعنى عمل ما عليه و قام بما هو ملزم به(50).

ومن حيث الدلالة الا صطلحية يشير الأداء إلى انجاز المهام في شكل أنشطة أو سلوكيات آنية، و محددة قابلة للملاحظة و القياس.

كما يعرف كذلك بأنه أي نشاط، أو سلوك يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال(51).

عند تناول مفهوم الأداء من حيث الدلالة النظرية، يجب التركيز على نوعية العلاقة بين الفرد و المؤسسة، فعند المقارنة لمفهوم الأداء يجب إعطاء الأهمية لنوعية العلاقة بين الفرد و المؤسسة(52) و هذا لما بينهما من ترابط و تكامل.

في الحقيقة لم يكن مفهوم الأداء واضح المعالم لدى أغلب المدارس الفكرية للإدارة و التسيير. بحيث نجد عند تايلور Taylor قد ارتبط بقدرة الإنجاز لدى العامل، و مدى التحكم في الوقت بالاعتماد على المكافآت التشجيعية و التحفيز المادي، في حين نجده عند فايول قد ارتبط بالعمليات الإدارية، و تنظيم المسؤوليات في المؤسسة و تقسيم الأنشطة.

و أما لدى ماكس فيبر Max Weber فالأداء ينجم عن التسيير العقلاني للإدارة و احترام مبادئ التنظيم البيروقراطي، و تطبيقه بحذافيره⁽⁵³⁾

وعن مدرسة العلاقات الإنسانية فنجد الأداء بما يتحصل عليه الفرد من رضي في العمل، وما يحققه من إشباع للحاجات داخل المؤسسة.

ومع تطور المؤسسات، و ازدياد حجمها و امتداد نطاق عملها، فقد تطور مفهوم الأداء وأصبح يرتبط بالعمليات الأساسية في تسيير الموارد البشرية كالخطيط و الاختيار والتعيين، و وضع منظومة الأجور، و المشاركة في عمليات الاتصال.

يمكن القول إذاً بأن الأداء هو فعل Action يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات Processus، و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن⁽⁵⁴⁾ كذلك إن الأداء هو مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، و باعتباره نظاماً شاملاً و متكاملًا، و ديناميكياً فإنه يتطلب إتباع سيرورة العمليات و التحسين المستمر⁽⁵⁵⁾

أما من حيث الدلالة السوسولوجية، فالأداء المؤسسي هو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية، وهو يشمل على الأبعاد التالية :

. أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية.

فهو إذاً محصلة لكل من الأداء الفردي، و أداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية، و الاقتصادية، و الثقافية عليها⁽⁵⁶⁾.

إن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه من أجل التأكد من تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، و في أقل وقت ممكن وعلى

مستوى عال من الجودة. و إن أداء الوحدة التنظيمية فيقاس بمجموعة من المعايير تشمل مقاييس الفعالية الاقتصادية، و الرقابية و البيئية.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول إن الأداء المؤسسي هو: عبارة عن المخرجات التي تنتجها المؤسسة في شكل سلعة أو خدمة، تكون ذات اثر و انطباع، وهي أساس بقاء المؤسسة و تعزيز قدرتها التنافسية (57). أي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستخدام الجيد للموارد المتاحة بطريقة فعّالة، و ذات كفاءة عالية.

4. المؤسسة العمومية:

المؤسسة في اللغة هي من الفعل أسس أي بنى و وضع قواعد. وهي كذلك تعني مجموع المنشآت المقامة لعمل مشروع ما و استغلاله(58).

وفي المدلول الاصطلاحي هي المكان الذي ينتظم فيه عمل الأفراد، و تتفاعل فيه الأنشطة للتأثير على الطبيعة، و على الموارد الأولية للحصول على نتائج ضرورية(59).

إن المؤسسة من خلال التطور التاريخي تنشأ عند ما يقوم الأفراد بسلسلة من النشاطات لتحقيق هدف معين، و يكون مشترك. فهي حسب ماكس فيبر تركيب بيروقراطي، و وظائفه يحتوي على مجموعة من القواعد، و الإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب، و في كل منظمة، بالإضافة إلى و جود هيكل تركيبى معين يحدد العلاقات، و تدفقات السلطة، و حدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية(60).

من خلال هذا التعريف نرى بأن ماكس فيبر قد حدد الملامح الرئيسية للمؤسسة

الحديثة التي وصفها بالتركيب البيروقراطي .

هناك من يعتبر المؤسسة وحدة اجتماعية ثابتة نسبياً، تعمل وفق إطار هيكل للسلطة و نظام لتقسيم العمل، لتحقيق هدف مشترك. وهو ما ذهب إليه تالكوت بارسونز Parsons و Talcott حيث يعرف المؤسسة بأنها: وحدات تقوم وفقاً لنموذج بنائي لكي تحقق أهداف محددة(61).

و هناك أيضا من يعتبرها مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد يربطها تعاون من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفاً، وهو ما ذهب إليه محمد بهجت جاد الله كشك حيث يعتبر المؤسسة كل وحدة اجتماعية، أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية و المعايير (62).

من جهة أخرى تمثل المؤسسة النسق الذي تتفاعل فيه كل العناصر و المكونات حيث يعرف برنارد T. Bernard المؤسسة ضمن هذا السياق بقوله : المؤسسة هي أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني، و يتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية، بيولوجية، شخصية، و اجتماعية، تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين، أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل (63) .

كما يعرف كروزي ميشال Crozier Michel المؤسسة بأنها ذلك النسق الاجتماعي تتبلور داخله أفعال الأفراد، و علاقاتهم، و رهاناتهم، و استراتيجياتهم (64) .

أما شين Chyne فيعرف المؤسسة بقوله: المؤسسة عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة و محددة، و ذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل و هيكله السلطة. ورغم اشتمال هذا التعريف على مختلف عناصر المؤسسة (الأفراد ، التنسيق ، الأهداف ، تقسيم و هيكله السلطة)، فإن شين يرى بأن تعريف المؤسسة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية جديدة تراعي دوافع الأفراد ونشاط الجماعات، والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات، والأفراد بالإضافة إلى مراعاة تأثير البيئة الخارجية في نشاط المؤسسة (65).

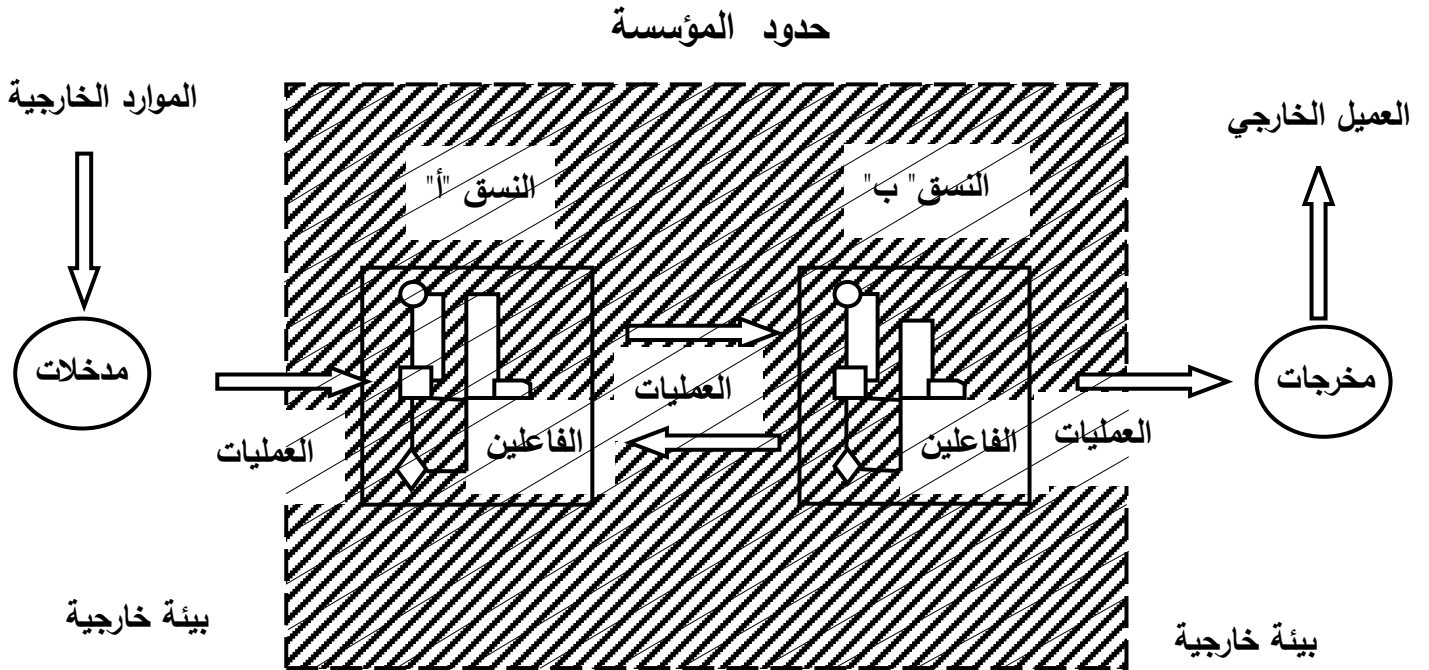
مما سبق نرى بأن أغلب العلماء، ينظرون إلى المؤسسة على إنها نسق عقلائي يعمل دائماً في إطار قواعد، على تحقيق أهداف مشتركة معدة سلفاً، كما يرون المؤسسة بأنها أنساق اجتماعية تحتوي على أنساق فرعية، وهي بدورها نسق جزئي بالنسبة للنسق العام.

أما من حيث الدلالة السوسولوجية يمكن اعتبار المؤسسة جماعة منظمة على مستوى عال، تتمتع بأهداف واضحة و قواعد و لوائح مقررة رسمياً، و نسق الأدوار المحددة(66).

وهي أيضا مجموعة فاعلين Acteurs يعملون في إطار تسلسل تنظيمي من أجل تحقيق أهداف مشتركة(67).

وعليه يمكن طرح تعريفاً إجرائياً للمؤسسة، يكون كالآتي: المؤسسة هي ذلك النسق الذي في حدوده ترتب، و تنسق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك، و توفير البيئة المناسبة لمجموعة الفاعلين لأداء أعمالهم بكفاءة و فاعلية (68).

فالمؤسسة إذا هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية و الخدمية المتفاعلة مع بعضها، و أي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى ، يؤدي إلى خلل في المخرجات.



شكل بياني يوضح مفهوم المؤسسة

المؤسسة العا

أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة من خلال هيئة إدارية يمنحها القانون الشخصية المعنوية، و تكون مستقلة عن السلطة التي أنشأتها إداريا، و ماليا، و فنيا، و لكنها تعمل تحت إشراف السلطة المركزية⁽⁶⁹⁾.

لقد بقى مفهوم المؤسسة العمومية حتى منتصف القرن التاسع عشر ميلادي 19 م يمتاز بالغموض ينقصه الوضوح. و غالبا ما كان يتأثر باختلاف الأطر العقائدية، و ظل رهين جهات رسمية لها أطرها القانونية، و أدواتها العملية التي تحول لها تنفيذ مهام التي غالبا ما تكون تصورات لصيقة بالسياسة، و مفهوم الدولة عموما .

ففي الإطار الاشتراكي تعتبر المؤسسة العمومية وسيلة لتحقيق أهداف معينة و محددة في مخططات التنمية الوطنية الشاملة، و وفق ظروف معينة و شروط اقتصادية محددة، معتمدة في ذلك على المبادئ الأساسية لهذا النظام⁽⁷⁰⁾.

أي أن المؤسسة العمومية في المجتمع الاشتراكي، تكون خاضعة للجهات الوصية التي تعمل بدورها تحت تأثيرات سياسات التنمية للدولة.

كما قد انتشر هذا النوع من المؤسسات، وخاصة في الدول الأوربية الرأسمالية لعدة أسباب موضوعية، تعبر عن مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام أي للدولة، و التسيير يتم عن طريق شخص، أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية .

في هذا السياق يعرف أندريا بوم B. Andria المؤسسة العمومية، بأنها مؤسسة تملكها السلطات العامة المركزية أو المحلية، بنسبة 50% أو تزيد⁽⁷¹⁾.

و تعرّف أيضا بأنها: إرادة الدولة الاقتصادية لرؤوس أموال تملكها، و تتحكم في إدارتها الغاية منها إشباع حاجات المجتمع و مصالحهم⁽⁷²⁾ .

كما يرى فريدمان Friedman المؤسسة العمومية، أنها مؤسسة ذات شخصية مستقلة تنشئها الدولة، و تملكها من غير مساهمين تكون مسؤولة أمام السلطة التشريعية ممثلة بالوزير المختص، أو بمجلس إدارة تعينه السلطة التنفيذية، ويكون لها حساباتها المستقلة، و تدار وفقا لأساليب المشروعات الخاصة، و تخضع للمحاسبة العامة⁽⁷³⁾.

مما سبق يمكننا وضع تعريف إجرائي خاص بالمؤسسة العمومية هو كالاتي
المؤسسة العمومية هي كل تنظيم مستقل تملكه الدولة كلياً، أو جزئياً (أكثر من النصف)
هدفه دمج عوامل الإنتاج بكفاءة و فاعلية، بغرض تحقيق الحماية الصالح العام
(المجتمع)⁽⁷⁴⁾.

و باعتبار المؤسسة العمومية شكلاً اقتصادياً، و تقنياً، و اجتماعياً، و قانونياً، فهي
مجتمع عمل ملك للدولة كلياً، أو جزئياً، يخضع للرقابة التشريعية و التنفيذية، هدفها حماية
مصالح أفراد المجتمع.

5. العلاقات الاجتماعية:

يحتل موضوع العلاقات الاجتماعية مكانة هامة في علم الاجتماع العام، و يعتبر
مفهوم العلاقات الاجتماعية الوحدة الأولية التي يرتكز على أساسها مفهوم المجتمع.
ولقد عرفت العلاقات الاجتماعية بأنها الروابط، و الآثار المتبادلة بين الأفراد
المجتمع، و هي تنشأ من طبيعة اجتماعهم، و تبادل مشاعرهم، و احتكاكهم ببعضهم البعض
من تفاعلهم في بوتقة المجتمع⁽⁷⁵⁾. و في هذا الإطار يعتبر **عبد الرحمان ابن خلدون**
الاجتماع الإنساني ضروري يعبر عن ضرورة الحياة الاجتماعية القائمة حسب ابن خلدون
على العصبية حيث يقول: المجتمع قائم على أساس الترابط بين أفراد المجتمع ترابطاً أساسه
وحدة الدم، و وحدة النسب، و الحمية لهما. و على أساس العصبية يقوم المجتمع و
يستمر⁽⁷⁶⁾.

فالعصبية إذاً هي رابطة اجتماعية، و سيكولوجية تربط أفراد جماعة ما، و لأجل فهم
العلاقات الاجتماعية و الروابط، ينبغي فهم، و تحليل، ظاهرة العصبية.

أما ماكس فيبر فتمثل العلاقات الاجتماعية عنده ذلك المفهوم الذي يرتبط بالفعل
الاجتماعي ارتباطاً منطقياً، حيث وضع تعريفاً للعلاقات الاجتماعية يقول فيه سوف يستخدم
مصطلح العلاقات الاجتماعية للدلالة على سلوك مجموعة من الفاعلين، طالما كان سلوك
كل منهم من حيث مضمونه المقصود يأخذ في اعتباره سلوك الآخرين، و يسترشد به، و من

ثم تقوم العلاقة برمتها على أساس احتمال أن يكون هناك أسلوب معين للفعل الاجتماعي بمعنى مفهوم و مقصود إلى حد ما(77).

لكن جوهر العلاقات الاجتماعية يكمن في وجود استجابة طرف نحو آخر، وإذا لم توجد هذه الاستجابة ينتفي وجود العلاقة الاجتماعية.

فالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تعني أنه بواسطة التعاون والتكامل و التضامن في العمل، يشعر الأفراد بالراحة و الاطمئنان و تحقيق الذات، وهذا ما ينعكس مباشرة على تصرفاتهم و سلوكا تهم داخل المؤسسة مما يدفعهم إلى تحسين الأداء و الرفع من مردودياتهم، وفي هذا السياق يرى فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة و العلاقات الإنسانية السليمة(78).

وهكذا تتضح خصوصية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بأن تكون مرتبطة بنمط التسيير السائد داخل المؤسسة، ما يدفعنا إلى القول أن: العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة قد تكون غير رسمية حيث تفرزها من جهة الظروف (البيئة) الخارجية المحيطة بالعامل و المتعلقة بالأصل الجغرافي أو ظروف الإقامة ، ومن جهة أخرى الظروف (البيئة) الداخلية المتمثلة على سبيل المثال كبر حجم المؤسسة قد يؤدي إلى تهديد علاقات السلطة القائمة، كل ذلك يعد ظرفا مناسباً لنمو علاقات اجتماعية غير رسمية(79).

في مجمل القول العلاقات الاجتماعية هي العلاقات، و الاتصال، و التواصل بين الناس، و التي تخلق فعل و رد فعل، أي أنها علم يدرس ردود أفعال للنتبؤ بها ، و هذا ما يدفعنا إلى الاستعانة إجرائياً بالتعريف الذي مفاده بأن العلاقات الاجتماعية هي : الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك مقابل ، كما أنها هي نتيجة أو رد فعل لسلوك معين، و يتعدى هذا الرد حدود الفاعلين داخل المؤسسة ليشمل المحيط الذي يوجد فيه هؤلاء وقد يكون ظهور هذه العلاقة لأداء وظيفة ما تكون سبباً في ظهور رد فعل معين(80).

6 . العلاقات الإنسانية:

يدل مفهوم العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أهم عناصر العملية الإنتاجية، وهو العنصر المحوري لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها.

وتعتبر تجربة التون مايو Elton Mayo الشهيرة (هوثورن 1927/1932) هي الأساس، و الإطار النظري الجديد للسلوك التنظيمي في المؤسسة، و ذلك بتبني مبدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

وعرفت العلاقات الإنسانية بأنها الأساليب و الوسائل السلوكية التي يمكن بواسطتها إثارة دافعية الأفراد و تحفيزهم على المزيد من الأداء(81).

ويمكن القول بأن العلاقات الإنسانية ليست مجرد عبارات مجاملة ، و إنما هي بالإضافة إلى ذلك ، تفهم عميق و واع لقدرات الأفراد، و إمكاناتهم، و دوافعهم، و حاجاتهم و استخدام كل ذلك لتحفيزهم على الأداء الجيد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

والعلاقات الإنسانية يقصد بها أيضا عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي، و تحقيق الأهداف المرغوبة(82).

بهذا المعنى السلوكي للعلاقات الإنسانية نفهم بأن هدفها الرئيس في الإدارة يدور حول التوفيق، و خلق توافق بين إشباع الحاجات الإنسانية، و ما يرتبط بها من دوافع و تنظيم غير رسمي، و رفع الروح المعنوية، و تحسين ظروف العمل، و الوضع المادي للأفراد، و بين تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في خلق القيمة المضافة .

ومما سبق ذكره يمكننا وضع تعريفاً إجرائياً للعلاقات الإنسانية هو: العلاقات الإنسانية هي ذلك المجال من مجالات الإدارة الذي يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى الأداء معاً، بأكثر فعالية مع تحقيق التعاون بينهم، و إشباع حاجاتهم الاقتصادية، و النفسية، و الاجتماعية(83).

يتضح لنا من هذا التعريف أن لمفهوم العلاقات الإنسانية أهدافاً، هي:

-تحقيق التعاون بين مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة.

-زيادة الأداء وهي نتيجة مترتبة على زيادة التعاون.

-إشباع حاجة الأفراد الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية.

كما يمكننا اعتبارها مجموعة من السياسات تضعها الإدارة، تهدف إلى تحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين من خلال ما توفره لهم من برامج مشتركة، و بيئة تعاون مناسبة، ما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأفراد وهو ما ينعكس على الأداء المؤسسي ككل.

7. الإستراتيجية:

لغةً تعرف الإستراتيجية على أنها خطة أو سبل للعمل ، و الذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمؤسسة ككل (84).

أما من حيث المضمون العلمي فالإستراتيجية عبارة عن خطط أو أنشطة (س) التي يتم وضعها بطريقة تضمن الارتقاء إلى درجة من التطابق بين رسالة (س) و أهدافها وبين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة ذات كفاءة عالية (85).

لا يوجد تعريف موحد للإستراتيجية، فقد عُرِّفت تماشياً و المجالات المتخصصة فكل مجال وضع لها تصوراً و منها يتطابق مع الأهداف و التخصصات العلمية و المعرفية.

ففي المجال . العسكري الذي يعتبر أصل كلمة الإستراتيجية . اشتقت الإستراتيجية من الكلمة اليونانية STRATOS، و تعني الجيش، و AGOS، و تعني فن القيادة (أي فن قيادة الجيش) فهي بذلك تعني فن التفكير في الطرق و الوسائل الضرورية و استخدامها من أجل تحقيق النصر (86). بمعنى تنفيذ الخطط المحددة عن طريق تسخير و حسن استخدام الموارد و الطاقات المتوفرة و المتاحة.

أما الاقتصاديون يرون الإستراتيجية على أنها تحديد و تقييم للمسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد، ثم اختيار و تقييم البديل المناسب (87).

و كذلك هي خطة موحدة متكاملة و شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، و التي تصممها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيد (88).

أما عند تشاندلر الفرد Chandler Alfred فالإستراتيجية تتطوي على تحديد أهداف المؤسسة طويلة المدى ووضع البدائل المختلفة ، و تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (89).

بمعنى أن الإستراتيجية عند تشاندلر تمثل إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل مع اختيار خطط العمل، و ضبط الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

ولدى علماء الاجتماع فيرى بعضهم بأن الإستراتيجية تحتوي على عدد من المسالك و كذلك التصرفات التي توجه نحو تحقيق هدف، أو مجموعة من الأهداف (90).

وترى كل من مدرسة HARVARD و PHILIPPE DE WOOT في الإستراتيجية مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم (L'entrepreneur) المتعلقة بالمؤسسة ككل و التي تهدف إلى تكيف المؤسسة مع البيئة التنافسية ، وكذا تحديد الطرق الأساسية و المسالك من أجل الوصول إليها (91).

وعليه فالإستراتيجية خطة تتبناها المؤسسة و ترسمها في مسيرتها من أجل تفاذي التهديدات التنافسية و البقاء وهذا بخلق ميزة تنافسية متفردة و متفوقة .

و في الختام، و كخلاصة لما سبق ذكره يمكننا وضع تعريفاً إجرائياً للإستراتيجية وهو كما يلي: إن الإستراتيجية هي خلق المواءمة بين أنشطة المؤسسة و التكيف مع البيئة ، وان نجاح الإستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة و بشكل جيد و ليس فقط تحقيق التكامل بينهما (92). يتبين لنا أن الإستراتيجية في المؤسسة تتمثل أساساً في جميع السياسات المرسومة، و الخطط الموضوعة، و الإجراءات التي تتبناها المؤسسة من أجل اكتساب قدرة إضافية لإشباع حاجات المستهلكين بمخرجات ذات ميزة تنافسية حيث يصعب تقليدها، و هذا ما يضمن بقاء المؤسسة و استمرارها في السوق.

8 .الاتصال:

يعد مفهوم الاتصال من المفاهيم التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة.

وفي التعريف الشائع لدى أغلب الباحثين يعرف الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات من شخص يسمى المرسل إلى شخص آخر يسمى المستقبل بنية التأثير في سلوكه (93) بحيث يترتب تواجد خمسة عناصر حتى يكون الاتصال صحيحا و هي:

1. المرسل هو: مصدر المعلومة أو الرسالة.
2. المستقبل: مكان توجيه الرسالة أو المعلومة.
3. المعلومة أو الرسالة: وهو محتوى الرسالة الموجهة
4. قناة الاتصال أي وسيلة نقل الرسالة أو المعلومة، تلفزيون، إعلان، مجلة....
5. الوسيط وهو ناقل المعلومة أو الرسالة(94).

و كمثلته من المفاهيم في مختلف العلوم الإنسانية فإن الاتصال له تعريفات حسب الهدف المستعمل، و فترة تواجد صاحب التعريف.

ففي التراث النظري لقد نادى تايلور بعدة مبادئ في الإدارة و التسيير أهمها :

- تقسيم العمل و تجزئة المهام في المؤسسة بشكل علمي من أجل ضمان الفاعلية في الأداء.
- تحديث الإدارة بتدريب العمال من أجل الأداء الجيد لمهامهم وفق خطط تحليل العمل.
- حث المشرفين على المراقبة المباشرة للعمل.
- اعتماد مبدأ المكافأة اليومية لتحفيز العمال و ضمان الامتثال للأوامر المتعلقة بتحسين الأداء في العمل.

جميع هذه المبادئ لا يمكن تطبيقها إلا من خلال نظام اتصالات مستمر ، يضمن على الخصوص إيصال التوجيهات من الإدارة إلى مختلف المستويات (السفلى) في المؤسسة من أجل توجيه و تنسيق مختلف الأعمال المنوط بها(95).

أما فايول فقد ذهب إلى أن أهم ما تقوم به المؤسسة هي النشاطات الإدارية وقد قسمها إلى ستة أنشطة مختلفة، إلا انه استخلص من خلال تجارب له مجموعة من القواعد خاصة بالإدارة أطلق عليها اسم "مبادئ الإدارة" وضعها في أربعة عشرة مبدءاً بحيث لا يمكن تطبيقها من دون وجود نظام اتصال يوصل الأوامر، و التوجيهات كمبدأ السلطة ، و مبدأ وحدة الأمر، و مبدأ وحدة التوجيه ، و مبدأ المركزية ، و مبدأ الترتيب و مبدأ التسلسل الهرمي، ومبدأ العدالة، و مبدأ روح الجماعة، و مبدأ النظام، ومبدأ الثبات الوظيفي، و مبدأ المقابل النقدي، و مبدأ تقسيم العمل، وهي أغلب المبادئ.

أما الاتصال في الاتجاه النظري الحديث الخاص الإدارة، نجد دريكور بيتر Peter Drucker قد تناول عملية الاتصال من أربعة جوانب، وهي:

1. الاتصال كنوع من الإدراك الحسي: أي انه لا يمكن أن يتم الاتصال إذا لم تصل الرسالة (المعلومة) إلى إدراك المستقبل و تتجاوب مع عناصره المرجعية .
2. اعتبار الاتصال كنوع من التوقعات: أي تحديد الوقت المناسب بين درجة التوقع الكبيرة و الدرجة المحدودة من التوقع حتى تجد الرسالة الاستقبال و الاحتفاظ بها ليؤدي الاتصال دوره و هدفه، لان الشيء غير المتوقع لا يستقبله الفرد.
3. اعتبار الاتصالات نوعاً من الشمول: إذ ينتج عن الاتصال الجيد تفهم مقاصد المرسل و تعزيزها من طرف المستقبل و بالتالي المساهمة في الدعم و التجاوب مع المرسل.
4. اختلاف الاتصالات عن المعلومات: أي كلما كان الاتصال يوافق مع المعلومات كانت لهذا الأخير قيمة من الأهمية لدى المستقبل الذي يحدد نتيجة عملية الاتصال(96).

إن الاتصال هو: الإجراء الذي يتم به تبادل الفهم بين أفراد المجتمع و مؤسساته المختلفة، ومن أهم الوسائل التي تتم بها عملية الاتصال هي الاجتماعات ، و النشرات والإعلانات و المجالات.....(97).

و بذلك يعتبر الاتصال وظيفة إدارية ذات أهمية تربط بين جميع وظائف المؤسسة سواء في علاقاتها الداخلية أو الخارجية.

أخيراً من الممكن وضع تعريفاً إجرائياً خاصاً بالاتصال ، الاتصال وهو السلوك الشفهي، أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل(98).

كما يعتبر الاتصال تلك العملية التي يتفاعل بها الأفراد من أجل التكامل الذاتي والاجتماعي(99).

وعلى هذا فالاتصال هو وسيلة لنقل المعلومات بنية التأثير في الفرد المستقبل وعن طريقه يتم إحداث التفاعل بين الأفراد في صورة متبادلة بحيث يسمح بتشكيل نوع من العلاقات.

9 . تسيير الموارد البشرية:

يعد تسيير الموارد البشرية بهذا الاصطلاح علماً حديث العهد نسبياً، و يعرف اصطلاحاً بأنه الجهاز التنظيمي الذي يمارس نشاطاً منظماً و هادفاً فيما يختص بشؤون الأفراد في المؤسسات، و يتجلى هذا النشاط المنظم في وضع البرامج الأساسية التي تحكم علاقات الأفراد فيمل بينهم من ناحية، و بينهم و بين الإدارة من ناحية أخرى، و في تنفيذ هذه البرامج و الخطط التي تهدف إلى استخدام الأفراد الاستخدام الأمثل و المحافظة عليهم كقوة قادرة على الأداء الجيد، و رغبة في الاستمرارية(100) .

على هذا الأساس فان نشاط تسيير الموارد البشرية يتجه نحو الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين في المؤسسة، و تنمية قدراتهم، و مهاراتهم و تحفيزهم على الأداء طواعية.

إن مفهوم تسيير الموارد البشرية بشكله الحالي ليس وليد الساعة إنما جاء نتيجة لعدد من الدراسات و البحوث، تلك الدراسات التي تركز في مجملها حول الإنسان كونه أحد أهم

الموارد الخاصة بالمؤسسات، و كونه كذلك محور العديد من البحوث التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى ضرورة وجود تسيير متخصص يرفع شؤون الأفراد داخل المؤسسة، لما له من أهمية و انعكاس ايجابي يحقق المواءمة و الانسجام، و الكفاءة في الأداء.

لقد كان للموارد البشرية دورًا كبيرًا في تطوير الفكر الإداري المعاصر، حيث تعتبر النتائج التي توصلت إليها أبحاث رواد حركة الإدارة العلمية حول استخدام مقاييس الحركة و الزمن، أداة رئيسة في زيادة الإنتاج أساس نجاح تسيير الموارد البشرية، كما أن تزايد الاهتمام بالنشاط الإنساني و لاسيما في مجالي علم الاجتماع و علم النفس الاجتماعي، و كذلك مجال العلاقات الإنسانية، و قواعد السلوك البشري أدى إلى تطوير تسيير الموارد البشرية و جعلها قوة عمل قادرة على الأداء بفاعلية أكبر و رغبة في هذا الأداء⁽¹⁰¹⁾.

ثم ظهرت بعد ذلك توجهات فكرية جديدة كهندسة الإدارة، و الجودة الشاملة في مجال تسيير الموارد البشرية تعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل، و التدريب، و تطوير الكفاءات⁽¹⁰²⁾.

يعتبر قوليك. و W. Glueck الموارد البشرية، تلك الوظيفة في المؤسسة التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها، و تشغيلها، و الاستغناء عنها⁽¹⁰³⁾.

يتضح مما سبق أن مفهوم تسيير الموارد البشرية يمثل أحد الوظائف الإدارية المهمة في المؤسسات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة عالية في جميع العمليات الإنتاجية.

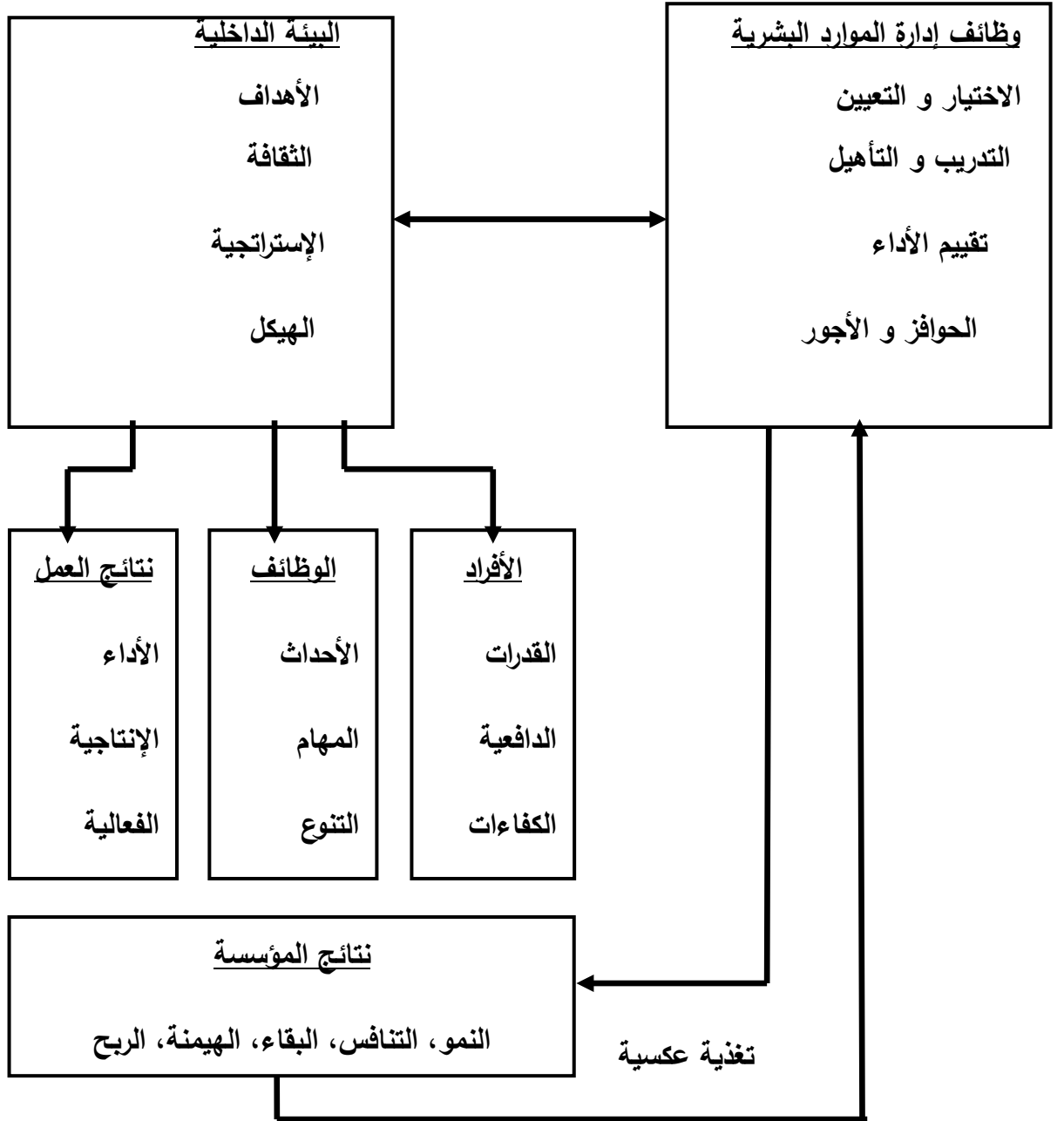
و هو ما يدفعنا بنا إلي وضع تعريفًا إجرائيًا خاص بتسيير الموارد البشرية يكون كالتالي: تسيير الموارد البشرية هو عملية اجتذاب العاملين، و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم و تهيئة الظروف التنظيمية من حيث الكم و الكيف، لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات، و تحفيزهم على بذل أكبر قدر ممكن من الأداء⁽¹⁰⁴⁾.

فتسيير الموارد البشرية عبارة عن سلسلة من الإجراءات و الأسس، التي تهدف إلى تنظيم الأفراد العاملين في المؤسسة من أجل الحصول على الكفاءات البشرية، و ذلك من

خلال عمليات، الاختيار و التعيين و التدريب و التأهيل و التحفيز المادي و المعنوي باعتبارهم من أهم عوامل التأثير في تحقيق التكيف المؤسسي مع مختلف المتغيرات السائدة في البيئة الخارجية، و من ثم قدرتها على المناورة و تحقيق أهدافها المحددة سلفاً.

البيئة الخارجية

اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، أسواق منافسة، حكومية



شكل بياني يوضح مفهوم تسيير الموارد البشرية

و يوجد شكلين من تسيير الموارد البشرية و هما :

أ . التسيير العادي للموارد البشرية:

هو ذلك التسيير اليومي الذي يقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل ملفات العاملين، و ضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإجازات (105) .

وكذلك يشمل متابعة المسار المهني للأفراد العاملين و ترقية الأكفاء منهم و التعرف على حاجاتهم من تكوين، و تدريب، أو إعادة التوجيه إلى مناصب عمل أخرى كذلك تحديد الرواتب، و العلاوات، و المكافآت و ذلك من خلال عمليات التقييم الدورية التي يجريها المسؤولين (106) .

و بفضل تنامي هذه العمليات نمت الإدراك الإداري لأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، و اتسع نطاق اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء المؤسسي من أجل الاستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة المستهلكين و إغراق السوق بالسلع و الخدمات المميزة، و الهيمنة عليها و لا يتحقق ذلك إلا من خلال امتلاك المؤسسة للقدرة الكافية بالتعامل الفعّال مع متغيرات البيئة الخارجية، و يمثل العنصر البشري الرأسمال الاستراتيجي في المنافسة بين المؤسسات الحديثة، بحيث أصبح المورد البشري أساس العملية التنافسية ما يعطيه بعداً استراتيجياً في قيادة و كفاءة المؤسسات، كما أن وظيفة المورد البشري خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية (107) ، وقد ترتب على ذلك في النظر للمورد البشري كمصدر للميزة التنافسية، وهو ما يقودنا إلى ضرورة فهم تسيير الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي.

ب . التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة الاستراتيجيات، أو من خلال تنفيذها، أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالتوظيف، و التدريب، و تقييم الأداء (108) .

لم يعد هناك أدنى شك أن لتسيير الموارد البشرية إستراتيجية إستراتيجية تتناغم و تتكامل مع إستراتيجية المؤسسة، و أن أساس تشكل كل من الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية

تسيير الموارد البشرية، يستلزم وجود كفاءات يتم اكتسابها و تطويرها مع الوقت، كون العنصر البشري أصبح فاعلا استراتيجياً مهماً، يمكنه أن يوفر مميزات خاصة للمؤسسة تجعلها قادرة على تحقيق ميزة تمكنها من التفوق على المنافسين (109).

إذاً، يتبين لنا أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات، و المهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و تطبيق أنظمة، و برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، و تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل (110).

إن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، في ظل الأنساق الحديثة المبنية على أسس تنافسية، لا يتوقف على امتلاك الموارد المالية، أو التكنولوجية بل يتعدى إلى مدى امتلاك المؤسسة لقدرات، و كفاءات بشرية.

10 – الكفاءة:

أصبح مصطلح الكفاءة من أكثر المصطلحات المتداولة في جميع المجالات العلمية و الحياتية، و قد اعتمده أغلب الدول، و الأمم كركيزة في منظومتها الاقتصادية و الاجتماعية، و الثقافية، و حتى الترفيهية.

جاء في لسان العرب كافأه على الشيء مكافأة، أي جازاه، و الكفيء هو النظير ونقول لا كفاء له بالكسر أي لا نظير له و الكفاء هو النظير و المساواة (111). و الكفاء في العمل هي القدرة على أدائه، و حسن تسييره.

أما في الدلالة الاصطلاحية فتعرف الكفاءة بأنها: مجموع المعارف و المهارات التي يمتلكها الفرد و التي تمكنه من أداء عمله بشكل أفضل (112).

يلاحظ عند الإطلاع على البحوث و الدراسات التي قام بها فايول، بأنه ، قد ربط الكفاءة بالقدرات و المهارات الإدارية الواجب توفرها في الفرد، و تتزايد أهميتها كلما ارتفع في السلم الإداري.

و نجد ماكس فيبر كان يهدف من خلال دراساته إلى تحقيق تنظيم يتمتع بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية، حيث ذكر في أحد خصائص التنظيم البيروقراطي بأن عملية الانتقال لموظفي مكتب الأفراد مبنية على أساس الكفاءة المهنية، و الفنية، و الإدارية، و تخصصات إدارية و نفسية، و اجتماعية، و اقتصادية، و سياسية(113).

و ترى **توزان غيسلان** Toussaint Ghislain بأن الكفاءة هي محصلة إدماج معارف، و مهارات تتجلى في قدرة الفرد على أداء ، وتحقيق انجازات محددة(114).

أما **لوبوتيرف جي** Leboterf Guy فيعتبرها القدرة على التحويل و ليس الاقتصار على أداء مهمة وحيدة تتكرر بشكل اعتيادي.... كما أنها القدرة على تكييف السلوك مع الوضعية و مجابهة الصعوبات غير المتوقعة(115).

هذا يدل على أن الكفاءة مفهوم يشمل القدرة على استعمال المهارات، و المعارف بشكل أفضل في الوضعيات المعتادة و في وضعيات جديدة غير متوقعة داخل حقل معين.

و تعرف الكفاءة أيضا بأنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية و من المهارات النفسية، التي تسمح بممارسة لائقة لوظيفة ما أو نشاط ما (116). فالكفاءة في هذا السياق تستعمل في معناها التقني، أي قيمة المخرجات المحصل عليها انطلاقا من كمية المدخلات.

تأسيساً على ما تقدم يمكننا إعطاء تعريفاً إجرائياً للكفاءة، وهو ما جاءت به المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF بالقول: الكفاءة هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال الأداء الميداني و الذي يعطي لها صفة القبول، و من ثم ف إنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها(117).

فالكفاءة اليوم أصبحت هي التي تصنع الفارق والتفوق، C'est La Compétence، و هي التي تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسماً بين المؤسسات الحديثة.

11 . الميزة التنافسية:

تعود الأصول الأولى لمفهوم الميزة التنافسية إلى فكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو D. Ricardo، التي تقتضي اقتحام الأسواق الدولية، وذلك من خلال استخدام عوامل إنتاج منخفضة لإنتاج سلع منافسة.

و الميزة التنافسية هي المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة، من خلال الاستخدام الكفاء، و الفعّال لمواردها، و مهاراتها مقارنة بالمنافسين (118).

أما بورتير M. Porter، فقد عرفها على أنها هدف الاستراتيجيات، و تمثل المتغير التابع، و يكون الأداء هو المتغير المستقل، و أن الاستراتيجيات (أقل التكاليف التمايز، التركيز) تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين (119).

وعليه نستطيع تبني تعريفاً إجرائياً خاص بالميزة التنافسية للمؤسسة يكون كالآتي الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة، و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في موقع أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس الحقل، و تحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات، والموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الموارد التي تتمتع بها المؤسسة، و التي تمكّنها من تحقيق استراتيجياتها التنافسية (120). فللميزة في هذا السياق عبارة عن مجموعة من القدرات والمعارف الخاصة بأفراد مرتبطة بالتكنولوجيات تسعى المؤسسة جاهدة لتنسيقها و استثمارها من أجل تحقيق إستراتيجية تنافسية ذات ميزة، تتمثل أساساً في نوعية المخرجات الخاصة بها تكسبها التفرد والأفضلية بين المنافسين.

ثانياً : المفاهيم المساعدة . التعريف النظري و الإجرائي .

1 . التكوين:

يستوجب التسارع الحاصل في مجال المعرفة، و تكنولوجيا المؤسسات عموماً والإدارة خصوصاً، أن يكون الفرد العامل على علم بمختلف هذه المستجدات، و أن يطور من أدائه الفني، و المعرفي، و لا يتم ذلك إلا من خلال عملية التكوين، و نقصد بالتكوين ذلك التعليم المتخصص، لإكساب الفرد أو مجموعة من الأفراد معارف نظرية و عملية ضرورية لأداء وظيفة أو نشاط ما(121).

و ذهب سكيو Sekio إلى وضع تعريف للتكوين كالتالي : التكوين مجموعة أفعال (عمليات) و وسائل و مناهج و ركائز مخططة ، التي يسمح عن طريقها للأفراد العاملون بتحسين معارفهم و اتجاهاتهم و سلوكهم و قدراتهم الفكرية الضرورية ، من أجل تحقيق الغايات الفردية و الاجتماعية (122).

حيث يكتسب الفرد المتكون رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإظهار قدراته ، و كذا سهولة تكيفه مع الوضع الجديد قصد تحسين الأداء ، و زيادة الفاعلية ، و الاستمرارية.

من التعريفات السابقة، يمكننا تبني تعريفاً إجرائياً للتكوين يكون كالاتي : التكوين هو عملية تعلم مستمرة، تسعى من خلالها المؤسسة إلى رفع مستوى المعارف لدى مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة، وتطوير القدرات، و السلوكيات لديهم من أجل التحكم في التقنيات الحديثة و رفع مستوى الأداء، كما يلعب التكوين دورا حاسما في الترقية، و حسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة (123).

2 . التدريب :

هو عملية تغيّر شبه دائم في سلوك الفرد تنشأ نتيجة الممارسة، وتظهر في تغيّر الأداء لدى الفرد (124). أي أنه عبارة عن عملية ممنهجة للتغيير تهدف إلى التحسين المستمر في مستوى الأداء من أجل الوصول إلى الجودة، و النوعية، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وهو كذلك إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة، و المهارة المتعلقة بأداء وظيفة، أو وظائف محددة (125). فالتدريب عملية تتسم بالاستمرار، تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من أجل رفع، وتحديد مستوى الكفاءة و الفعالية في المؤسسة.

أما إجرائياً فالتدريب هو: جهد مخطط يهدف إلى إكساب الأفراد العاملين المهارات المرتبطة بالعمل، و الحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى مستوى أداء أكثر فعالية، و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (126). و التدريب لم يعد عملية اختيارية، بل أصبح حتمية إستراتيجية تمثل أحد الأسلحة الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة في المنافسة و تحقيق أهدافها.

3 . التخصص في المهام:

تعود الإسهامات الأولى حول هذا المفهوم إلى آدم سميث Adam Smith، في مثاله الذي يتعلق بصناعة الدبابيس، حيث أظهر بأن مهام الفرد العامل كلما تخصصت كلما كانت كفاءته أكثر.

و قد أشار ماكس فيبر إلى هذا المفهوم، و اعتبره أحد خصائص التنظيم البيروقراطي، كون التخصص يقسم العملية الإنتاجية إلى أجزائها البسيطة لتصبح سهلة التدريب و الإتقان، و هذا ما يحقق الفعالية داخل المؤسسة.

و إجرائياً التخصص هو نتيجة لجهد ذكي للإنسان (الفرد) الصناعي من أجل الحصول على أكبر إنتاج و ربح (127).

أما حالياً فالتخصص وصل إلى أبعد الحدود ، و أصبحت معظم المؤسسات الحديثة تميل إلى تحقيق التخصص في المهام و الوظائف من أجل سرعة الإتقان ، و سهولة التحكم قصد بلوغ الكفاءة و الفعالية.

4 - القدرة:

يشير مفهوم القدرة إلى مدى قوة و استطاعة الفرد على القيام و أداء نشاط أو عمل ذهني أو فيزيقي.

و تستجيب القدرة لنمط معين من النشاط دون آخر، فهي تتأقلم و ظروف أداء العمل و خصوصيته، كما تلعب التنشئة الاجتماعية والمستوى التعليمي والثقافي و التدريب و التأهيل المهني، دوراً حاسماً في تحديد مستويات القدرة و تتميتها، و ما مدى

إمكانية تغييرها، و تعرّف القدرة بأنها: المستوى الراهن من الوظيفة، سواء كان متأثراً بالتدريب أم لم يكن (128).

كما تتأثر القدرة بالحاجة، و تنمو و تتغير بالتعليم و الممارسة و التفاعل الاجتماعي (129). ويمكن اعتبار قدرة الفرد في أداء وظيفته بمثابة مركب من الخصائص الفردية.

و عليه فقدرات الفرد في المؤسسة ضرورية، و أساسية، و دائمة، و أيضا إضافية و هي تتم بوعي أو غير وعي، ثابتة أو متطورة، تتجسد في أفعال و أقوال (130).

5 . المهارة:

المهارة هي قدرة مكتسبة على أداء فعل بتناسق و إتقان، و تتسم بالثبات نسبيا (131)

و من أمثلة المهارات مايلي :

✓ مهارة لغوية

✓ مهارة اتصالية

✓ مهارة ربط علاقات

بمعنى إعداد الفرد العامل لأداء مهام تتسم بدقة متناهية.

6 . الفعالية:

غالبا ما يرتبط مفهوم الفعالية بالعملية الإنتاجية، بمعنى فاعلية الفرد العامل تقاس بمقياس واحد، هو مدى إنتاج هذا الفرد العامل، و لكن نجد في كتب الإدارة تعريفا للفعالية على أنها: الحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات (132). ففي هذا السياق، تكون الفعالية هي ذلك الفرق بين النتيجة المحصلة، و الهدف المحدد سلفا.

أما فعالية المؤسسة كنسق مفتوح وهو ما ننتبناه كتعريف إجرائي هي : مدى استعداد المؤسسة للبقاء، و التكيف، و الاحتفاظ بنفسها و نموها باستقلالية عن الوظائف الخاصة التي تؤديها (133). يعني ذلك مدى تقدم المؤسسة كنسق مفتوح في الأهداف التي قامت من أجلها.

7 . التواصل:

يشير مفهوم التواصل إلى تلك العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء الجماعة بصرف النظر عن طبيعة تكوينها و حجمها، و يجري تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار و الخبرات فيما بينهم من خلالها(134).

أما في مضمونه العام فهو ذلك الفعل الإجرائي الذي يتجسد من خلاله تبادل الأفكار و المعلومات و تنشيط العلاقات بين مختلف الأطراف المنتمية إلى نفس النسق الاجتماعي أو بين النسق و بين بيئته الخارجية المعنية به(135).

8 . البيئة الداخلية للمؤسسة:

تعرف البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها: مجموع المتغيرات الموجودة داخل المؤسسة، و المتمثلة أساسا في القوى العاملة داخل المؤسسة، و التي تتبع من الثقافة التنظيمية التي تمثلها علاقات الأفراد مع بعضهم البعض، و كذلك علاقاتهم بالرؤساء إضافة إلى ظروف العمل الداخلية(136).

9 . البيئة الخارجية للمؤسسة:

تعرف بأنها الظروف و العوامل المحيطة* بالمؤسسة و التي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمؤسسة(137).

و وضع كل من امري و تريست Emery and Trust تعريفاً للبيئة الخارجية الخاصة بالمؤسسة كالآتي: تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها، مجموع القيود التي تحدد سلوك المؤسسة كما أن البيئة الخارجية تحدد نماذج، أو طرق التصرف اللازمة لنجاح و بقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها(138).

مما تقدم يمكن القول بأن البيئة الخارجية للمؤسسة هي مجموع المتغيرات الاجتماعية، و الاقتصادية، و السياسية، و التكنولوجية، و التنافسية الموجودة في إطار النسق العام، و التي لها دور مؤثر على مكونات بيئة النشاط**، و على المؤسسة(139).

* : هي مجموع العوامل و الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و التنافسية التي تعبر ذات تأثير على أداء و فاعلية المؤسسة

** : هي المتغيرات التي تتبع من الموردين و الموزعين والمنافسين و العملاء و التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تأمين مدخلاتها و تصريف مخرجاتها على أساس منتظم.

3 . المقاربة المنهجية أدواتها الإجرائية و طرائق المعالجة

أولاً: المقاربة المنهجية

بما أن موضوع الدراسة يبحث في وظيفة العلاقات العامة كفعل و مدى انعكاسها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، قمنا بتوظيف المقاربة المنهجية الوصفية للحصول على أدق المعلومات النظرية و الميدانية التي تخدم أغراض الموضوع المدروس، و التي تستوجب من الناحية البحثية القيام بالعمليات التالية :

1. توصيف وظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية باعتبارها وظيفة حيوية و مهمة.
 2. توصيف العملية التسييرية للمورد البشري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية و علاقتها بوظيفة العلاقات العامة.
 3. توصيف أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية وعلاقته الارتباطية بوظيفة العلاقات العامة في ظل المنافسة في سوق الاتصالات.
- كما يلحق عمليات أخرى مثل التحليل و التفسير و الفهم من أجل إبراز محددات فعل العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية الذي يساهم في الكشف عن الظواهر المتحكمة في أداء المؤسسة، ما يستوجب من الناحية الإجرائية الآتي:
- لم يرتبط : فحص و تشخيص وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية و فعاليتها.
- لم جءه أى أنجز : فحص و تشخيص الفعل التسييري للمورد البشري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية.
- لم مذجى بطرق : فحص و تشخيص عناصر العلاقة بين وظيفة العلاقات العامة و أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية في قطاع الاتصالات.

ثانيا: الأدوات الإجرائية

إن المقاربة الوصفية تستعين بمجموعة من الأدوات المتعلقة بالبحث الميداني، منها ما يساعد على الوصف الكمي للظاهرة من خلال الأرقام و الإحصائيات المتحصل عليها بعد تفريغ الاستمارات، و من جميع الوثائق التي تزودنا بمعلومات أصح و أدق علميا بعد تفحص مضمونها و قد تم استخدام كذلك كل من الملاحظة و المقابلة التشخيصية و التي لا تختلف عن سير عملية المقابلة العادية إلا بإضافة نوعية. كما قمنا بالاستعانة بقياس الاتجاهات للأفراد العاملين في المؤسسة كونهم أول المستهلكين لخدمات المؤسسة، إضافة لبعض المستهلكين من البيئة الخارجية، و ذلك من أجل رصد مواقفهم و اتجاهاتهم نحو أداء مؤسسة اتصالات الجزائر للإحاطة أكثر بموضوع الدراسة .

وسنوضح هذه الخطوات و الإجراءات كالآتي :

أ . أداة الإحصاء:

من أجل أن تكون المقاربة المنهجية الوصفية ذات بعد علمي دقيق و موضوعي فهي تحتاج إلى توظيف و استعمال أداة الإحصاء التي تتمظهر من خلال تفريغ البيانات والمعطيات الميدانية وفق نسق تنظيم المتغيرات و المؤشرات و الأبعاد، و تحويلها إلى بيانات رقمية في شكل جداول إحصائية بسيطة و مركبة.

كما أن التوظيف الإحصائي يظهر لنا جليا عند تحويل الأرقام إلى جملة من الدلالات الإحصائية ما يسهل علينا التعليق عليها و تحليلها و من ثم الفهم و بالتالي إعادة بناء الظاهرة أو جملة الوقائع التي تمحورت حولها مجموعة من التساؤلات التي طرحت في البدء.

ب . الملاحظة:

يتم استعمال الملاحظة في الدراسات الميدانية، لما لها من دور مكمل للاستمارة والمقابلة من جمع البيانات حول عينة الدراسة، فمن خلال قيامنا بزيارات استطلاعية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة، حاولنا التعرف على طبيعة ممارسة وظيفة العلاقات العامة و كذلك التعرف على مكانة العلاقات العامة في تفكير إدارة المؤسسة، و موقعها في

البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر، وكيف يؤدي الأفراد العاملين وظائفهم في إدارة العلاقات العامة.

ومنه كان علينا عدم التوقف عند الملاحظة البسيطة و العادية، بل المتابعة و السعي إلى معرفة الواقع معرفة جيّدة و للبحث دوما في مضمون وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية و علاقتها ببيئتها الخارجية و تصورها لها . لقد شكلت الملاحظة أداة هامة لجمع البيانات و استقاء المعلومات المناسبة، حيث تسمح بمعرفة مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية بوظيفة العلاقات العامة، و موقع العنصر البشري عند أداء العمليات المنوطة إليه، وكيف تنعكس على الأداء المؤسسي.

و لقد كان استعملنا لهذه الأداة بكثافة و هذا بناءً على دليل ملاحظة (انظر الملحق) تمّ ضبطه بدقة أثناء زيارتنا الاستطلاعية، و كذا زيارتنا الفحصية المتعلقة بالزيارات التي تمّ من خلالها إجراء الاستثمارات التجريبية و النهائية، و التي تمت على مستوى مصالح و أقسام مؤسسة اتصالات الجزائر حيث توجهنا إلى مختلف أقسام و دوائر مؤسسة اتصالات الجزائر و كانت لنا الفرصة بالالتقاء مع الأفراد العاملين فيها، و كذلك المقابلة التشخيصية مع مسؤول العلاقات العامة.

و من منطلق تلك الزيارات و بناءً على البرامج التي تمّ تحديدها في دليل الملاحظة المستعمل قمنا بتدوين أهم الملاحظات التي تمّ تسجيلها من الميدان و جاءت كمايلي :

✓ مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية مهمة في الاقتصاد الوطني يتوافد عليها المستهلكون يوميا بأعداد كبيرة لإشباع حاجاتهم.

✓ وجدنا مؤسسة اتصالات الجزائر في مرحلة إعادة هيكلة تنظيمية جديدة، وفقا للمتطلبات الجديدة و خاصة بعد أن استقل الفرع المتعلق بالهاتف النقال موبيليس MOBILIS إذ أصبح بمثابة مؤسسة مستقلة، و ذلك بإنشاء دوائر و أقسام جديدة و التخلي عن أخرى، و قد تكون دائرة العلاقات العامة إحدى الدوائر الجديدة.

✓ تعزى مهام إدارة العلاقات العامة من حيث الممارسة تحت مسمى الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL بعنابة، وهي المؤسسة ميدان البحث و يتمثل نشاطها أساسا في وظيفة مزدوجة هي التجارة والتسويق.

✓ ليس هناك تنظيم إداري خاص بالعلاقات العامة ضمن البنية التنظيمية المعمول بها حاليا، و خاصة أن اتصالات الجزائر بعنابة هي مؤسسة فرعية تعمل تحت وصاية كل من المديرية الإقليمية للاتصالات و المديرية المركزية بالعاصمة.

✓ عبارة أو مفهوم العلاقات العامة معروفة لدى أغلب الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة.

✓ يغلب على الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة المستوى الجامعي المتخصص في التسويق و التجارة ، أما في المناصب المهمة فيتمتع أصحابها بالتكوين المهني المتخصص في الاتصالات و هندسة الاتصالات.

✓ أغلب الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة قد تم تثبتهم بعقود عمل دائمة.

✓ مكاتب عمل الأفراد العاملين في المؤسسة قريبة من بعضها ، ما يسهل عملية الاتصال الداخلي ، و من دون حواجز لتسهيل عملية التواصل مع مختلف المستهلكين، إضافة إلى تجهيزها بالأثاث المكتبي و الأجهزة التكنولوجية الأخرى كالحاسوب و كالهواتف و المكيفات الهوائية

✓ المناصب الحساسة في المؤسسة يشغلها أصحاب الخبرات في قطاع البريد و المواصلات سابقا(قبل هيكلة قطاع الاتصالات سنة 2000).

ج - المقابلة التشخيصية:

تعتبر المقابلة التشخيصية أداة هامة و فعالة ، و لا تختلف عن سير عملية المقابلة العادية إلا في إضافة نوعية، يكون الغرض منها فحص الافتراضات التي تم استخدامها.

و عليه كانت المقابلة التشخيصية خطوة مهمة و محاولة جادة في البحث الميداني بحيث حاولنا من خلالها معرفة مكانة و واقع العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة، و الوظائف التي تؤديها و علاقتها بالمستهلك و تصوّرها له ، و كذلك المعوقات التي تعترض أدائها في المؤسسة ، وذلك ضمن إطار صياغة إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر وصولاً إلى تنفيذها و تقييم ما تم التوصل إليه من نتائج. لقد تمكنا من جمع معطيات دقيقة في هذا الأمر من خلال المقابلة التشخيصية التي أجريناها مع مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة.

و في ظل هذا التشخيص تمّ طرح الأسئلة التي تتعلق بفحص الجزئية الخاصة بوظيفة العلاقات العامة ، و كذلك التي تتعلق بخصائص المؤسسة و التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، و قد ترجم هذا في عدة محاور و مؤشرات هامة كان الغرض منها الوصول إلى أهداف الدراسة، و تمثلت هذه المحاور في :

-**المحور الأول :** تضمن بيانات تخص مسؤول العلاقات العامة في المؤسسة ، و احتوى على أربعة (04) أسئلة

-**المحور الثاني :** و تدور بياناته حول خصائص المؤسسة بصفة عامة ، و قد احتوى على أربعة (04) أسئلة.

-**المحور الثالث:** وكان مضمونه يدور حول تنظيم و موقع قسم العلاقات العامة في البنية التنظيمية للمؤسسة، و قد احتوى على سبعة (07) أسئلة.

-**المحور الرابع :** وجاءت فيه بيانات تتعلق بوظيفة العلاقات العامة في المؤسسة بدءاً من عملية البحث و الدراسة، و إلى عملية التقييم، و مروراً بكل من عمليتي التخطيط و التنسيق، و قد تضمن على واحد و عشرين(21) سؤالاً.

-**المحور الخامس :** و يتمحور حول بيانات تتعلق بعمليتي التدريب و تقويم أداء الفرد العامل في قسم العلاقات العامة و في المؤسسة، و قد شمل على ستة (06) أسئلة.

-المحور السادس : و يتعلق بمدى إدراك مسؤول العلاقات العامة لمجموعة من الإشكالات، ويحتوي على ستة (06) أسئلة.

و قد ساعدتنا المقابلة أثناء زيارتنا الميدانية في التعرف بعمق على المستجوبين و هي بذلك تعد محاولة جادة في رصد السلوكيات الطبيعية للمبحوثين التي تترجم لنا في شكل اتجاهات و مواقف، أو أفكار نحو وضع معين فيما يتعلق بالظاهرة المدروسة.

و من خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين استطعنا جمع معطيات حقيقة تفيدنا في البحث ، موضوع دراسة، حيث كانت أول مقابلة مقننة قمنا بها مع رئيس قسم العلاقات مع الزبائن ، و كانت لنا من خلالها معرفة المهام و الوظيفة التي يؤديها ، و كذا نوعية و طبيعة العلاقات بالزبائن، هل هي جيدة أم سيئة ؟

بالإضافة إلى ذلك أجرينا مقابلة مقننة مع مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية باعتباره المسؤول عن العلاقات العامة، تحت مسمى ACTEL كما ذكر سابقاً، بحيث توصلنا و إلى حد بعيد من معرفة واقع و كيفية ممارسة وظيفة العلاقات العامة، و ذلك من خلال المهام الموزعة و الصلاحيات الممنوحة في أداء تلك المهام، كما أجرينا مقابلات حرة مع رؤساء الأقسام لثئيس قسم المحاسبة والمالية، و رئيس قسم الموارد البشرية و رئيس قسم الصيانة والإمداد Le Logistique.

د- استمارة المقابلة:

لقد تم تطبيق استمارة المقابلة في جمع البيانات كونها تسمح بمواجهة المبحوث واستخلاص الإجابات الصريحة و الصادقة ، و استغنيا على الاستمارة الموزعة تفادياً لعدم استرجاعها من المبحوث بحجة أو بأخرى ، رغم أن أغلب أفراد العينة المبحوثين يتمتعون بمستوى وبتكوين عالين.

و نظراً لوجود بعض القضايا المعرفية التي يعتمد المبحوث تجاهلها ، و الإعراض عن الإجابة عنها مثل تقييم الأداء لدى الزملاء في الأقسام والمصالح الأخرى، و ذكر المشكلات التي تعوق أداء الأفراد في المؤسسة ، و الإسراف في استخدام الموارد دون تحسين الأداء. فمن أجل رصد و تحصيل كم معتبر من الأجوبة الهامة والمعلومات حول الموضوع ، و

كذلك لكي لا نترك فرصة التهرب للمبحوث من الإجابة على بعض الأسئلة قمنا بعملية الشرح و التبسيط بأسئلة أخرى مفخخة لكن تصب في محتوى استمارة المقابلة الأمر الذي ساعدنا بكثرة على جمع كم من الأجوبة ذات أهمية.

و لما كانت لنا محاولة في اختيار أسئلة الاستمارة من حيث الحياد والدقة والوضوح و إبعاد العوامل الذاتية عن الموضوع و الالتزام بالموضوعية ، و البحث عن الإجابة للأسئلة المتعلقة بالموضوع المدروس ، قمنا في البداية بتجريب ثلاث عشرة (13) استمارة مبدئية تم توزيعها على عينة قصدية اختيرت عشوائياً.

و بعد الإنهاء من ملء هذه الاستمارات التجريبية لاحظنا أن الأسئلة كانت تحتاج إلي ترتيب من حيث التقديم و التأخير لوضعية البعض منها ، مع الضبط في صياغتها لغوياً و ذلك بغرض تسهيل الإجابة بطريقة واضحة، توصلنا إلى أغراض البحث.

كما قمنا بإضافة محور جديد يضم ستة (06) أسئلة تتعلق بقياس اتجاه الأفراد العاملين نحو أداء مؤسستهم ، وذلك بكونهم يستهلكون هم أيضاً خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر، و التي رأينا فيها الأهمية التي تخدم أغراض البحث، و جاءت الأسئلة كالاتي:

. معوقات أداء مؤسسة اتصالات الجزائر يكمن في سوء ممارسة وظيفة العلاقات العامة؟

. مستقبل مؤسسة اتصالات الجزائر مرهون بأداء وظيفة العلاقات العامة؟

. مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم أداء جيد؟

. العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بدورها على أحسن وجه؟

. مؤسسة اتصالات الجزائر تعاني ضعف في الأداء؟

. لا مستقبل لمؤسسة اتصالات الجزائر في سوق الاتصالات؟

و قمنا بإحداث تقديم و تأخير في (السؤال رقم:13) في الاستمارة المبدئية ليصبح

(السؤال رقم:15) في الاستمارة النهائية ، و ذلك من أجل توخي التسلسل في الأسئلة و هو

ما تتطلبه الضرورة العلمية في الموضوع المدروس.

كما قمنا بإضافة ل: (السؤال رقم: 06) الذي كان: الأقدمية في المؤسسة؟ ليصبح كالتالي: الأقدمية في المؤسسة؟... قبل الهيكلية؟.... بعد الهيكلية؟... و كذلك تمّ تعديل صياغة و إضافة ل: (السؤال رقم: 07)، حيث كان: هل تملك خبرات سابقة خارج مؤسسة اتصالات الجزائر؟ نعم لا ليطلب كالتالي: هل تحصيلك العلمي و خبراتك السابقة لها علاقة بعملك الحالي؟ ذلك أن إجابة المبحوثين على هذا السؤال في الصياغة الأولى من خلال الاستمارة التجريبية كانت كالتالي: أنا لذي تحصيل علمي له علاقة بعلمي و لا أملك خبرات سابقة (إجابة أزيد من 59% من المبحوثين)، و لهذا قمنا بتعديل صيغة السؤال ليشمل جميع الإجابات التي ذكرت من أجل توخي الدقة في الإجابة و تفادي التهرب أو الامتناع عن الإجابة كما حدث لنا في الاستمارة المبدئية. كما قمنا أيضاً بحذف (السؤال رقم: 05) في الاستمارة المبدئية و الذي كان كالتالي: الوظيفة الحالية؟.... ذلك لأنه يشبه كثيراً في مفرداته (السؤال رقم: 05) في الاستمارة النهائية. بعدما كان رقم هذا الأخير هو الرقم (06) في الاستمارة السابقة.

و بالتالي شملت استمارة المقابلة النهائية الموجهة للفرد العامل، ثلاث و ثلاثين (33) سؤالاً بعدما كانت تشمل على سبع و عشرين (27) سؤالاً في الاستمارة التجريبية. و قد احتوت على أربعة (04) محاور أساسية موزعة على كالتالي:

1 على وجه عام: ويتعلق بالخلفية الاجتماعية والثقافية والمهنية للمبحوثين ، و قد احتوى على سبعة (07) أسئلة.

2 على وجه خاص: ويخص مؤشرات و أبعاد عملية التكوين ، و كان عدد أسئلته تسعة (09) أسئلة.

3 على وجه خاص: وتتعلق ببياناته بمؤشرات الأداء الفردي و الأداء المؤسسي وقد تضمنت إحدى عشرة (11) سؤالاً.

4 على وجه خاص: و يتعلق بوضع العبارات منها الموجبة و السالبة و شمل على ستة (06) أسئلة، منها ثلاثة أسئلة ذات عبارات موجبة، و ثلاثة أسئلة ذات عبارات سالبة تقابلها خمس (05) درجات تحدد رأي الفرد العامل باعتباره أول واحد

المستهلكين لخدمات اتصالات الجزائر، حيث يطلب منه تقديم إجابات على سؤال محدد بإحدى الصيغ التالية :

عبارة أوافق بشدة +2 عبارة أوافق +1

عبارة أخالف بشدة -2 عبارة أخالف -1

عبارة محايد لا ادري 0

و قد كان الغرض من استخدام هذه الاستمارة يدور حول واقع وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر، و كيف تنعكس على الأداء الفردي و المؤسسي و علاقتها بالبيئة الخارجية مع ما تحمله من تطورات و تغيرات، في ظل المنافسة في سوق الاتصالات.

هـ - الوثائق و السجلات:

لقد اعتمدنا في جمع معطيات الدراسة على جملة من الوثائق التي تحتوي على معطيات تخص عملية التسويق و الإشهار، كما تمكنا من الإطلاع على سجل خاص بآراء، و اقتراحات مختلف المستهلكين حول طريقة أداء مؤسسة اتصالات الجزائر ونوعية الخدمة المقدمة، و ما هي الحاجات التي يرغب المستهلك في إشباعها. و دون أن يسمح لنا بنسخ صفحات السجل، رغم إلحاحنا عليه لدى المسؤولين.

كما حصلنا على مخطط البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر المركزي و مخطط المديرية الإقليمية للاتصالات، و مخطط لمؤسسة اتصالات الجزائر بعناية ميدان البحث. تحت مسمى ACTEL كما سبقت الإشارة إليه.

و- قياس الاتجاهات:

إن طبيعة الموضوع في جانب منه، يستدعي معرفة اتجاهات مختلف المستهلكين نحو الأداء المؤسسي للاتصالات الجزائر، فرض علينا من الناحية المنهجية استخدام تقنية قياس الاتجاه، و كون الأسلوب يتطلب إجراءات Procédures دقيقة و محددة لجمع

البيانات، فهو يقوم على وضع بنود ايجابية، و أخرى سلبية، و أخرى محايدة، التي تقابلها خمس(05) درجات تحدد رأي المبحوث، بحيث يطلب إلى الفرد المستهلك تقديم إجاباته على سؤال معين بإحدى الصيغ الآتية :

عبارة أوافق بشدة +2 عبارة أوافق +1
عبارة أخالف بشدة -2 عبارة أخالف -1

عبارة محايد لا ادري 0

و لقد احتوت استمارة قياس الاتجاهات لمختلف المستهلكين لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر نحو أدائها المؤسسي على المحاور التالية :

المحور الأول : خاص بالبيانات الأولية المتعلقة المستهلك، و اشتملت على ستة (06) أسئلة محددة حول : السن . الجنس . المستوى التعليمي . المهنة . مدة التعامل مع هذه المؤسسة . أساس اختيار التعامل مع هذه المؤسسة.

المحور الثاني : خاص بوضع العبارات منها الموجبة، و السالبة و قد شمل على تسع(09) عبارات كان الهدف منها الوصول إلى حقيقة أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لدى مختلف المستهلكين ، و طبيعة العلاقات السائدة بينهما.

و لقد استعملنا طريقة ليكارت Likert في قياس الاتجاهات، التي تتلخص في تقديم مجموعة من العبارات تهدف إلى قياس اتجاه نحو موضوع معين، حيث يعتبر مقياس ليكارت من أبرز المقاييس استعمالا في ميدان العلوم الاجتماعية، لما يحمله من بساطة و دقة في الوصول إلى النتائج ، و ما يقدمه من اختيارات تسمح للمبحوث حرية أكثر في الإجابة .

و على هذا الأساس، قمنا بقراءة مجموعة من العبارات على أفراد هذه العينة من المستهلكين، فتم بذلك اختيار أفراد هذه العينة عشوائيا من دون التركيز على فرد دون آخر.

و نظراً لكبر حجم مجتمع المستهلكين، نستطيع القول بأن عينة مختلف المستهلكين ستكون عينة ذات شواهد، وهي غير احتمالية ولهذا تبقى المعطيات التي يتم جمعها مقبولة، و ملائمة إلا أنه لا يمكن معرفة درجة تمثيلها بالنسبة إلى المجتمع الكلي الذي أخذت منه.

وعليه فقد تم تطبيق استمارة قياس الاتجاهات في جمع البيانات مع مختلف المستهلكين، في بادئ الأمر، باختيار صحة ودقة العبارات الموجودة، حيث قمنا بتجريب ثلاثين (30) استمارة قياس الاتجاه مبدئية مع بعض المستهلكين، وكان الاختيار عشوائياً.

ويعد ما تمّ ملء هذه الاستمارات التجريبية لقياس الاتجاه، ارتأينا إضافة بعض العبارات التي تصل بنا إلى ما نطمح إليه من هذا البحث، وجاءت كآآتي:

. مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة ناجحة في المستقبل؟

. تراجع عدد زبائن اتصالات الجزائر يعود إلى رداءة خدماتها المقدمة؟

. لا مستقبل لمؤسسة اتصالات الجزائر في سوق الاتصالات؟

و بهذا أصبحت استمارة قياس الاتجاه النهائية تح نوي على تسع (09) عبارات، منها السالبة، ومنها الموجبة، بدلا من ست (06) عبارات احتوى عليها قياس الاتجاه التجريبي وهذا كمحاولة لمعرفة مدى تجاوب المستهلكين مع العبارات الموجودة، و ذلك لتفادي عدم الدقة، و الوضوح في الإجابة.

ثالثا : طرائق المعالجة التحليل والتفسير والفهم

و لأن عملية التحليل نريدها تفكيكا للواقع الملموس، فإنها تتم على مراحل، وذلك ابتداءً من وصف الظاهرة المدروسة، والكشف عن الأنساق الخفية المتحكمة في وظيفة العلاقات العامة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال التعرض إلى معرفة خصائص، وصفات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في أداء العنصر البشري الموجود بها، وكذلك التعرض إلى الأسباب الباطنية التي تربط وظيفة العلاقات العامة بالأداء في هذه المؤسسة هذا من جهة، و من جهة أخرى، معرفة طبيعة العلاقة السائدة بين مؤسسة اتصالات الجزائر و مجتمع المستهلكين الذي تقدم إليه الخدمات.

و بعد هذا يأتي دور عملية التفسير لهذه العوامل، التي عملت على إحداث علاقات فيما بينها لتكون السبب في وجود هذه الظاهرة في الواقع، حيث وظيفة العلاقات العامة و أداء العنصر البشري على مستوى المؤسسة، و نستطيع الكشف على خلفياتها من خلال التطرق إلى مؤشرات و أبعاد ظاهرة التدريب والتكوين، التي تتم على مستوى الفرد العامل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، التي تتعكس وبطريقة مباشرة على نوعية الأداء في المؤسسة وعلى عملية المشاركة فيه، ناهيك عن الأداء الفردي والمؤسسي، الذي يكون ذا علاقة وطيدة بكيفية الالتحاق بالمؤسسة، و ملائمة المنصب مع المؤهلات والقدرات العلمية، و وجود أو عدم وجود دورات تكوينية خاصة بوظيفة العلاقات العامة، ومدى الاهتمام بعمليات: البحث، والتخطيط، والتدريب، والاتصال، والتواصل، والمعلومات والتقويم، ومدى إدراك وفهم المسؤولين لوظيفة العلاقات العامة.

حيث أن لهذه المؤشرات الدور الفعال في اكتساب قدرات ومهارات أكثر، تزيد من قدرة الأداء لدى الأفراد العاملين، كما تفتح المجال نحو بروز كفاءات، وقدرات مؤهلة التي يمكنها إحداث التغيير على مستوى المؤسسة، وكذلك تظهر ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، الذي أضحي بمثابة المفتاح في عملية تطوير وتحسين الأداء المؤسسي.

وعليه يتطلب ذلك فهم الإدارة للأفعال و السلوكيات التي تصدر عن الأفراد العاملين وفهم ما يحتاجه الفرد في مؤسسته من إشباع للحاجات، و تقويم للأداء، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار للمواقف والاتجاهات والآراء المعبر عنها في سجل الاقتراحات من قبل المستهلكين، هذا من جهة، و من جهة أخرى، معرفة و دراسة اتجاهاتهم التي تشكل معطيات وحقائق من الواقع والتي ستساعد إدارة العلاقات العامة في تسطير الأهداف المناسبة للمؤسسة، وذلك على أساس حاجات المستهلكين، و حاجات الأفراد العاملين فيها.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن فهم دور وظيفة العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة، يؤدي إلى وضع و تبني إستراتيجية فعّالة تعمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك بتقدير ما تحتاجه من موارد متاحة (مالية و بشرية وتكنولوجية) و ذلك من أجل تفادي تصادم أهداف المؤسسة مع أهداف الأفراد للوصول إلى انجاز الأهداف المطلوبة.

وهذا بافتراض فتح المجال لحركة قنوات الاتصال، والتواصل، ونظم المعلومات من أجل التقدير وبناء السيناريوهات المستقبلية، وذلك بإعادة بناء الإستراتيجية المعتمدة على ضوء تحليل هذه المتغيرات، حتى تكون وظيفة العلاقات العامة ذات بعد فعّال بالنسبة للأفراد العاملين، و المستهلكين من خلال تقديم خدمات ذات أداء جيّد و متميز.

ومن هنا نخلص إلى اعتبار أن الدراسة تعتمد على طريقة التحليل الاستراتيجي التقديري، التي تركّز على تقنيات التحليل الاستراتيجي التي تستطيع أن تكشف عن نقاط القوة والضعف، في أداء الأفراد العاملين من خلال عملية تقويم الوضع الحالي لأداء المؤسسة، ومقارنة هذا الأداء الحالي بالمتوقع ضمن إطار البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة، باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية هي ضرورة ملحة، ذات أبعاد إستراتيجية مستقبلية يقف عندها التسيير الفعّال للمورد البشري، بالعودة إلى المراحل الأولى من بناء الإستراتيجية.

رابعاً: مجالات الدراسة

1 - المجال المكاني

أ. نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

في هذا الإطار سيتم التطرق، إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر كمؤسسة اقتصادية عمومية تنشط في مجال خدمات الاتصالات الالكترونية، و ذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب و معقد.

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في سوق شبكات و خدمات الاتصال بمختلف أنواعها.

لقد تم إنشاء هذه المؤسسة وفقاً لقانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، و انطلاقاً من المرسوم التنفيذي رقم 01/147 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، الفقرة 8 من المادة 16 من هذا القانون، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم

02/156 المؤرخ في 09 مايو 2002، و الفقرة 25 من قانون 2000/03 تمّ ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات و خدمات الاتصال عن بعد.

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر في النشاط الفعلي بداية من 01 يناير 2003 متخصصة في عالم تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال تحت شعار:

المردودية: Rentabilité

الفعالية: Efficacité

جودة الخدمة: Qualité De Service

حيث تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق مستويات عالية من المؤهلات التقنية الاقتصادية و الاجتماعية، للتحكم أكثر و ذلك من أجل احتلال مكانة ريادية في مجال نشاطها في وسط أصبح تنافسيا أكثر، إضافة إلى العمل على تطوير بعدها الدولي و المساهمة في ترقية الاتصالات في الجزائر.

ب . المهام و الأهداف:

و توفير خدمات الاتصال بكل أشكالها سواء الهاتفية، الكتابية، المعطيات الرقمية المعلومات السمعية البصرية.

. تطوير و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة (شبكات الاتصال المختلفة).

. المحافظة على المكتسبات المحققة و السعي لتطويرها و انتشارها و المشاركة في ترقية مجتمع المعلوماتية في الجزائر.

. إنشاء و تطوير و تسيير الشبكات المتعددة مع مختلف المتعاملين في مجال الاتصالات.

. ضمان الحق في الاتصال للجميع و دون استثناء، من خلال عروض الخدمات في الهاتفية و تسهيل عملية الوصول إلى مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد ممكن من الزبائن و المستهلكين و خاصة في المناطق المعزولة.

. السعي الدائم لتقديم الخدمات النوعية في مجال الاتصال.

. تطوير مختلف شبكات الاتصال الوطنية بصورة فعالة.

ج . برامج تطوير شبكات الاتصال :

إن مجموع الاستثمارات في هذا المجال لدى مؤسسة اتصالات الجزائر يقدر ب: 203976 مليون دينار جزائري، ما يعادل 2.5 مليار دولار أمريكي، هذه الاستثمارات ستشمل كل نشاطات المؤسسة، و تستخدم هذه الأخيرة شبكة وطنية للتحويل الرقمي ب: 23457 كلم، كما لديها توسعا في نوعية الشبكات المستخدمة.

د . التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر :

تشكل اتصالات الجزائر من مديرية مركزية في العاصمة تعد المسؤول الأول عن الأنشطة القائمة حيث تتولى مهمة تحقيق الأهداف المرسومة و من مهامها:

-الحفاظ على الحصص في السوق.

-تطوير ثقافة المؤسسة في سوق المنافسة.

-تطوير التسويق العملي.

-السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح و مختلف المديریات.

-مراقبة تسيير الأنشطة المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي ترد إليها من مختلف الهيئات المعنية و المصالح الموجودة عبر الوطن.

-النظر في مختلف الاقتراحات الواردة من طرف المصالح و المديریات المختلفة.

-المحافظة على السير الحسن للمؤسسة ككل.

بالإضافة إلى تسع مديريات إقليمية و عملية D.O.T منتشرة حسب الهيكل التنظيمي لكل منها اختصاصاتها، و اهتماماتها الخاصة بها ، كما توجد أيضا ثمانية مديريات إقليمية

للاتصالات D.T.T عبر كل أنحاء الوطن، تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية، و كل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات U.O.T حيث توجد وحدة (مؤسسة) واحدة في كل ولاية، و كل وحدة عملية للاتصالات بمثابة وكالة تجارية ACTEL، و التي من بين وظائفها الثابتة هي خدمات البيع و التسويق، و الوظائف التقنية المتمثلة في الربط، و الصيانة، و إصلاح التعطل من خلال المراكز التقنية المتعددة.

و تتشكل مؤسسة اتصالات الجزائر من فروع أساسية هي:

. اتصالات الجزائر للانترنت فرع جواب ATI.

. اتصالات الجزائر الفضائية ATS.

مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة:

و هي عبارة عن مؤسسة (وحدة) عملية للاتصالات خاصة بولاية عنابة، بدأت نشاطها سنة 2003 مباشرة بعد التأسيس كما سبق ذكره، نظراً للأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تتمتع بها الولاية، في البداية كان مقرها الرئيس في شارع أول نوفمبر 1954 بعنابة EX : Majestic ، و مع توسع نشاط المؤسسة، إضافة إلى تزايد ضغوطات العمل، و ضيق مقر عملها، تم تحويلها إلى مقر جديد الموجود بشوارع بوزراد حسين بعنابة، و ذلك سنة 2007، بعد إعادة بناء لمركز بريد كان موجوداً في السابق و تمّ تدشينه رسمياً من في 09 مارس 2009، وللإشارة فإن المقر الجديد عبارة عن بنايتين اثنتين متلاصقتين مجهزتين بأحدث الوسائل المكتبية و التكنولوجية، بناية خاصة بالمديرية الإقليمية للاتصالات D.T.T عنابة و تضم كل من: اتصالات الجزائر عنابة و سكيكدة و قالمة و الطارف ، و هذا بداية من سنة 2009 بعدما كانت تضم ثمانية ولايات في السابق قبل هذا التاريخ.

أما البناية الثانية خاصة باتصالات الجزائر مؤسسة (وكالة) عنابة ميدان البحث و تتمثل وظيفتها كما ذكرنا سابقاً في البيع و التسويق، و الوظائف التقنية الأخرى كالصيانة و إصلاح العطب، و تتشكل من:

مدير المؤسسة (الوكالة): و توكل إليه المهام الأساسية

. العمل على تحقيق قاعدة الأعمال السنوية.

. تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من الوصاية.

. تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة الوصاية.

. الإشراف على الأيام الإعلامية للمؤسسة.

. تسيير الموارد المستعملة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة.

مسؤول قسم العلاقات مع الزبائن **Relations Clients** : تدور مهامه الرئيسية حول

. التغذية الإعلامية.

. تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس الوكالة.

. التنسيق ما بين المصالح عبر المعلوماتية.

. الإطلاع على كل ما يخص الفواتير أو عدم تخليص أو تعطلات.

. تقييم نوعية الخدمة للزبون.

. رقابة الأهداف المسطرة و احترام مواعيدها.

. تشخيص و تحليل أي خلل في المؤسسة.

مسؤول قسم التسيير التقني لشبكة الاتصال و الإمداد : من أهم مهامه

و . التزود بالأجهزة الخاصة بعملية التراسل La Transmission بين المؤسسة
المستهلك.

. تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال.

. المشاركة في إعداد المخططات السنوية.

. مراقبة و تحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات.

. تسيير المراكز الوطنية و إعادة ربطها.

. تخطيط تصميم والمساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة لشبكات الاتصال فيما يخص الإعلام الآلي و التسيير.

مسؤول قسم التسويق و تسيير النوعية: و تتمثل مهامه في

. المشاركة في إعداد المخططات السنوية للمؤسسة.

. تسيير مشاريع التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي خلاصة العقود، التحقيق ، تأدية الخدمات و إرسالها إلى التشغيل.

مسؤول قسم الموارد البشرية : و تعتبر العمود الفقري للمؤسسة و من مهامه

. إعداد الدراسات و متابعة مؤشرات التسيير و الأداء.

. المشاركة في إعداد المخططات السنوية للمؤسسة.

. وضع برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي.

. تسيير أنظمة الكفاءات و التحفيز.

مسؤول قسم المالية و المحاسبة: و مكلف بالآتي

. تقديم المساعدة للهياكل العملية.

. تنشيط السير المحاسبي و المالي للمؤسسة.

. تسيير الميزانية و الجباية.

. تطبيق القواعد والإجراءات المالية و المحاسبية.

2 - المجال البشري:

من أجل استخراج عينة البحث اتصلنا بقسم الموارد البشرية، و لقد تمّ تزويدنا بالعدد الإجمالي للأفراد العاملين الدائمين، والذي يقدر عددهم كالتالي: (28) فرداً عاملاً بصفة دائمة ويعملون بالنظام العادي (08) ساعات في اليوم، باستثناء (06) عمال نظام (05) ساعات أي من الساعة 08 صباحاً إلى غاية 13 ظهراً و من 13 ظهراً إلى غاية 18 مساءً وهم:

. أربعة (04) أعوان تجارة و تسويق

. اثنان (02) أميل الصندوق

بالإضافة إلى وجود عمال مؤقتين، و عددهم أربعة (04) عمال يعملون وفق نظام عمل (08) ساعات.

و بما أن عينة البحث التي سنتعامل معها هي من جميع الأفراد العاملين الدائمين و المقدر عددهم بـ 28 فرداً كما ذكرنا آنفاً، وكانت موزعة كالتالي:

الإطارات السامية: اثنان (02)، أي بنسبة 07.14%.

إطارات التحكم أو الإشراف: و هم خمسة (05) أفراد، أي بنسبة 17.85%.

أعوان التنفيذ: و كان عددهم واحداً و عشرون (21) فرداً، أي بنسبة 75.00%.

3 - كيفية اختيار عينة البحث و خصائصها:

إن طبيعة الدراسة و ما تحمله من خصوصيات، قد فرضت علينا اختيار أفراد العينة على أسس و معايير منهجية و علمية، فتمّ الاعتماد بذلك على عينة قصدية، و اختيار أفرادها عشوائياً.

و بما أن عدد الأفراد العاملين الدائمين في ميدان الدراسة هو ثمانية و عشرين (28) فرداً عاملاً، ولما كانت لنا مقابلة تشخيصية مع مسؤول العلاقات العامة الذي هو مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية ميدان الدراسة، حسب الفلسفة التنظيمية للمؤسسة فقد أصبح

لدينا عدد الأفراد العاملين الدائمين هو سبع و عشرين (27) فرداً عاملاً، وعليه يصبح لدينا إطاراً سامياً واحداً بدلاً من إطارين ساميين اثنين.

و يصبح عدد المجتمع الكلي هو: 27 و هو ذاته مجتمع عينة البحث، أي ما نسبته 100% وفق العملية الحسابية الآتية:

$$n = (N \times 100) / 100 \quad \Longleftrightarrow \quad n = (27 \times 100) / 100 = 27$$

حيث n : تمثل عدد أفراد العينة.

N: تمثل عدد أفراد المجتمع الكلي.

و بطريقة عشوائية كانت العينة موزعة كالتالي:

. عدد الأفراد المبحوثين من الإطارات السامية ، هو فرداً واحداً (01) أي ما نسبته 3.70%.

. عدد الأفراد المبحوثين من إطارات الإشراف أو التحكم ، هو خمسة (05) أفراد أي بنسبة 18.52%.

. عدد الأفراد المبحوثين من أعوان التنفيذ ، هو واحدٌ وعشرون (21) فرداً ممثلين بنسبة 77.78%.

و للعينة المختارة خصائص هامة نذكر منها:

1 . السن:

يلاحظ أن شريحة السن لأفراد العينة تتركز في الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 سنة و 39 سنة، ثم تليها الفئة من 40 سنة إلى 49 سنة، و بعده فئة العمرية التي يتراوح سنها بين 20 سنة و 29 سنة.

و يتبين أن سن شريحة الأفراد العاملين يتركز ما بين 30 سنة و 39 سنة، و هي فئة الشباب لأن مؤسسة اتصالات الجزائر ميدان البحث ، و بحكم طبيعة نشاطها المتمثل في البيع و التسويق و كذلك وظيفة التقنية المتعلقة بالربط و الصيانة وإصلاح التعطل فهي

تستقطب فئة الشباب لأهمية قدراتهم و إمكانياتهم الفسيولوجية ، ثم إن أغلبية فئة 50 سنة و 59 سنة قد أحيوا إلى التقاعد ، ما عدا نسبة ضئيلة ما زالت تعمل للاستفادة من خبراتها في ميادين الاتصالات و خاصة مجال الصيانة.

2 . الجنس:

يغلب على أفراد العينة فئة العمّال بنسبة 66.66 % مقابل نسبة 33.33 % من العاملات، و يرجع هذا التفاوت لخصوصيات نشاط المديرية العملية على مستوى كل ولاية و المتمثل في البيع و التسويق و كذا الوظائف التقنية الأخرى كالصيانة و إصلاح التعطل و هو ما يتطلب عمال قادرين على ممارسة وظائف مرهقة، و خاصة أثناء الربط و الصيانة و إصلاح التعطل في المناطق الوعرة.

3 . المستوى التعليمي:

يغلب المستوى الجامعي على أفراد العينة بنسبة 59.25%، و يعزى هذا التفوق من حيث المستوى الجامعي إلى المنافسة الموجودة خاصة من طرف المتعاملين في مجال الهاتف النقال مثل المتعامل الأول جازي و المتعامل نجمة ، خاصة و أن أغلب العمال قد وظّفوا لما كان المتعامل موبيلس المنافس لهما يعمل تحت وصاية مؤسسة اتصالات الجزائر، إضافة إلى المتعامل السابق أيباد في مجال تكنولوجيا الاتصالات المتخصصة في الانترنت، و اللذين يعتمدون في التوظيف على أصحاب المؤهلات العلمية الجامعية و أصحاب الاختصاص ما أدى بمؤسسة اتصالات الجزائر إلى اعتماد المستوى التعليمي العالي كمعيار للتوظيف.

ثم تليها نسبة 29.62 % من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي، و 11.12 % لديهم مستوى متوسط، وهؤلاء يمثلون الإطارات، وشبه الإطارات القديمة في ميدان الاتصالات حيث تم الإبقاء عليهم للاستفادة من خبراتهم.

4 . المؤهل المهني و الجنس:

يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الجنسين (عمال، وعاملات)، يملكون مؤهلات مهنية، وهو ما نسبته 77.77%، وهذا يبين مدى انعكاس المنافسة على مؤسسة اتصالات الجزائر، بحيث تدفع بها، إلى مواكبة التطورات، وذلك بالاهتمام بعملية التكوين و التدريب لأغلب أفرادها.

5. الصنف الوظيفي و الجنس:

حسب المعطيات التي تحصلنا عليها، لدينا فيما يتعلق بالأفراد العاملين ما نسبته (03 . 16.66%) من إطارات التحكم أو الإشراف، و (15 . 83.33%) من أعوان التنفيذ، أما فئة العاملات فلدينا إطارًا ساميًا واحدًا (01 . 11.11%)، و نسبة إطارات التحكم أو الإشراف فهي (02 . 22.22%) ، أما فيما يتعلق بفئة الأعوان التنفيذيون فهناك ما نسبته (06 . 66.66%) من أفراد عينة العاملات، ما يفسر فعلا أن طبيعة عمل المؤسسة في جزء مهم منه و هو الصيانة، و إصلاح الإعطاب، يحتاج أكثر إلى فئة الرجال منه إلى فئة النساء.

للتذكير فيما يتعلق بفئة العمال، فإنه يوجد إطارًا ساميًا واحدًا، لقد تمّ عدم إدراجه في عينة الأفراد العاملين ، لأنه قد تمت معه المقابلة التشخيصية وهو المسؤول الأول عن المؤسسة.

6- الأقدمية في المؤسسة:

يلاحظ أن نسبة (09 . 33.33%) من أفراد العينة تتراوح مدة عملهم في المؤسسة ما بين 6 و 10 سنوات و هؤلاء من خريجي الجامعات و أصحاب التخصص تم توظيفهم مباشرة، مع بداية نشاط المؤسسة، أما النسب الأخرى (08 . 29.62%) فهم أيضا من الإطارات الهامة تم تحويلهم من قطاع البريد و المواصلات باستغلال قدراتهم، في إعطاء دفع جيد و قوي للمؤسسة في ظل المنافسة التي كانت موجودة، و فيما يخص النسب الأخرى فهي تمثل الخبرات السابقة في ميدان الاتصالات جيء بها للاستفادة من خبراتها، في حين أن نسبة (02 . 7.41%) تتراوح مدة عملها في المؤسسة أقل من 05 سنوات ، وهذا يدل عن كون المؤسسة لم تقم بعملية توظيف جديد و أنها في حالة استقرار.

7- الخبرات السابقة والتحصيل العلمي و علاقتهما بمنصب العمل الحالي:

هناك نسبة (12 . 44.44%) من أفراد العينة، من ارتبطت خبراتهم السابقة و تحصيلهم العلمي بمنصب عملهم الحالي، فهم ينتمون لقطاع البريد و الواصلات سابقاً قبل هيكله هذا القطاع. أما النسبة المتبقية، و المقدرة بـ (15 . 55.55%) فخبراتهم السابقة و تحصيلهم العلمي ليس له علاقة بمنصب عملهم الذي يشغلونه حالياً، و يرجع هذا إلى صغر عمر المؤسسة، حيث بدأ نشاطها منذ 07 سنوات فقط، وكون أغلب الأفراد العاملين هم من خريجي الجامعات، تمّ توظيفهم على أساس شهاداتهم مباشرة، و لم يسبق لهم أن عملوا قبل ذلك، و بالتالي فهم يفتقدون للخبرات الكافية.

كيفية اختيار العينة الخاصة بقياس الاتجاهات:

إن طبيعة الموضوع المدروس فرضت علينا استعمال قياس الاتجاهات في جانب من الدراسة، و بما أن عدد مستهلكي خدمات اتصالات الجزائر على مستوى الوطني هو 5.128.262 مشترك، منها 2.922.731 مشترك في الهاتف الثابت، ونظرا لانعدام تواجد إحصائيات خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة ميدان البحث، أدى بنا هذا إلى اختيار عينة المستهلكين بطريقة علمية و منهجية، و ذلك باستغلال تقارير رسمية سابقة لسلطة الضبط للبريد و المواصلات، خاصة التقرير المتعلق بالاستبيان الشامل الذي أجرته سلطة الضبط سنة 2009، وبشكل استمارة موجهة إلى عينة تشمل 791 مستهلك تخص مؤسسة اتصالات الجزائر على المستوى الوطني، وفق العملية الحسابية الآتية:

بما عدد المديريات الإقليمية الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر، هو ثمانية مديريات، و إذا استثنينا المديرية الموجودة على مستوى العاصمة، حسب طريقة عمل سلطة الضبط، يصبح العدد هو سبع مديريات، و عليه يكون:

$$n = N/7 \quad \Leftrightarrow \quad n = 791/7 = 113$$

حيث: N يمثل عدد أفراد المجتمع الكلي

و: n يمثل عدد أفراد العينة

لإشارة قد تفادينا الاعتماد على الشكاوي المباشرة لدى أغلب المستهلكين أثناء تواجدها في مكان البحث، وذلك لتجنب الأجوبة الانفعالية التي قد تفقد مصداقية نتائج قياس اتجاه المستهلكين نحو أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، وقمنا بقياس اتجاه المستهلكين بعيداً عن المؤسسة، و في الحالة العادية للمستهلك.

و يعتبر عدد أفراد هذه العينة، و المقدر بـ 113 فرداً مستهلكاً كشواهد، وذلك لعدم تمثيلها للمجتمع الكلي، نظراً لكبر حجمه، فهي تعد أداة إجرائية و جزئية مدعمة و مكملة تعمل على تدعيم و إثراء بقية الأدوات المنهجية المستعملة في جميع البيانات.

و حسب طبيعة الموضوع و خصوصية الدراسة، فالأداء المؤسسي يقوم أصلاً على عمليات رئيسية مرتبطة بمدى كفاءة الأفراد العاملين، و قد كان لنا مع قياس الاتجاهات استعانة لمعرفة هل هذا الأداء فعلي في العمق أم شكلي فقط، فمؤسسة اتصالات الجزائر لديها إطارات و أفراد تنفيذ أكفاء، و مؤهلين لتقديم خدمات مختلفة فيما يتعلق بتكنولوجية الاتصالات، لكن المستهلك لا يرى وجود لهذه الخدمات بما يكفي لإشباع حاجات هـ و أن مؤسسة اتصالات الجزائر لم تستطع تلبية حاجاته بالمستوى المطلوب، فالمستهلك هو الذي يقيم أداء المؤسسة، وهو الذي يستطيع أن يحكم على جودة أو رداءة خدماتها.

وما دام موضوعنا يتعلق بوظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر فهو مرتبط بفاعلية و كفاءة المورد البشري داخل هذه المؤسسة، و مدى جهوزيته للأداء الجيد و المتميز، على ضوء ذلك جاء قياس اتجاه المستهلكين من أجل إثراء الموضوع و التمكن من الوصول إلى معرفة مستوى الأداء الفردي و المؤسسي.

و من أجل الاقتراب أكثر من الدقة العلمية، فإننا نستطيع أن نأخذ حجم العينة مقياساً أساسياً لتمثيل المجتمع الكلي تمثيلاً جيداً، لأن عيّنة بهذا الحجم قد اعتمدت عليها هيئة رسمية، و المتمثلة في سلطة الضبط للبريد و المواصلات، هذا من جانب، و من جانب آخر، فإن حجم العينة لا يعيننا بقدر ما تعيننا تلك المعطيات التي تمثل سوسيولوجيا حقيقية، و

نذكر هنا بما أن موضوعنا يبحث في وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على الأداء الفردي و المؤسسي، فهو يسعى إلى كشف الأسباب التي تجعل المستهلك في عدم رضاه عن أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.

و للعينة المختارة من المستهلكين لها خصائص هامة نذكر منها:

1 . السن:

يلاحظ أن الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 35 سنة إلى 44 سنة هي التي تغلب على أفراد العينة نوعاً ما، و يرجع هذا كونها الفئة التي تمارس عملاً أي لها دخلاً منتظماً، وهي في غالب الحالات ما تكون أكثر المستهلكين لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بسبب التزاماتها المهنية أو العلمية، ثم تليها باقي الفئات العمرية الأخرى سواء كانت نزولاً أو صعوداً، بنسب متقاربة، وهذا ما يؤكد تعامل المؤسسة مع جميع الشرائح و الفئات العمرية للمجتمع، وعليه فالمؤسسة تسعى إلى إشباع حاجات جميع أفراد المجتمع مهما كانت فئاتهم العمرية.

2 . الجنس:

يوجد تقارب ملحوظ بين فئة المستهلكين لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر من الرجال، والتي تمثل نسبة (59 . 52.21%)، و نسبة المستهلكين فئة من النساء، التي تمثل (54 . 47.78%)، لكن يرجع تفاوت نسبة المستهلكين من الرجال، على المستهلكين من النساء إلى تردد فئة الرجال بكثرة على مقر المؤسسة، وهذا نظراً لبعدهم مقر المؤسسة عن وسط المدينة نوعاً ما حيث يتواجد في شارع بوزراد حسين، و هو ما قد يتسبب في تجنب النساء في أغلب الحالات الذهاب إلى المؤسسة، إضافة إلى ما قد تجده فئة النساء من طول انتظار وصعوبات في تلبية الحاجات بسرعة، وهو أمر يتطلب جهد إضافي قد تكون المرأة في غننا عنه.

3 - المستوى التعليمي:

يشكل المستويان الجامعي والثانوي من التعليم ، النسب العليا من مجموع إجابات المبحوثين المستهلكين، لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر (46 . 40.70%) و(42 . 37.17%) على التوالي، ثم بثيها مباشرة و بتقارب كبير نسبة كل من المستويين الابتدائي (13 . 11.50%)، و المستوى المتوسط (12 . 10.62%).

ويعزى هذا التوزيع إلى أن فئة المستوى الجامعي، والثانوي أكثر أفراد العينة استهلاكاً لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر باستمرار، وخاصة خدمة الانترنت و ذلك من اجل البحث عن فرص عمل لدى مختلف المؤسسات الوطنية، و الأجنبية سواء كانت هذه الأخيرة داخل أم خارج الوطن، لأجل تكوين الملفات اللازمة لذلك و الالتحاق بها، إضافة إلى استغلال شبكة الانترنت من اجل إعداد البحوث العلمية و الدراسية، أما المستويان التعليميان الابتدائي و المتوسط، فغالبا ما يدور استهلاك فئاتهم حول الأمور الترفيهية كالأفلام ، والألعاب ، و الموسيقى....و يكون استهلاكهم متقطعا و غير منتظم.

4 - المهنة:

تمثل فئة الأفراد المستهلكين الذين لا يعملون ما نسبته (60 . 53%) من مجموع المستهلكين المبحوثين، أما فئة الأفراد المستهلكين الذين يعملون فيمثلون ما نسبته (53 . 47%)، و يدل هذا على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتعامل مع جميع شرائح المجتمع دون استثناء، وهو أمر يجعل منها فاعل اقتصادي مهم في الحياة الاقتصادية والاجتماعية حيث يتجلى فيها التواصل المستمر مع مختلف المستهلكين.

5 - مدة التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر:

يلاحظ أن أغلبية المستهلكين لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر، يتعاملون معها منذ 3 و 4 سنوات، ثم تليها مباشرة فئة الـ 5 و 6 سنوات، وبعدها فئة الـ 6 و 7 سنوات و نسجل ما نسبته (10 . 8%) من مجتمع المستهلكين بالنسبة لفئة الـ 4 و 5 سنوات في حين نلاحظ تناقص في النسب خاصة في سنوات التعامل القصيرة أو القريبة، كما هو الحال بالنسبة لفئة الـ (2 و 3 سنوات . 3%) و (1 و 2 سنوات . 5%) و فئة (الأقل من 1 سنة . 3%)، و هو ما يدل على تناقص في عدد الزبائن المستهلكين لخدمات مؤسسة اتصالات

الجزائر، وسبب ذلك يعود إلى تراجع في جودة الخدمة المقدمة كالتأخر في صيانة التعطل، والتذبذب في تغطية أغلب المناطق بالربط الإلكتروني، إضافة إلى ضعف في إشارة الشبكة Les Problèmes De Connexions المتكرر.

6 - أساس اختيار التعامل مع اتصالات الجزائر:

لقد أظهرت النتائج أن ما نسبته (47 . 88.68%) من المستهلكين لا يملكون خيار آخر، و مجبرين على التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر، و يعزى سبب ذلك إلى خلو الساحة الاقتصادية حاليًا من منافسين يقدمون نفس خدمات اتصالات الجزائر، إذا استثنينا الهاتف النقال، و كون مؤسسة هذا الأخير موبيليس قد صارت مستقلة عن اتصالات الجزائر، ثم نسبة (06 . 11.32%) من فئة المستهلكين لا يدرون على أي أساس قد اختاروا التعامل مع هذه المؤسسة، و في الأخير تتوالى نسب الاختيارات المقترحة كمايلي: فيما يتعلق بالعلاقات الجيدة بين المؤسسة، والمستهلكين لخدماتها تقدر بـ (23 . 20.35%)، و بالنسبة للسعر التنافسي الذي تقدمه المؤسسة فيمثل ما نسبته (20 . 17.70%)، و تقدر نسبة جودة الخدمة المقدمة بـ (17 . 15.04%)، و يعود هذا التقارب في النسب إلى الانطلاقة الجيدة التي عرفتھا المؤسسة في بداياتھا الأولى واستقرارھا في نفس المستوى، و عدم العمل على التحسن و مواكبة التطورات الحاصلة.

4 . المجال الزمني

أ . الزيارات التي تمت بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عنابة

• الزيارات الاستطلاعية الأولى:

و قد تمت على مستوى كل أقسام المؤسسة، وذلك بمرافقة مدير اتصالات الجزائر وحدة عنابة نفسه، حيث كانت في إطار زيارات استطلاعية لتدوين بعض الملاحظات و إجراء بعض المقابلات الحرة مع الأفراد العاملين، و بعض المستهلكين المتواجدين في عين المكان.

اليوم: الثلاثاء 17 نوفمبر 2010 ، و الأربعاء 18 نوفمبر 2010 ، و الاثنين 22 نوفمبر 2010 ، و الأربعاء 24 نوفمبر 2010.

المدة: كل مقابلة دامت ما بين 25 دقيقة إلى 35 دقيقة، بين الفترة الصباحية، و فترة الظهيرة.

الجهة: أجريت المقابلات الحرة مع بعض الأفراد العاملين في الأقسام التالية: قسم تنمية الموارد البشرية، و قسم المالية و المحاسبة، و قسم العلاقة مع الزبائن، و بعض المستهلكين المتواجدين في المؤسسة لإشباع حاجاتهم.

• الزيارات الاستطلاعية الثانية:

اليوم: الأحد 28 نوفمبر 2010 ، و الاثنين 29 نوفمبر 2010، و الثلاثاء 29 نوفمبر 2010.

المدة: كل مقابلة حرة كان توقيتها كالتالي: من 09 سا إلى 12 سا و 30 د ، و من 16 سا و 45 د إلى 18 سا مساءً.

الجهة: أجرينا مقابلة حرة مع كل من مدير اتصالات عنابة، و مسؤول قسم التسيير التقني لشبكة الاتصالات و الإمداد، كما أجرينا مقابلات حرة أخرى مع بعض الأفراد العاملين في قسم التسويق و تسيير النوعية.

ب . الزيارة التي تمت في إطار تطبيق الاستثمارات التجريبية

اليوم: الاثنين 29 نوفمبر 2010، و الثلاثاء 30 نوفمبر 2010.

المدة: و كانت من الساعة 09 سا و 50 د إلى الساعة 11 سا 35 د ، صباحا، و من الساعة 13 سا و 30 د غالى غاية 15 سا و 55 د.

الجهة: أجرينا استمارة مقابلة تجريبية مع الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث كان توزيع الاستثمارات التجريبية قد شمل الإطارات السامية، و إطارات التحكم أو الإشراف، و الأعوان التنفيذيون.

ج . الزيارة التي تمت في إطار تطبيق المقابلة التشخيصية

اليوم: الأربعاء 01 ديسمبر 2010.

المدة: و كانت من الساعة 09 سا و 50 د إلى الساعة 11سا 35 د، و دون انقطاع.

الجهة: أجرينا مقابلة تشخيصية مع مدير مؤسسة اتصالات الجزائر (وحدة) عنابة.

د . الزيارات التي تمت في إطار تطبيقنا للاستمارات المقابلة النهائية

اليوم: الأحد 05 ديسمبر 2010، أيام 08 و 12 و 15 و 16 و 20 و 22 و 23 و 26 و 27 من نفس الشهر ديسمبر 2010.

المدة: من الساعة 09 سا و 30 د إلى غاية 11سا و 10د طيلة الأيام المذكورة، عدا اليوم الأخير، فقد تم توزيع الاستمارات المتبقية، وكان عددها ثلاث (03) استمارات من الساعة 16 سا و 15 د إلى غاية 17 سا و 50 د. و استغرقت مدة كل استمارة ما معدله 32 دقيقة.

الجهة: أجريت عملية توزيع استمارة المقابلة مع جميع عينة البحث، و عددهم (27) وهم من الإطارات السامية، و إطارات التحكم أو الإشراف، و الأعوان التنفيذيون، و كان ذلك بتغطية جميع أفراد العينة، لأن وقت تواجدنا بالمؤسسة ميدان البحث صادف وقت أعمال نهاية السنة Fin D' exercice التي تقوم بها كل المؤسسات، و لم تكن هناك إجازات عادية أو مرضية.

هـ . الأوقات الخاصة بملء استمارة قياس الاتجاه

1 - قياس الاتجاه التجريبي:

الأيام: ايام الأحد 14 و الاثنين 15 و الثلاثاء 16 نوفمبر 2010.

المدة: من الساعة 12 سا إلى 13 سا، و من الساعة 18سا و 30 د إلى 21 سا 35 د طيلة كل الأيام المذكورة.

الجهة: أجرينا قياس الاتجاه مع المستهلكين بطريقة عشوائية، و ركزنا على الفترة المسائية، و حتى الليلية لتجنب الوقوع في المستهلكين من خارج مدينة عنابة مكان التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر.

2 - تطبيق قياس الاتجاه النهائي:

اليوم: من 30 نوفمبر 2010 إلى غاية 31 ديسمبر 2010، و كان ذلك مساءً، وليلا في أغلب الأحيان.

المدة: من ثلاث ساعات إلى ثلاث ساعات و نصف.

الجهة: أجريت عملية قياس الاتجاه مع المستهلكين المقيمين في إقليم المؤسسة، و ما جاورها بطريقة عشوائية، محاولين التنقل عبر الأحياء المختلفة للمدينة من أجل تفادي التركيز على قطاع سكاني دون آخر، و قد حاولنا كذلك أن تكون العينة متنوعة في أفرادها من الرجال و النساء ، و من جميع الفئات العمرية حتى بعض المراهقين.

خلاصة

بناءً على ما سبق ، و من خلال مختلف الإجراءات و الخطوات الهامة التي قمنا بها ضمن الإطار المفهومي و المقاربة المنهجية، لقد تبينّت عندنا رؤية أوضح وأشمل تحمل صفة الموضوعية عكس ما كان سائداً في أفكارنا و أذهاننا، و ذلك بفضل المعلومات والمعطيات و البيانات التي تمّ الحصول عليها من المسؤولين، و الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة، إضافة إلى ما أفادنا به الجزء المهم من الفاعلين في البيئة الخارجية للمؤسسة، و المتمثل في مجتمع المستهلكين المحيط بالمؤسسة الدائم الصلة بها كل ذلك تمّ عن طريق الاستعانة بمجموعة من الأدوات، و البيانات التي وظفت في الدراسة الميدانية.

المصادر و المراجع

(1)- مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة نظريات و أساليب، مكتبة المجتمع العربي دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003 م . 1424 هـ ص.05.

(2)- المرجع نفسه، ص.05.

(3)- محمد نعمان جلال: العلاقات العامة و التغييرات في العالم المعاصر، جريدة الوقت البحرينية، عدد 393، يوم الثلاثاء 30 صفر 1429 هـ الموافق لـ 20 مارس 2007.

(4)- عبد الرحمان بن عمر البراك و محمّد بن عبد الله الهزان : جدلية العلاقة بين تخصيص و كفاءة المؤسسات العامة في ضوء التجربة السعودية ، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية ،المجلد 1425 هـ/2004 م ص.01.

(5)- الحبيب الدرويش: المؤسسة التونسية والتكنولوجية الحديثة الرهانات والاستراتيجيات، موقع مجلة أفكار التونسية www.afkar.org ، تاريخ التصفح 2008/11/03.

(6)- عبد الرحمان الشقاوي، و تامر المهوس: أثر التدريب الإداري، تجاوز الإنتاجية في المملكة العربية السعودية، ندوة الإنتاجية في القطاع العمومي و معوقاتهما، 25 - 28 صفر 1420 هـ ، (لم تنشر).

(7)- عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى ، 1425 هـ 2005 م ، ص. 21.

(8)- المرجع نفسه: ص. 21.

(9)- المرجع نفسه: ص. 97.

(10)- عبد المعطي محمد عسّاف و محمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004 ، ص 19

- (11)- جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1418 هـ 1998 م، ص.07.
- (12)- المرجع نفسه : ص.16.
- (13)- المرجع نفسه : ص.178.
- (14)- مختار التهامي و إبراهيم الداوق: مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، بغداد، العراق، 1995، ص.20.
- (15)- محمد راسم الجمال و خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص.67.
- (16)- سموك علي: الاختيار لأغراض التوظيف و التكوين و تنمية العلاقات العامة محاضرات قدمت على طلبة ماجستير تخصص علاقات عامة، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، (لم تنشر).
- (17)- المرجع نفسه، (لم تنشر).
- (18)- يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، الجزائر، من دون سنة . ص.09.
- (19)- جبهة التحرير الوطني: التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الميثاق و النصوص التطبيقية، الطباعة الشعبية للجيش، الجزائر، 1975، ص.16.(بتصرف).
- (20)- Mostapha Boutefnouchet : Le Socialisme Dans L'entreprise Edition SNED, Alger, Algérie, 1978. P-P. 38-39.
- (21)- Leila Abdel alim : La Privatisation D'entreprise Publiques Dans Les Pays Du Maghreb, Les Editions Alger, Algérie, 1998 P-P. 88-90.
- (22)- S - A Boukrami : Forme De Marché et Politique De L'entreprise OPU, Alger, Algérie, 1982 P-P. 14-16.

(23)- J.F Lamarche et Y st Amand : Les Relations Publiques Dans Une Société En Mouvance, Ed Maisonneuve, Presse De L'université Du Québec, Canada, 2003. P. 03.

(24)- محمد أبي بكر بن عبد القادر الرازي: مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1967، ص.728.

(25)- عمار بوحوش: وصف الوظائف و تحليلها، المجلة الجزائرية للعلوم القضائية و الاقتصادية، و السياسية، جوان 1982، عدد 1273، ص.346.

(26)- البرعي محمد و التويجري محمد: معجم المصطلحات الإدارية ، مكتبة العبيكان المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1414هـ/1993م، فقرة رقم:442، ص.185.

(27)- Les Mémos Management : Théories Des Organisations, 2005 P. 21.

(28)- عبد الرزاق جليبي: الاتجاهات السياسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص- ص. 190-195.

(29)- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، سلسلة قواميس المنار، دار مدني، الجزائر، 2003، ص.295.

(30)- محمد بن ناصر الخميس: أخلاقيات الموظف العام، ندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي و الأهلي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 20 محرم 1426 هـ الموافق لـ 01 مارس 2005، (لم تنشر).

(31)- محمد عثمان نجاتي: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، مكتبة علم النفس، الطبعة الثانية، الجزء الأول، دون بلد، دون سنة، ص.51.

(32)- محمد نعمان جلال: العلاقات العامة و التغييرات في العالم المعاصر ، جريدة الوقت ، يومية بحرينية ، عدد 393 ، تاريخ 20/مارس/2007.

(33)- المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، دون سنة ص.747.

(34)- Relations Presse : Relations Publiques Dans La Presse, Site : [http://Fr.Wikipedia.Org/wiki/ Relations-Press](http://Fr.Wikipedia.Org/wiki/Relations-Press). Date De Visite : 14/11/2007.

(35)- William Vjeux : Les Relations Publiques, Editions Gérard et Verviers Bruxelles, Belgique, 1973, P-P.13-14.

(36)- Relations Presse, OP CIT, Date De Visite : 28/11/2007.

(37)- محمد جاسم فلحي: العلاقات العامة و الرأي العام، موقع الاتحاد الوطني لطلبة المغرب، www.unem.net ، تاريخ التصفح: 2007/11/04.

(38)- محمد جاسم فلحي: الموقع نفسه ، تاريخ التصفح: 2007/11/11.

(39)- عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن و إبداع، تطوير المؤسسة و نجاح الإدارة، دار التيسير، دار البحار، بيروت، لبنان، 2001، ص.16.

(40)- محمد جاسم فلحي: العلاقات العامة و الرأي العام، نفس الموقع، تاريخ التصفح: 2007/11/14.

(41)- J.F Lamarche et Y st Amand : La Place Des Relations Publiques Dans Notre Société, www.puq.quebec.ca/produit/ Date De Visite: 28/04/2008.

(42)- Frank Jefkins : Public Relation's 1986, www.syntec.rp.fr/ Date De Visite : 12/04/2008.

(43)- عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن و إبداع تطوير المؤسسة و نجاح الإدارة ، مرجع سابق ، ص.16.

(44)- محمد طلعت عيسى: العلاقات العامة كأداة للتنمية، دار المعارف، مصر، الطبعة الرابعة، دون سنة، ص.23.

(45)- المرجع نفسه: ص.24.

(46)- محمد محمود الجوهري: العلاقات العامة بين الإدارة و الإعلام، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر، 1968، ص.09.

(47)- عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن و إبداع تطوير المؤسسة و نجاح الإدارة، مرجع سابق، ص.18.

(48)- Charless Steinberg : The Creation Of Consent ; Public Relation In Praticce, Hasting House Publishing, New York, USA, 1985, P.13.

(49)- عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن و إبداع تطوير المؤسسة و نجاح الإدارة ، مرجع سابق ، ص.16.

(50)- المنجد في اللغة و الإعلام، طبعة جديدة و منقحة ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان دون سنة ، ص.06.

(51)- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر ، 1992 ، ص.244.

(52)- M. Thévenet, J.L Vachette : Culture et Comportement, Librairie, Vuibert, Paris, France, Octobre 1992, P. 19.

(53)- IBID, P. 38.

(54)- معالي فهمي حيدرة: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة، مصر، 2002 ، ص.08.

(55)- إلهام يحيياوي: الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة الباحث جامعة باتنة، الجزائر ، عدد 05 ، 2007 ، ص.46.

(56)- زعبالة لندة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية و إشكالية تحسين الأداء ، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر 2007 ، ص.32. (لم تنشر).

(57)- Brilman Jean : Les Meilleures Pratiques De Management Au Cœur De La Performance, Ed, Organisation, Paris, France, 2eme Tirage, 1998, P.113.

(58)- المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، مرجع سابق، ص.19.

- (59)- محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، الجزائر، الطبعة الأولى 2007 ، ص.18.
- (60)- فريد راغب محمد النجار: السياسات الإدارية و إستراتيجية الأعمال ، مؤسسة دار الكتاب الكويت و مكتبة شقرون الحمزاوي، القاهرة، مصر، 1976، ص.148.
- (61)- باركر و آخرون : علم الاجتماع الصناعي ، ترجمة محمد علي محمد و آخرون منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، دون سنة، ص.15.
- (62)- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى ، 1999 ، ص.147.
- (63)- باركر و آخرون: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق ، ص.16.
- (64)- Crozier Michel : L'Acteur Et Le Système, Ed, Le Seuil, France, 1977, P.
- (65)- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق، ص- ص 35-36.
- (66)- سموك علي: استراتيجيات التنظيم الإداري، في دراسات في تسيير الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار قرطبة ، الجزائر ، 008 ، ص.65.
- (67)- محمد مسلم : مدخل إلى علم النفس العمل، مرجع سابق ، ص.22.
- (68)- منتديات المحيط العربي . اقتصاد : مفهوم التنظيم و نظريات التنظيم ، موقع www.mdcegypt.com/forum/kit تاريخ التصفح: 2008/04/02.
- (69)- أيمن عودة المعاني : المؤسسات العامة أسس و إدارة ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2004، ص.263.
- (70)- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة الجزائر ، 2003 ، ص.31.

(71)- أيمن عودة المعاني : المؤسسات العامة أسس و إدارة ، مرجع سابق ، ص.37.

(72)- Necib Redjem : L'Entreprise Publique Algérienne Socialisme Et Participation, OPU, Algérie, 1987, P. 17.

(73)- أيمن عودة المعاني : المؤسسات العامة أسس و إدارة ، مرجع سابق ، ص.38.

(74)- Necib Redjem : OP. Cit, P. 16.

(75)- منتديات الهدية: العلاقات الاجتماعية، www.alhadiah.com تاريخ التصفح 2008/05/21.

(76)- مصباح عامر: علم الاجتماع الرواد و النظريات، شركة دار الأمة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2005، ص.23.

(77)- سموك علي: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية إشكالية تأسيس هوية عمالية. سوسيولوجيا فعل الصراع التمثلات والنتائج، رسالة ماجستير معهد علم الاجتماع ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 1998/1997 ص.14. (لم تنشر).

(78)- بوخريسة بوبكر: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية جامعة عنابة، الجزائر ، دون سنة، ص.93.

(79)- محمد بومخلوف: اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، دون سنة ، ص.274.

(80)- سموك علي: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية إشكالية تأسيس هوية عمالية . سوسيولوجيا فعل الصراع التمثلات و النتائج . مرجع سابق ص . 15. (لم تنشر).

(81)- منتدى الجامعات السعودية: أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة و التنظيم www.Ksau.info تاريخ التصفح: 2008/05/18.

(82)- حسن الشلالدة عوض: الإدارة العامة للتربية و التعليم بمحافظة الطائف www.moq3.com/img تاريخ التصفح : 2008/05/18.

- (83) - حسن الشلالدة عوض، المرجع نفسه، تاريخ التصفح: 2008/05/20.
- (84) - فلاح حسن الحسني : الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2000، ص.13.
- (85) - المرجع نفسه ، ص.13.
- (86)- Michel Gervais : Stratégie De L'Entreprise, Ed, Gestion Economica, 4eme Edition, Paris, France, 1995, P. 08.
- (87) - عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1992، ص.53.
- (88) - المرجع نفسه ، ص.54.
- (89) - زعبالة لندة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية و إشكالية تحسين الأداء ، مرجع سابق ، ص.20. (لم تنشر).
- (90) - عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.55.
- (91)- H. Hayvaert : Stratégie Et Innovation Dans L'Entreprise, Université, De Bouvain, 1973, P.192.
- (92) - سموك علي: إستراتيجية التنظيم الإداري، مرجع سابق، ص.59.
- (93)- Lucien Stez : La Communication, Série Que Sais Je ? P.U.F 1991, P. 14.
- (94)- Jean Michel Morin : Précis De Sociologie, Nathan, Paris, France, 1996, P. 34.
- (95) - ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تحليلية ، دون دار نشر ، 2004 ، ص.23.
- (96) - المرجع نفسه ، ص- ص.27 - 29.

(97)- أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 1993، ص.73.

(98)- ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تحليلية ، مرجع سابق ، ص.14.

(99)- المرجع نفسه ، ص.14.

(100)- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية: الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية www.ngoce.org و info@ngoce.org تاريخ التصفح: 2008/05/02.

(101)- Dimitri Weiss Et Collaborateurs : La Fonction Ressource Humaines, Ed, D'organisation, Paris, France, P. 31.

(102)- العلاق بشير عباس: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبية و التمويل و المصارف ، دار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان ، بنغازي ، ليبيا 2004 ، ص.36.

(103)- Ressource Humaine : Actifs Intellectuels Et Création De Valeurs, www.oecd.org/dataoecd/FR Date De Visite : 31/12/2008.

(104)- النمر سعود محمد و آخرون: الإدارة العامة الأسس و الوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض المملكة العربية السعودية، 994 ، ص.246.

(105)- الموسوعة الحرة من ويكيبيديا: إدارة و تسيير الموارد البشرية <http://www.ar.wikipedia.org/wiki/> تاريخ التصفح : 2008/02/14.

(106)- زعبالة لندة: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية و إشكالية تحسين الأداء ، مرجع سابق ، ص.26. (لم تنشر).

(107)- Armand Dayan : Manuel De Gestion, Ellipses AVF, Paris, France 1998, P. 331.

(108)- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص.56.

- (109)- إحسان علاوي الدليمي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، محاضرات قدمت على طلبة الماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق، 2008/2007، (لم تنشر).
- (110)- Belanger. L Et Al : Gestion stratégique Et Opération Des Ressources Humaines, Chicoutimi Gaétan Morin, France, 1999, P.46.
- (111)- ابن منظور: لسان العرب، دون دار نشر، المجلد 13، بيروت، لبنان، دون سنة ص.80.
- (112)- Alain Meignant : Manager La Formation Dans L'entreprise, Ed Organisation, Paris, France, 1992, P. 403.
- (113)- معن خليل عمر: نقد الفكر الاجتماعي المعاصر دراسة تحليلية و نقدية ، دار الأفاق الجديدة ، بيروت ، لبنان ، 1991 ، ص.117.
- (114)- Helliergel Scocum Woodman : Management Des Organisations, Traduit Par Michèle Truchan-Saporta, Ed Nouveaux Horizons, Bruxelles, Belgique, 1992, P. 129.
- (115)- IBID, P. 125.
- (116)- Jean François Amadien Loïc Cadin : Compétence Et Organisation Qualifiante, Ed Economica, Paris, France, 1996, P. 39.
- (117)- رحيم حسن: التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات مدخل نظري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، عدد08، فيفري 2005، ص.182.
- (118)- بن عيشاوي أحمد: إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات، محاضرة أقيمت على طلبة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005، (لم تنشر).
- (119)- المرجع نفسه ، (لم تنشر).
- (120)- بوشناف عمار: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتمييزها وتطورها، رسالة ماجستير ، الجزائر ، 2002 ، ص. 16. (لم تنشر).

(121)- صالح سليم الحموري: تدريب الموارد البشرية تكلفة أم استثمار؟ ، موقع www.hrm.group.com تاريخ التصفح: 2008/10/21.

(122)- زعبالة لندة : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية ، إشكالية تحسين الأداء ، مرجع سابق ، ص. 33. (لم تنشر).

(123)- Dimitri Weiss Et Collaborateurs : La Fonction Ressource Humaines, Op Cit, P-P. 461- 462.

(124)- Helliergel Scocum Woodman : Management Des Organisations, Op Cit, P.76.

(125)- جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2006 ، ص.332.

(126)- صالح سليم الحموري : مرجع نفسه ، تاريخ التصفح : 2008/11/03.

(127)- محمد بدوي: علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، دون سنة، ص.16 و ص.17.

(128)- سموك علي: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية إشكالية تأسيس هوية عمالية ، التمثلات و النتائج، مرجع سابق، ص.12. (لم تنشر).

(129)- المرجع نفسه، ص.12. (لم تنشر).

(130)- Maury. C Mull : Economie Et Organisation, Ed, Foucher, Tome 2, Paris, France, Son date, P. 09.

(131)- Legendre René : Dictionnaire Actuel De L'éducation, Larousse, Paris-Montréal, 1998, P. 295.

(132)- Jean François Amadien, Loïc Cadin : OP CIT, P. 88.

(133)- Schein Edgar H : Psychologie Et Organisation, Ed Hommes et Techniques, Paris, France, 1971 P. 94. P. 95.

(134)- Bouabsa Fayala : La Communication En Situation De Crise, Séminaire De Formation Des Cadres SONATRACH, Institut Supérieur ISGA, Annaba, Du 27/10/ AU 30/10/2002,(Non Publier).

(135)- إبراهيم أويلا: نحو تدبير للتواصل في مراكز التكوين، شبكة مؤسسات التكوين لجهات كلميم، سمارة، و سوس ماسة درعة، المغربية، 2004/12/25 ، (لم تنشر).

(136)- Mahmoud Zouaoui et Autres : L'entreprise et Son Environnement, Sa Gestion, Séminaire De Formation Groupe NAFTAL Institut Supérieur ISGA, Annaba, Du 24/07/ AU 29/07/2007 (Non Publier).

(137)- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، وائل للنشر عمان الأردن، الطبعة الثالثة ، 2005 ، ص.323.

(138)- عبد السلام أبو قحف: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر ، 2003 ، ص.106.

(139)- Mahmoud Zouaoui : L'entreprise Et Son Environnement, Op Cit, (Non Publier).

توطئة

تعد العلاقات العامة وظيفية إدارية حيوية تمتاز بها المؤسسات الحديثة في مجال الأعمال، ما يعزز من قدراتها التنافسية. من أجل ذلك أصبحت المؤسسات اليوم تولي أهمية خاصة للعلاقات العامة كوظيفة إدارية، وتضعها في لب سياستها و إستراتيجيتها سواء من حيث التسيير، أو من حيث الأداء، وهو ما غير من منطق تعامل المؤسسات مع بيئتها الداخلية و الخارجية ، بعد أن أضحت المعلومة هي المورد الأساسي الذي تعني به المؤسسات، وذلك بتطوير في القدرات، و المهارات، والكفاءات البشرية من أجل التحسين في أداء الفرد و المؤسسة.

ويرى المهتمون بالعلاقات العامة بأنها علم حديث نسبياً ، و له قواعد ونظريات ترتكز في مجملها على البحث العلمي القائم على التحليل والتفسير، وذلك بفضل تطور الدراسات والبحوث في ميادين الإدارة، والسلوك البشرية، إضافة إلى التطور التكنولوجي ما أثرى مجالات العلاقات العامة بشكل مؤثر، على هذا الأساس برزت عدة مقاربات فكرية اهتمت بهذا الموضوع ومدى أهميته داخل المؤسسات، حيث تناولته من عدة زوايا وهذا راجع إلى مختلف الاتجاهات والتيارات التي ينتمي إليها كل باحث، والجوانب التي يركز عليها.

أولاً: مقارنة الإدارة العلمية

جاءت هذه المقاربة كرد فعل عن ما عرفه المجتمع الرأسمالي الصناعي آنذاك من تبذير للموارد و إهدارها، و انخفاض في مستوى الإنتاج عن المفترض تحقيقه. فتمّ التركيز على تصحيح أخطاء العمليات الإنتاجية، و ذلك بالاعتماد على أسلوب البحث العلمي و توظيفه، من أجل رفع مستوى الأداء في المؤسسات، و تحقيق الفعالية الاقتصادية، فكانت حركة الإدارة العلمية أحد أبرز بوادر هذا العمل.

و قد بدأت نشأتها الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية، و بالتحديد في أعقاب الحرب الأهلية الأمريكية (حروب الشمال و الجنوب)، و كان مضمونها ينصب حول الاهتمام بتطوير الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة في أداء الأعمال.

فللإدارة العلمية علم يحوي قوانين ، ومبادئ، إذا تمّ إتباعها فإنها تؤدي إلى تحقيق مطالب العامل وصاحب العمل والمستهلك، كما أنها في نفس الوقت، فن لأنها تتعامل مع العناصر البشرية، التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية (1).

ونجد مفهوم الإدارة العلمية قد ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهندس الأمريكي فريدريك تايلور W.F.Taylor صاحب كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911، حيث بيّن من خلاله معنى الإدارة العلمية الذي وضعه وفق النقاط التالية:

- تختلف الإدارة العلمية عن التقليدية التي تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة .
- أن الهدف الرئيس للإدارة العلمية هو تحقيق أعلى رفاة لصاحب العمل و العامل.
- تعتمد الإدارة العلمية على جمع المعلومات، و تحليلها، واستخلاص العلاقات و القوانين التي تساعد العامل في أداء عمله، و مهامه(2).

حيث يرى تايلور ضرورة اندراج المؤسسة وفق الأسس التالية:

- تقديم مسؤولية التقارير و مسؤولية الإنشاء و التخطيط للمشرفين.
- اختيار الأفراد المؤهلين و أصحاب الكفاءات و الخبرات.
- مراقبة جميع النتائج الفردية و الجماعية⁽³⁾.

و في نفس السياق أوضح تايلور بأن طرق تطبيق الإدارة العلمية في أية مؤسسة يكون وفق مبادئ هي :

- تقسيم العمل وتحديد كميا إن أمكن ذلك ، وتجزئته إلى أبسط أشكاله ، وذلك من أجل تحقيق أعلى منتج ، وضمان الفاعلية في الأداء.
- ينبغي اختيار العامل مطابقا لمستلزمات العمل الذي يقوم به في المصنع، بحيث يكون في مستوى نشاطه الجسمي و الذهني.
- تدريب العامل لأداء مهامه وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة للعمل، وهذه المراقبة يقوم بها المشرف والمسير.
- تقديم المكافآت المالية اليومية للعامل ، كحافز مادي لضمان امتثاله للأوامر والإجراءات المفضلة المتعلقة بأداء العمل⁽⁴⁾.

ومن أبرز الذين أسهموا مع تايلور في دراسة الإدارة نجد **هنري غانت Henry Gantt** الذي صمم خرائط سميت "**خرائط غانت**"، حيث تقوم الإدارة بعملية الرقابة بوضع جداول لمعرفة الإنتاج وتكلفته، كما اهتم بدراسة الوقت الضائع الذي لا يدخل في إنتاج السلعة⁽⁵⁾، وذلك من أجل معرفة مستوى الأداء الفعلي المنجز، ومقارنته بالأداء المطلوب.

كما يرى **إمرسون هارنغتون Emerson Harington**، بأن الإدارة المناسبة والطرائق المستعملة في المؤسسة يجب أن تكون مبنية كلها على مبادئ الكفاءة ، و الحد من الوقت الضائع من أجل تحسين الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة⁽⁶⁾.

ثانيا: مقارنة العملية الإدارية

تنسب هذه الحركة إلى المهندس الفرنسي **هنري فايول Henri Fayol** الذي استطاع بفضل خبرته الطويلة أن يبعد شركة الحديد والفحم عن الإفلاس ، لتحقق بعد ذلك نجاحاً كبيراً، حيث كان يرى أن النشاط الإداري الذي تقوم به المؤسسة مهما كان حجمها يشتمل على عمليات: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة⁽⁷⁾. وبهذا يكون فايول قد أشار إلى الجانب الوظيفي للإدارة في المؤسسة.

تسمح هذه العمليات الإدارية للإدارة في المؤسسة من معرفة ماذا يجري داخل وخارج المؤسسة، وذلك بالتحكم في المعلومات . وبهذا كان فايول يسعى جاهداً لاكتشاف مبادئ عامة للإدارة تكون مرنة ، وتتأقلم بحسب الظروف، والأحداث الدائمة، وهي ليست ثابتة في كل حال⁽⁸⁾.

و تدور فكرة فايول المحورية بصفة أساسية ، حول العمل على الإحاطة بتوصيفات وتعميمات المبادئ النافعة للمديرين (المشرفين) أثناء إتمامهم للمهام المؤداة⁽⁹⁾.

و لذلك اقترح فايول أربعة عشر مبداءً ينبغي أن يتسلح بها المديرين والمشرفين من أجل حل المشاكل التي تواجههم وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط وحدة الأمر، وحدة التوجيه، انصياع مصلحة الفرد للمصلحة العامة، مكافأة الأجر المركزية تسلسل السلطة، النظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي للأفراد، روح المبادرة و توحيد الجهود. لقد كانت هذه المبادئ التي وضعها فايول عبارة عن تأكيدات عامة يفترض تطبيقها في أية مؤسسة، وفي أي بيئة، وهي تدور بطبيعتها حول وظيفة التنظيم للمدير (الإدارة العليا)⁽¹⁰⁾.

ونجد **لندال أيرويك Lendal F. Urwich** من الذين أسهموا في تطوير الإدارة، حيث توصل إلى عدد كبير من المبادئ يقوم عليها العمل الإداري في المؤسسة.

ولقد قسم أيرويك هذه المبادئ إلى ثلاث مجموعات هي:

- **المجموعة الأولى:** وتضم البحث، و التنبؤ، و التخطيط، وتعتبر بمثابة الأساس الذي يبدأ منه العمل الإداري.

- المجموعة الثانية: تضم الملائمة والتنسيق، وتعتبر بمثابة انتقال حيث تكون النتيجة التنسيق وتوفير الظروف المناسبة للتنظيم.
- المجموعة الثالثة: وتضم النظام وإصدار الأوامر والرقابة، وتعتبر عن النتيجة التي يجب أن يحققها العمل الإداري(11).

و يتحقق هذا عن طريق التخصص في العمل وتحديد العلاقات الوظيفية بين المديرين التنفيذيين والاستشاريين، من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي المصمم تصميمًا جيدًا، والذي توضحه الخرائط التنظيمية(12).

لقد حققت المدرسة الكلاسيكية للإدارة نجاحات كبيرة، ونتائج إيجابية بحلها للعديد من المشكلات الإدارية، وذلك بتطبيقها لمناهج علمية تقوم على أسلوب العمل باتجاه رفع مستوى الأداء، والتقليل من الوقت الضائع داخل المؤسسة ، إلا أن تقييدها للعامل باعتباره جزء من المؤسسة ومكمل للآلة، وتركيزها على الطاقات الفيزيائية واستعملها من أجل رفع مستوى الأداء، كما أن تقسيمها وتجزئتها للعمل خلق نوع من الروتين والجمود ، أدى إلى الإحساس بالملل، وهو ما يؤثر بدوره على الأداء داخل المؤسسة(13).

كما نظرت لموضوع المؤسسة على أنها نسق مغلق من الناحية الفنية والإدارية مرتبط فقط بأداء العامل الذي يقابله المكافأة المالية، و بالتالي قد أهملت الجانب المعنوي والعامل الإنساني والعلاقات الاجتماعية، التي تعتبر إحدى الشروط الموضوعية في الوظائف الإدارية، وتأثيرها على الأداء داخل المؤسسة(14).

فمن هذه الناحية يمكننا القول إن المدرسة الكلاسيكية للإدارة تتخذ من العلاقات العامة فلسفتها في تحقيق الربح من جهة، و في ممارسة المسؤولية الاجتماعية من جهة أخرى(15).

ولكن في العموم الأمر تنطلق المقاربة الكلاسيكية من مصادرة الإنسان العامل الذي يجب تسخيرها إلى المؤسسة واستغلال عقلائي لكل قدراته، ومن ثم يتضح بجلاء أن العلاقات العامة لم تعرها هذه المقاربة العناية اللازمة لاعتبارات مرتبطة بعقيدة الرأسمالية الكلاسيكية بحد ذاتها، والتي لم تتضح في تلك المرحلة على أدبيات الإنسان رأسمال والتي كانت آنذاك في إرهاباتها الأولى.

ثالثاً: المقاربة البيروقراطية

لقد كان عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر Max Weber**، أثناء دراسته لنظم الحضارات القديمة، يرى ضرورة إيجاد نظام إداري فعال تسيير بمقتضاه المؤسسات الكبرى، وتستطيع التعامل مع البيئة المحيطة بها، من أجل ذلك فقد عمد إلى وضع ما أسماه بالنموذج البيروقراطي⁽¹⁶⁾.

ويؤكد ماكس فيبر بأن البيروقراطية هي شكل من أشكال التنظيم الهرمي والموضوعي والرسمي، تركز على التخصص، والقوانين، والموضوعية⁽¹⁷⁾.

كما يعتبر ماكس فيبر البيروقراطية من إفرازات المجتمع الرأسمالي، تتميز عن بقية الأشكال التنظيمية الأخرى بالتفوق والأداء الفعال، ويؤكد بأنها أكثر الطرق عقلانية في أداء أي نشاط خاص بالمؤسسة، وهي جزء حتمي من المجتمع الكلي⁽¹⁸⁾.

فالبيروقراطية تهدف إلى جعل الإدارة أكثر أداء، و كفاءة، وقانونية، تركز في قراراتها على مبدأ الجدارة، ما يدل على أن الكفاءة والأداء، من المعايير الأساسية لتحقيق الهدف المشترك. فهي أساليب محددة لتحقيق أهداف محددة.

و بينما اعتقد فيبر بأن البيروقراطية في تركيبها هي من أرقى أنماط ممارسة الإدارة من حيث التنظيم، و الكفاءة، و الأداء، ركز آخرون وعلى رأسهم **روبرت ميرتون R.Merton** على جوانب الاختلالات الوظيفية، الناجمة عن سوء استخدام النموذج البيروقراطي بقصد أو عن غير قصد، بحيث يبين عجز هذا التنظيم عن تحقيق الأهداف المنوط به، و ذلك بسبب تغليب الطقوس على الوظائف. وأن عجز البيروقراطي وعدم كفاءته عبارة عن نتاج الهيكل البيروقراطي الذي يشتغل في إطاره، ما يدفع بالبيروقراطي إلى الاهتمام بالإجراءات والتعليمات، أكثر من اهتمامه بالأهداف الأساسية للمؤسسة⁽¹⁹⁾.

و هو ما يتسبب حسب ميرتون في: جمود السلوك و صعوبة التكيف مع مهام الوظيفة، و الصراع الذي يمكن أن ينشا بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وهي نقاط تفرض

بطبيعتها درجة معينة من الانضباط و الموازنة، ذلك لأن النتائج غير المتوقعة تصبح في نهاية الأمر عائقا أمام أداء المؤسسة.

وأخيرا نستطيع القول من أن النموذج البيروقراطي الفيبييري ، الذي يدير المؤسسات يتوقع منه إنجاز وأداء المهام بفعالية، وبطريقة تستجيب فيها لإشباع حاجات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهو ما تهدف إليه وظيفة العلاقات العامة في أي مؤسسة.

2 . المقاربات الكلاسيكية المحدثه

أولا: مقارنة مدرسة العلاقات الإنسانية

لقد أدى التطبيق الصارم لمبادئ الإدارة العلمية، التي تركز في الأساس على العمل وتعتبر الفرد العامل مكمل للآلة، إلى عداء صريح من طرف العمّال ، الأمر الذي ساهم بدوره في بروز حركة نقدية للإدارة العلمية تركز على أهمية تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العمال فيما بينهم ، وبين العمال والمشرفين عليهم، مثل تحسين الاتصال والتواصل، كما نظرت إلى الفرد العامل على أنه كائن بشري له قيم ، وأحاسيس يجب مراعاتها (20).

وقد كانت تجارب هاوثورن ENROHTWAH التابعة لمجمع وسترن إلكترونيك NRETSEW CIRTCELE بقيادة إلتون جورج مايو Mayo George Elton ، الشهير بإلتون مايو، هي نقطة البداية لمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ لفتت هذه المدرسة إلى ضرورة النظر في مطالب العمال النفسية والاجتماعية، ومدى تأثيرها على الفعالية في الأداء داخل المؤسسة (21).

حيث أقتنع مايو بعد التجارب التي قام بها ، على أن الحافز المادي الذي يتلقاه الفرد العامل لا يمكن النظر إليه كقوة دفع حقيقية و وحيدة لتحسين الأداء، بل يجب كذلك، إعادة الاعتبار للعنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية والعلاقات الإنسانية والمهنية، ما يساعد في رفع الروح المعنوية للفرد العامل. وأن المؤسسة أيضا هي نظام اجتماعي تسوده الروح الجماعية التي بإمكانها التأثير على الأداء وتحقيق الفاعلية المطلوبة (22).

كما أثبت مايو الصلة الحقيقية بين عوامل الرفاهية و أداء المؤسسة، بالإضافة إلى مساهمته في جعل علاقات العمل إنسانية (اجتماعية) كالاهتمام بالصحة والأمن والأمان و التكوين، لإثراء أداء العنصر البشري(23).

وفي نفس السياق ، جاء برنارد شيبستر Chester Bernard الذي يعرف برجل المؤسسات في الفكر الإداري، لبيّن بأن: المؤسسة هي نظام تعاوني، تكون العلاقات الغالبة فيه بين العمال (الأفراد) علاقات تعاون و تفاهم و انسجام. و أن الفعالية في المؤسسة لا تتحقق إلا بالحفاظ على التوازن الداخلي لأنشطة المؤسسة، وذلك بإرضاء العمال، و هي الأسباب الحقيقية للرفع من الروح المعنوية وتحسين الأداء (24).

كما نظر كل من : ف.ج. روثليسبرجر F.G Roethlisberger ، و وليام . ج ديكسون William J Dickson، من خلال مؤلف لهما بعنوان "الإدارة والعامل" سنة 1939، إلى المؤسسة على أنها: مجموعة نظم اجتماعية قائمة داخل كل المؤسسة، وأن كل مؤسسة يوجد فيها إضافة إلى التنظيم الرسمي، تنظيم غير رسمي الذي يعتبر من العناصر التي يتأثر بها الأداء داخل المؤسسة(25).

و يمكننا استنتاج من دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة عدة نتائج أهمها:

- القيم المعنوية هي أكثر ما يحدد مستويات الأداء، وليس القيم المالية المادية.
- تأثر أداء العامل بشكل واضح بالعقوبات، أو المكافآت غير المالية.
- رغبة العمال (الأفراد) إلى العمل ضمن مجموعات، وليس كأفراد.
- هناك دائما حاجة في خلق تنظيم غير رسمي، يكون مواز للتنظيم الرسمي داخل المؤسسة.

و تعد هذه النتائج في مجملها، نقطة تحول جوهرية في تطور المدخل السلوكي لدراسة الإدارة، بالانتقال إلى الاهتمام بالدراسات النفسية و الاجتماعية داخل المؤسسة، إلا أن إغفال الجانب المادي ، وإهمال جانب العلاقات التنظيمية الرسمية أدى إلى تسبّب في طريقة

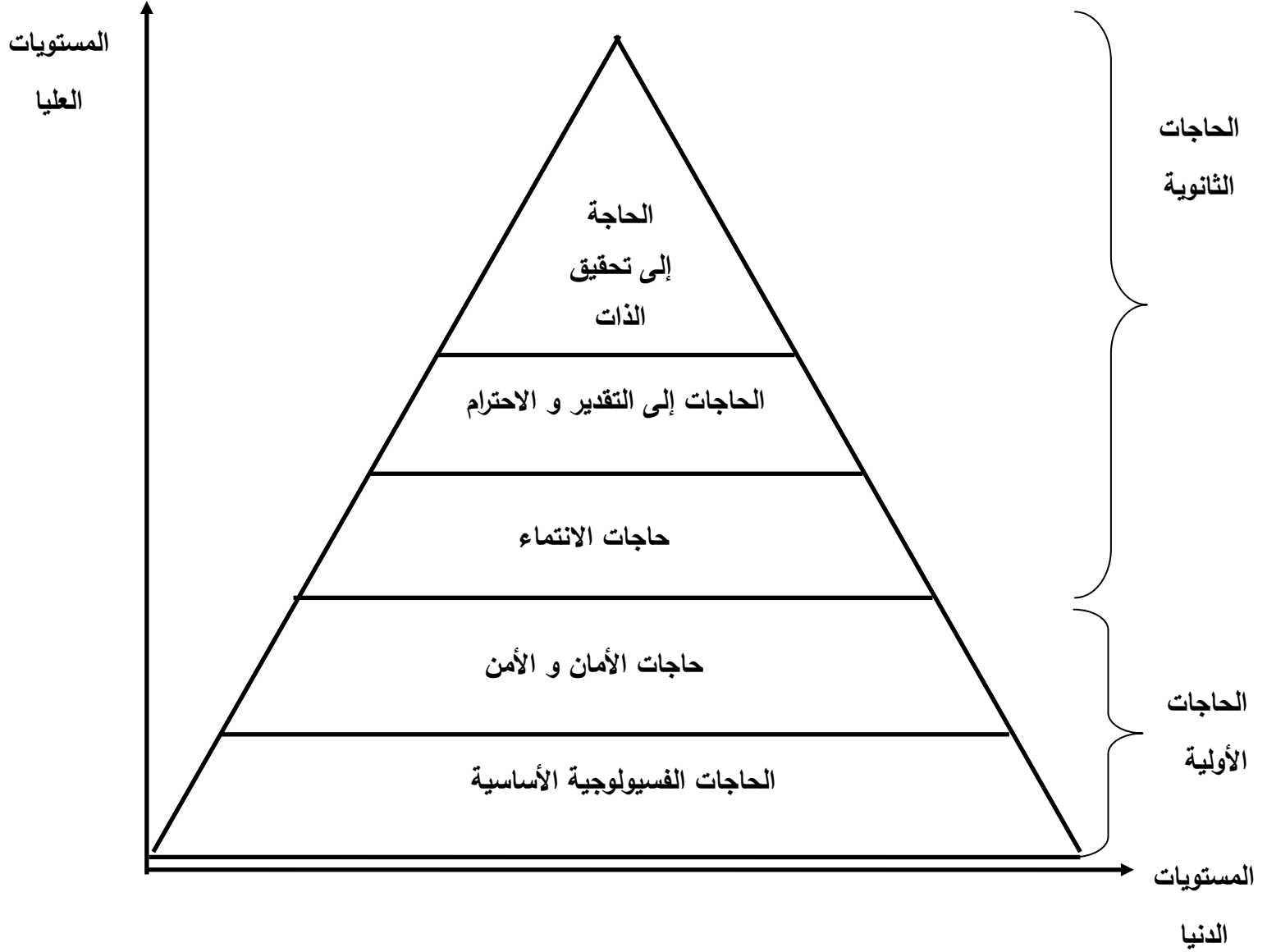
التحكم، أو المراقبة الاجتماعية والتي بها يتم التحكم في العامل البشري في المؤسسة ، وبالتالي الفشل في كل مرة في أداء نشاط كامل المؤسسة (26).

إن جوهر العلاقات الإنسانية هو اعتراف الإدارة بالجانب المعنوي و النفسي للأفراد العاملين، والاهتمام بتحقيق رفاهيتهم ، حيث تتناول خلق جو من الثقة و التعاون المتبادل بين الأفراد الإدارة ، بما يحقق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية (27). و بالتالي فنجاح العلاقات داخل المؤسسة يعني النجاح في تواصل المؤسسة مع بيئتها الخارجية عمومًا ، و بذلك تكون وظيفة العلاقات العامة المحور الفعال، و أداة إيصال المخرجات للبيئة الخارجية، و إيصال حاجات هذه البيئة إلى المؤسسة فتتحقق الانجازات و النجاحات.

ثانيا: مقارنة الحاجات

لقد غاص الكثير من العلماء و الباحثين في موضوع الدافعية ، وبرزت نتيجة لذلك عدة مقاربات ، حاولت معرفة وتفسير المؤثرات والمحفزات التي تدفع بالفرد إلى أداء عمله بشكل يلاءم أهداف المؤسسة ، ومن أهم هذه المقاربات مقارنة أبراهم ماسلو A. Maslow للحاجات.

يرى ماسلو بأن دافعية الفرد نحو العمل مرتبطة بمدى بحث الفرد الدائم عن الحاجات و إشباعها، وقد صنفها إلى صنفين هما : الحاجات الأولية وتتضمن الحاجات الفسيولوجية الأساسية وحاجات الأمان، والحاجات الثانوية وتتضمن حاجات الانتماء و حاجات الاحترام و التقدير وحاجات تحقيق الذات (28).



هرم الحاجات لماسلو

وقد رتّب ماسلو هذه الحاجات كما هو مبين في الشكل أعلاه ، في شكل هرم منظم يتكون من خمس مستويات هي : الحاجات الفسيولوجية، و حاجات الأمن و الأمان وحاجات الانتماء، و الحاجة إلى التقدير و الاحترام، و حاجة إلى تحقيق الذات .

حيث يؤكد ماسلو من خلال هذا السلم الهرمي على أن هذه الحاجات متسلسلة ، ليس على أساس أن حاجات المستويات العليا لا تظهر إلا عندما تختفي حاجات المستويات

الدنيا، لكن حاجات المستويات العليا لا يمكن إشباعها ، إلا بعد إشباع حاجات المستويات الدنيا(29).

و هو ما يعتبره العلماء و المنظرين، كإطار مفيد لفهم فكرة تدرج الدافعية لدى أغلب الأفراد العاملين في اغلب الأوقات.

و انطلاقاً من مقارنة ماسلو ، جاء بعد ذلك العالم ألدرفر Alderfer ، حيث اقترح نظرية تسمى "ERG Theory" قسم من خلالها الحاجات إلى ثلاث مستويات هي : حاجات البقاء و الوجود، وحاجات العلاقات، وحاجات التطور و النمو.

على عكس ماسلو الذي يرى بضرورة إشباع الحاجات وفق الترتيب التصاعدي فإن ألدرفر يرى إمكانية نكوص الفرد من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى ، حيث إن عدم إشباع حاجات التطور و النمو، يؤدي بالفرد إلى التركيز على إشباع حاجات العلاقات وهكذا (30).

على هذا الأساس أصبحت مقارنة الحاجات حقيقة عملية ، يقبس عليها كثير من منظري المؤسسة علاقة الفرد العامل بالمؤسسة من حيث الأداء ، وحتى يتمكن المسيرين الاستفادة منها عملياً.

فالفرد الذي يعمل في مؤسسة ما ، توفر له كل أسباب الراحة والأمن النفسي والاجتماعي و الوظيفي، يصبح عنصراً فعالاً ومنتجاً و مشاركاً(31).

يتبين من خلال مراجعة لنظريات الحاجات بأن ترتيب إشباع الحاجات الذي وضعه ماسلو قد لا يتم بالترتيب الموضوع ، بحيث يستطيع الفرد إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد كما قد ينتقل بين إشباع حاجاته صعوداً و نزولاً ، كون هذه الحاجات تكون في أغلب الحالات متداخلة، وفي تطور مستمر ، وهو ما يعرض الفرد العامل في كل لحظة للخضوع إلى إشباع حاجاته ورغباته المتعارضة ، مما يخلق لديه نوع من الصعوبة في الربط بين إشباع الحاجات و الأداء.

و في الأخير نؤكد على أن مقارنة الحاجات، مازالت تعتبر ذلك الإطار المعقول للتقريب بين نوعية الحاجات المختلفة و درجة الإشباع المحققة في كل حاجة منها، و هو ما

تهدف إليه وظيفة العلاقات العامة ، في أولويات عملها في السعي بالاهتمام في إشباع حاجات الأفراد العاملين ، باعتبارهم رأس مال المؤسسة الذين يؤثرون في سيرورتها و سمعتها و في أدائها أيضاً.

3 . المقاربات الحديثة

المقاربة النسقية

لقد أدى التطور العلمي و التكنولوجي بعد الحرب العالمية الثانية إلى تغييرات في طرق و أساليب إدارة المؤسسات ، ما أدى بدوره بالفكر الإداري إلى الانتقال من التركيز على الفرد كآلة تعمل داخل المؤسسة إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية، و اعتبار أن الفرد العامل هو أساس العملية الإنتاجية في تحقيق الأداء المؤسسي.

أما اتجاه المقاربة النسقية فيسير نحو التركيز على أن الكل ذو دلالة اكبر من مجموع الأجزاء المشكلة له، حيث تنظر إلى المؤسسة بأنها عبارة عن فروع ذات علاقة متبادلة تؤثر في الأخرى، و تتكيف مع التغييرات التي تحصل في البيئة الخارجية.

في الحقيقة تعود البدايات الأولى لهذه المقاربة إلى أعمال العديد من العلماء والباحثين، من بينهم **فان بيترلانفي** L. Von Bertalanffy، الذي يعتبر المؤسسة نسقاً اجتماعياً مجسداً في الواقع ، يتمتع بخصائص تنظيمية إضافة إلى كونه متعامل اقتصادي مهم ، يتكيف بعقلانية مع متغيرات البيئة الخارجية⁽³²⁾.

كما نجد كذلك العالم الاجتماعي الشهير **تالكوت بارسونز** Talcott Parsons قد نظر إلى المؤسسة على أنها نسق اجتماعي أنشئ من أجل تحقيق هدف معين⁽³³⁾ و يجب عليه تحقيق أربع مسائل مهمة إن أراد البقاء و الاستمرار وهي:

- العمل على تلبية الحاجات الحقيقية للبيئة الخارجية من خلال الأداء الجيد لجميع الموارد البشرية و المادية، و هو ما يعرف بالمواعمة.
- تحديد الأهداف و تسخير كل الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيقها.

- إرساء مجموعة من العلاقات بين مختلف وحدات و فروع المؤسسة و هذا لضمان التنسيق، و التكامل داخل المؤسسة.
- أن تحافظ كل مؤسسة على استمرار ملائمة نفس الظروف السائدة في الأنساق الفرعية، نفس الظروف السائدة في النسق الرئيسي.

إن هذه المقاربة تعتبر المؤسسة مجموعة من الأنساق الفرعية متفاعلة فيما بينها يؤثر كل منها في الآخر ، و تتفاعل هذه الأنساق بدورها مع البيئة الخارجية للمؤسسة (34) كما تعتبرها أيضا مجموعة من الوحدات تتفاعل فيما بينها، و بينها و بين النسق الذي ينظمها، و التي تعتمد كل واحدة منها على الأخرى لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها النسق العام (الكلي) (35)، بمعنى أن البيئة الداخلية للمؤسسة ما هي إلا امتدادا للبيئة الخارجية ، و في أغلب الحالات ما تكون هذه الوحدات مرتبطة وظيفيا ، و معدة لتحقيق هدف محدد و هذا الهدف هو الذي يحدد علاقات هذه الوحدات مع بعضها ، و هذه الوحدات بدورها تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للنسق الكلي.

و ضمن هذا الإطار غالبًا ما ينظر علماء الإدارة إلى موضوع المؤسسة من منظورين:

1- المنظور الذي يعتبر المؤسسة كنسق مغلق، و هي المؤسسات التي تعمل بشكل منعزل عن البيئة الخارجية، و حسب هذه المقاربة فهي مؤسسة غير نافعة و مهددة بالفناء.

2- المنظور الذي يعتبر المؤسسة كنسق مفتوح، وهي المؤسسة التي تتفاعل باستمرار مع بيئتها الخارجية عن طريق مختلف عمليات التبادل (المدخلات والمخرجات)، حيث تشكل حاجات البيئة الخارجية جزء هام من أداء المؤسسة.

وهنا يقول **فليت Fleet**، من أن النسق هو فئة مترابطة من العلاقات المتبادلة من العناصر التي تعمل ككل، فالمؤسسة تستورد و تدخل إليها معلومات عن البيئة الخارجية وتساهم هذه المعلومات في تصحيح مسارها و تعديل نشاطها و بالتالي أدائها، و ذلك حتى تستطيع التكيف مع ما تعرفه البيئة الخارجية من حاجات، و حتى تظل قادرة على الوفاء

بإشباع حاجات تلك البيئة، خاصة و أن عجز المؤسسة عن الوفاء بذلك الإشباع يمكن أن يؤدي بها إلى الفناء و الزوال⁽³⁶⁾ .

كذلك تعتمد المقاربة النسقية عند تناولها لموضوع المؤسسة كنسق مفتوح ، على العلاقات القائمة بين مختلف الأنساق الفرعية المشكلة للمؤسسة ، فالمؤسسة من حيث أنها نسق مفتوح تشبه الكائن الحي لذا يتعين عليها ، أخذ إرهابات البيئة الخارجية بعين الاعتبار.

وفي هذا الصدد نجد كل من **دانيال كاتز Daniel Katz**، و **روبرت كاهن Robert Kahn**، قد درسا المؤسسة على أنها نظام اجتماعي يتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر داخليا بعناصر من البيئة الخارجية⁽³⁶⁾.

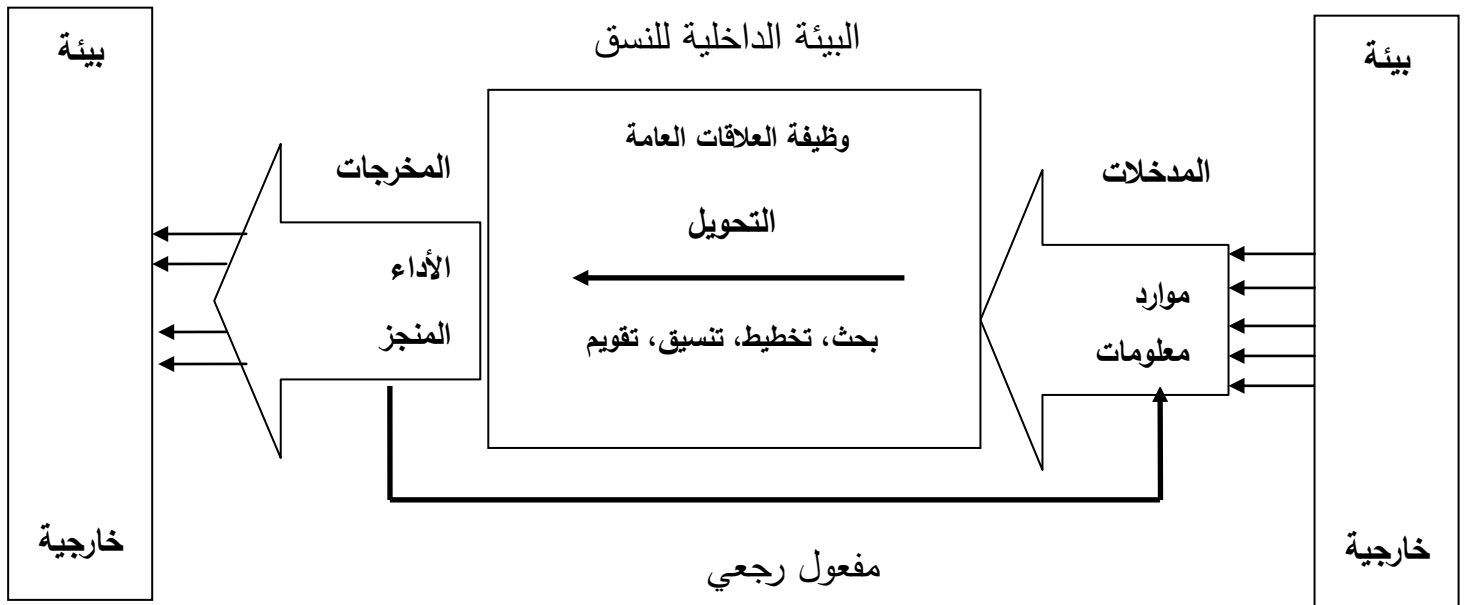
و عليه يمكن القول من أن التناول المفتوح للأنساق ، يعطي الأساس لكثير من التحليلات للمؤسسة في النظر للبيئة الخارجية كعنصر هام ، كونها تمثل السوق بالنسبة لمخرجاتها، و سواء اعترفت المؤسسة بوجود مكونات هذه البيئة الخارجية أو تجاهلتها فان ذلك لا يمنع التأثير المباشر لمكونات هذه البيئة، على أداء المؤسسة و فاعليتها⁽³⁷⁾ .

إن الفائدة الأساسية التي قدمتها المقاربة النسقية لمختلف العلوم ، و خاصة العلوم الإدارية، في أنها تلزم المشرفين في النظر إلى المؤسسة باعتبارها كلا متكاملًا ، مكونًا من أجزاء تتفاعل مع بعضها من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء. كما تجعلهم ينظرون إلى المؤسسة كشبكة علاقات متدفقة داخليا و خارجيا، و تتعلق بالبيئة الخارجية الكبرى⁽³⁸⁾ .

لذا وجب العمل على التوفيق بين أداء المؤسسة في بيئتها الخارجية ، سواء كان باختيار الموقع، توسيع وتنويع النشاط، حاجات المستهلكين، و أيضا التغيرات الجيو - سياسية، و تكنولوجيا الاتصالات، و بين مواردها كالمهارات و الإبداع لأن المؤسسة من خلال معرفتها لنقاط القوة و الضعف ، و تشخيص مخاطر البيئة الخارجية تستطيع أن تتجنب معوقات الأداء ، وهذا ما يسمح لها بخلق الأسبقية و التفرد التنافسي والمحافظة على بقائها و استمرارها⁽³⁹⁾ .

فبالرغم من الخدمات التي قدمتها هذه المقاربة، إلا أنه يصعب تحديد المتغيرات التي تفصل بين المؤسسة كنسق مفتوح، و البيئة الخارجية، حيث يقول **جيمس طومسون James Thompson**، إن الأنساق المفتوحة تعد الأكثر تعقيدا و لها تفاعلات متغيرة تغيرا مستمرا داخل المؤسسة، و مع البيئة الخارجية، وهكذا فان القدرة على التنبؤ تكون فيها أقل (40).

و تطرح المقاربة النسقية فهم خاص لوظيفة العلاقات العامة في السياق الإداري للمؤسسات، فهي التي تجعل من وظيفة العلاقات العامة جزء من أي فعل، أو نشاط، يقوم به الأفراد العاملون و المشرفون داخل المؤسسة، و ينتج من عملية العلاقات العامة مخرجات تنتج عائدة إلى البيئة الخارجية (41).



العلاقات العامة وفق المقارنة النسقية

خلاصة

وظيفة العلاقات العامة عملية إدارية مستمرة، و تشكل مدخلاً أساسياً لتنظيم وإدارة المؤسسات الحديثة، فهي تعمل على إشباع حاجات البيئة الخارجية التي تتفاعل معها، و إيصال حاجات البيئة الخارجية إليها من خلال عملية رصد لهذه البيئة، و يفترض هذا أن تكون الأهداف معروفة، و يمكن أداؤها و تحقيقها.

و بناءً على ما سبق من عرض و تحليل خلال هذا الفصل و ما سبقه من فصول يبدو لنا من أن المقاربة النسقية تركز بوجه خاص على عمليات التبادل (المدخلات والمخرجات)، بين المؤسسة و بيئتها الخارجية، كما تستوعب التغيرات التي تحدث و التي تحدثها تلك البيئة، و تتكيف معها .

هذا ما يجعل وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات ذات النسق المفتوح، تدعم عملية التوازن بين إرهابات البيئة الخارجية، و الأنساق الفرعية داخل و خارج المؤسسة.

و منه فان هذا المدخل تم تبنيه كمقاربة أساسية، موجهة له، مع بعض التعديلات التي تخدم و تتاسب الموضوع، كما أن عرض بعض المقاربات الخاصة بالإدارة تسهم في فعالية و أداء، وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة.

المصادر و المراجع

- (1)- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف - مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994، ص.431.
- (2)- عمرو غنايم، علي الشرقاوي: تنظيم و إدارة الأعمال، الأسس و الأصول العلمية مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980، ص.36.
- (3)- Michel Le Berre : Précis De Gestion Des Ressources Humaines Presse Universitaire Grenoble , ISBN , 1995 .P-P. 11-12.
- (4)- فاروق مداس: التنظيم و علاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص. 13.
- (5)- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1981، ص. 94.
- (6)- جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص. 16.
- (7)- Les Memos Management :Théories Des Organisations, 2005, P.21.
- (8)- زعبالة لندة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية و إشكالية تحسين الأداء، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر ص . 82. (لم تنشر).
- (9)- جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص. 28.
- (10)- المرجع نفسه، ص.28.
- (11)- ليندال أوروبك، ترجمة علي حامد بكر: عناصر الإدارة، دار الفكر العربي القاهرة، مصر ، 1965، ص.34.
- (12)- زعبالة لندة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية و إشكالية تحسين الأداء، نفس المرجع، ص.83.
- (13)- Les Memos Management, Théories Des Organisations, OP, Cit, P 20.
- (14)- IBID, P.19.

- (15)- زياد محمد الشerman ، عبد الغفور عبد السلام : مبادئ العلاقات العامة ، دعاية و إعلان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ص 24.
- (16)- Bernard Mottez : La Sociologie Industrielle, Série Que Sais-je ? Presse Universitaire De France, 4eme Ed, Octobre 1987, P- P. 49-52.
- (17)- Claudette Lafaye : Sociologie Des Organisations, Ed, Nathan, Paris, France, 1996, P. 15.
- (18)- ن . جوزيف كاير و لويس . ن . ويسلر ترجمة محمود الخطيب، مراجعة محمد قاسم القريوتي : الإدارة العامة التغيير الاجتماعي و الإدارة المتكيفة، دار البشير، عمان الأردن، 1996، ص.27.
- (19)- سموك علي: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، إشكالية تأسيس هوية عمالية . سوسيولوجية فعل الصراع التمثلات و النتائج . رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 1998، ص.55. (لم تنشر).
- (20)- Catherine Ballé : Sociologie Des Organisations, Série Que Sais-je ? P.U.F Paris, France, 1^{er} Ed 1990, P. 30.
- (21)- Bernard Mottez : La Sociologie Industrielle, Série Que Sais-je ? OP Cit, P-P.16-20.
- (22)- Claude Tapia et Autres : Introduction à La Psychologie Sociale Les Editions D'organisations, Paris, France, 1996, P. 169.
- (23)- Jean Michel Plane : La Gestion Des Ressources Humaines, Ed Economica, Paris, France, ISBN, 2003, P. 13.
- (24)- Catherine Ballé: OP Cit, P-P. 33-36.
- (25)- Bernard Mottez: OP Cit P. 25.
- (26)- Brahim Mohammed : Quelques Questions à La Réforme De L'entreprise Publique, loi n° 88-01, R.A.S.J.E.P n° 01 Mars 1989, p.135.
- (27)- عبد الرزاق الشبخلي، فخري جاسم سليمان: العلاقات العامة، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، الكويت، 991 ، ص.55.
- (28)- Les Mémos Management OP Cit, P. 33.

(29)- Bernoux Pierre : La Sociologie Des Organisations, Ed Seuil, Paris France, 1985, P. 78.

(30)- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992، ص.106.

(31)- زعبالة لندة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية و إشكالية تحسين الأداء، نفس المرجع ، ص.89.

(32)- Nguyen Kien Tanh : De La Planification à Long Terme Du Personnel à Une Révision De La Conception De L'entreprise, Thèse De Doctorat, Université De Lausanne, Suisse, 1974, P.17. (Non Publier).

(33)- فاروق مداس: التنظيم و علاقات العمل، مرجع سابق، ص.20.

(34)- Jaques Melese : Approche Systémiques Des Organisations, Vers L'entreprise à Complexité Humaine, Ed, Homme et Technique, Paris France, 1987, P-P. 41-43.

(35)- Michel Liv : Approche Sociotechnique de L'organisation, Les Editions De L'organisation, Paris, France, 1983, P. 70.

(36)- Boulala Mohiédine : L'entreprise et Son Environnement, Séminaire De Cycle Management Pour Les Cadres De Sonatrach Activité AMONT Institut ISGA Annaba Du 24/07/2007 Au 29/07/1007, (Non Publier).

(37)- راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص.60.

(38)- Boulala Mohiédine : OP Cit, (Non Publier).

(39)- Géan René Edighoffer : Précis De Gestion D'entreprise, Edition Nathan, France, 1997, P-P. 31-32.

(40)- Boulala Mohiédine : OP Cit, (Non Publier).

(41)- راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد: ادارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، مرجع سابق، ص.43.

توطئة

تعتبر المؤسسات اليوم بمختلف أنشطتها البنية التحتية لتطور و تقدم الدول والأمم، وقلّ ما نشاهد اليوم في ظل المنافسة و اقتصاد السوق، مؤسسة متطورة من دون أن يكون لها نظام علاقات فعّال و متميز.

لقد عرفت المؤسسة الجزائرية بمختلف أنشطتها منذ الاستقلال إلى اليوم، عدة إصلاحات فرضتها الدولة كونها هي المقابلة و المهيّنة و الموجهة و المتحكمة في دواليب السوق و الاستهلاك، ما أثر بشكل بارز على هيكلها التنظيمي، و فعاليتها الاقتصادية فصارت بذلك غير قادرة على تحقيق الغاية الاقتصادية من وجودها و لا هي حرة في تسيير أنشطتها بنفسها.

وعليه فالوضعية التي آلت إليها المؤسسة الجزائرية تستوجب التشخيص السوسيوولوجي الذي يسعى إلى تفكيك ثقافتها التنظيمية، و جملة العلاقات الترابطية بين منظوماتها، و من ثم الوصول إلى فهم مكونات أزمته التي تحول و أدائها الفردي و المؤسسي.

1 . قانون التسيير الذاتي: التناقضات التنظيمية و واقع الأداء

أولاً: حتمية قانون التسيير الذاتي والتناقضات التنظيمية

تؤكد الحقائق التاريخية، أن المؤسسة الجزائرية دخلت مباشرة بعد الاستقلال في مشاكل تنظيمية ارتبطت بنمط تسييرها، خاصة بعد ما تخطى عنها أصحابها المعمرون الأوروبيون، بحيث رحل ما يقارب المليون إطار تقني أوروبي الجزائر قبيل إعلان الاستقلال ما ترك فراغا رهيبا في الإطارات، والعمال المحترفين منها، حوالي 50 000 إطار من المستوى العالي، و 35 000 إطارا متوسط ، و 100 000 عاملا مستخدما⁽¹⁾.

و رغم تأكيد قادة الثورة خلال مؤتمر طرابلس على تطبيق الاشتراكية، غير أن ذلك لم يترجم في الواقع بعد الاستقلال، حيث كانت تدخلات الدولة غير محددة أحيانا ومتناقضة أحيانا أخرى⁽²⁾، إضافة إلى ذلك عدم قدرة و تمكن قادة الثورة آنذاك من فرض السيطرة على أجهزة الدولة، وعلى أفراد المجتمع ككل، ما زاد في تأزم الوضع و حتمّ على الدولة انتهاج أسلوب التسيير الذاتي تحت إشراف لجان مشكّلة، وتبنيه كتنظيم اجتماعي يتماشى لما قام به أفراد المجتمع بعد الاستقلال، إذ باشروا أداء مهام الإنتاج في المؤسسات بصورة تلقائية نتيجة للوعي السائد بأن هذه الممتلكات إنما هي ملك لأفراد المجتمع، استلبت منه بالقوة أثناء حقبة الاستعمار.

لقد اعتمد التسيير الذاتي على هياكل وتنظيمات تميزت بإحداث هيئات ترعى مهمة التسيير داخل المؤسسات، و هي: الجمعية العامة ومجالس العمال ولجنة التسيير وهيئة المدير، كما يحث على تسيير العمال الديمقراطي للمؤسسات، و المستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تمّ تأميمها⁽³⁾.

ثانيا: وضعية قانون التسيير الذاتي و واقع الأداء

إن المتمعن في تجربة التسيير الذاتي، يرى بأنها كانت مهددة في الصميم بواسطة التوجه الاشتراكي المعلن عنه خلال مؤتمر طرابلس 1961، فالدولة آنذاك لم تضع كل المؤسسات المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، بل تمّ وضع كل المؤسسات الهامة

تحت وصاية الدولة (4)، كما كانت مهددة أيضا بواسطة حركة التأميمات الشاملة لمختلف القطاعات الاقتصادية، من أراضي، و بنوك، و مصانع، و إدارات، كما أنه لا يمكن التغاضي عن الطبقة البيروقراطية التي سعت بشتى الوسائل إلى إضعاف التسيير الذاتي و ذلك انطلاقا من المراكز الإستراتيجية التي تحتلها.

و قد تجلى هذا الاختلال في قانون التسيير الذاتي، الذي أعطى للمدير صلاحيات غير محدودة ميّعت أداء باقي التنظيمات، من مجالس العمال ولجان التسيير و الجمعية العامة، فالتسيير في هذه المرحلة تميّز بظهور المدير كسلطة أقوى من سلطة مجلس العمال، وذلك بسبب احتكاره للمعلومات باعتبار أن أغلب العمال أميون، و هو ما ترتب عنه انسداد في قنوات الاتصال داخل المؤسسة، أضف إلى ذلك ممارسة مركزية اتخاذ القرارات و الانفراد بها، و عرقلة أداء العمال كالوصول في عدة أحيان إلى تأخير رواتبهم الشهرية، مما أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال و الإدارة الذي تسبب في عنه شل و تعطيل مجلس العمال (5).

فقد شكل صراع المصالح أحد ابرز أنماط العلاقات السائدة خلال مرحلة التسيير الذاتي بين مختلف قوى البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و لوحظ أن مقولة حرية العمال في تسيير المؤسسة، إنما هي مقولة صورية و شكلية، بحيث قامت الدولة بالنقليل و الحد منها، و هذا بتواطؤ الجهاز الإداري البيروقراطي و أعضائه داخل المؤسسة.

في هذا الصدد تقول الكاتبة جوليت Juliette لقد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي إلى ملاك جدد حيث استمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم و قوتهم من جماعات خارجية - الحزب و الجيش - ليصبحوا في النهاية معارضين لتوجهات العمال (6).

و في ظل هذه الوقائع قد انحرفت هيئات التسيير الذاتي عن هدفها نحو ممارسة الضغط على أرادات العمال، الأمر الذي أدى إلى انخفاض في الروح المعنوية، و بالتالي ضعف الأداء.

و هكذا يتضح لنا من خلال تطبيق قانون التسيير الذاتي للمؤسسات، بأن نقص الإطارات المسيرة و اليد العاملة المؤهلة، و كذا التناقضات التنظيمية الناجمة عن التداخل

في الصلاحيات و الازدواجية في القيادة، خاصة بين مدراء المؤسسات و رؤساء لجان التسيير، الأمر الذي قلل من أهمية قانون التسيير الذاتي لدى الأفراد العاملين، و هو ما أدى إلى انخفاض في الروح المعنوية لديهم و تسبب في ضعف الأداء، إضافة إلى أن فكرة قانون التسيير الذاتي للمؤسسات طغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية، ذلك من أجل إبعاد الاستغلال الحر ذي الطابع الرأسمالي في الاقتصاد الجزائري⁽⁷⁾.

إن هذه الفلسفة القائم عليها قانون التسيير الذاتي للمؤسسات و التي تعتمد على تقنيات و أساليب في التسيير، غالبا ما يكون متحكم فيها و موجهة، تتناقض مع روح و فلسفة وظيفة العلاقات العامة التي تتأثر بالبيئة التي تعمل في نطاقها، و القائمة أساسا على الروح التنافسية، و تقويم الأداء المؤسسي بحيث تجد في المنافسة و حرية السوق الحافز و المجال الواسع في التعامل مع المستهلك من دون توجيه، و هذا من أجل تكوين قيمة مضافة تمتاز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

2 . مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات: إعادة تنظيم العلاقات بين العمال و

المسيرين و إشكالية تحسين الأداء

لقد أدت جملة التناقضات التي اكتنفت مرحلة تطبيق قانون التسيير الذاتي للمؤسسات، بالدولة إلى القيام بحركة واسعة نحو إنشاء الشركات الوطنية، و القيام بحركة تأميمات واسعة و مختلفة الهدف منها هو خلق مناصب الشغل و التشغيل، و في الوقت ذاته كانت الدولة تسعى إلى جمع رؤوس الأموال و الإمكانيات، قصد استخدامها ضمن مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

جاء التسيير الاشتراكي للمؤسسات، بمقتضى قانون التسيير الاشتراكي من أجل تكريس الاختيار الاشتراكي الجماهيري المؤطر بقطاع عمومي يتحكم في دواليب التنمية الاقتصادية بمفرده، و يضع بذلك حداً للتباين بين أشكال تنظيم القطاع العام⁽⁸⁾، و كون المؤسسة العمومية أحد أهم الفاعلين في عملية التنمية الاقتصادية، فإنها مكلفة و ملزمة بتنفيذ جميع التوصيات و تحقيق الأهداف.

و حسب قانون التسيير الاشتراكي، المؤسسة العمومية هي التي يتكون مجموع ثرائها من الأموال العامة، و هي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية، و تسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي⁽⁹⁾.

و قد نص ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات بأن مشاركة العمال و الإداريين يؤدي إلى نتائج جيّدة، كما تساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة بيروقراطية أو تكنولوجية⁽¹⁰⁾. يبرز هذا، في مشاركة العمال في عملية التسيير، عبر مجالس العمال المنتخبة و مجلس المديرية المعين مع بقاء سيطرة الوصاية في إعطاء الخطوط العريضة لنشاط المؤسسة عبر تمويلها.

ومن بين أهداف النظام التسيير الاشتراكي، هو إعادة تنظيم العلاقات بين العمال و المسيرين، و ذلك من خلال التأكيد على ضرورة مشاركة العمال في التسيير من أجل إحداث تغيير في أبنية السلطة و اتخاذ القرارات، بحيث تضمن تلك القوانين مشاركة فعلية للعمال في اتخاذ القرارات المصيرية على مستوى المؤسسات⁽¹¹⁾.

وقد تمّ التأكيد على تطبيق لامركزية اتخاذ القرار على المستوى الجهوي، كإجراء تكاملي مع التناول المركزي على المستوى الوطني، أما على المستوى العلمي، فالبرغم من نشاط و فعالية بعض المجالس في معالجة مختلف المشاكل التنظيمية، فان لا مركزية اتخاذ القرارات لم يتبلور كإجراء مبسط على المستوى التنظيمي للمؤسسات⁽¹²⁾، بحيث نجد العراقيين التي تنسب للمسيرين كإهمال فعل الاتصال داخل المؤسسة من أجل إبعاد العامل عن المشاركة في اتخاذ القرارات خوفا على المصالح، ما أدى إلى ظهور سلوكيات و أفعال معيقة لأداء المؤسسة لوظيفتها الاقتصادية.

و في السياق ذاته، نجد أنه غالبا ما كانت تنشب خلافات و نزاعات بين مجلس العمال و المديرية، من خلال المساومات على المنافع الشخصية مقابل مواقف معينة و هو ما يؤثر سلبا على نسق الأداء بالمؤسسة.

فقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات لا يرتبط فقط بالوسائل و الإمكانيات التي يمكن أن توفرها له الدولة الراعي الرسمي للمؤسسات، و إنما يرتبط أيضا بنوع العلاقات السائدة

بين الأفراد العاملين و المسؤولين، و التي تتأثر بشكل مباشر بشكل الهيكل التنظيمي الموجود و طرق التسيير السائدة، فعلى سبيل المثال لا الحصر كان تصنيف المناصب و تحديد الأجور يتم بطريقة عشوائية دون ربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي ما أدى إلى ظهور فوارق متباينة بين المؤسسات لنفس المنصب، إضافة إلى فرض عزلة على المؤسسات باختيار نوع المنتج و المستهلك له، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء الأفراد العاملين، و يتمظهر ذلك في غالب الأوقات على شكل اغتراب لدى الأفراد العاملين أثناء عملهم، و تبسيطهم للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

لقد أكدت التجارب أن وظيفة العلاقات العامة تنمو و تزدهر من خلال تفاعل البيئة الداخلية للمؤسسة مع بيئتها الخارجية، بل و تبني علاقات على أساس التفاعل و التواصل المستمر خدمة لمصالحها، كما أن استقرار المؤسسات مرهون إلى حد بعيد بوظيفة العلاقات العامة، فحين يسود الانفتاح بين المؤسسة و بيئتها الخارجية تنقلص الفجوة بينهما و تتعزز العلاقات و الروابط، و تستمر المؤسسات، أما عندما تصبح وظيفة العلاقات العامة من أنشطة الدولة المركزية كما هو الحال في مرحلة قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، التي تعتبر عائق يتعارض مع جوهر العلاقات العامة، و تتسع الفجوة و تنتشر اللامبالاة، الأمر الذي يقود إلى بروز حالات عدم الاستقرار و يؤدي عجز العديد من المؤسسات.

3 . المؤسسة العمومية الجزائرية و الإصلاحات

أولاً: مرحلة إعادة الهيكلة العضوية و المالية: إعادة هيكلة العلاقات و تقسيم الأداء

لقد انتهت مرحلة تطبيق قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات كسابقة مرحلة قانون التسيير الذاتي للمؤسسات بالأزمة، حيث نجمت عنها تشكل علاقات تتسم بعدم الانسجام و التناقض و كذا عدم الفعالية، مع ما يصرح به من حيث الأداء الفردي و المؤسسي الأمر الذي جعل الدولة الحاكمة و المديرية للفعل الاقتصادي الجزائري، تبحث عن البديل التنظيمي الجديد دون تقويم حقيقي لأسباب أزمة و عدم فعالية المؤسسة العمومية الجزائرية، و ضعف أدائها أيضاً.

و من أجل العودة السريعة إلى تحقيق التوازن الاقتصادي و الاجتماعي، أقدمت الدولة على توشي حزمة من الإصلاحات " الصورية " دون تفكير موضوعي و استشراف منهجي للدخول في اقتصاد السوق دفعة واحدة، و من دون معرفة ميكانيزمات التحول من نظام إلى آخر، فكانت فكرة إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات ضمن مجموعة من الإجراءات المتخذة في المخطط الخماسي الأول (1980 . 1984) لتستمر حتى نهاية الثمانينيات، وذلك من أجل توفير شروط ملائمة لتحسين الأداء الفردي و المؤسسي و تحقيق الفعالية.

و قد غاب عن صنّاع القرار الاقتصادي الجزائري أن: إعادة الهيكلة ليست مفهوماً مجرداً، بل هي مشروع مؤسسي يشترط منظومة معرفية و قيمية متناسقة، مرتبطة بحرية الفكر قبل حرية السوق (13) ، و المبادرة بمنظومة علاقات تتطلبها تلك العملية التي بدورها تطلبت قروناً من الزمن في الاقتصاديات الحرة المتقدمة، و التي جاءت نتيجة ولادة طبيعية، أكثر من ذلك هي حالة وصلتها الرأسمالية الغربية، و لم يتم استنساخها و نقلها(14).

إن الهدف الرئيس لعملية إعادة الهيكلة بالنسبة للدولة ، هو التثبيت الفعلي لنظام قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فتمّ تقسيم المؤسسات العملاقة إلى عدة مؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم، وذلك من أجل التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة و أداء الأفراد العاملين الجيّد، ليسهل بذلك تسييرها و التحكم في وظائفها بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، لأجل تحقيق الكفاءة و الفعالية.

لكن عملية إعادة الهيكلة التي اعتمدها الدولة من أجل رفع مستوى الأداء الفردي و المؤسسي، سرعان ما انحرفت عن مسارها، بحيث توقفت هذه الأخيرة عند عمليات التفكيك و إعادة الانتشار الشكلي للمؤسسات، إن لم نقل إعادة تقسيم المراكز و الأدوار بين العصب الحاكمة فلم يتحقق الأداء المنشود، وظلت المؤسسات تتراجع و مواردها تتآكل (15) ، ما جعلها تغرق في الديون من جديد الأمر الذي أدى إلى تدهور الأوضاع الاجتماعية للأفراد العاملين في العديد من المؤسسات التي كانت خاضعة لعملية إعادة الهيكلة، فجاءت ردود أفعالهم برفض الواقع التنظيمي المتردي الذي تعاني منه تلك المؤسسات.

ثانياً: استقلالية المؤسسات و البحث عن الفعالية

لقد تطور مفهوم المؤسسة في ظل الإصلاحات التي اتخذتها الدولة ، إلى مفهوم المؤسسة التي تهدف إلى أن تكون اقتصادية خالصة، هذا و بالرجوع إلى أوضاع الجزائر المالية آنذاك نتيجة تدني عائدات الربوع النفطية، وخاصة أزمة 1986 م، والإخفاق والعجز المستمران، إضافة إلى أن عملية إعادة الهيكلة لم تكن تقسيماً للمؤسسات بقدر ما كانت تقسيماً للأعباء و التكاليف، طرح الإشكال التالي : ما نفع تدعيم الدولة لمؤسسات تفتقد للفعالية و الأداء ؟ الأمر الذي فتح الباب أمام بروز توجه اقتصادي جديد لم يكن في الحقيقة بمعزل عن ما يحدث في الاقتصاد العالمي، إنها استقلالية المؤسسات L'Autonomie Des Entreprises

و جاء تبني مبدأ استقلالية المؤسسات بموجب القانون التوجيهي للمؤسسة رقم 01/88 المؤرخ في: 12 يناير 1988، و الذي تتبين من خلاله صفة المؤسسة العمومية حيث منحت للمؤسسة مهمة التكفل المباشر بأعمالها و التصرف في تنظيم علاقاتها الاقتصادية مع المؤسسات الأخرى وفقاً لنظام السوق، بالإضافة إلى إعطائها الحرية الكاملة في تحديد إمكانياتها البشرية في ضوء خطط الإنتاج التي تقوم بها على تخطيط متوسط الأجل ينظم علاقاتها مع السلطة الوصية عنها في المركز، و من ثم فإن إدارة المؤسسة سوف تكون مسؤولة أمام الدولة عن النتائج المحققة خلال الخطة⁽¹⁶⁾. فالإصلاح الاقتصادي الجديد يقوم على جملة من المبادئ تميزها عن أساليب التنظيم السابقة و هي:

. مبدأ الاستقلالية، فمن حيث العلاقة مع البيئة الخارجية يطغى عليها الطابع المستقل.

. مبدأ المتاجرة، فبالنسبة لأنشطة المؤسسة يسودها طابع المتاجرة، و ذلك بموجب القانون التجاري تحديداً.

. مبدأ التنظيم، فمن حيث التنظيم و التسيير يكون ذا طابع مبني على المشاركة العمالية.

و لكن نظام استقلالية المؤسسات قد طرح إشكال ملكية رأس المال، و صلاحيات الإدارة و التسيير، بحيث كلفت صناديق المساهمة (*) بأداء دور المالك لرأس مال المؤسسة نيابة عن الدولة، و تكون المؤسسة هيئة مستقلة ذات صلاحيات في الإدارة و التسيير و

مسؤولة عن مجالات عديدة مثل: التوظيف والتكوين والترقية، و باستطاعتها كذلك إدخال تعديلات جديدة تتعلق بالأجور و المكافآت.

و يهدف نظام استقلالية المؤسسات إلى تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموّها الخاص، وعلى مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج و الإنتاجية، و بالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير (17).

إنّ دخول المؤسسة العمومية نظام استقلالية المؤسسات لا يعني ذلك تحولاً جديداً في أسلوب التسيير تمّ وضعه من أجل رفع مستوى الأداء الفردي و المؤسسي، و تحقيق الأهداف المرجوة ، وهذا راجع لعدة أسباب أبرزها:

- كثرة الإجراءات القانونية الداعمة لاستقلالية المؤسسات دون الإسراع في تطبيقها الفعلي على المؤسسات، إلى جانب إهمال التركيز على النواحي الاقتصادية والاجتماعية والمالية للمؤسسة، وذلك من أجل بعث روح الأداء.
- تمرد صناديق المساهمة عن المهام التي أنشئت من أجلها، و ذلك من خلال استعمالهم التعسفي للوصاية على المؤسسات، كما أن تداخل الصلاحيات في الصندوق الواحد لاحتوائه على العديد من المؤسسات عقّد من وضع المؤسسة المالي، فأصبحت تلك الصناديق وجه آخر من أوجه التسيير الإداري البيروقراطي للمؤسسات، و ما له من انعكاسات على الأداء الفردي و المؤسسي.

(*) صناديق المساهمة: هي شركة مساهمة عمومية، تتدخل في إعداد و متابعة و تنفيذ مخططات المؤسسة، كما تمارس أيضاً حقها في الرقابة من خلال الغلاف المالي الذي تمنحه لها الدولة.

- بقاء و استمرار نفس المسيرين قبل و بعد تطبيق نظام استقلالية المؤسسات و استغلالهم للصلاحيات التي أصبحوا يتمتعون بها لممارسة بعض أساليب القهر و

الضغط على الأفراد العاملين داخل المؤسسة بقصد إخضاعهم للسيطرة، هذا الأمر الذي لم يمكن من التجسيد الفعلي لعملية الإصلاح

و في مجمل القول فإن نظام استقلالية المؤسسات لم يرسو على أسس و قواعد ثابتة، و آليات دقيقة تحكمه، ما أدى إلى فشله و عدم تمكنه من تحقيق النتائج المسطرة.

ثالثاً: التوجه نحو اقتصاد السوق و رهان المنافسة و البقاء

لقد أدى الاختلال الوظيفي بين الرقابة و استقلالية المؤسسات، إلى انحراف التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الجزائرية عن نموذج المثالي، الأمر الذي دفع بصناع القرار في الدولة إلى إخضاع هذه المؤسسات إلى النتيجة الحتمية، و هي المنافسة و اقتصاد السوق.

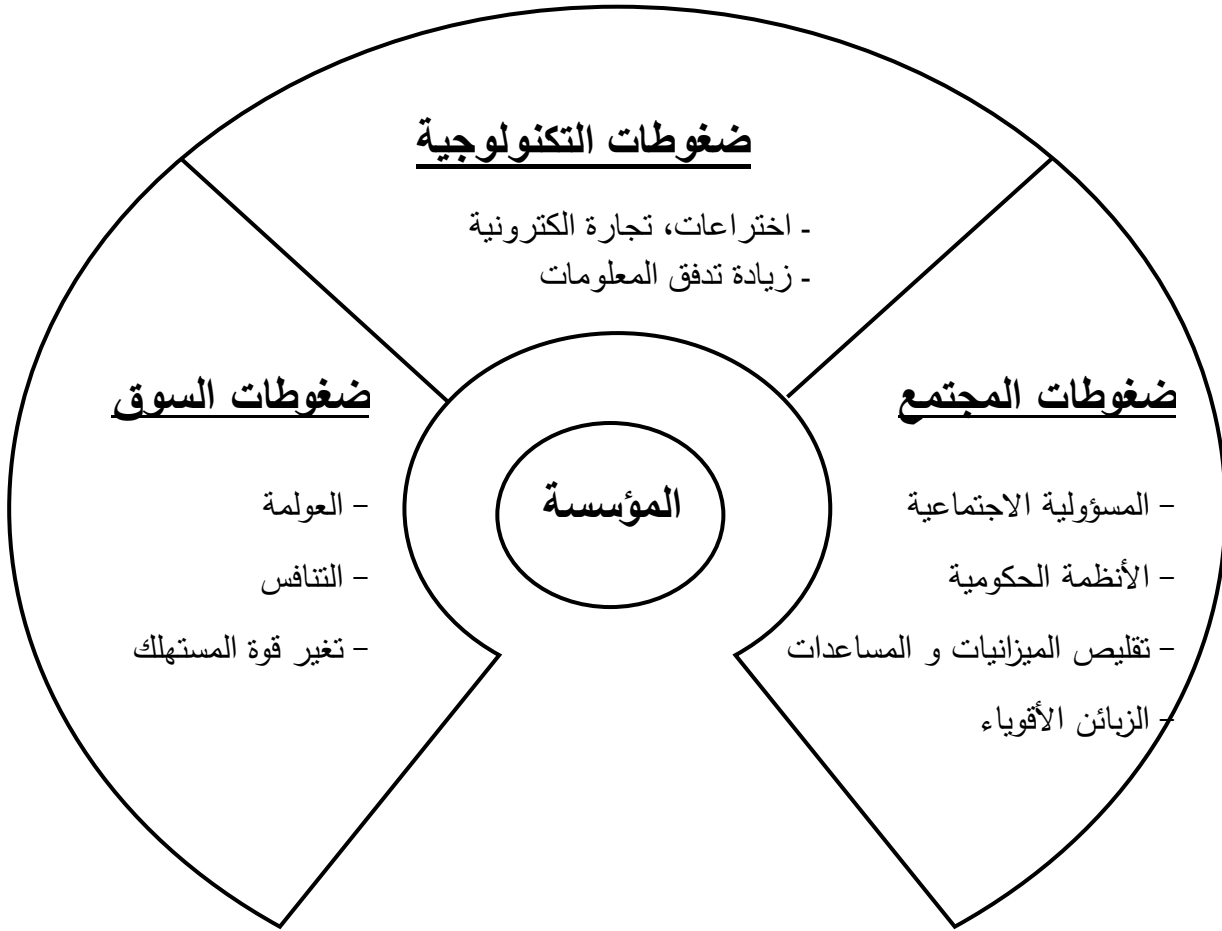
يعتبر رفع المستوى الفردي و المؤسسي و تحقيق الكفاءة و الفعالية، من أهم الحجج التي يستخدمها مؤيدو الانفتاح على المنافسة و اقتصاد السوق، كما لعبت أيضاً الظروف الخارجية ثقل المديونية الخارجية و ضغوطات البنك الدولي IMF، وكذلك الظروف الداخلية تسريح العمال و غلق المؤسسات، دوراً مؤثراً للتوجه نحو المنافسة و اقتصاد السوق.

إضافة إلى ما أصبح يتعرض له سوق العمل في الجزائر باستمرار، لتحديات ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الاقتصادي و تراجع تدخل الدولة، الأمر الذي يستدعي تنمية و تغيير أنماط الإدارة و التسيير، و ذلك من أجل التجاوب مع معايير المنافسة و اقتصاد السوق.

إن المسألة هنا هي مسألة إدراك طبيعة التحديات التي تفرضها العولمة بمختلف مظاهرها و هياكلها، و من تم إدراك طبيعة الوسائل الكفيلة بمواجهة فعّالة لهذه التحديات و ذلك بإعداد الإستراتيجيات الفعّالة التي من شأنها تأهيل المؤسسة العمومية الجزائرية نحو الاندماج في المنافسة وفق المستجدات الأخيرة بأحسن كيفية (18).

فهذا العصر له سمات و ملامح خاصة، و آليات و معايير جديدة تختلف جذرياً عن كل العصور السابقة، تفرض على كل من يعاصره الأخذ بها. و على إثر ذلك كله تشكل العوامل البيئية، و خاصة التنظيمية، و التقنية بيئة عملية شديدة التنافس باعتبار أن

المؤسسة تعيش ضمن نسق مفتوح، و بما أن هذه العوامل سريعة التغير، وبطريقة غير متوقعة فإن المؤسسات بحاجة إلى الاستجابة و بشكل متكرر وسريع، للتصدي للمشكلات واقتناص الفرص، وعليها أن تعمل تحت ضغوط متزايدة . ضغوطات الأعمال . بإجراءات مبتكرة تسمى بنشاطات الاستجابة الحاسمة، و أنّ ما يدعم هذه الاستجابة هي المعلومات (19).



شكل بياني يوضح الضغوطات التي تواجهها المؤسسة *

و من هذا المنطلق، و تماشياً مع التحولات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية التكنولوجية، تأكدت أهمية التركيز على الاستثمار اللامادي القائم أساساً على نوعية و خصائص المورد البشري، بحيث يرى العديد من المفكرين من أمثال بورتير Porter و برهالد Parhald و هامل Hamel بأن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق من خلال الأفراد العاملين فيها، و أن الفارق الرئيس بين الأداء الجيد و الأداء الضعيف هو في حدود الطاقم

البشري العامل بالمؤسسة، و بالتالي فإن وضع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتطلب وضع استراتيجيات للموارد البشرية من حيث عمليات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتدريب و تقويم الأداء و الحوافز (20).

حيث يتطلب التجاوب مع ذلك، توافر مورد بشري يتسم بالمرونة و القدرة على التكيف ويمتلك قاعدة عريضة من المعارف و المهارات، لمواكبة التطور الحاصل في سوق العمل و التواؤم مع حاجات البيئة الخارجية(21).

لقد تجلى تفعيل التوجه نحو اقتصاد السوق إلى انفتاح السوق الجزائرية على المنافسة الأجنبية، هاته المنافسة التي تسعى دوماً إلى تبني تقنيات و أساليب إنتاجية جديدة تتميز بكفاءة عالية و أداء متميز، وذلك من أجل الهيمنة على السوق، وهو الأمر الذي أثر على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية الذي يتسم أصلاً بالضعف و التدني، ما وضع المؤسسة الجزائرية أمام واقع جديد كشف إلى حد بعيد عن أزمته البنيوية و عجز المشرفين عليها عن تأسيس لرؤية إستراتيجية متكاملة، تستند إلى فلسفة واضحة و محددة تساهم في تطوير كفاءة و فعالية المؤسسة(22) .

أمام هذا الواقع أضحت المشكلة الأساسية التي تواجهها المؤسسة العمومية الجزائرية هي كيفية أداء ثم تقديم مخرجاتها للبيئة الخارجية، في عالم متطور و سريع يسوده تنافس شرس و شديد من أجل الهيمنة على السوق و اكتساب مواقع جديدة أخرى، لأن تحسين الأداء الفردي و تطوير المؤسسات لم يعد أمراً اختيارياً، بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان

(*) متى تستقر المؤسسة و تستمر على النجاح يتوجب عليها الاستجابة لهذه الضغوطات المختلفة و ذلك بوضع أنظمة إستراتيجية تنافسية يشكل المورد البشري محوراً هاماً فيها.

الاستمرار و البقاء في السوق.

و عليه فإن المؤسسة العمومية الجزائرية مطالبة اليوم في ظل المنافسة و اقتصاد السوق، بتغيير استراتيجياتها و رسالتها بناءً على ما تم اكتشافه من تغييرات هامة خاصة التغييرات المستمرة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية و

التكنولوجية و التي يجب أن تكون من أولوياتها، بحيث تكون قادرة على التأقلم و التكيف معها في مرحلة أولى، و التأثير على البيئة الخارجية في مرحلة ثانية، و ذلك بالاهتمام بعملية الأداء الفردي و المؤسسي ببعديها، الأول الذي يخص تحديد الأهداف وامكانية تحقيقها والثاني يتعلق بالاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية والتقنية، وهذا يعني أن المؤسسة العمومية الجزائرية لا يمكنها البقاء و الاستمرار دون مراعاة عوامل البيئة الخارجية، و أخذها بعين الاعتبار ضمن استراتيجياتها وسياستها من تقييمها لهذه البيئة، وذلك بمعرفة طبيعة ما يواجهها من فرص و تهديدات، كون العلاقة بين المؤسسة و البيئة علاقة تبادلية فالمؤسسة تخدم البيئة، حيث أنها تعمل على إشباع حاجات هذه البيئة من سلع و خدمات أما البيئة فتخدم المؤسسة لأنها توفر لها المدخلات الأساسية من موارد بشرية و مالية، و هذا مرهون بمدى الاعتماد على وظيفة العلاقات العامة لما لها من دور في التكوين و الترويج لعلاقات ايجابية مع المستهلك، و تحقيق الربح للمؤسسة.

خلاصة

إن اللحظة التاريخية التي جاءت فيها المؤسسة العمومية الجزائرية تميزت بتكريس العمل الاقتصادي الدولاتي المنتشع بثقافة تسييرية مركزية، هدفها الأساس هو المحافظة على الامتيازات و المكاسب المرتبطة بها.

كما أن تمتع المؤسسة العمومية الجزائرية بالمستوى المرتفع من الحماية من طرف الدولة عبر مختلف أنظمة التسيير التي مرت بها، وانحصار عملها و أدائها بشكل أساسي على إشباع حاجات المستهلك المحددة سلفاً، جعلها في اطمئنان من أي إرهابات للمنافسة على مخرجاتها، الأمر الذي يدفع بها إلى عدم الاهتمام بتطوير الكفاءات و تحسين الأداء.

و بالتالي أصبحت المؤسسة العمومية في ظل أنظمة التسيير المختلفة تفتقد إلى المعنى الحقيقي لقيم العمل، مثل الأداء والفعالية والكفاءة والمنافسة، وللعمل الاقتصادي ككل، المنتج للقيمة المضافة.

و هو ما يجعلها تواجه اليوم متغيرات كثيرة تضطرها إلى تحسين أدائها باستخدام أدوات تسييرية حديثة و متطورة، يشكل المورد البشري المحور الرئيس فيها و ذلك من أجل تحقيق الفعالية الاقتصادية. و مثل هذه التحولات التي تجلت في الاعتماد على العلاقات العامة و اتخاذها كوظيفة إدارية جعلت من المؤسسة تعتبر المستهلك كشريك لها، وأن على المؤسسة الجزائرية بناء علاقات دائمة الأجل مع بيئتها، من خلال التأكيد على الجودة و الخدمة و الإبداع كأهم ما يمكن أن يحققه المؤسسة الجزائرية من ميزة تنافسية، في ظل أسواق تتصف بشدة الصراع التنافسي و زيادة على ذلك مراعاة الوعي الذي أصبح يتمتع به المستهلكون، نظراً لأن ثورة الاتصالات تتيح لهم كما هائلاً من المعلومات و من مختلف المصادر.

المصادر و المراجع

(1)- Ahmed Henni : Economie De L'Algérie Indépendante, ENAG Algérie, 1991, P. 26.

- (2)- عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1993) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص.11.
- (3)- محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري - تحليل سوسيوولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990، ص.121.
- (4)- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992 ص.229.
- (5)- المرجع نفسه، ص.230.
- (6)- يوسف سعدون: إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية (1962-1993)، مجلة التواصل، عدد 06، جامعة عنابة، الجزائر، جوان 2000 ، ص.136.
- (7)- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة الجزائر، 2003، ص.61.
- (8)- Tayeb Belloula : De L'Organisation Socialiste Des Entreprises ENAP, Alger, Algérie, 1977, P. 7.
- (9)- زيان أمينة: التغييرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية موقع www.ahewar.org تاريخ التصفح 2010/10/25.
- (10)- الاقتصاد الجزائري في ظل النظام الاشتراكي موقع www.Djelfa.info/VB/showthread.php تاريخ التصفح : 2010/10/25
- (11)- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص. 194.
- (12)- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق، ص.236.

(13)- سموك علي: الاختيار لأغراض التوظيف و التكوين و تنمية العلاقات العامة
محاضرات قدمت لطلبة الماجستير دفعة 2007/2006 تخصص علاقات عامة، جامعة
باجي مختار، عنابة، الجزائر، (لم تنشر).

(14)- المرجع نفسه، (لم ينشر).

(15)- S-A Boukrami : Forme De Marché et Politique De L'entreprise
Publiques Dans Les Pays Du Maghreb, Les Editions, Alger, Algérie,1982
P-P. 34-38.

(16)- Mahfoud Ghezali : L'Evolution De L'Entreprise Publiques et De La
Planification En Algérie, Dans R.A.S.J.E.P, N° 4, Décembre, 1989 P.743.

(17)- مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية: استقلالية المؤسسات، أسس و بدأ
التنفيذ، المؤسسة الوطنية للنشر و الإشهار، الجزائر، 1989، ص.12.

(18)- وليد بوشارب: الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد السوق، موقع

www.Forum.al-wild.com تاريخ التصفح : 2010/10/25.

(19)- وليد بوشارب: المرجع نفسه

(20)- قاسم شعبان : تقنية المعلومات في إدارة الشركات، دار الرضا للنشر، الأردن

2000 ، ص - ص .39-38.

(21)- El Kram Ahmed : Stratégie Pour La Promotion De La PME En
Tunisie , Dans Revue Finance Et Développement Au Maghreb ,N° 08
1990 , P. 26.

(22)- سموك علي: الاختيار لأغراض التوظيف و التكوين و تنمية العلاقات العامة مرجع
سابق، (لم ينشر).

توطئة

لقد صاحب ظهور ثورة المعلومات و التقدم التقني الواسع في مجال الاتصالات على صعيد بنائها و استقلاليتها و فلسفتها، تطور في مفهوم المؤسسة و مسؤوليتها الاجتماعية فصارت بذلك الوعاء الذي يصب فيه كل الفعل الإنساني حسب التخصص و حسب قدرات الأداء، ما نتج عنه اتساع في الأسواق و زيادة في التنافس و فائض في تعدد المخرجات. و من أجل إبراز و تقديم هذه المخرجات لمختلف المستهلكين، أصبحت المؤسسة بالضرورة تحتاج إلى وظيفة العلاقات العامة و استخدامها كوسيلة إقناع متعددة و بصورة مستمرة حتى تستطيع أن تبقى على اتصال ببيئتها الداخلية من جهة، و تتمكن من التواصل و التأثير في بيئتها الخارجية من ناحية أخرى.

تمتد حاجة المؤسسة اليوم للعلاقات العامة من أجل التعريف بنفسها لدى مختلف المستهلكين، لأنه في غالب الأحيان ما تعد صورة التسويقية للمؤسسة L'Image De Marque أمراً مهماً في تشكيل علاقات مع مختلف الفاعلين في البيئة الخارجية.

و في سبيل تحقيق ذلك، تعمل المؤسسة على تنظيم إدارة العلاقات العامة في إطار مؤسسي و مهني مهيكّل، و فعّال يخدم أهداف المؤسسة.

و في هذا الإطار كانت لنا محاولة من خلال هذه الدراسة، معرفة موقع العلاقات العامة في البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر، و وصف العلاقات العامة من حيث مستوى الوظيفة والعمليات، و ما واقع ممارستها في المؤسسة في ظل الرهانات التنافسية.

1 . العلاقات العامة في البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر و إشكالية

التنظيم

تعد البنية التنظيمية للمؤسسة هيكلًا لتنظيم العلاقات المهنية بين الأفراد العاملين وهذا وفقًا للدور أو السلطة التي يتمتع بها كل فرد عامل في المؤسسة، وذلك من أجل تحديد و ضبط الأنماط السلوكية، و جعلها تتصرف ضمن الإطار العام للمؤسسة بغية تحقيق الربح من أجل ضمان البقاء.

و يقصد بالتنظيم حصر الأنشطة اللازمة لإنجاز الخطة و تقسيمها إلى اختصاصات للأفراد و الأقسام و الإدارات، و تحديد و توزيع سلطة كل منها بما يتكافأ مع مسؤولياتها و وضع إطار رسمي لعلاقات العمل بينها، بغرض تمكين الأفراد من العمل في انسجام و تعاون بما يحقق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة⁽¹⁾.

فيكون بذلك الغرض الأساسي من تنظيم العلاقات العامة في المؤسسات، هو مدى رغبة هذه المؤسسات بالاعتماد على وظيفة العلاقات العامة في رسم صورة ايجابية لسمعتها. و قبل شروع أي مؤسسة في بناء تنظيم أو إدارة خاصة بالعلاقات العامة، يتحتم عليها مراعاة عدة اعتبارات أهمها:

. ممارسة العلاقات العامة تعد مسؤولية كل فرد بالمؤسسة سواء كان يعمل في إدارة العلاقات العامة، أو يعمل بإدارة أخرى داخل المؤسسة ذاتها.

. تنظيم العلاقات العامة ليس هدفًا في حد ذاته، و إنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها.

. التنظيم الفعّال للعلاقات العامة يساهم في تحديد الاختصاصات و المسؤوليات و يمنع بالتالي تميع المسؤولية، كما يمكن لتطبيق مبدأ المكافأة و العقاب.

. تنظيم العلاقات العامة الفعّال يساعد في التغلب على الصراعات داخل إدارة العلاقات العامة، و داخل المؤسسة ذاتها، و بالتالي يساهم في زيادة الاستمرار في العلاقات الإنسانية و التقليل من معدلات التغيير في سلوك الأفراد العاملين.

. ليس هناك تنظيم مثالي للعلاقات العامة يمكن تعميمه على كافة المؤسسات بل يمكن أن يختلف التنظيم من مؤسسة لأخرى، وفقاً لطبيعة النشاط و الحجم و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة، و مدى اقتناع الإدارة العليا بالدور الحيوي للعلاقات العامة في فعالية المؤسسة.

. تنظيم العلاقات العامة ليس ثابتاً و دائماً، قد يحتاج للتعديل أو التغيير حسب المستجدات التي تطرأ على المؤسسة سواء من داخلها أو خارجها، و هذا ما يسمى إعادة التنظيم⁽²⁾.

حيث أصبح تنظيم العلاقات العامة اليوم، أحد أهم الأطر التي تحدد فعالية و أداء المؤسسة و خاصة في ظل المنافسة الموجودة، لذلك وجب الحرص و التدقيق من جانب كل مؤسسة، على أن يتم تنظيم إدارة العلاقات العامة بما يتناسب مع إرهاصات البيئة الداخلية و الخارجية لها، و كيفية إشباع حاجات البيئتين معاً.

إن عملية تنظيم العلاقات العامة تعود لمجموعة من العوامل أو المحددات سواء من حيث أسلوب التنظيم، أو من حيث درجة اهتمام المؤسسة بالعلاقات العامة، أو موقعها داخل المؤسسة، و بناء على ذلك يمكن أن تتحدد فعالية و أداء إدارة العلاقات العامة⁽³⁾.

أولاً: المحددات التنظيمية للعلاقات العامة

يجمع الباحثون و علماء الإدارة على أن العلاقات العامة، هي عمل تضطلع به الإدارة في كل مؤسسة It Is a Management Function⁽⁴⁾. و أن مكان أو موقع العلاقات العامة في البنية التنظيمية للمؤسسة تقرره عدة محددات أهمها:

أ - مدى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية

إن قناعة الإدارة العليا بمسئوليتها الاجتماعية تتطلب تقديرا خاصا لرسالة العلاقات العامة، أما الإدارة العليا التي تعتبر العلاقات العامة نوعا من الترف فهي لا تدرك حتماً دورها في المجتمع، و عند هذا النوع من المؤسسات ليس للعلاقات العامة مكانا في البنية التنظيمية، أما المؤسسات التي تدرك مسئوليتها الاجتماعية نحو المستهلكين، و مدى أهمية علاقة المؤسسة بهم، فإنها تضع العلاقات العامة في موقع قريب من قمة الهيكل التنظيمي لتكون قريبة للإدارة العليا⁽⁵⁾. إضافة إلى الكم و نوعية النسيج الاجتماعي للفئات و القطاعات و الهيئات التي ترتبط بالمؤسسة أو تقدم لها خدمات، فكلما زاد عدد المتعاملين مع المؤسسة كلما ازدادت أنشطتها و زاد أدائها، و أصبحت الحاجة أكثر للعلاقات العامة، الأمر الذي يرفع مكانتها في الهيكل التنظيمي قريبا من مستوى الإدارة العليا⁽⁶⁾.

ب - طبيعة نشاط المؤسسة و مركزها المالي

فالمؤسسات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات . كمؤسسة اتصالات الجزائر . تحتاج إلى نوع معين من التنظيم لإدارة العلاقات العامة تختلف عن مثيله في المؤسسات المشتغلة في أنواع أخرى من النشاط، و هذا لخلق صورة ذهنية جيدة لدى المستهلكين عن المؤسسة و خدماتها نظرا لافتقاد عنصر التقييم المادي لدى المستهلك عن أداء المؤسسة⁽⁷⁾. و كلما ازداد مركز المؤسسة المالي يرتفع حجم الميزانية المالية المخصصة لنشاط العلاقات العامة فيتسع بذلك تنظيمها، و ترتقي مكانتها داخل البنية التنظيمية للمؤسسة نتيجة تأثيرها في عمل الإدارات الأخرى.

ج - مدى تفهم المؤسسة لفلسفة وظيفة العلاقات العامة

من المعروف أن وظيفة العلاقات العامة و فلسفتها تدور حول الانجازات الحقيقية و الملموسة لبناء سمعة و تأسيس هوية للمؤسسة و ترويجها وتسويقها. و تبرع العلاقات العامة عند المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بمستوى أداء متميز، و تقديم مخرجات بجودة عالية، و يتحقق ذلك بمدى إدراك و اقتناع المؤسسة بتركيز مهام و أنشطة العلاقات العامة داخل جهاز تنظيمي واحد حيث يؤدي تشتيت أنشطتها و مهامها على إدارات أخرى،

مثل الشؤون الإدارية أو السكرتارية العامة، إلى تقليص اختصاصات إدارة العلاقات العامة ذاته و تحجيم دوره المتكامل في زيادة درجة فعالية المؤسسة (8)، ولا يعني هذا إلغاء التنسيق و التعاون و تبادل المعلومات بين إدارة العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى، لأن وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة لا تقتصر على إدارة العلاقات العامة وحدها، بل تمتد لتشمل كل الأفراد العاملين في المؤسسة. فقد أوضحت الدراسات المتخصصة أن العلاقات العامة في المؤسسة، تأتي في مقدمة أعمال المدير و يشارك في هذه المسؤولية باقي الأفراد العاملين، من خلال الأداء الجيد و تنمية روح المسؤولية، كما أن المستهلكين المستفيدين من خدمات المؤسسة يمارسون دوراً كبيراً في دعم الانتماء و الولاء لها، ولا يكتمل هذا النسيج إلا بوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة، تضم المهارات و الكفاءات المتنوعة لتحقيق عمليات الاتصال المزدوج (9).

و هذا يتطلب من إدارة العلاقات العامة بذل جهوداً كبيرةً لتدريب العاملين في المؤسسة على أعمال العلاقات العامة التي تسعى لتأكيد صورة المؤسسة و سمعتها (10) و أثناء المقابلة التشخيصية التي أجريناها مع مدير العلاقات العامة الذي هو مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة في نفس الوقت، حول تدريب الأفراد العاملين في المؤسسة على أنشطة العلاقات العامة (السؤال رقم: 39) من استمارة المقابلة مع المدير، توضّح لنا بأنهم في مؤسسة اتصالات الجزائر لا يقومون بتدريب الأفراد العاملين على أنشطة وأعمال العلاقات العامة، أما في ما يخص التحصيل العلمي للأفراد الذين يمارسون نشاط العلاقات العامة في المؤسسة (السؤال رقم: 37) من نفس الاستمارة السابقة، تبين أنهم ذو تكوين ثانوي ومهني فقط ما يدل في هذا الصدد أن اتصالات الجزائر تفضل إعطاء فرصة لموظفين في إدارات أخرى من المؤسسة كأصحاب الأقدمية، على حساب المتخصصين في هذا الميدان، و السبب في ذلك حسب مدير المؤسسة هو عدم وجود لبرنامج تدريبي متخصص في العلاقات العامة، وحتى الدورات التكوينية التي يتم إجراؤها غالباً ما تدور حول تقنيات التجارة و التسويق و الاتصال، و أمور أخرى تتعلق بتكنولوجيا الاتصالات و الصيانة، كما يضيف لنا و في نفس السياق أنه ليس هناك مواصفات محددة مسبقاً عند الالتحاق بالمؤسسة للعمل في إدارة العلاقات العامة، من خلال الإجابة على (السؤال رقم: 38) من

الاستمارة الموجهة إليه، وهو ما يدل على عدم اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بوظيفة العلاقات العامة بجدية.

و هذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى الاستعانة بخبرات استشارية أحياناً تساعد في وضع برامج خاصة بوظيفة العلاقات العامة، نظراً للنقص المسجل في أداء وظيفتها بالمؤسسة. إن هذه المحددات التنظيمية تحدد البنية الأساسية للموقع التنظيمي للعلاقات العامة و لتنظيمها وللعاملين فيها، و للاستشارات التي يمكن أن تحتاجها، و لطبيعة العلاقة بينها و بين الإدارة العليا للمؤسسة.

ثانياً: التبعية التنظيمية للعلاقات العامة

من الضروري جداً أن يكون الاقتناع بأهمية العلاقات العامة، و فهم وظائفها و مجالاتها، لمن يعمل بإدارتها، كما يجب أن يمتد هذا الفهم و الاقتناع إلى الإدارة بمستوياتها المتعددة، كما لا يكفي أن تتبع العلاقات العامة أعلى المستويات الإدارية فقط بل ينبغي أن يوازي ذلك اقتناع بأهميتها لدى الإدارة العليا.

و لكن من المؤكد أن العلاقات العامة لا يمكن ممارستها على نحو رشيد إلا إذا احتلت المكانة اللائقة بها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و ذلك من أجل إتاحة المجال لمدير إدارة العلاقات العامة للمشاركة الفعلية باتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة، و في رسم السياسات العامة لها⁽¹¹⁾.

و تتبع أهمية تواجد العلاقات العامة ضمن رأس البنية التنظيمية، من كون العلاقات العامة بحاجة لأن تتمتع بسلطات واسعة داخل المؤسسة تمكّنها من الحصول على المعلومات التي تحتاجها، من أجل المشاركة في وضع و بناء استراتيجيات المؤسسة⁽¹²⁾.

و في هذا السياق يؤكد إدوين إمري Edwin Emery و زملائه أن المؤسسة لا تستطيع اتخاذ أي قرار من دون أخذ بنشاط العلاقات العامة و رأيها، لأن مكان العلاقات العامة في أعلى مستويات الإدارة العليا، و علاقتها مباشرة مع رئيس المؤسسة و مديري الدوائر⁽¹³⁾.

وهذا ما يجعلها على إطلاع بكل ما يدور في المؤسسة سواء في مستويات الإدارة العليا أو الدنيا(14).

و بالرجوع للجزائر فقد تم إدخال تقنيات جديدة في تسيير المؤسسات، و التي لم تكن تستخدمها مؤسساتنا من قبل، خصوصاً تلك التي تعطي للسوق أهمية بالغة في تحديد أداء و قدرة المؤسسة على البقاء، كالتقنيات الحديثة في إدارة الأعمال و التسويق و منها العلاقات العامة التي أصبحت المؤسسات الحديثة في الاقتصاد الحر تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، حيث جلبت هذه التغييرات الاقتصادية معها تغيير في أساليب و أنماط التسيير فظهرت بذلك العلاقات العامة كمعطى جديد لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه، إلا أننا نسجل بأن اعتراف المؤسسات الجزائرية بالعلاقات العامة كوظيفة في هذا المجا غير نابع من التطور الطبيعي لهذه الأخيرة، و إنما كان استجابة حتمية لواقع مفروض، لأن نتائج البحث تشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر لم تأخذ على عاتقها تنظيم وظيفة العلاقات العامة و السماح لها بالظهور ضمن الوظائف الرئيسية في بنيتها التنظيمية، ما جعل منها وظيفة ملحقة تحت مسمى **ACTEL** الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، أو إدارة الاتصالات التجارية، و أن تنظيمها بهذا الشكل لا يمكنه بلوغ الأهداف الكبرى المرسومة له، و هو ما يثير عدة إشكالات في هذا الشأن.

ثالثاً: تنظيم العلاقات العامة داخل المؤسسة

تواجه المؤسسات المعاصرة يوميا تحديات و متغيرات عديدة سواء كانت داخلية أم خارجية، و من أجل التعاطي مع هذه التحديات بالطريقة المثلى، فإن العلاقات العامة هي الأنسب و الأقدر على فهم هذه الاعتبارات و التجاوب الفعال مع بيئتها الداخلية والخارجية لذا فقد أصبح تنظيم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة أمراً ضروريا لدى أغلب المؤسسات الراغبة في تحسين مستوى أدائها، فهي إدارة تنظم الأداء و تحفظ الطاقات من التبيد، و توظيفها في إشباع حاجات أفرادها العاملين بها، وهم بدورهم يتجهون بطاقتهم و أدائهم من أجل تقديم مخرجات تشبع حاجات مختلف الفاعلين بالبيئة الخارجية.

حيث ينطلق تنظيم إدارة العلاقات العامة من طبيعة الهدف الذي تشكل من أجله و حسب الإمكانيات التي تعطى له (15). لكن في مؤسسة اتصالات الجزائر ميدان البحث تظهر بنيتها التنظيمية إلى وجود (06) ست أقسام أساسية وهي:

- 1- المدير (مدير الوكالة).
- 2 قسم الموارد البشرية.
- 3 قسم المحاسبة و المالية.
- 4 قسم التسويق و تسيير النوعية.
- 5 قسم خدمة الزبائن.
- 6 قسم التسيير التقني لشبكة الاتصال و الصيانة و الإمداد.

فهي لم تخصص قسماً خاصاً لإدارة العلاقات العامة، و هو ما يؤكد مدير مؤسسة اتصالات الجزائر أثناء المقابلة التشخيصية في (السؤال رقم:10) من الاستمارة الموجهة له، حيث يقوم بأداء وظيفة العلاقات العامة كل من قسم الموارد البشرية و قسم التسويق وعليه يمكن القول أن اتصالات الجزائر لا تعنى بإعداد إستراتيجية مستقلة للعلاقات العامة بل هي متضمنة في إستراتيجية تسيير الموارد البشرية و إستراتيجية التسويق، و تعتبر العلاقات العامة في هذه الحالة أنها لم ترتق بعد إلى النموذج الحقيقي اللائق بها في مؤسسة بحجم مؤسسة اتصالات الجزائر، الأمر الذي يستدعي منها التفكير الجدي لإعادة هيكلة عملها بالشكل الذي يوفر قسم متخصص للعلاقات العامة لما له من أثر في نجاح عملها، وتحقيق أهدافها الداخلية و الخارجية.

إن تنظيم إدارة العلاقات العامة بهذا الشكل في مؤسسة اتصالات الجزائر يعود إلى إلى طبيعة تفكير الطبقة المسيرة للمؤسسة، و مدى عدم اهتمامهم بالعلاقات العامة كوظيفة إدارية مهمة، فهي تعتبرها وظيفة ثانوية و جزئية للوظائف الأخرى، تمارس تلقائياً و عفويّاً عند القيام بهذه الوظائف و لا تخضع لأي بنية تنظيمية و غير موضحة مهامها فالأفراد العاملين فيها يعملون بأوامر إدارية تأتي من الإدارة المركزية (العليا) أكثر منها مساهمات فردية لفائدة العلاقات العامة، وهو ما يثبتته مدير العلاقات العامة أثناء المقابلة التشخيصية التي أجريناها معه في إجابته عن (السؤال رقم:16) الذي يتضمن قيام إدارة

العلاقات العامة بإعداد البحوث و الدراسات بنفسها من عدمه، حيث توكل المهام الرئيسية في هذا النوع من الدراسات حسب مدير العلاقات العامة إلى سلطة الضبط للبريد و الاتصالات التابعة مباشرة للوزارة الوصية، كما أكد لنا أيضاً في إجابته عن (السؤال رقم:18) بأن مجالات البحث و الدراسة المسندة للإدارة العليا تبدو في غاية العمومية و الاتساع كون أهدافها قد حددت سلفاً.

فالنتيجة إذاً هي موقع لا يتناسب مع نشاط و وظيفة العلاقات العامة الإستراتيجية كالتخطيط و الدراسات و البحوث و تقديم الاستشارات و الإسهام في تدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما يؤدي إلى عزلها و يعوق أدائها.

و منه نتساءل متى يتحقق الوعي بالدور الإستراتيجي لوظيفة للعلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل المنافسة ؟ ومع استمرار المؤسسة في تهميش وظيفة العلاقات العامة يضع مستقبلها على المحك، ويكون عليها مواجهة مصير الفناء، وهو ما يذهب إليه اتجاه المستهلكين لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر [الجدول(15)، (+70)] من الاستمارة الموجهة للمستهلكين الايجابي الذي لا يرى مستقبلاً لمؤسسة اتصالات الجزائر في سوق الاتصالات.

2 . العلاقات العامة على مستوى الوظيفة و العمليات

إن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية أساسية من وظائف الإدارة لا تقل أهمية عن أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة، يجب أن تكون مستمرة و مخططة وقادرة على مواجهة التحديات، تعمل على دفع الإدارة العليا للمؤسسة إلى تكييف سياساتها بما يستجيب مع حاجات المؤسسة و حاجات مختلف الفاعلين في البيئة الخارجية في آن واحد.

و تجدر الإشارة إلى أن للعلاقات العامة وظيفتان أساسيتان و هما: الوظيفة الوقائية و الوظيفة العلاجية بحيث لكل وظيفة مبررات نشأتها، و من الطبيعي أن تكون الوظيفة العلاجية هي الامتداد الصحيح للوظيفة الوقائية الذي يبدأ في غالب الأحيان من البحث و الدراسة ثم يتطور و يتحول إلى إيجاد الخطة التي تتصدى للمشكلات و حلها (علاجها).

و تتمثل هذه الوظيفة في الأداء المستمر و المخطط لتحقيق التوافق و الانسجام بين المؤسسة و المستهلكين، و يستلزم ذلك - ضمن عوامل إضافية - تبادل المعلومات. و لا يتوقع أن يحدث هذا بشكل تلقائي، بل يجب أن يخطط له، و هذا هو جوهر عمل رجل العلاقات العامة، و ذلك لتحقيق الأهداف بدءاً من عمليات الاستطلاع و جمع المعلومات بالوسائل البحثية المتعددة ، لبناء و وضع الخطط و البرامج العلاجية لحل المشكلات و إدارة التحديات المحتملة و استثمار الفرص المتاحة عن طريق الأداء الجيد للعلاقات العامة بما تمتلكه من مهارات و قدرات و معارف .

على الرغم من كون العلاقات العامة نظاماً متكاملًا، إلا أننا عندما نحتاج لدراسة نظام معين ، يتوجب علينا تفكيكه إلى أجزاء و دراستها بشكل مستقل، وفصل المتغيرات التي ترتبط بها قدر الإمكان، ليتسنى لنا فهم أسلوب و طريقة عمل كل جزء، ثم وفي مرحلة تالية يتم إعادة تجميع هذه الأجزاء ليتم فهم العملية بصورتها الكلية، هذا يعني أن وظيفة العلاقات العامة تتطلب عمليات أساسية و هي: عمليات البحث و التخطيط و التنسيق و التقويم.

1 - عملية البحث:

البحث في معناه العام هو: استقصاء دقيق و منظم يهدف إلى اكتشاف أو إضافة معارف أو حقائق أو قواعد عامة، يمكن توصيفها بعد التحقق من صحتها بالاختبار العلمي، و يستعمل خلال ذلك التحري الشامل وصولاً إلى حل مشكلة أو إثبات⁽¹⁶⁾.

و يقصد به تلك الدراسات المتصلة بقياس اتجاهات جميع الفاعلين في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و تقدير مدى نجاح الحملات الوقائية و العلاجية التي تقوم بها المؤسسة تجاه الظروف المؤثرة. هذا فضلاً عن البحوث التي تتناول التطور الذي يطرأ على العلاقات العامة.

و تعتبر عملية البحث هي الخطوة الأولى التي تبني عليها المقومات الأساسية لنجاح وظيفة العلاقات العامة، فالمؤسسة في حاجة إلى معرفة اتجاهات المستهلكين و مختلف قوى البيئة الخارجية الأخرى فيما يتعلق بالقرارات التي تتخذها، و في المخرجات أو

الخدمات التي تقدمها من حيث الجودة و المنافسة، و النجاح في إشباع حاجات المستهلكين و وضعها الاقتصادي و مكانتها الاجتماعية في إطار البيئة التي تعمل فيها كما إن المؤسسة في حاجة إلى التعرف على مشاكل الأفراد العاملين فيها و اتجاهاتهم المختلفة و انعكاسات القرارات التي تتخذها عليهم و مدى تقبلهم و تقويمهم لهذه القرارات.

مجالات بحوث العلاقات العامة

أولاً: بحوث تتعلق بالبيئة الخارجية، وهي بحوث استطلاع آراء مختلف المستهلكين و انطباعاتهم عن المؤسسة و سياساتها و ما تنتجه من مخرجات و تقدمه من خدمات و يمكن تلخيص تلك البحوث على النحو التالي:

أ. **بحوث الصورة الذهنية :** وهي دراسة الصورة التي هي في أذهان الفاعلين في البيئة الخارجية للمؤسسة في وقت معين، و هي بحوث محدودة في العالم العربي، و نعني بالصورة استرجاع لما اختزنته الذاكرة، فهي إذاً الصورة العقلية التي تتكون في أذهان أفراد المجتمع عن المؤسسة.

ب. **بحوث الدوافع و الاتجاهات:** وهي بحوث تتعلق بمعرفة ما وراء اتجاهات المستهلكين و الدوافع التي تتحكم بسلوكهم تجاه المؤسسة.

ج. **بحوث الفعالية:** و هي بحوث ترينا أثر البرامج الخاصة بالعلاقات العامة على اتجاه الأفراد العاملين، ومدى تحقيقها لأهدافها.

ثانياً: بحوث تتعلق بأنشطة العلاقات العامة و مشاكلها و طموحاتها و المجال الذي تعمل فيه، و بأدائها الحالي.

ثالثاً: بحوث تتعلق بأثر التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية على القوى الفاعلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، إذ لا بد أن تدرس العلاقات العامة كافة التغيرات هذه ومدى أثرها على قوى هذه البيئة، حيث أن بحث تلك المتغيرات يمثل الدعامة الأساسية لكل برنامج من برامج العلاقات العامة، كأثر سياسة الدولة على مختلف قوى هذه البيئة، و كذلك الاهتمامات

الجديدة من قبل المجتمع مثل حماية المستهلك التي أصبحت اهتمامات جديدة لبحوث العلاقات العامة (17).

لقد أكد مدير العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر أثناء المقابلة التشخيصية التي أجريناها معه حول توصيف الوظيفة و الصلاحية الملحق بها، (السؤال رقم: 01) من أنه إضافة إلى كونه مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية، فهو المسؤول الأول عن إدارة العلاقات العامة أيضاً، مهامه الأساسية هي متابعة العمل اليومي تليها مهام أخرى، كلها تنفيذية ، حيث يعمل على أن يؤديها كلها كتنظيم، الملتقيات و الاتصال بالمؤسسات الأخرى و وسائل الإعلام المحلية و تصميم المراسلات الاتصالية و تنفيذ البرامج المسطرة.

كذلك إن واقع إجراء البحوث في مؤسسة اتصالات الجزائر يتسم بالضعف الشديد لأن هذه الأخيرة لا تعتمد على البحوث في جمع المعلومات، رغم الاتجاهات الايجابية نحو إجراء عمليات البحوث هذا ما أشار إليه أيضا مدير العلاقات العامة من خلال إجابته على (السؤال رقم: 16)، وهذا الوضع يقودنا إلى الإشارة إلى الصعوبات التي تتلقاها العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر و المتمثلة أساسا في عدم اهتمام الإدارة العليا (المركزية) بنتائج البحوث، وفي جزئية (السؤال رقم: 16) حول شرح كيفية إعداد البحوث في اتصالات الجزائر فقد أكد بأن البحوث تتم عن طريق إعداد التقارير و المحاضر، ثم تليها آليات قسمها مدير العلاقات العامة إلى نوعين: آليات تنظيمية تتعلق بالأفراد العاملين داخل المؤسسة و تتمثل في: العمل على خلق جو عمل آمن داخل المؤسسة سواء بين الأفراد أنفسهم، أو بين الأفراد و الإدارة، و ذلك تبعاً لإجراءات عملية مثل، المساهمة في إعداد مجلة إعلامية دورية توجه خصيصاً للأفراد العاملين تعلمهم من خلالها عن سياستها المتبعة و أهدافها، كما تحوي على أمور تثقيفية و ترفيهية. و نبين هنا بأنه عند إطلاعنا على بعض المجالات الإعلامية وجدنا محتواها يدور حول الإنجازات و التدشين الذي يقوم به وزير القطاع، و كلام ألقاه المدير العام للمؤسسة و بعض الصور لوسائل اتصالية حديثة و صفحات ثقافية عبارة عن عرض لزي أو لباس تقليدي جزائري و فقط، أما الآليات الأخرى التي تكون موجهة للمستهلك فتتمثل في توزيع منشورات و مطويات لتعريفهم بالمؤسسة و خدماتها، و إعداد المسابقات الترويجية و تقديم الهدايا و تنظيم المعارض

الإعلامية التعريفية بالمشاركة في التظاهرات الثقافية و الرياضية و وضع شعار المؤسسة في المساحة الاشهارية المخصصة له، لرسم صورة ذهنية عن المؤسسة. وهذا ما تبيّنه نتائج المقابلة التشخيصية مع مدير العلاقات العامة من أن: رغم المستوى العالي (شهادة جامعية في تقنيات الاتصالات) الذي يتمتع به مدير العلاقات العامة، إلا أنه لا يملك مهارات في العلاقات العامة رغم أقدميته في المنصب وهي محتوى لأجوبة على (الأسئلة رقم: 02 و 03 و 04) من الاستمارة الموجهة إليه، وهذا يدل عن نقص في التدريب الخاص بنشاط أو وظيفة العلاقات العامة، وأن تولي مناصب حساسة خارج الاختصاص له اعتبارات ثقافية و قيمية خاصة بالمجتمع و المؤسسات الجزائرية. و على هذا الأساس لا تستطع إدارة العلاقات العامة أن تتعرف على مواقف و اتجاهات مختلف فاعلي البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و ردود أفعالهم، بطريقة علمية و بصفة دورية تمكن المؤسسة من الحصول على ترسانة من البيانات و المعلومات الهامة، تساعد في الوقوف على تحديد المشكلات و معرفة حاجات البيئة الخارجية بدقة.

2 - عملية التخطيط:

التخطيط لوظيفة العلاقات العامة هو: رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة وذلك عن طريق تحديد الأهداف و تصميم البرامج المحققة لهذه الأهداف، مع مراعاة التوقيت الزمني (18).

لا يتم التخطيط من دون عملية فكرية منظمة و منطقية لتحليل الإمكانيات البشرية والمادية والمعنوية، بأفضل أسلوب لتحقيق الأهداف المخططة (19).

فبعد أن تقوم العلاقات العامة بتحديد المشكلة و جمع معلومات كافية عنها، تبدأ خطوة التخطيط لوظيفة العلاقات العامة على أساس تحديد الأهداف القصيرة و الطويلة المدى، و تحديد دور العلاقات العامة في تحقيق هذه الأهداف، و دراسة مدى تأثير الاتجاهات و ردود الفعل لدى المستهلكين على أهداف المؤسسة، ثم رسم خطة طويلة المدة و تقسيمها إلى مجموعة من الخطط الجزئية، و وضع البرامج التنفيذية بهدف تحقيق كل الأهداف المحددة التي وضعتها العلاقات العامة منذ البداية، و لا ريب أن مثل هذا التخطيط

يجعل العلاقات العامة على بينة من كل الخطوات المقبلة، ويمكنها من اتخاذ كل الخطوات التي تكفل تقادي وقوع أي خطر في المستقبل، و هذا نظراً لكون الخطة وضعت في اعتبارها مجموعة من الاحتمالات المتوقعة في المستقبل و إمكانية مواجهتها كما أن إتقان وضع الخطة يحمي المؤسسة من حالة عدم الفهم خاصة في الأوقات غير العادية و الطارئة(20).

و في هذا السياق يؤكد مدير العلاقات العامة في اتصالات الجزائر في إجابته على (السؤال رقم: 20) من أنه لا يقوم بعملية التخطيط و أنها لا تدخل ضمن المهام الأساسية له ، و يبقى أن المهام الأساسية له كما و بدرجة كبيرة و مؤكدة مهمة التنفيذ ثم التقييم إلى حد ما، في حين تبقى المهام الإستراتيجية بعيدة عن عمل العلاقات العامة.

و يعتبر التخطيط أساس الإدارة الناجحة، فالإدارة الناجحة هي التي تعتمد في تنفيذ برامجها على خطط واضحة، و محددة المعالم، و طبقاً لجدول زمني دقيق لضمان نجاح أعمال المؤسسة و التقليل من احتمالات الخطأ و الفشل(21).

و نتيجة لذلك تسعى وظيفة العلاقات العامة دائماً إلى التنبؤ و التخطيط و التعرف على طبيعة المستهلكين و سمعة المؤسسة، وهذا استعداداً لمواجهة الطوارئ و المواقف غير المتوقعة سواء كانت داخلية أو خارجية. لذا يتوجب على مدير العلاقات العامة في المؤسسة أن يحدد موقع المؤسسة في محيطها بدقة، و إلى أين سيصل موقعها في الفترة المقبلة، و متى ستصل إلى ذلك الموقع بشرط أن يكون يتمتع برؤية مستقبلية واسعة و يدرك ما يدور حوله(22).

خطوات عملية التخطيط في العلاقات العامة

. المؤسسة و البيئة الخارجية:

دراسة المؤسسة: لابد من التعرف على سياسة المؤسسة و تاريخها و تطورها و نوعية مخرجاتها و سياستها التسويقية و مركزها المالي و أنشطتها الداخلية و أساليب عملها الإستراتيجية، و كنتيجة للتطور الكبير في أنماط الإدارة و التسيير في المؤسسات المعاصرة كان لابد من وضع قنوات اتصالية تمتاز بالمرونة و الشفافية، بين الإدارة العليا و الأفراد

العاملين للمحافظة على مصالح الجميع، من هنا برزت مسؤولية اجتماعية تقع على عاتق المؤسسة لإشباع حاجاتها و حاجات الأفراد العاملين، و ذلك بوضع مقاييس علمية في التوظيف مع توفير ظروف عمل في إطار إنساني مستقر.

دراسة البيئة الخارجية: و ذلك من أجل معرفة إفرزات البيئة الخارجية، وكيفية التأثير فيها، ويتم اختيار الوسيلة الإعلامية اللازمة لذلك، وبذلك يستطيع مدير العلاقات العامة إدراك مواقع التوافق بين المؤسسة و مختلف فاعلي البيئة الخارجية الذين يشكلون الفئات التالية: **زبائن المؤسسة:** و هم الذين يتعاملون معها كمؤسسة سواء كانوا مستهلكين أم مستفيدين فلا بد لها من إشباع حاجاتهم و معرفة اتجاهاتهم، و هذا ما يتم التخطيط له بدراسة السوق و سلوك المستهلك من أجل التأثير فيه وذلك بتصميم برامج تستهدفه.

المساهمون: هم الذين يريدون التعرف على مدى نجاح استثماراتهم في أسهم المؤسسة و سياستها الإنتاجية و الخدمات التي تقدمها، العائدات التي سيحصلون عليها، و العلاقات العامة هي التي تخطط للإجابة على كل تلك الأسئلة.

الموردون: الذين يزودن المؤسسة بما تحتاجه من المواد و الخدمات، فالمؤسسة تنتظر منهم استمرارية التجهيز و تقديم الخدمات و التسهيلات، و ضمان سلامة و جودة السلعة و معقولية الأسعار.

الموزعون: إن اتساع السوق تطلب وجود موزعين ينتشرون في رقعة جغرافية واسعة تكون قريبة من المستهلك لإشباع حاجاته، لذا وجب المحافظة عليهم في ظل المنافسة وذلك بإقامة علاقات جيدة معهم، و إشراكهم في إبداء رأيهم حول السياسة المتبعة من طرف المؤسسة، و نجد الموزعين لخدمات اتصالات الجزائر ينحصرن أساسا في الأكشاك متعددة الخدمات الهاتفية و مقاهي الإنترنت.

المجتمع: وهو الهدف الأساس للمؤسسات، إذ تلتزم المؤسسة بتحقيق القيمة المضافة و إحداث التوافق الاجتماعي بين الفرد و بيئته، و من هنا برزت أهمية العلاقات العامة بالتأثير في اتجاهات المجتمع و آرائه من خلال برامج مخططة و هادفة و كيفية الاستفادة من هذه الخدمات المقدمة لتجنب قوة تأثير المجتمع على المؤسسة و التقليل منها

الدولة: تعتبر الدولة من ضمن البيئة الخارجية للمؤسسة، إذ لابد عند القيام بعملية التخطيط مراعاة قوانين الدولة و التقيد بها، كونها الممثلة للمجتمع و المسؤولة عن حماية المستهلك (23).

. تحديد الأهداف:

تختلف الأهداف من مؤسسة إلى أخرى، حسب نوع نشاطها و نوعية بيئتها و يقصد بالهدف الغاية التي يسعى برنامج العلاقات العامة لتحقيقها، أي لماذا يوجه مدير قسم العلاقات العامة في المؤسسة رسائل و مضامين اتصالية لمستهلك مستهدف Cible؟ و ما الفائدة التي ستجنيها هذه الإستراتيجية للمؤسسة؟ و تكمن أهمية تحديد الأهداف مع بداية عملية التخطيط توجيه طاقة و جهود قسم العلاقات العامة نحو غاية مقصودة.

يشترط في الأهداف أن تكون واقعية و إجرائية قابلة للإنجاز في مدة زمنية محددة (24). كما يتوجب على المؤسسة أن لا تركز اهتمامها على الأهداف العلاجية، بل تتضمن الأهداف الرامية إلى تنمية و تعزيز العلاقات بغية تحويلها إلى علاقات استجابة و اتخاذ قرار.

. الوسائل و التقنيات المستعملة:

يجب على مدير العلاقات العامة أن يضع قائمة بالوسائل التي تمكنه من توصيل و نقل المضامين و الرسائل الاتصالية، التي تعبر عن الصورة الذهنية أو العلامة التجارية للمخرجات، و عليه أن يختار الوسائل المناسبة لكل من الأهداف المحددة، المضامين الاتصالية، مجتمع المستهلكين المستهدف، و يمكن استعمال وسائل و تقنيات متعددة و على سبيل المثال لا الحصر (وسائل و تقنيات كلاسيكية كالمطبوعات، والوسائل السمعية البصرية، والتكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال شبكة الانترنت، و وسائل أخرى الملتقيات، الندوات الصحفية، المعارض الإعلامية، الياطات Sponsor Ou Parrainage) (25).

. تحديد الميزانية اللازمة للخطة:

إن لكل خطة متطلباتها و تكاليف تنفيذها من أفراد عاملين و أجهزة، لذا يجب على المؤسسة تحديد هذه التكاليف منذ البداية و عرضها على الإدارة العليا، حتى تخصص لها ميزانية كافية. و تجدر الإشارة هنا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تخصص ميزانية خاصة لقسم العلاقات العامة (السؤال رقم:14) من استمارة مدير العلاقات العامة، حسب ما يؤكد مدير العلاقات العامة في اتصالات الجزائر أثناء المقابلة معه، لكن يضيف من أنه يتم التخطيط لوضع ميزانية (السؤال رقم:22) حسب الخطة من طرف المسؤولين على مستوى الإدارة المركزية، و هكذا تصبح المسألة حكرًا على الإدارة العليا فقط، وهي تعتبر من الصعوبات التي تعوق عملية المساهمة في وضع و تحديد ميزانية مخصصة لوظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسة كما توضحه إجابة (السؤال رقم:24)،الموجه للمدير الذي يشرح بأن التحضير للميزانية لا يخرج في نطاقه عن حضور اجتماعات الإدارة العامة، و تقديم الاقتراحات و الآراء، و نقل آراء المستهلكين للإدارة و كذا تقديم التقارير، وعلى إثر ذلك تحدد و توضع الميزانيات من دون دراسات و بحوث.

وكنتيجة حول الميزانية المخصصة لقسم العلاقات العامة و مدى كفايتها يؤكد مدير العلاقات العامة أثناء المقابلة التشخيصية من خلال الإجابة على (السؤال رقم:25) على أن حجم الميزانية المخصصة لا يزال أقل من الحاجة، رغم الحالة المالية المريحة التي تتمتع بها المؤسسة كما هو موضح خلال الإجابة على (السؤال رقم:07) من نفس الاستمارة.

و ما نستنتجه ضمناً من أن الإمكانيات البشرية و المادية المخصصة لم تصل إلى مستوى أهداف العلاقات العامة، و بالتالي عدم بلوغ أهداف المؤسسة، و كما سبق الإشارة له إلى أن عدم سعي الإدارة العليا لمؤسسة اتصالات الجزائر إلى إعطاء العلاقات العامة المكانة اللائقة في البنية التنظيمية، وإذا لم توفر لها الإمكانيات البشرية و المالية فحتماً سوف لا يؤدي ذلك إلى نجاحها، و ستصبح عائقاً أمام أداء المؤسسة.

. تقويم البرنامج:

تقويم البرنامج كمرحلة ختامية يؤكد مدى نجاح الإستراتيجية المسطرة من خلال عملية التخطيط أو فشلها، و هي خطوة ضرورية من أجل معرفة عوامل القوة في الخطوات السابقة

فيتم بذلك تعزيزها و الحفاظ عليها، و التعرف على مكامن الضعف فيتم التقييم و تصحيح الأخطاء، و قد تكون عملية التقييم بتفويض منفذي البرنامج و تقديم التقارير اليومية أو من خلال الإدارة العليا، و يتضمن هذا تحديد الرقابة على صرف النفقات Les Dépenses.

3 - عملية التنسيق:

أثناء القيام بتنفيذ الخطة تكون المشاركة الفعالة لكل الأقسام داخل المؤسسة في عملية التخطيط، و هنا تأتي عملية توزيع المهام، و وضع الأهداف الخاصة بالأقسام و تحديد إجراءات العمل و متابعة الخطط، و تغذية الإدارة العليا بالمعلومات، و يتطلب هذا كله التنسيق. و يقصد به العمل على الاتصال بالمسؤولين (الإدارة العليا) داخل المؤسسة و كذلك الاتصال بالهيئات و الأفراد خارج المؤسسة⁽²⁶⁾.

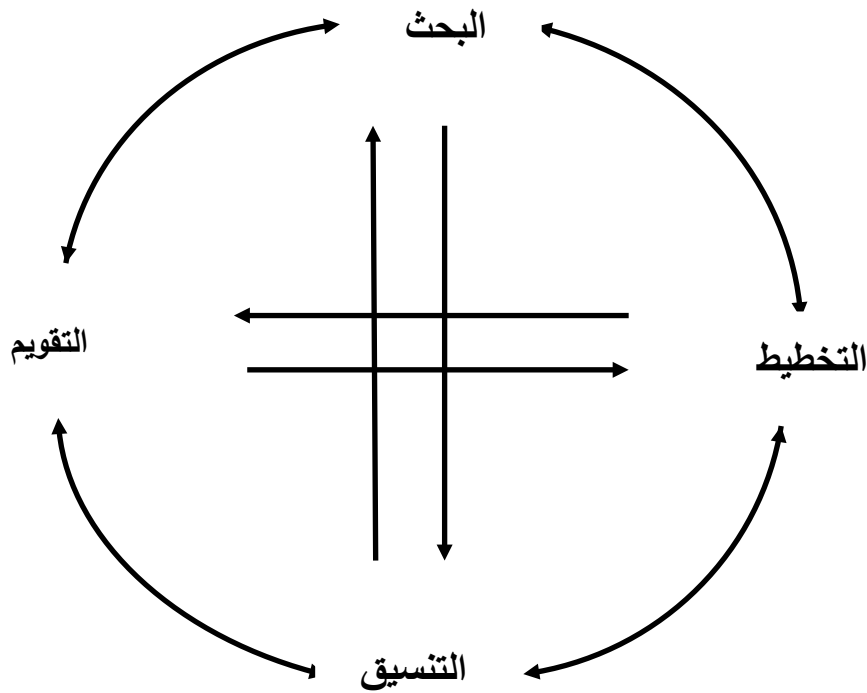
و معنى هذا أن العلاقات العامة تبدأ في تنفيذ الخطة مستخدمة كل أشكال الاتصال و قنواته التي تم اختيارها، و العمل على توصيل المعلومات كما و نوعاً لمختلف الفاعلين في بيئة المؤسسة الخارجية و الداخلية حيث تقوم العلاقات العامة في اتصالات الجزائر بالتنسيق بين الأقسام المختلفة و بينها لتحقيق الانسجام، حيث تكون بمثابة حلقة الوصل و أداة تنسيق بين الأفراد العاملين في المؤسسة و الشخصيات المختلفة، الأمر الذي يوضحه مدير المؤسسة من خلال الإجابة على (السؤال رقم: 27)، كما تقوم أيضاً بالتواصل مع المسؤولين في الداخل و الخارج و بالمؤسسات الأخرى و تزويدهم بالأخبار و المعلومات المتعلقة بقسم العلاقات العامة و المؤسسة، وهو ما يضمن أداء قسم العلاقات العامة وتقديره من طرف الأقسام الأخرى في المؤسسة حسب جواب مدير المؤسسة على (السؤال رقم: 28) من الاستمارة الموجهة إليه.

4 - عملية التقييم:

و تتضمن عملية قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة و القيام بالإجراءات الصحيحة لضمان فعالية البرامج و تحقيقها لأهدافها، كما يكشف لنا التقييم عن مدى تحقيق الخطة لأهدافها و مدى تأثيرها على إحداث التغيير⁽²⁷⁾.

يتركز الهدف الأساس لعملية التقويم في الحصول على معلومات حول طبيعة الأداء و النتائج التي أسفرت عنه. و التقويم عملية مستمرة من الضروري أن تتم مرحليا تتزامن مع عمليات البحث و التخطيط و التنسيق حتى تتمكن وظيفة العلاقات العامة من تدارك كل الجوانب السلبية منذ البداية، و في كل جزئية من جزئيات الخطة ما يوفر لها مقومات و أسباب النجاح.

إن أي برنامج فعّال تقوم به العلاقات العامة يجب أن يتركز أساسا على هذه العمليات، التي لا يهمل أي واحدة منها على حساب الأخرى، ذلك أن كل عملية منها لا تقل أهمية عن العملية الأخرى، و ترتبط هذه العمليات فيما بينها بعلاقة ارتباط و تكامل وهو ما يمثل دورة لا متناهية كما هو موضح في الشكل التالي:



رسم يوضح عمليات ووظيفة العلاقات العامة

3 . واقع ممارسة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل المنافسة

إن أصل نشأة العلاقات العامة كان مرتبطاً بالأحداث الطارئة والتنافس الشديد ونظراً لكثرة المنافسين في عصرنا الحالي، فإنه من الأهمية بمكان الاعتماد على العلاقات العامة في إدارة هذه التهديدات، والعمل على التصدي لها من خلال الأداء الجيد والمستمر في التنبؤ بالتهديدات عن طريق التخطيط، وتقدير النتائج و تقييم السياسات.

وعلى اعتبار أن المؤسسة جزء أساسي من النسيج الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للبيئة الموجودة فيها، فإنها معرضة مثل كل هذه المكونات للتحديات والتهديدات، ترهن مستقبلها وتعرضها للخطر إن لم تستعد لها جيداً، ولكون العلاقات العامة ذات طابع إنساني وإطار اجتماعي، فإنها تستجيب لها في الحال وذلك من أجل التكيف معها من ناحية، ومن أجل تكيفها مع المؤسسة من ناحية أخرى.

لقد اتسعت ممارسة العلاقات العامة لتكون أكثر الأدوار فاعلية في تحسين علاقات المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأكبرها تأثيراً فيها مهما تعددت اختصاصاتها أو اختلفت أهدافها، وذلك بغرض زيادة القيمة التنافسية. حيث عبرت هذه الفلسفة عن تحول جذري في أسلوب التفكير، وأسلوب أداء المؤسسة، وأعتبرت العلاقات العامة وظيفة متكاملة و موحدة تشمل عمليات مترابطة، و الوسيلة المثلى للنجاح في بناء علاقات متينة و دائمة بين المؤسسة و بيئتها الداخلية و الخارجية المتمثلة في مدى قدرة المؤسسة في التواصل معها بمهنية و احترافية و شفافية.

إن حاجات كل من البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة في تزايد، و لا يمكن إشباعها إلا بتقديم مخرجات في شكل خدمات أو سلع متميزة عن غيرها من المخرجات الموجودة في سوق المنافسة، و هذا يتطلب تسيير خاص يحقق الفعالية و الأداء من أجل بناء سمعة رائجة و قوية خاصة بالمؤسسة، و لا يتم ذلك إلا بوجود جهاز علاقات عامة قوي و فعال لأن المؤسسة الحديثة بحاجة إلى مستوى عال من الاتصال و التعامل مع مختلف المستهلكين، فالعولمة الاقتصادية تتطلب درجة عالية من الاتصال و المعلومات و التعامل مع مختلف المستهلكين، حيث أظهرت النتائج أن العلاقة بين المستهلك و مؤسسة اتصالات الجزائر جيدة، كما يوضح جدول(07)،(11+) من استمارة قياس اتجاه المستهلكين نحو أداء

المؤسسة. أي أن المورد البشري يعمل على تحسين صورة المؤسسة لدى المستهلك أكثر من ذي قبل.

و في هذا الصدد يجب العمل على تامين المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة و مدى توافق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية، و العمل على إشباع مختلف حاجات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و ذلك بإعطاء الاعتبار للمستوى الفردي و الانتقال من النظر إليه عامل مكلف إلى رأسمال بشري ضروري في زيادة القيمة المضافة و مشارك في بناء ميزة تنافسية مستدامة، و هو ما يراه و يؤكد عليه مدير العلاقات العامة إثناء المقابلة التشخيصية في إجابته عن (السؤال رقم:45)، فأصبحت العلاقات العامة تؤدي مهمة إستراتيجية في حياة المؤسسة، و ذلك بالاهتمام بالدرجة الأولى بمكانة المستهلك عند المؤسسة لما له من دور محوري في البيئة الخارجية، ما يعني ضرورة إشباع حاجاته و توفير المعلومات عنه، و الاعتماد على هذه المعلومات في رسم السياسات و تحسين الأداء (28).

فالعلاقات العامة اليوم أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الوظائف الإدارية و صناعة القرار داخل المؤسسة، كما أصبحت يحتل المناصب العليا في البنية التنظيمية للمؤسسة وهذا يرجع إلى تأثيراتهم و أدوارهم الهامة في المؤسسة. هذه الآليات أفرزت طرقاً و نظماً و مناهج جديدة من حيث البحث و التخطيط و الأداء و التقويم، كما أفرزت نظرة جديدة لممارسة العلاقات العامة في المؤسسة، بحيث صارت مع بداية القرن الحادي و العشرين (21م) قرن المعلوماتية و الاتصالات جزء لا يتجزأ من المؤسسة و أسهمت في نجاح و تطور الكثير من المؤسسات، وكان ضعفها و غيابها سببا في إفلاس الكثير منها ، و قد صاحب هذا التطور الطبيعي و التاريخي للعلاقات العامة اختلاف في الفهم و الممارسة و الأهداف و الرؤية الإستراتيجية من بيئة لأخرى، فالمؤسسة التي تتميز بالتخطيط الإستراتيجي و بالإدارة الرشيدة و البيئة الديمقراطية، و التي تعتمد على سيولة المعلومات كمورد و على الاتصال بشقيه الداخلي و الخارجي، و التي تخضع فيها عملية صناعة القرار إلى إجراءات علمية، مخططة و مدروسة، تعتمد إدارة علاقات عامة تشاركها في بلوغ أهدافها و في جمع المدخلات الأساسية و الهامة لصناعة القرار .

أما في حالة البيئة السلطوية و المركزية و البعيدة عن أصول الإدارة و التسيير و ديمقراطية صناعة القرار فإن إدارة العلاقات العامة توكل لها مهام بروتوكولية و تشريفية على حساب المهام الإستراتيجية، و في هذه الحالة تكون العلاقات العامة مهمشة و نفوذها محدوداً جداً سواء بالنسبة لموقعها في الهيكل التنظيمي أو بالنسبة للصلاحيات و المهام المسندة لها⁽²⁹⁾. وهذا ما لمسناه في الآراء و الاتجاهات من الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث كانت اتجاهاتهم موجبة، **الجدول (29)**، **(+16)**] نحو عبارة سالبة، فهم يرون بأن أي تهميش للعلاقات العامة في المؤسسة من خلال تبسيط أساليب ممارستها يصبح عائقاً أمام أدائها، و في هذا السياق يؤكد الافراد العاملين بأنه لا مستقبل لمؤسستهم في سوق الاتصالات أنظر **الجدول (34)** ، **(+16)**]، و عليه فمستقبل مؤسسة اتصالات الجزائر مرهون بأداء و ممارسة جيّدة لوظيفة العلاقات العامة.

و نظراً لعدم الاهتمام بالممارسة الحقيقية لوظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر، و اقتصرها فقط على الإشهار في إطاره العام و التنسيق مع وسائل الإعلام لتقديم الخدمات الجديدة، حيث جاء في بيانات (**الجدول رقم: 06**) الخاص باستمارة المستهلكين [47 . 88.68%] من مجموع 53 مستهلكاً الذين ذكروا أن سبب اختيارهم التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر أنهم لا يملكون خيار آخر (نذكر هنا أن خدمات اتصالات الجزائر حالياً هي الانترنت، و الهاتف الثابت و تكنولوجيا اتصالات الأقمار الصناعية و فقط، بعد أن أصبحت مؤسسة Mobilis للهاتف النقال مستقلة عنها)، و ذلك لانعدام المنافسة في سوق الاتصالات في الوقت الحالي، إضافة إلى هذا كله تشير بعض الإجابات إلى وجود دراسات و بحوث و تخطيط قامت به المؤسسة، من خلال بعض أجوبة المبحوثين و المقابلات الشخصية و اللقاءات غير المقننة، فإن الواقع يكذب ذلك تماماً، وتبيّن هذا من خلال محاولتنا الحصول على عيّات من البحوث و الدراسات السابقة أو نماذج من الخطط السابقة.

و في النتيجة يعود هذا الوضع بالدرجة الأولى إلى سوء فهم ممارسة العلاقات العامة في اتصالات الجزائر، و عدم توفر المستلزمات للرقى بوظيفتها من مستوى النشر والإشهار، إلى الدراسات الإستراتيجية و البحوث الاستطلاعية لقياس اتجاه المستهلكين نحو أدائها و

معرفة ما هي تطلعاتهم، وانحصار عملها فقط في تلميع صورة المدراء والمسؤولين في أغلب الحالات.

خلاصة

إن تصاعد أهمية حقوق وحماية المستهلك، و انتشار تكنولوجيا الاتصال و المعلومات كلها عوامل تفرض حاجة المؤسسة المتزايدة إلى العلاقات العامة، وكذلك الحاجة إلى الاهتمام البيئة الخارجية للمؤسسة، كما نلاحظ توجه المؤسسة الحديثة إلى الإدارة التي تهتم بالدراسة و التخطيط الإستراتيجي و بالمعلومات و المعطيات العلمية لصناعة و اتخاذ القرار، حيث تبرز ضرورة التوجه نحو توظيف العلاقات العامة في التعامل مع المشاكل التنظيمية و إشباع حاجات المستهلكين، فالقرن الذي نعيشه يفرض عولمة العلاقات العامة التي تقوم على الحرفية و القيادة و القيم⁽³⁰⁾.

رغم هذه التحولات الاقتصادية و عملية التحديث و التطوير التي قامت بها الدولة في قطاع الاتصالات، لم يتم تحقيق ما يكفي من الأداء الجيد، الأمر الذي جعل الانتقال من مرحلة إلى أخرى في ظل التراكمات ثقافة التسيير البيروقراطي في مؤسسة اتصالات الجزائر يرهن مستقبلها و يهدد وجودها، ما أدى إلى اهتزاز الثقة بين المؤسسة و المستهلكين، فأصبح من الضروري لها إيجاد إدارة أو جهاز علاقات عامة منظم يكون بمثابة قناة تواصل دائم بينها و بين بيئتها الخارجية، تقوم ممارسته السليمة على أداء وظائف رئيسية تتسم بالتكامل و التداخل وهي الأساس الجيد لتصميم برنامج علاقات عامة فعال.

المصادر و المراجع

(01)- بلقبي فطوم: العلاقات العامة في مؤسسات الخدمة الاجتماعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2004/2003 ص.59. (لم تنشر).

(02)- محمد العززي و أحمد أبو إدريس: العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة المكتبية العلمية بالزقازيق، مصر، الطبعة الأولى، 1998، ص . ص . 46.47.

(03)- Claire Austin: Successful Public Relations, Ed Hodder & Stoughton, England, 1998, P. 09.

(04)- جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص. 121.

(05)- مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة نظريات و أساليب، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دار الصفا للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص.39.

(06)- المرجع نفسه ، ص.40.

(07)- محمد العززي و أحمد أبو إدريس: العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة مرجع سابق، ص.48.

(08)- المرجع نفسه ، ص.49.

(09)- Claire Austin : Successful Public Relations, Op. Cit, P. 31.

(10)- علي برغوت: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير معهد البحوث و الدراسات العربية، 2003، ص.168.

(11)- طالبة جامعة المنوفية: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
تاريخ التصفح <http://www.gam3a4u.com/rb/showthread.php.t6929>
2011/01/25.

(12)- William Vjeux : Les Relations Publiques, Ed, Gérard et Verviers, Bruxelles, Belgique, 1973, P. 72.

(13)- Edwin Emery & Other's : Introduction to Mass Communication, DODD Media, 2 End Edi, USA, 1988, P. 338.

(14) - حسن الحسن: التفاوض و العلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 993 ، ص.198.

(15) - عبد المعطي محمد عساف و محمد صالح فالح: أسس العلاقات، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004 ، ص.49.

(16) - عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن و إبداع تطوير المؤسسة و نجاح الإدارة، دار التيسير، دار البحار، بيروت، لبنان، 2001 ، ص. ص. 65 . 66.

(17) - مهدي حسن زوليف: العلاقات العامة نظريات و أساليب، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص. ص. 54 . 55.

(18) - حامدي عبد الحارث البخشونجي: العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص.17.

(19) - عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن و إبداع تطوير المؤسسة و نجاح الإدارة، مرجع سابق، ص. 79.

(20)- Raymond Simon : Public Relation's ;Concept & Pratices , John Wiley & Sons, 3 rd Ed, Toronto, Canada, 1984, P. 190.

(21) - هناء بدوي: العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية أسس نظرية و مجالات تطبيقية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص. 197.

(22)- Raymond Simon : Public Relation's ;Concept & Pratices, Op.cit, P. 195.

(23) - مهدي حسن زوليف: العلاقات العامة نظريات و أساليب، مرجع سابق، ص. ص. 61.62

(24)- Processus Des Relations Publiques, Que Sont Les Relations Publiques , Le site www.fp.umontreal.ca/rp/rp/html , Du 25/01/2001.

(25)- Bernard Motulsky : Les Relations Publiques Avec Les Médias, Ou Comment Améliorer Ses Relations De Presse, Le Site [www.umontreal.ca/divers/relations-médias](http://www.umontreal.ca/divers/rerelations-médias) , du 25/01/11.

(26)- حامدي عبد الحارث البخشونجي: العلاقات العامة في البلدان النامية، مرجع سابق ص. 17.

(27)- مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة نظريات و أساليب، مرجع سابق، ص. 77.

(28)- Fraser P. Seitel : The Practice Of Public Relation's , Upper Saddle River,NJ, Prentice Hall, 7 th Ed , P-P. 1-2.

(29)- H.M Cullberston & N. Chen : International Public Relation's ; Comparative Analysis, Ed Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 1996, P.15.

(30)- R. Norman Nager and Allen T.Harrell : Public Relation's Management By Objectives Lahman MD , University Press Of America , USA, 1991, P. 98.

توطئة

إن الحقيقة التي لا شك فيها أن بقاء أي مؤسسة يعتمد بصفة أساسية على مدى قدرتها على الأداء الذي يشبع ويرضي بيئتها الخارجية، و لتحقيق ذلك ظهرت الحاجة إلى وظائف إدارية جديدة تمثل توجهات و فلسفة مغايرة للفلسفة الإدارية الكلاسيكية، يكون انعكاسها في تكوين و تنمية علاقات فعّالة مع فاعلي البيئة الخارجية.

يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادية لما شهده من تطوراً كبيراً و سريعاً للغاية، فمن هذا المنطلق سعت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى التموّج في سوق الاتصالات، من خلال العمل على تنمية حصتها السوقية، حيث أخذت على عاتقها تبني العلاقات العامة كوظيفة أساسية ترويجية و إعلامية و تسويقية لصورتها لدى البيئة الخارجية، على أساس الرفع من مكانتها و دعم سمعتها، وهو ما ينعكس على مستوى الأداء الذي يؤدي إلى ارتفاع في مستوى الكفاءة و الفعالية و الخدمات المقدمة.

لكن و من خلال ما يظهره واقع مؤسسة اتصالات الجزائر أنها مازالت تسير بالأسلوب الكلاسيكي، نتيجة لعدة عوامل اقتصادية و اجتماعية و ثقافية، تشكلت و ترسبت لتشكل بذلك مسافة بين المؤسسة و ما تحتاجه البيئة الخارجية.

وهو الأمر الذي حوّل تلك العوامل كعائق مثبت لوظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، ما أدى إلى عدم تحقيق الفعالية و تحسين الأداء المؤسسي.

1 . وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بين المعوقات التنظيمية و المتطلبات البشرية و المادية

إن أي عمل إنساني عادة ما تواجهه معوقات و حواجز تحد من أدائه، و تزداد الصعوبات و تنتوع المعوقات كلما كان هذا العمل يمتاز بالتعقيد، و من الطبيعي أن تعاني وظيفة العلاقات العامة من معوقات كثيرة أهمها:

أولاً: خصوصية وظيفة العلاقات العامة

على الرغم من أن العلاقات العامة قد ظهرت و حققت تقدماً ملموساً و لاقت قبولاً متزايداً، فإنه لا يزال يشوبها الكثير من الغموض و عدم الفهم لرسالتها و أهدافها، ما أدى إلى عدم تحديد وظيفتها بدقة، فصارت بحد ذاتها تعتبر من بين الصعوبات البارزة في عملياتها، فمن جهة تحمل مفهوماً فلسفياً يؤكد على أنها مهمة كل فرد في المؤسسة، و من جهة أخرى فهي تحمل مفهوم الوظيفة التنظيمية و الوظيفة الإدارية و الوظيفة التسويقية و الوظيفة الاتصالية و الفنية، فمثل هذه المفاهيم الفرعية قد تقود في غياب نظرة متكاملة و شاملة للعلاقات العامة و تشتت الجهد الذي يهدف إلى التوصل لمفهوم شامل للعلاقات العامة .

و من هنا تتأكد مدى أهمية تحديد مفهوم شامل و دقيق للعلاقات العامة، خاصة و قد أثبتت بعض نتائج البحوث الخاصة بمفاهيم العلاقات العامة و طرق ممارستها، أن وضوحها و فهمها جيداً يساعد على رفع مستوى الأداء في مجال وظيفة العلاقات العامة.

وعليه فمحاولة الوصول إلى توضيح المفهوم الشامل للعلاقات العامة و خصائصها يساعد على اكتشاف جوانبها الخفية و أنشطتها المتنوعة، و طبيعة المهام التي يتوقع أن تقوم بها، و فهمها جيداً يساعدها في تحديد هدف المؤسسة و يمكنها من قياس مستوى الأداء عن طريق تحديد الفارق بين نسبة المخرجات و المدخلات.

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي، ليس لها منتج يمكن قياس حجمه أو وزنه أو طوله، بل منتوجها يكون في شكل خدمات غير ملموسة

تحقق إشباع للحاجات المرتبطة بالاتجاهات و القيم المعنوية كالسمعة و الإشباع و الرضا، لذا كان شعار اتصالات الجزائر دائماً الاختيار الأمثل. وكذلك كون مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية تحت سيطرة الدولة أهدافها تكون معقدة و غامضة، لها علاقة بالجانب السياسي و غالباً ما تكون عمليات تقويمها للأداء شكلية تهتم بالجانب التسويقي التجاري و تهمل الجانب الفكري . عمليات العلاقات العامة .

إضافة إلى ذلك تتميز العلاقات العامة ببعدها المعنوي التجريدي، حيث إن نتائجها ليست فورية بل تتطلب برامج طويلة المدى و وقتاً كافياً حتى تظهر، كما أن مجال العلاقات العامة هو مجال معنوي يتعلق بالصورة الذهنية و الآراء و الاتجاهات و المواقف و الانطباعات⁽¹⁾. كذلك نلاحظ تنوع في البيئة التي تتعامل معها العلاقات العامة فمنها البيئة الداخلية للمؤسسة، و منها الخارجية، فالعلاقات العامة ذات نشاط متسع و متشعب تتصل بمهام لها خطورتها و أهميتها. ومن المسلم به في الوقت الحاضر أن تكون الاهتمامات و الأهداف و المصالح تختلف من بيئة لأخرى كل حسب موقعه و حاجاته.

كما تتعامل العلاقات العامة مع المستهلكين و المجتمع المحلي و المؤسسات الحكومية و المجتمع الدولي، و هنا تزداد وظيفتها و أنشطتها تعقيداً و تنوعاً، وهذا ما يزيد من صعوبة قياس نتائج و أداء العلاقات العامة⁽²⁾. هذه الخصائص و المميزات تعد من بين العوامل الكثيرة التي أدت إلى سوء فهم العلاقات العامة، وهو ما يعد كحاجز مانع للأداء الجيد لوظيفة العلاقات العامة و يصعب قياسه.

و مع ذلك و رغم تلك الصعوبات الواضحة، تبقى عملية القياس إجراء ضروري لقياس الفعالية في المؤسسة، فهي بمثابة عملية التحري العلمي عن الأخطاء و معوقات الأداء. و يتوقف ذلك على مستوى كفاءة العلاقات العامة و مهارتها، و في هذا الإطار نجد أن عملية التقويم في مؤسسة اتصالات الجزائر تفتقد للعوامل الموضوعية و العلمية فمن خلال ما يبينه لنا ملحق (الجدول رقم:17)، نجد أن تقويم الفرد العامل لمردوده في منصب عمله غير دقيق و غير موضوعي و هذا لانعدام المراقبة و المتابعة لعملية تقويم أداء الأفراد العاملين من طرف القيادة La Hiérarchie حيث أن نسبة (15 – 55.55%) من أفراد العينة أكدت على أن مستوى أدائها عال و تتراوح نسبته (ما بين 60% إلى 80%)، وهو أمر ينفيه الأفراد

العاملون أنفسهم من خلال ملحق (الجدول رقم:18) و (الجدول رقم: 19)، حيث يعتبرون أن أداء زملائهم و أداء قسم العلاقات العامة يتراوح (بين 20% إلى 40%) من خلال نتيجة الجدولين على التوالي: (16 - 59.25%) و (17 - 62.96%) هو أداء تحت المتوسط، الأمر الذي يؤكد مدير العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات أثناء المقابلة التشخيصية فيما يتعلق بالقدرات و المهارات الفردية أن تقييمها لا يتعدى ما نسبته (40%) ، و أن نتائج أداء أفراد في المؤسسة لا تتجاوز نسبة (45%) كأقصى حد من خلال الإجابة على (السؤال رقم:40) من استمارة المدير، و هو على العموم أداء متوسط في وسط تنافسي متذبذب.

و يرجع هذا الأمر حسب المصدر ذاته إلى عدم توزيع الأفراد العاملين بطريقة علمية، نتيجة التوظيف الذي تمّ قبل إنشاء اتصالات الجزائر حيث كان توظيفهم يتم عشوائياً و على أسس أخرى غير الأسس العلمية، بحيث يتبين أن هناك نسبة معتبرة من الأفراد العاملين ليسوا في مناصبهم و يحتاجون لعملية إعادة توزيع المهام بطرق علمية مدروسة بدقة، و تظهر لنا النسبة الإحصائية الخاصة بالأقدمية في المؤسسة أن (16 - 59.16%) تمّ توظيفهم قبل هيكله قطاع الاتصالات، أي يملكون خبرات تفوق العشر (10) سنوات أنظر ملحق (الجدول رقم:06) من الاستمارة الموجهة للفرد العامل و هو ما ترتب عنه وجود أفراد عاملون بالمؤسسة يحملون تخصصات أخرى لا تليق بالمهام الملقاة على عاتقهم، و لا يعرفون دورهم الحقيقي في أداء وظائفهم حيث يقرون بأنهم إذا نصبوا في المناصب المناسبة لمؤهلاتهم، فإن أدائهم سيرتفع زيادة على معدل أدائهم السابق إلى ما نسبته (من 30% إلى 40%) هذا ما ترجمته لنا النسبة الإحصائية (6 - 50%) الخاصة (بالجدول رقم:21).

و بالرغم من أن أغلب الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر راضون على أدائهم في العمل بنسبة (24 - 88.88%) أنظر ملحق (الجدول رقم:22)، فإن المستهلكين يقرون بسوء الخدمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر، وذلك بما لديهم من اتجاهات سلبية نحو عدم قيام قسم العلاقات العامة بدوره على أحسن وجه.

في نفس هذا الاتجاه دائماً أكدت نسبة (23 - 85.18%) من ملحق (الجدول رقم:23) من أفراد العينة مساهمتها الكبيرة في إشباع حاجات المستهلكين، لكن المستهلك يرى أن عدد

زبائن اتصالات الجزائر في تراجع حالياً، و السبب في ذلك يعود إلى رداءة الخدمة المقدمة نتيجة سوء التسيير التي لا تتوافق و لا تتماشى و حاجات المؤسسة و المستهلك معاً من جهة، و من جهة أخرى عدم تمتع الأفراد العاملين بمستوى عال من الكفاءة، حيث كان لهذا الواقع انعكاس سلبي على الأداء المؤسسي لاتصالات الجزائر.

و عليه نجد أن ممارسة وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر لم تتمكن من الوصول إلى الفعالية في الأداء، نتيجة وجود فجوة بين فهم وظيفة العلاقات العامة القائمة على عمليات إستراتيجية مهمة كالبناء والتصحيح، وعدم اعتمادها وممارستها في المؤسسة بصفة لائقة مدروسة وغير مشتتة، وبمستوى عال من الفهم والانضباط.

ثانياً: أساليب التسيير الكلاسيكية للمورد البشري

يعد التسيير الحديث للمؤسسات و منظمات الأعمال المختلفة السمة الرئيسية المميزة للمجتمع المعاصر، وهو معيار أساسي من معايير تنميته في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، لما له من دور يؤديه تتعاضد أهميته مع الاتساع الكبير في الوظائف المنوطة بهذه المؤسسات والتي أصبحت معنية بالأداء المؤسسي، و كذلك تلبية حاجات البيئة الخارجية المختلفة و على أوسع نطاق، فلقد بات الأداء المؤسسي رهن تطور أساليب الإدارة و التسيير، و رهن تطوير البعد المؤسسي في جوانبه المختلفة.

و يستمد التطور الإداري و التنظيمي للمؤسسات أبعاده و خصائصه من السمات الكلية التي تتصف بها المجتمع العام، فتتظيم المؤسسات و أسس تسييرها جزء لا يتجزأ من البيئة الكلية المتواجدة بها.

فأصبحت بذلك المؤسسات مضطرة إلى مسايرة التغيرات و المستجدات التي تحصل داخل البيئة الخارجية المحيطة، من أجل المحافظة على بقائها و استمرارها في المنافسة في سوق الاتصالات حسب ما تؤكد المقاربة النسقية.

و بالرجوع للجزائر يرى البعض بأن أزمة التسيير في المؤسسة هي أزمة مفهوم في حد ذاته، حيث عرفت فترة ما قبل الإصلاحات ظهور أنواع عديدة من طرق تسيير المؤسسات

التي كانت تبتعد تماماً عن الأشكال القانونية المحددة في النصوص، أضف إلى ذلك فقد لعبت العوامل التاريخية دوراً كبيراً في التأثير على أساليب التسيير المؤسسي.

حيث تجدر الإشارة إلى أن الأزمة التي تعيشها المؤسسة العمومية اليوم هي في واقع الأمر نتيجة للتراكمات، و حتى التناقضات التي تعرض لها الاقتصاد الجزائري، بين شتى محاولات التصور و التطبيق و الذي طغى عليه التوجه الإداري المشبع بالأيدولوجية الشعبية.

كما أن التغيرات البنوية التي مرّ بها الاقتصاد الجزائري (تسيير ذاتي، تسيير اشتراكي، استقلالية، خصوصية) خلفت تراكمات سلبية عديدة، غير أن الأثر الأكثر ضرراً هو طبعاً الحد من قدرة المؤسسة العمومية على تسيير مواردها و شؤونها، وذلك حسب ما تمليه القوانين الاقتصادية الحديثة، وما تفرضه البيئة و متغيراتها.

إلا أنه رغم التطور في أساليب و أنماط التسيير التي تنتهجها المؤسسات العمومية الجزائرية، فإنه لم يصل أيٌّ منها إلى تحقيق أهدافها نتيجة ضعف الأداء التسييري الذي أثر على ضعف مرد ودية الجوانب الأخرى، وعلى ضعف الأداء الإنتاجي الوطني.

فالوضع التي آلت إليها المؤسسات العمومية تؤكد على وجود أزمة فعلية في التسيير الاقتصادي للبلاد، مردها غياب رؤية واضحة لكيفية الانتقال من مرحلة إلى أخرى. فالمشاكل الهيكلية مازالت تؤثر على أهم النشاطات الاقتصادية، و التباطؤ الذي يميز تنفيذ السياسة الاقتصادية يعزز الشعور بعدم قدرة الاقتصاد الوطني على إعادة هيكليته و مواجهة مقتضيات اللازمة نتيجة الخلل فيه.

عليه فإن الأداء السلبي الذي سجلته معظم المؤسسات خلال فترة زمنية طويلة، يبيّن بكل وضوح إن الجمود الذي عرفته المؤسسات في ممارسة تسيير الموارد البشرية هو سبب التخلف، والأزمة التي تعيشها المؤسسة العمومية اليوم⁽⁴⁾.

و هو ما يؤكد الواقع من خلال الموقف الايجابي للأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر حول عدم وجود مستقبل لمؤسستهم في ظل طرق التسيير الحالية والتي يعتبرونها أساليب كلاسيكية لا تتماشى و لا تتوافق و حاجات الأفراد العاملين المتنوعة ولا

تواكب التغيرات الحاصلة التي تحدثها البيئة الخارجية للمؤسسة، أنظر ملحق (الجدول رقم:33) من الاستمارة الموجهة للفرد العامل، كما نسجل أيضا نفس الموقف الايجابي لدى المستهلكين من خارج المؤسسة حول عدم وجود مستقبل لمؤسسة اتصالات الجزائر في ظل أساليب التسيير المعتمدة، و أنها تعد مؤسسة غير ناجحة في المستقبل، أنظر ملحق (الجدول رقم:15) و (الجدول رقم:13) من استمارة المستهلكين.

كما أثبتت الملاحظة الميدانية بالإضافة إلى إجابات الأفراد العاملين أثناء إجراء استمارة المقابلة، بأن الأساليب المعتمدة هي أساليب تقليدية موروثية عن المراحل السابقة في التسيير، و التي أصبحت تعد كأحد المعوقات أمام أداء الأفراد العاملين باتصالات الجزائر، لأنها لا تتماشى مع واق المؤسسة الحالي، و هو ما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي ككل، كما هو موضح من خلال النسبة الإحصائية المقدرة (13 - 41.93%) أنظر ملحق (الجدول رقم:25) من استمارة الفرد العامل.

و في السياق ذاته يؤكد الأفراد العاملون في مؤسسة اتصالات الجزائر بأن أداء المؤسسة سيتحسن بعد تغيير الإجراءات و الأساليب المنظمة للعمل، و هو ما يدل على نهاية صلاحية الأساليب التسييرية الحالية، و أنها لم تعد تصلح خاصة في ظل ما يعرف بالعلومة، من خلال النسبة التالية (14-51.85%) بملحق (الجدول رقم:16) من الاستمارة المخصصة للفرد العامل، و هو ما لا يمكنها من الصمود في سوق الاتصالات في ظل المنافسة حسب ما بيّنته نسبة (17 - 62.96%) من (الجدول رقم:26) من أفراد العيّنة المبحوثين في المؤسسة بالاعتماد على أساليب التسيير الحالية، و السبب في ذلك كما يرون بأن أساليب التسيير الحالية الكلاسيكية في جوهرها تتبع التسيير المركزي، و لا تترك أي مجال للحرية و الإبداع و المبادرة، وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و هي كلها أسس و مبادئ تتناقض و الروح الفلسفية للعلاقات العامة و الأداء القائمة على الحرية في الفكر و الإبداع و أسس الديمقراطية والتحفيز.

و بهذا يتبين بأن التحول و الانتقال إلى اقتصاد السوق في ظل تسيير تقليدي و بيروقراطي للموارد البشرية، من طرف أشخاص يفنقرون للثقافة و التسيير الإستراتيجي للمؤسسة العمومية الجزائرية، ما يرهن مستقبلها و يهدد و جودها في سوق تنافسية⁽⁵⁾.

ثالثاً: إشكالية تخصيص ميزانية مالية لوظيفة العلاقات العامة

إن البيئة الخارجية تؤثر على المؤسسة في الاختيارات الإستراتيجية، و لها دور في المؤسسة و قراراتها. و لا ننسى أن فكرة وظيفة العلاقات العامة هي أولاً و قبل كل شيء مبدأ مالي يعتمد على مبادئ التسيير الفعّال من أجل بلوغ مستوى راق من الأداء لتحقيق الربح.

ففي بيئة العلاقات العامة المعطيات المالية تعتبر كهدف وهي تعطي صورة تسويقية للمؤسسة، و من غير المفاجئ إذاً أن تهتم إدارة العلاقات العامة بالمعطيات المالية أكثر من اهتمامهم بإستراتيجية المؤسسة نفسها. لأن ميزانية المؤسسة لا تُظهر أي قيمة مالية للمورد البشري، فتعتبر كل من الكفاءة و الفعالية في الأداء و درجة الولاء للمؤسسة متغيرات لا تؤثر مباشرة على النتيجة لكن تبقى هي الأهم و الشغل الشاغل لوظيفة العلاقات العامة الإستراتيجية . البحوث و الدراسات و التخطيط والتقويم و تقديم الاستشارات . ساعية بذلك لتمويل كل ما يؤدي إلى رفع من مستوى الأداء المؤسسي الذي يحقق ميزة تنافسية تنفرد بها المؤسسة عن غيرها.

و عليه فوظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسة ليست مجرد مسير اجتماعي، بل هي تنمية أداء الأفراد العاملين باستمرار لتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة، لذا تعمل المؤسسة على الأخذ بعين الاعتبار تخصيص ميزانية مالية كعامل لإثبات شرعية وظيفة العلاقات العامة.

فمن أجل ذلك تقوم المؤسسات اليوم بإعطاء أهمية و عناية خاصة لوظيفة العلاقات العامة، وهذا ما دفعها إلى تخصيص ميزانيات ضخمة توضع تحت تصرف إدارة العلاقات العامة لكي تتمكن من أداء وظيفتها على أكمل وجه و على كافة المستويات و ذلك من خلال تأمين التنسيق و التعاون مع الإدارات الأخرى لتوحيد الطاقات و القدرات و توجيهها باتجاه واحد يهدف إلى تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسات.

تؤثر العلاقات العامة في البيئة الخارجية و تتأثر بها، لذا كان من الضروري إعداد مورد بشري متمرس، يستند على استعداد علمي و مهني تسانده و تعززه الإمكانيات البشرية

و المادية. كما تعمل إدارة العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة على دعم الأفراد العاملين الذين يقدمون أعمالاً متميزة في إطار عملهم، أو من الذين يتميزون بحسن أداء وظائفهم، مقابل ذلك يقوم قسم العلاقات العامة بعملية رصد لمثل هذه العناصر و تحفيزها(6).

أما في حالة انعدام ميزانية مالية كافية و معتبرة للقيام بوظيفة العلاقات العامة و ضعف أداء الأفراد، فلا تستطيع إدارة العلاقات العامة أن تؤدي مهامها على أحسن وجه، و تكتفي فقط بالوظائف الروتينية على حساب الوظائف الجوهرية و الإستراتيجية حيث تشير نتائج البحث في الجانب المتعلق بالنسبة لتخصيص الميزانية، أن إدارة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعاني ضعفاً في الميزانية المخصصة لها و هو الأمر الذي يؤكد مدير العلاقات العامة بهذه المؤسسة من خلال الإجابة على (السؤال رقم: 22) من أنه لا يتم التخطيط لوضع ميزانية تخص قسم العلاقات العامة، بل يتم تخصيص شبه ميزانية تنفق على أعمال مبرمجة سلفاً كالحفلات و المعارض و المسابقات... إلخ، و يضيف أيضاً بأن هناك صعوبات تختلق أثناء تخصيص هذه الميزانية (السؤال رقم: 24)، حيث يرى أن سبب هذه المشاكل و الصعوبات فيما يتعلق بالميزانية و التخطيط لها، هو الفهم الخاطئ لوظيفة العلاقات العامة و ظنهم بأنه ليس لها دور في المؤسسة ما تسبب في عدم إدراجها في البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر، و كذلك في تحديد صلاحياتها و مهامها. فيكون انعكاس هذا الواقع على الإدارة العليا للمؤسسة بأن ترى لا ضرورة أو حاجة قسم العلاقات العامة بالمؤسسة إلى ميزانية و صلاحيات كبيرة، إضافة إلى ذلك فإن سوء الفهم للعلاقات العامة ليس مقتصرًا على الإدارة العليا لمؤسسة اتصالات الجزائر بل امتد ليشمل القائمين على هذا القسم، فمن خلال المقابلة التشخيصية مع مدير قسم العلاقات العامة أكد بأن مهام وظيفة العلاقات العامة بأنها: تتحدد في التعامل اليومي مع احتياجات المستهلكين بالرد على استفساراتهم و القيام ببعض المعاملات التشريفية و الإدارية كاستقبال الضيوف و الوفود و تنظيم بعض المناسبات و الحفلات، و لم يذكر القيام بالبحوث و التخطيط و قياس اتجاه المستهلكين و رضاهم عن خدمات المؤسسة، و لا دراسة عن صورة المؤسسة. و تجدر الإشارة هنا أن الوثائق الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر التي اطلعنا عليها في عين المكان، لا تظهر وجود مهام و صلاحيات قسم العلاقات العامة في المؤسسة. و هي كلها

عوامل تعيق و تحد من وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر ما ينعكس على أدائها بالسلب.

في الأخير يجب التذكير بأن تخصيص ميزانية لقسم العلاقات العامة ستساعد المورد البشري في أداء وظيفة العلاقات العامة على أكمل وجه، ما يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية و بالتالي انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي.

2 . خصائص ممارسي وظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر و إشكالية التكوين و التأهيل

أصبح نوع المورد البشري في المؤسسة اليوم مطلوب أكثر من ذي قبل، و أصبح عنصراً أساسياً في المنافسة، إذ صار يكتسي طابعاً استراتيجياً لمعالم ترسمها العولمة و دور كذلك تلعبه في هذا الإطار وظيفة العلاقات العامة و تكنولوجيا الاتصالات.

إن السرعة المذهلة التي تمت بها تطور العلوم الإدارية والإنسانية و تكنولوجيا الاتصالات، أدت إلى ظهور تحولات هائلة في ميدان إنتاج المخرجات:

. تحولات في طرق الأداء المؤسسي و أنماط إدارة المؤسسات تحولاً جذرياً، ما يحتم على عملية التأهيل أن تتكيف مع سرعة التغيرات العلمية والتكنولوجية.

. أصبح كل من التكوين و التأهيل المهني و تثمين المورد البشري في هذا الإطار يكتسي طابعاً حاسماً، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي.

فالتكوين هو نوع من التعلم و اكتساب المهارات و الخبرات و المعارف المختلفة بمهنة معينة. و لا يقتصر التكوين على الأفراد العاملين الجدد، بل يشمل تكوين الإطار و إطارات التحكم و الأعوان، بحيث يتلقون برامج تدريبية مهنية تؤهلهم للوظائف القيادية التي يشغلونها، و يكون التكوين عندما تريد المؤسسة من الأفراد العاملين زيادة كفاءتهم الإنتاجية، و إمامهم بنوع جديد من الوسائل التكنولوجية، أو طريقة جديدة من طرق العمل⁽⁷⁾.

حيث تسعى في هذا المجال عدة مؤسسات اليوم و باستمرار، لرفع مستويات وظيفة العلاقات العامة و الوصول بها إلى أعلى المراتب المهنية و التخصص، من خلال وضع

ضوابط و دساتير لسلوك و أداء العاملين فيها، و تحديد مؤهلاتهم ومتطلباتهم المهنية (8). و تتدرج بالضرورة في السياسة العامة للمؤسسة التي تتضمن السياسة التجارية و التسويقية و المالية و المتعلقة بالموارد البشري حيث هدف وظيفة العلاقات العامة التي يحتوي على ثلاث محاور:

- إلى أين اتجه ؟

- ما هي المبادئ التنظيمية للتكوين و التأهيل التي ينبغي احترامها ؟

- و ما هي شروط النجاح و تحقيق الفعالية ؟

إن وظيفة العلاقات العامة نشاط مستمر و حيوي و متعدد المجالات و جهد متواصل الأمر الذي يستلزم وجود مواصفات مهنية محددة، و قدرات عالية على الاستعداد و التحرك السريع بأقصى الطاقات الممكنة لتحقيق النجاح، لأن الأداء الموفق في العلاقات العامة يعتمد بالأساس على التفاعل المستمر بين مختلف أنواع المهارات في المؤسسة.

إن النجاح في اختيار الأفراد العاملين في أقسام و إدارات العلاقات العامة يتوقف أساساً على الفهم الواضح لما تتوقعه المؤسسة من هذه الأقسام و من العاملين فيها، وهذا التوقع يمثل ضرورة كبيرة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الخطط و البرامج الخاصة بقسم العلاقات العامة. و بشكل عام إن العاملين في قسم العلاقات العامة لا بد أن يتميزوا ببعض الصفات و المزايا و يتمتعوا بقدرات و مهارات جد عالية لما لوظيفة العلاقات العامة من أهمية و خصوصية في العمل إضافة إلى التحصيل العلمي والخبرة..... إلخ، فالذي يعمل في مجال العلاقات العامة له موقع مؤثر في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة(9). بحيث يجب أن يكون على علم تام بسياسات المؤسسة ومشكلاتها، و يتفهم اتجاهات المستهلكين و يعلم بالتطورات التي تحدثها البيئة الخارجية.

و هناك ركنان أساسيان يجب أن يتصف بهما الممارس لوظيفة العلاقات العامة هما:

الصفات الشخصية: و تتضمن (الشخصية القوية و المستقرة، قوة النشاط، قوة الإقناع الموضوعية، الذكاء، قابلية التنظيم، الإحساس الفني، القدرة على التحمل).

التأهيل العلمي: و يتضمن (التخصص العلمي، لغة التخاطب و الكتابة، الالمام بمقاربات علوم النفس و الاجتماع، التسيير و الاقتصاد، علوم الإحصاء و أصول البحث العلمي).

و بذلك تصبح نوعية المورد البشري الممارس لوظيفة العلاقات العامة، و مدى تأهيله، عاملان أساسيان للتنافس والحفاظ على نسق مرتفع من الأداء المؤسسي، حيث أصبحت كل من القدرة على التنافس و الأداء و الفعالية و الكفاءة، الشروط التي يتوقف عليها استمرار المؤسسة و قدرتها على الصمود.

حيث لا يمكن تصور تنظيم فعال لوظيفة العلاقات العامة، من دون الاعتماد على المورد البشري المتخصص و المؤهل لشغل الوظائف المختلفة التي تسفر عنها العلاقات العامة، وهذا بدوره يتطلب الاختيار المناسب لهذه المؤهلات البشرية، و تعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم و قدراتهم و خبراتهم و صفاتهم الشخصية، و القيام بتدريبهم و تحفيزهم لممارسة أعمالهم بكفاءة عالية.

و بالنسبة لممارسة وظيفة العلاقات العامة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فقد أظهرت الدراسة، على أن أكثر من نصف الأفراد العاملين من حملة الشهادات الجامعية (16 - 59.25%) أنظر ملحق (الجدول رقم: 03)، و يؤكدون أن مجالات دراساتهم التجارة و المحاسبة و تكنولوجيا الاتصالات، وهذا ما يدل أن عملية توظيفهم تمت في أغلب الحالات على أسس غير موضوعية.

و من خلال مقابلتنا مع مدير العلاقات العامة تبين أن التوظيف يتم من الإدارة العليا(المركزية)، و أنه لا توجد مواصفات معينة عند الالتحاق بقسم العلاقات العامة.

و قد لمسنا من خلال الملاحظة أثناء زيارتنا الميدانية، أن حتى أصحاب التكوين الجامعي الذين يعملون في مؤسسة اتصالات الجزائر هم في غالبيتهم ذو اختصاص تقني ولا وجود لتخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية، و تشير بذلك النسبة الإحصائية المتعلقة بالتحصيل العلمي و مدى علاقته بالمنصب الحالي إلى (15 - 55.55%) أنظر الملحق (الجدول رقم: 07) من المبحوثين الذين قالوا بأن تحصيلهم العلمي الأكاديمي ورغم استفادتهم كذلك من التكوين، وهو ما تقره النسبة الإحصائية (25 - 92.60%) من ملحق (الجدول

رقم:08) فكل هذه العوامل فهم يقرون بعدم علاقة التحصيل العلمي و الخبرات المكتسبة بمنصب عملهم الحالي.

فأفراد العينة الذين استفادوا من التكوين كان لهم بمثابة زيادة في الأجر و نوعاً من المساعدة في الترقية في المنصب والسلم، وهو ما تمثله النسب المتتالية (10 - 34.48%) و (06 - 20.68%) و (06 - 20.68%) أنظر الملحق (الجدول رقم:10) وهذا يدل على أنه تكوين لا يحمل أبعاد إستراتيجية تجعل منه دعامة أساسية في تثمين المورد البشري من أجل تحسين أدائه في مؤسسة اتصالات الجزائر و زيادة في القدرات العلمية التي تحتاجها المؤسسة، وهو ما تؤكدته النسب الإحصائية التالية: نسبة (03 - 10.34%) زيادة ضعيفة في مستوى الأداء الفردي، و نسبة (03 - 10.34%) زيادة مفقودة للقدرات العلمية و العملية.

ورغم ارتفاع نسبة الذين استفادوا من التكوين، إلا أن هناك نسبة من الذين لا يرون في فترات التكوين أنها كانت مناسبة لعملهم الحالي، وهو ما توضحه نسبة الجزئية الثانية من (السؤال رقم: 09)، (6-24%) لأنه تكوين خارج الاختصاص و تكوين يمتاز بالروتين وهذا ما يؤثر سلباً في تطوير مهارات وظيفية العلاقات العامة و مواكبتهم للتطورات المختلفة التي طرأت على وظيفة العلاقات العامة.

قد تبدو للوهلة الأولى هذه النسبة ضعيفة نوعاً ما، لكنها في العمق تعبر عن واقع ملموس، و هذا ما لمسناه من خلال التفسيرات الجانبية للأفراد العاملين الذين أضحوا يعانون من الروتين الذي يأتي كمحصلة طبيعية لغياب برامج تكوين جديدة تتماشى و تطلعاتهم وهو ما من شأنه أن ينعكس على الأداء الفردي و المؤسسي.

و قد تجلى هذا الأمر من خلال قياس الاتجاه للمستهلكين نحو أداء قسم العلاقات العامة، و بالتالي الأداء المؤسسي لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث أكدوا من خلال اتجاهاتهم أن الأفراد العاملين في قسم العلاقات العامة غير أكفاء، و غير قادرين على تأدية مهامهم.

إن قلة المورد البشري المؤهل و المناسب للعمل في مجال العلاقات العامة ، قد ينعكس سلباً على أدائها و قيامها بوظيفتها الحقيقية، وهو ما يؤثر على مستقبل المؤسسة ككل، لأن الراحة المالية التي تتمتع بها مؤسسة اتصالات الجزائر اليوم وليدة قوة العمل و رأس المال المالي المدعوم من الدولة فقط، و ليست محصلة خالصة من طاقات الإبداع و تثمين المورد البشري بواسطة التكوين و التدريب و التأهيل و التسيير.

وهكذا يصبح التكوين و التأهيل عنصران حاسمان في كل إستراتيجية تتخذها المؤسسة و لم يعد مقبولاً الاعتماد على الاجتهادات الشخصية، و التركيز فقط على بعض التخصصات مثل أخصائي الاتصال و خبراء القانون و الشؤون العامة في أداء وظائف العلاقات العامة، بل إن التحديات المعاصرة قد فرضت تعدد و تنوع المصادر و التخصصات المطلوبة في هذا الشأن، مثل علم الاجتماع و علم النفس الاجتماعي و علم الاقتصاد و علم إدارة الأعمال و الإدارة العامة. لأن التغيرات الحاصلة التي تؤثر في منافسي مؤسسة اتصالات الجزائر تؤثر فيها أيضاً بنفس الدرجة، فالمنافس اليوم لا يقوم بالتهديدات مباشرة حتى يسهل على المؤسسة مراقبته فقد يستحدث أنظمة جديدة للمنافسة من أجل السيطرة و الهيمنة، و لتفادي مثل هذه التهديدات لابد من إستراتيجية للتكوين و التأهيل بحيث يتم تدريب الأفراد العاملين بأساليب جديدة في طرق ممارسة وظيفة العلاقات العامة، و ذلك بغية تزويد الإدارة العليا (المركزية) بالمعلومات و التحليلات و التقارير و الدراسات اللازمة.

3 . وظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر و إشكالية مركزية

السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات

يمكن القول بأن المؤسسة هي المصعب الذي يتجمع فيه المورد البشري و المالي و التكنولوجي اللازم لتحقيق أهدافها، و إشباع حاجات البيئة الداخلية و الخارجية لها، عن طريق التسيير الفعّال و ذلك بالمشاركة في السلطة و اتخاذ القرارات و الاتصال و التحفيز، و ينظر علماء الاجتماع و علماء الإدارة اليوم إلى المورد البشري إضافة إلى الموارد الأخرى على أنه رأس مال المؤسسة يحوي مجموعة قيم، و شحنة انفعالات يمكن توظيفها كطاقة للإنجاز و الأداء، لتحقيق الأهداف و حل المشكلات.

و في أدبيات الإدارة الكلاسيكية نجد المقاربة البيروقراطية تؤكد على مدى تأثير القيادة ونمط السلطة في تسيير الأفراد العاملين و التحكم في سلوكياتهم، و قدرتها على تأمين الترابط الموجود، و على الأفراد العاملين احترام القوانين و القواعد و الخضوع لتنظيم بيروقراطي يكون بينهم للحفاظ على أهداف المؤسسة و يخضع للتدرج الهرمي في السلطات و المسؤوليات⁽¹⁰⁾. أي أن القيادة هنا هي سلطة تفرض قراراتها بحكم شرعيتها و بوصفها قرارات صائبة وثابتة.

و بعد هذا جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية التي تنظر إلى المؤسسة على أنها نسق اجتماعي تتفاعل فيه عدة عناصر، حيث ترى أن القيادة الحقيقية هي التي تعتمد على التأثير في الآخرين و يحدث هذا التأثير في الأفراد العاملين ليس خوفاً من العقاب و لكن نتيجة لاقتناعهم بالقيادة، هذا باعتبار أن هذه المقاربة تركز على الحوافز و العلاقات الإنسانية⁽¹¹⁾.

ثم إن التركيز على العمل الجماعي بدل العمل الفردي يعطي بعداً إنسانياً يتمثل في تقوية رابطة التضامن بين جماعات العمل، إذ يمكن اعتبار أبحاث " مايو" النواة الأساسية لما يعرف حالياً بإدارة الفرق Le Management D'Equipes المبني على أساس المشاركة⁽¹²⁾.

أما في الأدبيات الإدارية الحديثة، ترى مقاربة المورد البشري أن القيادة هي التي تعمل على تسهيل مهمة الأفراد العاملين و مساعدتهم في إنجاز الأهداف، التي شاركوا بأنفسهم في وضعها و العمل على مكافأتهم عن أدائها وفق الخطة المدروسة و إستراتيجية المؤسسة، و تؤكد هذه المقاربة بأن المورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية في أي مؤسسة و أساس نجاحها، أنهم قادرون على الإبداع و يساهمون في أداء الأعمال⁽¹³⁾.

لا يمكن لوظيفة العلاقات العامة من أداء مهامها على نحو سليم، إلا إذا احتلت إدارتها المكانة اللائقة بها في البنية التنظيمية للمؤسسة، الأمر الذي يسمح لها بدراسة العوامل التي تؤثر في المستهلكين، و تحليل اتجاهاتهم، وإقناعهم عن طريق وسائل الاتصال المختلفة، و العمل كمستشار يساهم في المشاركة في اتخاذ القرارات.

و بذلك فإن مكانة إدارة العلاقات العامة تظهر مع ظهور البنية التنظيمية للمؤسسة و تتطور و تتسع في أداء وظيفتها و مهامها تبعاً لتطور النشاط فيها، و لكن ما يميز إدارة العلاقات العامة عن غيرها من الإدارات الأخرى انتشار وظائفها و مسؤوليتها لتشمل الإدارات الأخرى في المؤسسة. و هذا يعني أن وظيفة العلاقات العامة هي مسؤولية إدارة المؤسسة بالدرجة الأولى قبل أن تكون مسؤولية إدارتها المختصة.

و بغض النظر عن فلسفة وظيفة العلاقات العامة في اختيارها النموذج التنظيمي الملائم لأداء وظيفتها، فإن الشيء المهم بالنسبة للعلاقات العامة هو بناء تنظيم يحقق لها الوصول إلى أهدافها.

و لكن بما أن نشاطات و الوظائف التي تؤديها إدارة العلاقات العامة ذات ارتباط وثيق بالإدارة المركزية (العليا) لأنها تؤثر على جميع إدارات المؤسسة الأخرى، و أن العلاقات العامة لا تعمل بقوة و تأثير إلا إذا كانت ذات وضعية مؤثرة على قرارات الإدارة المركزية (العليا) ⁽¹⁴⁾. و يجب وضعها في مركز لائق يعطيها هامش كبير من ممارسة السلطة و المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات.

تعني المشاركة في اتخاذ القرارات اشتراك فرق العمل في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية و الإستراتيجية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم و مقترحاتهم في كل ما يتعلق بنواحي العمل، و كل ما يتعلق بمصالحهم و مصالح المؤسسة، و توفير جو من الثقة و التقاهم في مناقشة مختلف الموضوعات، و تبادل البيانات و المعلومات بين الإدارة و مختلف الفاعلين لتحقيق الفاعلية.

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع و الطاعة لأوامر و تعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دوراً إيجابياً فيما يتعلق بنظم العمل و إجراءاته.

كما أن استخدام المشاركة كأسلوب في اتخاذ القرارات الإدارية، يمثل عنصراً هاماً و أساسياً ترتكز عليه العلاقات الإنسانية، بل و يساعد على تمتيتها و تحقيق الشعور بالانتماء

كما أن أهداف المنظمة تكزن أكثر وضوحاً و تحديداً، لأنهم شاركوا في وضعها و يتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على عاملين:

1 - رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة، و توافر المهارات و القدرات اللازمة للمشاركة.

2 - إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية أمراً واقعاً، و حقيقة ملموسة من خلال احترامها و تقبل ما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات و سياسات(15).

لا تقتصر وظيفة العلاقات العامة على العلاقات بين المؤسسة و بيئتها الخارجية فحسب، بل تمتد لتشمل كذلك العلاقات مع البيئة الداخلية للمؤسسة، و التي يجب أن تحظى بأهمية كبيرة، و ذلك من أجل تنمية و تطوير العمل مع الأفراد العاملين بشكل دائم و مستمر، و الذي يساهم بالأساس في تطوير أداء المؤسسة.

على الرغم من تنوع وظائف العلاقات العامة التي تؤديها في المؤسسة لبلوغ الأهداف المحددة، فإن هناك نمطاً محدداً من الوظائف يسود أغلب المؤسسات و هو:

. تقديم الاستشارات للإدارة العليا فيما يخص وظيفة العلاقات العامة و أدائها.

. و تسهيل مهامها بالنسبة للإدارات الأخرى داخل المؤسسة.

. المشاركة في عملية صنع القرار ابتداء من عملية الرصد للبيئة الداخلية و الخارجية التي تقوم بها وظيفة العلاقات العامة، إلى عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالسياسة العامة للمؤسسة.

. ضمان وجود نوع من التنسيق في اتخاذ القرارات بين إدارة العلاقات العامة من جهة و الإدارات الأخرى للمؤسسة من جهة ثانية، على نحو يحقق مبدأ المواءمة و الانسجام والكفاءة في أداء الوظائف من دون معوقات أو ازدواجية في الأداء.

رغم ما تؤكدوه القوانين و التشريعات التنظيمية حول المشاركة العمالية في التسيير و اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الجزائرية، غير أنه في واقع الأمر تعد مسألة السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات كواحدة من الموضوعات الحساسة، و أن هذه الوضعية لم تكن نتاج ظروف الأنساق الاجتماعية و التقنية و التنظيمية للمؤسسة، و إنما تعدتها بالتبعية لإرهاصات أفرزتها البيئة الخارجية، كالسلطة السياسية و القيم الاقتصادية والاجتماعية و النفسية.

غير أنها في مجال الممارسة بقيت مجرد قوانين نظرية و لم ترق إلى مجال التطبيق فمرحلة التسيير الذاتي تميزت بسيطرة أقلية من المسيرين و العمال، بالرغم من قيام التسيير الذاتي على أساس القيادة الديمقراطية بهدف إعطاء الفرد العامل دور كبير في الأداء و التسيير، غير أن هذا النمط لم يكن إلا نظرياً، أما في مرحلة التسيير الاشتراكي فقد كان نمط القيادة و السلطة مبني على أسس المرجعية النظرية الاشتراكية القائمة على المشاركة، وهذا المبدأ يجسد في الصلاحيات المخولة لمجلس العمال غير أن ما وقع فعلياً هو انفراد الإدارة باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى القاعدة، و هذا راجع إلى التخليط و التناقض الموجود على مستوى القمة، إذ كيف يمكن تحقيق مبدأ المشاركة العمالية في ظل مركزية اتخاذ القرار من طرف الوصاية ؟ حيث تمثلت مشاركة العمال في الاستفادة من الأرباح و الخدمات فقط. أما مرحلة الاستقلالية فقد جاءت لتكريس مبدأ المشاركة وتضع لها الإطار القانوني، غير أن أغلب المؤسسات العمومية الاقتصادية لديها مساهمين و متعاملين و المشاركة فيها مرتكزة في مجلس الإدارة بالرغم من وجود طرف آخر و هو العامل في المستويات الدنيا. فهذه المركزية حرمت هؤلاء العمال من المشاركة في أبسط الأمور المتعلقة بالمؤسسة و حتى في الأمور التي تخصهم وتخص مستقبلهم⁽¹⁶⁾.

و في مرحلة الانفتاح على المنافسة و اقتصاد السوق يتوجب على المؤسسات العمومية الجزائرية مسايرة التغيرات و المستجدات والأخذ بالأساليب الجديدة في الإدارة و التسيير، و ذلك من أجل المحافظة على بقائها و استمرارها.

لكن من خلال تحليلنا للمعطيات التي تحصلنا عليها من خلال استمارة المقابلة التشخيصية مع مدير العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر، اتضح لنا عدم اهتمام

الإدارة المركزية للمؤسسة بوظيفة العلاقات العامة و الدور الذي يمكن أن تقوم به إلا في بعض المناسبات الشكلية، و يضيف أن مهامه لا تتعدى برنامج روتين للأعمال اليومية وتنفيذ البرامج المسطرة، وبخصوص الصلاحيات الملحقة بمهامه فقد أكد على أن قنوات الاتصال بين الإدارة المركزية العليا و بين إدارة العلاقات العامة فتكاد تكون منعدمة تماماً (باستثناء الاتصال النازل) رغم أهمية و حيوية عملية الاتصال في أي مؤسسة تريد أن تعرف نقاط القوة و الضعف، و أنه نادراً ما يشارك في اجتماعات الرئيس المدير العام أو في اللقاءات الدورية التي تنظمها الإدارة المركزية(العليا) مع مدراء الإدارات الأخرى.

فمدير العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر يؤكد من خلال نتائج المقابلة التشخيصية التي أجريناها معه على أنه: إذا كانت الإمكانيات البشرية المؤهلة و المتخصصة غير متوفرة، و الإمكانيات المالية المخصصة غير كافية، و إذا كان موقع إدارة العلاقات العامة لا يظهر حتى في البنية التنظيمية، إنما يظهر في استراتيجيات أقسام أخرى وهو موقع غير ملائم له دور ثانوي، لا يبرز الدور الإستراتيجي لوظيفة العلاقات العامة حيث اقتصر دورها في إستراتيجيتي قسم الموارد البشرية، و قسم التجارة والتسويق و أنه إذا كانت في مرات أخرى تعطى لنا يضيف المدير مهام و صلاحيات تشريفية و تنفيذية، و إذا كان حجم البحوث و الدراسات و التخطيط و التقويم يكاد لا يظهر و لا يذكر، فالمحصلة تكون انعدام أي دور في الاستشارة و صناعة و اتخاذ القرارات في المؤسسة.

و مما تقدم نلاحظ أن علاقة إدارة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالإدارة المركزية (العليا) لا وجود لها، حيث إن الاتصال المباشر لمدير العلاقات العامة بالإدارة العليا يكون عبر مسؤوله المباشر مدير الدائرة الإقليمية لاتصالات الجزائر، هذا ما يعيق من أداء وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر و بالتالي ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

و كنتيجة لهذه الممارسات لمركزية السلطة و عدم مشاركة قسم العلاقات العامة في صناعة و اتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر، يرى مدير قسم العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر أن صورة مؤسسته تأخذ مسار الاتجاه السلبي و التقهقر بحيث أصبح أكثر تشاؤماً بخصوص صورة مؤسسته لدى المستهلكين، و عن الكيفية التي تم

التعرف على هذه الصورة التي يكونها المستهلك عن مؤسسة اتصالات الجزائر تبين أنه قد تعرف على ذلك من خلال الاتصالات الشخصية و المناقشات الهامشية مع الزملاء و بعض المستهلكين لخدمات المؤسسة، وهو ما جعله يرى أن لا مستقبل لمؤسسة اتصالات الجزائر على المدى القريب و المتوسط و البعيد، إن لم يتدارك الأمر بالابتعاد عن سوء التسيير، و الاعتماد على الوظائف الإدارية الحديثة.

خلاصة

تعتبر وظيفة العلاقات العامة بوصفها علماً و ممارسةً كما نعرفها اليوم، منتجاً من منتجات التطورات و التغييرات الحاصلة بتطور النسق الاقتصادي و الاجتماعي والإداري والسياسي والثقافي الذي تعمل فيه.

إن أهمية وظيفة العلاقات العامة تتعاضد في الوقت الراهن نتيجة التحولات التي طرأت على بيئة الإدارة، والتي تتطلب توعية و فهم و إقناع الأفراد العاملين بها و حثهم على التجاوب السلوكي لها.

فمن هذا المنطلق أصبحت وظيفة العلاقات العامة إحدى الوظائف الإدارية الهامة والأساسية ذات الأثر البالغ في نجاح المؤسسة، و لكن سوء الفهم لهذه الوظيفة وعدم إعطائها الأهمية اللازمة، و عدم وجود وعي كاف حالياً لدى المسؤولين بأهميتها و دورها الفعال في التسيير و الإدارة و المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات، إضافة إلى نقص المورد البشري المؤهل و المتخصص، الذي بأدائه و كفاءته يستطيع إقناع مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر بضرورة و مكانة هذه الوظيفة في المؤسسة، و في تطوير و تحسين أدائها.

فرغم حداثة إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر وحجمها المالي والاقتصادي و جيشها البشري من الأفراد العاملين، وتجهيزاتها التكنولوجية، إضافة إلى خلو الساحة الوطنية من المنافسين، أمام هذه المفارقة تتحمل مؤسسة اتصالات الجزائر أعباء المعوقات الكابحة لعملية تحسين أدائها للخدمات المقدمة، و وقوفها عاجزة أمام إشباع حاجات المستهلكين المتزايدة.

المصادر و المراجع

(1)- E.L, Bernay's : Crystallizing Public Opinion, Liveright Publishing Corp. New York, USA, 1961.P. 25.

(2)- IBID, P. 35

(3) - يحيى ربيعة: محددات الفجوة الإستراتيجية في أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/2009، ص. ص. 146-147. (لم تنشر).

(4) - المرجع نفسه، ص.156.

(5) - المرجع نفسه، ص.157.

(6)- عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2005 م 1425 هـ ، ص. 104.

(7) - زعبالة لندة: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية و إشكالية تحسين الأداء، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر 2008/2007، ص.35. (لم تنشر).

(8) - عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن وإبداع تطوير المؤسسة و نجاح الإدارة، دار التيسير، دار البحار، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 2001 ، ص.51.

(9) - عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة و العولمة، دار جرير للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005 م 1425 هـ ، ص.40.

(10)- Carol Kennedy : Toutes Les Théories Du Mangement, Ed Maxima Laurent Paris, France, 2003, P.330.

(11)- Theodore Levitt : Thinking About Management, Arrangement With The Free Press Of Macmillan, USA, 1991, P.39.

(12) - يحيى ربيعة: محددات الفجوة الإستراتيجية في أداء الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص.189.

(13)- Theodore Levitt : Thinking About Management, OP CIT, P.40.

(14) - جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى، 1998 م 1418 هـ ، ص.127.

(15) - فاروق مداس: التنظيم و علاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص. ص 81 .82.

(16) - يحيى ربيعة: محددات الفجوة الإستراتيجية في أداء الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. ص 189. 190.

توطئة

جاءت مؤسسة اتصالات الجزائر في خضم إصلاحات قامت بها الدولة لقطاع الاتصالات، و المتعلقة بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، من أجل تحقيق مستويات من الأداء تتميز بالكفاءة، فضلاً عن مراعاة جودة الخدمات و التحديث و الاستجابة السريعة لإشباع حاجات بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية، و ذلك بالاعتماد على العلاقات العامة كوظيفة إدارية إستراتيجية في مجال نشاطها وهذا من أجل تبوؤ مكانة ريادية في سوق الاتصالات تمكنها من المنافسة.

غير أنه و في إطار البحث والكشف عن الأنساق الخفية لوظيفة العلاقات العامة على مستوى إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر و كيفية انعكاسها على أدائها كإصلاحات تبنتها الدولة، تبين أنها إصلاحات لم تتعد حدود التعديلات الشكلية، و يؤكد أحد الباحثين الجزائريين أنه رغم التطورات و التغييرات الحاصلة اليوم في طرق الإدارة و التنظيم المتبناة من طرف المؤسسة العمومية الجزائرية، إلا أنه يعتبر المؤسسة الجزائرية مازلت ضعيفة في أدائها، مريضة في تسييرها في بيئتها، ثقافتها مشروع مجتمع أين التقويم فيه قليل الكفاءات و النتائج⁽¹⁾. الأمر الذي يستدعي الاهتمام بالموارد البشري و الثقافة التنظيمية، و يجعلهما مشروع تطوير و تحسين الأداء، و ليس أحد معوقاته.

1 . مقاومة تغيير الثقافة التنظيمية

يعتبر الاهتمام بالثقافة التنظيمية من الأولويات خصوصاً عندما يراد من الدراسة التعرف على العوامل الثقافية و تأثيرها في السلوك التنظيمي، حيث أن الاهتمام بدراسة السلوك على المستوى الجزئي بمعنى سلوك الفرد، ردود أفعاله إدراكه للتحفيز، كل في إطار علائقي بالعمل تعبر عن مقارنة ناقصة إذا لم تؤخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية للمؤسسة، و التي تحدد ثقافياً لما تفرزه من قيم معينة(2).

لا تزال تغييرات الثقافة التنظيمية تمثل لغزاً بالنسبة لكثير من العلماء و منطري الإدارة، لأن نجاحها مرهون بمدى اعتماد المؤسسة على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية للمورد البشري، و مدى تطابق أهدافه مع أهداف المؤسسة.

إن تغيير الثقافة التنظيمية الناجح يجب أن يسير في اتجاهين، حيث المورد البشري هو المشارك النشط و الفعّال في تشكيل تلك الثقافة، و ليس صاحب رد فعل سلبي للآليات الخارجية التي يقترحها النموذج التقليدي لثقافة المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك فإن مصداقية المؤسسات و سمعتها يجب أن تكون مبنية على تاريخ من السلوكيات القيمة، وليس على حملة تسويقية مخططة بدقة.

و في رأي علماء الإدارة و التنظيم يتحتم اليوم على كل مدير مؤسسة أن يواجه ثلاثة تحديات رئيسية هي:

- 1 - ضرورة إحداث تغييرات تنظيمية في مؤسسته.
- 2 - إدارة ثقافة المؤسسة بحيث يعكس الاتجاه المتزايد لسوء الأداء المؤسسي.
- 3 - تلبية و إشباع حاجات السوق من خلال ضمان أن تواكب البيئة الداخلية للمؤسسة نفس إيقاع بيئتها الخارجية(3).

يتضح من هذا الاستعراض، أن العلاقات العامة ليست شيئاً مادياً أو كياناً جامداً وإنما هي نمط لسلوك حيوي متحرك ذو ارتباط وثيق بالبيئة الخارجية و حركيتها اليومية

الفاعلة، وسياسة ديناميكية مرتبطة بحاجات المستهلكين، وحركة المؤسسة لإشباع حاجاتهم المتعددة و المتغيرة من الخدمات و المنتجات.

و لهذا يجب أن تكون العلاقات العامة الناجحة عبارة عن مزيج من السياسات الرشيدة، و السلوك السليم و الإعلام الموثوق و الدقيق. إن اتجاه المستهلكين هو بالأساس مفهوم فكري متعلق بالسلوك، وهو سياسة ديناميكية و نمط واقع يستمد حيويته من التفاعل اليومي الدائم بين المؤسسة و بيئتها الخارجية.

و يلاحظ أن بعض المؤسسات لا تولي إدارات علاقتها العامة الاهتمام أو الرعاية المطلوبة المتوقعة في هذا المجال الحيوي، و لا تخصص له المخصصات المادية اللازمة و هي بذلك تعبر عن تجاهل خاطئ لفهم وظيفة العلاقات العامة الكبير و الأساسي في إنجاح إستراتيجية المؤسسة. ولما كان السلوك الفردي أو الجماعي هو عبارة عن مجموعة من التصرفات الناتجة عن طبيعة الفرد، و ثقافته المرتبطة بنوعية بيئته المكونة من مجموعة معقدة من الأعراف و التقاليد المتأثرة بالتاريخ و الجغرافية و الديانات... إلخ فإن اعتماد العلوم النفسية والسلوك الاجتماعي، و الحاجات الاقتصادية، من الأمور الأساسية في رسم سياسات العلاقات العامة و تخطيط برامجها بشكل علمي ناجح و مستمر.

و على هذا يتضح لنا بجلاء، أن المحور الذي تركز عليه وظيفة العلاقات العامة و تتحرك خلاله، هو محور سلوكي بالدرجة الأولى، يعتمد على مجموعة من التصرفات المخطط لها و المتعلقة بأساليب الاتصال و الإقناع، و عليه فأنها لابد أن تلتزم بالإطار الثقافي المطلوب في هذا المجال.

و من هنا فلا بد لنا أن نقر بأن وظيفة العلاقات العامة كمفهوم أو تطبيق، لابد لها من أن تسير وفق ضوابط والتزامات تتماشى مع المفهوم العام للعلاقات العامة، خصوصاً تلك الضوابط التي تتماشى مع سياسة و إستراتيجية المؤسسة التي تعمل من أجل بلوغها كونها تمثل الفلسفة الاجتماعية لتلك الإدارة العليا. فهي وفق هذا المضمون يجب أن يكون لها مبادئ تحدد إطارها و اتجاهاتها⁽⁴⁾.

و من هنا يكون دور وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة هو دراسة العلاقة بين الأداء و الثقافة التنظيمية، حيث تركز أكثر على مدى تكيف تغيرات الثقافة التنظيمية مع بيئتها، فجوهرها لا يكمن في قوة الثقافة و إنما في تكيفها، والذي من خلال الحالة العامة للمؤسسة و الأهداف التي تعمل على تحقيقها وشكل الإستراتيجية المقررة.

حيث كان الاهتمام بالثقافة التنظيمية خصوصاً في ممارسات إدارة الموارد البشرية، نظراً لما لها من آثار بارزة في تحقيق نجاعة الأداء و خاصة بعدما لاحظ المختصون في حقل علوم التسيير والمؤسسة، أن لكل مؤسسة الإطار القيمي و الخصائص التي تميزها عن غيرها(5).

و ننوه في هذا الصدد بأن الثقافة التنظيمية هي امتداد للثقافة السائدة في البيئة التي توجد فيها المؤسسة، وعليه فالسلوك الفردي و ما يصدر من الأفراد العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء الأفراد.

و عليه فقد اتسمت المؤسسة الجزائرية و عبر جميع مراحل نظام التسيير منذ الاستقلال إلى اليوم بعدم قدرتها على تحقيق الفعالية و تحسين الأداء المتوقعين، ويرجع ذلك إلى ظروف البيئة التنظيمية التي يسيطر عليها سلوك بيروقراطي يكرس مبدأ الرتابة في أداء عمليات الانتاج المختلفة، رغم المحاولات التي بذلتها الدولة في تطوير أساليب التسيير من أجل تطوير سلوك الأفراد وجعلها قوة دفع نحو الأداء. يعني هذا أن الثقافة الموجودة في المجتمع الجزائري، إلى اليوم لازالت لا تولي الاهتمامات اللازمة بمجهودات وأداء الأفراد العاملين وتقييم وقياس نتائج كفاءاتهم، كما لا تزال.

في هذا السياق تظهر لنا دراسة لباحث جزائري حول التكوين الانشقاقي للأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية، التي أجراها على مستوى مجموعة من المؤسسات الجزائرية إلى أن الفرد العامل في المؤسسة الجزائرية يواجه نمطين متناقضين و متداخلين من القيم الثقافية تقوده إلى الاستسلام، فهو يحاول الاندماج في الفعل المؤسساتي الرسمي من جهة، و من جهة مقابلة يحاول التملص من القيم الثقافية للمجتمع المناوئة للرشادة المؤسساتية، التي هي تعبير اجتماعي عن علاقات إنتاجية تاريخية كانت سائدة و ظلت

باقية تعمل كموجهات للسلوك ، ومنه فإن المؤسسة الجزائرية تتمثل فيها قوتان متضادتان ، قوة القيم الثقافية القديمة، وتبلور قيم الثقافة الجديدة يكون إطار المؤسسة في خضمها مضطراً للخضوع لمؤثرين متناقضين، فقد لاحظ الباحث أن التناقض يحسم في مجمله باتجاه التنازل لضغط القيم الثقافية القديمة في إطار ما هو غير جوهري أي ما لا يتعارض مع جوهر القيم الثقافية الجديدة التي فرضها الفعل التحديثي، لكنه في نفس الوقت يصر على التمسك بجوهر قيمه الثقافية القديمة لأن ذلك شرط لتحقيق ذاته(6).

فالثقافة التنظيمية التي تنشئ سلوكيات الرشادة و الانضباط والأداء و المنافسة وتقوم و تقدير الكفاءات، بالإضافة إلى عناصر أخرى من دوافع السلوك البشري و ديناميكية السلوك الجماعي، التي تساعد في إثراء دراسات و بحوث العلاقات العامة نجدها غائبة في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تجلى ذلك من خلال غياب اعتماد إدارة خاصة بالعلاقات العامة. من جهة أخرى يجب الفهم أن وظيفة العلاقات العامة هي ثقافة وهي ممارسة للديمقراطية قبل أن تكون وظيفة إدارية. فالعلاقات العامة تبدأ بالبيئة الخارجية وتنتهي بها، و إذا كان المجتمع لا يحترم آراء و اتجاهات المستهلكين فالعلاقات العامة في هذه الحالة لا تستطيع أن تقوم بأداء الكثير من وظائفها الإستراتيجية.

فمن خلال بعض المقابلات الحرة التي تم إجراؤها مع مدير اتصالات الجزائر بعناية تبين لنا أنه بالرغم من التحديث في المبنى و التجهيزات المكتبية، إلا أن المؤسسة تعاني من سلوك و تصرفات غير رشيدة لا تصل باتصالات الجزائر إلى مستوى جودة الخدمات المطلوبة منها، و من تمثلات هذه الثقافة انتشار روح اللامسؤولية و اللامبالاة و تنفيه فكرة العمل كقيمة، حيث يتجسد ذلك في التصرفات غير اللائقة كتصرف أحد الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مدينة **زرالدة** و لم يجد غير عبارة: " **روح تبيع اللفت**" لزبون اتصل به هاتفياً يستفسر عن أسباب التأخير المتكرر للتدخل و إصلاح خط الانترنت(7). ناهيك عن الممارسات السلبية و الإلتوائية في أداء العمل حيث أنه و بعد تنقل الزبون للوكالة، لم يجد هذا التقني العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر إلا القول بأن رزنامة التدخلات كثيفة، و بأن زميلته المتربصة هي من ردت عليه عبر الهاتف للتهرب من المسؤولية(8). إضافة إلى ذلك وجدنا الاهتمام الكبير بالعلاقات الشخصية في أداء العمل

وانتهاج السلوك الاستغلالي للمراكز الوظيفية، لأغراض ومزايا شخصية كانت على حساب المصلحة العامة للمؤسسة، ما جعلها محل شك من طرف المستهلكين الذي يعاني من عدم إشباع حاجاتهم المتزايدة و المستمرة.

يمكننا القول إذاً بأن مكانة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتبطة بمكانة المستهلكين لدى المؤسسة، و لا يكون ذلك إلا باكتساب هذه لمؤسسة لشهرة مستمدة من ثقافة تنظيمية رشيدة تعكس قوة أدائها المؤسسي.

و عليه فالتغيير في الثقافة التنظيمية يمكن أن يفيد اتصالات الجزائر في اتخاذها للعلاقات العامة كوظيفة إدارية تساعد على تطوير الأداء المؤسسي و تحسين الخدمات المقدمة، كما يمكنه أن يضر المؤسسة و يصبح حاجز يعوق تحقيق استراتيجيات المؤسسة في المستقبل.

2 . وظيفة العلاقات العامة و إشكالية تشكيل صورة ذهنية للمؤسسة

إن العلاقات العامة الناجحة و الفعالة في أي مؤسسة تبدأ من داخل المؤسسة، و ذلك بإعطاء البيئة الداخلية (الأفراد العاملين) الأولوية بتركيز وظيفة العلاقات العامة عليهم و ثانياً بالبيئة الخارجية (المستهلكين) ذلك باعتبار أن أساس وظيفة وعمل العلاقات العامة مع البيئة الداخلية و الخارجية، تأسس على مفهوم الوظيفة الاجتماعية للإدارة الحديثة و أن المؤسسة تمثل نسقاً متفاعلاً في داخله و مفتوحاً على البيئة المحيطة، من بين مهامه الأساسية إحداث تأثيرات ايجابية في الاتجاهات السائدة لدى المستهلكين بالاستخدام الأمثل و المستمر للبحوث و الدراسات وفق تخطيط مدروس و أسس للتقويم، ما يؤدي إلى رضا الأفراد العاملين نتيجة المعرفة المتبادلة و المشتركة بينهم و بين المؤسسة، الأمر الذي يساهم في زيادة مستوى الأداء المؤسسي و الفعالية و في تشكل الصورة الذهنية المتميزة عن المؤسسة لدى مختلف المستهلكين، وهو ما يساعد في تحقيق التوافق و التكامل بين المؤسسة و بيئتها الداخلية و الخارجية الذي يحدث تغييراً ايجابياً في سلوك و اتجاهات المستهلكين نحو المؤسسة و خدماتها المقدمة تنعكس آثاره في زيادة فاعلية الأداء

الاقتصادي للمؤسسة، و تدعيم مكانتها في خارطة الاقتصادية و التنافسية نظراً لصورتها
الذهنية الايجابية المشكلة.

تعني الصورة الذهنية صفة الشيء كما يفهمه الفرد، و يتدبره و يستقر في ذهنه
وتكوين الصورة الذهنية عملية حركية تتغير حسب تطور الواقع الاجتماعي و تغير الأوضاع
الاقتصادية و الثقافية، لذلك فهي لا تتصف بالثبات والجمود وإنما تتسم بالمرونة و التفاعل
المستمر، فتتطور و تنمو و تتسع و تتعدد و تتعمق و تقبل التغير، ولذلك فالصورة الذهنية
نتاج عمليات تفاعلية نتيجة تأثرها بعوامل و اتجاهات و إشباع للحاجات (9). أي أن الصورة
الذهنية لا تتشكل عن المؤسسة نتيجة تفاعل واحد و إنما نتيجة تفاعلات و تأثيرات كثيرة
تحدثها المؤسسة.

و هناك عوامل عديدة تساهم في تشكل الصورة الذهنية للمؤسسة أبرزها قوة الإنتاج و
الأداء الممتاز، و ضمان الفعالية و تحقيق الجودة، و التزام المؤسسة بإجراء عمليات تقويم
دورية لعلاقتها مع بيئتها الداخلية و الخارجية، و أن تستخدم تلك النتائج لإجراء مراجعة
ضرورية تؤدي إلى تمثين و تأكيد علاقتها مع بيئتها من أجل ترسيخ صورتها الذهنية.

فالصورة الذهنية للمؤسسة تعكس سلوك المؤسسة بصفة عامة، و تساعد بصفة أساسية
على تسهيل أداء المؤسسة في عملها بالبيئة التي تعيش بها، و من بين المساهمات التي
تحققها الصورة الذهنية للمؤسسة:

- . تساعد في تقبل المهام التسويقية من دون معوقات و صعوبات.
- . تساعد و تسهل العمليات التجارية و إمضاء عقود المشاريع.
- . تخلق نوع من الثقة في أي منتج يرتبط بالمؤسسة.
- . تساعد على قبول السلع و الخدمات الجديدة.
- . تسهل مهام المؤسسة في حصولها على الكفاءات المؤهلة و الخبرات النادرة من الأفراد
العاملين.

. ترفع من الروح المعنوية للأفراد العاملين نتيجة انتمائهم للمؤسسة، و جعلهم قوة دافعة نحو الأداء المؤسسي.

. تساعد المجتمع على تفهم حقيقة المؤسسة كفاعل مهم و حيوي في البيئة الخارجية للمؤسسة.

و من هنا تظهر أهمية العلاقات العامة على أساس أن الصورة الذهنية هي المحصلة الأساسية لوظيفة العلاقات العامة، و أن إلمام المسؤولين و الأفراد العاملين في المؤسسة بمفهوم و تقنيات وظيفة العلاقات العامة و ما تحتويه من عمليات و ممارسات ذات طبيعة خاصة، يعتبر أيضاً من الأهمية بما كان.

و من جهة أخرى أكدت الاتجاهات الحديثة في الدراسات الإعلامية و الترويجية و التسويقية أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة، على أساس أن أي مؤسسة تعمل في إطار صورة ذهنية تكونت عنها لدى البيئة الداخلية و الخارجية، و تعمل في نفس الوقت على زيادة الجوانب الايجابية في هذه الصورة، على أساس أنه كلما كانت هذه الصورة الذهنية واضحة و متميزة ازدادت درجة تقدير المؤسسة لدى المستهلكين، وازدادت فعالية العملية الاتصالية بينهما، ما يؤدي إلى زيادة مكانة المؤسسة و رفعتها، و تدعيم سمعتها الايجابية في المجتمع، وهو ما ينعكس أيضاً على مستوى الأداء و يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الخدمات، و مدى مساهمتها الايجابية في إشباع حاجات البيئة الداخلية و البيئة الخارجية على أسس علمية رشيدة، و موضوعية سليمة، بحيث يتشكل لدى المستهلكين و الهيئات الرسمية انطباعاً ايجابياً عن المؤسسة ينسحب بالتالي على منتجاتها و خدماتها و سياستها التسويقية و المالية و أوجه نشاطها المختلفة⁽¹⁰⁾.

لقد خاضت الجزائر تجربة تنمية ضخمة، صرفت من خلالها أموال كثيرة بإنشائها لقاعدة صناعية كبيرة، كان القصد منها تغيير البنى الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع الجزائري، و على أساس أن تتحول هذه المؤسسات فيما بعد من مؤسسات منشئة للقيمة المضافة إلى مؤسسات تخلق فضاءات إنتاجية أخرى، إلا أن الأداء السلبي الذي تم تسجيله في معظم المؤسسات الجزائرية بين بكل وضوح عجزها عن القيام بوظائفها التسييرية على

أكمل وجه، و عدم الاستفادة و توظيف نتائج بحوث و دراسات العلوم التقنية و الإنسانية في إدارة المؤسسات، كعدم الاهتمام بعلوم العلاقات العامة و توظيفها في رسم صورة ايجابية عن المؤسسة الجزائرية، ما ترك المجال لتشكل صورة سلبية عن المؤسسة الجزائرية لدى المستهلكين تعكس حالة التخلف و الأزمة التي تعيشها المؤسسة اليوم.

و قد تأكدت أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة الجزائرية، مع الدخول في اقتصاد السوق حيث تزايدت التأثيرات الخارجية المحيطة على أدائها باتساع و انتشار تكنولوجيا الاتصالات و بروز دورها.

و تؤكد مقابلة أجريناها مع فئة مختلفة من المستهلكين لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر أنهم يحملون اتجاهًا إيجابيًا نحو نقص التكوين في العلاقات العامة يعد من معوقات أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، و بالتالي يحد من وظيفة العلاقات العامة وهو انطباع سيء يبين افتقاد مؤسسة اتصالات الجزائر لصورة الذهنية، الأمر الذي يبقيها غير مؤهلة للدخول في سوق تنافسية شرسة تثبت وجودها كقوة اقتصادية، خاصة إذا علمنا أن عمليات البحوث التي تقوم بها وظيفه العلاقات العامة تهدف إلى التعريف أكثر بالمؤسسة و رسم صورة ذهنية ايجابية عنها لدى المستهلكين.

و يظهر لنا جليا مدى فقدان مؤسسة اتصالات الجزائر لصورة ذهنية من خلال الاتجاهات الموجبة للمستهلكين فيما يتعلق بنقص تكوين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، وكذا أساليب التسيير المعتمدة فيها من أنهما من معوقات أداء المؤسسة، حيث أن فقدان المؤسسة للمهارات و القدرات الفكرية و المورد البشري المؤهل و المتخصص لا يعطيها لمعلومات مبنية على دراسات و قياس الآراء و الاتجاهات، أما فيما يخص الجانب الذي تدار به المؤسسة، فرغم الانتقال إلى اقتصاد السوق و ما له من مزايا يمكن للمؤسسة استغلالها في تطوير سمعتها، إلا أنه يمكننا القول أن هذه التحولات التي عرفت الجزائر لم تكن كافية في ظل نظام تسيير بيروقراطي، أين التخطيط فيه يتم على مستوى المركز و التوجيه و رسم السياسات العامة يتم من أطراف خارجية، وهذه العلاقة تعيق الممارسة السليمة لوظيفة العلاقات العامة حيث أن هذا النوع من الأعلام بقي حبيس الحكومات و الأطراف السياسية الخارجية التي تسخره على حساب مصالح المؤسسة و المستهلكين،

وهو ما يؤكد مدير مؤسسة اتصالات الجزائر أثناء المقابلة التشخيصية من عدم مشاركته في التخطيط لبرامج العلاقات العامة، وأن المشاكل التي تعيق أداء الأفراد على مستوى مؤسسته فقد بين أنها مرتبطة بالبيئة الخارجية مثل القادة السياسيين والعسكريين وبعض أصحاب النفوذ، وهي كلها عوامل تضعف من أداء المؤسسة، وهو ما لا يساهم في تشكل صورة ذهنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

كما لاحظنا أيضاً و أثناء زيارتنا المتكررة لمؤسسة اتصالات الجزائر والمقابلات الشخصية الحرة، انعدام إستراتيجية اتصالية متوازنة و متكافئة في اتجاهين، وسيطرة التوجه الأبوي المتسلط الأحادي الاتجاه في عمليات الاتصال التي تكون بين المؤسسة وبين المستهلكين، وهذه نتيجة الفهم الخاطئ لوظيفة العلاقات العامة على حساب مهامها الإستراتيجية

3 . تقويم الأداء يكشف ضعف وظيفة العلاقات العامة

نظراً لوجود عوامل خارجية مؤثرة تخرج عن نطاق المؤسسة، فإنها تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بتقويم الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على تقويم أداء الفرد العامل و الإدارة في ضوء تأثيرات البيئة الداخلية و البيئة الخارجية معاً.

تعد عملية تقويم الأداء من العمليات المهمة، التي تتعلق بإدارة العلاقات العامة ضمن إطار عملية التكيف مع المتغيرات الآنية و المتوقعة التي تفرزها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، و يستلزم ذلك بحث و دراسة و تحليل الآثار الممتدة من هذه المتغيرات، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف في قدرات و مهارات الأفراد العاملين في أدائهم، وانعكاس ذلك على مستقبل المؤسسة في ظل المنافسة. و عملية التقويم لا غنى عنها في كل الإدارات الفنية منها و التقنية، و ليس في حقل العلاقات العامة فحسب، و زاد في أهمية ذلك ظهور الوسائل و الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال علوم الإحصاء و جمع المعلومات و التخطيط و تقويم الأداء و المتابعة و الرقابة.

إن التقييم في أبسط تعريف هو إجراء فحص التحري عن نواحي القصور و
تشخيص الأخطاء و نقاط الضعف التي تصاحب عملية التنفيذ العملي، تمهيداً للقيام
بإصلاح الخطأ و إبعاد نقاط الضعف و الإخفاقات.

أما في المعنى الأوسع للتقييم، فإنه يشمل الايجابيات أيضاً و المقارنة بين بعضها
البعض. و معناه في قاموس الإدارة بشكل عام هو: مقارنة الأداء الفعلي بالخطة الموضوعية
مسبقاً.

و في حقل العلاقات العامة، يمكننا أن نعتبر التقييم عملية إيجابية هادفة و هامة
يتوقف على نجاحها استمرار أداء المؤسسة بكامله. و يعني محاولة التوصل إلى معرفة مدى
تحقيق الأهداف عن طريق أسلوب البحث المنظم.

كما أن نجاح المؤسسة في تقييم وظيفة علاقاتها العامة يؤدي إلى غاية هامة تسعى
باتجاهها المؤسسات الاقتصادية كافة، وهي الاحتفاظ على الأقل بمستهلكي مخرجاتها(11).

فالغرض الأساس إذاً من عملية تقييم الأداء هو التأكد من أن الإستراتيجيات العامة
التي تم وضعها موضع التنفيذ، قد ساهمت في تحقيق الأهداف الخاصة بها أم لا ؟ فتقييم
الأداء يساهم في تقديم المعلومات و البيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف
المؤسسة، و بالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة و اللاحقة للفعالية المؤسسية
و بما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة، لتحديد مسيرة المؤسسة وأهدافها و برامجها
التنافسية(12).

لقد تبين من خلال النسب الإحصائية المتعلقة بتقييم أداء الفرد العامل في مؤسسة
اتصالات الجزائر، فتظهر النسبة المئوية لقدرات ومهارات الأفراد الفردية في المؤسسة حسب
المدير هي: (45%)، و أيضاً بخصوص قياس نتائج الأداء بصفة عامة فقد كانت النسبة
حسب نفس المصدر لا تتخطى عتبة (40%) وهي بذلك نسبة تحت المستوى المتوسط و
المستوى المطلوب، و خاصة أنها تخص فاعلين لمؤسسة عملاقة تحتل مراكز متقدمة في
ترتيب الاقتصاد الوطني، و أن في الفضاءات التنافسية الشرسة مثل هذه النسب تعتبر نسب
ضعيفة.

و من خلال المعطيات الأخرى المتعلقة بتقديرات الفرد العامل لأداء زملائه فجاءت النسب تتراوح بين (20% إلى 40%) حسب (الجدول رقم: 18)، وهي نفس نسبة التي يضعها الفرد العامل في تقييمه لأداء وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر و التي كانت بين (20% إلى 40%) أنظر ملحق (الجدول رقم: 19). فحسب تحليلاتنا وجدنا أن المستوى المتدني في قدرات الأفراد الذين التحقوا بالحياة المهنية قبل إنشاء المؤسسة، أي قبل 10 سنوات و يشكلون الأغلبية (16 - 59.25%) انظر ملحق (الجدول رقم: 06)، كونهم يحملون ثقافة مؤسسية تتعلق بمختلف مراحل نظم التسيير التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية منتشعة باللامبالاة، و عدم تامين العمل كقيمة اقتصادية، و هم أصحاب نفوذ في الداخل على مستوى الإدارة المركزية (العليا)، و في الخارج على مستوى بيئة المؤسسة الخارجية، و يؤكد لنا مدير اتصالات الجزائر أنهم يتبوأن مناصب حساسة و إستراتيجية، و لا يستحقون أي تقييم، لأنهم لم تعد لديهم رغبة في العمل وهذا ما ينعكس على الأداء المؤسسي بالسلب.

يمكن إرجاع جذور هذا الإشكال إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية، و تتجلى الأسباب الموضوعية في ضعف المستوى التعليمي و التكويني، وخاصة في الميدان التكنولوجي، مقارنة بالأفراد الملتحقين منذ مدة قصيرة أو مع بدء عمل المؤسسة، و فيما يتعلق بالأسباب الذاتية فتكمن في جملة الممارسات و السلوكات السلبية التي تتم عن طبيعة أدائهم داخل المؤسسة. و هذا ليس بغريب عن واقع مؤسساتنا الاقتصادية و بالأخص المؤسسات الاقتصادية الكبرى أين يشعر الفرد العامل بالاغتراب داخل المؤسسة على أساس أنه يعمل ليس لصالح المؤسسة بل لصالح مديرها و من يتعاملون معه، هذا ما صرح به العديد من أفراد العيّنة أثناء مقابلتنا الحرة معهم.

إن هذا الضعف في الأداء بات يمثل الإشكال الأول لمؤسسة اتصالات الجزائر لأن هذه الأخيرة لا تستطيع إشباع حاجات البيئتين الداخلية و الخارجية المتزايدة، بهذا المستوى المتدني في الأداء و تجعل الفرد العامل غير مؤهل و بعيد كل البعد عن إدراك و فهم وظيفة العلاقات العامة الإستراتيجية، فتصبح مؤسسة اتصالات الجزائر بحاجة إلى أفراد أكثر تأهيلاً من الأفراد الحاليين، وهو ما تظهره لنا النسبة الإحصائية التالية (19 - 70.37%)

ملحق (الجدول رقم:14) وذلك بسبب عدم قدرتهم على مواكبة التحولات، ما أدى إلى ضعف أدائهم و عدم إشباع حاجات المستهلكين المتزايدة، الأمر الذي يجعل من مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة لا يمكنها الصمود في المستقبل أمام المنافسين، من خلال النسبة التي أظهرتها لنا عينة البحث حسب الأفراد العاملين بالمؤسسة والمقدرة بـ: (17 - 62.96%) ملحق (الجدول رقم:26).

وترجع أسباب ضعف وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى مؤشرات تتبين لنا من خلال عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة.

• التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

- و يمثل عملية تقييم إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال العودة إلى المراحل الأولى لنشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر، إضافة إلى فحص الافتراضات التي تمّ الاعتماد عليها في بناء إستراتيجية المؤسسة، و التي يمكن تلخيصها كالآتي:
- 1 - الجوانب و العوامل التاريخية التي تتعلق بنشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر.
 - 2 - الجوانب و العوامل الفنية و التنظيمية التي ترتبط بغياب الأهداف الواضحة لمؤسسة اتصالات الجزائر و عدم تقويم الأداء بها.
 - 3 - العوامل البيئية و المجتمعية التي ترتبط بمجموعة الاتجاهات و القيم و المعتقدات التي ارتبطت في الذهنية الجزائرية بمفهوم العمل في مؤسسات عمومية.
 - 4 - عدم وجود صياغة إستراتيجية ذات رؤيا مستقبلية ما أدى إلى تكرار العمليات الإدارية، و تعقيد الإجراءات.
 - 5 - هيمنة ثقافة المؤسسة " برد الفعل " و ليس على الأداء المبادر، و الوعي بروح التغيير على المدى البعيد(13).

و عليه يتأكد لنا أن ضعف وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر يترتب عليه انخفاض في مستوى الخدمات المقدمة للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

4 . تدني مستوى جودة الخدمات كمؤشر ضعف وظيفة العلاقات العامة

إن الاستخدام المكثف للتكنولوجيا غير عوامل النجاح و المنافسة، و قضى على العمليات المتكررة والبسيطة وفضلها ارتفع الأداء، و عليه فالتحليل الإستراتيجي للتكنولوجيا يستدعي من المؤسسة الحديثة، تحليل موروثها التكنولوجي باستمرار بغرض إعداد و تكوين و إعادة التكوين الأفراد العاملين للتكيف مع جملة التحولات الحاصلة أو التي سوف تحصل مستقبلاً.

فموضوع تكوين و إعادة تكوين أو تأهيل العنصر البشري أو الرأسمالي و تطويره أضحي يرتبط بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسة. فكفاءة و أداء المؤسسة عامل مهم و حاسم في بقائها في السوق و زيادة من تنافسيتها، كما أن إدراك التغيرات و الاستعدادات لها من خلال إستراتيجية واضحة المعالم تشكل أهم العوامل بالنسبة لواقع المؤسسات اليوم⁽¹⁴⁾.

في هذا السياق أصبح تطور تكنولوجيا المعلومات و شيوع الوسائط المعلوماتية* (15) في المؤسسات المعاصرة المتنافسة، يضع مجموعة من التحديات التي لا مفر منها أمام وظيفة العلاقات العامة و القائمين عليها، يتم تجاوزها من خلال جودة الخدمات المنجزة و المنافسة و هذه التحديات هي:

أولاً: في عصر تكنولوجيا المعلومات حيث الأشياء أرخص وأكفاً و أكثر وفرة تزداد المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي يجعل المحافظة على المستهلك أمراً دقيقاً و قابلاً للانفلات، وهذا يستدعي من العلاقات العامة العمل على تقديم خدمات في أعلى مستويات الجودة.

*الوسائط المعلوماتية: Info media يتكون هذا المفهوم من المعلوماتية information و الوسائط الإعلامية Media حيث يعرف بأنه: القدرة على إنتاج عمل تفاعلي و تقديمه عبر جميع الوسائط ضمن المجموعة المتقاربة و من ضمنها الويب Web

ثانياً: لم يعد المستهلك ساذجاً ينظلي عليه مجرد إشهار عابر أو إعلان يقرأ، أو مجبر على التعامل مع مؤسسة بعينها، فعولمة الخدمات يفتح أمامه الباب على مصراعيه.

ثالثاً: إن أي تقاعس عن مواكبة تكنولوجيا المعلومات، و الخدمات أو سوء فهم لتأثيراتها على المستهلكين، ينتج عنه فجوة يصعب على المؤسسة ردمها.

رابعاً: على وظيفة العلاقات العامة أن تتخلى عن عدم اهتمامها لطبيعة مهامها و للقائمين عليها. وهو ما يثير الإشكال التالي: هل ينبغي لممارس العلاقات العامة للتصدي للمعرفة المتدفقة من كل اتجاه، فضلا عن الإشكالات التواصلية التي أصبحت من سمات هذا العصر، وذلك بالإبداع التقني و زيادة الأداء من أجل تحقيق الأداء المرغوب فيه، و تقديم خدمات ذات جودة عالية و منافسة، أم ينزوي داخل مؤسسته مكتفياً ببعض الأعمال الروتينية أو الثانوية يستقبل الوفود و ينجز معاملات السفر و الإقامة..؟

خامساً: إن العلاقات العامة أصبحت علماً دقيقاً و معقداً لا مجال فيه للتطفل و الارتجال بل لابد من دراسته دراسة عميقة، و أدائه بروح الباحث العلمي و التواصلية الفعال و المسوق الماهر لخدماته الجيدة⁽¹⁶⁾.

كل هذه التحديات تجمعت لتكون عائق أمام تطور مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، مما يؤدي إلى عدم التفاؤل بمستقبل هذه المؤسسة نظراً لعدم مواكبتها لهذه التطورات و الأنساق التنافسية القوية، هذا ما يؤكد الأفراد العاملين باتصالات الجزائر من خلال موقفهم من مستقبل مؤسستهم، بأنهم لا يرون مستقبل زاهر لمؤسستهم **(الجدول رقم: 33)** من استمارة الموجهة للأفراد العاملين، وذلك بسبب تدني مستوى الخدمة المقدمة، وهو نفس موقف المستهلكين، لعدم قدرة اتصالات الجزائر على إشباع حاجاتهم اليومية بالجودة المطلوبة.

و في ظل ما تعيشه مؤسسة اتصالات الجزائر من نقص في الأداء، و من خلال ما سبق طرحه يتأكد في كل مرة وجود ضعف في تكوين العنصر البشري المتخصص فحتى الفترات التكوينية التي استفاد منها الأفراد لم تنعكس على أداء المؤسسة الجيد، وهو ما تبيّنه لنا النسبة الإحصائية (13 - 52%) انظر الملحق (الجدول رقم: 13) من أجوبة استمارة

الأفراد العاملين في المؤسسة، وكذلك اعترافهم بأن نقص تكوين العنصر البشري يعتبر معوق لعملية الأداء المؤسسي، ما يستدعي القول أن عملية تحسين الأداء المؤسسي في اتصالات الجزائر هي عملية راکدة و متوقفة لما تعانيه من مشاكل و صعوبات تعيق تطورها و تحسين من خدماتها، الأمر الذي جعلهم محل جدل موضع اتهام من طرف المستهلك.

خلاصة

لاشك أن اعتبار المعلومة كمورد رئيسي لم تعد فكرة جديدة ، فالمؤسسات أصبحت مرغمة يوما بعد يوم على استغلال مصادرها و منتجاتها من المعلومة للصمود أمام المنافسة التي اقتضاها الاقتصاد العالمي.

ولعل هذا ما أفضى إلى الشك في طبيعة التنظيم التقليدي للمؤسسات، والتي تعتبر السلطة والمراقبة و تقييد لحدود الاتصال وفرض السرية في نقل المعلومات إحدى خصائصها ومقومات سلوكها، الأمر الذي دفع إلى التسليم باعتقاد أن تقاسم المعلومات ضرورة لنجاح أي مؤسسة مهما كانت.

وبالنظر إلى واقع مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية، فإن هذه الأخيرة قد عرفت وكما ذكرنا في مقدمة هذا البحث تغييرات في نمط تسييرها نتيجة موجة الهيكلة التي أملتها الظروف الجديدة لاقتصاد السوق، التغييرات التي فرضت على هذه المؤسسات موقعة العلاقات العامة ضمن مخططات واستراتيجيات عملها.

و لما كانت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة تحاول أن تخلق قيمة مضافة، تحولت إلى خزان لقيم غير رشيدة تؤثر بدورها على سلوك الأفراد العاملين لانعدام ثقافة تنظيمية بديلة ترتقي بالفرد العامل إلى أعلى مستويات الأداء.

و نسجل أن اعتراف مؤسسة اتصالات الجزائر بالعلاقات العامة غير نابع من تطور طبيعي لمفهوم و فلسفة العلاقات العامة، بل كان استجابة لواقع مفروض، ما ترتب عنه عدم لعب العلاقات العامة لدورها الاستراتيجي في تشكيل صورة ذهنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

و تبعاً لذلك فقد نتج عن عدم توظيف مفهوم وظيفة العلاقات العامة في مسارها الصحيح، عدم قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر على تحويل إستراتيجياتها إلى وقائع وأفعال، إضافة إلى ذلك تأخرها في مواكبة التطورات، كما أن عدم الاعتماد على وظيفة العلاقات العامة الحقيقية في الإدارة، والمتمثلة في البحث والدراسة والتخطيط والتنسيق والتقييم، تسبب في تدني في مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين لما لها من أثر مباشر على الأداء المؤسسي وعلى مستقبل المؤسسة التنافسي.

المصادر و المراجع

(1)- Lamiri Abdelhak :Géré L'entreprise Algérienne en Economie De Marché, Ed Preste Com, Algérie, 1993, P. 19.

(2) – زعبالة لندة: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية و إشكالية تحسين الأداء، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر 2007/2006 ، ص.200. (لم تنشر).

(3)- Gabrielle Odonovan : The Corporate Culture Handbook How To Plan Implement And Measure a Successful Culture Change Program, Ed Liffey Press, USA, 2006, P-P . 20-22.

(4) – عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن و إبداع تطوير المؤسسة و نجاح الإدارة، دار البحار، دار التيسر، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 2001، ص. 23. 24.

(5) – زعبالة لندة: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية و إشكالية تحسين الأداء، مرجع سابق ، ص. 200. (لم تنشر).

(6) – سموك علي: التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية، منشورات الكراسك CRASEC، رقم 09، الجزائر، 2005، ص.78.

(7) – جريدة الخبر، يومية مستقلة، عدد 6262، الجزائر، تاريخ:2011/02/10، ص 23.

(8) – المرجع نفسه، ص.23.

(9) – عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة و العولمة، دار جرير للنشر و التوزيع عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2005م- 1425 هـ ، ص.66.

(10)- David W. Guth And Charles Marsh : Public Relation's ; Values-Driven Approach , Pearson Education, Boston, USA ,2003, P. 65.

(11) – عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن و إبداع تطوير المؤسسة و نجاح الإدارة، مرجع سابق، ص.158.

(12) - يحيى ربيعة: محددات الفجوة الإستراتيجية في أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2010/2009، ص 171. (لم تنشر).

(13) - زعبالة لندة: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية و إشكالية تحسين الأداء، مرجع سابق، ص.204. (لم تنشر).

(14) - سموك علي: الاختيار لأغراض التوظيف و التكوين و تنمية العلاقات العامة محاضرات ألقيت على طلبة الماجستير، تخصص علاقات عامة، دفعة 2007/2006 جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر، (لم تنشر).

(15)- Elaine England And Andy Finney : Managing Multimédia ; Project Management For Web And Convergent Média Technical Issues, Harlow Addison-Wesley, 3rd Edition, book 2 , 2002, P. 04.

(16)- Tay Vanghan : Multimédia Making It Work , Osborne Mc Graw Hill , 5 th Edition, New York, USA, 2001, P-P . 5-6.

النتائج العامة

في نهاية أي بحث علمي يعود الباحث إلى فرضياته أو تساؤلاته كي يعرف إلى أي مدى كانت صادقة، و ذلك على ضوء النتائج التي توصل إليها بحثه.

ولأن الدراسة كانت تحتاج إلى تفكيك الظاهرة في الواقع، فلقد جاءت الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال إعادة تركيب الظاهرة وفق كل المعطيات و المؤشرات و الأنساق الخفية التي يحملها البعد السوسيولوجي لها، وكذلك كون هذه الدراسة تتجاوز التفسير في حدود الملاحظة البسيطة، فإننا بحاجة إلى تأويل و قراءة النتائج من خلال إبراز العلاقة الترابطية بين مختلف مؤشرات الظاهرة المدروسة.

لقد تطلبت مرحلة الإجابة على التساؤل المركزي والذي جاء كآتي:

. هل لوظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية تأثير على أدائها المؤسسي؟

و في إطار الإجابة عن هذا التساؤل المركزي قمنا بطرح ثلاثة أسئلة فرعية محاولين من خلالها البحث و الكشف عن أبعاد الظاهرة و مؤشراتهما، و على ضوء ذلك كانت النتائج العامة للدراسة كآتي:

- نظرياً تعد مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية حديثة النشأة بحيث يبلغ عمرها 07 سنوات، و مجموع استثماراتها أكثر من 2.5 مليار دولار أمريكي تنشط في مجال تكنولوجيا الاتصالات، تهدف إلى استحداث مزيد من القيمة وذلك بتحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لجميع مواردها المتاحة و بالاعتماد على الوظائف الإدارية الإستراتيجية الحديثة، و منها وظيفة العلاقات العامة و تبني خارطة طريق تمتاز بالرشادة و العقلانية في أساليب التسيير.
- كان يراد من عملية هيكلية قطاع البريد و المواصلات في الجزائر عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، إنشاء مؤسسة اتصالات

الجزائر من أجل التمتع داخل سوق الاتصالات من خلال العمل على تنمية حصتها السوقية التي ضاعت عقب فتح القطاع سنة 2000، فتمّ ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات و خدمات الاتصال عن بعد، ، فقامت الدولة بضخ إمكانيات مالية ضخمة و إرساء قاعدة تكنولوجية حديثة . هذا ما يتضح من خلال إجابة (السؤال رقم: 08) لاستمارة المقابلة التشخيصية مع مدير العلاقات العامة . ضمن إستراتيجية تركز على الكفاءات البشرية من أجل تحقيق التفوق و التميز في الأداء، و رسم صورة ذهنية متفردة ذات أسبقية و نوعية . هذا ما أظهرته إجابة (السؤال رقم: 06) من نفس استمارة المقابلة . تخص مؤسسة اتصالات الجزائر، فاصطدم تطبيق هذه الأهداف و الغايات المنشودة بجملة من النقائص العملية، و التي أصبحت بمثابة معوقات و عراقيل أمام أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حالت دون وصولها إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

- فقد أصبحت بالتالي مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال هذه العوامل مؤسسة اقتصادية قوية تحتل مكانة جد متميزة في الاقتصاد الوطني، و يفترض أنها تضع في قمة هرمها أولويات تحقيق التفوق و التميز على منافسيها، وذلك عن طريق تقديم خدمات تتميز بالجودة العالية، فضلاً عن تحديث مخرجاتها و تحقيق الاستجابة السريعة لإشباع حاجات بيئتها الداخلية و الخارجية المتزايدة.
- رغم كل هذه العوامل التي تساعد على نجاح المؤسسة، و من خلال عرض الخلفية و الأدبيات التي تتعلق بموضوع وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية، مدى التباين و الاختلاف بين ما جاء في الجانب النظري و الجانب التطبيقي، فقد تبين لنا أن واقع ممارسة العلاقات العامة بعيد كل البعد عن الواقع الحقيقي لها و أنها غير مؤسسة على أسس علمية صحيحة، كما لازالت تعاني الكثير من سوء الفهم و التهميش، وهذا لوجود عدة عوائق تحد من وظيفتها، ما أدى إلى فشلها في الوصول لتحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها.

• عدم اقتناع الإدارة المركزية(العليا) لمؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية العلاقات العامة كوظيفة إدارية، لها دورها في الأداء المؤسسي، وهذا ما تبين لنا فعلاً من خلال البنية التنظيمية للمؤسسة، حيث نسجل غياب مكتب أو مصلحة أو قسم أو دائرة أو إدارة خاصة بالعلاقات العامة . و هو ما بيّنه جواب(السؤال رقم: 10) من استمارة المقابلة التشخيصية مع مدير العلاقات العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر . وهي تعتبر بمثابة نتيجة حتمية للفهم الخاطئ لوظيفة العلاقات العامة الإستراتيجية، الأمر الذي أدى إلى تهميشها و عدم تركيز عملياتها و مهامها داخل جهاز أو هيئة تنظيمية واحدة، و تشتيت و تقسيم عملياتها على مختلف الدوائر و الأقسام الإدارية الأخرى، و في الأخير سوء ممارستها. و هو ما يتسبب كذلك في البعد عن المشاركة في صناعة و اتخاذ القرارات و تجريدها من وظيفتها الإستراتيجية . ما يظهر في جواب (السؤال رقم:16) و (السؤال رقم:20) و (السؤال رقم:27) و (السؤال رقم:31) من نفس الاستمارة السابقة . و التي تتمثل أساساً في عمليات البحث و التخطيط و التنسيق و التقييم، علماً أن وظيفة العلاقات العامة من دون هذه العمليات لا يمكن أن تكون فعالة داخل المؤسسة و خارجها وهو ما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي، يترتب عنه عدم قدرة المؤسسة على تلبية و إشباع حاجات البيئة الداخلية و الخارجية لها.

• أما العمليات الأساسية لوظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، نجد أن وظيفة العلاقات العامة بعيدة إلى حد كبير عن القيام بعمليات البحث و التخطيط و رسم السياسة العامة في مجال العلاقات العامة، وهو ما يشير إلى مركزية سلطة القرار، و عدم إتاحة الفرصة للمشاركة في هذه العمليات حتى و إن تمت، لأن البحوث و الدراسات و التخطيط عمليات حساسة و خطيرة في آن واحد، تحتاج إلى مورد بشري كفاء و مؤهل، و إلى إمكانات مادية معتبرة، و إلى ثقافة تؤمن بمدى الحاجة إلى المعلومات و الإحصائيات و البيانات، و العمل على دراستها من أجل تحسين الأداء وخلق ميزة تنافسية،

الأمر الذي أدى إلى تدهور و تدني مستوى جودة خدماتها المقدمة . حيث يظهر ذلك في الاتجاه الايجابي للمستهلكين المبين في (الجدول رقم:14، +132) من الاستمارة الموجهة للمستهلكين . من أن سبب تراجع عدد زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر يعود إلى رداءة خدماتها المقدمة.

- يوجد انعدام للمخصصات المالية اللازمة لوظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر . هذا ما يتضح في إجابة (السؤال رقم: 14) من استمارة المقابلة التشخيصية مع مدير العلاقات العامة . كما اتضح لنا أيضاً من خلال إجابة (السؤال رقم:43) و (السؤال رقم:44) من استمارة المقابلة مع مدير العلاقات العامة . بأن ضعف المورد البشري المؤهل المتخصص في العلاقات العامة يؤدي إلى عدم قدرته لمواكبة التحولات الحاصلة في مجال الاتصالات، كون العلاقات العامة تعد من الوظائف التي تتطلب درجة عالية من الاحترافية المهنية في الكتابة و الاتصال و التواصل و القيام بالدراسات و البحوث الاستطلاعية، لأنه في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم التوظيف و العمل في مجال العلاقات العامة دون اشتراط التخصص العلمي . هذا ما يتضح في إجابة (السؤال رقم: 39) من استمارة المقابلة التشخيصية . ما يعد أحد الإشكالات والمعوقات التي تقف أمام أداء وظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسة لأن في ظل هذه الظروف لا تستطيع العلاقات العامة أن تؤدي مهامها على أحسن وجه، و تكفي فقط بالوظائف الروتينية و التنفيذية على حساب الوظائف الجوهرية و الإستراتيجية.

- و كنوع من التعويض عن نقص التخصص المسجل في وظيفة العلاقات العامة، غالباً ما تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر إلى عملية التكوين، التي ليس لها علاقة بفن ممارسة وظيفة العلاقات العامة و يكون خارج الاختصاص و لم تأت بالجدوى المنتظرة منها، وهو ما انعكس سلباً على الأداء المؤسسي بشكل عام.

• يتبين من خلال بحثنا أن أغلبية المناصب الحساسة و المسؤوليات في مؤسسة اتصالات الجزائر قد تمّ منحها للإطارات القديمة التي تعرف قطاع الاتصالات جيداً قبل هيكلته . (أنظر الجدول رقم: 06) من الاستثمار الموجهة للفرد العامل . و المتشعبة بالثقافة التسييرية و الممارسات و السلوكيات غير الرشيدة التي أفرزتها مراحل تنظيمية سابقة بحيث أصبحت لا تتماشى و لا تتوافق مع كل التطورات و التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة وهو ما أثر سلباً على أدائها من جهة، و على علاقتها مع المستهلكين لخدماتها الذين ينشدون تحسين الخدمات و إشباع حاجاتهم المتزايدة من جهة أخرى.

• و عليه فإن ما يمكن استخلاصه أن مؤسسة اتصالات الجزائر، و كنتيجة لما أفرزته المراحل التنظيمية السابقة التي مرّ بها قطاع الاتصالات في الجزائر الذي يتميز بثقافة تسييرية ممركرة، التي لم تكن نتاج السيرورات التكنولوجية و الثقافية للمؤسسة، جعل منها فضاء للمفارقات و التناقضات الشيء الذي أحدث خلافاً في تلبية و إشباع الحاجات المتزايدة للبيئة الداخلية و الخارجية الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يتأكد وجود فجوة كبيرة بين الإدارة المركزية العليا للمؤسسة و فلسفة و وظيفة العلاقات العامة، لذلك لم يتم إظهارها ضمن الوظائف الرئيسية في بنيتها التنظيمية، ما جعل منها وظيفة ملحقة بدوائر و أقسام أخرى، إضافة إلى ذلك يبقى ضعف أداء المورد البشري المتخصص الموروث الذي يتجدد في كل مرحلة من مراحل الهيكلية و التحديث الخاصة بالمؤسسة، و غياب ثقافة التسيير العقلاني ما هو إلا صورة واضحة للالتباس في مفهوم العلاقات العامة و النظرة إليها، و غياب المهنية الفنية و العلمية في ممارسة وظيفة العلاقات العامة، و نقص المخصصات المالية الكافية لأداء هذه الوظيفة الإدارية لمهامها على أكمل وجه، و غياب إستراتيجية و آليات علمية للتعامل و التواصل مع البيئة الداخلية و الخارجية لها، و انعدام الدور الاستشاري للعلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر لما يدعم عملية صنع القرار في

المؤسسة، و انتشار لثقافة القبيلة و الانتهازية التي أثرت على سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في الإدارة و التسيير شكلت إطاراً لثقافة متكاملة تميز مؤسساتنا على وجه الخصوص، و هذا بسبب غياب مرجعية ثقافية مؤسسية تكون بمثابة إطار مرجعي تمارس في نطاقه المؤسسة نشاطها و تحقق أهدافها. هذا الوضع قد انعكس سلباً بدوره على البعد الإستراتيجي لوظيفة العلاقات العامة فيما يتعلق بعمليات البحوث و التخطيط و الأعمال الاستشارية، ومن هنا أصبحت عمليات البحوث و التخطيط و الدراسات و قياس الاتجاهات لا وجود لها في اتصالات الجزائر بالمعنى العلمي الصحيح من جهة، و كذلك أثر هذا الوضع من جهة ثانية على العلاقة بين المؤسسة و المستهلكين نتيجة الاختلال في التوازن الموجود بين وظيفة و العلاقات العامة و الأداء، حيث تحولت ممارسة وظيفة العلاقات العامة في اتصالات الجزائر إلى عائق أمام تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

الخلاصة العامة

تتسم البيئة الخارجية لمؤسسة اتصالات الجزائر على المستوى المحلي و على المستوى الدولي، بعدد من الخصائص التي تؤثر عليها، وذلك نتيجة تحديات عديدة أفرزتها التطورات في عالم سريع التغير، كانت أخطر آثارها بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات.

ورغم تبني مؤسسة اتصالات الجزائر لأساليب وأنماط تسيير جديدة فإنها لم تكن كافية لحصولها على أداء جيد يسمح لها بالمنافسة، و لم تصل إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة، من هنا أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تحسين موقعها في الأسواق، و هو ما يتطلب ضرورة إعادة النظر في الثقافة التسييرية الممركزة التي تؤطرها، وما نجم عنها من فشل وعدم الفعالية في الواقع الملموس عبر جميع المراحل التنظيمية و الهيكلية التي مرت بها، فالإشكال هنا يتعلق بسوء الفهم لهذه الأساليب و كيفية ممارستها، إضافة إلى غياب التكوين المتخصص والتأهيل للمورد البشري، و سوء توزيعه و تعيينه في المناصب المناسبة، كانت محصلته بعد تركيز المؤسسة عن فهمها للاحتياجات الحقيقية و عدم دراستها للمتغيرات الحاصلة بالاعتماد على العلاقات العامة باعتبارها وظيفة إدارية أساسية لمعرفة و قياس اتجاهات مختلف المستهلكين ما أدى إلى عدم قدرتها على العمل لإشباع حاجات المستهلكين المتنوعة و المتزايدة.

و على هذا الأساس يمكن الوصول إلى طرح جملة من التساؤلات قد تكون قضايا و إشكالات لها امتداد لهذا العمل، و نوجزها كآتي:

- 1) في ظل هذه التحولات و التغيرات البنوية لمؤسسة اتصالات الجزائر كيف يمكن لوظيفة العلاقات العامة أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي؟
- 2) ما هو دور بحوث العلاقات العامة في تعزيز المركز التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

- (3) كيف يمكن من خلال وظيفة العلاقات العامة إعادة بناء العلاقة الترابطية بين المستهلك و مؤسسة اتصالات الجزائر بعد الفشل الذي تعرفه هذه العلاقة؟
- (4) هل مشكلة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر محصورة فقط في مستوى الفهم و التطبيق أم هناك تأثيراً للمتغيرات البيئية على وظيفتها؟

قائمة المصادر و المراجع

- (01) إبراهيم أوبلا: نحو تدبير للتواصل في مراكز التكوين ، شبكة مؤسسات التكوين لجهات كلميم، سمارة، سوس، ماسة درعة، المملكة المغربية 2004/12/25 (لم تنشر).
- (02) ابن منظور: لسان العرب، دون دار نشر، بيروت، لبنان، المجلد 13، دون سنة.
- (03) إحسان علاوي الدليمي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، محاضرات ألقيت على طلبة الماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق 2008/2007 (لم تنشر).
- (04) أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان الطبعة الثانية، 1993.
- (05) أيمن عودة المعاني: المؤسسات العامة أسس و إدارة، عمان، الأردن الطبعة الثانية، 2004.
- (06) باركر و آخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد و آخرون منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، دون سنة.
- (07) البرعي محمد و التويجري محمد: معجم المصطلحات الإدارية ، مكتبة العبيكان المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1414هـ/ 1993م.
- (08) بلقي فطوم: العلاقات العامة في مؤسسات الخدمة الاجتماعية، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2004/2003 (لم تنشر).
- (09) بن عشاوي أحمد: إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات ، محاضرة ألقيت على طلبة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، نوفمبر 2005، (لم تنشر).
- (10) بوحوش عمار: وصف الوظائف و تحليلها، المجلة الجزائرية للعلوم القضائية و الاقتصادية و السياسية، عدد 1273، جوان 1982.
- (11) بوخريسة بوبكر: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية جامعة عنابة، الجزائر، دون سنة.
- (12) بوشناف عمار: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها و تطورها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002. (لم تنشر).
- (13) بومخلوف محمد: اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة.
- (14) جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1994.
- (15) جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005.
- (16) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين - الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.

- (17) جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1418هـ/ 1998م.
- (18) حامدي عبد الحارث البخشونجي: العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- (19) الحبيب الدرويش: المؤسسة التونسية والتكنولوجية الحديثة الرهانات و الاستراتيجيات، موقع مجلة أفكار التونسية www.afkar.org تاريخ التصفح: 2008/11/03.
- (20) حزب جبهة التحرير الوطني: التسيير الاشتراكي للمؤسسات الميثاق و النصوص التطبيقية، الطباعة الشعبية للجيش، الجزائر، 1975.
- (21) حسن الحسن: التفاوض و العلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1993.
- (22) حسن الشالدة عوض: الإدارة العامة للتربية و التعليم محافظة الطائف www.moq3.com/img تاريخ التصفح: 2008/05/18.
- (23) الخبر، جريدة يومية مستقلة، عدد 6262، الجزائر، 2011/02/10.
- (24) رحيم حسن: التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات مدخل نظري، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 08، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، فيفري 2005.
- (25) رشيد واضح: المؤسسة الجزائرية في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق دار هومة، الجزائر، 2003.
- (26) زعبالة لندة: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2007/2006. (لم تنشر).
- (27) زياد محمد الشرمان و عبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة دعاية وإعلان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، دون سنة.
- (28) زيان أمينة: التغيرات التنظيمية في المؤسسات الصناعية www.ahewar.org تاريخ التصفح 2010/10/25.
- (29) زيد راغب محمد التجار: السياسات الإدارية و إستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتاب الكويت، و مكتبة شقرون الحمزاوي القاهرة، مصر، 1976.
- (30) سعدون يوسف: إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية (1962 - 1993)، مجلة التواصل، عدد 06، جامعة عنابة، الجزائر، جوان 2000.
- (31) سموك علي: الاختيار لأغراض التوظيف و التكوين و تنمية العلاقات العامة محاضرات ألقيت على طلبة الماجستير، تخصص علاقات عامة، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر 2007، (لم تنشر).
- (32) سموك علي: إستراتيجيات التنظيم الإداري، دراسات في تسيير الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر، 2008.

- (33) سموك علي: التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية ، منشورات الكراسك Crasec ، رقم 09 ، الجزائر، 2005.
- (34) سموك علي: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، إشكالية تأسيس هوية عمالية - سوسيولوجيا فعل الصراع التمثلات و النتائج - رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة عنابة، الجزائر 1997/1998، (لم تنشر).
- (35) صالح سليم الحموري: تدريب الموارد البشرية تكلفة أم استثمار؟ الموقع www.hrm.group.com تاريخ التصفح: 2008/10/21.
- (36) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994.
- (37) طلبة جامعة الجلفة: الاقتصاد الجزائري في ظل النظام الاشتراكي www.Djelfa.info/VB/showthread.php تاريخ التصفح: 2010/10/25.
- (38) طلبة جامعة المنوفية: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة www.gam3a4u.com/rb/showthread تاريخ التصفح: 2011/01/25.
- (39) عبد الرحمان بن عبد عمر البراك و محمد بن عبد الله الهيران: جدلية العلاقة بين تخصيص و كفاءة المؤسسات العامة في ضوء التجربة السعودية ، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة السعودية 1425 هـ / 2004 م.
- (40) عبد الرحمان الشقاوي و تامر المهوس: أثر التدريب الإداري ، تجاوز الإنتاجية في المملكة العربية السعودية، ندوة الإنتاجية في القطاع العمومي ومعوقاتهما، 25 - 28 صفر 1420 هـ (لم تنشر).
- (41) عبد الرزاق جلبي: الاتجاهات السياسية في نظرية علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
- (42) عبد الرزاق الشخيلي و فخري جاسم سليمان: العلاقات العامة ، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، الكويت، 1991.
- (43) عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق ، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1425 هـ/ 2005 م.
- (44) عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة و العولمة ، دار جرير للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- (45) عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، بيروت لبنان 1992.
- (46) عبد السلام أبو قحف: مقدمة في الأعمال ، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية مصر، دون سنة.
- (47) عبد الكريم راضي الجبوري: العلاقات العامة فن و إبداع، تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة ، دار التيسير، دار البحار، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2001.
- (48) عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1993) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.

- (49) عبد المعطي محمد عساف و محمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- (50) العلاق بشير عباس: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبية و التمويل و المصارف، دار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان، بنغازي ليبيا 2004.
- (51) علي برغوت: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير، معهد البحوث و الدراسات العربية، 2003.
- (52) عمر غنايم و علي الشرقاوي: تنظيم إدارة الأعمال. الأسس و الأصول العلمية مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980.
- (53) فاروق مداس: التنظيم و علاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002.
- (54) فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، سلسلة قواميس المنار دار مدني الجزائر، 2003.
- (55) فلاح حسن الحسني: الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- (56) قاسم شعبان: تقنية المعلومات في إدارة الشركات، دار الرضا للنشر، عمان الأردن، 2000.
- (57) قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1981.
- (58) ليندال أوروياك: عناصر الإدارة، ترجمة علي حامد بكر، دار الفكر العربي القاهرة مصر، 1965.
- (59) مجموعة من النصوص التشريعية و التنظيمية: استقلالية المؤسسات. أسس و بدأ التنفيذ، المؤسسة الوطنية للنشر و الإثهار، الجزائر، 1989.
- (60) محمد أبي بكر بن عبد القادر الرازي: مختار الصحاح، دار الكتاب العربي بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 1967.
- (61) محمد بدوي: علم الاجتماع الاقتصادي ، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، دون سنة.
- (62) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسسها و إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، 1999.
- (63) محمد بن ناصر الخميس: أخلاقيات الموظف العام ، ندوة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي و الأهلي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 20 محرم الموافق لـ 01 مارس 2005، (لم تنشر).
- (64) محمد جاسم فليحي: العلاقات العامة و الرأي العام، www.unem.net تاريخ التصفح: 2007/11/04.
- (65) محمد راسم الجمال و خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة ، المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005.

- (66) محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري - تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1990.
- (67) محمد طلعت عيسى: العلاقات العامة كأداة للتنمية ، دار المعارف، مصر، الطبعة الرابعة، دون سنة.
- (68) محمد عثمان نجاتي: علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية، مكتبة علم النفس الطبعة الثانية، الجزء الأول، دون بلد، دون سنة.
- (69) محمد العزاوي و أحمد أبو إدريس: العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة المكتبة العلمية بالزقازيق، مصر، الطبعة الأولى، 1998.
- (70) محمد محمود الجوهري: العلاقات العامة بين الإدارة و الإعلام ، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر، 1968.
- (71) محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل ، دار قرطبة، الجزائر، الطبعة الأولى 2007.
- (72) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ، وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
- (73) مختار التهامي و إبراهيم الداوق: مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية ، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، بغداد، العراق، 1995.
- (74) مصباح عامر: علم الاجتماع الرواد و النظريات ، شركة دار الأمة، الجزائر الطبعة الأولى، 2005.
- (75) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.
- (76) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية: الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية www.ngoce.org و info@ngoce.org تاريخ التصفح: 2008/05/02.
- (77) معالي فهمي حيدرة: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2002.
- (78) معن خليل عمر: نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، دراسة تحليلية و نقدية، دار الآفاق الجديدة، بيروت، لبنان، 1991.
- (79) منتدى الجامعات السعودية: أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة و التنظيم www.Ksau.info تاريخ التصفح: 2008/05/18.
- (80) منتدى المحيط العربي الاقتصادي: مفهوم التنظيم و نظريات التنظيم www.mdcegypt.com/forum/kit تاريخ التصفح: 2008/04/02.
- (81) منتدى الهدية: العلاقات الاجتماعية www.alhadia.com تاريخ التصفح: 2008/05/21.
- (82) المنجد في اللغة و الإعلام، دار المشرق، بيروت، لبنان، طبعة جديدة و منقحة دون سنة.
- (83) المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، دون سنة.

- (84) مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة نظريات و أساليب، مكتبة المجتمع العربي دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
- (85) الموسوعة الحرة من ويكيبيديا: إدارة الموارد البشرية
www.ar.wikipedia.org/wiki/ تاريخ التصفح: 2008/02/14.
- (86) ن. جوزيف كايرو لويس و ن. ويسلر: الإدارة العامة، التغيير الاجتماعي و الإدارة المتكيفة، ترجمة محمود الخطيب، مراجعة محمد قاسم القريوتي، دار البشير عمان الأردن، 1996.
- (87) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية 1998.
- (88) ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تحليلية، دون دار نشر، الجزائر، 2004.
- (89) النمر سعود محمد و آخرون: الإدارة العامة الأسس و الوظائف، مطابع الفرزدق الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.
- (90) هناء بدوي: العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية أسس نظرية و مجالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
- (91) الوقت، جريدة يومية إخبارية، عدد 393، البحرين، 2007/03/20.
- (92) وليد بوشارب: الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد السوق
www.forum.al-wild.com تاريخ التصفح: 2010/10/25.
- (93) يحياوي إلهام: الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 05، جامعة باتنة، الجزائر، 2007.
- (94) يحياوي ربيعة: محددات الفجوة الاستراتيجية في أداء الموارد البشرية رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر 2010/2009 (لم تنشر).
- (95) يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، الجزائر، دون سنة.
- 96) Ahmed Henni : Economie De L'Algérie Indépendante, ENAG, Algérie 1991.
- 97) Alain Meignant : Manager La Formation Dans L'Entreprise, Ed Organisation, Paris, France, 1992.
- 98) Armand Dayan : Manuel De Gestion, Ellipses AVF, Paris, France, 1998.
- 99) Belanger. L et AL : Gestion Stratégique et Opération Des Ressources Humaines, Chicoutimi, Gaétan Morin, France, 1999.
- 100) Bernard Mottez : La Sociologie Industrielle, Série Que Sais-je ? Presse Universitaire De France, 4eme Edition, Octobre 1987.

- 101) Bernard Motulsky : **Les Relations Publiques Avec Média, Ou Comment Améliorer Ses Relations De Presse**, Le Site www.umontréal.ca/divers/relationsmédia, Date De Visite : 25/01/2011.
- 102) Bernou Pierre : **La Sociologie Des Organisations**, Ed Seuil, Paris, France 1985.
- 103) Bouabsa Fayala : **La Communication En Situation De Crise**, Séminaire De Formation Des Cadres SONATRACH, Institut Supérieur De Gestion Annaba, du 27/10/AU 30/10/2002, (non publier).
- 104) Boulala Mohiédine : **L'entreprise et Son Environnement**, Séminaire De Cycle Management Pour Les Cadres De SONATRACH, Activité AMONT Institut ISGA Annaba Du 24/07/2007 Au 29/07/1007, (Non Publier).
- 105) Brahimi Mohamed : **Quelques Questions à La Forme De L'Entreprise Publique Loi N° 88/01**, R.A.S.J.E.P N°01, Mars 1989.
- 106) Brilman Jean : **Les Meilleures Pratiques De Management Au Cœur De La Performance**, Ed Organisation, France, 2eme Tirage, 1998.
- 107) Carol Kennedy : **Toutes Les Théories Du Management**, Ed Maxima Laurent, France, 2003.
- 108) Catherine Ballé : **Sociologie Des Organisations**, Série Que Sais-je ? P.U.F Paris, France, 1^{ere} édition, 1990.
- 109) Charless Steimberg : **The Creation Of Consent Public Relation's In Practice**, Hasting House Publishing, New York, USA, 1985.
- 110) Claire Austin : **Successful Public Relation**, Ed Hodder And Stoughton England, 1998.
- 111) Claudette Lafaye : **Sociologie Des Organisations**, Ed Nathan, Paris France, 1996.
- 112) Claude Tapia et Autres : **Introduction à La Psychologie Sociale**, Les Editions D'Organisation, Paris, France, 1996.
- 113) Crozier Michel : **L'Acteur et Le Système**, Ed, Le Seuil, France, 1977.
- 114) David W. Guth And Charles Marsh : **Public Relation's Values-driven Aproch**, Pearson Education, Boston, USA, 2003.
- 115) Dimitri Weiss et Collaborateurs : **La Fonction Ressource Humaines**, Ed D'Organisation, France, Sans Date.
- 116) Edwin Emery and Others : **Introduction To Mass Communication**, DODD Media, USA, 2nd Edition, 1988.
- 117) E. L Bernay's : **Crystallizing Public Opinion**, Liveright Publishing Corp, New York, USA, 1961.
- 118) Elaine England And Finney : **Managing MultiMedia**, Project Management For Web And Convergent Media Technical, Issues, Harlow Addison, 3rd Edition, Book 2, 2002.

- 119) El Kram Ahmed : **Stratégie Pour La Promotion De La P.M.E en Tunisie**, Revue Finance Et Développement Au Maghreb, N°08, Tunisie 1990.
- 120) Frank Jefkins : **Public Relation's** 1986, Le Site : www.syntec.rp.fr, Date De Visite : 12/04/2008.
- 121) Fraser P. Seitel : **The Praticice Of Public Relation's** Upper Saddle, River NJ Praticice Hall, 7th Edition.
- 122) Gabrielle Odonovan : **The Corporate Culture Handbook How To Plan Implement And Measur a Successful Culture Change Program**, Ed Liffey Press, USA, 2006.
- 123) Géan René Edighoffer : **Précis De Gestion D'Entreprise**, Edition Nathan, France, 1997.
- 124) H. Hayvaert : **Stratégie et Innovation Dans L'Entreprise**, Université De Bouvain, 1973.
- 125) H.M.Cullberston And N. Chen : **International Public Relation's Comparative Analysis**, Ed Mahwah NJ Lawrence, Erlbaum, 1996.
- 126) Helliiergel Scocum Woodman : **Management Des Organisations**, Traduit Par : Michèle Truchan- Saporta, Ed Nouveau Horizon, Bruxelles, Belgique 1992.
- 127) Jaques Melese : **Approche Systémiques Des Organisations Vers L'Entreprise à Complexité Humaines**, Ed Homme et Technique, Paris France 1987.
- 128) J.F Lamarche et Y. St Amand : **Les Relations Publiques Dans Une Société En Mouvance**, Ed Maisonneuve Presse De L'Université Du Québec Canada, Sans Date.
- 129) J.F Lamarche et Y st Amand : **La Place Des Relations Dans Notre Société** Le Site : www.puq.quebec.ca, Date De Visite : 12/04/2008.
- 130) Jean François Amadien Loïc Cadin : **Compétence et Organisation Qualifiante**, Ed Economica, France, 1996.
- 131) Jean Michel Morin : **Précis De Sociologie**, Ed Nathan, Paris, France, 1996.
- 132) Jean Michel Plane : **La Gestion Des Ressources Humaines**, Ed Economica ISBN, Paris, France, 2003.
- 133) Lamiri Abdelhak : **Géré L'Entreprise Algérienne En Economie De Marché** Ed Preste Com, Algérie, 1993.
- 134) Legendre René : **Dictionnaire Actuel De L'Education**, LAROUSSE, Paris-Montréal, 1998.
- 135) Leila Abdealim : **La Privatisation D'Entreprises Publiques Dans Les Pays Du Maghreb**, Les Editions D'Alger, Algérie, 1998.
- 136) Les Mémos Management : **Théories Des Organisations**, Sans Maison D'édition, 2005.

- 137) Lucien Stez : **La Communication**, Série Que Sais-je ? P.U.F, France, 4eme Edition, 1995.
- 138) M. Thévenet, J.L Vachette : **Culture et Comportement**, Librairie Vuibert Paris, France, Octobre 1992.
- 139) Mahfoud Ghezali : **L'Evolution De L'Entreprise Publique Et De La Planification En Algérie**, R.A.S.J.E.P N°04, Décembre 1989.
- 140) Maury. C. Mull : **Economie et Organisation**, Ed Foucher, France, Tome 2 Sans Date.
- 141) Michel Gervais : **Stratégie De L'Entreprise**, Ed Gestion Economica France, 4eme Edition, 1995.
- 142) Michel Le Berre : **Précis De Gestion Des Ressource Humaines**, Presse Universitaires ISBN, Grenoble, France, 1995.
- 143) Michel Liv : **Approche Sociotechniques Des Organisations**, Les Editions De L'Organisation, Paris, France, 1983.
- 144) Mostapha Boutefnouchet : **Le Socialisme Dans L'Entreprise**, Ed S.N.E.D Algérie, 1978.
- 145) Necib Redjem : **L'entreprise Publique Algérienne Socialisme et Participation**, O.P.U, Algérie, 1987.
- 146) Nguyen Kien Tanh : **De La Planification à Long Terme Du Personnel à Une Révision De La Conception De L'Entreprise**, Thèse De Doctorat Université De Lausanne, Suisse, 1974 (Non Publier).
- 147) Norman Nager And Allen T. Harrell : **Public Relation's Management By Objectives**, Lahman MD University Press Of America, USA, 1991.
- 148) Processus Des Relations Publiques : **Que Sont Les Relations**, Le Site www.fp.umontréal.ca/rp/ , Date De Visite : 25/01/2011.
- 149) Raymond Simon : **Public Relation's Concept and Pratices**, John Wiley and Sons, 3rd Edition Toronto, Canada, 1984.
- 150) Relations Presse : **Relations Publiques Dans La Presse**, Le Site <http://Fr.wikipedia.org/relation-presse>, Date De Visite : 17/11/2007.
- 151) Ressource Humaines : **Actif Intellectuels et Création De Valeurs**, Le Site www.oecd.org/dataoecd.fr , Date De Visite : 31/12/2009.
- 152) S.A Boukrami : **Forme De Marché et Politique De L'Entreprise**, O.P.U Alger, Algérie, 1982.
- 153) Schein Edgard : **Psychologie et Organisation**, Ed Homme et Technique Paris, France, 1971.
- 154) Tayeb Belloula : **De L'Organisation Socialiste Des Entreprise**, ENAP Alger, Algérie, 1977.
- 155) Tay Vanghan : **Multimedia Making It Work**, Osborne Mc Graw Hill, New York, USA, 5th Edition, 2001.

- 156) William Vjeux : **Les Relations Publiques**, Ed Gérard et Verviers, Bruxelles Belgique, 1973.
- 157) Zouaoui Mahmoud et Autres : **L'Entreprise Et Son Environnement ; Sa Gestion**, Séminaire De Formation Pour Les Cadres De NAFTAL, Institut ISGA Annaba Du 27/07 AU 29/07/2011,(Non Publier).

مخطط دليل الملاحظة

| برنامج الملاحظة | موضوع الملاحظة | مجال الملاحظة | النتيجة |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - البرنامج الأول | المحطة الأولى: هي مرحلة الانطلاق و البداية في الزيارات الاستطلاعية لمواجهة تفكيرنا المسبق حول العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر. | زيارة مقر مؤسسة اتصالات الجزائر و الإطلاع على جميع أقسام المؤسسة: قسم العلاقات مع الزبون، و التسويق، شبكة الاتصال و الإمداد، و الموارد البشرية، المالية و المحاسبة. | 1 - التأكد من الكثير من السمات و الصفات البارزة التي تميز تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر بصفتها مؤسسة هامة في الاقتصاد الوطني. 2 - طبيعة نشاط المؤسسة و أهدافها و استراتيجياتها و علاقة ذلك بسياسات المؤسسة العامة. |
| 2 - البرنامج الثاني | المحطة الثانية: و هي المرحلة التي حددنا فيها الأبعاد الخفية و الباطنة للظاهرة المدروسة عند تطبيق الاستثمارات التجريبية و بعض المقابلات الحرة. | مصلحة التدخلات. مصلحة التراسل و الصيانة مصلحة الإعلانات و الإشهار. مصلحة مراقبة و تسيير الجودة. مكتب المحاسبة و صندوق الدفع. مكتب مدير المؤسسة | 3 - معرفة اتجاه الأفراد العاملين في المؤسسة نحو أداء مؤسستهم. 4 - التقرب أكثر لمعرفة وظيفة العلاقات العامة و علاقتها بأداء المؤسسة. 5 - الوقوف على نوع العلاقة التي تربط مؤسسة اتصالات الجزائر ببيئتها الداخلية و الخارجية. |
| 3 - البرنامج الثالث | المرحلة الثالثة: و هي المرحلة الأخيرة حيث تمّ من خلالها التأكد من دقة الاستنتاجات أثناء تطبيق الاستثمارات النهائية من استمارة مقابلة و مقابلة تشخيصية. | | 6 - واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر، و مدى توافق ذلك مع الإصلاحات المبذولة في إطار هيكله قطاع الاتصالات. 7 - موقع الفرد العامل في مؤسسة اتصالات الجزائر من القضايا التالية: يد عاملة، مورد بشري، رأس مال بشري. 8 - طبيعة الممارسات التي تطغى على إستراتيجية المؤسسة في التسيير. |

الجدول الخاص بمخطط دليل الملاحظة

الجدول الخاصة باستمارة قياس اتجاهات المستهلكين
نحو الأداء المؤسسي لمؤسسة اتصالات الجزائر
- عنابة -

الجدول رقم [01] : - توزيع عينة المستهلكين حسب السن

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|-----------------------|
| | | فئات السن | |
| 17.70% | 20 | 15 - 24 سنة | توزيع العينة حسب السن |
| 21.24% | 24 | 25 - 34 سنة | |
| 31.85% | 36 | 35 - 44 سنة | |
| 19.46% | 22 | 45 - 54 سنة | |
| 09.00% | 11 | 55 سنة فما فوق | |
| 99.99% | 113 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (01).

الجدول رقم [02] : - توزيع عينة المستهلكين حسب الجنس

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|-------|
| | | الإجابة | |
| 52.21% | 59 | مستهلك | الجنس |
| 47.78% | 54 | مستهلكة | |
| 99.99% | 113 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (02).

الجدول رقم [03] : - المستوى التعليمي للمستهلك

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|-------------------|
| | | الإجابة | |
| 11.50% | 13 | ابتدائي | المستوى التعليمي؟ |
| 10.62% | 12 | متوسط | |
| 37.17% | 42 | ثانوي | |
| 40.70% | 46 | جامعي | |
| 99.99% | 113 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (03).

الجدول رقم [04] : - الخلفية المهنية

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|--------|
| | | الإجابة | |
| %47.00 | 53 | يعمل | المهنة |
| %53.00 | 60 | لا يعمل | |
| %100 | 113 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (04).

الجدول رقم [05] : - مدة التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|-------------|
| | | الإجابة | |
| %03.00 | 04 | أقل أو يساوي سنة | مدة التعامل |
| %05.00 | 06 | 1 - 2 سنتين | |
| %03.00 | 04 | 2 - 3 سنوات | |
| %37.00 | 42 | 3 - 4 سنوات | |
| %08.00 | 10 | 4 - 5 سنوات | |
| %27.00 | 31 | 5 - 6 سنوات | |
| %14.00 | 16 | 6 - 7 سنوات | |
| % 100 | 113 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (05).

الجدول رقم [06] : - سبب التعامل مع المؤسسة اتصالات الجزائر

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|---------------------|----------------------------------------------|
| | | الإجابة | |
| %17.70 | 20 | 1 - السعر التنافسي | تعاملت مع مؤسسة اتصالات الجزائر تم على أساس؟ |
| %15.04 | 17 | 2 - جودة الخدمة | |
| %20.35 | 23 | 3 - العلاقات الجيدة | |
| %46.90 | 53 | 4 - أخرى تذكر | |
| %99.99 | 113 | المجموع | |

- في حال أخرى تذكر، أشرح

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب |
|---------|-----------|-------------------|
|---------|-----------|-------------------|

| | | الإجابة |
|--------|----|------------------|
| %88.68 | 47 | لا أملك خيار آخر |
| %11.32 | 06 | لا أدري |
| %100 | 53 | المجموع |

المصدر: بيانات السؤال رقم (06).

الجدول رقم [07]: - العلاقات التي تربط اتصالات الجزائر بالمستهلك جيدة

| الموجب | الحيادي | السالِب |
|-------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------|
| $66+ = (2+) \times 33$ + $20+ = (1+) \times 20$ | $0 = (0) \times 6$ | $50 - = (2-) \times 25$ + $29 - = (1-) \times 29$ |
| وعليه نجد: $86 + = 20 + 66$ | نجد: 0 | وعليه نجد: $79 - = (29-) + 50 -$ |
| النتيجة هي : $7 + = (79-) + (0) + 86+$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (07).

الجدول رقم [08]: - الأفراد العاملون في مؤسسة اتصالات الجزائر أكفاء

| الموجب | الحيادي | السالِب |
|-------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------|
| $70+ = (2+) \times 35$ + $20+ = (1+) \times 20$ | $0 = (0) \times 03$ | $66 - = (2-) \times 33$ + $22 - = (1-) \times 22$ |
| وعليه نجد: $90 + = 20 + 70$ | نجد: 0 | فنجِد: $88 - = (22-) + (66-)$ |
| النتيجة هي : $2 + = (88 -) + (0) + 90 +$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (08).

الجدول رقم [09]: - معوقات أداء اتصالات الجزائر تكمن في نقص تكوين العاملين في العلاقات العامة

| الموجب | الحيادي | السالب |
|-------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| $80+ = (2+) \times 40$ + | $0 = (0) \times 00$ | $40 - = (2-) \times 20$ + |
| $20+ = (1+) \times 20$ | | $33 - = (1-) \times 33$ |
| و عليه نجد $100+ = 20 + 80$ | نجد 0 | عليه نجد $73 - = (33-) + 40 -$ |
| النتيجة هي : $27 + = (73 -) + (0) + 100+$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (09).

الجدول رقم [10]: - معوقات أداء اتصالات الجزائر تكمن في نقص تكوين جميع الأفراد العاملين بها

| الموجب | الحيادي | السالب |
|-----------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| $100 + = (2+) \times 50$ + | $0 = (0) \times 00$ | $30 - = (2-) \times 15$ + |
| $25 + = (1+) \times 25$ | | $23 - = (1-) \times 23$ |
| و بالتالي نجد: $125 + = 25 + 100$ | و نجد: 0 | و عليه نجد: $53 - = (23-) + 30 -$ |
| لنتيجة هي : $72+ = (53-) + (0) + 125 +$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (10).

الجدول رقم [11]: - معوقات أداء اتصالات الجزائر تكمن في سوء ممارسة وظيفة العلاقات العامة

| الموجب | الحيادي | السالب |
|--------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| $90 + = (2+) \times 45$ + | $0 = (0) \times 14$ | $32 - = (2-) \times 16$ + |
| $18 + = (1+) \times 18$ | | $20 - = (1-) \times 20$ |
| و عليه نجد $108 + = 18 + 90$ | و نجد 0 | عليه نجد $52 - = (20-) + 32 -$ |
| النتيجة هي : $56 + = (52 -) + (0) + 108 +$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (11).

الجدول رقم [12]: - وظيفة العلاقات العامة تقوم بدورها على أحسن وجه

| الموجب | الحيادي | السالب |
|-------------------------------------------|---------------------|------------------------------|
| $28+ = (2+) \times 14$ + | $0 = (0) \times 34$ | $60 - = (2-) \times 30$ + |
| $14+ = (1+) \times 14$ | | $21 - = (1-) \times 21$ |
| وعليه نجد | نجد | عليه نجد |
| $42 + = 14 + 28$ | 0 | $81 - = (21-) + 60 -$ |
| النتيجة هي : $39 - = (81 -) + (0) + 42 +$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (12).

الجدول رقم [13]: - مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة ناجحة في المستقبل

| الموجب | الحيادي | السالب |
|---------------------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| $00+ = (2+) \times 00$ + | $0 = (0) \times 00$ | $120 - = (2-) \times 60$ + |
| $13+ = (1+) \times 13$ | | $40 - = (1-) \times 40$ |
| وعليه نجد | نجد | عليه نجد |
| $13 + = 13 + 00$ | 0 | $160 - = (40-)+(120-)$ |
| النتيجة هي : $147 - = (160 -) + (0) + 13 +$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (13).

الجدول رقم [14]: - تراجع عدد زبائن اتصالات الجزائر يعود إلى رداءة خدماتها

| الموجب | الحيادي | السالب |
|---------------------------------------------|---------------------|------------------------------|
| $110+ = (2+) \times 55$ + | $0 = (0) \times 01$ | $06 - = (2-) \times 03$ + |
| $41+ = (1+) \times 41$ | | $13 - = (1-) \times 13$ |
| وعليه نجد | نجد | عليه نجد |
| $151+ = 41 + 110$ | 0 | $19 - = (13-) + 06 -$ |
| النتيجة هي : $132 + = (19 -) + (0) + 151 +$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (14).

الجدول رقم [15]: - لا مستقبل لمؤسسة اتصالات الجزائر في سوق الاتصالات



| الموجب | الحيادي | السالب |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| $114+ = (2+) \times 57$ $16+ = (1+) \times 16$ وعليه نجد $130+ = 16+ 114$ | $0 = (0) \times 05$ نجد 0 | $40 - = (2-) \times 20$ $15 - = (1-) \times 15$ عليه نجد $55 - = (15-) + 40 -$ |
| النتيجة هي : $75 + = (55 -) + (0) + 130 +$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (15).

الجداول الخاصة بالاستمارة الموجهة للفرد العامل
في مؤسسة اتصالات الجزائر
- عنابة -

الجدول رقم [01] : - توزيع أفراد العينة حسب السن

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|------------------------|
| | | فئات السن | |
| %14.81 | 04 | 20 - 29 سنة | توزيع الأفراد حسب السن |
| %44.44 | 12 | 30 - 39 سنة | |
| %33.33 | 09 | 40 - 49 سنة | |
| %07.41 | 02 | 50 - 60 سنة | |
| % 99.99 | 27 | المجموع | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (01).

الجدول رقم [02] : - توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|-------|
| | | الإجابة | |
| % 66.66 | 18 | عامل | الجنس |
| % 33.33 | 09 | عاملة | |
| %99.99 | 27 | المجموع | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (02).

الجدول رقم [03] : - المستوى التعليمي للفرد العامل

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|-------------------|
| | | الإجابة | |
| %11.12 | 03 | متوسط | المستوى التعليمي؟ |
| %29.62 | 08 | ثانوي | |
| %59.25 | 16 | جامعي | |
| % 100 | 27 | المجموع | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (03).

الجدول رقم [04] : - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|--------------------|----------------------|
| | | الإجابة | |
| %77.77 | 21 | لديه مؤهل مهني | امتلاك المؤهل المهني |
| %22.22 | 06 | ليس لديه مؤهل مهني | |
| %99.99 | 22 | المجموع | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (04).

الجدول رقم [05]: - توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي

| النسب | التكرارات | عاملة | عامل | المتغير والتكرارات و النسب | |
|--------|-----------|-------|------|----------------------------|--------------|
| | | | | الإجابة | |
| %03.70 | 01 | 01 | - | إطارات سامية | الصنف |
| %18.52 | 05 | 02 | 03 | إطارات تحكم | الوظيفي داخل |
| %77.77 | 21 | 06 | 15 | أعوان التنفيذ | المؤسسة؟ |
| %99.99 | 27 | 09 | 18 | المجموع | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (05).

الجدول رقم [06]: - الإقدمية في المؤسسة

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|---------------------|
| | | الإجابة | |
| %7.41 | 02 | 05 سنوات فأقل | الإقدمية في المؤسسة |
| %33.33 | 09 | 06-10 سنة | |
| %29.62 | 08 | 11-15 سنة | |
| %7.41 | 02 | 16-20 سنة | |
| %11.11 | 03 | 21-25 سنة | |
| %7.41 | 02 | 26-30 سنة | |
| %3.70 | 01 | 30 سنة فأكثر | |
| %99.99 | 27 | المجموع | |

- قبل هيكلة قطاع الاتصالات أم بعده؟

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|-------------------------------------|
| | | الإجابة | |
| %40.74 | 11 | قبل الهيكلة | الأقدمية قبل أم بعد هيكلة الاتصالات |
| %59.25 | 16 | بعد الهيكلة | |
| %99.99 | 27 | المجموع | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (06).

الجدول رقم [07]: - علاقة منصب العمل بالخبرات السابقة و التحصيل العلمي

| النسب | التكرارات | أعوان تنفيذ | إطارات تحكم | إطارات سامية | المتغير والتكرارات و النسب الإجابة | |
|--------|-----------|-------------|-------------|--------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| | | | | | لها علاقة بمنصب العمل | هل خبراتك السابقة و تحصيلك العلمي لها علاقة بمنصب العمل؟ |
| %44.44 | 12 | 08 | 03 | 01 | لها علاقة بمنصب العمل | هل خبراتك السابقة و تحصيلك العلمي لها علاقة بمنصب العمل؟ |
| %55.55 | 15 | 13 | 02 | - | ليس لها علاقة بمنصب العمل | |
| %99.99 | 27 | 21 | 05 | 01 | المجموع | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (07).

الجدول رقم [09]: - مدى تناسب عملية التكوين مع العمل الحالي

| النسب | التكرارات | أعوان تنفيذ | إطارات | إطارات | المتغير والتكرارات و النسب |
|-------|-----------|-------------|--------|--------|----------------------------|
|-------|-----------|-------------|--------|--------|----------------------------|

| | | الإجابة | | | سامية | تحكم |
|--------|----|---------|----|----|-------|-------------------------------------------------------|
| %76.00 | 19 | 14 | 04 | 01 | نعم | هل عملية التكوين التي قمت بها تتناسب مع العمل الحالي؟ |
| %24.00 | 06 | 05 | 01 | - | لا | |
| %100 | 25 | 19 | 05 | 01 | | المجموع |

- في حال الإجابة بـ: لا، لماذا؟

| النسب % | التكرارات | | التكرارات و النسب الإيجابية |
|---------|-----------|-----------------------------------------|-----------------------------|
| | %66.66 | 04 | تكوين خارج الاختصاص |
| %16.67 | 01 | تكوين إجباري و ليست لنا رغبة في التكوين | |
| %16.67 | 01 | لا أدري | |
| %100 | 06 | المجموع | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (09).

ملاحظة: هذا الجدول يحتمل عدد إجابات السؤال رقم (08)، وهم المبحوثين الذين استفادوا من فترات تكوينية، و كان عددهم (25).

الجدول رقم [10]: – الفوائد التي جناها الفرد العامل من فترات التكوين

| النسب % | التكرارات | | التكرارات و النسب الإجابة |
|---------|-----------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 20.68% | 06 | ترقية في المنصب | ما هي الفوائد التي جنيتهما خلال فترات التكوين التي قمت بهما؟ |
| 20.68% | 06 | ترقية في السلم | |
| 34.48% | 10 | الاحتفاظ بهما لكن مع زيادة في الأجر | |
| 10.35% | 03 | زيادة في القدرات العلمية و العملية | |
| 10.35% | 03 | زيادة في مستوى الأداء | |
| 03.45% | 01 | لا شيء | |
| 99.99% | 29 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (10).

ملاحظة: هذا الجدول يحتمل عدد إجابات المبحوثين يفوق العدد الأصلي لأفراد العينة البحث الذين استفادوا من فترات التكوين (25) و أصبح يقدر بـ: (29).

الجدول رقم [11]: - رغبة الفرد العامل في فترات تكوينية حالياً

| التكرارات و النسب الإجابة | | تك | % | المنصب المناسب | تك | % |
|------------------------------|-------------------------------------------|----|--------|------------------------------------------------------|----|--------|
| نعم | في الوقت الحالي هل ترغب في فترات تكوينية؟ | 18 | 66.66% | مواكبة التطورات الحديثة من أجل زيادة الأداء | 03 | 16.66% |
| | | | | تحسين القدرات المعرفية والمهنية | 05 | 27.78% |
| | | | | من أجل الترقية في المنصب | 10 | 55.55% |
| | | | | المجموع | 18 | 99.99% |
| لا | | 09 | 33.33% | الشرح | تك | % |
| | | | | لا فائدة من عملية التكوين ما دام التسيير يتم مركزياً | 08 | 88.88% |
| | | | | لأنني على وشك التقاعد | 01 | 11.11% |
| المجموع | | 27 | 99.99% | المجموع | 09 | 99.99% |

المصدر : بيانات السؤال رقم (11).

الجدول رقم [12]: - موافقة الفرد العامل على فترات تكوينية من أجل تغيير تخصصه

| التكرارات و النسب الإيجابية | | تك | % | المنصب المناسب | تك | % |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|----|--------|------------------------------------------|----|--------|
| نعم | هل توافق على إجراء فترات تكوينية تغير بموجبها تخصصك الحالي؟ | 19 | %70.37 | تحسين الراتب الشهري | 03 | %15.79 |
| | | | | الحصول على امتيازات أكثر | 10 | %52.63 |
| | | | | نكاية في الوضع العام للمؤسسة و المسؤولين | 06 | %31.58 |
| | | | | المجموع | 19 | %100 |
| لا | | 08 | %29.62 | الشرح | تك | % |
| | | | | لأنني أعمل في تخصصي | 07 | %87.50 |
| | | | | لأنني على وشك التقاعد | 01 | %12.50 |
| المجموع | | 27 | %99.99 | المجموع | 08 | %100 |

المصدر : بيانات السؤال رقم (12).

الجدول رقم [13]: - انعكاس فترات التكوين على الأداء المؤسسي لاتصالات الجزائر

| التكرارات و النسب الإيجابية | | تك | % | المنصب المناسب | تك | % |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|---------------------------------------------|----|--------|
| نعم | هل تعتقد أن فترات التكوين التي قمت بها قد انعكست على الأداء المؤسسي لاتصالات الجزائر؟ | 12 | %48.00 | طبيعة عملنا تتطلب التكوين المستمر و الدائم | 02 | %16.66 |
| | | | | فهم و تطبيق تقنيات الاتصال | 04 | %33.33 |
| | | | | زيادة في الأداء و التحكم في التكنولوجيا | 06 | %50.00 |
| | | | | المجموع | 12 | %99.99 |
| لا | | 13 | %52.00 | الشرح | تك | % |
| | | | | لأنني مجبر على التكوين | 06 | %46.15 |
| | | | | البرامج التكوينية لا تواكب التطورات الحالية | 07 | %53.84 |
| المجموع | | 25 | %100 | المجموع | 13 | %99.99 |

المصدر : بيانات السؤال رقم (13).

ملاحظة: هذا السؤال له علاقة بالسؤال رقم (09)، حيث أن عدد الأفراد الذين استفادوا من فترات التكوين هو (25).

الجدول رقم [14]: - حاجة مؤسسة اتصالات الجزائر إلى عمال أكثر تأهيلا في الوقت الحالي

| | | التكرارات و النسب الإيجابية | | | |
|----|--------|--------------------------------------------------------|----|--------|---------|
| تك | % | المنصب المناسب | تك | % | |
| 10 | 52.63% | عدم وجود العامل المناسب في المكان المناسب | 19 | 70.37% | نعم |
| 04 | 21.05% | طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب مهارات متجددة و تأهيل تام | | | |
| 05 | 26.32% | الاعتماد على الوصاية يخلق لامبالاة كل الأفراد العاملين | | | |
| 19 | 100% | المجموع | | | |
| تك | % | الشرح | 08 | 29.62% | لا |
| 03 | 37.50% | هناك من يملك مؤهلات ولكن لا يمتاز بالمهارة | | | |
| 05 | 62.50% | لا وجود لمنافسة حقيقية | | | |
| 08 | 100% | المجموع | 27 | 99.99% | المجموع |

المصدر : بيانات السؤال رقم (14).

الجدول رقم [16]: – الحالات التي يكون فيها أداء المؤسسة أحسن

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|----------------------------------------------|--|
| | | الإجابة | |
| %51.85 | 14 | هل تعتقد أن أداء المؤسسة يكون أحسن في حالته؟ | |
| %29.63 | 08 | تغيير أساليب التنسيير في المؤسسة | |
| %18.52 | 05 | تغيير جزء من الأفراد العاملين | |
| %100 | 29 | تغيير الإطارات المشرفة | |
| | | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (16).

الجدول رقم [17]: - معدل تقدير الفرد العامل لأدائه

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|--|
| | | الإجابة | |
| %03.70 | 01 |]40 - 20] | |
| %37.04 | 10 |]60 - 40] | |
| %55.55 | 15 |]80 - 60] | |
| %03.70 | 01 |]100 - 80] | |
| %99.99 | 22 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (17).

ملاحظة: لم يظهر المجال [0 - 20] في الجدول لأن كل فرد من أفراد العينة لم يعط لنا معدل ضمن المجال المذكور وهو ما دفع بالباحث إلى عدم إدراجه في الجدول.

الجدول رقم [18]: - معدل تقدير الفرد العامل لأداء زملائه

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|--|
| | | الإجابة | |
| %29.63 | 08 |]20 - 00] | |
| %59.25 | 16 |]40 - 20] | |
| %03.70 | 01 |]60 - 40] | |
| %07.41 | 02 |]80 - 60] | |
| %99.99 | 27 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (18).

ملاحظة: لم يظهر في هذا الجدول مجال المعدل [80 - 100] كونه لم يورد ضمن أجوبة المبحوثين في الاستمارات، السبب الذي دفع بالباحث إلى عدم إدراجه.

الجدول رقم [19]: - معدل تقدير الفرد العامل أداء وظيفة العلاقات العامة

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|--|
| | | الإجابة | |
| %07.41 | 02 |]20 - 00] | |
| %62.96 | 17 |]40 - 20] | |
| %22.22 | 06 |]60 - 40] | |
| %03.70 | 01 |]80 - 60] | |
| %03.70 | 01 |]100 - 80] | |
| %99.99 | 27 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (19).

الجدول رقم [20]: - إمكانية حصول الفرد العامل على منصب أكثر ملائمة

| % | تك | المنصب المناسب | % | تك | التكرارات و النسب | |
|--------|----|-------------------------------------------|--------|----|-------------------|---------------------------------------------------------------|
| | | | | | الإجابة | |
| %33.33 | 04 | مدير المؤسسة | %44.44 | 12 | نعم | هل ترى أن هناك مناصباً آخر يناسبك أكثر في الوقت الحالي؟ |
| %41.66 | 05 | رئيس قسم العلاقات مع الزبائن | | | | |
| %25.00 | 03 | من أجل التغيير و فقط | | | | |
| %99.99 | 12 | المجموع | | | | |
| % | تك | الشرح | %55.55 | 15 | لا | |
| %66.66 | 10 | لقد اعتدت على المنصب و لا أريد التغيير | | | | |
| %26.67 | 04 | لأنني في المنصب المناسب | | | | |
| %06.66 | 01 | لأنني على وشك التقاعد | | | | |
| %99.99 | 15 | المجموع | %99.99 | 27 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (20).

الجدول رقم [21]: - مدى زيادة مستوى أداء الفرد العامل في حال تغيير المنصب

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|--|
| | | الإجابة | |

| | | | |
|--------|----|-----------|-------------------------------------------------------------------------|
| 08.34% | 01 | [10 - 0] | بكم سيزيد أدائك في حال تجيت في المنصب الذي تراه مناسباً لمؤهلاتك؟ |
| 16.66% | 02 | [20- 10] | |
| 16.66% | 02 | [30- 20] | |
| 50.00% | 06 | [40- 30] | |
| 08.34% | 01 | [50 - 40] | |
| 100% | 12 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (21).

ملاحظة: هذا الجدول يحتمل إجابة الجدول السابق رقم: (20) حيث عدد الأفراد الذين يرون منصباً آخر غير الذي يشغلونه مناسب لهم هو (12) فرداً.

الجدول رقم [22]: - مدى رضا الفرد العامل على أدائه في مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|-----------------------------------------------------|
| | | الإجابة | |
| 88.88% | 24 | نعم | هل أنت راض على أدائك في مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 11.11% | 03 | لا | |
| 99.99% | 27 | المجموع | |

- في حال الإجابة ب: لا، لماذا؟

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|----------------------------------------|--|
| | | الإجابة | |
| 33.33% | 01 | لأنني مهمش و لست في المنصب المناسب | |
| 66.66% | 02 | لا يتم إشراكنا في عملية اتخاذ القرارات | |
| 99.99% | 03 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (22).

الجدول رقم [23]: - مدى مساهمة الفرد العامل في تلبية وإشباع حاجات المستهلك

| تك و % الإجابة | | تك | % | معدل الإسراف | تك | % |
|----------------|--|----|---|--------------|----|---|
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|--------|----|------------|--------|----|-----|-------------------------------------------------------------------------|
| %4.35 | 01 | [40 - 20] | %85.18 | 23 | نعم | من موقع منصبك الحالي هل تعتقد أنك تساهم في تلبية وإشباع حاجات المستهلك؟ |
| %17.39 | 04 | [60 - 40] | | | | |
| %43.48 | 10 | [80 - 60] | | | | |
| %34.78 | 08 | [100 - 80] | | | | |
| %100 | 23 | المجموع | | | | |
| | | | %14.81 | 04 | لا | المجموع |
| | | | %99.99 | 27 | | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (23).

الجدول رقم [24]: - تقدير الفرد العامل للإسراف في استخدام الموارد

| تك و % الإجابة | | تك | % | معدل الإسراف | تك | % |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|----|--------|-----------------------------------------|----|--------|
| نعم | هل ترى أن هناك إسراف في استخدام الموارد دون تحسين مستوى الأداء؟ | 20 | %74.07 | [20- 00] | 01 | %05 |
| | | | | [40 - 20] | 04 | %20 |
| | | | | [60 - 40] | 10 | %50 |
| | | | | [80 - 60] | 03 | %15 |
| | | | | [100 - 80] | 02 | %10 |
| | | | | المجموع | 20 | %100 |
| لا | | 07 | %25.92 | الشرح | تك | % |
| | | | | التطورات الحاصلة تتطلب تكوين جيد و مكثف | 05 | %71.43 |
| | | | | صرف الميزانية المخصصة للتكوين | 02 | %28.57 |
| المجموع | | 27 | %99.99 | المجموع | 07 | %100 |

المصدر : بيانات السؤال رقم (24).

الجدول رقم [25]: - المشكلات التي تعوق أداء الأفراد العاملين

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب الإجابة |
|---------|-----------|---------------------------|
|---------|-----------|---------------------------|

| | | | |
|--------|----|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 32.25% | 10 | عدم تطبيق الإجراءات بدقة و صرامة | هل تعتقد أن المشكلات التي تعوق أداء الأفراد العاملين في المؤسسة مرده؟ |
| 41.93% | 13 | لا تتماشى مع واقع المؤسسة الحالي | |
| 03.23% | 01 | تحمل تناقضاً | |
| 19.35% | 06 | عدم كفاءة الأفراد العاملين | |
| 03.23% | 01 | عدم كفاءة الإطارات العليا | |
| 99.99% | 31 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (25).

ملاحظة: هذا الجدول يحتمل عدد إجابات المبحوثين يفوق العدد الأصلي لأفراد العينة البحث (27) و أصبح العدد يقدر بـ: (31) لأن هناك من المبحوثين من ذكر لنا أكثر من سبب.

الجدول رقم [26]: - إمكانية صمود اتصالات الجزائر أمام المنافسين بأساليب التسيير الحالية

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| | | الإجابة | الإجابة |
| 37.03% | 10 | نعم | هل تعتقد أن أساليب التسيير الحالية تمكن المؤسسة من الصمود أمام المنافسين؟ |
| 62.96% | 17 | لا | |
| 99.99% | 27 | المجموع | |

- في حال الإجابة بـ: لا، لماذا؟

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | الإجابة | الإجابة |
| 64.70% | 11 | | لأن المؤسسة المسيرة مركزيا تقتل المبادرة وتغلق مجالات الإبداع التي تقوم على أساسها المنافسة |
| 35.29% | 06 | | لا يتم إشراكنا في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية |
| 99.99% | 17 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (26).

الجدول رقم [27]: - مدى قدرة وظيفة العلاقات العامة على تحسين الأداء في ظل المنافسة

| النسب % | التكرارات | التكرارات و النسب | |
|---------|-----------|-------------------|---------|
| | | الإجابة | الإجابة |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|----|--------|
| هل ترى أن وظيفة العلاقات العامة قادرة على تحسين أداء اتصالات الجزائر في ظل المنافسة؟ | نعم | 14 | 51.85% |
| | لا | 13 | 48.15% |
| | المجموع | 27 | 100% |

- في حال الإجابة ب: لا، لماذا؟

| النسب % | التكرارات | | التكرارات و النسب الإيجابية |
|---------|-----------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 30.77% | 04 | لأن أساليب التسيير المعتمدة لا تواكب التطورات الحاصلة | من إلى سالم |
| 30.77% | 04 | لأن مناصب العمل الحساسة تفتقد للكفاءات | |
| 38.46% | 05 | التسيير المركزي يعيق التحرك السريع لمواجهة الأخطار المفاجئة | |
| 100% | 13 | المجموع | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (27).

الجدول رقم [28]: - معوقات أداء اتصالات الجزائر تكمن في سوء ممارسة وظيفة العلاقات العامة

| الموجب | الحيادي | السالب |
|-----------------------------------------|--------------------|-------------------------------------|
| $14 = (2+) \times 28 +$ | $0 = (0) \times 0$ | $06 - = (2-) \times 03$ |
| $05+ = (1+) \times 05$ | | $05 - = (1-) \times 05$ |
| وعليه نجد: $33 + = 05 + 28$ | نجد: 0 | وعليه نجد: $11 - = (05-) + 06 -$ |
| النتيجة هي : $22 + = (11-) + (0) + 33+$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (28).

الجدول رقم [29]: - مستقبل اتصالات الجزائر مرهون بأداء وظيفة العلاقات العامة

| الموجب | الحيادي | السالب |
|--------|---------|--------|
|--------|---------|--------|

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| $14 - = (2-) \times 07$ $06 - = (1-) \times 06$ فنجد: $20 - = (06-) + (14-)$ | $0 = (0) \times 02$ نجد: 0 | $10+ = (2+) \times 05$ $07+ = (1+) \times 07$ وعليه نجد: $17 + = 07 + 10$ |
| النتيجة هي : $03 - = (20 -) + (0) + 17 +$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (29).

الجدول رقم [30]: - مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بأداء جيد

| الموجب | الحيادي | السالب |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| $08+ = (2+) \times 04$ $06+ = (1+) \times 06$ وعليه نجد $14 + = 08 + 06$ | $0 = (0) \times 01$ نجد 0 | $14 - = (2-) \times 07$ $09 - = (1-) \times 09$ عليه نجد $23 - = (09-) + 14 -$ |
| النتيجة هي : $09 - = (23 -) + (0) + 14+$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (30).

الجدول رقم [31]: - العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بدورها على أحسن وجه

| الموجب | الحيادي | السالب |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| $18 + = (2+) \times 09$ $04 + = (1+) \times 04$ و بالتالي نجد: $22 + = 04+ 18$ | $0 = (0) \times 02$ و نجد: 0 | $18 - = (2-) \times 09$ $03 - = (1-) \times 03$ وعليه نجد: $21 - = (03-) + 18 -$ |
| النتيجة هي : $1+ = (21-) + (0) + 22 +$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (31).

الجدول رقم [32]: - مؤسسة اتصالات الجزائر تعاني ضعفاً في الأداء

| الموجب | الحيادي | السالب |
|--------|---------|--------|
|--------|---------|--------|

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| $10 - = (2-) \times 05$ $01 - = (1-) \times 01$ عليه نجد $11 - = (01-) + 10 -$ | $0 = (0) \times 3$ و نجد 0 | $20 + = (2+) \times 10$ $08 + = (1+) \times 08$ وعليه نجد $28 + = 08 + 20$ |
| النتيجة هي : $17 + = (11 -) + (0) + 28 +$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (32).

الجدول رقم [33]: - لا مستقبل لمؤسسة الجزائر في سوق الاتصالات

| الموجب | الحيادي | السالب |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| $22+ = (2+) \times 11$ $07+ = (1+) \times 07$ وعليه نجد $29 + = 07 + 22$ | $0 = (0) \times 0$ نجد 0 | $06 - = (2-) \times 3$ $06 - = (1-) \times 6$ عليه نجد $12 - = (06-) + 06 -$ |
| النتيجة هي : $17+ = (12 -) + (0) + 29+$ | | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (33).

جدول رقم [08]: - إمكانية الاستفادة من فترات تكوينية

| النسبة | تك | متغير التكوين | النسبة | تك | مدة التكوين | النسبة | تك | نوع التكوين | النسبة | تك | عدد المرات | احتمالات الإجابة | النسبة | تك | التكرارات و النسب | | | | | | | |
|--------|----|---------------|----------------------------------|----|----------------------------|--------|----|--------------------------|--------|----|------------|------------------|--------|----|-------------------|-------------------------------------------------------------------|--|------|----|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | الإجابة | الإجابة | | | | | | |
| 16 | 04 | تكوين خارجي | 16 | 04 | ملتقيان 02 يومان لكل ملتقى | 16 | 04 | محاسبة مالية | 16 | 04 | 02 مرتان | الإجابة بنعم | 92,60 | 25 | ٤ | هل استفدت من فترات تكوينية خلال فترة عملك بمؤسسة اتصالات الجزائر؟ | | | | | | |
| | | | 20 | 05 | شهر في السنة | 12 | 03 | تقنيات التجارة و التسويق | 12 | 05 | 04 مرات | | | | | | | | | | | |
| 84 | 21 | تكوين داخلي | 24 | 06 | شهر في السنة | 28 | 07 | الإشهار و الإعلام | 16 | 04 | 06 مرات | | | | | | | | | | | |
| | | | 20 | 05 | شهر في السنة | 24 | 06 | تقنيات الاتصال | 24 | 06 | 08 مرات | | | | | | | | | | | |
| | | | 28 | 07 | 03 اشهر موزعة على العام | 20 | 05 | تكنولوجيا الاتصالات | 20 | 06 | 10 مرات | | | | | | | | | | | |
| 100 | 25 | المجموع | 100 | 25 | المجموع | 100 | 25 | المجموع | 100 | 25 | المجموع | | | | | | | | | | | |
| | | | الشرح | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 50 | 01 | | الاتحاق حديثا بمنصب العمل الحالي | | | | | | | | | | | | | | | 7,40 | 02 | | | |
| 50 | 01 | | لا أدري | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 100 | 02 | | المجموع | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | 100 | 27 | | المجموع | | | | | | |

المصدر : بيانات السؤال رقم (08).

جدول رقم [15]: - اعتماد الفرد العامل على إمكانيته الخاصة في تحسين المستوى المهني

| النسبة | | تك | السبب | النسبة | تك | مدة التكوين | النسبة | تك | نوع التكوين | احتمال الإجابة | النسبة | تك | التكرارات و النسب الإجابة | |
|--------|----|--------------------------------------------------|-------|--------|------------|-------------|--------|--------------------------------------|--------------|----------------|--------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 33.33 | 01 | مواكبة التطورات التكنولوجية | 66.66 | 02 | ثلاثة أشهر | 66.66 | 02 | الإعلام الآلي | الإجابة بنعم | 11.11 | 03 | نعم | هل سعيت بالاعتماد على إمكانياتك الخاصة إلى تحسين مستواك المهني خلال فترة عملك بالمؤسسة؟ | |
| 66.66 | 02 | زيادة في التحصيل المعرفي و المهني | 33.33 | 01 | سنة كاملة | 33.33 | 01 | تسيير الموارد البشرية و علوم الاتصال | | | | | | |
| 99.99 | 03 | المجموع | 99.99 | 03 | المجموع | 99.99 | 03 | المجموع | | | | | | |
| النسبة | تك | الشـرح | | | | | | | الإجابة لا | 88.88 | 24 | لا | | |
| 12.5 | 03 | ليس لدينا اهتمام و الوظيفة لا تتطلب ذلك | | | | | | | | | | | | |
| 54.16 | 13 | لأننا على علم بأن التكوين يقع على عاتق المؤسسة | | | | | | | | | | | | |
| 33.33 | 08 | محدودية الإمكانيات لا تسمح بتغطية تكاليف التكوين | | | | | | | | | | | | |
| 99.99 | 24 | المجموع | | | | | | | | 99.99 | 27 | | المجموع | |

المصدر: بيانات السؤال رقم (15).

جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية

* قسم علم الاجتماع *

تخصص علاقات عامة

استمارة مقابلة

الموضوع:

وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - عنابة -

دليل استمارة موجهة للفرد العامل

إشراف البروفيسور:

سموك علي

إعداد الطالب:

بوخناف هشام

إن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2010-2011

أولاً: الخلفية الاجتماعية و الثقافية و المهنية

- (1) السن:.....
- (2) الجنس: عامل: عاملة:
- (3) المستوى التعليمي:.....
- (4) التأهيل المهني:.....
- (5) الصنف الوظيفي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر:
- إطار عال: إطار تحكم: عون تنفيذ:
- (6) الأقدمية في المؤسسة:..... قبل الهيكلة: بعد الهيكلة:
- (7) هل خبراتك السابقة أو تحصيلك العلمي له علاقة بعملك الحالي في المؤسسة؟
- نعم: لا:

ثانياً: التكوين

(8) هل استقدت من فترات تكوينية خلال عملك بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

- نعم: لا:
- في حال الإجابة بـ: نعم، - كم مرة؟.....
- ما نوعها؟.....
- كم مدتها؟.....
- داخلية أم خارجية؟.....
- في حال الإجابة بـ: لا، لماذا؟.....

(9) هل فترات التكوين التي قمت بها تتناسب مع عملك الحالي في المؤسسة؟

- نعم: لا:
- في حال الإجابة بـ: لا، لماذا؟.....

(10) ما هي الفوائد التي جنيتها من خلال فترات التكوين التي قمت بها؟

- ترقية في المنصب:
- ترقية في السلم:
- الاحتفاظ بهما مع زيادة في الأجر:
- زيادة في القدرات العلمية والعملية:
-

- زيادة في مستوى الأداء:

- لا شيء:

11 هل ترغب في فترات تكوينية في الوقت الحالي؟

لا:

نعم:

12 هل توافق على إجراء فترات تكوينية تغيّر بموجبها تخصصك الحالي؟

لا:

نعم:

- في كلا الحالتين لماذا؟.....

13 هل تعتقد بأن فترات التكوين التي استفدت منها قد انعكست على أداء مؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر؟

لا:

نعم:

- في حال الإجابة بنعم، أذكر أهمها؟.....

- في حال الإجابة بلا، ما هو السبب؟.....

14 هل تعتقد أن مؤسسة اتصالات الجزائر بحاجة إلى عمال أكثر تأهيلاً من الموجودين في الوقت الحالي؟

لا:

نعم:

- في حال الإجابة بنعم، لماذا؟.....

15 هل سعت بالاعتماد على إمكانياتك الخاصة في تحسين مستواك المهني خلال فترة عملك في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

لا:

نعم:

- في حال الإجابة ب: نعم، أذكر؟ - نوع التكوين:.....

- المدة:.....

- السبب الذي دفعك إليه:.....

- في حال الإجابة ب: لا، لماذا؟.....

16 هل تعتقد أن أداء مؤسسة اتصالات الجزائر سيكون أحسن في حالة؟

- تغيير أساليب التسيير في المؤسسة:

- تغيير جزء من الأفراد العاملين:

- تغيير الإطارات المشرفة:

- أخرى تذكر:

ثالثاً: الأداء

(17) إذا طلب منك إعطاء معدل لأدائك، بكم تقدره؟ [] %

(18) إذا طلب منك إعطاء معدل لأداء زملائك، بكم تقدره؟ [] %

(19) إذا طلب منك إعطاء معدل أداء قسم العلاقات العامة، بكم تقدره؟ [] %

(20) هل ترى أن هناك منصباً آخر غير الذي تشغله حالياً يناسبك أكثر؟

نعم: لا:

- في حال الإجابة ب: نعم، أذكر المنصب المناسب لك؟

(21) إذا حصل و نصبت في المنصب الذي تراه مناسباً لمؤهلاتك، بكم سيرتفع أدائك؟ [] %

(22) هل أنت راض على أدائك في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

نعم: لا:

- في حال الإجابة ب: لا، لماذا؟

(23) من موقعك في المنصب الحالي، هل تعتقد أنك تساهم في إشباع حاجات المستهلك؟

نعم: لا:

- في حال الإجابة ب: نعم، ما هو تقديرك لنسبة المساهمة؟ [] %

(24) هل ترى أن هناك إسراف في استخدام الموارد دون تحسين الأداء؟

نعم: لا:

- في حال الإجابة ب: نعم، قدر نسبته [] %

- في حال الإجابة ب: لا، لماذا؟

(25) هل تعتقد أن المشكلات التي تعوق أداء الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات

الجزائر، مردها إلى؟

- عدم تطبيق الإجراءات بدقة و صرامة:
- لا تتماشى مع واقع المؤسسة الحالي:
- تحمل تناقضا:
- عدم كفاءة الأفراد العاملين بالمؤسسة:
- عدم كفاءة الإطار العاليا للمؤسسة:

26 هل تعتقد أن مؤسسة اتصالات الجزائر بأساليب التسيير الحالية يمكنها الصمود في سوق المنافسة؟

نعم: لا:

- في حال الإجابة ب: لا، لماذا؟.....

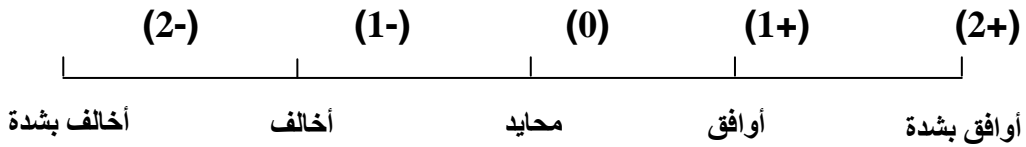
27 هل ترى أن وظيفة العلاقات العامة قادرة على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، في ظل المنافسة؟

نعم: لا:

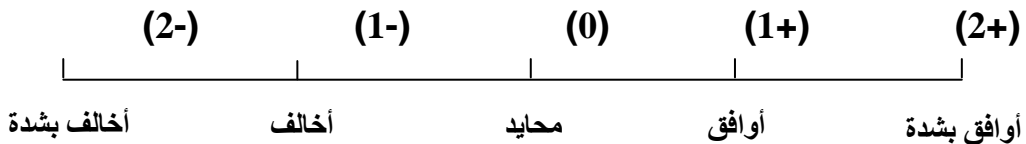
- في حال الإجابة ب: لا، لماذا؟.....

رابعاً: قياس اتجاه الأفراد العاملين نحو أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

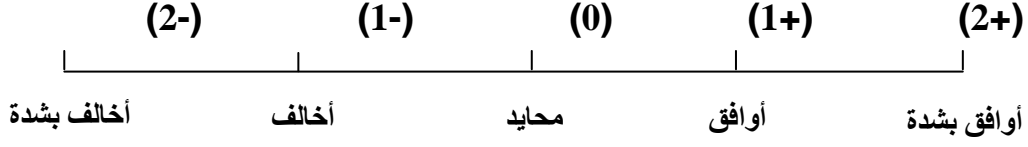
28 معوقات أداء اتصالات الجزائر تكمن في سوء ممارسة وظيفة العلاقات العامة



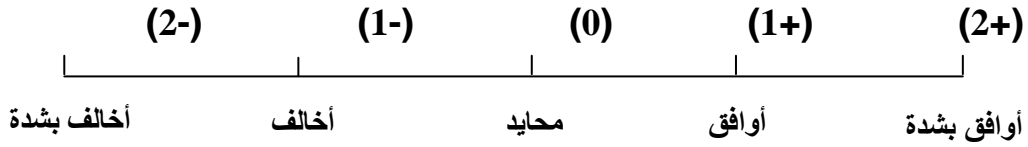
29 مستقبل مؤسسة اتصالات الجزائر مرهون بأداء وظيفة العلاقات العامة



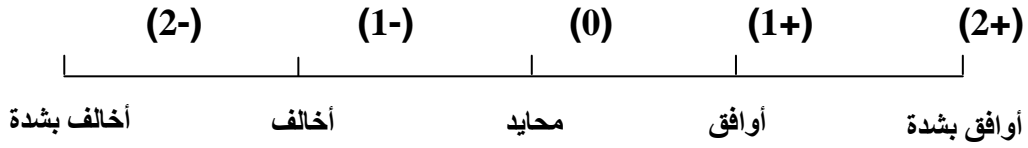
30) مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بأداء جيد



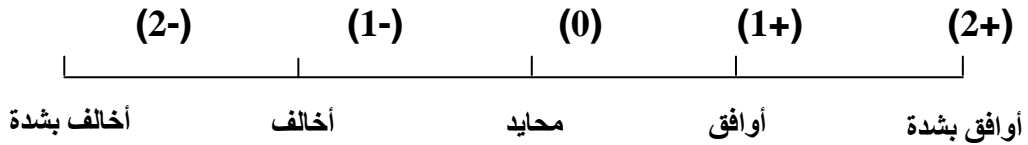
31) وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بدورها على أحسن وجه



32) مؤسسة اتصالات الجزائر تعاني ضعف في الأداء



33) لا مستقبل لمؤسسة اتصالات الجزائر في سوق الاتصالات



استمارة قياس اتجاهات المستهلك نحو الأداء
المؤسسي لمؤسسة اتصالات الجزائر
- عناية -

اتجاهات المستهلك نحو الأداء المؤسسي لمؤسسة اتصالات الجزائر

- بيانات أولية

(1) السن:.....

(2) الجنس: ← مستهلك: مستهلكة:

(3) المستوى التعليمي: أمي: ابتدائي:

متوسط: ثانوي:

جامعي:

(4) المهنة:.....

(5) مدة التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر:.....

(6) اختيار التعامل مع اتصالات الجزائر تمّ على أساس: السعر التنافسي:

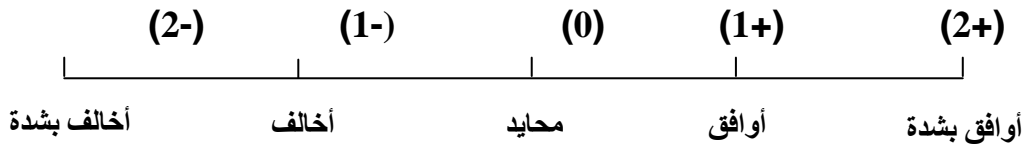
جودة الخدمة:

العلاقات الجيدة:

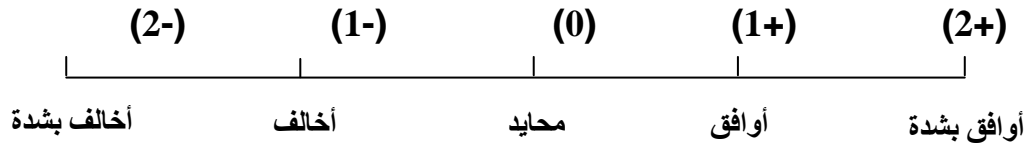
أخرى تذكر:.....

- قياس اتجاه المستهلك

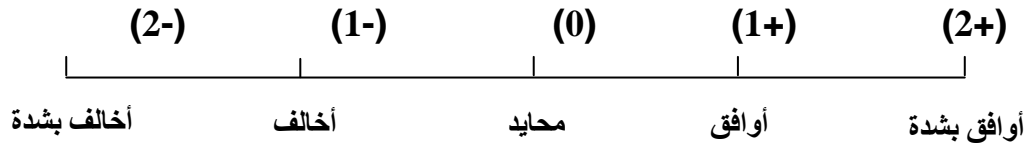
(7) العلاقات التي تربط مؤسسة اتصالات الجزائر بزبائنها جيّدة



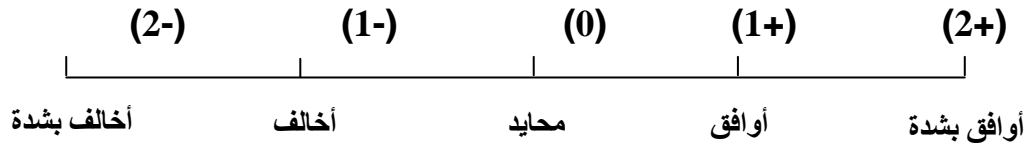
8) الأفراد العاملون في مؤسسة اتصالات الجزائر على درجة من الكفاءة



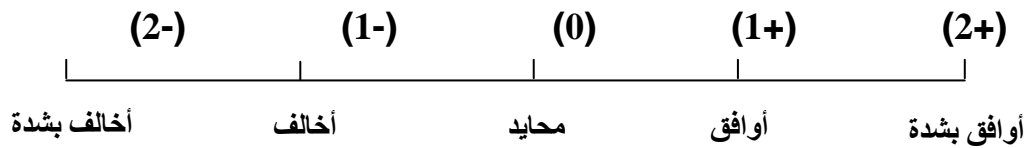
9) معوقات أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تكمن في نقص تكوين الأفراد العاملين في العلاقات العامة



10) معوقات أداء اتصالات الجزائر تكمن في نقص تكوين جميع الأفراد العاملين بها

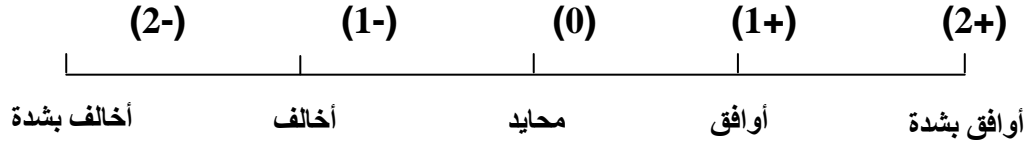


11) معوقات أداء اتصالات الجزائر تكمن في أساليب ممارسة وظيفة العلاقات العامة

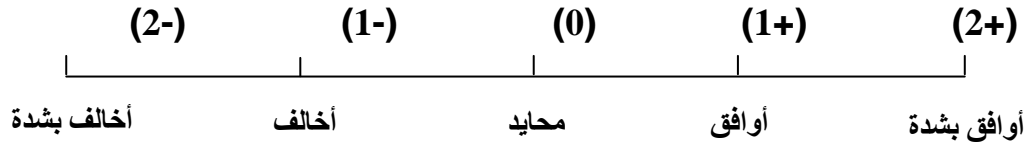


12) العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بدورها على أحسن

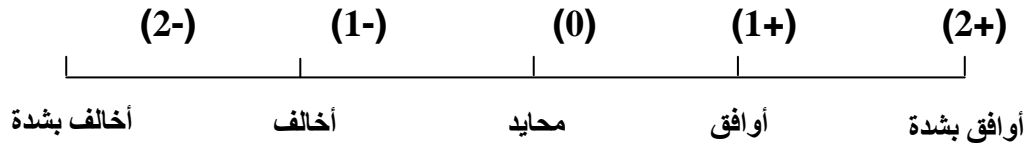
وجه



13 مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة ناجحة في المستقبل



14 تراجع عدد زبائن اتصالات الجزائر يعود إلى رداءة الخدمة المقدمة



15 لا مستقبل لمؤسسة اتصالات الجزائر في سوق الاتصالات

