

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باجي مختار – عنابة

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

العنوان:

تتمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية

• دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز –
مديرية التوزيع عنابة

الشعبة:

تتمية العلاقات العامة للمؤسسات

لـ الطالبة

بن وهيبة نورة

مدير مذكرة التخرج: الاسم واللقب د / عبد الحميد قرفي الرتبة: أستاذ محاضر المؤسسة: جامعة باجي مختار – عنابة

أمام اللجنة

الرئيس: الاسم واللقب د / عبد الرزاق جيلالي	الرتبة: أستاذ محاضر	المؤسسة: جامعة باجي مختار – عنابة
الفاحصان: الاسم واللقب د / عبد الكريم بزاز	الرتبة: أستاذ محاضر	المؤسسة: جامعة باجي مختار – عنابة
الاسم واللقب د / عبد الحكيم بوهروم	الرتبة: أستاذ محاضر	المؤسسة: جامعة باجي مختار – عنابة

السنة الجامعية 2008/2009 :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" اقرأ باسم ربك الذي
خلق (1) "

الآية 1 من سورة
العلق

إهداء

بقلب كبير مليء بالحب و العطاء والأمل
أهدي ثمرة جهدي و عملي المتواضع إلى روح والدي
الطاهرة

إلى أمي الحنونة التي لطالما كانت سندي و ملهمتي
إلى إخوتي الأعزاء الذين ساندوني ووقفوا بجانبني
وإلى بنات أخي العزيزتين راضية وشهرزاد
إلى من كان سندي وساعدني إلى من تحملني طيلة فترة
الدراسة والتكوين،

إلى من زودني بنصائحه ومعلوماته ولم يبخل علي أستاذي
الكريم الدكتور

" قرفي عبد الحميد "

إلى جميع زميلاتي و كل من ساندني في إنجاز هذا البحث
وخاصة سليمة وسلوى.

شكر و تقدير نورة

أول من أوجه له بالشكر هو الله عز وجل وهو القائل
«ولئن شكرتم لأزيدنكم»
نتقدم بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو
بعيد

نتقدم بالشكر إلى المشرف الأستاذ الدكتور قرفي عبد
الحميد الذي كان له الفضل في تقديم توجيهات ومعلومات
قيمة خلال فترة التكوين.

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا
العمل وإعداده، أخص بالذكر السادة المحترمين السيد
مباركي رئيس قسم الغاز و السيد أقشيشي وإلى السيد قاضي
مدير الموارد البشرية وإلى كل موظفي مديرية الموارد
البشرية ومديرية الغاز بوحدة التوزيع -عناية-

المخلص :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية بنوعيه العادي و الإستراتيجي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية أو في أي نوع من المؤسسات الجزائرية، إحدى الدعائم الأساسية في تسييرها و أدائها للمهمة المنوطة بها في محيط هادئ و متنسق، باعتبار أنها تساهم في التنمية الاقتصادية الشاملة. ويجدر التأكيد على أنه لا عمل لأي مؤسسة سواء كانت اقتصادية، تربوية، سياسية، أو خدمتية إلا بتوفر نوعية حسنة، إن لن نقل جيدة، لتخطيط الموارد البشرية، نظرا لما تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسات.

وبالمثل لا يمكن لمؤسسة سونلغاز باعتبارها واحدة من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية أن تؤدي مهمتها دون أن تضع لعملها ركائز متينة تدعم بها الفرد داخل هذه المؤسسة باعتباره القوة الإستراتيجية الأولى والأخيرة لعملها. إن مؤسسة سونلغاز مجبورة، أمام التحديات البيئية المتشعبة بالمتغيرات والتجديدات، بأن تهتم بتحسين وتنمية علاقاتها العامة القائمة بين المسؤولين و العمال، خاصة و أن هذه العلاقات تمثل صورة المؤسسة في المحيط السائد بها من جهة، و تعمل على ترجمة رسالتها و المهمة التي تتواجد من أجلها من جهة أخرى. لذلك فإنه لا بد أن ينبعث شعور بالقناعة لدى مسؤولي مؤسسة سونلغاز بأن الفرد الذي يعمل بهذه المؤسسة، مهما اختلفت مستوياته المهنية، يجب أن يحاط بكل الاهتمام طيلة حياته المهنية، وأن تصمم له المخططات والبرامج التكوينية والتوظيفية، وأن توفر له فرص المشاركة في نظام الترقيّة وإدارة المسارات المهنية، حتى يستطيع أن يعمل بكفاءة عالية في منصبه وبالتالي تتولد لديه الثقة وروح التعاون تجاه مسؤوليه اليوم وغدا. فإذا توفرت هذه الشروط تستطيع مؤسسة سونلغاز تنشيط وتحسين وتنمية العلاقات العامة داخلها.

إن دراسة الحاضر والاهتمام بالمستقبل ينبعث من النظرة الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز لأعمالها حاضرا ومستقبلا. لذلك، وحتى تنجح هذه المؤسسة في تحسين علاقاتها بعمالها، وجب عليها القيام بتخطيط إستراتيجي لمواردها البشرية و تكوين علاقات عامة مشتركة ثلاثية الأبعاد تجمع بين الإدارة العليا، ومسؤولي المؤسسة وعمالها، آخذة بعين الاعتبار جميع مؤشرات ومقومات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من تكوين، وتوظيف، وترقية وكذا نظام المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الخاصة بمؤسسة سونلغاز، وأيضا نظام الاتصال الذي يشكل حلقة وصل بين الإدارة العليا ووحدة التوزيع عنابة.

وهو ما تدور حوله دراستنا التي انطلقت من السؤال المركزي التالي:

"ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز؟

والذي تفرعت عنه أسئلة فرعية ثلاثة هي:

- ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة (من حيث إعداد الإستراتيجية، وصياغة التخطيط و أطوار التنفيذ)؟
- ما هو دور مسؤولي مؤسسة سونلغاز في تنشيط وتنمية العلاقات العامة داخلها؟
- ما هي مكانة العلاقات العامة في تنفيذ الإستراتيجية ؟

وبعد أن حددنا أهدافنا العلمية والعملية، انطلقنا في إنجاز هذه الدراسة، التي احتوت على خمسة فصول، ضم الأول منها الإشكالية والجهاز المفهومي. وقد عالج هذا الأخير العديد من المفاهيم الرئيسية باختلاف أبعادها (اللغوية، الاصطلاحية، النظرية والسوسيولوجية)، وأيضا بعض المفاهيم المقاربة التي تساعد على شرح أعمق لمتغيرات موضوع البحث. أما عن المعالجة المنهجية التي جاءت كشق ثالث في هذا الفصل فقد جمعت بين الأدوات الإجرائية كالملاحظة، والمقابلة التشخيصية، والمقابلة الاستطلاعية مع مسؤول الموارد البشرية وكذا الاستمارة التي وجهت إلى عينة البحث و بعد جمع المعلومات، تم تصنيف هذه الأخيرة و تبويبها و تفرغها ثم عرضها في جداول و رسوم بيانية. وللإشارة فإن الدراسة الميدانية كانت متزامنة مع الدراسة النظرية، حيث كان التردد على الميدان، وبالتحديد مديرية التوزيع بعنابة بدءا من الدراسة الاستطلاعية وحتى الإعداد النهائي للدراسة.

ولأن الجدل الدائر حول معنى ومغزى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية له تاريخ طويل، فكل عقد قد أخرج تفسيره الخاص والمميز به في التعليق عن هذا الموضوع، فقد عرضنا في الفصل الثاني الاتجاهات النظرية التي تعالج ذلك. وانتقلنا إلى الفصل الثالث الذي تطرقنا فيه عن خصائص ومميزات المؤسسة العمومية الاقتصادية وأهم القوى الخارجية والداخلية التي تحدد عملية التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، لنخرج، في الفصل الرابع، على العلاقة الترابطية بين التخطيط العادي والتخطيط الاستراتيجي لمؤسسة سونلغاز.

وأخيرا عالج الفصل الخامس إشكالية تنمية العلاقات العامة في مؤسسة سونلغاز. وقد وجدنا أن هذه الإشكالية مرتبطة بعدة جوانب نذكر منها الجانب السيكلوجي الذي يعد بعدا نظري في هذا البحث. أما الجانب الثاني فقد وضحنا فيه أن هذه المؤسسة تحاول أن تجعل

من العلاقات العامة علاقة مشتركة ثلاثية الأبعاد، عن طريق محاولة تطبيقها لإستراتيجية مشاركة عمالها في تحقيق أهدافها، وبالتالي تدعيم فكرة تنمية العلاقات العامة بها.

وقد تمكنا، عند الانتهاء من الدراسة من الوصول إلى النتائج التالية:

- إن عملية التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز تتماشى بالموازاة مع الخطة التنموية لها والخاصة بإنتاج وتوزيع ونقل الغاز والكهرباء إن على الصعيد المحلي أو على الصعيد الدولي.
- تحاول مؤسسة سونلغاز أن يكون تخطيطها الإستراتيجي متضمنا القدرة على التنبؤ، على أكثر من صعيد، بما يمكنها من التوفيق بين القدرات الذاتية والفرص المتاحة من أجل تحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة مجمع سونلغاز إدارة فعالة، خاصة وأن الإدارة العليا لهذه المؤسسة تعتبر المسؤولة الأولى عن إعداد الخطط الإستراتيجية، باعتبارها النخبة الإدارية التي تشرف على إعداد الإستراتيجية وتنفيذها، مثلما أنها تسهر على وضع البرامج الصارمة للرقابة الإستراتيجية عن طريق التغذية العكسية، من خلال بناء علاقات متينة بين الإدارة العليا وعمالها.
- اكتشفت مؤسسة سونلغاز، تدريجيا ومع تطور الأبحاث والدراسات في ميدان تسيير المؤسسات، أن من بين أهم المؤشرات القوية التي تدفع بالمؤسسة إلى طريق النجاح ضرورة التسيير والتخطيط الجيد لمواردها البشرية وترقيتها بحيث يجب على المسؤولين عن تخطيط الموارد البشرية أن يصبحوا أكثر تفتحا على البيئة التي يعملون بها، أي أكثر اندماجا في الإطار الشامل لكل التفاعلات خاصة الداخلية منها.
- إن الدور المخصص لإدارة مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع عنابة هو إعداد وتصميم خطة سنوية شاملة للعديد من النظم المتمثلة في:
 - نظام التكوين حيث أولت له مؤسسة سونلغاز الكبرى أهمية قصوى من خلال إنشاء معاهد لتدريب وتكوين عمالها باختلاف مستوياتهم.
 - نظام التوظيف الذي يتم في هذه المؤسسة حسب احتياجاتها السنوية.
 - نظام الترقية وتسيير المسارات المهنية حيث تحاول مؤسسة سونلغاز أن تجعل منه عاملا محفزا أكثر منه معرقلا، والسبب في ذلك يعود إلى الأسس المعتمدة في هذه النظام، حيث أنه، في الواقع، يسير بطرق ذاتية وشخصية أكثر منها موضوعية وعلمية، وهذا ما يحول دون أداء المؤسسة وتنمية العلاقات العامة داخلها.
- وفي السنوات الأخيرة تحاول مؤسسة سونلغاز العمل على ارتقاء العلاقات العامة الداخلية من خلال الاهتمام بكل النظم الخاصة بالموارد البشرية. ولم تكثف بذلك، بل تحاول التجديد في ثقافتها المؤسساتية، لتتجاوز بذلك النظرة الاقتصادية إلى نظرة مبنية

على خلق روح التضامن والعمل على تنظيم برامج تطوعية من أجل نظافة البيئة وتنظيم بعض الاحتفالات الخاصة بتكريم عمالها.

- تحاول مؤسسة سونلغاز ومن خلال كل هذه المجهودات تقليص الفجوات الموجودة بين المسؤولين والعمال، وترفع من قيمة ومكانة العلاقات، وبالتالي تشجع عمال وموظفي سونلغاز على تنفيذ الأهداف سواء كانت إستراتيجية أو عملية وتدعيم العلاقات العامة الداخلية المشتركة بين الإدارة العليا ومسؤول المؤسسة والعمالين، آخذة بمبدأ إستراتيجية المشاركة في خططها الإستراتيجية، صياغة وتنفيذها.

هذا كل ما وصلنا إليه في مقاربتنا المتعلقة بتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية سونلغاز من خلال الخطط الاستراتيجية لمواردها البشرية.

Résumé

L'objet de notre étude a porté sur l'importance du rapport entre la planification stratégique et les relations humaines (internes à l'entreprise) dans le bon fonctionnement de celle-ci.

La Question principale que nous avons posée est la suivante :

- Quel est l'impact du processus de la planification stratégique des ressources humaines dans le développement des relations internes de l'entreprise ?

Tout en relayant cette question principale par **trois questions complémentaires** :

- Quelle est la place occupée par la planification stratégique de l'entreprise (du point de vue de l'élaboration de la stratégie, et de son exécution) ?

- Quel rôle les responsables de Sonelgaz donnent-ils aux relations publiques dans cette entreprise ?

- Quelle est l'importance des relations publiques dans l'exécution de la stratégie de Sonelgaz ?

Il est nécessaire de savoir que la planification des ressources humaines dans sa dimension stratégique, au sein de l'entreprise publique économique Algérienne, ou de tout autre type d'entreprise, constitue un des piliers essentiels à la gestion saine et rationnelle qui permet à l'entreprise la réalisation de ses objectifs dans les meilleures conditions.

L'efficacité de l'entreprise, en tant que levier du développement économique global, qu'elle soit de production ou de service, dépend, en grande partie, de la qualité de planification, c'est à dire d'une planification méthodique de ses ressources humaines.

De ce fait, Sonelgaz, une des plus grandes et importantes entreprises publiques économiques Algériennes, ne peut accomplir sa mission sans se doter d'une stratégie efficace élaborée sur des bases solides et promouvoir le développement de l'individu (le travailleur), qui représente l'élément clé pour l'accomplissement de la réussite de l'entreprise.

Devant les défis de l'environnement et les changements qui peuvent intervenir, Sonelgaz n'a pu que saisir l'importance de l'élément humain et œuvré pour le développement des relations entre les dirigeants et les travailleurs, contribuant à donner une image meilleure d'elle-même et mieux présenter son identité économique.

C'est pour cela, que les responsables de Sonelgaz ont compris que chacune des catégories sociales actives au sein de cette entreprise, quel que soit son niveau professionnel, doit jouer pleinement son rôle.

C'est pourquoi l'entreprise a incluse dans sa stratégie de développement des ressources humaines les aspects de formation, de recrutement, de gestion de carrière, de communication, mais également de construction de l'esprit d'équipe et d'optimisation des relations internes.

En ce qui concerne l'étude proprement dite, après avoir précisé les objectifs scientifiques et opérationnels, nous avons structuré notre recherche, autour de cinq axes ou chapitres. Le premier chapitre concerne la position de la problématique, la définition des différents concepts ainsi que la partie méthodologique avec tous ses outils à savoir l'observation, l'entretien et le questionnaire qui à été destiné aux employés de Sonelgaz.

Un volet a été destiné à l'entreprise publique Algérienne, du point de vue de l'approche historique, pour suivre et comprendre les mécanismes de fonctionnement de cette entreprise.

Un troisième volet a été consacré à l'aspect des relations humaines et des relations publiques au sein de l'entreprise, dans le but de montrer leurs rapports avec la stratégie de l'entreprise d'une part et la stratégie des ressources humaines en particulier.

Nous avons préféré intégrer la partie empirique avec la partie théorique afin de donner une cohérence globale à notre travail de recherche. C'est pourquoi nous avons traité dans le même chapitre des deux parties théorique et empirique à la fois.

Les conclusions auxquelles nous avons abouti ont montré l'importance accordée par l'entreprise Algérienne, et par Sonelgaz en particulier, à l'aspect planification stratégique et surtout à l'aspect planification stratégique des ressources humaines.

L'entreprise accorde une importance particulière aussi à l'aspect des relations publiques et des relations internes, à la fois, dans l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise et dans la mise en œuvre de cette stratégie, dans les différents niveaux.

المديرية العامة للتوزيع – وحدة عناية-

عون مكلف بالمسائل القانونية

عون مكلف بالأنظمة الإعلامية

منسق مكلف بالأمن

منسق مكلف بالأمن الداخلي

مديرية المالية والمحاسبة

مديرية التجارة والتسويق

المديرية التقنية للكهرباء

المديرية التقنية للغاز

مديرية البنى القاعدية

عون إداري

عون إداري

عون مكلف بالاتصال

عون مكلف بفحص الحسابات
التجارية

مديرية الموارد البشرية

مصلحة الوسائل العامة

المديرية الجهوية لـ :

عناية 1، عناية 2، باتنة، بجاية،
قسنطينة 1، قسنطينة 2، الطارف،
ميلة، قالمة، جيجل، خنشلة، مسيلة،
سطيف 2، أمن البواقي، سطيف 1،
سكيكدة، سوق أهراس، تبسة.

مديرية الموارد البشرية

مصلحة الإدارة

مصلحة التكوين

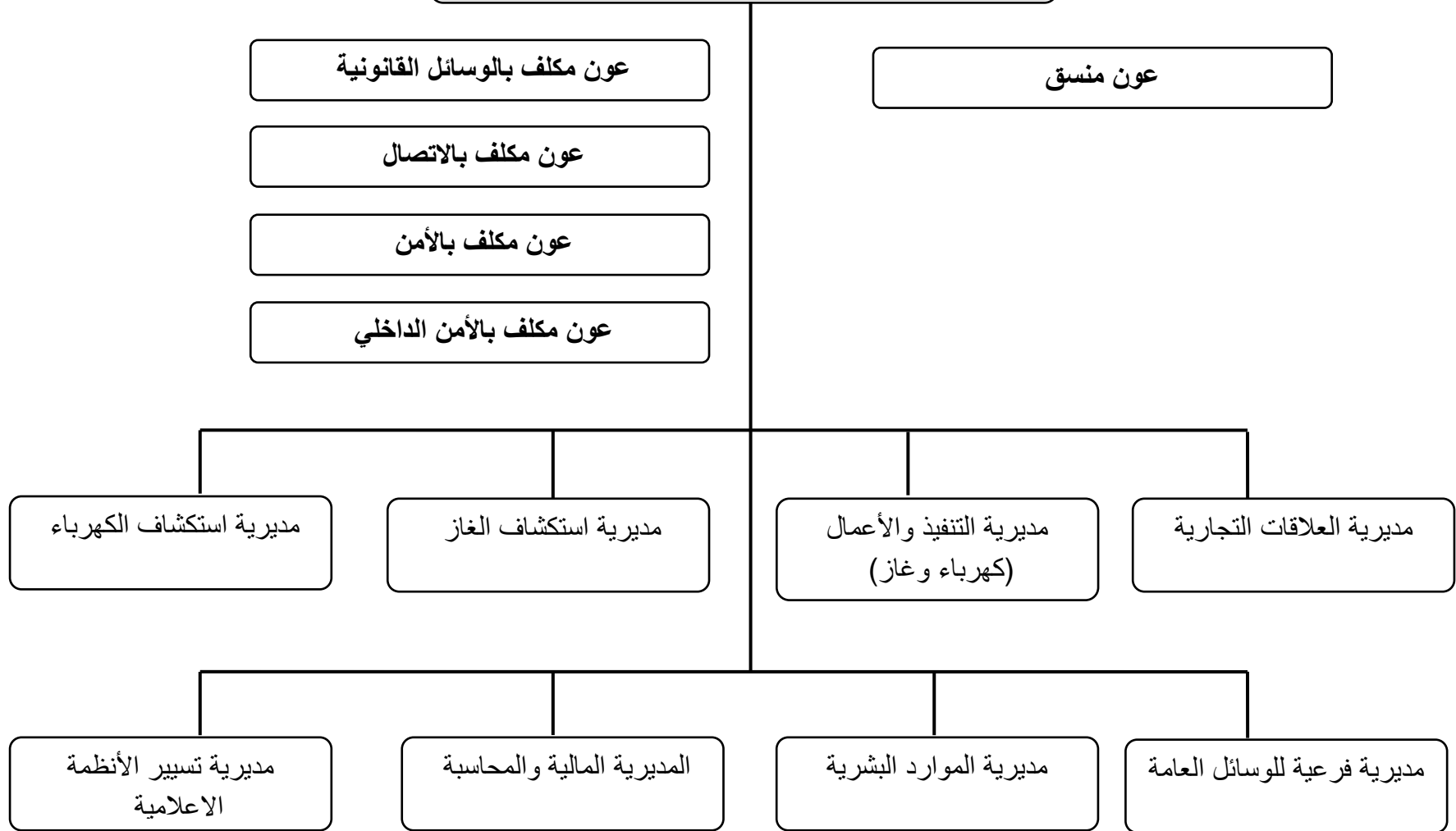
عون تكليف بالدراسات

عون تسيير رئيسي

عون مكلف بالدراسات

عون تسيير رئيسي

المديرية الجهوية لمجمع سونلغاز (شرق)



تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية عملية أساسية وهامة ذات أبعاد إستراتيجية، تعمل على خلق مناخ ملائم من أجل تنمية العلاقات العامة باختلاف أنواعها داخل أي مؤسسة، فهي تحتاج، كي تكون عملية حيوية و ديناميكية، إلى تبني فلسفة إدارية قائمة على التغيير والتجديد المستمرين في مجال تسيير الأفراد و تثمين مهاراتهم و معارفهم داخل المؤسسة، والهدف من ذلك تنشيط العلاقات، مما يستدعي وجود إستراتيجية شاملة و متكاملة موجهة نحو تحديد الوضع الإستراتيجي الخاص بمواردها البشرية.

وباعتبار مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع عنابة لا تختلف عن غيرها من المؤسسات العمومية في الجزائر، فإن كل أهدافها مرسومة من طرف أجهزة الدولة المخولة من أجل رفع مستوى كفاءتها و ترقيتها على الصعيد المحلي والدولي. وهذا ما يتطلب بالضرورة توفير الموارد البشرية المتاحة، وتحليل متغيرات المحيط وفقا لإستراتيجية واضحة تتخذ منها الدولة الطريق الأنجع لتحقيق نجاعة مؤسسة سونلغاز، و ذلك من خلال تحويل تلك الأهداف المسطرة و المتمثلة في رسالة مؤسسة سونلغاز إلى جملة من الإجراءات والعمليات يمكن تطبيقها وتجسيدها في الواقع المعاش.

و بالتالي يبرز هنا دور المسؤولين داخل هذه المؤسسة في الأداء التأثيري على الأفراد والعاملين، في جميع المستويات المهنية، وذلك من خلال إمكانية تحويل المواقف السلبية للعاملين والموظفين داخل سونلغاز إلى مواقف إيجابية تجاه عملهم خلال تأدية مهامهم، و هذا عن طريق بناء خطة شاملة من أجل الرقي بحياة مهنية أفضل و محاولة إشراكهم عند وضع الأهداف والغايات الخاصة بالمؤسسة، والغرض من هذا هو الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة لهذه المؤسسة.

إن الدولة الجزائرية كرس توجهاها السياسية منذ الاستقلال إلى اليوم خاصة مع تبنيها لمجموعة من الإستراتيجيات الخاصة بكل نظام اقتصادي مرت به ابتداء من مرحلة التسيير الذاتي، إلى مشروع المؤسسة العمومية مرورا بنظام الاشتراكية، الذي اعتبر محاولة شكلية للمشاركة العمالية، وبإعادة هيكلة المؤسسات ثم نظام استقلالية المؤسسات، الذي يعطي لكل مؤسسة شخصيتها الخاصة بها، و صولا إلى الخوصصة، خاصة و أن هذه المؤسسات تعيش اليوم في إطار نظام اقتصاد السوق وما يفرضه من تحديات يومية في كل المجالات.

و عليه جاءت العديد من النصوص القانونية والتنظيمية التي تكرر وضعية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، خاصة مؤسسة سونلغاز التي تعتبر من بين المؤسسات الأساسية و الإستراتيجية التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني، و التي أسندت إليها جملة من الأهداف الإستراتيجية البالغة الأهمية سواء على مستوى بيئتها الخارجية وهذا من أجل التقرب أكثر من الزبون من خلال التحسين الدائم في نوعية الخدمات، وأيضا على مستوى

بيئتها الداخلية و الاهتمام بمحاولة تحسين العلاقات العامة الداخلية بين الأطراف الأساسية في العمل (الرئيس و المرؤوس) و هذا من خلال تنمية روح العمل و المساهمة في تامين الموارد البشرية المؤهلة، والرقي بها إلى رأس مال بشري إستراتيجي و التخلص من الأساليب والسلوكات السلبية التي أضحت تعرقل تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسات.

و على هذا الأساس، وقع اختيارنا على موضوع الدراسة، من أجل معالجة مكانة الإستراتيجية المعتمدة في مجال تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، و رصد العلاقة الترابطية بين عملية التخطيط في المؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز والعلاقات العامة داخلها.

و قد كان من بين أهداف هذه الدراسة التعريف بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع عنابة و الكشف عن واقع إشكالية تنمية العلاقات العامة داخلها، و هذا من خلال تحليل و تفكيك العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و تنمية العلاقات العامة بتشخيص مهام و صلاحيات إدارة الموارد البشرية، وكذلك رصد العلاقة بين العامل أو الموظف و مؤسسة سونلغاز. و من أجل الإحاطة بجوانب الدراسة استجوب منا ذلك مراعاة التسلسل المنطقي و الترابطي مع أهداف المقاربة المنهجية المعتمدة، و عليه جاءت الدراسة في خمسة فصول تمثلت كالآتي:

الفصل الأول :

تضمنت إشكالية الموضوع المدروس الجهاز المفهومي الذي شمل المفاهيم الأساسية للموضوع مثل: مفهوم التخطيط، الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي، المؤسسة العمومية، العلاقات العامة، الموارد البشرية لتأتي بعد ذلك المفاهيم المقاربة و المساعدة والغرض منها توسيع مجال الرؤية المفهومية و إبراز مصطلحات أخرى ذات علاقة وطيدة بالمفاهيم الأساسية للموضوع، إضافة إلى التركيز و الاهتمام بالمقاربة المنهجية وأدواتها الإجرائية من ملاحظة و دليلا للمقابلة و تشخيصا إستراتيجيا و استثمارا مقابلة. وقد وزعت هذه الأخيرة بحسب مواقع العمال داخل الهيكل التنظيمي التابع لمديرية التوزيع عنابة و دورهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

أما في هذا الفصل فلقد حاولنا ربط موضوع الدراسة بما جاء في المقاربات النظرية التي عالجت هذا الموضوع بطريقة أو بأخرى وحددت زواياه بحسب المتغيرات المرتبطة بالفعل الإستراتيجي والعلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز.

الفصل الثالث:

يتناول قراءة سوسيولوجية و اقتصادية لأهم المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية ابتداء من الاستقلال إلى غاية يومنا هذا و معرفة أهم المميزات والملاحم الاقتصادية والاجتماعية السياسية والثقافية الخاصة بمؤسسة سونلغاز إثر مرورها بكل مرحلة، بالإضافة إلى التطرق إلى الإستراتيجية العامة لمؤسسة سونلغاز. وفي الجزء الأخير من هذا الفصل تمت معالجة أهم خطوة من خطوات التخطيط الإستراتيجي وهي التحليل الإستراتيجي، و إبراز أهم القوى الداخلية و الخارجية التي تؤثر على المسار المهني للموارد البشرية و بالتالي تؤثر حتما على مسار تنمية علاقاتها بمسؤوليها.

الفصل الرابع:

في هذا الفصل توجهنا إلى البحث في آليات التخطيط العادي للموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز. أهم الخطط الثانوية التي تتبناها سونلغاز من أجل تدعيم عملية التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية، ثم حاولنا معرفة العلاقة الترابطية التي تجمع التخطيط العادي للموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي العام لسونلغاز من خلال إلقاء الضوء على سلوك الإدارة العليا في كيفية تدعيمها لهذه العلاقة.

الفصل الخامس:

في هذا الفصل جاءت عملية تسليط الضوء على إشكالية تنمية العلاقات العامة من خلال معالجة جملة من الأمور. الأمر الأول تمثل في القراءة التاريخية للعلاقات العامة ثم محاولة فهم الجانب النفسي أو السيكلوجي للأفراد داخل المؤسسات، و ما يلعبه هذا الجانب من دور أساسي في بناء علاقات مع هؤلاء الأفراد و أيضا إبراز دور الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز.

أما عن الأمر الثاني، فتناولنا فيه العلاقات العامة الداخلية بمؤسسة سونلغاز باعتبارها قاسما مشتركا بين الأطراف الثلاثة (الإدارة العليا، مسؤول المؤسسة والموظفون) موضحين في ذلك دور إستراتيجية المشارج بمختلف أشكالها وأبعادها من خلال مساهمتها في تقليص الفجوة بين هؤلاء الأطراف و تنشيط العلاقات العامة بينها.

و في الأخير كانت لنا محطة مع نتائج الدراسة التي هي نهاية قد تكون بداية لأعمال علمية أخرى في هذا المجال.

أهمية وأهداف الدراسة :

تتصل هذه الدراسة مباشرة بواقع العلاقات القائمة بين فاعلي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تعرف تغيرات في كل المجالات، فهي تتوجه تدريجيا نحو اقتصاد السوق وبالتالي تحاول بناء تفكير استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهمية مختلف الفاعلين داخل هذه المؤسسة باختلاف مستوياتهم العلمية والعملية، وهذا ما يعبر عن حقيقة العلاقات العامة المتمثلة في كسب ثقة جمهورها الداخلي لضمان الربح والاستقرار والاستمرارية.

الأهداف العملية:

- محاولة التعرف على العلاقات التي يمكن أن تقوم بين مستويات المؤسسة في ميدان صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتحديد الأهداف العملية.
- الإطلاع على واقع العلاقة القائمة داخل المؤسسة بين الإدارة العليا والفاعلين الاجتماعيين بغرض تحقيق الانسجام.

الأهداف العلمية:

- وضع المفاهيم النظرية المتصلة بتسيير المؤسسات ودراسة العلاقات بين الفاعلين على محك الواقع الجزائري حتى نعرف مدى قدرة هذه المفاهيم على تحليل هذا الواقع.
- مساءلة النماذج النظرية المقترحة أو المتداولة في مجتمعات أخرى للتدقيق في مدى فاعليتها في الواقع الجزائري.
- مطابقة الواقع المعاش و المقاربات النظرية الأكثر جدوى وفاعلية هذا الواقع في فهمه وتفسيره وتحليله.

و لتحقيق هذه الأهداف سوف نركز على تشخيص التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة في مدى تنمية و تنشيط العلاقات العامة الداخلية مع الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة، حيث يستوجب أولا المعرفة بعملية التخطيط الإستراتيجي معرفة نظرية، واستنادا إليها يتم تحديد وجهة التعامل مع الواقع العملي.

أولا : الإشكالية :

تواجه المنظمات في سياق الاتجاه الحالي نحو العولمة ، العديد من التغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمات لمواكبة التحديات .

قد أصبح لزاما على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية، حيث يتوقف نجاح المنظمات في الأجل الطويل على عملية التخطيط الإستراتيجي التي تعد غاية وهدف بحد ذاتها، فمن خلالها تحقق المنظمة منافع بمجرد ممارستها (1) .

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن التخطيط الإستراتيجي الفعال و الإدارة الإستراتيجية الكفوة سيكونان العصا السحرية في تحسين أداء المؤسسات خصوصا أنه في عصرنا الراهن تواجه كافة منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمائية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة، و أمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك .

لقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة و الريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة و تطوير أدائها ، هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة و بعض البلدان السائرة في طريق النمو و كان له الأثر الكبير في تفوقها و تميزها (2) .

من هنا أصبحت الغاية من عملية التخطيط الإستراتيجي تتمثل في تحقيق مزايا عديدة خاصة من خلال تزويد المنظمة بالبيانات و المعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية و الخارجية و هذا لن يكون إلا بواسطة التعرف على إمكانيات هذه المنظمة الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها و أوجه ضعف يجب معالجتها وهذا العمل يتم بالموازاة مع

¹ مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، 2004، ص 11.

² سليمان سلامة أبو خرمة: التخطيط الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية في تطور القطاع العام – ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز و التنافسية الإدارية"، أفريل 2008 ص

تحليل البيئة الخارجية وتحديد ما بها من فرص يمكن استثمارها أو قيود و تهديدات يجب التعامل معها و مواجهتها بفعالية .

كل هذا يتم في إطار عام متكامل يحدد أدوار كافة الوحدات التنظيمية و المستويات الإدارية في المنظمة، و يوفر مقومات التنسيق و العمل المشترك فيما بينها و يوجه جهودها لتحقيق أهداف المنظمة و رسالتها.

رغم وضوح هذه المزايا من عملية التخطيط الإستراتيجي، ورغم حرص كل المنظمات على توفير متطلبات استقرارها و نموها وتدعيم مركزها التنافسي، بما يمكنها من إنجاز خططها و تحقيق أهدافها، إلا أن الواقع يبرز أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة إلى أخرى، وهذا راجع إلى أن معظمها لا توفر متطلبات الإعداد المحكم للخطة الإستراتيجية سواء كان ذلك على مستوى صياغتها أو تنفيذها أو تقويمها.

إن غياب التفكير الإستراتيجي لدى قيادات المنظمات و ضعف استعدادهم لإعطاء أولوية حقيقية من وقتهم و جهودهم لعملية التخطيط الإستراتيجي، فضلا عن وجود سمات سلبية مقيدة في المناخ التنظيمي تضعف من استعداد قدرات أعضاء المنظمة للمشاركة في وضع الخطط و القرارات الإستراتيجية و تنفيذها.

إن الحديث عن التخطيط الإستراتيجي يقودنا إلى حتمية تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية حيث تعتبر الإستراتيجية الناتج الأساسي لهذا المفهوم و التي تعمل على توجيه السلوك التنظيمي من خلال تحديد معايير وقواعد لقياس أداء المنشأة الحالي و المستقبلي و كذا تحديد علاقة المنشأة ببيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحقيق إستراتيجية ناجحة تجمع بين الداخل و الخارج .

وفي هذا السياق أكد "تباطوني" و "جانيو" بخصوص الإستراتيجية الداخلية فيعتقدان أنهما تطبق على العلاقات داخل المؤسسة لتغطي مجمل الخيارات التنظيمية وأنماط تنشيط الموارد البشرية (1) .

يتضح مما سبق ضرورة قيام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية و ذلك من خلال بناء استراتيجيات فرعية توضح الاتجاه العام و رؤية الكيفية التي يجب أن تكون عليها وظيفة هذه الموارد من خلال التخطيط الإستراتيجي لهذه الوظيفة و الذي يجب أن يتكامل مع التخطيط الإستراتيجي ككل، حيث تتوقف قدرة المنظمة على تبني التخطيط الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية من خلال قدرتها على تنمية بيئتها مما يجعل الموارد البشرية متضمنة في قدرات العمل الإستراتيجية و هذا ما يساعد على تحقيق هدف المنظمة .

¹ جمال الدين لعويصات : مبادئ الإدارة، دار هومه للطباعة و النشر والتوزيع، بوزريعة – الجزائر 2005، ص151.

إن الشيء الوحيد الذي لا مفر منه هو أنه لا يمكن لأي تخطيط استراتيجي أن يكون مجدياً لمدة كافية ما لم يلق التأييد و التعاون من قبل كل العاملين سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين⁽¹⁾، خاصة أن هذا التخطيط الخاص بالمنظمات واجه العديد من التغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية و الخارجية و هذا من أجل مواكبة التحديات التي تعرضها العولمة حيث أصبح لزاماً على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية .

لقد وجد الإستراتيجي الشهير " مايكل بورتر " أن إدارة الموارد البشرية هي المغزى الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية⁽²⁾ .
تحتل هذه الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها من أهم عناصر التنمية.

إن مصداقية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تتوقف على مدى فهم القضايا والأهداف من خلال تفاعل مجموعة الأنشطة و أيضاً من خلال توفير فرص للمشاركة وهذا لن يكون إلا بواسطة تبني تفكيراً استراتيجياً من طرف أعضاء الإدارة العليا المسؤولين من وضع و صياغة الإستراتيجية العامة ، فمن مهام الإدارة العليا هو التعرف عن أنواع المهارات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية من جهة و الأخذ بعين الاعتبار العاملين باختلاف مستوياتهم و احترام العلاقة المتبادلة بينهم هذه الإدارة من جهة أخرى، فمجرد شعور المنظمة و إدراكها لإمكانية تأثير سياسة الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة يمكن لهذه العلاقة أن ترقى و تتطور .
الأفراد يستخدمون المنظمات كوسائل لتحقيق أهدافهم بمثل ما تستخدم المنظمات الناس لتحقيق أهدافها.

هذه الازدواجية ينبغي أن تفهم و أن تمارس داخل إطار البيئة التي تنغمس فيها خاصة وأن هذه الأخيرة أصبحت قلقة و غير مستقرة و تعج بالتغيرات التي تحمل آثاراً حالية و مستقبلية لا يمكن التكهن بمداهاها، وقد زعزعت هذه الظروف كل هذه التغيرات فلسفة الإدارة في كل المنظمات و زعزعت ثقة الجماهير فيها وواجهتها بضغط و مسؤوليات لم تكن معروفة من قبل .

¹ راسم محمد الجمال، خيرت معوض عيار: إدارة العلاقات العامة – المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية القاهرة – مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 15.

² راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية – الإبراهيمية الإسكندرية 2002، ص 156.

ففي دراسة قام بها " فيليب ليزلي " Philippe Lesly أكد أن المناخ الإجماعي الذي تشكله المتغيرات الحالية و المستقبلية في المجتمعات المعاصرة تعتبر مرحلة جديدة في تاريخ العلاقات العامة على أساس أن هذه الأخيرة تعتبر عاملا حاسما في حاضر و مستقبل المنظمات المعاصرة (1).

باعتبار المنظمة العمومية الاقتصادية الجزائرية شأنها شأن كل المنظمات تحاول مواكبة التغيرات البيئية داخلية كانت أم خارجية، حيث عرفت الجزائر منذ الاستقلال وإلى اليوم العديد من التجارب والإصلاحات في تنظيم وإدارة القطاع العام و تجسد ذلك بشكل واضح في تنظيم و إدارة المؤسسات العامة الوطنية، هذه الأخيرة عرفت عدة أنماط من التنظيم والإدارة .

إن مجموعة الإصلاحات التي عرفتتها المؤسسة العامة الجزائرية كانت نتيجة لضغوط و ظروف اجتماعية و سياسية و اقتصادية داخلية وخارجية، إلا أن الملفت للانتباه هو أن مجموعة الإصلاحات التي تم إجرائها لم تحقق النتائج المرجون منها و هذا ما تفسره سلسلة الإصلاحات الهيكلية و الاقتصادية التي عرفتتها المؤسسة العامة و الاقتصاد الجزائري بشكل عام (2) .

ففي هذه الحالة عليها الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي العام، حيث أن الإستراتيجية في المؤسسة العمومية ترتبط بحياتها ووجودها ككيان حي يقوم بنشاطاته في إطار زمني ومكاني محدد باستعمال وسائل محددة في نفس الإطار واستمرار حياة هذا الكيان يتعلق بمدى نجاح حركية الموارد البشرية في أداء دورهم بما يحقق الهدف العام للمؤسسة (3) وفي إطار الحديث عن المؤسسة الجزائرية، تعتبر سونلغاز من المؤسسات الإستراتيجية على الصعيد الوطني والتي تحاول إنعاش الاقتصاد الجزائري عن طريق تحسين نوعية الخدمات العمومية باستمرار و بالتالي تحسين العلاقات العامة الخارجية أما بخصوص الأوضاع الداخلية لسونلغاز و بالتحديد علاقتها الداخلية مع مواردها البشرية فسوف نحاول إلقاء الضوء من خلال بحثنا عن أهم التعاملات داخل مؤسسة سونلغاز خاصة وأن هذه الأخيرة تسعى جاهدة إلى الاهتمام بموظفيها وعمالها من إعداد مخططات إستراتيجية لمعالجة مجموعة من الإشكاليات كالتكوين والترفيه و تنمية المهارات المهنية الخاصة بالفئات المهنية بمختلف مستوياتها و الغرض من كل هذا هو محاولة تحسين علاقاتها العامة الداخلية و هذا من خلال الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

¹ محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية – مصر 2005 ، ص، 24.

² لعلى بوكميش : المؤسسات العامة بالجزائر – ظروف تطورها وطرق تنظيمها و إدارتها، دراسة تتبعية 1962، 2003، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد السادس، ماي 2005، ص 89 .

³ ناصر دادي عدون: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية – بن عكنون- الجزائر، 2001 ، ص 7 .

الفصل الأول: الإشكالية، الجهاز المفهومي و المقاربة المنهجية

الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة لمجمع سونلغاز و محاولة معرفة إما إذا كانت الموارد البشرية تعتبر فعلا كمورد إستراتيجي يحظى باهتمام مسؤولي هذا المجمع انطلاقا من الإدارة العليا إلى مسؤولي الفروع والوحدات وباعتبار مديرية التوزيع عنابة واحدة من فروع المجمع، كان علينا أخذها كعينة لمعالجة إشكالية بحثنا حيث يتمثل سؤالها الرئيسي في :

السؤال الرئيسي :

ما مدى مساهمة عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز ؟

الأسئلة الفرعية :

- ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي و المؤسسة (من حيث إعداد الإستراتيجية، والتخطيط و التنفيذ)؟
- ما هو دور مسؤولي مؤسسة سونلغاز في تنشيط وتنمية العلاقات العامة داخلها ؟
- ما مكانة العلاقات العامة في تنفيذ الإستراتيجية ؟

ثانيا: الجهاز المفهومي :

1/ المفاهيم الأساسية :

1-التخطيط: كممارسة إنسانية مهمة، ليس حديث العهد بل إنه استخدم منذ أماد زمنية بعيدة تطورت أبعادها من الاتجاهات الشكلية و البسيطة إلى المفاهيم المعقدة و إلى الطرق العديدة لإعداد الخطط المتنوعة، وذلك خلال الحقب التاريخية الحديثة بوجه خاص. و كان أول من استخدم مفهوم التخطيط بصورته الحالية الأستاذ النرويجي كريستيان شنهولم (في بحث نشره عام 1910) ثم أخذت فكرة التخطيط في العالم العربي تأخذ أبعادا أكثر أهمية وأصبحت وسيلة هادفة لإدارة الأنشطة الحربية و الاقتصادية .

يكسب التخطيط أهمية خاصة لا على صعيد الأقطار المتقدمة صناعيا فحسب بل و إنما في البلدان النامية بشكل خاص لأنه يمثل الأسلوب الواعي و الهادف لإدارة المجتمع و توجيه جميع الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة و استثمارها بشكل عقلاني لتحقيق الأهداف السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية⁽¹⁾ .

ومن هنا أصبح تعبير التخطيط من التعبيرات الشائعة ليس فقط في مجال العلوم الاقتصادية بل في مجال العلوم السياسية و الاجتماعية و الإدارية و بات هذا التعبير أيضا تعبيراً شائعاً في جميع الدول الرأسمالية و الاشتراكية النامية و المتقدمة حيث يعتبر التخطيط أهم مرحلة من مراحل العملية الإدارية بل إن شئنا الدقة قلنا إنه الأساسي الذي تعتمد عليه جميع المراحل العملية الإدارية .

أ / الدلالة اللغوية للتخطيط :

- التخطيط: مصدر خطط: علم يحدد للبلد برامجه الاقتصادية و مراميها و مراحلها وطرق تحويلها و ما إلى ذلك⁽²⁾ . و أيضا يعرف في معناه اللغوي كالتالي :
- هو التأطير و التنمية الاقتصادية لبلد ما عن طريق السلطة العامة و هو عملية استعمال و تنظيم للطرق و المناهج⁽³⁾ .
- فمن خلال هاتين الداليتين اللغويتين للتخطيط اللتان كانتا تحمل نفس المعنى تقريبا نجد أن عملية التخطيط مرتبطة أكثر بالتنمية وإعداد البرامج الاقتصادية فمن خلال هذه العملية

¹ خليلي محمد حسن الشماع، خضير كاظم : نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و الطبع و التوزيع عمان الأردن، الطبعة الثاني، 2005 ، ص407 .

² جبران مسعود: الرائد، معجم ألفبائي في اللغة و الإعلام، دار العلم للملايين : بيروت ، 2003، الطبعة الأولى، ص 232.

³ Le Petit Larousse, Grand Format, Larousse , Paris , 2003 , P789 .

نستطيع تنظيم مجموعة من الطرق و المناهج لتحقيق التنمية الاقتصادية الخاصة ببلد معين.

من هنا نجد أن عملية التخطيط في معناها اللغوي نتحدث أكثر عن صفة الشمولية و العامة الخاصة بالبلد أو المجتمع بأكمله و بكيفية تنمية هذا المجتمع. لكن نجد من ربط عملية التخطيط من خلال الدلالة اللغوية بالمؤسسة التي تعتبر جزء لا يتجزأ من المجتمع أو البلد من خلال :

● هو عملية رسمية في اتخاذ القرار و التي تقود إلى عرض مقصود للحالة المستقبلية للمؤسسة و تختص هذه العملية بكيفية تنفيذ هذا العرض، فهي إذن خطوة مفسرة تتركز حول منهج معين فالتخطيط هو امتداد في الزمن من خلال برنامج محدد مسبقاً (1) . إن هذه الدلالة الموضحة من طرف Huttin و Tarondeau تبين أن عملية التخطيط مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال ما يجب أن تكون عليه تلك المؤسسة مستقبلاً .

ب / الدلالة الاصطلاحية للتخطيط :

● **التخطيط :** المهمة الإدارية المتعلقة بتوقع المستقبل و رسم الخطوط العريضة للأهداف و تحديد واختيار أفضل السبل و الإجراءات لتحقيق تلك الأهداف على أساس الخبرة السابقة (2) .

إن مصطلح التخطيط يبين أهميته التي تنقسم إلى قسمين فالمهمة الأولى، هي مهمة من مهام إدارة المؤسسة التي لا يمكن الاستغناء عنها، أما المهمة الثانية فهي مرتبطة بالأهداف الواجب تحقيقها من قبل هذه المؤسسة.

تعتبر العملية التخطيطية من أهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف بطريقة ناجحة و بالفعالية المطلوبة .

● **التخطيط :** مرتبط بتحقيق الأهداف المرجوة من وراء إنتاجية المؤسسة، وفي الحديث عن ارتباط عملية التخطيط بتحقيق الأهداف نجد أن الباحث "علي الحوت" . عرف هذه العملية بأنها " التدابير والإجراءات التي يتخذها فرداً أو جماعة أو هيئة أو دولة من أجل تحقيق غايات وأهداف محدودة في مدى زمني قد يكون قصيراً أو بعيداً" (3)

¹Jean Claude Tarondeau, Christine Huttin : *Dictionnaire Stratégie d'Entreprise*, Edition Vuibert, Paris, 2001, P173.

² محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الثاني، دار الفجر للنشر و التوزيع، دون ذكر البلد 2003، ص 4.

³ محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 4 .

إن المعاني السابقة المرتبطة بالتخطيط سواء كانت معاني لغوية أو اصطلاحية، نجد أن هناك من ربطها بتنمية بلد ما، وهناك من ربطها بتنمية مؤسسة من خلال الطريقة المنظمة في اتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف المستقبلية.

أما هذا التعريف الذي جاء به " علي الحوت " فقد بين بان العملية التخطيطية مرتبطة بالإجراءات و التدابير و أيضا بعد أن كانت مرتبطة فقط وموجهة إلى العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة أصبحت تركز شيئا ما على الفرد أو مجموعة من الأفراد، على أساس أن حتى الفرد له غاية أو هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال عملية منظمة، سواء تحققت هذه الأهداف على المدى الزمني القصير أو الطويل .

إذن فهناك تخطيط طويل المدى، وهناك تخطيط قصير المدى على حسب الأهداف والإجراءات الخاصة بالفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المجتمع .

● **التخطيط :** مصطلح يبين أن عملية التخطيط تتطلب تحضيرها لها وهي تتم عن طريق التعرف على المتغيرات في البيئة المحيطة عند استحداث خطة عمل أو إجراء تعديل على خطة سبق إقرارها، وتستدعي ضرورة الأخذ بهذه المتغيرات (1) من خلال هذه الأفكار " لجمال الدين ال زيادي " نستطيع أن نستشف أهم المراحل والتطورات التي يمر بها التخطيط، فالتعريف السابقة أثبتت أن التخطيط كان فقط على المستوى القومي و يختص بتنمية المجتمع أو المؤسسة سواء كان هذا التخطيط مرتبط بالأهداف أو الإجراءات أو الغايات، ثم انتقلنا في هذا التعريف إلى الميدان الخارجي المتمثل في تأثيرات البيئة بما تحمل من متغيرات نستطيع من خلالها التأثير على المجتمع أو المؤسسة و كأننا تجاوزنا النسق الم غرق إلى النسق المفتوح الذي يحمل معه مؤشرات عديدة كلها متعلقة بالمحيط الخارجي الذي يتدخل و بطريقة مباشرة على تنمية المجتمع بصفة عامة و المؤسسة بصفة خاصة .

ج/ الدلالة السوسولوجية للتخطيط :

● **التخطيط :** هو أسلوب في التنظيم يهدف إلى استخدام الموارد على أفضل وجه ممكن وفقا لأهداف محددة و يقصد به على النطاق القومي وضع خطة يسير عليها المجتمع خلال فترة معيشته بقصد تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .
و التخطيط على أنواع: قد يكون كلياً **Intégral** أو جزئياً **Partial** وقد يكون مرناً **Flexible** أو جامداً **Rigid** وهناك التخطيط الهيكلي **Structural** والإصلاحية **Remedial**(1)

¹ جمال الدين الزيايدي: معجم ثلاثي موسع لمصطلحات علم الإدارة، مركز النشر الجامعي، تونس 2005، ص 504.

إن الدلالة السوسولوجية للتخطيط أضافت إسهاماته في التنمية الاجتماعية بالإضافة إلى التنمية الاقتصادية من خلال وضع خطة يتبعها أفراد المجتمع من أجل تحقيق أهدافهم

إن وضع خطة تتم من خلالها وضع برامج في شكل جدول زمني بحيث تشمل الخطة على الأهداف و الموارد و توقيتات التنفيذ⁽²⁾

نجد أيضا أن هذا التعريف بين أنواعا متعددة من التخطيط، فهناك التخطيط الكلي الجزئي، الجامد، الهيكلي، الإصلاحي والتخطيط المرن فهذا الأخير هو الذي يمنح الفرصة لكافة الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة بالمشاركة في التخطيط نظرا لمرونته ونبقى دائما في الحديث عن الخطة و عن مرونة التخطيط التي تمنح الدلالة الاصطلاحية حيث يبين خليل أحمد خليل.

ترتبط الخطة بتوفر عاملين : الهدف المنشود و الوسائل اللازمة لبلوغه .

1 -يرمي التخطيط من الطراز الاشتراكي إلى بلوغ هدفين رئيسيين :
• التنسيق الوطيد بين مختلف النشاطات الاقتصادية و تحديد الإنتاج بمقتضى بعض الحاجات لا بمقتضى الأرباح المرتقبة.

2 -ينحصر التخطيط المرن في انتهاج سياسة توليف بين الموظفين و الفنيين و العمال وأرباب العمل لبلوغ بعض الأهداف⁽³⁾ .

يحمل هذا التعريف البصمات الاجتماعية والإنسانية لعملية التخطيط حيث أصبحت عملية بلوغ الأهداف الخاصة بالمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الطابع الاشتراكي وهذا من خلال مشاركة كل الفئات المهنية من مختلف المستويات و حتى فيما يخص تحديد كمية الإنتاج فهي لا تعتمد على الجانب المادي و المتمثل في الربح و إنما تعتمد على الجانب الاجتماعي و المرتبط بالحاجات.

من هنا نلاحظ أن المدرسة السلوكية خاصة مدرسة إلتون مايو للعلاقات الإنسانية قد أسهمت بالشكل الإيجابي في مدلول التخطيط، فنجاح الخطة بصفة عامة مقتصر على ومشروطا بإشباع حاجات الفاعل الاجتماعي داخل مؤسسته .

¹ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، بيروت لبنان، 1987، ص 318 .

² أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 83 .

³ خليل أحمد خليل: مفاتيح العلوم الإنسانية، معجم عربي فرنسي انجليزي، دار الطليعة، بيروت لبنان 1987، ص 120 .

لقد ركز " تايلور " على أهمية التخطيط من خلال مبادئه الأربعة في الإدارة العلمية و الحد على أن تقييم العمل و توزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة و العمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط و يعهد العاملین مسؤولية التنفيذ .
و بنفس الأهمية ركز " هنري فايول "، في تحديده لوظائف المدير بخمس وظائف أولها التخطيط ثم يليها التنظيم ، إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة .
في سنة 1916 " هنري فايول " حدد التخطيط بتسمية التنبؤ باعتبارها وظيفة من بين الوظائف الخمسة لإدارة المؤسسة، فأما "ستينر" Steiner (1969) فهو الذي أعطى لعملية التخطيط تطوراتها و أبرز مقوماتها (1)

لقد اعتبر " هنري فايول " أن التخطيط :

- يتطلب قيام المدير بدراسة المستقبل ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها، ويتأكد من أن هذه الخطة تتضمن الوحدة و الاستمرار و المرونة و الدقة، ولوضع خطة جيدة يجب أن يتمتع المديرين بالتالي:
 - أ - فن التعامل مع المتعاملين .
 - ب - قدر كبير من الطاقة .
 - ج- مقدار من الشجاعة المعنوية.
 - د - بعض الاستمرارية في المنصب .
 - هـ- درجة معينة من الكفاءة في المتطلبات الخاصة بالعمل .
 - و- قدر معين من الخبرة في مجال الأعمال بشكل عام (2) .
- من خلال ما وظفه " هنري فايول " في تحديده لعملية التخطيط نجد أنه أكد على الجانب المرن في هذه العملية فالمرونة هي التي تحقق الاستمرارية و الدقة فالمدير على حد قول " هنري فايول " يجب أن يتمتع بمجموعة من المميزات أهمها فن التعامل مع العاملين وهذه النقطة هي التي تبرز عنصر المرونة، فمن خلال الكيفية الحسنة في التعامل مع العاملين تنتج علاقات حسنة بين المدير والعاملين .

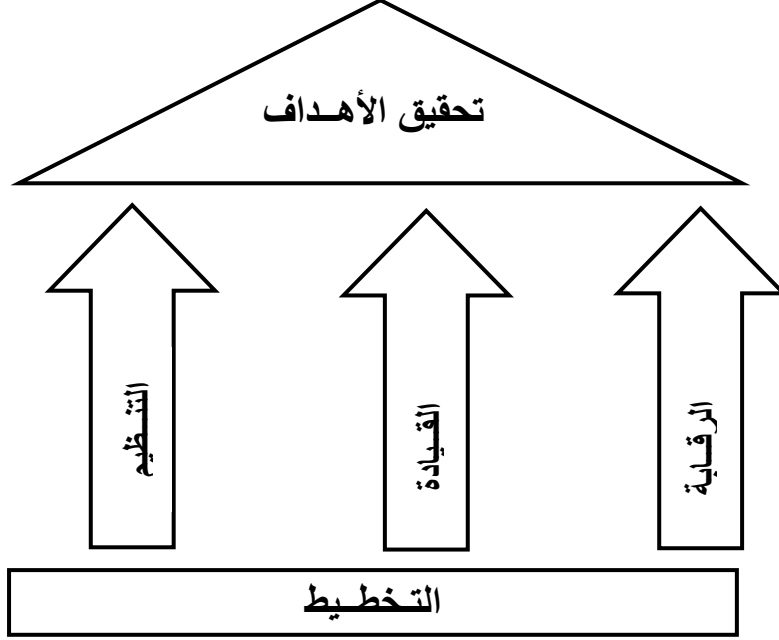
د / الدلالة النظرية للتخطيط :

- **التخطيط :** يعتبر القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة و رقابة لغرض تحقيق الأهداف لذلك أعتبر الوظيفة الأولى من وظائف

¹ Jean Claude Tarondeau , Christine Huttin : OPCIT , P 173.

² رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة و الأعمال ، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة و ممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 63 .

الإدارة أن المدراء يطورون الخطط ليأتي دور تحديد باقي عناصر التنظيم و الهيكل وتحفيز الناس في مكان العمل ووضع النظام الرقابي م عززا لتنفيذ هذه الخطط ومحقق للأهداف الواردة فيها ، ويمكن أن نمثل ذلك بالشكل التالي (1)



الشكل رقم 01: التخطيط أساس الإدارة(2)

- كما يمكن النظر إلى التخطيط من ناحية أخرى على أنه:
- عبارة عن عملية اختيار بين البدائل التي تتاح مستقبلا ،لما يناسب المنظمة ككل وما يناسب كل إدارة من إدارتها الفرعية ويمكن أن نوجز نشاطات وظيفية التخطيط باختصار بالإجابة على الأسئلة التالية :
 - ماذا ستقوم المنظمة بعمله ؟ What.
 - متى ستقوم به ؟ When.
 - كيف ستقوم به ؟ How.

¹ صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالي: الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى ، 2007، ص 198.
² مرجع سابق، نفس الصفحة.

- من سيقوم به ؟ Who (1).

من خلال هذا التعريف عملية التخطيط مرتبطة بالبدائل و الاختيارات التي تحتاجها المنظمة في الحياة المستقبلية لها، كما يمنح التخطيط فرصة الإجابة على مجموعة من الأسئلة كلها توضح البرامج و الخطوط العريضة أو كيفية تنفيذها من قبل المدبرين من خلال فهم مهمة المنظمة و هدفها الأساسي، و من من الأشخاص المؤهلين للقيام بهذه المهمة بالإضافة إلى البعد الزمني الذي يستغرق للقيام بتنفيذ المهام و تحقيق الأهداف، ثم بأي طريقة و معرفة الكيفية التي سوف تنجر بها هذه الأهداف، وفي الأخير تعيين من من الفئات المهنية المكلفة بإنجاز هذه المهام و تحقيق هذه الأهداف .

• التخطيط يتضمن وضع الأهداف و المعايير ، تطوير القواعد والإجراءات، وضع الخطط و توقع الأحداث المستقبلية القريبة (2) .

لقد ارتبط التخطيط من خلال هذا التعريف بالتوقع للأحداث المستقبلية وهذا ما يجعلنا نتعرف على التعريف التالي:

• التخطيط هو التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في الشركة و تحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات (3) .

و يمكن تحديد العلاقة بين التخطيط و التنبؤ من خلال أن:

• **التنبؤ** : Forecasting و هي تقنية رؤية المستقبل a vision of the future و وضع الفرضيات التي ترصد تطوراته وإحداثه، و التنبؤ هو عامل أساسي من عوامل التخطيط خاصة إذا أنت نتائج التنبؤ مطابقة لواقع و تطورات المؤسسة المستقبلية وضمن الفترات الزمنية المخطط لها، و للدلالة على أهمية عامل التنبؤ نذكر بما توفره مجلات رائدة في عالم المال و الأعمال نقرأها ومنها بيزنس ويك Business week و فورتنش Fortune و إكونومست Economist وغيرها، إذ تزود هذه المجلات القراء من رجال الأعمال و الاقتصاد و سواهم بتنبؤات مختلفة a variety forecasting عن الأوضاع الاقتصادية و معدلات الفائدة و البطالة و أرقام العجز في الموازنات (4) .

من هنا نجد أن التنبؤ هو عنصر هام لا يمكن لعملية التخطيط الاستغناء عنه فهو يزود هذه العملية بكل المعلومات عن واقع المؤسسة خاصة في المستقبل حين وجدت هناك مجلات تقوم بإعانة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال إعطائها لمجموعة من

¹ جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص 51 .

² خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن (دون ذكر السنة) ص 30 .

³ نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر و الطبع والتوزيع 2001/ 2000، ص 35 .

⁴ حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005 ، ص 241-242 .

الحقائق و الوقائع تفيد المؤسسة بالدرجة الأولى خاصة فيما يتعلق بواقعها الاقتصادي و مكانتها في السوق .

هـ - التخطيط في ميدان العلاقات العامة :

لقد تدخل التخطيط في ميدان العلاقات داخل المؤسسات من خلال أن التخطيط ورغم صعوبته هو احد الضروريات اللازمة في أي إدارة ناجحة و خطة المشروع هي تحديد لكل العوامل والقوى، والعلاقات التي تتدخل فيه والمطلوبة من أجل وضع حلول لمشكلات المشروع (1).

بعد القيام بالبحوث اللازمة ومعرفة مشاكل و اتجاهات الجماهير تقوم إدارة العلاقات العامة بإعداد خطط عامة و برامج تفصيلية لكل هذه المشاكل (2) .
و تبقى في مجال العلاقات العامة حيث عرف "جورج تيري" التخطيط : " هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها و بنتائجها المنشودة .
وعرفه Bannett أنه تحديد أهداف المشروع و الطرق اللازمة لإرشاد الأشخاص في قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف بسهولة ويسر .

إن عملية التخطيط سواء أكانت في ميدان الإدارة أو في ميدان العلاقات العامة نجد أنها تبقى دائما مرتبطة بتحقيق الأهداف و بالناحية المستقبلية لكن الفر نجد في ميدان العلاقات العامة أين يكون دور التخطيط أو يقتصر على الأنشطة الخاصة بالأشخاص أو الأفراد سواء أكانوا داخل المؤسسة أي العاملين أو خارج المؤسسة من مختلف الفئات موردين، مستهلكين، ممولين إلخ .

بالتالي وظيفة التخطيط في العلاقات العامة تحاول إقامة مجموعة من البحوث مستهدفة بالدرجة الأولى تقديم وتوضيح المنظمة لنشاطها وسياستها وأهدافها إلى الجمهور سواء كان داخلي و المتمثل في العمال أو الجمهور الخارجي باختلاف أنواعه.

التعريف الإجرائي:

● **التخطيط :** هو عملية أساسية و مهمة بالنسبة للمجتمع ككل أو بالنسبة للمؤسسة بحيث يعتبر مهمة إدارية لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها فهي تتعلق بتحقيق الأهداف و الغايات و ترتبط بالإجراءات و التدابير و يشترط في هذه العملية صفة المرونة

¹ صديق محمد عفيفي: إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة العاشرة، 2003، ص110.

² موسوعة عالم التجارة و إدارة الأعمال : العلاقات العامة و الإعلان الحديث ، edito creps ، ص 29، 30.

والاستمرارية حتى تحاول تحقيق أهدافها خاصة و أنها تحاول تدريجيا تجاوز الرؤية المحدودة و تبني تفكيراً مستقبلياً يعتمد على الرؤية الخارجية و الإستراتيجية المبنية على استقرار المتغيرات البيئية في ظل المنافسة الشرسة و اقتصاد السوق الذي يتطلب عنصراً أساسياً في عملية التخطيط ألا و هو التنبؤ .

2- الإستراتيجية : كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية و نعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات و توزيع الموارد الحربية بصورة معينة و تحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو و للخروج من مأزق أو حصار أو للانقضاض على العدو و مباغتته أو لتحسين المواقع أو لانتهاز فرص ضعف العدو . لا يختلف الأمر كثيراً إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال .

إذن الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية و لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية و الذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف و القوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة و رؤية و أهداف المنظمة (1) .

أ / الدلالة اللغوية للإستراتيجية :

فن تنسيق القوى العسكرية و السياسية و الاقتصادية و المعنوية في زمن الحرب بغية إحراز النصر و فن الخطط العسكرية في المعركة (2) .

ب / الدلالة الاصطلاحية للإستراتيجية :

الإستراتيجية هي فن تنسيق أفعال القوى العسكرية من أجل تحقيق أهداف الحرب : قوة أم، اقتصاد القوى كل هذه العوامل تشكل المبادئ الكلاسيكية للإستراتيجية (3) . الإستراتيجية هي الخطة الشاملة للسيطرة على الوضع العسكري و الاقتصادي و الاتصالي و الإعلامي و السياسي أثناء الحروب و بعبارة أخرى هي فن القيادة في الحرب الشاملة على مستوى الدولة حيث تنسق الخطط العسكرية مع الخطط الاقتصادية و الإعلامية و السياسية و توصف بأنها الخطة العامة لحملة عسكرية كاملة و يطلق مصطلح مواد إستراتيجية على جميع الخامات التي تدخل في تنفيذ العمليات الحربية و تساعد على

¹ أحمد ماهر: الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية مصر، الطبعة الرابعة، 2007، ص20.

² جبران مسعود : مرجع سابق، ص 76 .

³ Madeline GRAWITZ, *Lexique des Sciences Sociales*, Dalloz 7, édition 2000, P153

كسب الحرب كما يطلق مصطلح مراكز إستراتيجية على المواقع ذات الأهمية العسكرية في كسب المعارك في الحرب الدفاعية أو الهجومية (1) .
الإستراتيجية هي مجموعة الأهداف و الغايات طويلة المدى و التي يبتغيها المجتمع أو الفرد و هي تطلق أحيانا على الغايات Objectives ذات الطبيعة الأساسية، وعلى الأهداف Targets المحددة، وقد ركزت الإستراتيجية على أحدهما أو كلاهما (2) .

ج / الدلالة السوسيولوجية للإستراتيجية :

الإستراتيجية مجموعة من الطرق والوسائل المنفذة من قبل شخص أو مجموعة أشخاص للوصول و بلوغ أهدافهم في إطار مجموعة من القوانين الضمنية والرسمية من خلال تركيبة من الإستراتيجيات (3) .
لقد خص هذا التعريف أن الإس تراتيجية مرتبطة حتى بالأفراد على أساس أن لديهم مجموعة من الأهداف داخل مؤسستهم و بالتالي عليهم تحقيق هذه الأهداف من خلال تبني مجموعة من الإستراتيجيات، و هذا ما يعرف بالمشروع الشخصي الإستراتيجي.

إن هذا المشروع يستهدف الأهداف الشخصية للفرد في سياق حياته المهنية و في المشروع المهني لكل فرد و الذي يمثل شق موضوعي مهم (4)
من خلال التعريفين السابقين نجد أن الإستراتيجية في ميدان علم الاجتماع، تركز أكثر على الموارد الموجودة داخل المؤسسة والتي تمثل المكانة الإستراتيجية حيث أن لكل فرد طريقة عمل و هدف معين يسعى من خلال حياته المهنية تحقيقه وبلوغه وبالتالي فالمؤسسة تحتوي على مجموعة من الإستراتيجيات التي تتعامل مع بعضها البعض في إطار الإستراتيجية العامة .

و عليه :

إن الإستراتيجية تمثل حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الأساسية تؤثر بشكل أساسي في صياغة أية إستراتيجية وهي :

1 عبد الفتاح مراد: موسوعة البحث العلمي، و إعداد الرسائل و الأبحاث و المؤلفات، الإسكندرية المنشية، جمهورية مصر العربية، دون ذكر السنة، ص 1381.

2 إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم مصطلحات عصر العولمة، الدار الثقافية للنشر، القاهرة الطبعة الأولى، 2004 ، ص 19 .

³André Akoun, Pierre Ansart : *Dictionnaire de Sociologie*, le Rebert Seuil, 1999, P507.

⁴Robert le Duff : *Encyclopédie des Ressources Humaines*, édition Dalloz, Paris 1999, P38.

➤ البيئة.

➤ الموارد.

➤ القيم (1).

إن الحديث عن الأفراد واستراتيجياتهم داخل المؤسسة يقودنا إلى الحديث عن إسهامات Michel Crozier في ظهور الإستراتيجية في ميدان علم الاجتماع وهذا عام 1970 من خلال مؤلفه *L'Acteur et le Système*.

لقد أسهم Crozier في إرجاع القيمة إلى الفاعل داخل المؤسسة .
إن الأهداف الإستراتيجية تعتمد على المعايير الخاصة برضا الفاعلين (2).

د / الدلالة النظرية للإستراتيجية :

لقد تعددت التعاريف عند العلماء والمفكرين والباحثين لمصطلح الإستراتيجية، ولقد وقع اختيارنا على بعض التعاريف التي سنقدمها وهذا من أجل تبيان الزوايا المختلفة لهذا المفهوم و التطور الذي عرفه وما يزال يعرف حتى يومنا هذا .

تعريف أنسوف Ansoff :

إن الإستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية بحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمة لهذه التغييرات البيئية (3).

تعريف Mintzberg :

بأنها القوة الوسيطة بين التنظيم و البيئة و أنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة و لذلك فالإستراتيجية هنا إنما هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة (4).

وفي الحديث عن مكانة الإستراتيجية و أهميتها داخل المؤسسة الإقتصادية نجد :

¹ عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية و تطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2000 ص 18 .

² André Akoun, Pierre Ansart : OPCIT, P507.

³ عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، الطبعة الثالثة، 1997، ص 13 .

⁴ فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، الطبعة الأولى 2000 ، ص 14 .

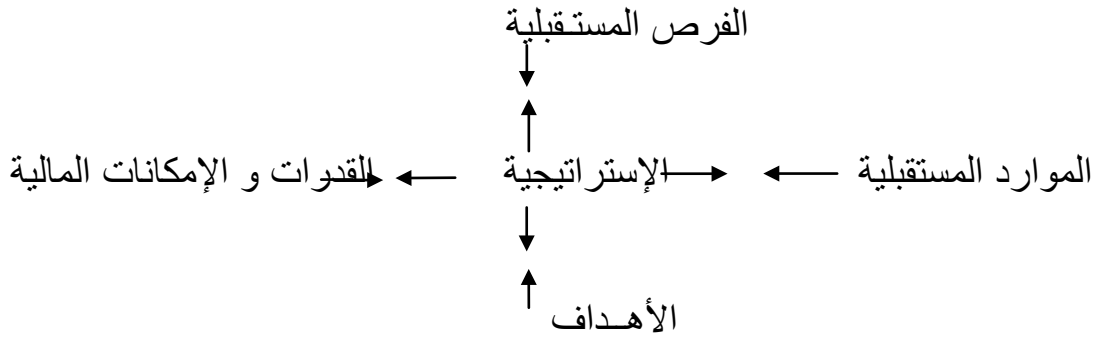
تعريف Alfred Chandler :

الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية في كتابه : *Stratégie et Structure de l'Entreprise* إن الإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات، وقد اهتم نفس الكتاب بعلاقة الإستراتيجية بالتنظيم الهيكلي داخل المؤسسة و حركة كل منهما، واعتبر أن الهيكل تابع للإستراتيجية (1) .

أيضا نجد الإستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص بالبيئة والموارد والإمكانات المالية لهذه المنظمة وهذا المفهوم يحمل في محتواه ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الإستراتيجية هي :

أ/ البيئة الخارجية ب/ الموارد والإمكانات الداخلية ج/ الأهداف

ومن حيث المضمون العام لمفهوم الإستراتيجية يمكن القول بأنها: توضح كيف يمكن للمنظمة أن تنافس في ميدان الأعمال (2).



الشكل رقم 02: محددات الإستراتيجية(3)

التعريف الإجرائي:

¹ ناصر دادى عدون: مرجع سابق، ص 8.
² عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1997، ص 20.
³ عبد الرحمن توفيق: منهج الإدارة العليا – التخطيط الإستراتيجي لفريق الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة – مصر ، الطبعة الثالثة، 2004 ، ص 27 .

الإستراتيجية هي وسيط قوي يجمع بين تنظيم المؤسسة و البيئة التي تنتمي إليها من خلال تحديد القرارات الإستراتيجية والتي تكون من صلاحية قائد أو مسير في أعلى المستويات الهرمية و تشمل هذه الإستراتيجية على مجموعة من البدائل و التي تعمل كلها على خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و البيئة التي تعمل فيها آخذة بعين الاعتبار التهديدات و الفرص البيئية و الموارد و الإمكانيات خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي و القيادة و القوة و القيم.

كل هذا من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة و تسعى لإنجازها ضمن إطار زمني محدد.

3-التخطيط الإستراتيجي:

مع كثرة الأحداث و الاضطرابات البيئية و ندرة الموارد و اشتداد المنافسة فان إدارات المنظمات وجدت نفسها مجبرة على البحث عن بيانات و معلومات حول متغيرات البيئة الخارجية، و في البداية ازداد أفق العملية التخطيطية من الناحية الزمنية ليظهر التخطيط بعيد الأمد ثم بعد ذلك بدأت تظهر أحداث لا تتبع أهميتها من الأفق الزمني بقدر ما يتطلب الأمر التركيز على العوامل الحرجة للنجاح و تبلورت حينئذ مفاهيم التخطيط الاستراتيجي التي استفادت منه المنظمات كثيرا في الخمسينات و الستينات.⁽¹⁾

لقد قمنا فيما سبق بتحديد مفهومي التخطيط و الإستراتيجية وفي هذه المرحلة سنقوم بتحديد مفهوم التخطيط الإستراتيجي نظريا .

أ / الدلالة النظرية للتخطيط الإستراتيجي :

- إن التخطيط الإستراتيجي هو ذلك التخطيط المستند على النظام الإستراتيجي المتبع في المنظمة و يأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية (بما فيها من فرص و تهديدات) و دراسة البيئة الداخلية (بما فيها من نقاط قوة و نقاط ضعف).⁽²⁾
- و يعرف أيضا بالتصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي و تحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.⁽³⁾
- و هو أيضا التبصر بالشكل المثلثي للشركة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل فالتخطيط الإستراتيجي إذن فهو:

¹ صالح مهدي حسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 275 .

² أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 23.

³ أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية مصر، 1999، ص 33.

الفصل الأول: الإشكالية، الجهاز المفهومي و المقاربة المنهجية

- التبصر بملامح الشركة في المستقبل.
 - تصور توجهات و مسار الشركة في المستقبل .
 - رؤية رسالة و أهداف الشركة مستقبلا (1).
- التخطيط الإستراتيجي يعتبر عملية منظمة لإعداد و تحقيق الأهداف، التوجهات والأفعال الإستراتيجية داخل المؤسسة (2).

ب / التعريف الإجرائي :

التخطيط الإستراتيجي هو نظام متكامل لتحديد مسار الشركة في المستقبل، ويتضمن ذلك تحديد رسالة الشركة و أهدافها و التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد وهو أيضا رد فعل لكل من نقاط القوة و الضعف في أداء الشركة و للتهديدات و الفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير و تنمية مجالات التميز و التنافس المتاحة أمام الشركة في المستقبل (3).

4- الموارد البشرية :

العنصر البشري هو أعظم العناصر في جميع الأعمال و حتى في الحروب والإنتاج والإدارة وكافة المجالات، ولذلك فإن المفتاح الرئيسي لعلاج المشاكل الإستراتيجية والإدارية و التنظيمية يعتمد اعتمادا كبيرا على الحالة النفسية والاجتماعية والمهنية لهذا العنصر، وعلى مقدار ما يتمتع به من الخبرة و الدراية بمجال عمله، وإتقانه للمهارات الإدارية (4).

1-4 المورد:

- أ) الدلالة اللغوية: الموارد تعتبر عوامل الوجود "ثروة" و هي تمثل أيضا احتياطات من المهارة و البراعة و إمكانية الفعل وهي عنصر من عناصر القوة لبلد ما (5).
- ب) الدلالة الاصطلاحية: الموارد هي أي جزء من بيئة الإنسان الفيزيائية الحية و الغير حية أو أي مهارة أو معرفة إنسانية يمكن استخدامها في إنتاج السلع و الخدمات (6)

¹ نادية العارف: مرجع سابق، ص 8-9.

² Yves Dimon , Patrick Joffre : *Encyclopédie de Gestion* , economica Edition Paris , 2^{ème} Edition , 1997, P121 .

³ نادية العارف: مرجع سابق، ص 18.

⁴ عبد الرحمن العيسوي: سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية الإبراهيمية – الإسكندرية، 1992 ص 81.

⁵ Zaki Talaat Kobayaa : *Dictionnaire Français Arabe*, Dar El Rateb, Béirout P .994

⁶ عبد الفتاح مراد: مرجع سابق، ص 1236.

(ج) الدلالة النظرية: تشمل الموارد: الموارد المالية، والموارد الطبيعية والموارد البشرية و القدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توفرها، لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانيات نجاحها، و استمرار بقائها في السوق و إنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المنظمة و سر ديناميكيته و حيويتها، إنها الغذاء الفعال لاستمراريتها (1).

يؤكد "وايت باك" في التنظيم الاجتماعي إن هذا الأخير هو "نظام" مستمر من الأنظمة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم و تحول و تدمج معا مجموعة من الموارد الإنسانية والمادية والمالية والفكرية والطبيعية في نظام متغير فريد يعمل على إتباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيرة من النظم في البيئة المحيطة به (2).

من خلال كل هذه الدلالات سواء كانت لغوية ،اصطلاحية أو نظرية نجد أن الموارد عنصر أساسي هام مهما كان مادي أو بشري حيث أن هذا الأخير لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنه لأنه يعتبر المصدر الأساسي لتحقيق الثروة وأيضا لتحقيق الاستمرارية والنجاح، حيث يبقى على المؤسسة تفعيل هذه الموارد من أجل ضمان ديناميكيته.

2-4) البشر:

(أ) الدلالة اللغوية: إنسان، خلق، للمفرد والجمع والمذكر والمؤنث، البشر: الناس، الخلق (3)

(ب) الدلالة النظرية: يعتبر البشر المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدو نه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، إن أي منظمة تتكون من بشر و بالتالي فان الحصول عليهم و إعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكن تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها ويصبح بالتالي من اللازم على أي منظمة أن تخطط وتنظم وتقود و تقيم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها (4)

3-4) الموارد البشرية :

(أ) الدلالة الاصطلاحية: هو ذلك الجزء من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي و تمثل الموارد البشرية لأية دولة أعز مواردها الطبيعية و أغلاها بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى (5).

¹ خلطي محمد حسن الشماع، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 95.

² رعد حسن الصرن : مرجع سابق، ص 78، 79 .

³ جبران مسعود : مرجع سابق، ص 201 .

⁴ محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية – مصر 2003 ، ص 9 .

⁵ عبد الفتاح مراد: مرجع سابق، ص 734.

(ب) الدلالة النظرية: المورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته و معرفته و ليس من خلال عملية التحويل و التغيير التي تحدث الموارد المادية لكي تحقق ثروة فبدون هذه المهارات و المعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول و التغيير، لذلك لكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة و المهارات و القدرات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة (1).

من هنا فعلى المورد البشري داخل مؤسسته أن يحتل أي المراتب من حيث الاهتمام بتطوير معارفه المهنية و أيضا الاهتمام بكل الجوانب الإنسانية و النفسية و الاجتماعية بما تحمله من تأثيرات قد تكون ايجابية أو سلبية على مردوديته داخل مؤسسته حيث يؤكد Henri Bartoli أن المورد البشري هو ذلك العمل الإنساني للفرد (2).

من خلال تعريف Bartoli نجد بأنه و من الضروري أنسنة كل القدرات المعرفية و المهنية التي تخص الفرد .

(5) تخطيط الموارد البشرية:

(أ) الدلالة الاصطلاحية: هي عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية و المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها و تتم بموجب الخطة تحديد كمية و نوعية العمالة المطلوبة و المتوفرة و ربطها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف و تدريب و معلومات و تطوير وظيفي و غيرها (3).

(ب) الدلالة النظرية: عملية تخطيط الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن الاختيار الأفضل للموارد البشرية في ضوء الوظائف الشاغرة كما تعمل هذه الإدارة على تقويم سلوك العاملين و أدائهم من خلال تحقيق عملية التدريب و التطوير (4)

التعريف الإجرائي : نستطيع تعريف هذه العملية على أنها تنظر في برامج التخطيط و تنمية العنصر البشري من خلال العديد من الأنظمة المتداخلة، وأهمها منظومة التدريب و التكوين بالإضافة إلى منظومة الترقية و الاهتمام بتنمية المسار المهني للموارد البشرية

¹ راوية حسن: مرجع سابق، ص 29 .

² Mokhtar lakhal , *Dictionnaire d'Economie Contemporaine* , Librairie Vuibert, Paris , 2^{ème} Edition , 2001 , P 611 .

³ جمال الدين الزيايدي : مرجع سابق، ص 503 .

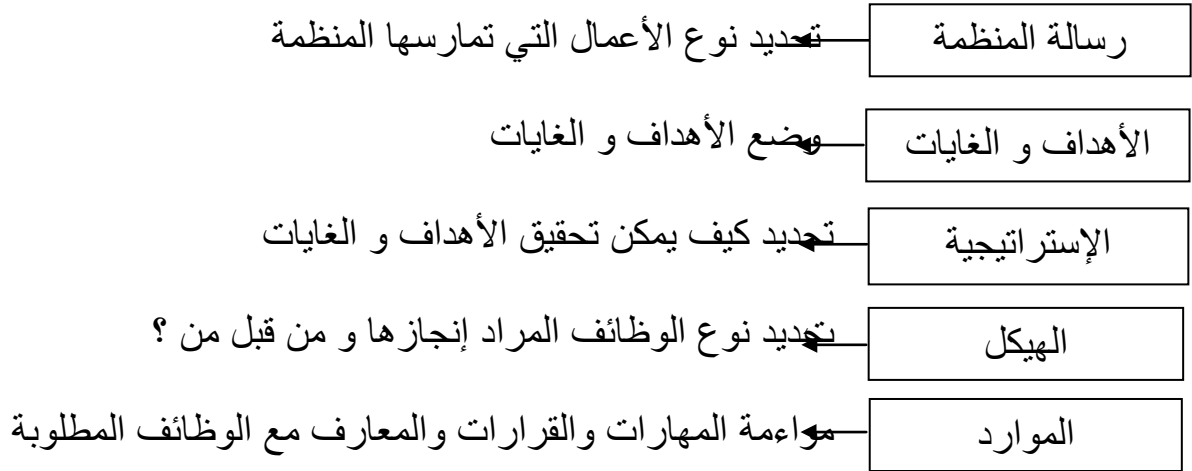
⁴ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة القرن 21، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2003، ص 185 .

و هذا لن يتم إلا من خلال نظام الاتصال ونقل المعلومات من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

6) التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

أ / الدلالة الاصطلاحية : نقصد بها الخطة التي تصنفها المنظمة لسد الفجوة بين حاجاتها من القوى العاملة و العمالة المتاحة عن طريق التدريب والتطوير الداخلي أو التوظيف وفق جدول زمني قصير المدى أو طويل المدى من خلال إجراء التعديلات على السياسات والإجراءات والممارسات وغيرها من العناصر المرتبطة بتخطيط القوى العاملة لتتناسب مع أهدافها⁽¹⁾

ب/ الدلالة النظرية : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد الفرص و التهديدات المتعلقة بوفرة و شحة الموارد البشرية في المستقبل ، و نقاط قوة وضعف الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، و يتم تحديد الفرص و التهديدات في ضوء التحليل العام لمتغيرات البيئة العامة و بيئة الصناعة ، حيث أن تغيير الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة من استقرار إلى توسع، على سبيل المثال يتطلب من إدارة الموارد البشرية عند وضع خطتها أن تبحث عن الفرص الخاصة للموارد البشرية التي يمكن من خلالها الإبقاء بالمتطلبات الخاصة بهدف المنظمة العامة⁽²⁾ و هذا الشكل الموالي يبين ذلك :



الشكل رقم 03 : الإستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية⁽³⁾

التعريف الإجرائي :

إن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يحمل مقومين أساسيين و هما، تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الإستراتيجي في المنظمة فكليهما يسيران جنباً إلى جنب حيث أن نوع الأهداف و الغايات المراد تحقيقها من طرف المؤسسة سوف تحدد دورها نوع و كم

¹ جمال الدين الزيايدي : مرجع سابق، ص 475 .

² خالد عبد الرحيم الهيثي : مرجع سابق، ص 87، 88 .

³ مرجع سابق، ص 87.

الموارد البشرية التي يجب الحصول عليها ،فالمؤسسة التي تستهدف تحقيق النمو تحتاج إلى التوسع في وظائفها مما يستلزم التوسيع في أنشطة التعيين و التوظيف والتدريب و الاهتمام بتقييم الأداء.

7) المؤسسة العمومية الاقتصادية :

(أ) الدلالة اللغوية : هي وحدة اقتصادية مستقلة مركبة من مجموع من العوامل الخاصة بالإنتاج وظيفتها بيع السلع و الخدمات مع توزيع العوائد الخاصة بهذه المؤسسة على أساس الوحدة قد تكون تابعة لأي نشاط كان فلاحي، صناعي.. الخ (1)

(ب) الدلالة الاصطلاحية : هي هيئة تنتج الثروات و الابتكارات و هي تجمع الكفاءات و تعيش هاجس السرعة و التحدي و خوف الزوال، حيث تؤدي التحولات في طرائق نقل المعلومات و إمكانية التظاهر بإنجاز المنتجات حتى قبل تصميم النموذج عنها إلى تغيير ليس في طرائق الاتصال داخل المؤسسة و خارجها فحسب بل خصوصا في طبيعة طرق الإنتاج و التنظيم (2) .

• و هي أيضا مصالح ذات شخصية مستقلة عن شخصية الدولة أو فروعها و يغلب أن تكون مصالح إدارية اقتطعت من السلطة التنفيذية و منحت الشخصية القانونية ، وصارت لها ذاتية مستقلة و أموالها و ميزانيتها الخاصة (3)

(ج) الدلالة النظرية : تمثل مفهوم من مفاهيم الحياة الاقتصادية و هي موضوع علمي لمجموعة من السلوكات المسجلة في عاداتها و تقاليدنا العلمية من خلال **paradigme** النظرية و الإستيمولوجيا (4)

يمكن اعتبارها كمنظمة تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة بحيث تتكون من اللحظة التي يقبل فيها أفراد أو ير ييون المساهمة فيها، أو تقديم مساهمة فاعلة و تسجيل تحت

¹ Alain Martinet , Ahmed Silem : *Lexique – Gestion* , Edition Dalloz , 1960, 4^{ème} Edition , P 139 , 140

² جاك أوتالي : التعريب ليوسف ضومط : معجم القرن 21 ، دار الجيل للنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى، 2000 ، ص 191 ، 192 .

³ إسماعيل السيد: التسويق، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2003، 2004، ص 28.

⁴ Lasary : *Tous sur le Management, Ouvrage, imprimé à compte d'auteur* .Paris France , P94.

د أهدافها و المساهمون حسب هذا المعنى هم مجموعة الأفراد المشاركون في وجود واستمرار المنظمة (1)

(د) الدلالة السوسيولوجية : يجد عالم الاجتماع في هذه المؤسسة موضوعا متميزا لأن المؤسسة ظاهرة اجتماعية يمكن تدارسها موضوعيا و معاملتها كأشياء، كمواضيع وأغراض بحث (علم) و أن أهم النظريات المجتمعية تنطلق من تأويل معين لطبيعة المؤسسة ذاتها (2)

التعريف الإجرائي : أن المؤسسة ككيان اقتصادي وظيفتها الأساسية تشمل في إنتاج السلع و الخدمات، و تعتمد أساسا على العلامة المتبادلة بينها و بين السوق ، حيث عليها ضمان استمراريتها من خلال تفاعل المحيط الداخلي و بما يتوفر على إمكانيات مادية و بشرية خاصة مع محيطها الخارجي و ما تمتلكه من مؤثرات تنافسية و متغيرات بيئية حيث تسعى المؤسسة من خلال كل هذه المؤثرات خلق نوع من التوازن من أجل تحقيق أهدافها.

(8) التنمية :

(أ) الدلالة اللغوية:

مرتبط بالامتداد لحدث ما ، و هو يرتبط عادة بارتفاع دائم لمجموعة من الأبعاد منها: الوزن، النمو و التنمية هي أيضا تعاقب و تتابع لنظم و الأساليب الخاصة بالحياة (3).
• التنمية من فعل تنمى : ارتفع من مكان إلى آخر (4).

(ب) الدلالة الاصطلاحية :

يقصد بالتنمية و برامجها، المشروعات و الخطط التي توضع لتحقيق أهداف التنمية ويراعي أن تكون متعددة الأغراض **Multi Purposed** و متعددة الأساليب **Multi Processed** و تعمل على إفادة جميع سكان المجتمع **Multi Focused** (5).
تخطيط التنمية: و في توضيحنا لعلاقة التخطيط بالتنمية نجد أن:

¹ ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 13 .

² خليل أحمد خليل: مرجع سابق، ص 421.

³ Grand Usual Larousse : *Dictionnaire Encyclopédique*, Aubin Imprimeur, Paris – France, 1997, P 2224.

⁴ جبران مسعود : مرجع سابق، ص، 284

⁵ عبد الفتاح مراد: مرجع سابق، ص 1105.

لا تنمية بدون تخطيط تنموي و لا تخطيط تنموي بدون سياسة تنموية، فالنشاط التنموي الذي يفتقر إلى الخطة هو كبناء المهندس المدني الذي يفتقر إلى خريطة لهذا البناء. فالخطة التنموية هي خطة تضعها الدولة بغية تنسيق عدد من الجهود و تركيزها في نقطة واحدة، ضعيفة في الأساس و بحاجة إلى تنمية. فالأهداف التي تضعها خطة البحث شاملة و مفصلة و مرتبة بشكل أنها تصبح مجموعة لإعطاء دفع كبير نوعيا و كميا للقطاع موضوع التنمية⁽¹⁾. من هذا التعريف نجد أن ميدان التخطيط يرتبط ارتباطا وثيقا بعملية التنمية، فتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة تحتاج إلى خطة إستراتيجية شاملة و مرنة تدعم هذه العلاقات و تحسنها من مستوى أحسن إلى أحسن.

ج) الدلالة السوسولوجية : التنمية عملية مركبة و تمثل آلية و وسيلة لتحقيق أهداف مرحلية ضمن إطار غايات إنسانية و حضارية ذات أبعاد مجتمعية و تتجلى مؤثراتها المتشابكة و المتداخلة فيما يلي:

- نمو اقتصادي: بمعنى تزايد مطرد في إنتاجية الفرد و إنتاج المجتمع .
- تحولا هيكلي: تمس أوجه التخلف منها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الإدارية بهدف تنمية القدرات و إطلاق الطاقات على المستويين الفردي و الجماعي.
- تكريس نسق اجتماعي يهدف إلى توسيع الخبرات المتاحة للمواطنين⁽²⁾ .

د) الدلالة النظرية :

التنمية هي محصلة الجهود العلمية المستخدمة لتنظيم الأنشطة المشتركة الحكومية والشعبية في مختلف المستويات لتعبئة الموارد الموجودة أو التي يمكن إيجادها لمواجهة الحاجات الضرورية وفقا لأخطه مرساة و في ضوء السياسة العامة للمجتمع، وتعني من الناحية النظرية تغييرا أساسيا في كل أنماط الحياة السائدة، ويتبع هذا تغيير نوعي وكمي في صور العلاقات الاجتماعية في كافة مجالات النشاط البشري في المجتمع الاجتماعية و الاقتصادية والسياسية والثقافية والإدارية..... الخ⁽³⁾.

التعريف الإجرائي:

¹ عبد الفتاح مراد: مرجع سابق ، ص 50.
² رابع كعباش : سوسولوجيا التنمية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007 ، ص 33 .
³ محمد منير حجاب: الإعلام و التنمية الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة - مصر، 2000، ص32.

من خلال ما ورد من التعريف السابقة نجد أن التنمية مرتبط بمجموعة من المجالات متنوعة والتي تهتم كلها بارتقاء المجتمعات من مستوى إلى آخر وهذا من خلال استخدام الجهود العلمية والهدف من ذلك هو التغيير في أوجه النشاط البشري الاجتماعي والاقتصادي و السياسي و الثقافي و حتى الإداري .
إن موضوع التنمية مرتبط ارتباط وثيق بالمجتمع وبعلاقته الاجتماعية المتعددة، وباعتبار أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع فبالتالي نجد أن التنمية متصلة بهذا الجانب أي الجانب المؤسساتي من خلال تنظيمها لمجموعة من الأعمال الإدارية خاصة منها العلاقات داخل المؤسسات وهذا عن طريق خطة مرسومة تضعها إدارة هذه المؤسسات .

(9) العلاقات العامة :

أ) الدلالة اللغوية للعلاقة: العلاقات هي الصلات و الروابط، نقول قطع العلاقات و توتر العلاقات، ج علائق: الارتباط و الصلة، أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر و يقال لي في هذا علاقة (1) .

ب) الدلالة اللغوية عامة: ج عوام :عامة الناس – عامة جميعا : جاؤوا عامة في لغة العامة: يعبر عامة بصورة عامة، بشكل عام، "عامة الشعب" : طبقة الناس العاديين (2) .

ج) الدلالة الاصطلاحية للعلاقات العامة : تقوم العلاقات العامة بعملية الاتصال بين المنظمات و الجمهور و تشرح و تفسر كل منهما للآخر حتى يمكن لهذه المنظمات النجاح في كسب ثقة الجمهور و فهمه و تأييده، أي العلاقات العامة تعمل على إيجاد صلات ودية تقوم على أساس الفهم المتبادل (3) .

د) الدلالة النظرية : تهتم العلاقات العامة بدعم العلاقات بين المنظمة و جمهورها سواء داخل المنظمة أو خارجها و أصبحت العلاقات العامة وظيفة أساسية تختص لها كافة المنظمات و الاعتماد المالية المناسبة إيماناً منها بأهمية الدور الذي تؤديه، و لو تطلعنا إلى الخرائط التنظيمية للمؤسسات المعاصرة فلن نجد لها تخلصاً من وحدة متخصصة للعلاقات العامة .

¹ المنجد الأبجدي: دار المشرق، بيروت، لبنان، الطبعة الخامسة، 1987، ص 711 .
² المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 2001، ص 1023.
³ عبد الفتاح مراد: مرجع سابق، ص 1061 .

في مجال الإدارة يمكن أن نشبه العلاقات العامة بالمرآة المصقولة جيدا التي تقوم بدور مزدوج، ه و إعطاء صورة حقيقية عن المنظمة لجمهورها ، و في نفس الوقت إعطاء صورة حقيقية عن رأي و احتياجات الجمهور للمنظمة (1).

وضع بيرنرز ED Ware L. Bernays : تعريف العلاقات العامة باعتبارها تشمل :

- معلومات يتم تغذية الجمهور لها.
- عمليات اقناعية موجهة إلى الجمهور بهدف تعديل اتجاهاته و سلوكياته.
- جهود تستهدف إيجاد التعامل بين اتجاهات المنشأة و سلوكها نحو جماهيرها واتجاهات هذه الجماهير و سلوكها نحو المنشأة. (2)

إن العلاقات العامة تتحدد من خلال مفهومها الواسع و هذا باعتبارها وسيلة من وسائل الاتصال الاجتماعي (3)

التعريف الإجرائي :

من خلال مراجعة التعريفات السابقة سواء كانت لغوية ، اصطلاحية أو نظرية يتضح أن هناك عوامل مشتركة و أوجه اختلاف الباحثين و المهتمين بللعلاقات العامة حيث يمكن إعطاء تعريف إجرائيا للعلاقات العامة:

أهدافها داخل المؤسسة و هذا يعني أهدافا خاصة بالعاملين أي الجمهور الداخلي من خلال تحسين الوعي بينهم و رفع روح معنوياتهم نتيجة اهتمام الإدارة بهم و لن يتحقق هذا إلا بإحاطة العاملين بمجموعة من المعلومات الخاصة بالبيانات التي تعدها مؤسستهم

إن العلاقات العامة وظيفة تؤدي بصفة دائمة و بصفة دائمة فهي ليست عملا عشوائيا لفترة معينة ثم ينتهي بل جهود متصلة و مستمرة هدفها إقامة تفاهم متبادل بين المنشأة والمتعاملين معها فلا يمكن أن تكون علاقات عامة ناجحة مع محيطها و جمهورها الخارجي إلا إذا تحققت.

2 : المفاهيم المساعدة :

¹ أحمد مصطفى خاطر: الإدارة والمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة – الإسكندرية، 2003، ص 88 .

² موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال: العلاقات العامة والإعلان الحديث، مرجع سابق، ص 8 .

³ Jean Marie Van Bell : *les Relations Publiques*, édition LABOR, Bruxelles 1983, P31.

1-2 / في ميدان التخطيط الاستراتيجي :

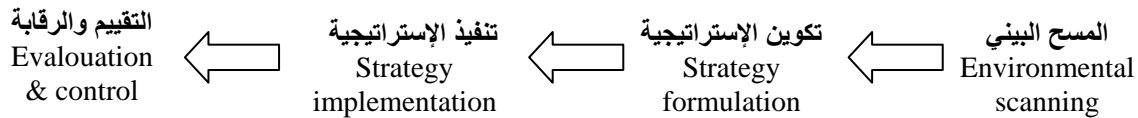
عند مراجعة أدبيات التخطيط الإستراتيجي نجد أن كثيرا من الكتاب استخدموا مسمى التخطيط الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية معا أو منفصلين ليقتصدوا معنى أو مفهوما واحدا (1)

ولهذا علينا تزويد الجهاز المفهومي بمصطلح الإدارة الإستراتيجية وذكر أهم مراحلها، فهاته الأخيرة تمر بنفس المراحل و الخطوات التي تمر بها عملية التخطيط الإستراتيجي: **1.1.2 / الإدارة الإستراتيجية** : تعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي و توسيع لنطاقه ، و إغناء لأبعاده و التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية (2)

أما تمبسون Thompson و استركلاند Strickland فيعرفان الإدارة الإستراتيجية على أنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتها على المدى البعيد ، و اختيار النمط الإستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية و تقويمها (3)

• العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية :

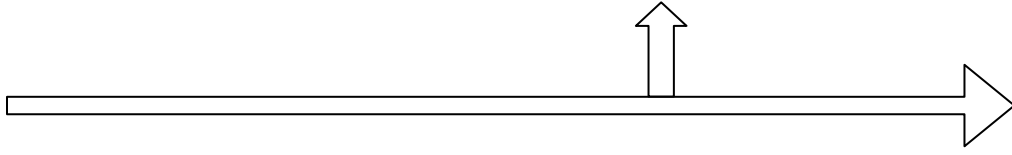
- 1 - المسح البيئي: التحليل الإستراتيجي الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- 2 - تكوين الإستراتيجية.
- 3 - تنفيذ الإستراتيجية.
- 4 -التقييم والرقابة.



¹ التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام، المجلة العربية للدراسات أكاديمية والتدريب، المجلد 2 العدد 23 ، الرياض - السعودية ، ص 141 .

² زيد منير عبوي: الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006 ، ص 37 .

³ مرجع سابق، ص 38.



الشكل 4: العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية⁽¹⁾.

2.1.2 (2.1.2) الرسالة: Mission

يتطلب الأمير سواء في حالة إنشاء منشأة جديدة أو إعادة توجيه نشاط منشأة قائمة تجديد أغراضها الرئيسية وخصائصها و فلسفتها والتي تشكل صورتها الإستراتيجية ، و من ثم تعرف رسالة المنشأة على أنها "الغرض الرئيسي الذي تنفرد به المنشأة و الذي يميز مجموعة أعمالها عن غيرها من المنشآت التي تعمل في نفس مجالها ، والذي يميز مجموعة أعمالها عن غيرها من المنشآت التي تعمل في نفس مجالها ، و الذي يحدد نطاق عملياتها على شكل بنود من المنتجات و الأسواق"⁽²⁾

3.1.2 (3.1.2) الأهداف Objective

تمثل الأهداف التأكيد على النتائج المراد تحقيقها سواء كان ذلك ع لى مستوى المؤسسة أو على مستوى ميادين الأنشطة الإستراتيجية⁽³⁾.

4.1.2 (4.1.2) السياسات Policies:

إن أحد المفاتيح الأساسية لتحويل الإستراتيجيات التي تم اختيارها من أفكار وخطط إلى واقع تنفيذي هو قيام المنظمة بتنمية عدد من السياسات الوظيفية المتخصصة ، إن السياسات ما هي إلا مرشد للإداريين أثناء عملية إيجاد القرارات و التي تضمن عدم تعارضها عبر الزمن و كذلك تضمن أنها متماثلة مع الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة⁽⁴⁾.

5.1.2 (5.1.2) الغاية: Goals

¹ الساعة 9.30 بتاريخ 11 جانفي 2009، www.Strategie_Entreprise.free.fr

² عبد الرحمن توفيق: منهج المهارات القيادية - خصخصة الإدارة و التفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة - مصر، الطبعة الثالثة، 2004، ص 6.

³Gerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric Frery: *Stratégique*, Pearson Education, France, 2^{ème} Edition, 2002, P298.

⁴ إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية - مصر، 1999، ص 334.

هناك خلط بين الهدف و الغاية عند بعض الكتاب فالغاية هي هدف قصير الأجل أو نتيجة قصيرة الأجل، بينما يرى آخرون بان الغاية تعتبر مفهوم أكثر اتساعا من الهدف⁽¹⁾. إذا كانت رسالة المنظمة تعبر عن سبب وجود المنظمة فان الأهداف تمثل الغايات (النهايات) العامة التي تركز لها الجهود و تعبر الأهداف عن النتائج الغايات التي ترغب المنظمة بلوغها، و من خلال ذلك تحقق رسالتها⁽²⁾.

6.1.2 إستراتيجية الإدارة Management

هي عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية و من أجل تأكيد بقاء التنظيم⁽³⁾.

7.1.2 (التكتيكات):

تعد الاستراتيجيات توجيهات نظرية و ليست قائمة بالإجراءات العملية التي علينا الاضطلاع لها، أنها في الحقيقة تثبت إنها في الواقع تشبه الأهداف الإستراتيجية من حيث أنها تزودنا بتصورات نظرية للنتائج النهائية ، و على هذا يجب أن تتضمن إجراءات أو خطوات عملية ، علينا أن نقوم بها حتى نستطيع أن نبلغ هدف من الأهداف الإجرائية وهي الإجراءات أو الخطوات العملية هي ما يطلق عليه مصطلح التكتيكات⁽⁴⁾.

8.1.2 (الإجراءات):

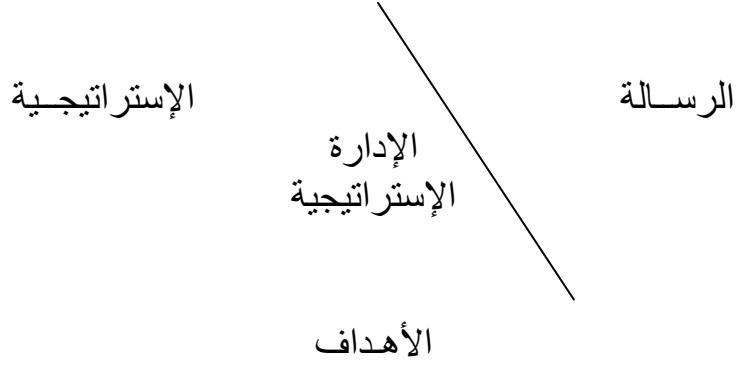
يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية ، و هي نظام أو خطوات متتابعة ، تصف تفصيلا كيف تؤدي مهمة أو عمل معين و أنها تصرف تفصيلا في الغالب النشاطات المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة⁽⁵⁾.

9.1.2 (البرامج):

هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد والبرنامج يجعل الإستراتيجية ذات صيغة عملية⁽⁶⁾.

إن فعلى الإدارة الإستراتيجية أن تجمع مجموعة من المتغيرات أبرزها الرسالة الإستراتيجية، الأهداف و الشكل الموالى يوضح ذلك.

¹ زيد منير عبوي : مرجع سابق، ص 38 .
² حسن حريم: إدارة المنظمات – منظور كلي، دار حامد للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2003، ص 76.
³ زيد منير عبوي : مرجع سابق، ص 38 .
⁴ راسم محمد الجمال، خيرت معوض عيار: مرجع سابق، ص 209.
⁵ فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى 2000 ص59.
⁶ نفس المرجع، نفس الصفحة .



الشكل رقم 05: العلاقة المثلثية للإدارة الإستراتيجية (1)

2-2/ في مجال تخطيط الموارد البشرية:

1.2.2 تنمية الموارد البشرية و التدريب:

هي عملية تطوير القوى العاملة ، لزيادة مهاراتها و مداركها عن طريق التدريب و يضم هذا الحقل كل مفردات التدريب سواء التدريب الخاص بالعاملين العاديين

¹ عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، مرجع سابق ص 19.

(المنتجين) أو التطوير الإداري ، كما يضم أنواع المفاهيم التدريبية تحديد الحاجات التدريبية وكيفية تقييم الأنشطة التدريبية وكل ما سيستجد من نشاطات تدريبية مستقبلا. (1) لقد بين J.M Peretti في عام 1986 من خلال تحقيق أجراه في ميدان الموارد البشرية أن التدريب سوف يكون إحدى الركائز الإستراتيجية الخاصة بهذا الميدان في أواخر هذا العقد (2).

2.2.2 الترقية :

المقصود بالترقية : نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات .
و يصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية،ومجال السلطة و النفوذ وزيادة الأجر والامتيازات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة (3).

3.2.2 تنمية المسار المهني :

عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام (4)

4.2.2 عملية الاتصال بالمؤسسة:

تعتبر عملية الاتصال حج ر الزاوية داخل المؤسسة حيث من الضروري اعتبار أن سياسة الاتصال هي استمرارية التنظيم و الإنتاج و لكن بطرق مختلفة (5)

¹ مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2003، ص 29، 30 .

² Jean Marie Perretti : *Gestion des Ressources Humaines*, librairie Vuibert 7^e Edition , 2002, P395.

³ مؤيد السعيد السالم وعادل حسن حرحوش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان- مدخل استراتيجي، 2002، ص 234 .

⁴ راوية حسن: مرجع سابق، ص 307.

⁵ فضيل دليو: تخصصات اتصال المؤسسة، فعاليات الملتقى الوطني الثاني – الاتصال في المؤسسة- مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2003، ص 23.

5.2.2) عملية المشاركة بالمؤسسة :

حسب **Pierre D'Argon** فإن عملية المشاركة داخل المؤسسة تحمل مجموعة من السلوكيات العلمية والإعلامية في نفس الوقت وهذا لما لها من ارتباط وثيق بفكرة الاتصال والإعلام من خلال ضرورة مشاركة كل أفراد المؤسسة و باختلاف مستوياتهم في جميع مجالات الحياة المهنية⁽¹⁾.

(3-2) في مجال العلاقات العامة

• بعض القضايا المرتبطة بمفهوم العلاقات العامة :

لقد كشفت التحليلات السابقة عن طبيعة مفهوم العلاقات العامة، ولكن هناك العديد من المفاهيم الأخرى التي تتضمن وتدخل في نشاط العلاقات العامة حيث توظفها هذه الأخيرة كميكانيزمات لتحقيق أهدافها ومثال ذلك المفاهيم العلاقات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية والعلاقات الصناعية والإعلان والتسويق والترويج والنشر والرعاية مما يسدي ذلك ضرورة الإشارة إليها وتوضيح الفروق فيما بينها وبين مفهوم العلاقات العامة.

1.3.2 العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية :

شمل العلاقات الإنسانية بمفهومها الواسع جميع العلاقات بين البشر والتي وجدت بوجود العلاقات الإنسانية بين الجماعات بهدف تقوية الروابط والصلات⁽²⁾.
لقد ارتبط هذا المفهوم في ميدان الإدارة ومحيط العمل خاصة مع مجيء مدرسة العلاقات الإنسانية لقيادة المستوى **إلتون مايو** ومحاولة الاعتراف بالجانب الإنساني والمعنوي داخل المؤسسات.

ولا يمكن الفصل النهائي بين العلاقات العامة والإنسانية أن الهدف من كليهما هو تحقيق العلاقات الرشيدة لصالح الفرد والمؤسسة باعتبار العلاقات العامة ترضى وتضمن العلاقات الإنسانية فهي الأخيرة تعد جزء لا يتجزأ من العلاقات العامة.

3.3.2 العلاقات العامة والعلاقات الاجتماعية :

يقصد بالعلاقات الاجتماعية الروابط والآثار والمتبادلة بين الأفراد في المجتمع من خلال التفاعلات القائمة بينهم لو هذا عن طريق اهتمامها بالسلوك الاجتماعي تقوم العلاقات الاجتماعية على المسؤولية المشتركة المستمرة⁽¹⁾.

¹ Pierre D'Argon et autres : *Participation dans les Entreprises*, la presse de l'université du Québec, Canada, 1980, P11, 12.

² شوان علي شيبية : العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة الإسكندرية، مصر، 2005، ص 36.

إن العلاقات الاجتماعية مثلها مثل العلاقات الإنسانية تعد جزء لا يتجزأ من العلاقات العامة فهذه الأخيرة تصنع كل نوع من علاقات الانسجام والتعاون وكذلك علاقات الصراع والإعلان وبالتالي تهتم العلاقات العامة بدراسة العلاقات الاجتماعية بشقيها الايجابي والسلبى .

3.3.3 العلاقات العامة والعلاقات الصناعية :

العلاقات الصناعية هي تلك العلاقات الناتجة عن استخدام العاملين في المنطقة وتشمل شروط الاستخدام وحقوق العاملين من ناحية الأجور وساعات العمل والإجازات الاعتيادية والمرضية وحقوقه في مكافئاته عن نهاية المدة في العمل والتعويضات الناتجة عن الإصابة في العمل (2).

من خلال هذا المعنى نكتشف أن العلاقات الصناعية تساهم بدرجة كبيرة في تحسين سيرورة العلاقات العامة الداخلية فإذا توفرت الشروط والظروف الملائمة في محيط العمل وتحسنت الأوضاع المهنية الخاصة بالعمال أدى هذا بالضرورة تحسين علاقاتهم سواء فيما بينهم أو بينهم وبين الإدارة.

4.3.2 العلاقات العامة والإعلان :

باختصار يعرض الإعلان أخبارا ومعلومات من ناحية تسويقه فقط لهم لمعلن إليه وهو يظهر نفسه على حقيقتها باستخدامه وسائل وتقنيات في محاولة لكسب وتطوير سوق الاستهلاك (3).

يتضح جوهر الاختلاف بين كل من العلاقات العامة والإعلان في هدفها ، فالهدف الرئيسي للإعلان هو البيع، أما العلاقات العامة تهدف إلى استعمال وسائل مؤثرة وإقناعية وهذا من خلال استعمالها للإعلان والاتصال من أجل التعريف بالمؤسسة وتعزيز سمعتها ومكانتها في المجتمع.

¹ Gérard Adam : *Les Relations Sociales*, Boyard Edition, Paris, 2000, P 152.

² سعادة راغب الخطيب: المدخل إلى العلاقات العامة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 33.

³ نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس: أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، 2005، ص 169 .

5.3.2 العلاقات العامة والتسويق :

يعد النشاط التسويقي نشاطا هاما سواء بالنسبة لنا كأفراد تسعى لإشباع حاجاتنا ورغباتنا والمنظمات تسعى لتحقيق أهداف معينة، بل أن التسويق يلعب دورا هاما وأساسيا في تحقيق النمو و التطور الاقتصادي وتحقيق رفاهية المجتمع ككل (1).
إن عملية التسويق في نشاطها تحتاج بالضرورة إلى مجهودات العلاقات العامة فهذه الأخيرة من خلال مهامها في تحسين صورة المؤسسة ومنتجاتها وكذلك بحسب ثقة الجمهور من زبائن ومستهلكين سوف تساهم بالضرورة في عملية الشراء وبالتالي تسويق منتجات المؤسسات إن كانت سلع أو خدمات.

6.3.2 العلاقات العامة والترويج :

تستهدف بيانات الترويج بصفة عامة ورئيسية تحريك سلوك المستهلك لشراء السلعة أو طلب الخدمة أو الحصول على استجابة معينة فيه.
حيث توجد أمام رجل التسويق أربعة أشكال عامة من وسائل وأساليب الترويج وهو الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر والعلاقات العامة (2).
من هنا تتضح العلاقة العامة بين الترويج والعلاقات العامة على أساس أن هذه الأخيرة تعد وسيلة وأسلوب تقوم على بيع سياسة الترويج.

7.3.2 العلاقات العامة والنشر :

يعد النشر وسيلة لجلب الانتباه لبعض الأحداث والأنشطة ومن الشائع اعتباره والعلاقات العامة مفهوم واحد فالنشر يشمل وظيفة اتصالية، فبينما تتمثل العلاقة العامة وظيفية إدارية (3).

من خلال هذا المفهوم تتوضح رؤيتنا للمصطلحين على أساس أن العلاقات العامة تبقى تأخذ الطابع الشمولي والعام يحكمها وظيفة إدارية ملمة بجميع الأنشطة ومن بينها النشر.

8.3.2 العلاقات العامة والدعاية :

يقصد بالدعاية السيطرة على عقول الجماهير ودفعها إلى سلوك معين يخدم أغراض الجهة التي تقوم بالدعاية دون أن تراعى مصلحته تلك الجماهير في حيث أن العلاقات

¹ إبراهيم السامرائي: معجم الوجيز في مصطلحات الإعلام، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان الطبعة الأولى، 1999، ص 48، 49 .

² عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلان و العلاقات العامة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر دون ذكر السنة، ص 129.

³ مهدي حسن زويلف : العلاقات العامة، نظريات و أساليب، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الطبعة الثانية، 2003، ص 112.

العامة تعتمد على الإعلام الصادق أي نشر الحقائق والمعلومات بأمانة ودقة فهي تتجه على عقول الجماهير وتعمل على تنويرها والارتقاء بها بينما تعمل الدعاية على تخدير الجماهير وشل تفكيرهم⁽¹⁾.

9.3.2 العلاقات العامة والإعلام :

إن الإعلام الناجح هو ذلك الإعلام الهادف الذي اتخذ منه الإنسان هدفاً لتغيير اتجاهاته وتصحيح أفكاره وتحقيق رفاهيته ويغير ذلك لا نفع للإعلام.⁽²⁾
يحتل الإعلام الصادق ركن من أركان العلاقات العامة حيث يعتبر من الأسس الهامة لبناء علاقات طيبة بين المنظمة من جهة وجمهورها من جهة أخرى.

10.3.2 العلاقات العامة والاتصال :

ونعرف الاتصالات بأنها إجراءات يقوم خلالها المرسل فرداً أو جماعة أو منظمة بنقل بعض المعلومات – رسالة- إلى المستقبل- فرداً أو جماعة أو منظمة.⁽⁴⁾

إن وظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسات قائمة على الاتصال بتكليفه الرسمي والغير رسمي وبالتالي يصبح الاتصال أيضاً دعامة من دعائم العلاقات العامة.

ثالثاً: المقاربة المنهجية و أدواتها الإجرائية:

1/ المقاربة المنهجية:

ينبغي على الباحث أو الباحثة في العلوم، أن يتصور بحثه مع التفكير في الوسائل التي سيستعملها في كل مرحلة من مراحلها، و المقصود هنا هو منهجيته، وانطلاقاً من كون العلم في تطور دائم، فلا ينبغي تصور وجود منهجية مثالية أو نهائية.
فإن كان المنهج العلمي هو الأساس مسعى الباحث أو الباحثة فإن مناهج أخرى ستوضع المسار الخاص الذي سيتبع على مستوى الملموس⁽³⁾.
ولإنجاز بحثنا استعملنا المنهج الوصفي، الذي يعتبر أكثر المناهج استخداماً في العلوم الاجتماعية نظراً لاعتماد البحوث الوصفية على جمع المعلومات حول مشكلة هيئة بهدف معالجتها عن طريق توظيفها من جميع جوانبها و أبعادها⁽⁴⁾.

¹ شدون علي شبيبة : مرجع سابق، ص 43 .

² محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 8.

³ مورييس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية – تدريبات عملية، دار القصب لل نشر، حيدرة، الجزائر، 2004، ص 99 .

⁴ ظاهر الكلالدة، محفوظ جودة: أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997، ص 197 .

لا يمكن لأي دراسة أن تتم دون الاعتماد على منهج يحدد للباحث مساراته و يوجهه إلى السبيل الصحيح لتحقيق هدف الدراسة.

وإن كان البعض يرى أن المنهج لا يتدخل إلا في الدراسة الميدانية، فنحن نرى عكس ذلك و أنه يبدأ مع بداية جمع المعلومات سواء النظرية أو الميدانية، أي أنه يبدأ أصلا مع بداية الدراسة.

إن من أهم مميزات المنهج الوصفي الزيادة في المعرفة و المعلومات وهذا يشكل في حد ذاته المغزى الرئيسي من البحث، بالإضافة إلى دراسة السلوك المتعلق بالفترة الماضية أو الحالية، وأيضا السلوك المتوقع في المستقبل، وبالتالي ارتباط هذا المنهج يرتبط ارتباطا وثيقا بالأمور التي تعتمد على عنصر التخطيط والإستراتيجية، و هو ما جعل اختيارنا يقع عليه خاصة أنه يهدف بالدرجة الأولى إلى الحصول على المعلومات اللازمة لعملية التخطيط سواء في المجالات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية .

إن المنهج الوصفي يعتبر طريقة جيدة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية التخطيط مثلما أنها تعتبر أداة لحل المشاكل الإدارية وغيرها (1).

لقد تم استخدام طريقة المنهج الوصفي و أخذ مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة كعينة لإجراء الدراسة باتباع المراحل التالية :

- 1 للمشور بالمشكلة المتمثلة فيما إذا كانت عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة تأخذ بعدا استراتيجيا، و مدى تأثيرها على تنمية العلاقات العامة الداخلية من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة سواء عملية التخطيط الإستراتيجي العام للمؤسسة أو المؤشرات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية .
- 2 للقيام بدراسة استكشافية بهدف الإطلاع على مجال البحث و صياغة المشكلة و التعرف على المفاهيم الغامضة و التعرف أيضا على إمكانية إجراء الدراسة في هذه المؤسسة .
- 3 لاختيار عينة الدراسة و هي مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بولاية عنابة و أخذ عينة من أفرادها مع اختيار الأدوات التي تصلح بجمع أكبر قدر من المعلومات بصورة دقيقة .
- 4 للقيام بجمع المعلومات حول عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و مدى تأثيرها على نوعية العلاقات العامة الداخلية التي تدمج بين الإدارة و عمالها من خلال معرفة أهمية هذه العملية، شروطها، طرقها وأهدافها.
- 5 توزيع هذه المعلومات و مقارنتها ببعض البعض و تنظيمها و تصنيفها.

³ مرجع سابق، ص 199.

- 6 للوصول إلى النتائج و القيام بتحليلها و استخلاص تعميمات و إجابات على المشكلة المحددة في بداية الدراسة و الأسئلة المطروحة.
- و بما أن الدراسة تسعى إلى توصيف مكونات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز عنابة كنموذج و علاقاته بتنمية العلاقات العامة داخل هذه المؤسسة استوجب من الناحية الإستراتيجية و البحثية و الوصفية إنجاز العمليات التالية :
- أولا :** توصيف البنية البشرية لمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع عنابة كنموذج عن المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية .
- ثانيا :** توصيف عملية تخطيط الموارد البشرية بشقيها العادي والإستراتيجي .
- ثالثا :** تقويم عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سونلغاز مديرية التوزيع عنابة .
- رابعا :** توصيف عملية تنمية العلاقات العامة الداخلية بالقطاع العام و علاقته بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .

تنصب عملية التوصيف و ما يتبعها من عمليات التحليل و التفسير و الفهم على تبيان مقومات العملية الإستراتيجية و كيفية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية سونلغاز مديرية التوزيع عنابة و التي تساهم دون شك في الكشف عن الظواهر المتحركة في عملية تنمية العلاقات العامة الداخلية حيث تعتبر هذه الأخيرة إشكالية في حد ذاتها خاصة في المؤسسات الجزائرية و التي تتجسد بها هذه العملية أي العلاقات العامة و المتمثلة في مجموعة من العمليات الاتصالية الموجودة بهذه المؤسسات.

- كل هذا يستلزم القيام بمجموعة من الإجراءات وهي :
- أولا - من الناحية التاريخية :** فحص وتشخيص التراث الإستراتيجي و بالتحديد تاريخية التخطيط الإستراتيجي عامة و تاريخية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية خاصة .
- ثانيا - من الناحية الإستراتيجية :** فحص وتشخيص القدرات التقديرية لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع عنابة على أساس أن هذه الإدارة هي المصدر الأساسي للمعلومات التي توضح و تثري بحثنا .
- ثالثا - من الناحية العملية :** فحص و تشخيص عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و القيام بعملية التقييم الشامل لهذه العملية .

رابعاً- من الناحية الترابطية : فحص وتشخيص العملية العلائقية أي إبراز التي تربط بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية العلاقات العامة الداخلية لمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة .

2/ الأدوات الإجرائية :

يعتمد بحثنا هذا على مجموعة من الأدوات الإجرائية المتعلقة بالبحث الميداني من خلال الأرقام والإحصائيات المتحصل عليها بعد تعرضنا لاستمارة المقابلة حيث يتم استخدام كل من الملاحظة و إجراء مجموعة من المقابلات وكذلك المعلومات الصحيحة والدقيقة المجمعّة من خلال الوثائق .

يتضح هذا من خلال الإجراءات و الخطوات التالية :

1.2/ أداة الإحصاء : من اجل أن تكون الإجراءات المنهجية الوصفية المرتبطة بالبحث

على مستوى معين من الدقة والبعد العلمي الموضوعي، فهي تحتاج إلى توظيف أداة الإحصاء التي تتمثل في تفريغ البيانات و المعلومات الميدانية وذلك تماشياً مع تنظيم المتغيرات والمؤشرات و تحويلها إلى بيانات رقمية و عددية في شكل جداول إحصائية بسيطة بهدف قراءتها قراءة تحليلية نقدية وذلك بتحويل الأرقام إلى جملة من الدلالات الإحصائية تسمح لنا بتوخي التفسير والفهم الصحيحين .

2.2/ الملاحظة: من خلال قيامنا بالزيارات الاستطلاعية لمؤسسة سونلغاز مديريةية

التوزيع عنابة، حاولنا التعرف على طبيعة عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و كذلك التعرف على الفعل الإستراتيجي للموارد البشرية كجهاز مسؤول في مؤسسة سونلغاز و كيف يؤدي العمال مهامهم ووظائفهم .

لقد استعملنا هذه الأداة من خلال ضبطها بدقة أثناء زيارتنا الاستطلاعية و كذلك زيارتنا التفحصية المتعلقة بالزيارات التي تم فيها إجراء الاستمارة التجريبية وكذلك اللقاءات و المقابلات مع مسؤول إدارة الموارد البشرية والتي تمت على مستوى مصالح وأقسام مؤسسة سونلغاز .

ومن ثم كان علينا إتباع أداة الملاحظة وهذا من خلال المتابعة و السعي إلى معرفة الواقع المهني معرفة جيدة و البحث الدائم في مضمون ومحتوى إشكالية تحسين وتنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز .

لقد شكلت الملاحظة أداة هامة لجمع البيانات و استقاء المعلومات المناسبة وهي الأخيرة تسمح لنا بالتحكم في الظاهرة المدروسة، حيث يعرف إطار الملاحظة بأنه أداة لجمع المعطيات يتم بناءها من أجل ملاحظة وسط معطى (1).

لقد ارتبطت أداة الملاحظة ارتباطا وثيقا بمدى تحكم جهاز الموارد البشرية باختلاف أقسامه وموظفيه بنوعية العلاقات العامة الداخلية التي تربط بين الإدارة للمؤسسة وعمالها و ملاحظة هذا الجهاز من خلال كيفية تعامله مع الموارد البشرية الموجودة بمؤسسة سونلغاز عنابة من خلال التحقيق الدقيق لموقع العنصر البشري عند إنجاز العمليات المنوطة إليه .

لقد استعملنا هذه الأداة من خلال ضبطها بدقة أثناء زيارتنا الاستطلاعية و كذلك زيارتنا الفحصية المتعلقة بالزيارات التي تم فيها اختبار الاستمارة التجريبية وكذلك اللقاءات والمقابلات مع مسؤول إدارة الموارد البشرية و التي تمت على مستوى مصالح و أقسام مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع عنابة - .

3.2/ التشخيص الإستراتيجي: Le Diagnostic Stratégique

إن التشخيص الإستراتيجي يساعدنا على التعرف بعمق على تقييم إستراتيجية المؤسسة الجاري تطبيقها، ويعتبر بذلك محاولة هامة و جادة في رصد و معرفة توجهات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع عنابة- نحو العمل على تحسين نوعية العلاقات العامة الداخلية لهذه المؤسسة و ذلك بمحاولة التنبؤ والتخطيط للمستقبل من خلال التحليل الإستراتيجي للوضع الحالي للمؤسسة و الكشف عن عناصر القوة و الضعف المتعلقة بالظاهرة المدروسة .

لقد ضمت عملية التشخيص الإستراتيجي القيام بمقابلة تم إجرائها مع مسؤول إدارة الموارد البشرية .

1.3.2/ المقابلة التشخيصية (دليل المقابلة) :

إن المقابلة التشخيصية تعتبر أداة هامة وفعالة تتضمنها عملية التشخيص الإستراتيجي.

¹ مورييس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون: مرجع سابق، ص 234.

و عليه كانت المقابلة خطوة أساسية و محاولة جادة في بحثنا الميداني وقد حاولنا من خلالها الكشف عن واقع عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع عنابة- و معرفة العوامل والأسباب التي تساعدنا في تحقيق أهداف هذه العملية و كذلك المعوقات، العقبات التي تعترض عملية تحسين العلاقات العامة الداخلية في هذه المؤسسة و ذلك ضمن اختيار صياغة إستراتيجية معينة وصولا إلى تنفيذها و تقييم ما تم الوصول إليه من نتائج.

لقد استطعنا جمع معطيات و معلومات دقيقة في هذا الشأن من خلال المقابلة التشخيصية المقننة التي قمنا بإجرائها مع مسؤول إدارة الموارد البشرية، حيث تم طرح الأسئلة المتعلقة بفحص الجانب الخاص بالموارد البشرية سواء من حيث تخطيطها العادي و الإستراتيجي، اعتمادا على التغيرات الحادثة في البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المؤسسة عامة وعلى إستراتيجية الموارد البشرية خاصة حيث ترجمت هذه المقابلة إلى مجموعة من المحاور و هي كالتالي :

أولا : التخطيط العادي بالموارد البشرية .

ثانيا : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .

ثالثا : قياس نوعية العلاقات العامة الداخلية في مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع عنابة- .

رابعا: مدى وعي و إدراك مسؤول إدارة الموارد البشرية للتحويلات في بيئة (محيط مؤسسة سونلغاز) -مديرية التوزيع عنابة- .

خامسا : مدى إدراك مسؤول إدارة الموارد البشرية المنظومات المختلفة المرافقة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .

سادسا : مدى إدراك ووعي مسؤول إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المسائل .

2.3.2/ استمارة المقابلة :

تعتبر الاستمارة من الأدوات المنهجية المهمة و الأكثر شيوعا في البحث العلمي ولقد اتفق معظم علماء المنهجية على أن أحسن تصميم للاستمارات هو ذلك التصميم الذي يساعد على تحقيق الأهداف عن طريق جمع البيانات، كما جاء في تعريف إحسان محمد حسن : " الاستمارة تعد وسيلة للاتصال بين الباحث والمبحوث حيث تضم مجموعة من الأسئلة المنتقاة و المصممة بطريقة خاصة تستهدف بالدرجة الأولى الحصول على المعلومات التي يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه ."(1)

من خلال تصميم مجموعة من الأسئلة التي وضعت في إطار مجموعة من المداخل انطلاقا من :

¹ إحسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماع، دار الطباعة للنشر، بيروت، لبنان 1996، ص 104.

لقد احتوت استمارة المقابلة الموجهة للعامل في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع عنابة على (03) محاور أساسية حيث كان عدد الأسئلة الإجمالي قد وصل إلى 48 سؤالاً موزعة على المحاور كالتالي :

- المحور الأول: و يتعلق بالبيانات الخاصة حول الخلفية الاجتماعية و المهنية للمبحوثين و قد شمل على 08 أسئلة.
- المحور الثاني: يتعلق بالبيانات الخاصة بمؤثرات و أبعاد عملية إستراتيجية المؤسسة من تخطيط و تنفيذ حيث صيغ هذا المحور في 07 أسئلة.
- المحور الثالث: وقد تعلق ببيانات و مؤشرات تخطيط الموارد البشرية حيث احتوى هو الآخر على مجموعة من البيانات الفرعية حول العديد من الأنظمة داخل مؤسسة سونلغاز انطلاقاً من :
 - منظومة التدريب و التكوين ضمت 07 أسئلة .
 - بيانات حول المساهمة في اتخاذ القرارات ضمت 04 أسئلة .
 - بيانات حول المساهمة في تحقيق الأهداف ضمت 09 أسئلة .
 - بيانات خاصة حول منظومة الترقية و المسارات المهنية ضمت سؤالين.
 - بيانات خاصة حول منظومة الاتصال ضمت 05 أسئلة .
 - بيانات حول ثقافة المؤسسة ضمت 03 أسئلة .
 - سؤال إضافي حول التقييم العام .

6.2/ الوثائق و السجلات :

باعتبار أن مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع عنابة- من المؤسسات الإستراتيجية فلقد استطعنا الحصول على وثائق جد حديثة تخص الهياكل التنظيمية الخاصة بمؤسسة سونلغاز (شرق) و أيضاً (عنابة) حيث تم تجديد هذه الهياكل عام 2006، مع إضافة المهام و أهداف كل من قسم و فرع من فروع هذا الهيكل .
ومن بين هذه الوثائق:

- المخطط السنوي للتكوين 2006،2007،2008 .
- الهياكل التنظيمية لمجمع سونلغاز: فرع الشرق SDE .
 - فرع الغرب SDO
 - فرع الوسط SDC
 - الفرع الخاص بالجزائر العاصمة SDA
 - مديرية التوزيع عنابة
 - قسم الموارد البشرية

رابعاً : مجتمع البحث :

لقد وقع اختيارنا على مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع عنابة – كمجال لإجراء البحث الميداني وقبل تحديد ماهية مؤسسة البحث و التعريف بها، نشير في بداية الأمر إلى أهم الدوافع و الأسباب التي أدت لنا إلى اختيار مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع عنابة- دون غيرها من المؤسسات .

• الأسباب الموضوعية :

إن اختيارنا لمؤسسة و بالتحديد سونلغاز – مديرية التوزيع عنابة – لم يكن بمحض الصدفة أو التلقائية بل كان مقصودا نظرا لما تتمتع به هذه المؤسسة من سمات بارزة و سمعة طيبة في داخل المحيط المؤسستي الاقتصادي الجزائري .
تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الهامة و الإستراتيجية على المستوى الوطني حيث تعد واحدة من المؤسسات التي يقوم عليها الاقتصاد الجزائري، كما يعتبر المؤسسة الوحيدة في الجزائر و المتخصصة في إنتاج ونقل و توزيع الكهرباء و الغاز .
تمتلك مؤسسة سونلغاز مجموعة معتبرة من الإمكانيات في جميع المجالات و التي من خلالها تستطيع تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة، فمثل هذه الحوافز تشجع على جعل مؤسسة سونلغاز مؤسسة البحث بما تستطيع أن توفره من معلومات و معطيات تخدم بحثنا، خاصة و أنها تعيش مرحلة إعداد خطة إستراتيجية محكمة قائمة على تطوير مواردها البشرية في جميع المجالات .

• الأسباب الذاتية:

إن الدافع والسبب الشخصي يتعلق بالموقع الجغرافي لمؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع عنابة – بما يوفر عامل السهولة في التنقل كلما استدعت ظروف البحث إلى ذلك، و استقاء المعلومات من مختلف الأقسام و المصالح التابعة للمؤسسة و إجراء مجموعة لا بأس من المقابلات مع المسؤولين دون صعوبات و هذا من شأنه أن يخفف من أعباء البحث و يوفر المزيد من الجهد لإتمام البحث و تحقيق الهدف المنشود .

1/ المجال المكاني : التعريف مؤسسة سونلغاز :

1-1/ مجموعة سونلغاز – تاريخ وتطور :-

من مؤسسة الغاز و الكهرباء الجزائر EGA إلى سونلغاز Sonelgaz اليوم، مر أكثر من نصف قرن من التواجد .

لقد تأسست المؤسسة العمومية كهرباء و غاز الجزائر EGA عام 1947، حيث أوكل لها مهمة الإنتاج ونقل و توزيع الكهرباء و الغاز، أصبحت تضم كل المؤسسات القديمة الخاصة بالإنتاج والتوزيع ذات الطابع الخاص بإنتاج الكهرباء و الغاز.

لقد كان التحدي عام 1962 أين أصبحت مؤسسة الكهرباء و غاز الجزائر EGA تحت المسؤولية ورعاية الدولة الجزائرية المستقلة بعض بضع سنوات و هذا بفضل الجهود الجبارة التي أنجزت على مستوى تكوين و تأطير فئة المستخدمين الجزائريين، حيث استطاعت هذه الفئة و بنجاح ضمان عمل و سير المؤسسة .

في عام 1969 أصبحت EGA سونلغاز أي المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز وهذا وفقا للقرار رقم 69/59 الصادر في 28 جويلية 1969 و الصادر في الجريدة الرسمية للفتاح أوت 1969، حيث كان هذا القرار يهدف بصفة رسمية إلى الاندماج في السياسة الطاقوية الداخلية للبلاد و من هنا أصبحت عملية احتكار، توليد، نقل، توزيع و استغلال و تصدير الطاقة الكهربائية الممنوحة لسونلغاز أمرا مؤكدا .

و عليه احتكرت سونلغاز أيضا لنفسها تسويق الغاز الطبيعي داخل البلاد و هذا من أجل ضمان توزيع و نقل الكهرباء و الغاز إلى كل أنواع الزبائن .
لقد أصبحت مؤسسة سونلغاز في تلك الفترة ذات مكانة و أهمية كبيرتين حيث قدر عمالها في ذلك الوقت بـ 6000 عامل .

إن التحولات التي طرأت على هذه المؤسسة من EGA إلى Sonelgaz لم يكن عشوائيا و لا تلقائيا بل كان يحمل في مغزاه أهدافا هامة تتمثل في تزويد المؤسسة بالطاقات البشرية و القدرات التنظيمية من أجل مساعدة التنمية و الاقتصاد الوطني.

إن برنامج التصنيع للبلاد الممتد من سنة 1969 إلى سنة 1973 أدى إلى زيادة ملموسة في الطلب على الطاقة الكهربائية، فمنذ سنة 1970 إلى سنة 1985 كان الطلب

بنسبة 13% سنويا وقد بلغ الإنتاج العام سنة 1973 أكثر من 2375 مليون كيلوواط/ساعة أي بدرجة نمو تقدر بـ 17.5 % مقارنة مع سنة 1972 .

إن انطلاقا العديد من الوحدات الصناعية ذات الاستهلاك الواسع للكهرباء أدت إلى ارتفاع المبيعات من الضغط المرتفع بنسبة 47 % ومنه ومن أجل تلبية هذا الطلب فإن سونلغاز وضعت تنظيما شاملا لها، حيث بذلت مجهودا كبيرا، يهدف إلى إضافة هياكل طاقوية كافية لمواصلة التنمية الاقتصادية، فقد توصلت المشاريع الخاصة بسونلغاز وتتم إنشاء 60 كلم من الخطوط الكهربائية حيث أن نسبة الإضاءة وصلت سنة 1990 إلى 96 % مقارنة بنسبة 1978 بنسبة 34 %.

وحسب المخطط العشري (1990 -2000) الخاص بالآفاق الإستراتيجية و التنمية بسونلغاز و الذي فرض على هذه المؤسسة ضرورة مضاعفة الجهود لزيادة الإنتاج و إدخال التقنيات الحديثة و بتطوير طرق العمل لسد الحاجيات المناسبة لزيائنها على مستوى التراب الوطني أما من الناحية البشرية فقد ارتفع عدد العمال ليصل إلى 21125 عامل عام 2001 .

ومع التغير والتطور الدائم والسريع الخاص بتقنيات العمل الكهربائي و الغازي التزمت سونلغاز بالتكوين الدائم للعمال، حيث أنه ما بين سنة 1970 و 1980 تم تكوين 900 عامل من بينهم 700 في الخارج و 200 عامل في ثلاث مراكز تكوين داخل المؤسسة.

1-2/ التغيرات الطارئة على مؤسسة سونلغاز (1983 – 2006):

في عام 1983 ، ضمت سونلغاز 05 وحدات عمل متخصصة في :

- كهريف KAHRIF خاصة بالكهرباء .
 - وحدة كهركيب KAHRAKIB خاصة بالمنشأة القاعدية و تركيب الكهرباء .
 - وحدة كنگاز KANAGAZ خاصة بإنشاء مناطق لتوليد الغاز.
 - وحدة إينرغا INERGA خاصة بالهندسة المدنية .
 - وحدة التركيب MONTAGE خاصة بالتركيب الصناعي .
 - وحدة AMC خاصة بصناعة العدادات الكهربائية و أجهزة القياس و المراقبة .
- في عام 1991 أصبحت سونلغاز مؤسسة مجموعة Sonelagaz Groupe ذات طابع صناعي وتجاري EPIC مهمتها الأساسية التسيير الاقتصادي و التجاري .

في عام 2002 ، أصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم SPA وفي عام 2004 تحولت إلى مجموعة هولدينغ Holding بالمهام و الأنشطة التالية :

- سونلغاز للإنتاج و الكهرباء SPE
 - سونلغاز مسيرة للنقل و الكهرباء GRTE
 - سونلغاز مسيرة لشبكة نقل الغاز GRTG
- في عام 2006 اتسعت وظيفة التوزيع لكي تشمل:
- الجزائر العاصمة.
 - الناحية الشرقية.
 - الناحية الغربية.
 - المنطقة الوسطى (الجزائر العاصمة و جزء من الصحراء) .

1-3/ الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز (المديرية العامة للتوزيع – شرق -) :

- وفقا للقرار رقم 465 / 2004 الصادر في 27 جوان 2004، الخاص بإنشاء المديرية العامة للتوزيع الشرق.
- وفقا للقرار رقم 049 / 2005 ، الصادر بتاريخ 23 جانفي 2005، لخاص بإنشاء اللجنة المسؤولة عن التنظيم والتوزيع .
- وفقا للقرار رقم 03 / 2005 لمجلس الإدارة الخاص بسونلغاز الصادر بتاريخ 30 أفريل 2005 و الخاص بتنظيم التوزيع، تأسست المديرية العامة للتوزيع شرق حيث تم تنظيم و هيكله هذه المؤسسة كالتالي :
- مديرية المحاسبة والمالية.
- مديرية الشؤون التجارية و التسويق .
- المديرية التقنية للكهرباء .
- المديرية التقنية للغاز .
- مديرية المنشآت القاعدية الكبرى .
- قسم الموارد البشرية .
- قسم الشؤون العامة .

ويضم الهيكل التنظيمي أيضا :

- مساعدين في الشؤون القانونية.
- مساعد مكلف بالأنظمة المعلوماتية
- مساعد مكلف بالأمن .
- منسق مكلف بالأمن الداخلي .
- مساعد إداري.
- مساعد مكلف بالاتصال .
- مساعدين مكلفين بتفحص سير المؤسسة.
- مساعد مكلف بالعلاقات مع CREG .
- فرع مسؤول عن الشؤون العامة (1) .

إن المديرية العامة للتوزيع شرق DGDE مسؤولة على المناطق التالية :

- مديرية التوزيع عنابة 1 و التي أصبحت تسمى مديرية التوزيع عنابة .
- منطقة التوزيع عنابة 2 و التي أصبحت تسمى مديرية التوزيع سيبوس .
- منطقة باتنة، منطقة بجاية، منطقة قسنطينة 1، منطقة قسنطينة 2، منطقة الطارف
- منطقة قالم، منطقة جيجل، منطقة خنشلة، منطقة ميله، منطقة مسيلة منطقة أم
- البواقي، منطقة برج بوعريريج، منطقة سطيف، منطقة سطيف 2، منطقة سكيكدة
- منطقة سوق أهراس، منطقة تبسة .

1-4/ الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز (المديرية العامة للتوزيع – عنابة-) :

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع عنابة يضم الأقسام والفروع التالية :

- قسم الموارد البشرية يضم 8 عمال.
- قسم المحاسبة و المالية يضم 18 عامل.
- قسم استكشاف الغاز يضم 13 عامل.
- قسم استكشاف الكهرباء يضم 28 عامل.
- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية يضم 03 عمال.
- قسم العلاقات التجارية 1 يضم 33 عامل .
- قسم العلاقات التجارية 2 يضم 26 عامل.

¹ Annexe n°1- Organigramme (missions et attributions).

الفصل الأول: الإشكالية، الجهاز المفهمي و المقاربة المنهجية

- قسم العلاقات التجارية 3 يضم 29 عامل .
- القسم الخاص بدراسات التنفيذ و الأعمال (كهرباء و غاز) (DEET/GG) يضم 30 عامل.
- قسم فرعي خاص بالشؤون العامة AG Etat Major يضم 16 عامل .
- أعضاء القيادة العليا : 08 عمال .
- مصلحة استكشاف الغاز: 19 عامل.
- مصلحة استكشاف الكهرباء: 16 عامل
- بالإضافة إلى عون منسق ومجموعة من الأعوان المكلفين بـ :
 - عون مكلف بالشؤون القانونية
 - عون مكلف بالاتصال .
 - عون مكلف بالأمن .
 - عون مكلف بالأمن الداخلي (1) .

1-5/ الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الموارد البشرية Division des ressources humaines

- تضم مديرية الموارد البشرية الأقسام و المصالح التالية :
- مصلحة الإدارة.
 - مصلحة التكوين.
 - المصلحة المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية و التي أصبحت تسمى حاليا بمصلحة المسار المهني .

2-المجال البشري و طريقة اختيار العينة :

1-2-1 المجال البشري :

¹ القرار رقم DG/476، الصادر في 16 ماي 2005، و الخاص بالهيكل التنظيمي DGDE .

إن تحديد عينة البحث تتطلب منا الاتصال بقسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة، حيث تم تزويدنا بالعدد الإجمالي للعمال أي عدد المجتمع الكلي لهذه المؤسسة، حيث قدر هذا العدد بـ 285 عامل .
مع الملاحظة أن العينة التي تعاملنا معها كانت كلها من العمال الدائمين و التي تقدر بـ 285 عامل دائم وهي موزعة كالتالي:

- عدد الإطارات: 80 إطار بنسبة 28.07 % .
- عدد عمال التحكم : 161 عمل بنسبة 56.49 %
- عدد عمال التنفيذ : 44 عامل بنسبة 15.43 %

2-2 / كيفية اختيار العينة :

إن التعريف بالمشكلة هو الذي يوجه عموماً إلى نوع معين من المعاينة و يوجه داخل هذا النوع إلى صنف معين من المعاينة و يكون أكثر ملائمة⁽¹⁾.
و عليه فإن طبيعة موضوع الدراسة و ما يحمله من خصوصيات، فرض علينا اختيار أفراد العينة على أسس علمية و معايير منهجية، حيث أن تخطيط إستراتيجية الموارد البشرية و تنفيذها تطلب منا الأخذ بعينة عشوائية طبقية و هذا بهدف الإلمام بالموضوع من خلال مشاركة كل طبقات الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع عنابة- باختلاف مستوياتهم المهنية من إطارات و أعوان التحكم و الأعوان التنفيذية في عملية التخطيط و التنفيذ الإستراتيجي .

بطريقة عشوائية كانت نسبة عينة البحث موزعة كالتالي :

- لقد تم اختيار نسبة 30 % من المجموع الكلي لعدد إطارات مؤسسة سونلغاز و الذي يقدر بـ 80 إطار $\frac{80 \times 30}{100}$ 24 إطار
- لقد تم اختيار نسبة 20 % من المجموع الكلي لعدد أعوان التحكم بمؤسسة سونلغاز و الذي يقدر بـ 161 عون $\frac{161 \times 20}{100} = 32.2$ 32 عون تحكم
- لقد تم اختيار نسبة 10 % من المجموع الكلي لعدد أعوان التنفيذ بمؤسسة سونلغاز و الذي يقدر بـ 44 عون تنفيذ $\frac{44 \times 10}{107} = 4.4$ 4 عون تنفيذ

¹ موريس أنجرس : مرجع سابق، ص 316 .

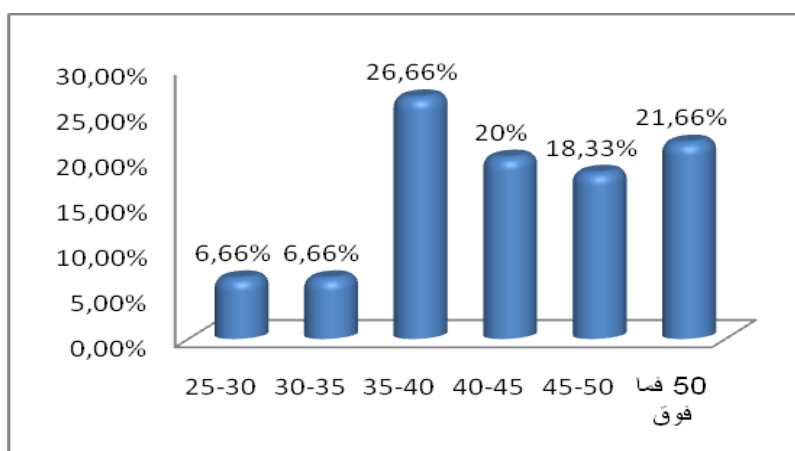
الفصل الأول: الإشكالية، الجهاز المفهمي و المقاربة المنهجية

- و عليه عدد أفراد العينة = 60 فردا بنسبة تقدر بـ 21.12 % ، وعن طريق تطبيق الأسس الحسابية للعينة العشوائية الطبقية كانت عينة البحث موزعة كالاتي :
- ✓ عدد الأفراد المبحوثين من الإطارات : 24 بنسبة 40 % من حجم العينة .
 - ✓ عدد الأفراد المبحوثين من عمال التحكم : 32 بنسبة 53.33 % من حجم العينة .
 - ✓ عدد الأفراد المبحوثين من عمال التنفيذ : 4 بنسبة 6.66 % من حجم العينة .

والعينة المختارة خصائص هامة نذكر منها :

1 - السن:

الفئات	التكرارات	النسبة
30-25	13	%21.66
35-30	11	%18.33
40-35	12	%20
45-40	16	%26.66
50-45	04	%6.66
50 فما فوق	04	%6.66
المجموع	60	% 99.97



الشكل رقم 01 : الخاص بالسن

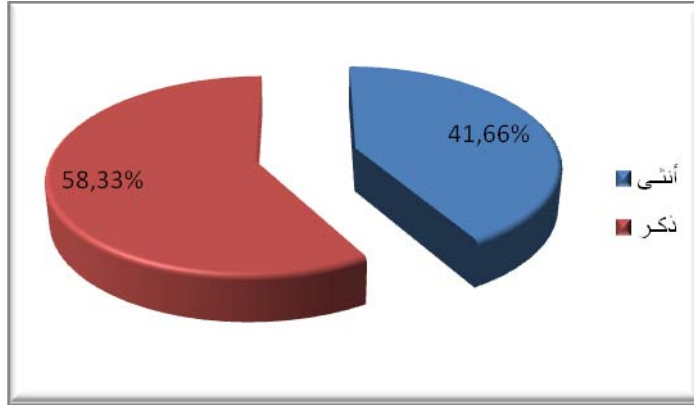
يلاحظ أن أعلى شريحة السن لأفراد العينة تتراوح ما بين 40 إلى 45 سنة بنسبة 26.66 % ثم يليها من 25 إلى 30 سنة بنسبة 21.66 % ، أما الرتبة الثالثة فتحتلها نسبة الأفراد الذين يتراوح أعمارهم من 35 إلى 40 سنة تعادل 20 % أما أقل شريحة فهي ممثلة في فئتين، الفئة الأولى ممثلة في الأفراد الذين تتراوح ما بين 45 إلى 50 سنة بنسبة 6.66- % أما الفئة الثانية فهي ممثلة في 50 بالمائة فما فوق بنفس النسبة أي 6.66 % من هنا نستطيع القول أن مؤسسة سونلغاز تعد مؤسسة ذات أهمية إستراتيجية

الفصل الأول: الإشكالية، الجهاز المفهمي و المقاربة المنهجية

ولهذا فهي تتطلب أفراد ذوي كفاءات وخبرات خاصة الذي يمارسون الوظائف الإدارية كرؤساء الأقسام والمصالح وهذا ما أدى إلى ارتفاع نسبة الفئة الأولى (40-45 سنة)، أما النسبة الثانية (25-30 سنة) فهي توضح أن مخطط التوظيف المعمول به حاليا وحسب تصريحات مسؤول الموارد البشرية، هو يعتمد على استقطاب وتوظيف الفئات الثالثة والمؤهلة والتي تعمل على شهادات جامعية خاصة في ميدان التسيير وأيضا توظيف حاملي شهادات هندسيين دولة في الكهرباء والغاز.

2 - الجنس :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
ذكر	35	58.33 %
أنثى	25	41.66 %
المجموع	60	99.99 %



الشكل رقم 02 : الخاص بالجنس

تمثل نسبة 58.33 % فئة العمال وهي أعلى نسبة حيث نلاحظ أن هناك تقارب بين النسبتين ويرجع هذا إلى طبيعة الوظائف الإدارية المتواجدة بالمديرية التي تفوق الوظائف التقنية ولذلك فهي تستقطب الجنسين معا نظرا إلى طبيعة هذه الوظائف التي لا تتميز بالقسوة والصعوبة.

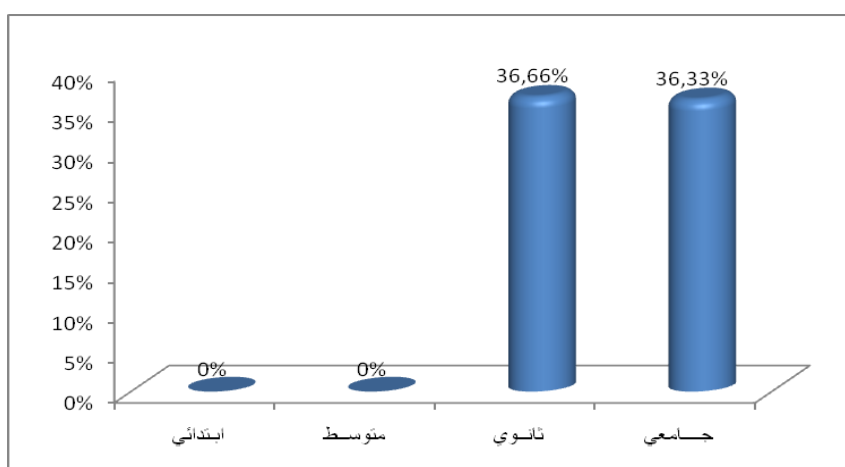
إننا وجدنا أن سونلغاز تولي أهمية الجنس الأنثوي من خلال إنشاء العديد من الجمعيات نذكر من بينها مرصد الشغل السنوي (OCF) لمجمع سونلغاز والقائم على مبدأ ترقية ومشاركة المرأة العاملة وهو مبدأ المساواة المهنية في الحقوق والواجبات بين عمال وعاملات سونلغاز وأصل هذه الجمعيات والهيئات يعتبر حافزا كبيرا لعمل المرأة

الفصل الأول: الإشكالية، الجهاز المفهومي و المقاربة المنهجية

ومشاركتها الفعالة داخل هذه المؤسسة وهذا في حد ذاته يعد جانبا من جوانب تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة .

3 - المستوى التعليمي :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
ابتدائي	/	/
متوسط	/	/
ثانوي	22	36.66%
جامعي	38	36.33%
المجموع	60	99.99%

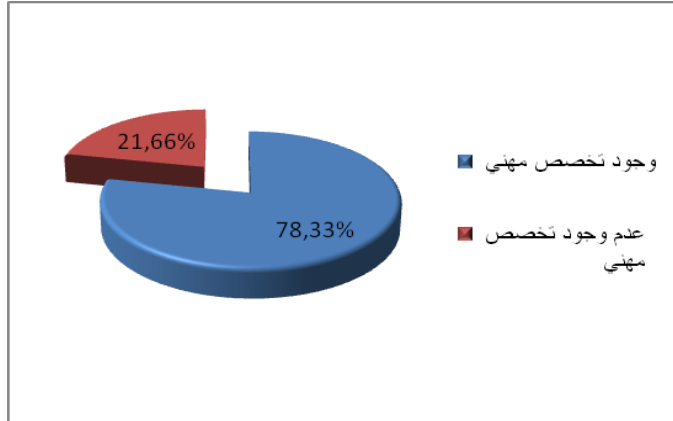


الشكل رقم 03 : الخاص بالمستوى التعليمي

من خلال النتائج المبينة أعلاه، إن نسبة العمال الحاملي للشهادات الجامعية تمثل أعلى نسبة 63.33% إذا ما قورنت بالنسبة المئوية 36.66% والمرتبطة بعدد الاختصاص ذوي المستوى الثانوي كما يلاحظ انعدام وجود الأشخاص ذوي مستوى ابتدائي ومتوسط وهذا يؤكد ما قلناه سابقا أن سونلغاز مؤسسة إستراتيجية فهي تحاول مواكبة التنافس واقتصار السوق وبالتالي فكل هذا يتطلب أشخاص ذوي كفاءة عالية .

4 - التخصص في المهنة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
وجود تخصص مهني	47	78.33%
عدم وجود تخصص مهني	13	21.66%
المجموع	60	99.99%



الشكل رقم 04 : الخاص بالتخصص المهني

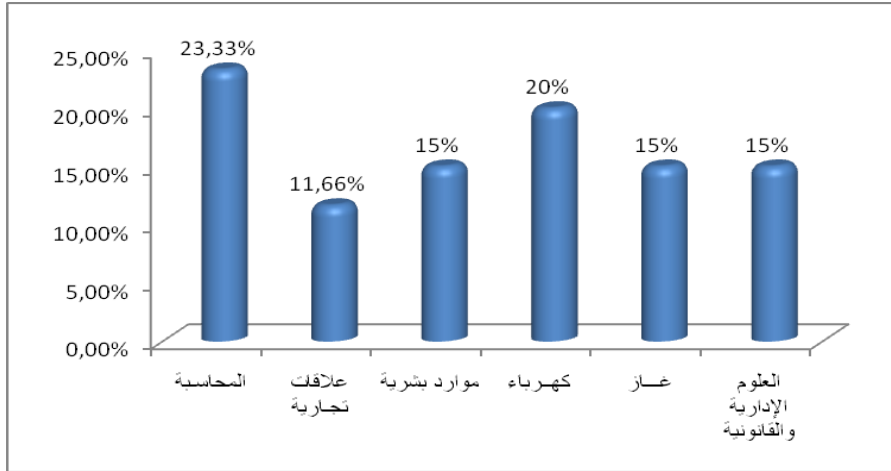
من الملاحظ أعلاه نجد أن عامل التخصص في المهنة متوفر داخل سونلغاز و بدرجة كبيرة و هو ما يعادل نسبة -78.33 % مقارنة مع نسبة الأشخاص الذين لا يتوفرون على تخصص مهني و هم 21.66 % .

إن وجود التخصص المهني لدى عمال سونلغاز يعني أن هناك أهمية للعنصر البشري داخل هذه المؤسسة حيث تتوفر إستراتيجية الموارد البشرية على مخطط التكوين بنوعيه سواء كان تكويننا في مراكز خاصة بتكوين الموارد البشرية التابعة لسونلغاز أو تقديم تكوين عن طريق الإمكانيات الخاصة التي توفرها مصالحو أقسام و فروع سونلغاز، فهذا التكوين يوفر التخصص للمعني و يضع الرجل المناسب في المكان المناسب. بينما هناك أشخاص صرحوا بأنهم غير معينين تماما بفترات التكوين و السبب في ذلك أن المسؤول المباشر لا يبالي بتأهيل هذا الشخص و تكوينه حتى يستطيع العمل والتقدم و هذا ما يؤثر بطبيعة الحال على تنمية و تحسين العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز.

5 - الوظيفة الحالية :

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
23.33%	14	المحاسبة
11.66%	07	علاقات تجارية
15%	09	موارد بشرية
20%	12	كهرباء
15%	09	غاز
15%	09	العلوم الإدارية والقانونية
99.99%	60	المجموع

الفصل الأول: الإشكالية، الجهاز المفهمي و المقاربة المنهجية



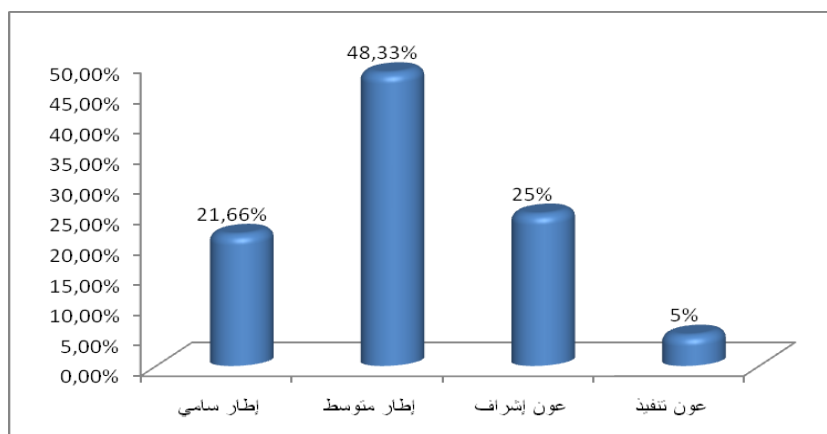
الشكل رقم 05 : الخاص بالوظيفة الحالية

من خلال هذه الإحصائيات نكتشف أن نسبة التقنيين تعادل 21.66% و هي أعلى نسبة إذا ما قورنت مع الوظائف الأخرى حيث تتوزع أفراد عينة التقنيين على مختلف المصالح و الأقسام خاصة مصلحة المحاسبة والكهرباء و الغاز حيث تحتل مديرية التوزيع عناية على 03 أقسام خاصة بتقنيات الغاز و الكهرباء و المحاسبة، ثم يليها نسبة الأفراد المكلفين بالدراسات و التي تمثل 20% على أساس إن نشاط مؤسسة سونلغاز يتميز بإنشاء مجموعة من الدراسات حول كيفية توزيع الغاز والكهرباء عبر مختلف أماكن ولاية عنابة، ثم يليها نسبة 13.13% والمرتبطة برؤساء المصالح .

6 - الرتبة داخل المؤسسة :

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
21.66%	13	إطار سامي
48.33%	29	إطار متوسط
25%	15	عون إشراف
05%	03	عون تنفيذ
99.99%	60	المجموع

الفصل الأول: الإشكالية، الجهاز المفهمي و المقاربة المنهجية



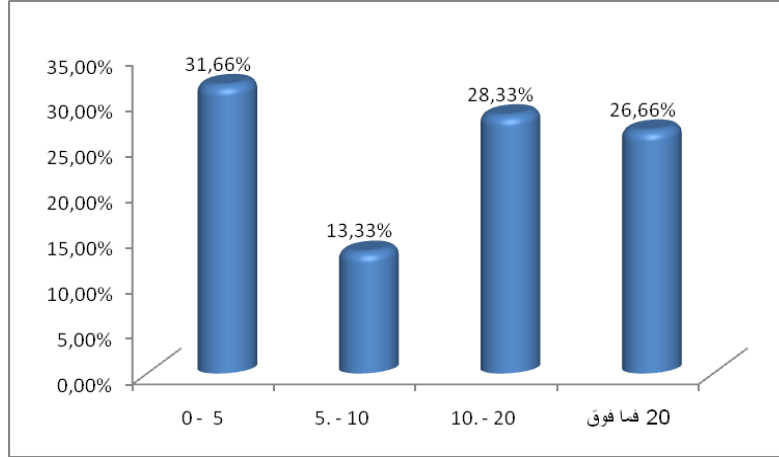
الشكل رقم 06 : الخاص بالرتبة داخل المؤسسة

تتنوع فئات المجتمع الكلي لمديرية التوزيع عنابة من إطارات من مختلف الدرجات وكذلك أعوان إشراف و تنفيذ حيث نجد أن فئة الإطارات من صنف متوسط هي الغالبة لدى مديريةية التوزيع عنابة و التي تشكل نسبة 48.33 % أي ما يعادل 29 إطار ثم يليها نسبة الأعوان المشرفين 28 % و هو ما يعادل 15 إطار ثم فئة الإطارات السامية بنسبة 21.66 % و أخيرا فئة أعوان التنفيذ 5 % و هذه الأخيرة تعد فئة قليلة داخل المؤسسة و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة خاصة و أنها عبارة عن مديريةية وبالتالي أغلب موظفيها هم من صنف الإطارات و أعوان الإشراف .

7 - الخبرة داخل المؤسسة :

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
% 31.66	19	5 - 0
%13.33	08	10 - 5
% 28.33	17	20 - 10
%26.66	16	20 فما فوق
% 99.99	60	المجموع

الفصل الأول: الإشكالية، الجهاز المفهومي و المقاربة المنهجية

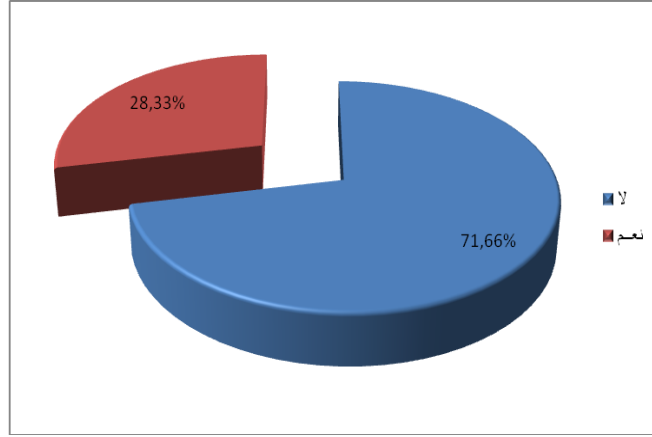


الشكل رقم 07 : الخاص بالخبرة داخل المؤسسة

تعتبر نسبة الأشخاص الحاملين للخبرات داخل سونلغاز من 0 إلى 5 سنوات تعادل 31.66% وهي تعادل نسبة الأشخاص ذوي الخبرات من (10-20 سنة) والتي تعادل 28.66% ثم يليها فئة الأشخاص ذوي الخبرات العالية من 20 سنة فما فوق بنسبة 26.66% وهي أيضا نسبة لا بأس بها، بحيث أن هذه النتائج تؤكد مرة أخرى أن أهمية الخبراء داخل سونلغاز، لأن عامل الخبرة له الدور الأساسي في نجاح واستمرارية كل مؤسسة.

8 - الخبرة خارج المؤسسة :

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
28.33%	17	نعم
71.66%	43	لا
99.99%	60	المجموع



الشكل رقم 08 : الخاص بالخبرة خارج المؤسسة

من خلال النتائج المبينة أعلاه نجد أن نسبة الأشخاص التي لها خبرة خارج سونلغاز تقدر 71.66 % وهي أعلى نسبة، أما الأشخاص الذين يملكون خبرات خارج المؤسسة فتقدر 28.33 % .

وحسب تصريحات الأشخاص الذين أجابوا بنعم هم العمال الذين كانوا يمارسون أنشطة في مختلف بقاع الوطن خاصة منهم من توظفوا بمؤسسات الجنوب (حاسي مسعود، حاسي الرمل، تمرست) حيث كانوا يعملون بمؤسسة سونطراك سابقا، أما الذين أجابوا بلا ، فلقد أكدوا على أن أول توظيف كان بسونلغاز التي عملت على تكوينهم وإعادة تأهيلهم Recyclage .

3/ المجال الزماني :

3-1/ الزيارات التي تمت على مستوى سونلغاز مديرية التوزيع عنابة :

لقد تم تقييم هذه الزيارات إلى مرحلتين :

أ/ الزيارات الاستطلاعية الأولى : حيث تمت هذه الزيارات على مستوى الكثير من الأقسام و المصالح خاصة منها المصالح التي لها علاقة بقسم الموارد البشرية DRH حيث

كان الهدف من وراء هذه الزيارات هو تدوين بعض الملاحظات و إجراء بعض المقابلات الحرة مع العمال.

تمت الزيارات و المقابلات خلال كل شهر فيفري 2009، كل مقابلة دامت 30د إلى ساعة.

أجريت أغلب المقابلات الحرة مع العمال الذي يعملون في أقسام و مصالح الموارد البشرية: مصلحة الإدارة، مصلحة التكوين والتدريب و مصلحة تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى بعض المقابلات الأخرى خارج مصالح قسم الموارد البشرية كقسم تسيير الأنظمة المعلوماتية DGIS و أيضا قسم المحاسبة و المالية DFC.

لقد كان الهدف من هذه الزيارات الاستطلاعية الأولى هو محاولة تنسيق الأفكار النظرية مع الميدانية و معرفة العديد من المعلومات لإتمام الجوانب الفكرية و النظرية حول التخطيط العادي والإستراتيجي للموارد البشرية و أيضا الكشف عن ملامح العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز و بالضبط- مديرية التوزيع عنابة-.

ب/ الجولة الثانية من الزيارات الاستطلاعية:

تمت هذه الزيارات من يوم 10 ماي 2009 إلى 19 ماي 2009 .

دامت كل مقابلة من نصف ساعة على ساعة كاملة.

و قد أجرينا مقابلات حرة مع المسؤول الأول للموارد البشرية و أيضا رئيس مصلحة التكوين والتدريب .

كما كانت زيارات أخرى بعد هذه المرحلة حيث أجرينا مقابلات مع مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية (المسار المهني) و أيضا مع مسؤول مصلحة التكوين أين تم فيها تزويدنا بالوثائق الخاصة بالمؤسسة و التي ساعدتنا على جمع البيانات الخاصة بالبحث وتحصلنا كذلك على الوثائق الخاصة بالهيكل التنظيمية (شرق و عنابة) .

3-2/ الزيارات التي تمت في إطار تطبيقنا للاستمارات التجريبية :

لقد تم خلال هذه الزيارات توزيع استمارات مقابلة تجريبية إلى عمال مؤسسة سونلغاز مؤسسة التوزيع عنابة تضم إطارات و عمال تحكم و عمال تنفيذ .

بعد هذه المرحلة أجريت عملية ملء إستمارة البحث مع جميع أفراد العينة الخاصة بالبحث و المتمثلين في الإطارات و عمال التحكم و عمال التنفيذ و كان ذلك على مستوى أقسام و مصالح سونلغاز مديرية التوزيع عنابة -.

الفصل الأول: الإشكالية، الجهاز المفهومي و المقاربة المنهجية

توطئة :

إن دراسة الظاهرة الاجتماعية تتطلب تحديد أبعادها و المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها حيث يتم إخضاعها للمرحلة الميدانية، ولن يتضح هذا التحديد إلا من خلال من خلال المعالجة المفهومية المتمثلة في الجهاز المفهومي وهذا الأخير له الدور الأساسي في التعبير عن الظاهرة الاجتماعية، بحيث يعمل هذا الجهاز على تفكيك متغيرات الموضوع المعالج إلى مجموعة من العناصر التي تشملها حتى يستطيع الباحث التعامل معها ميدانيا. فمن خلال هذا الجزء من البحث سيتم عرض المعالجة النظرية و الإجرائية للمفاهيم الأساسية مع إبراز بعض المفاهيم المساعدة و المرتبطة بمجموعة من المجالات المختلفة للبحث، حيث تم توظيف المفاهيم المساعدة من أجل مساعدتنا في إعطاء خطة واضحة ومنظمة لموضوعنا، وعليه تم بناء تصميم علمي لإشكالية بحثنا ووضعها في هذا الجزء من البحث و الغرض من ذلك الكشف عن العلاقة الترابطية بين فعلي العلاقات العامة وعمليات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -سونلغاز - .

لقد تم الاعتماد أيضا في هذا الفصل على مجموعة من الأدوات الإجرائية من أجل جمع البيانات و المعلومات المستقاة من خلال المقابلات الحرة مع مختلف الأعضاء المنتمية إلى الفروع والمكاتب والأقسام والمصالح التي تضمها مؤسسة سونلغاز وبالتحديد مديريةية التوزيع عناية .

لقد اعتمدت الدراسة أيضا على طريقة التحليل الإستراتيجي و لقد تم استخدام المقاربة المنهجية الوصفية و التي احتاجت إلى أداة إحصاء من تفرغ البيانات في الجداول علاوة على هذا تم استعمال أدوات أخرى للمعالجة المنهجية للملاحظة ومقابلات جمعت بين المقابلات الحرة و دليل المقابلة الذي كان موجها إلى مسؤول الموارد البشرية حيث أننا وظفنا كل هذه الأدوات من أجل تسهيل عمليات التحليل والتفسير والغرض النهائي من ذلك هو محاولة معرفة الدور الأساسي الذي تلعبه عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في فهم واقع العلاقات العامة داخل مؤسسة البحث سونلغاز .

الخلاصة :

مما سبق عرضه من خلال توضيح مختلف الخطوات النظرية و المفهنية
والإجراءات و الأدوات الميدانية الهامة و أيضا ضمن ما جاء في محتوى الإشكالية،
الجهاز المفهني وأخيرا المقاربة المنهجية، حيث حاولنا من خلال كل هذه الأجزاء الذي
جاء بها هذا الفصل استعمال الدقة والوضوح في بلوغ أهداف البحث المتمثلة في تحديد
رؤية شاملة علمية ومتكاملة منطقيا للموضوع المعالج، فلقد تكونت عندنا مجموعة من
الأفكار والمعلومات في أذهاننا و لقد ألمانا بالكثير من المعطيات التي تم الحصول عليها
من مختلف الفئات المهنية سواء من مسؤولين و عمال بمؤسسة سونلغاز وبالتحديد
مديرية التوزيع عنابة .

أولاً: المدخل الإداري Management approach

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية إن الإدارة باعتبارها إحدى أوجه التعاون الإنساني، تعتبر أقدم الممارسات الإنسانية على الإطلاق ويكفي للدلالة على ذلك القول بأن الفرد في حياته اليومية العادية يمارس عملاً إدارياً حتى دون أن يشعر. إن ارتباط الإدارة بالسلوك الإنساني باعتبارها عملاً يؤديه الفرد مع ومن خلال أفراد آخرين، هذه الحقيقة جعلت من العملية الإدارية ميداناً رحباً لإسهامات علوم سلوكية هدفها ومحور اهتمامها الإنسان (1).

فبعد أن خطت المؤسسات ودور الإنسان فيها خطوات كبيرة منذ نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، أصبح من الضروري أن تقوم هيئة فيها تهتم بالعمال وظروفهم وأجورهم وكل ما يرتبط بوجودهم في المؤسسة، بالإضافة إلى اتحاد السياسات فالإستراتيجيات الخاصة بتسييرهم على المدى القصير المتوسط ورسم خط لتعبيراتهم وتطويراتهم على المدى الطويل الاستراتيجي العامة في المؤسسة (2).

يهتم هذا المدخل بالتعرض إلى الأهداف التنظيمية وخطة الموارد البشرية من عمليات التوظيف والتكوين والاهتمام بالمسارات المهنية الخاصة بالعمال وعليه جاء هذا المدخل لدراسة وتنظيم الجهاز المهني بالإدارة للموارد البشرية وعلاقة بالأجهزة الأخرى في المنظمة بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتحديد المسار الوظيفي وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل (3).

من هنا أصبح من الضروري أن يتخذ الإنسان عدة اتجاهات ومراحل في دراسته نظراً للدور الذي يلعبه باعتبارها العنصر الواعي والحي الذي يتمحور حوله كل نشاط المؤسسة.

1 -الاتجاه الاقتصادي التايلوري:

¹ علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإبراهيمية – الإسكندرية، 1997، الطبعة الثانية، ص 15، 16.

² ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003 ص 5

³ جمال الدين محمد المرسي: نفس المرجع، ص 53.

يميل الاتجاه الاقتصادي إلى نظرية الإدارة العلمية للعمل ورائدها "فريدريك تايلور" الذي ركز على تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال (1).

أعطى هذا الاتجاه تصويراً محدداً بين العاملين والإدارة من هلال استخدامه للمنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال والعاملين.

يرى تايلور أن الإدارة العلمية في جوهرها تشمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان: فالجانب العمالي يتعلق بالعمال و علاقاتهم بزملائهم و بالإدارة و الجانب الإداري يتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم و علاقاتهم بزملائهم الإداريين و أيضاً علاقاتهم بالموظفين والعمال (2).

إن هذا الاتجاه الاقتصادي و على رأسه تايلور يحمل العديد من الأفكار المشجعة على تنمية العلاقات العامة الداخلية و لكن بتحفظ و بحدود و يرجع ذلك إلى أن تقدم بعض الخدمات للعاملين كالإجازات و لكنها بقيت دائماً على مستوى الخدمات التطوعية حيث لم ترتقي أعمال الإدارة إلى مستوى التخطيط و وضع السياسات الخاصة بالعاملين من أجل تنمية العلاقات و بذل الجهود الإدارية بصفة مستمرة بهدف إقامة و دعم التفاهم بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية والخارجية (3).

إن ما نستطيع قوله أن هذا الاتجاه ساعد على خلق روح التعاون و الصداقة بين الإدارة والعمال و هذا جانب ضروري في تطوير و تحسين العلاقات العامة داخل المؤسسات. لكن تبقى دائماً فرضية هذا الاتجاه قائمة على أساس الجانب المادي و الاقتصادي البحث على أساس أن الاهتمام بالحافز المادي المقدم للعامل و إهمال الحوافز الأخرى هو الذي أدى على فشل المدرسة التaylorية في أن تصبح التيار الأول للإدارة (4)

2 - الاتجاه الاجتماعي (المدرسة السلوكية) :

¹ حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص 19.

² صبحي جابر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 220.

³ عادل حسن: إدارة الأفراد و العمليات الإنسانية، مؤسسة باب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1948 ص 94.

⁴ السعيد أوكيل: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ص 74.

على الرغم من أن الاتجاه الاقتصادي في الإدارة كان يسعى إلى إيجاد صيغة صبغة توافقية بين العمال و أصحاب العمال إلا أنه كان يحمل في طياته النظرة إلى القوة العاملة بوصفها سلطة في سوق العمل مما جعل المناخ مهيباً لاستقبال اتجاهات جديدة في الإدارة. فقد كان فكر "روبرت اوين" R.Owen قد توصل إلى أن العامل الحاسم في عملية الإنتاج هو العنصر البشري و اعتبر أن الحفاظ على الثروة البشرية أهم من الحفاظ على عناصر الإنتاج (1).

فكانت هذه الأفكار كتمهيد لتبني تفكيراً جديداً و هذا من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية حيث انصببت اهتماماتها حول ضرورة إشعار العامل بأهميته و بدوره الإيجابي لرفع روحه المعنوية و إن ردود فعل هذا العامل على الإدارة العليا وما يصادفه من صعوبات في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمي إليها . ظهر هذا الاتجاه كنتيجة لتجارب هاوثورن التي أشرف عليها "إلتون مايو" في الولايات المتحدة الأمريكية حيث ركزت الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية (2).

يعتبر أنصار المدرسة السلوكية أن سلوك العامل هو جوهر العمل الإداري ، كما يرون أن التأهيل الإداري كما يرون أن التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكيد من أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى بقاء و نمو المؤسسة و أيضاً إلى زيادة في تنمية العلاقات من أجل تحقيق أهدافها .

لقد أشرك بعض الباحثين الذين أسهموا في الدراسة الحديثة للتنظيمات في تركيز اهتماماتهم على تحليل العمليات السلوكية و بكيفية انعكاساتها على سلوك الأفراد داخل التنظيم فانصرف "دوجلاس ماكجريجور" إلى دراسة موضوع الأعمال بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم و اعتقد أنه بناء على هذه العلاقة يشبع الطرفين كثيراً من حاجاتهم (3).

إن من خلال افتراضات "دوجلاس ماكجريجور" لنظرية x و y يقترح أن يوجه المسؤولين والمسيرين في بناء المنظمات وتصميمها وتحفيز مرؤوسهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير علاقات جيدة بين الطرفين (المدير والعامل) . إن نظرية "دوجلاس ماكجريجور" تحمل في طياتها ملامح لتنشيط العلاقات العامة داخل المؤسسات .

¹ أحمد مصطفى خاطر: مرجع سابق، ص 42.

² خالد عبد الرحيم الهيثي: مرجع سابق، ص 44.

³ علي عبد الرزاق جالبي: علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات الموضوع و المنهج ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 59 .

إن من بين الباحثين الذين اهتموا أيضا بعملية التنسيق بين الطرفين ، نجد **شستر برنارد** **Chester Bernard** الذي ينتمي إلى المدرسة السلوكية .
إن المنظمة في نظر **Chester Bernard** هي نظام تعاوني يعتمد على فعالية التعاون بين أعضائه، كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه و يمثل العنصر الإنساني من وجهة نظر **Chester Bernard** أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة (1)

و عليه يعتبر الاتجاه الإداري باختلاف اتجاهاته اقتصادية كانت أم سلوكية، نقطة الانطلاق في بداية الاهتمام بتحسين وتطوير المؤسسات لاختلاف نوعيتها فالمدرسة التaylorية أبرزت الجانب الاقتصادي والمادي في اهتماماتها فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس وأن هذه العلاقة هي مبرمجة ومحدودة ومقننة بشروط علمية دقيقة واضحة على الطرفين الالتزام بها حيث يشكل هذا الالتزام قيادا متينا يحول دون التطوير والتحسين في العلاقات أما الحديث عن المدرسة السلوكية فيتخذ منحرجا آخر، قد يكون مكملا لمبادئ المدرسة السلوكية ولكنه مختلف عنه، حيث نلتمس هذا الاختلاف والتفاوت في درجة اهتمام إدارة المؤسسة بتنمية العلاقات بين مسؤولي هذه المؤسسة والأطراف الأخرى باختلاف درجاتها المهنية من خلال ضرورة إدارة الموارد البشرية باعتباره إنسانا أولا وفردا ثانيا ولهذه الطريقة تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها والوصول إلى تطبيق إستراتيجية ناجحة وفي هذا السياق قدمت المدرسة السلوكية إسهامات جد معتبرة خاصة من خلال **ماري باركر فوليت Mary Porter Follet** والتي وجدت أن تنظيم وقيادة المؤسسة ليس مبني على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين المسؤول ومن يتبعه، لذلك لا بد من تعامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا.

إن أفكار **Follet** عملت على ترقية وتنمية العلاقات، فأصبح الحديث عنها لا ينتهي عند حدود مسؤول المؤسسة بل أيضا يتعدى إلى أعلى السلم الهرمي ليصل إلى جهاز الإدارة العليا وضرورة اهتمامه بوضع مخططا استراتيجيا خاصا بتنظيم الموارد البشرية داخل مؤسساته والسهر على أن تكون هذه المخططات الإستراتيجية بما فيها من خطط فرعية خاصة بكل مؤسسة تابعة إلى هذا الجهاز تعمل على تطوير وتحسين العلاقات العامة الداخلية.

إن الحديث عن علاقة المدرسة السلوكية بعملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات يقودنا حتما إلى الحديث عن رسالة المنظمة وأهدافها، فمن خلال المدرسة السلوكية يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم : مرجع سابق، ص 90 .

إن لم يكن تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقة الزمنية والقدرات الفردية لتحقيق الأهداف (1)

واعتباراً أن التخطيط الاستراتيجي عامة هو أسلوب عمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل المؤسسة، نجد أن المدرسة السلوكية تشجع المسؤولين على الاهتمام بتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية وهذا من خلال تنمية وتطوير إسهامات وقدرات العاملين في جميع المجالات ولقد تأثرت الكثير من استراتيجيات المؤسسات بمبادئ هذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين ومثالا على ذلك أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع أسس كلها والأنظمة الخاصة للاقتراحات. إن مما يزيد في تطوير العلاقات داخل المؤسسات هو المؤشر المشاركة في تحقيق الأهداف ولن يكون هذا المؤشر ناجحا إلا إذا طبقت إدارة لمؤسسات الاتجاه الخاص بتحقيق الأهداف وهو:

3- الاتجاه الخاص بمبادئ نظرية الإدارة بالأهداف MBO :

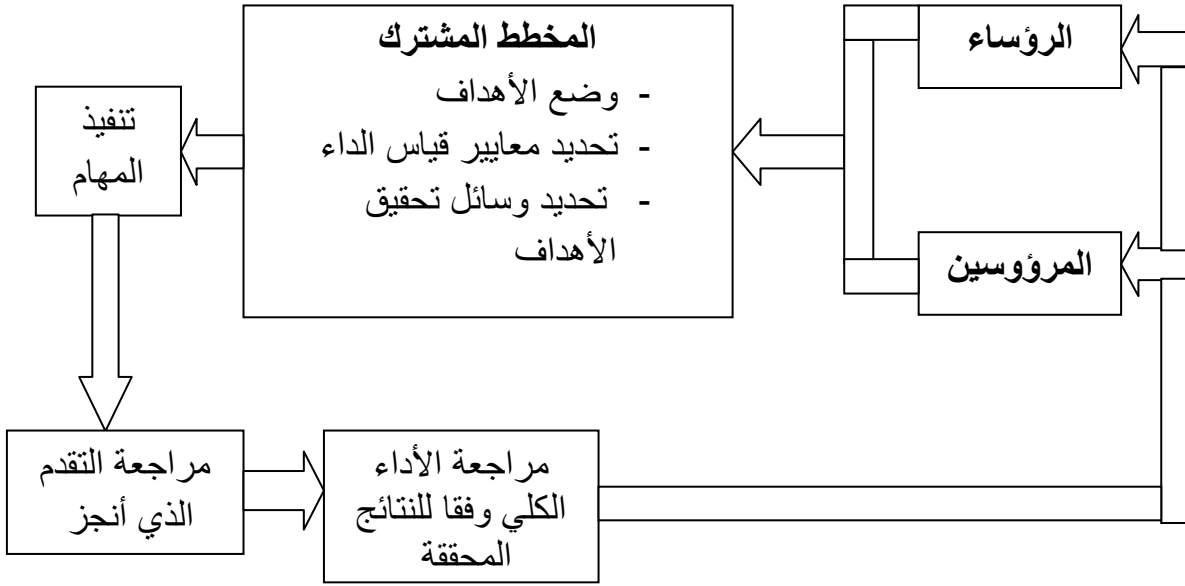
يعرف أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه عملية المشاركة بين الرئيس ومساعديه في تحديد الأهداف، هذا يعني أن الهدف الذي يلتزم به المرؤوس يكون نتائج المشاركة بينه وبين الرئيس في عملية تحديده، في نفس الوقت يكون معلوما للمرؤوس أن العائد التي سوف يحصل عليها تربط بمستوى أدائه في إنجاز الهدف أو الأهداف المتفق عليها. يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على فرضيتين أساسيتين:

- إن الأهداف يجب أن تبدأ من المستوى الأعلى في المنظمة وتمر هبوطا في جميع المستويات حتى تصل إلى المستوى الأدنى.
- من خلال عملية المشاركة يصبح المرؤوس أكثر ارتباطا وتمسكا بالأهداف ويتحقق ذلك من خلال إعطائهم دورا في تحديد الأهداف من الناحية وارتباطا بالعوائد والمكافآت التي يحصلون عليها بمدى التقدم وتحقيق تلك الأهداف (2).

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، الطبعة السادسة، 1998، ص37.

² علي الشريف: مرجع سابق، ص 153.

يعتبر نموذج الإدارة بالأهداف عملية يتم من خلالها التقاء الرئيس بالمرؤوس من أجل تقييم النتائج المحققة في فترة زمنية محدودة حيث أن هذه النتائج تسجل مباشرة ضمن الأهداف الداخلية للمؤسسة، و تأخذ هذه العملية بعين الاعتبار نمط التخطيط والمشاركة⁽¹⁾ عموماً فإن أسلوب الإدارة بالأهداف، إذا أحسن استخدامه فإنه يزيد الدافعية وينشط وسائل الاتصال و باعتبار أن الاتصال هو جزء هام وأساسي ويعتبر أسلوب من الأساليب القوية المدعمة للعلاقات فهو حتماً سوف يطور من العلاقات العامة الداخلية وهو ما يبيّنه الشكل الموالي:



الشكل رقم 06: نموذج عملية الإدارة بالأهداف⁽²⁾

من خلال هذا النموذج يستطيع القول أن هناك مشاركون في صياغة الخطط وهذا من خلال وضع الأهداف المختلفة سواء كانت ميدانية تشغيلية وحتى إستراتيجية من أجل تحديد معايير قياس الأداء، وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف .

إن هذا النموذج يحفزنا على ضرورة الاهتمام بمدى مساهمة عملية المخطط الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في تحسين وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة حيث لن تتم الإجابة على هذا الإشكال إلا من خلال تتبع أفكار المدخل الاستراتيجي وكيفية اهتمامه بالموارد البشرية.

¹Marcel la flamme : *Dix Approches pour Humaniser et Développer les Organisations*, Edition d'organisation, Paris, 2^e édition, 1979, P53.

² سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة- الأصول والتطبيقات- دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى ، 2004، ص113.

تعرف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب للتقييم يتفق بموجبه الرؤساء و المرؤوسين على الأهداف العامة، ويعرفون المجالات الرئيسية للنتائج التي تدخل في مسؤوليتهم ويستخدمون هذه المعايير لقياس تقدمهم نحو الهدف و مساهمة كل منهم في تحقيقه.

إن الإدارة بالأهداف في مضمونها العام هي مدخل و أسلوب تمارس من خلاله مختلف الوظائف الإدارية بطريقة تحقق المشاركة الإيجابية من الرؤساء و المرؤوسين، ما يحقق نجاح المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرجوة و ذلك من خلال اقتناع جميع الأطراف بالنتائج المطلوبة و بخطوات التنفيذ و بالنظام ككل⁽¹⁾.

و عليه تكون نظرية الإدارة بالأهداف هي أكثر النظريات ملائمة لموضوع بحثنا باعتبار أن العلاقات العامة الداخلية قائمة على المشاركة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين من أجل وضع أهداف مشتركة تخدمهم و تخدم مصلحة المؤسسة.

و حسب سنان الموسوي تشير الإدارة بالأهداف إلى ذلك المدخل الإداري الذي يتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية و متابعة و تقييم هؤلاء المرؤوسين وفقا للنتائج المختلفة⁽²⁾.

4-نظرية رأس المال البشري:

يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية امتدادا لمفاهيم و مبادئ رأس المال البشري حيث أن المحور الرئيسي الذي يقوم عليه مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في اعتبار الفرد أصل من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته و إدارته.

لقد اقترنت نظرية رأس المال البشري بأعمال **شولتز** لما له من الفضل في تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري⁽³⁾.

¹ سيد محمد جاد الرب: تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، منهج متعامل في إطار الفكر الإداري التقليدي و المعاصر - مطبعة العشري- مصر 2005 ص 109.

² سنان الموسوي: مرجع سابق، ص 112.

³ راوية حسن: مرجع سابق، ص 65.

إن الأبحاث الخاصة بالموارد البشري لم تتوقف عند حدود شولتز فحسب بل تعدت إلى إسهامات بيكر حيث يعد واحدا من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم و أبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث اهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم و هجرة و رعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه على التدريب باعتبارها أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة و على المتغيرات الاقتصادية الأخرى (1).

ثانيا - المدخل الاستراتيجي Strategy approach

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل العمليات الخاصة بالموارد البشرية وربطها بأهداف وإستراتيجيات المؤسسة .
تساعد الموارد البشرية في تنمية و صياغة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة على تحديد اتجاهاتها، فالاستراتيجيات التنظيمية الفعالة مطلوبة من قبل المنظمات لمساعدتها في تحقيق رسالتها.

¹ مرجع سابق، ص 80.

إن من الواضح أن تخطيط الموارد البشرية يمثل أحد المكونات أو المدخلات في بناء الإستراتيجية (1).

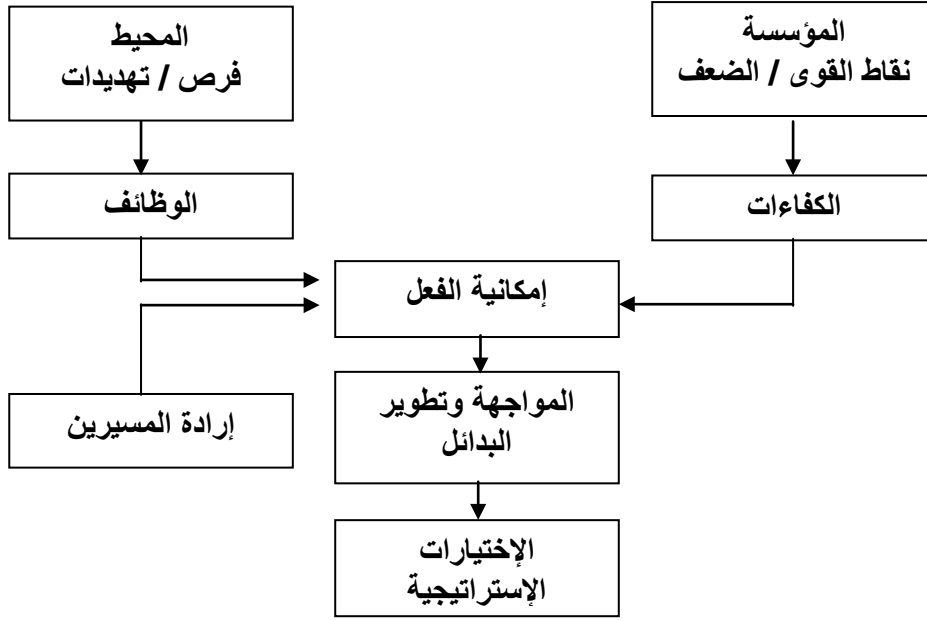
فمن خلال هذه الفكرة يمكن القول أن المدخل الاستراتيجي جعل من وظيفة تخطيط الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية تعمل على الموازنة بين البيئتين الداخلية والخارجية حيث لن تتحقق هذه الموازنة إلا بالعمل على إنجاح ما موجود داخليا، فالاستقرار الداخلي يتولد عنه بالضرورة استقرارا خارجيا.

1 - اتجاه مدرسة هارفارد :

أن كل الكتاب والمؤلفين يعترفون بالإجماع بأن مدرسة هارفارد للأعمال كانت نقطة البداية التصورية للتحليل الاستراتيجي المتطور حيث بقيت هذه المدرسة وفية للمقاربة الإستراتيجية (2).

¹ راوية حسن: مرجع سابق، ص 155.

² د/ أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 19.



الشكل رقم 07 : نموذج هارفارد (1)

إن مدرسة هارفارد تدعو مدراء المؤسسات إلى التحديد الدقيق والموضوعي لما لدى مؤسساتهم من موارد وإمكانيات وموازنتها مع ما في بيئة المؤسسة الخارجية من فرص ومخاطر بما يتيح لهم الوصول إلى نقطة من التوازن الاستراتيجي (2).

إن هذا الاتجاه الخاص بمدرسة هارفارد عمل على تنمية العلاقات العامة الداخلية ولو جزئياً ونلتمس هذا من خلال ما قدمته أعمال **Learned, Christensen, Andrews, Geuth** في نموذج يسمى نموذج **LCAG**، حيث قام هؤلاء الباحثون بمعالجة السياسة العامة للمؤسسة وذلك من خلال الاهتمام بفرضية التحليل الاستراتيجي انطلاقاً من ربط التشخيص الداخلي بالتشخيص الخارجي آخذة بعين الاعتبار نظام القيم الإنسانية للموارد البشرية وضرورة التكفل بهم باعتبار أن العامل البشري إنساناً وليس آلة، حيث إن تطور نظام القيم الإنسانية مرهوناً بتطوير وتنمية المسار المهني للمورد البشري والتحسين المستمر في ترقية برامج داخل المؤسسة التي ينتمي إليها.

¹ Gerard GARIBALDI : *L'Analyse Stratégique, éditions d'organisations, Pari, 3^e Edition, 2001, P183.*

² Jean Charles Mathé: *Politique général de l'entreprise, Edition ECONOMICA Paris, 1987, P2.*

إن التوازن الإستراتيجي الذي تحدثت عنه مدرسة هارفارد يرتبط ارتباطا وثيقا بالتوازن التنافسي الذي لن يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالبناء التنظيمي. لقد ركز Chandler في نشاطه العملي على تحديد علاقة البناء التنظيمي بالأداء الاستراتيجي للمؤسسات.

يندرج نموذج Chandler ضمن المنظور الاستراتيجي الكلاسيكي الذي يفترض تطوير الإستراتيجية على المدى البعيد قبل الاهتمام بالبناء التنظيمي (1). إن التحليل الاستراتيجي لمدرسة هارفارد لم يهمل فكرة المكانة التنافسية للمؤسسة فحسب نموذج Porter إن هذه المكانة لا يمكن أن تكون إلا من خلال العنصر البشري المتواجد بها فحسب Porter توجد هناك خمسة قوى تهدد مستويات المنافسة :

- شدة المنافسة .

- التحديات من طرف العاملين الجدد .
- التهديدات من السلع الاستبدالية .
- قوة المفاوضة من طرف الزبائن .
- قوة المفاوضة من طرف الممونين (2)

عن مثل هذه القوى تشكل تهديدا على مستويات المنافسة وحتى على نوعية العلاقات العامة الداخلية والخارجية.

تستند هذه النماذج (Porter ,Chandler ,LCAG) الثلاث لمدرسة هارفارد في تحليلها الاستراتيجي للمؤسسات بالدرجة الأولى إلى القيم الإنسانية و السلوكات الخاصة بالموارد البشرية والهدف من ذلك هو تعزيز مكانتها ضمن محيط ملئ بالتهديدات والتحديات.

2 - اتجاه مدرسة التخطيط الإستراتيجي :

لقد استطاعت هذه المدرسة أن تتجاوز النموذج التقليدي في اعتبار أن أصحاب رؤوس الأموال هم مصدر الشرعية حيث يمارس هؤلاء سلطة عليا واسعة السيطرة على المؤسسة إلى تبني نمودجا آخر يسمى بنمودج المشاركة **Co- Détermination** . يتمثل هذا النموذج في تسيير المؤسسة من قبل أصحاب رؤوس الأموال و أصحاب الجهود فيها، فالمساهمين إضافة إلى العاملين في المؤسسة يشاركون في عملية تسييرها حيث يستمد هذا النموذج شرعيته من مصدرين :

¹ Cyril Le Wecki : *Stratégie en Action*, Edition les ECHOS, Paris 2000, P 5 .

² عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون -الجزائر، الطبعة الثالثة، 2006، ص 163.

الأول : حقوق الملكية الخاصة لأصحاب رؤوس الأموال الذين يستثمرون أموالهم في المؤسسة .

الثاني: العاملين في المؤسسة و التي تعتمد المؤسسة عليهم في إنجاز رسالتها وأهدافها و أعمالها المختلفة.

إن المنطق وكراء إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار على أعلى المستويات ينبع من الفلسفة التي تركز على ما يسمى بالديمقراطية الصناعية، حيث تقوم هذه الفلسفة على أن أصحاب رؤوس الموال و أصحاب الجهود (العاملين) هما طرفا العملية الصناعية ولا يمكن الاستغناء عن أي منهما، فالمخاطر التي تواجه أصحاب رؤوس الأموال لا تزيد عن المخاطر التي تواجه أصحاب الجهود (1) .

لقد بينت هذه المدرسة أن الاتصالات و الحوار و المشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة من خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية إذ أصبح المديرين و العاملون ملتزمين بقرارات المنظمة (2) .

1-2 نظرية إيقور أنسوف Igor Ansoff :

في عز مرحلة تطور التخطيط الإستراتيجي، بادر إيقور أنسوف Igor Ansoff إلى التفكير في التسيير الإستراتيجي كتيار يحوي التخطيط الإستراتيجي و ينفذ الإستراتيجية من العقلانية المغرضة .

منح Igor Ansoff للشركات الصناعية الحديثة فرصة طرح و بوضوح و صراحة مشاكل إستراتيجية المؤسسة : كيف تنمو، وأين يتم التنسيق ، وأي القوى ذات فعالية في الإرتقاء بالمؤسسة ، وهكذا (3)

وسع Igor Ansoff مجال الفكر والمناورة الإستراتيجية و صاغ كمفهوم التسيير الإستراتيجي إطارا جديدا للفكر و الممارسة الإستراتيجية بالمؤسسة (4)

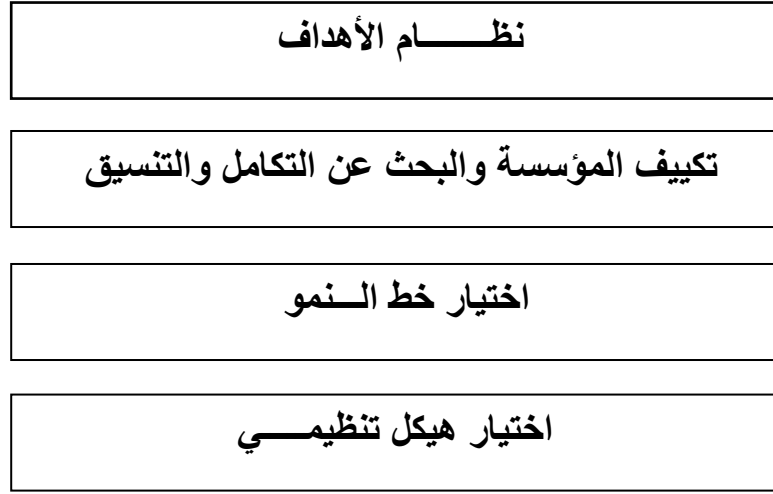
¹ د/ أحمد القطامين :المرجع السابق، ص45.

² عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سابق، ص163.

³ عبد الرحمن توفيق : 50 كتاب في الإدارة صنعت فكر القادة و رجال الأعمال، الجزء الأول التطوير التنظيمي، مركز الخبرات المنهجية للإدارة بميك، القاهرة، 1999، ص 83 .

⁴ عبد المليك مزهودة : الفكر الإستراتيجي التسييري من نموذج Swot إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر / العدد 04 ماي 2003 ، ص 114

لقد وضع Ansoff مراحل تخطيط ونطور المؤسسة كما يلي:



الشكل رقم 08: (1) مراحل تخطيط وتطوير المؤسسة حسب Igor Ansoff

وقد أخذ Ansoff بعين الاعتبار متغيرات المحيط والعوامل الداخلية حيث عمل على توسيع الإستراتيجية إلى مجالات جزئية من المؤسسة كالتيكنولوجيا والموارد البشرية والموارد المالية والعمل على التنسيق والتكامل فيما بينها.

2-2 نظرية التحليل الإستراتيجي لـ Katz و Crozier

عمل Katz و Crozier على تحليل المؤسسة باعتبارها نظام مفتوحا ديناميكيا، حيث أعطى Crozier أهمية كبيرة إلى العامل باعتباره هو المنبع الرئيسي لصياغة الإستراتيجية وشرط أساسي لتطبيقها وأن هذا العامل هو فاعل متعامل داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة به. وبخصوص الموارد البشرية داخل التنظيمات، فإن التحليل السوسيو لوجي الخاص بإستراتيجيات هؤلاء الفاعلين يطمح العديد من التساؤلات حول كيفية بناء الأفعال الجماعية

¹ Francis Bidault: *Le Champs Stratégique de l'Entreprise*, Edition ECONOMICA 1988, P22.

انطلاقا من السلوكيات الفردية وأيضا حول مسألة التنسيق في العمل الذي يستلزم مجموعة من الأفعال الفردية (1)

فإن عملية التخطيط الاستراتيجي عليها أخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية باعتبارهم كتلة من الفاعلين الحاملين لمجموعة من الاستراتيجيات .
وعلى المؤسسة التنسيق من هؤلاء الاستراتيجيات ومن بينها الإستراتيجية العامة للمؤسسة من أجل ضمان نجاح أهدافها .

3-2 نظرية هامل و س.ك براهالاد Gary HAMEL et C.K PRAHALAD

لقد اعتبر كتاب جاري هامل و س.ك براهالاد " التنافس من اجل المستقبل " كبرنامج عمل لجيل جديد من التفكير الإستراتيجي (2)

لقد أكد هامل على ضرورة وجود إستراتيجية فعالة داخل المؤسسات حيث بين أن بين العمال المتواجدين داخل هذه المؤسسات قد يؤثر دورهم حتما على الإستراتيجية المتبعة، و كلهم يشتركون في تواجد نظرة ديناميكية عن الإستراتيجية .

هذا و يرى هامل أن صياغة الإستراتيجية مرحلة هامة و حساسة، و يؤكد على ضرورة التحليل المعمق للبيئة حيث صياغة الإستراتيجية .

تمثل العلاقات العامة موضوعا جديدا للبحث و الدراسة ذلك لطما لها من أهمية في حياة التنظيمات المدنية من خلال الدور التأثيري الفعال و الذي ازداد تطورا مع ثورة الاتصالات و التكنولوجيا المدنية لذا اتفق معظم باحثي العلاقات العامة على أنها ممارسة تستند إلى أسس اجتماعية و اقتصادية و إدارية و اتصالية ، و لقد انعكس ذلك على النظريات التي تناولت إدارة العلاقات العامة ، فربطت هذه النظريات بين الاقتصاد والإدارة من جانب و العلاقات العامة من جهة أخرى (3) .
ومن أهم هذه المداخل النظرية :

ثالثا – المدخل الخاص بتنمية العلاقات العامة :

(1) نظرية التنسيق :

¹ J.L. Maga D : 08kion et autres : 50 Fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines, BREAL , 2003, P82 .

² عبد الرحمن توفيق: 50 كتاب في الإدارة صنعت فكر القادة و رجال الأعمال، الجزء الأول التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 99.

³ راسم محمد الجمال: مرجع سابق، ص 64.

تقوم هذه النظرية على مبدأ مؤداه إن المنظمة والجماهير يتصلان ببعضهم بطريقة فعالة تصل إلى حد التنسيق الكامل بينهما على مستوى التفكير و مستوى انطباع كل منهما على الآخر⁽¹⁾.

وفي هذا الإطار تسعى الإدارة العليا المسؤولة على تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة إلى تدعيم فاعلية البرامج الاتصالية على المدى الطويل من خلال التركيز على مجموعة من الأفكار الإستراتيجية منها :

- ❖ تأكيد الثقة من الطرفين (الإدارة العليا، العمال).
- ❖ الرقابة المتبادلة و تعود إلى الدرجة التي يؤمن بها كل من الطرفين (الإدارة العليا، العاملين) أن السيطرة على أهداف و أنشطة الطرف الآخر .
- ❖ الإلتزام و يعني الرغبة في الحفاظ على العلاقة و تنميتها و تقبل أهداف المنظمة من طرف كلا الطرفين .
- ❖ الرضا وهو الدرجة التي تبدو فيها العلاقة منسجمة و متكاملة.

2) نظرية الامتياز :

تعتبر هذه النظرية أن الجماهير سواء كانت داخلية أو خارجية هي جماهير إستراتيجية و بالتالي فمجموع العاملين يمثل جمهورا استراتيجيا و أن بناء علاقة متبادلة معه ينعكس في توفير موارد مالية، هذا التوفير يأتي من خلال منع مشكلات تهدد سمعة المنظمة و على مدى إستمراريتها ، فالعمل على منع المشكلات و الاضطرابات التي قد تحدث نتيجة عدم رضا العاملين عن سياسات المؤسسة يعزز من القدرة الإنتاجية لها و جودة منتجاتها، ولن يكون هذا التوفير إلا من خلال تنمية العلاقات بين الإدارة العليا و العاملين .

من خلال كل هذه التوجهات المختلفة الخاصة بالعلاقات العامة صار من الضروري أن تشمل هذه العلاقات في اهتماماتها دراسة الجماعات و التنظيمات و المجتمعات معتمدة في ذلك أحدث ما توصلت إليه العلوم الإنسانية والاتصالية فضلا عن أهمية دور العلاقات العامة في ظل المسؤولية الاجتماعية بما يحقق الهدف الأساسي لأي تنظيم .

² نفس المرجع السابق، ص 65.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للموارد البشرية و تنمية العلاقات العامة

و تبقى أهمية العلاقات العامة ضرورية من خلال كونها وسيطا اتصاليا و يعمل على تنسيق بين مصالح المؤسسة ممثلة في الإدارة العليا و مصالح الجمهور الداخلي والخارجي .

توطئة :

يستلزم هذا الفصل الدراسة والإلمام بالتراث الذي تحدثت عن كيفية تسيير و تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات و أيضا الكشف عن عملية التخطيط الإستراتيجي وما صاحبها من اهتمامات كلاسيكية و حديثة و أخيرا من الضروري التحدث عن الدراسات التي اهتمت بميدان العلاقات العامة خاصة منها التي سلطت الضوء عن الموارد البشرية أي الجماهير الداخلية و كيفية تنمية العلاقات بينهم و بين رؤسائهم و عليه قمنا بتوظيف مدخلين أساسيين الأول إداري جمع بين الاتجاه الاقتصادي والسلوكي، والثاني إستراتيجي جمع بين الدراسات و النظريات الكلاسيكية والحديثة التي اهتمت بالتحليل الإستراتيجي للمؤسسات محاولين من خلال هذا الرصيد المعرفي الكشف عن مفهوم كل منهم، وكيف يتم تطبيقه من أجل تحسين و تنمية العلاقات العامة الداخلية .

الخلاصة :

الحياة بالأفكار و التأمل قيمة رائعة تثري تاريخ البشرية و تبني المؤسسات و تحمي الأمم من الجمود والتراجع والانهيار، وليس تاريخ إدارة المؤسسات إلا مجموعة من الأفكار التي لاقت رواجاً و استحساناً من قبل الممارسين و المفكرين معاً. فاستمرت و استقرت، و بالرغم من تفاوت عصر الأفكار و تباين درجات تأثيرها، إلا أنها تشترك معاً في النهاية في كونها فكرة .

و عليه تم توظيف الفكرة النظرية لهذا البحث حيث أخذت مجموعة من الأشكال والأبعاد كلها تصب في منبع واحد و هو أن المورد البشري عنصر رائعا و حافلا بالمتغيرات العادية و الإستراتيجية، لذا استلزم منا الأمر التوغل في مختلف جوانبه من خلال العديد من النظريات و محاولة اختيار اتجاهها أو أكثر من أجل بنسبة كمقاربة تخدم بحثنا و بالفعل قد وقع اختيارنا على مقاربة الرأس مال البشري نظرا للقيمة العظيمة التي منحها للموارد البشرية داخل المؤسسات وأيضا نموذج التحليل الإستراتيجي و Ansoff الذي ركز على التوسع والتنوع .

توطئة :

إن جوهر الموضوع الذي نعالجه والمتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية و إستراتيجيتها كان وما زال مجالاً واسعاً للدراسات و الآراء والأفكار الثرية والمختلفة. فلو نقوم بقراءة سريعة لتاريخ المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لنجد أنه وبعد التضحيات الجسام بالنفس و النفيس خلال حرب التحرير الوطني المظفرة، علفت آمال عظمى ووقعت تكهنات كبرى على أن الشعب الجزائري قادر على أن يخوض ويربح المرحلة التالية و الأصعب ولقد كانت هذه المرحلة تنطوي أساساً على إعادة بناء الاقتصاد الوطني و تحقيق الاستقلال الاقتصادي، وفي هذا الإطار بالذات يشهد التاريخ على أن العمال الجزائريين قد حققوا مواقف هامة و قاموا بأعمال مشرفة، و بالنسبة للدولة الجزائرية فلقد سخرت فعلاً موارد جد طائلة من خلال مجموعة من المخططات الاستثمارية الضخمة في شتى المجالات .

لكن و بعد أكثر من ربع قرن من الاستقلال و العمل ترددت الهيئات، وتكاثرت الاتجاهات و تآزمت الأوضاع إلى درجة خطيرة من الانفكاك و الانهيار الاقتصادي وحتى الاجتماعي والسياسي .

في ظل الاختلافات و التناقضات التي تعرض لها الاقتصاد الجزائري و بين شتى محاولات التصور و التطبيق تركت آثار سلبية على مستوى المؤسسة الاقتصادية على درجة الخصوص باعتبارها المحور الأساسي في أي اقتصاد .

الخلاصة:

إن المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية رغم التجارب المتعددة و ما اكتسبته من خبرات لكثير من النظم الاقتصادية التي مرت بها و رغم محاولات النهوض والانطلاق و الإنعاش الاقتصادي و الاجتماعي و التنظيمي التي قامت و لا تزال تقوم به، إلا أنها مازالت لم تحقق أهدافها بعد و لم تكتسب الشروط الضرورية الواجب توفرها في المؤسسة الاقتصادية الناجحة، و إن نجاح مستواها العملي والإنتاجي والتنظيمي مرهون إلى حد كبير بمدى نجاح عملية تخطيطها الإستراتيجي في عدة مجالات و من أهمها مجال الموارد البشرية، حيث و جب على هذا التخطيط أن يأخذ بعين الاعتبار شخصية كل فرد أو عامل بأنها شخصية إنتاجية و منتجة .

و بالمثل على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية سونلغاز تعالج التخطيط الإستراتيجي باعتباره تحليلا استراتيجيا يدرس العديد من العناصر الداخلية و الخارجية التي تؤثر على نوعية العلاقة العامة الداخلية .

أولا : خصائص المؤسسة الاقتصادية :

1 - خاصية الهيكل المتطورة أو الملائمة:

يعتبر الهيكل أساسا عن التكوين العضوي للمؤسسة (1) باعتباره رسم يبين الهيكل التنظيمي الذي توجد عليه منظمة ما و يبين المناصب المختلفة و التسلسل الرئاسي و عدد المستويات الإدارية و العلاقة بين مختلف الوحدات و السلطات التنفيذية و الاستشارية و توزيع الصلاحيات و المسؤوليات فيها (2) .

إن الهيكل المنتظمة تعد تركيبة مكونة من وحدات ووظائف و أفراد الذين يتعاونون معا لأداء واجبات تحقق الأهداف الموضوعة، فكلما كانت هذه الهيكل واضحة معبرة جدا عن العلاقات و التبادلات بين الأقسام والوظائف من جهة *Inter firm* و مرنة لتأخذ بالتغيرات المرتبطة بالمحيط و الإستراتيجية من جهة أخرى *Intra Firm* كلما كانت أكثر ملائمة و يساعده لاتخاذ القرارات و بالتالي الأداء الجيد أو الأحسن حيث تعمل الهيكل المتطورة على التحسين في سلوك الأداء أي قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، فالهيكل تعطي للأداء أبعاد كمية و أخرى نوعية، البعد الكمي يعبر عن مقدار الطاقة النفسانية و العقلية التي يبذلها الفرد، و البعد النوعي يعني مستوى جودة و دقة أدائه في مطابقة المواصفات المطلوبة، أما البعد الخاص بنمط الأداء فهو الأسلوب و الطريقة التي تؤدي لها العمل (3) .

إن الهيكل الكلاسيكي ومنه التنظيم التقليدي لا يلاءمان المؤسسة الاقتصادية الحديثة باعتبار أن هذه الأخيرة هي أداة المشروع الاقتصادي و تتألف أصلا من عناصر مادية و أخرى غير مادية ينبغي جمعها و تنظيمها لممارسة مهنة اقتصادية .

في السنوات الأخيرة، أصبحت خاصية الهيكل جد متطورة و مرتبطة كثيرا بعملية صنع القرارات، وهذه الأخيرة لا تعتبر وظيفة مستقلة عن وظائف الإدارة و إنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لمحاربة جميع وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و تنسيق و رقابة (4) .

ومن هنا ارتبطت الهيكل ارتباطا وثيقا بوظائف الإدارة حيث نجد مؤسسات في الدول الصناعية بما فيها الكثير من المؤسسات اليابانية تبذل جهودا جبارة في إعادة تنظيم

¹ السعيد أوكيل: مرجع سابق، ص 16.

² عبد الفتاح مراد: مرجع سابق، ص 1019.

³ جمال الدين الزيايدي: مرجع سابق، ص 558 .

⁴ موسوعة عالم التجارة و إدارة الأعمال، التأمين، التخطيط، التنظيم Edito Créps ، ص 240.

هياكلها و نشاطاتها إذ وجدت حاليا مؤسسات اقتصادية لا تولي أهمية لذلك، فإنها حظوظها في البقاء والملائمة مع قوى السوق المتضاربة و المستجدات الكثيرة والسريعة في عصرنا الحاضر قليلا جدا، ماذا إذن عن حالة و نوع المؤسسات الجزائرية موضوع بحثنا ؟

2- خاصية التقرب من المستهلك :

مما لا شك فيه هو أن وجود المصانع و المؤسسات الاقتصادية مرتبط بوجود المستهلك الفعلي و المتوقع (1) و باعتبار أن هذا الأخير هو المسؤول عن شراء البضائع أو الخدمات لاستهلاكه أو استخدامه الخاص و له دور مهم و مفيد في السوق (2) .
وحتى تستطيع المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية أن تنجح في التقرب من المستهلك عليها التحلي بالوعي الكامل للمفهوم التسويقي الذي يقوم على ثلاث ركائز وهي:

- التوجه بحاجات المستهلك و رغباته قبل الإنتاج و بعده .
- تكامل جهود المنظمة وأنشطتها لخدمة هذه الحاجات و الرغبات.
- تحقيق الربح في الأجل الطويل (3)

و قد تتمثل الاستجابة للمفهوم التسويقي من قبل المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في صورة تقديم لبعض المنتجات الجديدة أو في صورة تعديل لبعض المنتجات المالية بشكل يجعلها تتماشى بصورة أكبر مع احتياجات و رغبات المستهلك.
إن المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية عليها أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة تطبيق المفهوم التسويقي حتى تسهل على المستهلك الاتصال بها للحصول على ما يحتاجه من خدمات و للحصول على حل لمشكلة يواجهها، ومن هنا تستطيع هذه المؤسسة النجاح و الاستمرارية و إمكانية التواجد و التعايش داخل السوق .

لقد أقرت الكثير من الدول على المؤسسات مجموعة من القوانين يجب تطبيقها لحماية المستهلك و بعد التحري عن ذوق و رغبات المستهلك من خلال البحوث التسويقية اعتبر المستهلك هو المحطة الأخيرة للمنتج المقدم من طرف المؤسسة.

¹ سعيد أوكيل: مرجع سابق، 17 .

² جمال الدين الزيايدي : مرجع السابق، ص618.

³ إسماعيل السيد: مرجع سابق، ص 22.

باعتبار المستقبل ينصح أن تقوم تلك الهياكل الاقتصادية بالتوجه نحو السوق أو المستهلك على هذا الأساس فإن تكاثر قدرات الإنتاج من جهة و كذلك الاختلافات بين المستهلكين و متطلباتهم من جهة أخرى، يفرض على المؤسسة المنتدبة الاقتراب أكثر فأكثر من السوق أو المستهلك معنى هذا أنه على المؤسسة المساهمة في الحياة الاقتصادية أن تقوم بدراسات تسويقية قصد التعرف على الاحتياجات و الرغبات من نواحي الكمية والنوعية و الجودة أيضا، المؤسسات الاقتصادية أن تعتبر التسويق من الوظائف الإدارية من خلال توظيف المعرفة بقواعد الاتصال و أساليب التأثير والإقناع و استخدام الطرق و الوسائل المبدعة للوصول إلى المستهلك و تعريفه بالمنشأة أو السلعة أو الخدمة و تطويرها لتحقيق هدف الربح أو أي أهداف تضعها المؤسسة .

إن خاصية التقرب من المستهلك تتطلب القيام بمجموعة من الإجراءات منها :

- الأخذ بوسائل الدعاية و الإعلان و الترويج و التوزيع للبضائع و الخدمات .
- القيام بأنشطة المشروع التي توجه و تدفع السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي (1) .

كل هذا يجعلنا نتساءل عن وضعية مؤسساتنا العمومية الاقتصادية من هذا الشأن من خلال مقدرتها على القيام بالدراسات التسويقية العلمية و مدى استغلالها لنتائج هذه الدراسات و مدى إمكانية اتخاذها للإجراءات المناسبة في هذا الميدان .

3- خاصية اللجوء إلى تكنولوجيات المعلومات :

إن من مميزات المؤسسات و البلدان ذات الأهمية الاقتصادية و التكنولوجية العالية خاصية تكنولوجيات المعلومات متميزة جدا لما تحمله من أهمية إستراتيجية كبرى حيث أنها تقوم بخلق مجموعة من الأنشطة الجديدة التي تدخل في ميدان الاقتصاد و هو ما يسمى بالاقتصاد الجديد فهي تعمل على قلب الحدود الخاصة لهذه الصناعات القديمة وتجدد الهياكل وقوانين اللعبة الخاصة بهذه الصناعات، فهي تعمل على التقليل في المسافة و الوقت وجعل الأنشطة الخاصة بالمؤسسة فعالة و ذات مردودية كبيرة (2) ينطوي هذا النوع من التكنولوجيات على كل الوسائل التقنية والآلية الحديثة و التي ترتبط مباشرة بالمعلومات حيث أنها تمكن من الحصول و جمع البيانات، معالجتها تحويلها إلى إن مثل هذا النوع من التكنولوجيات المتطورة موجود و متوفر لدى مؤسساتنا العمومية الاقتصادية و هذا واضح من خلال معطيات مختلفة كتواجد وسائل الإعلام الآلي من الطراز الحديث و لهذا الإشكالية القائمة هي عدم تشغيلها أو تشغيلها

¹ جمال الدين الزيايدي: مرجع سابق، ص 506 .

² Jean Claude Torandeu , Christine hutin : OPCIT , P5 .

بطريقة غير جيدة، معلومات موثوق فيها، تخزينها و إرسالها عند الطلب دون تأخير، أما بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية فإن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الموضوعية والحسنة هي خاصة من النوع الاقتصادي.

فضلا عن وجود مجموعة من العراقيل البيروقراطية و الإيديولوجية التي تحول دون أن تدقق المعلومات ووصولها إلى مركز اتخاذ القرار في الوقت المطلوب والمناسب.

4 خاصية الاعتماد على الإبداع و التجديد :

- المقصود بالإبداع هنا هو الإبداع التكنولوجي المرتبط بالمنتجات و طرق الإنتاج (1)
- أما التجديد فهو كل تغيير إيجابي من شأنه أن يساعد على تحسين البشر و الأداء ويدخل ضمن هذا التجديد في طرق تسيير، الأفكار والهياكل و التنظيم، وبالنسبة للإبداع خاصة، فمزاوته يمكن أن تكون إما بصفة رسمية و مهيكلة أو عكس ذلك.
- كما يمكن أن يكون إبداعا تكنولوجيا طفيفا لكن ذو أهمية خاصة فكل من الإبداع و التجديد عليهما أن يتماشى بالموازاة مع الانضباط العام للمؤسسة و يقصد به تلك القواعد واللوائح الرسمية التي تحدد السلوك النهائي بما يتماشى و القواعد الرسمية و التنظيم كتجديد موعد بدء العمل و موعد الانتهاء منه و القواعد التي تضبط سلوك العمال إلى تبني نظام جديد قائم على خاصيتين خاصة الإبداع و التجديد .
- إن تشخيص خاصية الإبداع و التجديد داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يقودنا إلى معرفة أن النظام الاقتصادي الجزائري يتخذ صورة مخالفة تتمثل في تكليف بعض العمال الذين لهم المقدرة على حسن التسيير والكفاءة اللازمة و تعيينهم في موقع المسؤولية و إعطائهم المسؤولية و السلطة اللازمة للتسيير الحسن فالمسؤولية تكليف في النظام الاقتصادي الجزائري و ليست تشريفا .
- لقد تجاوزت المؤسسة الإنتاجية و الاقتصادية اليوم النظام الكلاسيكي التaylorي باعتبار علم يحوي قوانين و مبادئ إذا تم تباعها فإنها تؤدي لتحقيق مطالب العامل و صاحب العمل و المستهلك حيث أن المشكلة الأساسية التي عانى منها هذا النظام هو تحديد ما يجب أن ينجزه العامل يوميا و يعتبر مقبولا اقتصاديا من وجهة نظر العامل و الإدارة حيث كانت السياسة المتبعة عمليا هو قياس الإنتاجية عشوائيا .

¹ السعيد أوكيل: مرجع سابق، ص 18.

- أدى هذا النظام إلى خلق الروتين و الملل المهني لدى كافة عمال المؤسسة و بالتالي نقص في المردودية الإنتاجية لديهم من هنا استمر عمل أنظمة المؤسسة و الدول على تجاوز هذا النظام و خلق أنظمة جديدة تعمل على التجديد والإبداع .
 - إن المشرع الجزائري يدرك أهمية العمل الجماعي و فعاليته، لذلك أكد على أن يكون المسؤول شاعرا بخطورة الدور الذي يؤديه لا سيما في مجال العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي، فمراعاة الانضباط و تطبيق المناهج الدائمة التطور في الإدارة والتسيير، فهناك العديد من الأبحاث و الدراسات العالمية التي يقوم بها العلماء لا سيما في الإدارة و التسيير، و قد طلب القانون الأساسي للعامل على كل من يتحمل المسؤولية أن يطلع من جهته على أهم الأفكار و النتائج التي توصل إليها العلماء والمتعلقة بالإدارة و التسيير و محاولة استيعابها و الاستفادة منها قدر المستطاع ومن جهة أخرى أن يعمل على تطبيق هذه المناهج الإدارية المتطورة لإثارة دافعية العمال نحو العمل وتشجيع روح الإبداع والمبادرة (1).
 - و عليه فإن خاصية الإبداع و التجديد تعمل على تطوير الرؤية فهذه الأخيرة نقصد بها الخروج عن المألوف و المتوقع والتقليدي و المنطق في التعامل مع معطيات الموقف حيث أن عملية التفكير تنسم عادة بالاستمرارية حيث يعمل العقل دائما على استخدام المعلومات من خلال نظام المعلومات الذي يعتمد أساسا على التخيل والتشغيل و التذكر و الاسترجاع (2).
 - إن الإبداع هو دالة لمتغيرين (الحماس + الخبرة).
 - أما الحماس يزود المبدع بالكثير من الطاقة الدافعة لمواصلة الجهد و لكن الحماس وحدة لن ينتج عنه أي شيء أكثر من العمل الأصيل، أما الخبرة فهي تمنح المبدع القدرة على تمييز الغث من الثمين من الأفكار كما تساعده على صياغة الأفكار الأصيلة بكفاءة عالية لكن الخبرة دون حماس تؤدي إلى العمل الروتيني المتكرر (3)
 - حيث أصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية تحاول أن تنمي قدراتها الإبداعية بذاته من إدارتها العليا وصولا إلى عمالها البسطاء .
- فنظم التسيير الحديثة تبين انه إذا اتسمت نتائج أعمال المؤسسات على مدى فترة زمنية متميزة بالقصور أو كانت أقل من المتوقع إذن فهذه المؤسسات بحاجة إلى تجربة وفكرة إبداعية جديدة.

¹ حسن الجيلاني: التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1988، ص 95 .

² عبد الرحمان توفيق: منهج الإدارة العليا، مرجع سابق، ص 9.

³ عبد الرحمان توفيق: منهج المهارات القيادية، مرجع سابق، ص 72.

- إن الخاصية الإبداعية تمنح المؤسسات الكثير من المزايا :
- بناء جسور قوية لنقل الأفكار الإبتكارية من الشخصيات المبدعة إلى الإدارة العليا.
 - مناقشة الأفكار الإبداعية مع الأطراف ذات العلاقة بتطبيقها يزيد حتما من فاعلية و إمكانية التنفيذ.
 - يجب مكافأة الفكرة الإبداعية مما يدعم التفكير الإبتكاري .
 - الابتكار و الإبداع وثيقا الصلة يمنح الاستقلالية و الاعتمادية و الثقة في الآخرين
 - الاهتمام بتعيين الخبرات الشابة ذات الاستعداد و القدرات الكامنة في الابتكار و الإبداع.
 - الالتزام برسالة و إستراتيجية المنظمة يمثل قوة رئيسية تدفع العاملين لتخصيص و توجيه طاقتهم الإبداعية لخدمة أهداف و أغراض المنظمة (1).
- هذا يعني أن المؤسسة العمومية الاقتصادية عند إنشائها أو إعادة توجيه نشاطها عليها أن تأخذ بعين الاعتبار المقومات الأساسية لرسالتها و إستراتيجيتها فرسالة المؤسسة تعتبر الغرض الرئيسي الذي تنفرد به هذه المؤسسة و الذي يميز مجموعة أعمالها من غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس مجالها و الذي يحدد نطاق عملياتها على شكل بنود من المنتجات و الأسواق فحتى تكون هذه الرسالة محققة و محفزة و ملهمة عليها بأن تأخذ بخاصية الإبداع و الابتكار سواء بالنسبة للقادة أو العمال فهذه الخاصية تمكن من تحسين العلاقة بين الإدارة و عمالها.
- أما فيما يخص بإستراتيجية المؤسسة العمومية الاقتصادية و باعتبارها إحدى المجموعات المتعددة لقواعد اتخاذ القرارات فإن خاصية الإبداع و التجديد و الابتكار سوف تساعد هذه الإستراتيجية و هذا من خلال إرشاد و توجيه السلوك التنظيمي الخاص بالإمكانات البشرية الموجودة في هذه المؤسسة في ظل نظام محفز للإبداع و الذي حتما سوف يوضح العلاقات الداخلية و العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي حتما إلى تنمية العلاقات العامة داخلها .

- فالجزائر محاولة منها خوض معركة من أجل بناء هيكل اقتصادي جديد خاصة في الميدان الصناعي وحتى تحقق نجاحا في هذه المعركة عليها توفير ثلاث مقومات:
 - ❖ التكنولوجيا
 - ❖ الأسواق
 - ❖ الموارد المادية وخاصة البشرية (1).

¹ عبد الرحمان توفيق: مرجع سابق، ص78.

ثانيا : مراحل المؤسسة العمومية الاقتصادية :

إن حياة الإنسان تتضمن تنظيمات مختلفة فهو يولد في تنظيم يطلق عليه اسم الأسرة وينتقل إلى تنظيم آخر يسمى بالمدرسة و المتوسطة و حتى الجامعة ثم ينتقل إلى تنظيم جديد هو المؤسسة التي يعمل بها و تسمى المؤسسة أيضا بالمنظمة .
إن هذه المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره و يشكل انتمائه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي الإنساني حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة و تعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية والغير رسمية أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة (2) .

¹ Mahrez Hedj Said : *L'Industrie Algérienne – Crise Et Tentative d'ajustement*, Edition L'Harnattan , Paris , 1960, P14,15.

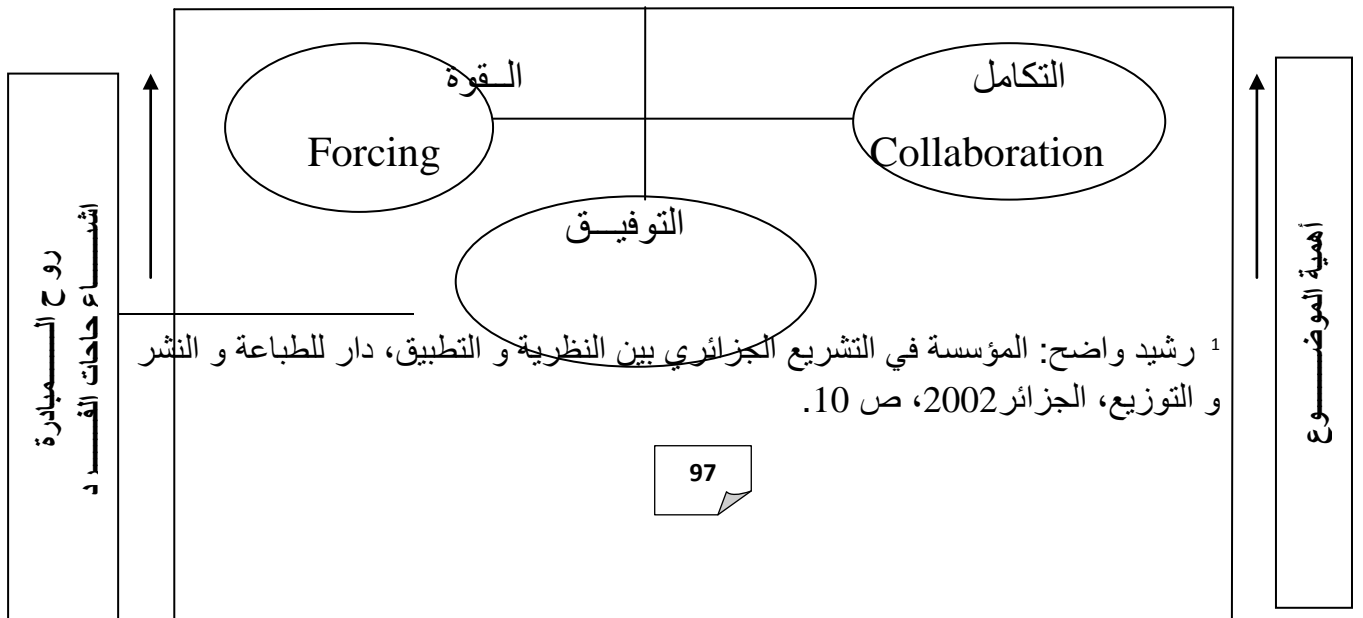
² خليل محسن حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 17.

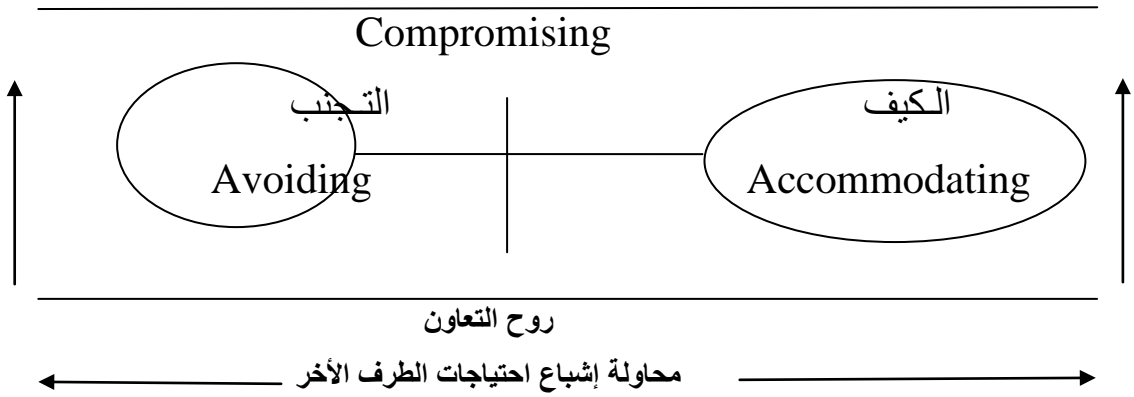
إن ما ينطبق على المؤسسة عامة ينطبق على المؤسسة الجزائرية و بالخصوص المؤسسة العمومية الاقتصادية فقبل الحديث عن المراحل التي مرت بها هذه الأخيرة وتتبع مسارها التاريخي علينا الحديث عن أهم خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية عامة باعتبارها تحمل مجموعة من الخصائص و المقومات سواء كانت في بلد متقدم صناعيا أو في بلد في طريق التنمية طبقا للظروف و المحيط السائدان حيث نجد أن لكل مؤسسة صفات ذاتية يمكن الاستعانة بها للتعرف على مكانتها، حالتها، نقاط قوتها، ضعفها و هذه الصفات و الخصائص هي التي تمكنها أو لا تمكنها من التطور أو الاندثار .

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع اليوم لم تظهر في أشكالها الحالية من أول مرة بل كان ذلك نسخة لعدة مراحل و تغيرات و تطورات متواصلة و متوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارات الثرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار .

و نظرا لأن المؤسسات الاقتصادية التي تمثل النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي (1) فلقد عكفت جهود الباحثين و الدارسين لها من اقتصاديين و اجتماعيين وسلوكيين على معرفة مراحل هذه المؤسسة و مدى أهميتها في تطوير المجتمعات إذ تزداد أهميتها اليوم و في المستقبل القريب خاصة مع ظهور عولمة الاقتصاد و الثقافات بشكل أوسع من السابق .

إن الدراسات التي تهتم بالمؤسسات العمومية و الاقتصادية خاصة تحاول أن تضع دورة خاصة لها بها تبين فيها ثلاث مراحل مرت بها هذه المؤسسة و في كل مرحلة تحاول توضيح الكثير من العناصر المرتبطة بها و خاصة عنصر العلاقات و أهميتها فهذه الأخيرة تجمع بين: (التكامل، القوة، التوفيق، التكيف، التجنب) و الغرض من كل هذا هو تحقيق روح التعاون من أجل تلبية و إشباع احتياجات الفرد و احتياجات الطرف الآخر و الشكل الموالي يبين ذلك :





الشكل رقم 09 : أهمية العلاقات (1)

* القوة: إشباع رغبات الفرد على حساب الآخرين، وذلك باستخدام:

- السلطة الرسمية .
- التهديد الجسدي .
- المناورات .
- التجاهل .

* التكيف: لإشباع رغبات الطرف الآخر على حساب أهداف الفرد:

- أساليب التقييم الشخصي على حساب الموضوعية .
- الصداقة على حساب العمل .
- النتائج السريعة على حساب الرؤية الإستراتيجية .
- النشاط على حساب الرؤية الإستراتيجية .
- النشاط على حساب النتائج .

¹ عبد الرحمان توفيق: منهج الإدارة العليا، مرجع سابق، ص 44 .

* التجنب: إهمال أهداف الطرفين بإلقاء المشكلة بسبب النزاع جانبا بسبب عدم قوة العلاقة بين الطرفين.

* التوفيق: محاولة الحصول على موافقة و إرضاء جزئي لطرفي النزاع حيث يقبل كل منهما التنازل عن بعض مطالبه في مقابل التوصل إلى صيغة جديدة.

- يفضل كثير من المديرين إتباع هذا الأسلوب :

* التعاون/ التكامل: محاولة كاملة لتحقيق أهداف الطرفين بانتهاج أسلوب حل المشكلات.

- يهتم بالفرصة .

- يركز على العدالة و الموضوعية .

- تهدف إلى تحقيق مكاسب الفرد و المنظمة .

- يلاءم بيئة العمل المنفتحة (1).

من خلال هذه العناصر علينا أن نقوم المؤسسة التي تتبع إستراتيجية قائمة على التعاون و التكامل بين الإدارة و العمال و أخذه بعين الاعتبار عنصر القوة الممثلة من قبل التنظيم الرسمي الذي نادى به كل من تايلور و ماكس فيبر، حيث أن قوة التنظيم الرسمي تتمثل في جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة و قواعد ولوائح و نسق الدوار الرسمية، فمهمة هذا النظام هو إبعاد العواطف و المشاعر الإنسانية من أجل تحقيق أهداف محددة .

تدرجيا تجاوزت المؤسسة العمومية حدة هذا النظام خاصة في مجيء المدارس السلوكية مع إلتون مايو الذي أكد على أن التعاون و التكيف يقوم على أنسنة العلاقات و التعاملات بين الطرفين (الإدارة و العمال) من أخذ توفير عنصر التكيف الداخلي وحتى الخارجي بين المؤسسة و محيطها .

1) المرحلة الأولى: مرحلة إنشاء المؤسسة للهوية الاقتصادية :

باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل مجموعة من الخلايا بالمعنى البيولوجي أما المعنى الاقتصادي فإن المؤسسة هي إحدى العناصر الأكثر ضرورة لبناء الأنظمة الإنتاجية وبالتالي فإنها تحاول البحث عن التوازن الصعب بين الدولة و الأسواق (1).

¹ عبد الرحمان توفيق: منهج الإدارة العليا، مرجع سابق، ص 4

من خلال هذه الفكرة نجد أن المؤسسة العمومية التي تعمل في المجال الاقتصادي تبحث دائما على الاهتمام لعنصر العلاقات الداخلية و حتى الخارجية أي بينها و بين الدولة وبينها و بين الأسواق المسوقة لمنتجاتها.

إن هذه المرحلة تكون فيها المؤسسة في حالة من الهشاشة في علاقاتها الداخلية وتنظيمها و انسجامها و التي توجد بين الأشخاص فيما بينهم، أو المنظمات ضمن العلاقات و هي تؤثر في السلوك و الاتجاهات و بالتالي قوتها وضعفها⁽²⁾ .
في هذه المرحلة و نظرا لارتباطها الشديد بالدولة ، فهذه الأخيرة تعين أعضاء منها في إدارة المؤسسة فالعلاقات من الطرفين في هذه الحالة تنطلق في مستوى جيد من التعاون، و عادة ما يكون المديرون هم المحفزون على إنشاء المؤسسة .

إن الحديث عن العلاقات الداخلية في هذه المرحلة تقودنا إلى بداية الاهتمام بالتوجه الإستراتيجي حيث إن المؤسسة تحاول تبني إستراتيجية الانطلاق و تحاول تشخيص مبدئي لجوانب القوة و تحديد مناطق الضعف.

من هنا تبدأ عملية تحديد و تخصيص الموارد المتاحة خاصة البشرية من خلال تحديد مناطق القوة بالمنظمة فإن القيمة أو الدلالة الإستراتيجية لجميع جوانب القوة في المنظمة تتحقق إذا:

- حققت أو ساهمت في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة أي عندما تتمكن المنظمة بواسطتها من تقديم شيء للسوق لا يستطيع المنافسون تقديمه كليا أو جزئيا.
 - توضح مجالات التمييز في أداء المنظمة⁽³⁾
- في هذه المرحلة لا تجد المؤسسة أي مشكلة في تحديد توجهاتها الإستراتيجية ما دامت هي نفس توجهات الإدارة المنسجمة معها.

2) المرحلة الثانية : تحقيق شخصية وأهداف المؤسسة :

مع مرور الوقت و كبر المؤسسة العمومية، تعمل ثلاث عوامل على دفعها في حضان الدولة :

¹ Daniel Fleutot : *L'Entreprise et ses Enjeux l'Introduction*, Ellipses édition, Paris 1999.

² ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 84 .

³ عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية و تطبيقاتها، مرجع سابق، ص 132.

2-1) تحقيق الأهداف الأولية للمؤسسة و المتمثلة في توفير السلع و الخدمات التي نشأت من أجلها المؤسسة .

2-2) تبدأ المؤسسة في الوعي لبناء لشخصيتها وتحديد أعمالها،تصبح شيئا فشيئا الشغل الأكبر لمسيرها و تتطلب منه إجراءات أو علاقات سريعة،وهذا يترك له وقتا قليلا للاحتفاظ بالعلاقات المباشرة من خلال الاهتمام بالعلاقات العامة الداخلية والخارجية.

2-3) تنقلص العلاقة بين المؤسسة و السياسيين و بتدخل عوامل طارئة على المؤسسة لا يمكن لهذه الأخيرة أن تحقق أهدافها التي تستدعي استقرارها و بالتالي الانغلاق على نفسها

و في نهاية هذه المرحلة تحاول المؤسسة تبني إستراتيجية الاعتماد على النفس في ظل نظام منغلق تعطى فيه الأهمية إلى المسيرين الذين سوف يحددون الرؤية و الوجهة الخاصة بمؤسستهم،و تظهر وظيفة المدير في هذه المرحلة أساسا واحدة سواء كان ذلك على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى الإدارة المشرفة أو على مستوى التنفيذ.

ففي أي مركز و حيثما يكون المدير مسؤولا عن نتائج الأعمال التي يتعاون مرؤوسوه في القيام بها فإنه لا يستطيع أن يحقق هذه الأهداف المنشودة إلا عن طريق الوعي بالتنسيق بين جهود أفراد المجموعة يرأسها أو يشرف على إدارتها⁽¹⁾ من هنا يرتبط مفهوم مدير المؤسسة مباشرة باستقلال مؤسسته عن الإدارة واتجاهها إلى الاهتمام أكثر بالجوانب الإستراتيجية.

3) المرحلة الثالثة : الانفصال التام في العلاقات

في المرحلة الأخيرة يتم الانفصال التام و انقطاع في العلاقات بين الدولة و المؤسسة أو هي تطور لهذه العلاقات نحو الاستقلالية أكثر و تصبح المؤسسة العمومية لها شخصيتها المنفصلة عن شخصية الدولة و يصبح هدفها مخالف تماما لهدف الدولة و الإدارة.

فالمؤسسة العمومية الاقتصادية تحاول في هذه المرحلة تحقيق أهداف و سياسات لها تأثير على الجانب الاجتماعي كحاربة البطالة و أهداف لها تأثير على السوق أساسا

¹ عبد الرحمن توفيق: منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد: مركز الخبرات المهنية للإدارة جمهورية مصر العربية، الطبعة الثالثة، 2004، ص 01.

كتنوع الإنتاج و نمو اقتصادي في المدى الطويل بحسب الهيكلية الاقتصادية (منافسة داخلية وخارجية) (1) .

في هذه المرحلة تصبح المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار حيث تقوم باتخاذ القرارات في مختلف الأنشطة و في مختلف مستوياتها و بنار على ذلك فاستقلالية المؤسسة تعني استقلالية القرار والمسؤولية عليه إلا أن هذه الاستقلالية تعتبر نسبة بالمقارنة مع ما يفرضه المحيط عليها خاصة النظام الاقتصادي الذي يسود فيه و التنظيمات المختلفة للمجتمع، كما أن جانب القرار في المؤسسة يرتبط بالقانون الذي يحدد الحركات والحقوق والواجبات و النشاط الذي يقوم به العمال (2) .

حيث وجب على المؤسسة أن تتميز بالوعي على مستوى جميع الأصعدة سواء الصعيد القانوني، الاقتصادي، الاجتماعي و الإنساني و حتى الثقافي و عليه تفتح الآفاق أمام المؤسسة العمومية الاقتصادية على المعرفة في شتى المجالات و إمكانية تبني رؤية إستراتيجية تسمح لها باختيار أفضل البدائل الإستراتيجية المناسبة لتحقيق استمراريتها و ضمان حمايتها في ظل المنافسة الشرسة التي يفرضها التطور الاقتصادي.

و عليه تصبح المؤسسة قادرة على:

- الاختيار بعناية الهيكلية القانونية .
- حماية رسالتها واسمها التجاري.
- حماية ووقاية الإمكانيات الخاصة بتشخيص منتج معين أو خدمة .
- معرفة التنظيم الإداري و الاجتماعي الخاص بها(3) .

إن استقلالية المؤسسات الهوية الاقتصادية تمكن مسيرتها من خلق ذلك التوازن الداخلي الذي يجمع بين الإمكانيات البشرية والمادية وإعطاء المؤسسة شخصيتها القانونية .

تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد إذ أنها تمثل مركز القرار الاقتصادية التي تخص نوع السلع ، كمية السلع، الأسعار، التوزيع، الاتصال .

تتمثل هذه القرارات في الاختيارات الاقتصادية بمعنى الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف ، فطبيعة الحال أن قوة القرار مبنية على استقلالية (أي استقلال أصحاب الموال للأخذ و تطبيق القرارات)(4)

¹ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 86، 87 .

² رشيد واضح: مرجع سابق، ص 27.

³ Robert Papin : *Stratégie pour la création d'entreprise*, Dumod , Paris, 2003 P6.

⁴ عبد الرزاق بن حبيب : مرجع سابق، ص 30، 31

و حتى تستطيع المؤسسة العمومية الاقتصادية اتخاذ قراراتها بشكل مستقل نجد أن عليها القيام بمجموعة من الأدوار طوال حياتها المهنية و أن أهم الأدوار هو دور الاتصال الناتج عن تلك التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسات حيث أن هذه التفاعلات إلا من خلال الاتصالات سواء أكانت رسمية أو غير رسمية أيضا المقابلات اليومية، لذلك فإن الاتصال هو العمود الفقري التي تبنى عليه كل التنظيمات الاجتماعية باعتباره أنه أداة نقل المعلومات و الوقائع و الأفكار والمشاعر من عامل إلى آخر و من مستوى معين إلى مستوى آخر داخل هذا النوع من المؤسسات .

فإذا توفرت الدور الهام استطاعت هذه المؤسسات إنتاج السلع بكمية و نوعية معتبرة فتكامل كل هذه الأدوار يجعل المؤسسة الاقتصادية تنجح في استمرارية استقلاليتها ضمن المؤسسات الأخرى .

إن الحديث عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية يؤكد **Ansoff** أن نظام القرارات يشكل عقدة مما يجعلنا نتبع إجراءات متكاملين باتخاذ القرارات، فالإجراء الأول يتطلب الكثير عن كيفية قيام الأشخاص عامة المسيرين خاصة سواء تكون عملية اتخاذ القرار بصفة جماعية أو فردية في ظل مجموعة من البدائل و الظروف التي تعرضها بيئة المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق نتائج عملية، أما الإجراء الثاني يتطلب دراسة البدائل من أجل البحث و فهم طبيعة القرارات المتخذة والهدف من ذلك تشخيص المشكل و تحديد المتغيرات الخاصة بهذا المشكل (1) .

¹ H. Igor Ansoff :*Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et techniques , France ,4^{ème} Edition , 1976, P9,10.

الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الاقتصادية و إستراتيجيتها

ثالثا: تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية وفق إستراتيجية النظام الاقتصادي الجزائري (سونلغاز نموذجا):

وجدت الجزائر نفسها بعد الاستقلال مباشرة في أزمة متعددة الأوجه و لم يكن أمامها سوى البحث عن أنجع الطرق للخروج تدريجيا منها و الدخول في تنمية اقتصادية شاملة لأن المؤسسات الاقتصادية وحدها هي التي تتحمل عبء عملية التنفيذ حيث عرفت هذه المؤسسات تحولات عديدة و عميقة مبنية على مبادئ تاريخية و إيديولوجية .
لقد مر تنظيم المؤسسة في الجزائر بعدة فترات زمنية متباينة تبعا للنصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالقطاع العام الاقتصادي نظرا للدور الفعال في عملية تحقيق التنمية الوطنية الشاملة .

1/ مرحلة التسيير الذاتي (1963-1965):

إن نظام التسيير الذاتي فكرة موروثه من الفترة الزمنية كانت المؤسسة حينها تخضع لتطبيق أحكام المرسوم رقم 673/50 المؤرخ في 15 جوان 1950، المتضمن تنظيم الإدارة العامة و تسيير المؤسسات العمومية ذات الاقتصاد المختلط، و المرسوم 57/57 المؤرخ في 31 أوت 1957 المتضمن تطبيق أحكام المواد من 01 إلى 06 من المرسوم 707/53 المؤرخ في 09 أوت 1973 المتعلق بمراقبة الدولة للمؤسسات العمومية الوطنية و تطبيقه على الجزائر⁽¹⁾ .

و بالرجوع إلى نص المادة الأولى الفقرة الثانية من المرسوم 59/63 المتعلق بتنظيم و تسيير المؤسسة المسيرة ذاتيا، فإنه يمكن إلحاق بعض المؤسسات أو أماكن الاستغلال ذات الأهمية الوطنية بالقطاع العمومي فتسييرها من قبل هيئات عمومية أو نصف عمومية أو من قبل شركات وطنية، وبهذا اعتبرت طريقة التسيير الذاتي الأسلوب الوحيد في تسيير المؤسسات، مما أدى إلى بداية نشأة التناقضات و العراقل أمام انتشار هذا الأسلوب، أضفى عليها الأمر الصادر بتاريخ 1969/01/17 فيما بعد مفهوما جديدا مغايرا للمفهوم الفرنسي إذ يدخل في نطاقها مؤسسات الدولة، المؤسسات المسيرة ذاتيا في القطاع الصناعي، خاصة وأن التصنيع الجزائري في الستينات كان يمتلك العديد من الخبرات ، بحيث كان يخلق طريقة جديدة في النمو و التطور بتوفيرها للعالم نموذج من التوازن يجمع بين إشباع الحاجات و الفعاليات⁽²⁾، فالمؤسسة المسيرة ذاتيا كانت تقوم إذن على مجموعة من الهيئات وهي:

¹ رشيد واضح : مرجع سابق، ص 57 .

² Mahrez Hedj Said : OPCIT , P11.

1-1/ الجمعية العامة للعمال: تتكون من مجموع عمال المؤسسة، يعين المدير المؤسسة أو محل الاستثمار⁽¹⁾.

1-2/ مجلس العمال: تنتخبه الجمعية العامة لمدة ثلاثة سنوات مع وجوب ثلثي الأعضاء من العمال الذين يباشرون العمل في الإنتاج حتى لا تهيمن الإطارات الإدارية و التقنية على المجلس، تتمثل صلاحيته في انتخاب لجنة التسيير التقرير و البث في النظام الداخلي، القروض، توظيف و طرد العمال .

1-3/ لجنة التسيير: تنتخب من بين أعضاء مجلس العمال يكون ثلثهم من العمال المباشرين العمل و الإنتاج، حيث أصبح التسيير الذاتي يعرف اللجنة بالتسيير⁽²⁾.

1-4/ المديرية: تشكل المديرية في مرحلة التسيير الذاتي جهازا تنفيذيا للقرارات هيئات المدولة تتمثل صلاحيته في الحفاظ على شرعية العمليات الاقتصادية المالية يتولى عمليا التسيير الذاتي و يقوم بدور المراقب المالي و التقني .

إن الحديث عن وظيفة القيادة الإدارية في هذه التجربة و باعتبار أن هذه الوظيفة مهمة جدا حيث يهتم الناس في مواقف مختلفة بظاهرة القيادة، أو سواء كان هؤلاء الناس من العلماء و المديرين أو العاملين أو السياسيين إلخ...⁽³⁾

كانت القيادة الإدارية في تجربة التسيير الذاتي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية تتمثل في رئيس لجنة التسيير و المدير المنتخب من طرف العمال الذين هم أعضاء الجمعية العامة، فلو نبحت في نوعية العلاقة بين القيادة الإدارية و باقي عمال المؤسسة نجد الكل المركب من المدير و العمال يعملان تحت إستراتيجية تعتمد على تكريس توجهها سياسيا، لكن الأساليب و التقنيات الاشتراكية المعتمدة لضمان التنمية قد طغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية والهدف النهائي من هذه الإستراتيجية، هو إبعاد الاستغلال الحر ذو الطابع الرأسمالي في الاقتصاد الجزائري .

وفي الحديث عن إستراتيجية المؤسسة، نجد أن السلطة الجزائرية تبنت إستراتيجية واضحة في تلك المرحلة، قائمة على ثلاث مبادئ :

- الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية .
- الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يسيرها العمال في إطار اللوائح التي تحددها الدولة .
- حصول العمال على أرباح من عوائد الوحدة الإنتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية⁽¹⁾.

¹ رشيد واضح: مرجع سابق، نفس الصفحة.

² مرجع سابق، ص 60.

³ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 305.

إن من خلال تحليلنا المقدم عن هذه المرحلة ومحاولة منا لربط مرحلة التسيير الذاتي بالموضوع المعالج، نستطيع أن نقول أن معالم العلاقات العامة الداخلية و الاتصال داخل المؤسسة قد ظهرت عليهما بؤادر الرداءة و العرقلة والتدهور التام و هذا راجع إلى فرض المسؤولين لمركزية القرارات حيث أدت هذه الإجراءات إلى إثارة إلى العديد من الصراعات داخل المؤسسات ذاتيا،ويمكن عرض أسباب ذلك فيما يلي :

- شعور العمال بالغبن نتيجة عدم تحسين أوضاعهم .
- سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية اتجاهات سلبية و احتكار السلطة والمعلومات من طرف الإداريين.
- إقصاء العمال من المشاركة في صنع القرارات .
- فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي .
- انخفاض الروح المعنوية و ضعف الأداء .
- عدم كفاية الأجور و ضعف القدرة الشرائية للعمال و سوء العلاقة بين العمال والمسيرين (2) .

2/ مرحلة المؤسسة العامة (أو المشروع العام) 1965-1971:

إن المعطيات الموضوعية التي أدت إلى إعادة التنظيم الاقتصادي الوطني كانت قد فرضت السير نحو هيمنة الدولة على القطاع العام و بالتالي التغيير التدريجي نحو تبني إستراتيجية المشروع العام،فأمام كثافة التدخل في الميدان الاقتصادي، ونظرا للسرعة التي صاحبت عملية التأميم، فإن المشرع الجزائري قد افرغ ذلك في أشكال قانونية، فبعد أن بدأ فيه بالتسيير الذاتي في مرحلة أولى بعد الاستقلال، فإنه استمر بعد ذلك و أضاف الطبع الاشتراكي على الاقتصاد الجزائري بالطرق القانونية المألوفة في موضوع المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي و التجاري و المتمثلة أساسا في المؤسسة العامة الصناعية و التجارية و الشركة الوطنية .

3 / مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1971-1980 :

نظرا إلى سلبيات و عدم الانسجام الذي ظهر في الأساليب التسييرية السابقة، عمد المشرع الجزائري إلى تغيير إستراتيجية التبعية الكاملة للدولة و في إطار إستراتيجية

¹ سيف الإسلام شوية : سلوك المستهلك و المؤسسة الخدمائية، اقتراح نموذج للتطوير، جامعة عنابة
مخبر التربية و الانحراف و الجريمة في المجتمع ، 2006، ص 78 .

² لعلى بوكميش: مرجع سابق، ص 91،92 .

التنمية الكاملة و تحقيق المصلحة العامة، سعت المؤسسة العمومية الجزائرية خاصة والجزائر عامة إلى وضع نظام قانوني أساسي ليحكم مختلف المؤسسات العامة وخاصة الاقتصادية منها ابتداء من سنة 1965 .

وضع المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي ميثاقا للمؤسسة العامة في شكل تقرير اعتمده لجنة القانون الأساسي النموذجي منطلق عمل لها تمكنت بفضلها في الأخير من تقديم مشروع أمر « Commission Statut Type » يقوم فيها بتنظيم المؤسسات أساسا على الديمقراطية⁽¹⁾ حيث يعتبر العمال حجر الزاوية في التنظيم الاشتراكي يشارك عن طريقه بمجموع العمال في تسيير شؤون المؤسسة لمدة ثلاث سنوات و نجد أن هذا النوع من التسيير يشجع المشاركة العمالية عن طريق مجلس العمال، باعتبار أن أسلوب المشاركة يعتبر من أقوى العوامل أثرا في تماسك العمال، إذ يشعر أعضائه بالانتماء إلى المنظمة التي يعملون بها و تعمل على تقوية الارتباط و زيادة التماسك لذلك فالدكتور عادل حسن، يرى أن اعتبار العامل شريكا للإدارة في اتخاذ القرارات ما هي إلا خدعة كبيرة من جانب الإدارة لاجتذاب نقل العامل واطمئنانه⁽²⁾ .

فمن خلال نظام المشاركة و الثقة المتبادلة و الممنوحة من طرف هذا التسيير تستطيع المؤسسة تحقيق نوع من الاستمرارية على أساس وجود نوع من التكامل والتعاون، لكن نجد أن هذا النوع من التسيير رغم إيجابياته إلا أنه لم يدم طويلا و هذا بسبب السلبيات التي ظهرت فيه من خلال محدودية دور مجلس العمال الذي كان منحصرا على الدور القانوني و المتمثل في المراقبة، أما دوره في التسيير يبقى محدودا و هذا يرجع ضعف المستوى التكويني و الثقافي داخل المؤسسة، حيث نجد أن إستراتيجية التسيير الاشتراكي تحاول تحسين العلاقات الداخلية من خلال توفير فرص المشاركة و منح الديمقراطية واتخاذ القرار لجميع العمال .

ولكن غابت عنها فرص إدارة الأفراد من خلال توفير إمكانيات التكوين و التدريس فيما يخص تسيير المؤسسات.

إن تطبيق هذا النظام في الواقع أفرز عدة مشاكل و عراقيل صعبت سير هذه العملية خاصة في الفترة الأولى من تطبيقها زادت فيها النزاعات داخل المؤسسات، و أدت إلى تعطل الإنتاج إثر الإهمال أو التوقفات عن العمل أو سبب اضطرابات ناتجة عن ضعف تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات، بحيث لم يوضح طبيعة العلاقات بين مجلس العمال

¹ رشيد واضح : مرجع سابق، ص 65 .

² حسن الجيلاني: مرجع سابق، ص 75 .

و مجلس الإدارة ثم بين مجلس العمال و باقي العمال المنتجين نجد أيضا أن نظام الموارد البشرية لم يعرف تنظيما محكما مقبولا، إذ رغم توفر سياسة التشغيل الوطنية آنذاك، فإنه لم يكن هناك سلم مناصب في المؤسسات، فكان تصنيف المناصب و تحديد الأجور عشوائيا دون ربطها بمؤشرات نشاط و مردودية المؤسسة، مختلف فوارق متباينة بين المؤسسات لنفس المنصب و دامت الوظيفة إلى غاية صدور السلم الوطني للمناصب النموذجية سنة 1978 بصور القانون الأساسي العام للعامل حيث أثر ذلك سلبا على نشاط المؤسسة لعدم خضوع نظام التشغيل و الأجور و التصنيف إلى قواعد علمية وإدارية (1). باعتبار المورد البشري عنصر منافس و مناقض لرأس المال و أن ظهور أي نظام يحاول تنمية و تحسين المؤسسة الاقتصادية خاصة و أن الاقتصاد الوطني عامة عليه الأخذ بعين الاعتبار كيفية تسيير الموارد البشرية .

و نظرا للدور الذي تلعبه باعتبارها العنصر الواعي الذي يتمحور حوله كل نشاط المؤسسة الاقتصادية و أن أي تصرف أو سلوك لهذا العامل، يؤدي إلى تأثير على نتائجها في مختلف المناصب فيها(2) .

4/ مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية 1980-1988 :

بسبب الأوضاع المزرية التي عرفها الاقتصاد الوطني في ظل تطبيق نصوص قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، تمت عملية إعادة هيكلتها . فبموجب المرسوم رقم 242/80 الصادر في 04 أكتوبر 1980 المتضمن إعادة الهيكلة، الذي تحدد المادة الثانية منه أن هدف هذا القانون النهائي هو تلبية حاجات الاقتصاد و السكان المتزايدة باستمرار و ذلك بتحسين شروط عمل الاقتصاد و التحكم أكثر في جهاز الإنتاج .

و حتى تتمكن المؤسسات العمومية الاقتصادية من المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة في الحصة الوطنية و ذلك بإعطائها نوعا من الاستقلال في اتخاذ قراراتها الداخلية فيما يتعلق بالتسيير و إضفاء نوع من المرونة عليها حتى تحرر من جمود و بطء و قيود المركزية و البيروقراطية التي كان لها الأثر السلبي على سيرورة المؤسسات الجزائرية بما فيها من تبني إستراتيجية خاصة بتنمية العلاقات الداخلية بما في ذلك التسيير الحسن للموارد البشرية .

و الحديث عن البيروقراطية يقودنا إلى الحديث أيضا عن ما أقره " فيبر " عن المؤسسات البيروقراطية حيث بين " فيبر " أن هذه الأخيرة هي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية و بالرغم من اعترافه بالقيادة

¹ رشيد واضح : مرجع سابق، ص 70، 71 .

² رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 25

الشخصية، إلا أنه أقر بعدم الاستغناء عن البيروقراطية في إدارة الجماهير التي يتطلبها المجتمع المعاصر⁽¹⁾ .

لقد سارت عملية هيكلية المؤسسات الاقتصادية نحو تحسين التسيير و التحكم أكثر في نشاطات المؤسسات و تحقيق الأهداف التي سطرت مسبقا⁽²⁾ .

إن إشكالية هذه المرحلة تتمثل في التركيز على إستراتيجية تتمثل على لمركزية التي تدخل في تسيير الإدارة الداخلية للمؤسسة و هذا عن طريق فرض المخططات و بشكل ديمقراطي مكثف كل هذا لم يعط الفرصة أمام العمال و دورهم في المشاركة في عملية تسيير المؤسسة و اتخاذ القرارات، من هنا نجد أن إستراتيجية و سياسة المؤسسة العمومية الاقتصادية في تلك المرحلة كانت غير متوافقة و غير متلائمة مع العمال وظروفهم و الذين يمسون أكثر الموارد تأثيرا على نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها إذ أن الأهداف قد تحقق إذا وضعت لها الإجراءات و الأساليب العملية و حددت لها الأجهزة القادرة على ضبطها وتنفيذها، وهذا بالتأكيد لا يمكن أن يتم إلا من خلال تبني إستراتيجيات كفيلة بتسهيل مهام و نشاطات الموارد البشرية⁽³⁾ .

فإستراتيجية المؤسسة العمومية الاقتصادية عليها أن تجمع بين الأساليب والإجراءات المهنية و الاهتمام بكل الموارد المادية والبشرية خاصة و حتى يتحقق نجاح المؤسسة في أي مرحلة من مراحل النظام الاقتصادي و يجب على كيان المؤسسة أن تبرمج كل الإمكانيات المادية و البشرية لضمان استمرارية هذه المؤسسة .

5/ مرحلة استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية 1982-1995 :

تعتبر فترة التسيير الاشتراكي و فترات إعادة الهيكلة في الثمانينات تمهيدا واستعدادا لعملية الاستقلالية بداية بإصلاحات الدخول في اقتصاد السوق بطريقة مكثفة و متسارعة لقد كان من الضروري إحياء هوية و شخصية المؤسسة العمومية ليوكل بهذا التكفل المباشر بأعمالها بنفسها و تنظيم علاقاتها الاقتصادية باختيار عملائها و تسيير ثرواتها

¹ ناصر دادى عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 10 .

² رشيد واضح: مرجع سابق، ص 86 .

³ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، مصر ص 100 .

البشرية و تنظيم علاقاتها الاجتماعية بالعمل على تحسين و تطوير علاقات العمل فيها حتى تدمج لها فيما بعد بتحقيق أهدافها⁽¹⁾ .

إن الاستقلالية ترتبط بجوانب مختلفة منها المهام، الإستراتيجية، نشاطات التسيير والإدارة، حرية إيجاد الإجراءات التي تتلاءم مع ظروف السوق، تطوير الاستثمار المباشر و أخيرا المبادرة في تحسين تنظيم المؤسسة حتى يتلاءم مع ظروف السوق، تطوير الاستثمار المباشر و أخيرا المبادرة في تحسين تنظيم المؤسسة حتى يتلاءم مع ديناميكيته التجارية⁽²⁾ .

لقد ارتبطت استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية بحرية اتخاذ القرارات و كذلك ارتبت بما يسعى بالتغذية العكسية أي الفعل و رد الفعل المؤسسة مع محيطها و مع مستقبلها.

حيث تمثل التغذية العكسية عملية فهم الرسالة و القدرة على الإجابة عليها و تسيير هذه العملية التي تسعى أيضا المعلومات المرتدة أو المرتجفة، و العائدة إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح و استيعاب مفاهيمها بشكل واضح و تشكل عملية الاتجاه المتبادل في تسليم الرسالة و الرد عليها توكيدا دقيقا على إدراكها و استيعاب مدلولاتها أما الأسلوب السليم بدون الرد فقد يتضمن حملة من الأخطاء أو عدم الثقة في فهم الرسالة و إدراكها⁽³⁾ . انطلاقا من هذه المرحلة تدخلت العديد من المفاهيم و المصطلحات التي تنبأ بتطور نوعي فيما يخص تنظيم و تسيير العلاقات داخل المؤسسة، فارتبطت هذه الأخيرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالتطبيقات الرسمية و الغير رسمية و أصبحنا نتحدث عن المستقبل و هذا يعني تبني تخطيطا إستراتيجيا يضع بعين الاعتبار الرؤية المستقبلية بتلك المؤسسة في ظل نظام مفتوح يطل على مختلف التغيرات الاقتصادية العالمية .

6/ مرحلة الخوصصة 1995 إلى اليوم :

نظرا لما سبق، لاحظنا أن الاستقلالية لم تحقق نتائج إيجابية على مستوى تنظيم وإدارة المؤسسة العامة الجزائرية، و إنما أدت إلى بروز العديد من المشاكل حيث ظهرت آثارها السلبية على مستوى المؤسسة و على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي، مما دفع المسؤولين للتفكير في إستراتيجية جديدة للتنظيم وإدارة المؤسسات العامة . لقد بدأت تجربة أخرى أكثر وضوحا للانتقال من الاقتصاد المسير إداريا إلى اقتصاد السوق، حيث شرع في خوصصة القطاع العام الاقتصادي مند عام 1991.

¹ رشيد واضح : مرجع سابق، ص 89 ، 90 .

² سعيد أوكيل: مرجع سابق، ص 20.

³ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود :مرجع سابق، ص 207 .

و تقوم التجربة الجديدة التي مازالت في بداياتها، على الفصل بين الاقتصاد والسياسة والعودة بالدولة إلى المفهوم الأرثوذكسي، كما تم التخلي عن مفهوم التنمية بالمعنى الذي يشير إلى دعم الاستقلال السياسي وأصبحت الشراكة والبحث عن الاستثمارات الأجنبية وحرية الأسعار والسوق، ترمز إلى مرحلة جديدة بعد أن كانت في العقود الماضية ترمز إلى الاستعمار والامبريالية (1)

تعتبر الخصخصة من أهم الظواهر الاقتصادية التي برزت في أواخر القرن العشرين و إثر انهيار المعسكر الاشتراكي و تبني الديمقراطية كنظام سياسي و اقتصاد السوق كنظام اقتصادي (2).

لقد كان الهدف من الدخول في هذا النظام هو تحقيق النمو الاقتصادي من خلال تحليل أساليب التسيير المعتمدة و التكنولوجيات المتطورة و أيضا محاولة الزيادة في الموارد المالية عن طريق جلب المستثمر المحلي و الأجنبي لإنعاش الاقتصاد الوطني .
لقد أكد السيد **بن أشنهو** وزير إعادة الهيكلة الصناعية سابقا أن : " خصخصة القطاع العام أصبح الآن ممر إجباريا لتحقيق الاستقرار الاقتصادي". (3)
أما عن طرق وإجراءات الخصخصة فقد حددها الفصل الخامس في الأمر المتعلق رقم (04/01) الخاص بالخصخصة في الآتي :

- إما اللجوء إلى آليات السوق المالية (القرض في البورصة أو عرض علني للبيع بسعر محدد).
- و إما اللجوء إلى أجزاء البيع بالتراضي.
- إما بواسطة أي نمط آخر للخصخصة يهدف إلى ترقية مساهمات الجمهور (4)
إن من خلال نظام الخصخصة، نجد أن المؤسسة تحاول في التفكير في ما يخص ترقية نظام العلاقات العامة الداخلية والخارجية وهذا عن طريق إقامة نظام لتطوير الجماهير الخاصة بالمؤسسة .

• التحولات في إستراتيجية المؤسسة العمومية الاقتصادية - مؤسسة سونلغاز

نموذجاً- :

¹ إدريس بولكعبيبات : تجربة الجزائر في التنمية – قراءة في الانتقال من نموذج إلى نموذج مضاد، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، عدد 7، جوان 2002، ص 124، 125.
² لعل بوكميش: مرجع سابق، ص 111.
³ سيف الإسلام شوية : مرجع سابق، ص 90.
⁴ لعل بوكميش : مرجع سابق ، ص 113.

إن سونلغاز مؤسسة عمومية شأنها شأن كل المؤسسات العمومية الجزائرية فيما عرفته وما عاشته من تغيرات و تحولات مختلفة انطلاقا من عهد التسيير الذاتي ، في أولى أيام الاستقلال، وصولا إلى نظام الاقتصاد الحر و خوصصة المؤسسات العمومية في العقد الأخير .

1/ التسيير الذاتي و سونلغاز :

لم تكن مؤسسة سونلغاز معنية بهذا النظام الذي تم تطبيقه في ميدان النشاط الفلاحي أكثر من غيره من الأنشطة، إلا أنه يجب التذكير بالجذور التاريخية للمؤسسة إذ أنها قبل أن تكون الشركة الوطنية للكهرباء والغاز كانت شركة تسمى كهرباء و غاز الجزائر EGA و كانت قائمة في الفترة الاستعمارية المباشرة للاستقلال .

2/ التسيير الإشتراكي و سونلغاز :

تجاوزت سونلغاز سلبيات التسيير الذاتي للمؤسسات و ابتعدت عن إجراءات و أساليب التسيير البيروقراطي و هذا من خلال إنشاء مجلس العمال حيث كان الهدف منه إشراك العمال في عمليات صنع القرار و القيام بمهام مراقبة تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية مع وضع مخططات تحسين و تطوير المؤسسات و تنظيم برامج زيادة الإنتاج وتحسينه. وقد تم إنشاء أول مجلس للعمال بها سنة 1972 يهدف إلى:

✓ مشاركة العمال في التسيير ووضع القرار و التخطيط للموارد البشرية .
✓ توعية العمال بالنهج السياسي للبلاد الذي يهدف إلى تحقيق الاستقرار و الرفاه الاجتماعي .

✓ توحيد جهود الموظفين و العمال سونلغاز لتحقيق البرنامج المسطر.
✓ ترسيخ الجواز الدائم بين الإدارة و ممثلي العمال للتحكم أكثر في الوضع و القضاء على المشاكل المهنية .⁽¹⁾

بالنظر إلى ما قدم من إجراءات و أساليب ميزت نظام التسيير الإشتراكي عن غيره وبالخصوص مجلس العمال الذي دعم كرة المشاركة داخل سونلغاز و عليه يمكن القول أن سونلغاز بنت أفكار التخطيط الإشتراكي للموارد البشرية و حاولت التفكير في تحسين العلاقات العامة الداخلية من خلال المورد الدائم بين جميع الأطراف و تدعيم المشاركة الفعلية لجميع الفئات المهنية باختلاف مستوياتها في إطار اللوائح والقوانين الموضوعة من طرف الدولة الجزائرية .

¹ سيف الإسلام شوية، مرجع سابق، ص 93 - 94 .

على الرغم من ذلك واجهت سونلغاز العديد من العوائق مثل كل المؤسسات العمومية الجزائرية، خاصة و أن المشاركة العمالية لم تكن فعلية بل كانت شكلية حيث كانت الاجتماعات الدورية التي تعقد كانت تدور حول علاقات العمل و النزاعات المهنية . ما يمكن قوله أن مسيري سونلغاز في تلك الفترة لم يكن لهم الوعي والإدراك الكافي و الكامل بالتفكير الإستراتيجي و أنماط التسيير الجيد و الذي يضم كل المجالات المهنية خاصة منها ما ارتبط بالحياة المهنية للعمال .

3/ سونلغاز و مرحلة إعادة الهيكلة و الاستقلالية :

ابتداء من مرحلة إعادة الهيكلة عام 1983، انبثقت من سونلغاز ثلاث مؤسسات وهي **كهريف** تتكفل بالإنارة الريفية، و **كنغاز** تتكفل بإيصال الغاز للمدن، ومؤسسة الهندسة المدنية تتكفل بالمشاريع الكبرى الخاصة بسونلغاز (1) . وابتداء من سنة 1989 بدأت سونلغاز التفكير في التخلص من دعم الدولة لأسعار الكهرباء والغاز و هذا من خلال التطهير المالي، و القيام بإحصائيات و أيضا القيام بدراسات في الكثير من الميادين الهامة نذكر منها :

• الميدان البشري.

• الميدان التجاري.

• التوجيه التدريجي نحو الخصوصية .

لقد حاولت سونلغاز في هذه المرحلة الاهتمام بالمجال البشري من خلال تغيير الثقافة والإيديولوجيات السائدة سواء المرتبطة بالمسيرين و العمال من خلال تجاوز الذهنيات والأفكار القديمة والكلاسيكية التي كانت تميز عقلية الفرد الجزائري من خمول و اتكال العمل على تشجيع روح المبادرة و الإبداع و الابتكار .

حاولت سونلغاز التفكير التدريجي في القيام بدراسات علمية حول متطلبات المناصب المهنية بالمؤسسة بالموازاة مع تحديد إمكانيات و مؤهلات و قدرات العمال داخل سونلغاز .

كما حاولت التفكير الجاد و العلمي في وضع المخططات و البرامج المرتبطة بالميدان البشري والتقني والإنتاجي بالإضافة إلى إعادة تكوين و تدريب الموارد البشرية داخليا وخارجيا و تفعيل أساليب التوظيف الحديثة و التركيز على توظيف حاملي الشهادات والجامعيين .

4/ التوجه نحو نظام الخصوصية :

¹ سيف الإسلام شوية: مرجع سابق، ص 96.

أصبحت مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الإستراتيجية الجزائرية الكبرى التي تعمل في إطار السياسة الاقتصادية الجزائرية و في إطار الأفاق المستقبلية .
في عام 2006 حسب تصريح رئيس مصلحة التكوين بمؤسسة سونلغاز ، مديرة التوزيع عنابة طرأت تغييرات على التقسيم الإداري لمؤسسة سونلغاز على المستوى الوطني الذي أحدث 9 مناطق و التي تضع كل ولايات الشرق و الغرب و الشمال والجنوب و الوسط إلى 4 فروع 4 Filiales ، (SDA , SDO, SDL, SDE) و هذا تحضيراً لدخول مؤسسة سونلغاز في نظام الخوصصة، إلا أن الخوف من سلبيات هذا النظام ومخاطره و نقص الإمكانيات المادية على مستوى الخزينة العمومية حال دون دخول مؤسسة سونلغاز في نطاق نظام الخوصصة و أيضا وجود أسباب مادية مرتبطة بالمؤسسة ذاتها⁽¹⁾.

رابعاً - الإستراتيجية العامة لسونلغاز :

لقد أثبتت المؤسسات العمومية الاقتصادية الوطنية في الإصلاحات الاقتصادية صلاحية استعمال الأدوات الخاصة بالربح و المردودية في النهوض بهذا النوع من المؤسسات شرط أن تتمتع هذه الأخيرة باستقلالية مقبولة تسمح لها بالحركة و حرية المسؤولية و النهوض بإستراتيجية قائمة على الاهتمام أكثر بالبيئة الداخلية و الخارجية وتصبح ذات وزن مهم في الاقتصاد الوطني، فالمؤسسة كعون اقتصادي يتم تأسيسها للعمل من أجل ضمان إنتاج سلع وخدمات تتبادلها مع أعوان اقتصاديين آخرين⁽²⁾.

¹ تصريح رئيس مصلحة التكوين بمؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع عنابة .

² عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سابق، ص 31.

لقد أكد Alfred CHANDLER، الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم و الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية و الذي يبين في كتابه *Stratégie et Structures de l'entreprise* أن الإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويل الأجل لمؤسسة و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات (1). من خلال هذا التعريف يبين CHANDLER أن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية تمثل في العمل على تصميم خطة مهنية طويلة الأجل و بالتالي إن إعداد الأهداف و الغايات الخاصة لهذه المؤسسة، التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال استثمار للموارد الإنسانية و المادية المتاحة حاليا و في المستقبل. و هي في ذات الوقت دليلا للعمل في الإدارة و أساس موضوعي يميز المؤسسة الاقتصادية عن غيرها من المؤسسات. و بنفس الاهتمام جاء اتجاه R.A Threat الذي يبين أن الإستراتيجية الاقتصادية مكونة من سلسلة من العناصر مثل المهمة (Mission)، ملف النشاط، التعاون الوظيفي، وسائل العمل أسلوب التنمية و كل هذه العناصر تعطي مؤشرات عن الكيفية التي تخصص أو توزع بها الموارد و المجهودات مقدمة كل منها بالنسبة للآخرين (2). إن هذا الاتجاه أكد على التنمية التي تهدف إلى إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية التي لن تحقق إلا من خلال تكامل الموارد و المجهودات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. من خلال هذا الاتجاه نجد إن إستراتيجية المؤسسة العمومية الاقتصادية عليها الأخذ بعين الاعتبار جميع الإمكانيات الداخلية وخاصة منها الكفاءة المهنية و عوامل الإنتاج ورؤوس الأموال مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية و الاجتماعية و التي تتمثل في العلاقات المهنية الداخلية، من خلال تنظيمها في ظل مجموعة من القوانين كقانون العمل و التنظيمات و الغاية من كل هذه العوامل تكمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

إن الإستراتيجية في المؤسسة العمومية الاقتصادية ترتبط بحياتها و وجودها ككيان يقوم بنشاطاته في إطار زمني و مكاني محدود، باستعمال وسائل محدودة في نفس الإطار. واستمرار حياة هذا الكيان يتعلق بمدى نجاح حركة الموارد البشرية في أداءهم بما تحقق ذلك خاصة و أن اليوم أدرك المديرون أن الأفراد أو الموارد البشرية للمنظمة هم أكثر الأصول أهمية (3).

¹ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 8 .

² مرجع سابق، ص 11.

³ راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، مصر،

2000/99، ص 13 .

و عليه يجب على المشرفين على صياغة الإستراتيجية امتلاك خبرة الموارد البشرية والسياسات و المقاربات الفعالة لهذه الموارد، وما هي وسائل التخطيط المتبعة التي من شأنها تعظيم الإنتاجية و الجودة.

إن تنمية الكفاءة العمالية مرتبطة بدراسة المردود المحلي و المستقبلي للعمال، و هذا بتطوير القدرات من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم (1) .

تعتبر سونلغاز من المؤسسات الإستراتيجية و الهامة على المستوى الوطني، و نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه في إنعاش الاقتصاد الوطني .

إن إستراتيجية سونلغاز لا تتوقف عند الحدود الوطنية فقط بل تطمح إلى أبعد من ذلك، حسب تصريحات العديد من عمال و موظفي مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع عناية-، نجد أن من بين أهدافها الإستراتيجية هي العمل على أن تكون واحدة من بين الخمس الأوائل من بين مؤسسات التي تنتمي لبلدان البحر الأبيض المتوسط في نقل و توزيع الغاز والكهرباء .

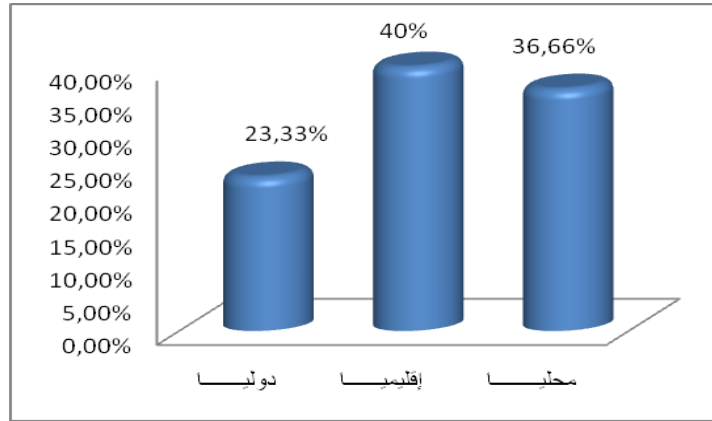
وبالتالي أصبحت تعمل و تنوع أنشطتها محليا، إقليميا و دوليا. والنتائج المبينة أسفله توضح ذلك :

الجدول رقم 09 : خاص بممارسة سونلغاز لأنشطتها

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
%36.66	22	محليا
% 40	24	إقليميا
%23.33	14	دوليا
% 99.99	60	المجموع

¹ Shimon L. Dollan et autres : *la Gestion des Ressources Humaines*, Pearson éducation, 3^{ème} édition Paris , P307 .

الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الاقتصادية و إستراتيجيتها



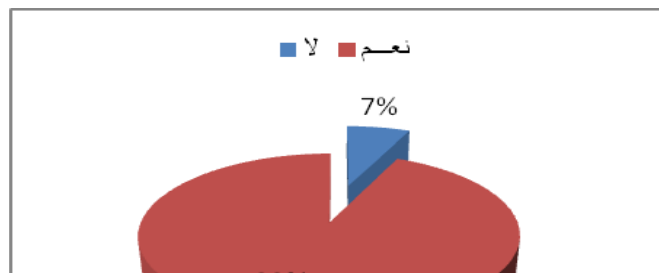
الشكل رقم 09 : الخاص بممارسة سونلغاز لأنشطتها

إن هذا الجدول يوضح أنه هناك 24 من عمال وموظفي سونلغاز صرحوا على أن هذه المؤسسة تمارس أنشطتها إقليميا، و هو ما يعادل نسبة 40 % وهي أعلى نسبة . كما أن هناك من عمال سونلغاز من صرح بأن أنشطة هذه المؤسسة تمارس على المستوى الدولي و نسبتهم تقدر بـ 23.33 % .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول ومن خلال التصريحات المقدمة، نجد أن عمال سونلغاز لهم الدراية الكافية بأنهم يعملون في مؤسسة جد إستراتيجية و أن هذه الأخيرة لها خطة إستراتيجية عامة قائمة على التنوع في الأنشطة سواء كان ذلك محليا، إقليميا وحتى دوليا. و الهدف من ذلك تحقيق الاستمرارية والنجاح و الجدول الموالي يؤكد ذلك و يبين على أن سونلغاز تتوفر على إستراتيجية عامة :

الجدول رقم 10 : خاص بتوفر المؤسسة على إستراتيجية عامة

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
93.33%	56	نعم
6.66%	04	لا
99.99%	60	المجموع



الشكل رقم 10 : الخاص بتوفر المؤسسة على إستراتيجية عامة

- إن عمال مؤسسة سونلغاز جزموا و أكدوا على أن مؤسستهم تسير وفق إستراتيجية عامة وهذا ما تؤكدته النتائج المبينة .
- نجد أن نسبة 93.33 % أجابوا بنعم و هي نسبة عالية جدا إذا ما قورنت بالنسبة التي تليها و هي تمثل نسبة العمال و العاملات الذين أجابوا بان لسونلغاز لا تحتوي على إستراتيجية عامة و هي ممثلة بـ : 6.66 % و هي نسبة ضئيلة جدا مع أنها تؤخذ بعين الاعتبار .
- إن الخطة الإستراتيجية العامة لسونلغاز تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأهداف الاستراتيجية و العملية ، حيث أن :
- في عام 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع هولدينغ مكون من مجموعة من المؤسسات :
 - سونلغاز منتجة للكهرباء (SPE) Société de Production d' Electricité
 - سونلغاز مسيرة لشبكة نقل الكهرباء (GRTE) Gestionnaire Réseau Transport Electricité .
 - سونلغاز مسيرة لشبكة نقل الغاز (GRTG) Gestionnaire Réseau Transport Gaz
 - في عام 2006 طورت سونلغاز خطتها الإستراتيجية من إعادة الهيكلة و تقسيم سونلغاز إلى 04 فروع (شرق SDE ، غرب SDO ، وسط SDC ، الجزائر العاصمة و جزء من الصحراء SDA) .
- إن الهدف الاستراتيجي من إعادة هيكلة سونلغاز هو ضمان التطور خاصة في وظيفة الخدمات العامة باعتبار أن هذه المؤسسة هي مؤسسة عمومية، كذلك نجد أن من بين الأهداف الإستراتيجية الأخرى :
- تقديم خدمة متميزة للزبائن و تبسيط الإجراءات .

- البحث و التطوير.
- الاهتمام بالمواصفات الفنية و الخاصة بشبكة التوزيع .
- تخفيض التكاليف و زيادة نوعية الخدمات
- رفع كفاءة الموارد البشرية و هذا من خلال تحقيق فلسفة إدارية متميزة .
- الاهتمام ببناء إدارة مالية متميزة، و هذا ما لاحظناه عند زيارتنا للمصالح التجارية لمؤسسة سونلغاز التي تتميز بالهيكل الحديثة و الأجهزة و المعدات، حيث نجد أن المصلحة التجارية لسونلغاز تعد من أهم المصالح لأنها تمثل مصدر جلب المال. وتؤكد تصريحات العديد من المسؤولين بهذه المؤسسة و التي تؤكد أن المصدر المالي هو الذي يحقق الريادة و الاستمرارية و ينعش المصالح و الأقسام مما يعمل على الزيادة في فرص الاستثمار.

في عام 2007 – 2008 أصبح شعار سونلغاز و هدفها الاستراتيجي هو إعادة التنظيم من أجل الوصول إلى تطور أحسن، فكانت مسيرة سونلغاز خلال السنوات الأخيرة تطمح إلى تحقيق هذا التطور من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى الزبائن. و هذا الهدف مرتبط بشرط آخر و هو الاهتمام بالأوضاع الداخلية و تدعيم العلاقات العامة الداخلية من أجل ضمان نجاح العلاقات العامة الخارجية، حيث عملت مؤسسة سونلغاز مؤخرا على القيام بمجموعة من الاستقصاءات من أجل معرفة آراء مختلف الجماهير سواء كانت داخلية أو خارجية للوصول إلى معرفة درجة رضا جميع الفئات المتعاملة مع سونلغاز، حيث شمل هذا الاستقصاء فئات مختلفة من عمال سونلغاز و عملاء و مستهلكي الطاقة الكهربائية سواء كان استهلاكا منزليا أو تجاريا أو صناعيا.

إن الهدف من هذا الاستقصاء هو تحقيق مشاركة كل المستفيدين من خدمات هذه المؤسسة داخليا أو خارجيا، و هذا ما يوحي لنا باهتمام مسؤولي سونلغاز بتنمية العلاقات العامة الداخلية و الخارجية و جعل هذا الهدف من ضمن أهدافها الإستراتيجية .

* لقد أبدى مسؤول سونلغاز عن ارتياحه للتقدم الذي أنجز في سنة 2007، التي شكلت سنة جوهرية في بناء مجتمع صناعي حقيقي، حيث أصبحت سونلغاز شركة قابضة حقيقية و مجمعا يتكون من 34 شركة .

تعد سنة 2008 سنة استكمال التحويل حيث واصل مجمع سونلغاز و الذي يعتبر من المستثمرين الأوائل في البلد، جهوده في مجال الصناعة حيث شهدت هذه السنة ارتفاعا في

* - معلومات و إحصائيات صادرة عن مجلة " أخبار الاتحادية " – مجلة ثلاثية تصدر عن الاتحادية الوطنية للصناعات الكهربائية و الغازية ، العدد 06 ، جوان 2008 ، ص 10 .

الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الاقتصادية و إستراتيجيتها

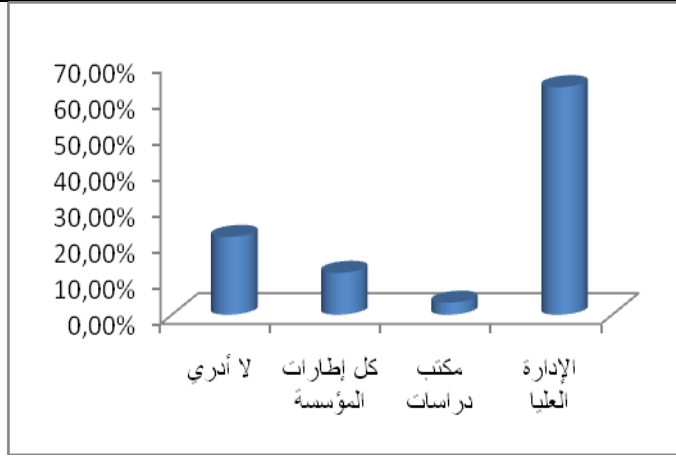
مبلغ الاستثمارات الذي تجاوز أكثر من 15 مليار دينار أي تسجيل نسبة ارتفاع تقدر بـ 41 % مقارنة بسنتي 2006 و 2007.

لقد خصت هذه الحركة في الاستثمار كل المواقع الجغرافية التي تنتمي إليها سونلغاز ولا سيما الجنوب الجزائري، حيث يتم في سنة 2009 الانطلاق في مشاريع انجاز محطتين كهربائيتين بطاقة انجاز تقدر بـ 1200 ميغاواط.

و في هذا السياق حاولنا معرفة من هي الجهات المسؤولة عن إعداد الإستراتيجية، في رأي المبحوثين، حيث يكشف الجدول رقم 11 ما يلي :

الجدول رقم 11 : خاص بإعداد الإستراتيجية العامة

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
63.33%	38	الإدارة العليا
3.33%	02	مكتب دراسات
11.66%	07	كل إطارات المؤسسة
21.66%	13	لا أدري
99.98%	60	المجموع



الشكل رقم 11 : الخاص بإعداد الإستراتيجية العامة

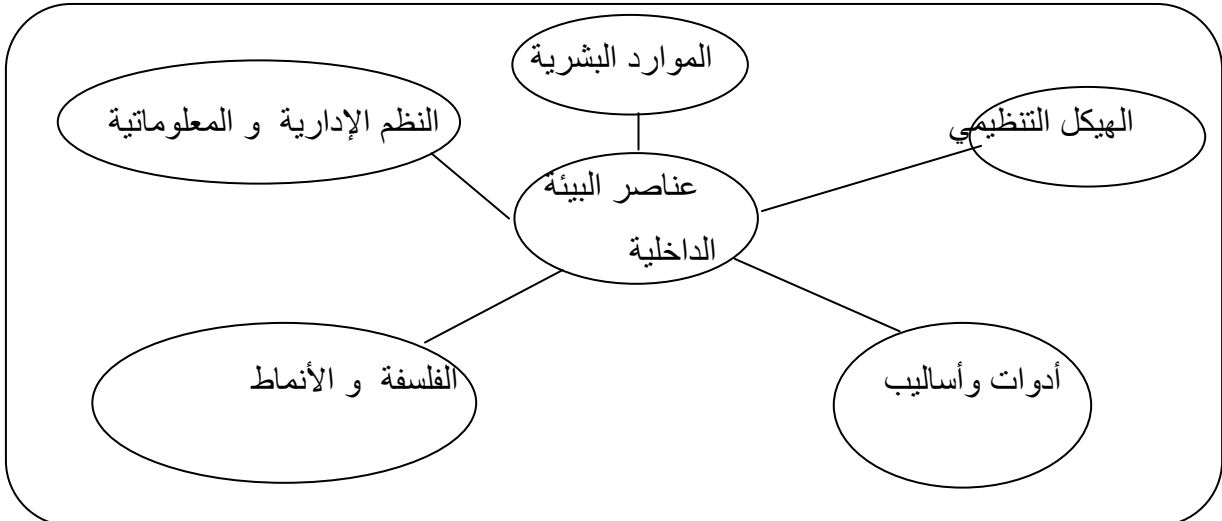
من خلال النتائج المقدمة نجد أن الفئة التي ترى بان الإدارة العليا هي المعدة الإستراتيجية سونلغاز تمثل بنسبة 63.33%، ثم تليها الفئة التي صرحت بعدم علمها بمن يعد إستراتيجية مؤسستهم حيث تقدر نسبتهم بـ 21.66 % و حجتها في ذلك هو عدم إشراكها في تحقيق الأهداف المسطرة الخاصة بالمؤسسة حيث لم يتم "إشراكها فيما يخص تقرير مصير المؤسسة لا من بعيد و لا من قريب" .

الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الاقتصادية و إستراتيجيتها

ثم تأتي نسبة 11.66% التي توضح أن إعداد إستراتيجية سونلغاز مرتبط بجميع إطارات المؤسسة و بالتالي هناك تكامل و تعاون و عمل جماعي فيما بينهم .
ثم تليها نسبة 3.33% التي تبين أن هناك من يرى أن مكتب الدراسات هو المسؤول عن إعداد إستراتيجية سونلغاز و هي فكرة مستبعدة من طرف الكثير من أعضاء المؤسسة باعتبار أن هذا المكتب يعتبر جهازا خارجيا ليست له الدراية الكافية لوضع أهداف إستراتيجية تخص مؤسسة هامة كمؤسسة سونلغاز.

خامسا - إشكالية التحليل الإستراتيجي ومدى تأثيره على تنمية العلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز :

يعد التحليل الإستراتيجي من بين أهم الدعائم الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي حيث يعرف هذا التحليل من خلال عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية.
إن تركيزنا في هذا البحث سيكون منصبا على عناصر التحليل الداخلي بالمؤسسة ومدى تأثيرها على تحسين وتطوير العلاقات العامة الداخلية ولكن هذا لا يمنع من الكشف و الاضطلاع على البيئة الخارجية و أهم عناصرها و هذا نظرا لما تلعبه من دور في التأثير على البيئة الداخلية و الشكل الموالي يوضح ذلك :



الشكل رقم 10 : التحليل الإستراتيجي الداخلي⁽¹⁾

من المتعارف عليه أن الأشياء و الأمور تتحدد قيمتها و تتوقف المنفعة منها على ما تحققه من نتائج نهائية، إلا أن عملية التخطيط الإستراتيجي تعد غاية و هدف في حد ذاتها و تحقق المنظمة منافع بمجرد ممارستها، وهي نافعة في كافة مراحلها، ابتداء من مرحلة التشخيص و التوصيف حتى مرحلة التنفيذ و المتابعة و التقويم، حيث يمكن للمنظمة تحقيق منافع عديدة من عملية التخطيط الإستراتيجي .⁽²⁾

1 - التحليل الإستراتيجي الداخلي والخارجي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية :

إن مزايا و إيجابيات عملية التخطيط الإستراتيجي متعددة و متمثلة في القدرة على التعرف على إمكانية المنظمة الداخلية والخارجية وما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها و تقويمها و هذا من خلال تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية و الخارجية و الهدف من ذلك هو وضع إطار عام متكامل يحدد أدوار كافة الوحدات التنظيمية و المستويات الإدارية في المؤسسة و يوفر مقومات التنسيق و العمل المشترك فيما بينهما.

يسمح التخطيط الإستراتيجي بتحليل بيئة العمل الخارجية و تحديد ما بها من فرص يمكن استثمارها أو قيود و تهديدات يجب التعامل معها و مواجهتها بفعالية في إطار منهج تفكير يقتضي خصائص و ممارسات إدارية مميزة لدى قيادات و مديري المنظمة و هذه الخصائص لن تتحقق إلا من خلال مشاركتهم الفعالة في تحليل و تشخيص الوضع القائم و في صياغة رسالة و أهداف المنظمة⁽³⁾.

إن المشاركة الفعالة للقادة و مسؤولي المؤسسات ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوعات أخرى منها ديمقراطية العمل أو الديمقراطية الصناعية والعلاقات العامة الداخلية وتفويض السلطة، وهذا من خلال المساحة التي يعطيها القائد للمرؤوسين للاشتراك في اتخاذ القرارات و إبداء الآراء و معالجة الموضوعات التي تمسهم .

¹ مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 11.

² مرجع سابق، نفس الصفحة.

³ مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 11، 12 .

يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة و المطلوب تنفيذها، ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من التحمس نحو القرار الناجع و الالتزام به.

إن المشاركة في اتخاذ القرار إذا اقترنت بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين و عدم تعارض القرارات هي المصالح و الأهداف الذاتية للأفراد، و لذلك فإن المشاركة الصورية لا تحقق الحماس للقرارات المتخذة (1).

إن الحديث عن تحليل البيئة الداخلية من خلال إبراز نقاط القوة و الضعف و تحليل البيئة الخارجية من خلال تشخيص الفرص و التهديدات، يقودنا إلى الحديث عن التحليل الإستراتيجي و هو ما يسمى نموذج SWOT.

- إن تحليل SWOT هو أحد الأدوات الإستراتيجية الأكثر شيوعاً ف :

- | | |
|-----|--|
| (S) | Forces) Straights (أي قوة . |
| (W) | (Faiblesse) Weakness (أي ضعف . |
| (O) | (Opportunités) Opportunities (أي فرص. |
| (T) | (Menaces) Threats (تهديدات (2). |

تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بالتحليل الإستراتيجي أحد أهم فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي، حيث تتم التهيئة من خلال تعميق إقناع أعضاء المؤسسة بصفة عامة وأعضاء الإدارة العليا و القيادات و المديرين في المؤسسة بصفة خاصة بأهمية وضرورة إقامة نظام متكامل من التخطيط الإستراتيجي، ولن يكون هذا الإقناع إلا من خلال التأكد من الشعور بانتماء أعضاء المؤسسة لها و قوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق و إقناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق أهداف و خطط المؤسسة.

إن أهمية صلة التخطيط الإستراتيجي تكمن في الاهتمام بأن يكون هدف المؤسسات زيادة الأرباح و تحسين الجودة من خلال رفع الكفاءة والأداء.

و عليه فإن نجاح مستقبل الأداء الإداري يعتمد على ضرورة إعادة النظر في كيفية رؤيتنا للمستقبل (3).

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود : مرجع سابق، ص 22 .

² Syril Lewicki , OPCIT .P65 .

³ نادية العارف: مرجع سابق، ص7.

لقد ارتبط التخطيط الإستراتيجي بالكفاءة الإدارية من خلال التعاون و التنسيق بين مختلف الفئات المهنية المشكلة للمؤسسة.
إن التعاون باعتباره عملية يسعى من خلالها الأفراد و المنظمات لتنسيق الجهود من خلال تعظيم النواتج المشتركة و تحقيق الأهداف المشتركة و تصبح العلاقة رابح لرابح (1) .
من هنا نستطيع أن نقول أن عملية التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية تحفز على تنمية العلاقات العامة الداخلية إذا سارت هذه المهمة في المسار الصحيح .

2-البيئة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز :

تتحدد البيئة التنظيمية من خلال الإطار العام لمجموعة العوامل المؤثرة على المنظمة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في عمليات اتخاذ القرار (2) .

2-1 العوامل الخارجية و أهم القوى المؤثرة في بيئة سونلغاز :

هناك معطيات محددة تميز محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة منها التغيرات المستمرة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية و التي يجب أن يكون الاهتمام بها كبيرا مع جعلها من أولويات القائمين على تسييرها، و هذا يعني أن "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يمكن أن تبقى و تستمر و تنمو بدون مراعاة عوامل المحيط وأخذها بعين الاعتبار ضمن استراتيجياتها و سياساتها" (3) .

استراتيجيا، تنظم مؤسسة سونلغاز مخططا علميا لانسحاب الدولة من حياتها الاقتصادية من خلال الاعتماد الكلي على إمكانياتها و قدراتها من أجل الحصول على الموارد المالية لإنعاش هذه المؤسسة .
إن من أهم القوى و العوامل الخارجية التي تؤثر على المسيرة المهنية لسونلغاز هي :

¹ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة الإسكندرية ، مصر 2003 ، ص 209 .

² كاظم نزار الركابي : الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة - دار وائل للنشر و التوزيع الأردن، الطبعة الأولى ، 2004 ، ص 118 .

³ حسن عثمان : المؤسسة الاقتصادية الأسس النظرية و الآثار العملية، مجلة العلوم ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 145-146 .

أ/ القوى الاقتصادية :

تعتبر القوى الاقتصادية مجموع العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته⁽¹⁾.

إن مؤسسة سونلغاز و في إطار نظام اقتصاد السوق تجد نفسها مجبرة على الاهتمام بعامل الاستثمارات باعتباره مؤشرا اقتصاديا أساسيا في حياتها التنموية، فحسب تصريحات أحد المسؤولين: " إن الهدف الأساسي من نشاط المؤسسة هو الحصول على الإيرادات النقدية بحيث أصبح ذلك هو المعيار الحقيقي لتقييم نشاط المؤسسة ".

ب/ القوى الديموغرافية :

و هي تخص لمجموع العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسات، " والمتابع للتطور الديموغرافي في الجزائر يلاحظ أن عدد السكان يتزايد من سنة إلى أخرى، وهذا التطور جعل الجزائر من الدول الأكثر نموا ديموغرافيا، وهذا ما جعلها تواجه تحديات في مجال تغطية متطلبات السكان المتزايدة⁽²⁾ .

و تفرض هذه الزيادة في مجال متطلبات السكان بالجزائر على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضرورة الاهتمام بإتباع إستراتيجية هامة في ميدان الاستهلاك حيث نجد أن مؤسسة سونلغاز قد أولت الاهتمام بمستهلكيها من خلال إنشاء العديد من المصالح الخاصة بالزبائن و استقبال شكاواهم والاستماع إليهم .

إن سونلغاز مازالت تعتمد على الدولة في التمويل و لا يهتمها رضا المستهلك حيث تواجه مشكلات معه، فقد بلغت الديون التي عليها بـ 12,435 مليون دج خلال سنة و انتقلت إلى 14988 مليون دج خلال سنة 1999 .

و قد كانت احتجاجات المستهلكين قد وصلت في عام 1999 إلى 447458 شكوى في حين كانت النزاعات بين سونلغاز و المستهلكين سنة 1992 أكثر من 700 نزاع⁽³⁾.

ج- المحيط السياسي و القانوني :

¹ أحمد القطامين : مرجع سابق، ص 62 .

² ناصر دادي عدون :إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 162 .

³ سيف الإسلام شوية : مرجع سابق، ص 22.

يتمثل المحيط القانوني في مجل التنظيمات التي تسنها المؤسسة، و يخص هذا المجال على وجه الخصوص موضوع التفاوض بين مكونات المؤسسة و إدارة الاتفاقيات الجماعية.

- ومن أهم أنواع البنود المتضمنة في الاتفاقية الجماعية لسونلغاز هي :
- البنود المتعلقة بهيكل العلاقات و الأطراف داخل المؤسسة التي تعتبر مؤشرا من مؤشرات الاهتمام بالعلاقات العامة الداخلية.
 - البنود المتعلقة بحقوق الأطراف داخل المؤسسة.
 - البنود الخاصة بالأجور .
 - البنود المتعلقة بطرق العمل .

إن من بين الوسائل المستعملة في هذه المفاوضات هي :

- الإعلام.
 - الإصغاء.
 - الإقناع.
- إن القوى السياسية المرتبطة بمؤسسة سونلغاز متمثلة أيضا في مختلف النظم الداخلية و التي من أهمها :
- النظام الداخلي الحالي لمجمع سونلغاز.
 - النظام الداخلي لمؤسسات النشاطات المحيطة .
 - النظام الداخلي لمؤسسات النشاطات الطاقوية .
 - مشروع النظام الداخلي النموذجي للمؤسسة .
- إن هذه القوانين و الاتفاقيات و النظم الداخلية تؤثر على تخطيط الموارد البشرية و على تنمية و تحسين العلاقات العامة داخل سونلغاز.

2.2 – البيئة الداخلية و أهم القوى المؤثرة داخل بيئة سونلغاز :

إن الشيء الأكيد هو أن المورد البشري داخل مؤسسة سونلغاز يعتبر قوة إستراتيجية مؤثرة و تتأثر بوتيرة استمرارية هذه المؤسسة. و هو في نفس الوقت مرتبط بمجموعة من القوى الداخلية التي تتحكم إما في تطويرها أو في عرقلتها نحو النمو .

تشكل البيئة الداخلية بكل قواها و عواملها فرصا قد تكون محفزة تساعد الموارد البشرية على العمل الايجابي لتحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة و قد تكون عائقا فتحت من مستوى مردودية الموارد البشرية ليكون هذا عاملا سلبيا أمام مسيرة المؤسسة و تنمية العلاقات العامة .

إن من ضمن القوى الداخلية المميزة لمؤسسة سونلغاز هي :
أ/ القوى الاقتصادية و الإدارية الداخلية:

إن سونلغاز على حد قول مسؤول الموارد البشرية، تحاول القضاء على الاختلال الناتجة عن العمل الإداري و خاصة في مجال تحديد الأسعار، و هذا من خلال الاهتمام بالتعاملات التجارية و محاولة تحسين نمط التسيير و جعله يتماشى طبقا لاقتصاد السوق الذي يستوجب الاستعمال الفعال للموارد البشرية.

فهذه الأخيرة كما يرى Peter DRUCKER "إذا نظرنا إلى العامل كمورد، بمقارنته بكل الموارد الأخرى، لكن مع حقيقته أنه إنسان، فعلينا أن نكتشف الكيفية المثلى للارتفاع به" (1)

إن اهتمام مؤسسة سونلغاز بالاستعمال الحسن للموارد البشرية ليس فقط على الصعيد الداخلي و إنما أيضا على مستوى المحيط الخارجي و هذا من خلال مراعاة متطلبات فئة المستهلكين من خلال البحث عن طرق ناجحة لتكيف مع احتياجات هذه الفئة و جعل سونلغاز منافسا حقيقيا للمنتجين الاقتصاديين في الحوض المتوسطي .

ب/ البناء التنظيمي لسونلغاز :

إن البناء التنظيمي له دور كبير في حياة المؤسسات حيث تعادل أهميته و قد تفوق الأهمية الإستراتيجية التي تسيير عليها المؤسسة، وقد بين Alfred Chandler أن الهيكل التنظيمي له تأثير دال على الإستراتيجية وهذا يعني أن الهيكل له الدور الأساسي في تحديد طبيعة الإستراتيجية و بالتالي فهو يؤثر حتما على ديناميكية العلاقات العامة داخل المؤسسة.

باعتبار أن مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع عنابة- لها هيكلها التنظيمي الخاص بها والذي هو مستمد من الهيكل التنظيمي العام لفرع الشرق لسونلغاز، فإن الصياغة الجديدة التي تشكلت عام 2006 تحمل في طياتها العديد من الدلالات .

يعد الهيكل التنظيمي الجديد هدفا أساسيا من بين الأهداف الإستراتيجية التي تسعى مؤسسة سونلغاز إلى إعدادها وفق خطة إستراتيجية شملت تخطيط الهيكل التنظيمي وتخطيط الموارد البشرية .

¹ بيتر دراكار: ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 1998، ص415.

حيث أنجزت هذه الخطة على مستوى الإدارة العليا و تم عن طريق مشاركة العديد من الأعضاء في لجنة مصغرة تساوى فيها مندوبون و ممثلون من مختلف المجموعات والفئات المهنية من داخل الإدارة العليا و خارجها و تم إعداد الصيغة النهائية لمخطط الهيكل التنظيمي، والشئ الملفت للانتباه و الذي من خلاله نلمس بعض ملامح العلاقات العامة هو انه تم إعداد قسم خاص في الهيكل التنظيمي العام لتسيير الأنظمة المعلوماتية و تطويرها .

حيث يعتبر هذا القسم بالنسبة للمؤسسة سونلغاز كجهاز يوفر من جهة المصادر المعلوماتية الداخلية و الخارجية و من جهة أخرى يوفر المعلومات عن الموارد البشرية باختلافها و التي تنتمي إلى سونلغاز و في الوقت نفسه يوفر للمسؤولين المعلومات الكافية من أجل اتخاذ القرار بالشكل الملائم .

تحاول سونلغاز من خلال هيكلها التنظيمي الجديد:

- المشاركة في إعداد السياسة التجارية لمجمع سونلغاز من خلال الاهتمام بالزبائن تنمية المبيعات، تحسين الظروف التجارية .
- ضمان تسيير و تنمية الموارد البشرية.
- ضمان الأمن و الأمان للموارد البشرية .
- تحقيق كل العمليات الضرورية من أجل السير الحسن لوظيفة الإدارة و علاقاتها الداخلية و الخارجية.
- الاهتمام بالاتصال داخل و خارج المجمع من أجل تحسين صورة المؤسسة.

من خلال كل النقاط السابقة الذكر و التي جاء بها القرار الخاص بتنظيم مديرية التوزيع شرق نستطيع القول أن سونلغاز تحاول الاهتمام بتحسين و تنمية العلاقات العامة داخليا و خارجيا عن طريق عملية الاتصال و تحسين و ضمان الأمن، هذا يعني أن سونلغاز تسعى إلى وضع هيكل تنظيمية جديدة تمكنها من تحسين الظروف الداخلية لها.

وفي هذا الصدد يقول المدير العام للمؤسسة: " نقوم بمجهودات جبارة لتحسين ظروف العمال على مستوى الخدمات الاجتماعية، نلاحظ لأول مرة تدعيمها بميزانية خاصة وإعداد الاستثمارات و رفع ميزانية الخدمات الاجتماعية إلى 700 مليون دج و إلى جانب

طب العمل، سنقوم أيضا بتقديم منحة اجتماعية للاحتفاظ بالعمال ذات مؤهلات خاصة، لن يمس ذلك الرواتب و إنما سيمس المكافآت و الحوافز" (1)

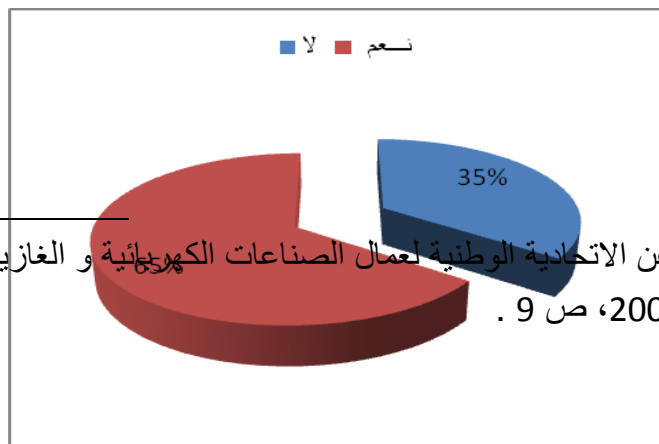
فحسب المدير العام تعتبر مرحلة إنشاء الهيكل التنظيمي الجديد (2006) مرحلة انتقالية و هي حاسمة في حياة مؤسسة سونلغاز، حيث مرحلة تجديد و بعث روح التطور من اجل تنمية سونلغاز في كل الميادين و بالتحديد في ميدان تنمية مواردها البشرية، وهذا في حد ذاته مؤشر يوحى بمحاولة اهتمام سونلغاز بالعلاقات العامة الداخلية والخارجية . أما فيما يخص عمال سونلغاز فنجد أن لهم آراء مختلفة حول تجديد الهيكل التنظيمي حيث تؤكد هذه الفئة من خلال المقابلات العديدة التي أجريناها إنها تعيش مرحلة من التذبذبات و اختلال الأمور، فعمال سونلغاز هم غير مستعدين لخوض غمار التجديد في هذه المرحلة و إن تغيير الأمور و الانتقال من وضعية إلى أخرى كان غير مدروس مسبقا و لذلك وجد العمال أنفسهم في مناصب جديدة لا تتناسب و قدراتهم الفكرية و لا المهنية نظرا لعدم تهيئتهم و تكوينهم لاحتلال مثل هذه المناصب الجديدة، فكل هذا اثر على نفسية العامل داخل سونلغاز و أثر ذلك سلبا على العلاقات داخل سونلغاز .

ج- الثقافة التنظيمية :

نظرا لتاريخ مؤسسة سونلغاز الحافل بالتطورات والانجازات، فإنها في تحمل في طبيعتها ثقافة تنظيمية تميزها عن باقي المؤسسات، و يقوم التساؤل حول اتجاه ثقافة سونلغاز نحو تحقيق أهداف اقتصادية فحسب، أم أن هناك أهدافا ثقافية أخرى تسعى إلى تحقيقها والجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم 45 : خاص باتجاه ثقافة سونلغاز إلى تحقيق الربح فقط

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
65 %	39	نعم
35 %	21	لا
100 %	60	المجموع



(1) مجلة ثلاثية تصدر عن الاتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية، قسنطينة الجزائر العدد رقم 02، جوان 2007، ص 9 .

الشكل رقم 45 : خاص باتجاه ثقافة سونلغاز إلى تحقيق الربح فقط

من خلال معطيات هذا الجدول نرى أن نسبة المؤيدين لثقافة سونلغاز الربحية تقدر بـ: 65% و هذا نظرا لجهود المؤسسة الرامية إلى تحقيق الإرباح و الإقدام على الاستثمارات و المشاريع التجارية، يرى عمال سونلغاز ثقافة هذه المؤسسة تحولت إلى ثقافة ربحية بالدرجة الأولى خلال السنوات الأخيرة و تأكيدا على هذا صرح رؤساء أقسام هذه المؤسسة أن تحقيق النمو والاستمرارية لا يأتي إلا من خلال توفير الأرباح ولا يتحقق ذلك إلا من خلال دمج الأهداف الربحية لتصبح جزء من ثقافة سونلغاز.

لقد أكدت مجلة **NEWS DE LA FEDERATION** إن مؤسسة سونلغاز تأثرت بمجال الاستثمارات المحلية و الأجنبية حيث تحاول إتباع إستراتيجية التنويع في نشاطاتها . وقد أصبحت هذه المؤسسة قائمة على معادلة مبنية على مبدأ رابح/رابح (Gagnant / Gagnant) و بالموازاة مع ذلك تقوم ثقافة سونلغاز على المرونة والتعايش على المستجدات من أجل تحقيق الاستمرارية .⁽¹⁾

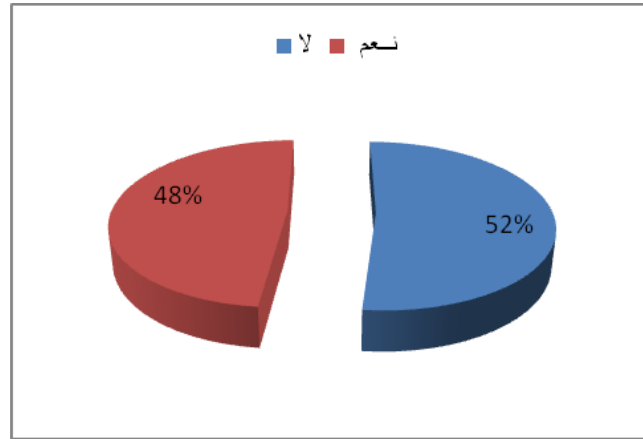
بينما هنالك من يؤكد عكس ذلك حيث بينت النتائج أن ما يعادل نسبة 35 % من العينة صرحوا بأن هذه المؤسسة تحاول تبني ثقافة تسودها روح التضامن والتعاون واحترام المعتقدات و المقومات الشخصية لأفراد سونلغاز كما ترى هذه الفئة إن ثقافة مؤسستهم مؤيدة لتنمية العلاقات العامة الداخلية .

إن الاختلال في النسب و ميول الكفة نحو الثقافة الربحية لسونلغاز تؤكد نتائج الجدول الموالي الخاص بـ :

الجدول رقم 46 : خاص بإحياء المواعيد و الأعياد الهامة لمؤسسة سونلغاز

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	29	48.33 %
لا	31	51.66 %
المجموع	60	99.99 %

⁽¹⁾ News de la fédération, bulletin d'information, de la FNTIEG / UGTA, Sat info SPA Alger - N° 41 – Novembre – 2008. P 09.



الشكل رقم 46 : خاص بإحياء المواعيد و الأعياد الهامة لمؤسسة سونلغاز

يبين 51.66 % من أفراد العينة انه لا يتم إحياء المواعيد و الأعياد الهامة ما عدا الأعياد الوطنية و الدينية، فحسب السؤال المفتوح رقم 47 و الذي دار حول ذكر أربعة أعياد و مواعيد هامة تحتفل بهم مؤسسة سونلغاز فلقد جاءت إجابة العينة المقدره بـ 29 عضوا من أعضاء سونلغاز أنه يتم تنظيم الحفلات لتوزيع الميداليات و هذا تزامنا مع الأعياد الوطنية العامة كعيد 01 ماي من كل سنة، كما تنظم هذه المؤسسة احتفالات أخرى بمناسبة الإحالة على التقاعد حيث يتم تكريم المتقاعدين من طرف مسؤولي المؤسسة، و الهدف من ذلك المحافظة على التواصل بين الأجيال القديمة و الجديدة ورفع معنويات العمال القدامى من اجل تطوير جسور الاحترام و التقدير بين العمال و المؤسسة و تقليص الهوة بين الجيلين و استفادة العمال الجدد و الأطارات الشابة من خبرة الجيل السابق و هو في حد ذاته محفز لتنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز .

و في نفس الموضوع، استطاعت سونلغاز أن تتبنى في إستراتيجيتها المؤسساتية نظاما بيئيا من خلال الطبعة الخامسة حول عملية منظفي الشواطئ تحت عنوان "سونلغاز متعامل متحمس للبيئة "حيث انه و على غرار كل سنة تميز مجمع سونلغاز بإبلاء أهمية لحماية البيئة .

لقد أصبحت فكرة احترام المحيط بالنسبة لسونلغاز مقوما من مقومات ثقافة المؤسسة بل أيضا كهدف من الأهداف الإستراتيجية .

نستطيع القول انه و رغم ميول سونلغاز نحو تحقيق أهداف ربحية و جعل ثقافتها تميل نحو الجانب الاقتصادي أكثر منه ثقافي و إنساني إلا أنها تحاول إعادة تفعيل العلاقات الداخلية من خلال القيام بالاحتفالات و تنظيم مناسبات من أجل الاهتمام بالبيئة و هو ما يدل على أنها تبذل جهدا معتبرا من اجل تطوير العلاقات الداخلية والخارجية لتكون مؤسسة مواطنة تعود على محيطها بالفائدة مثلما تجني منه الربح .

د/الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية وتحديدًا سونلغاز :

إن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة حيث إذا توقرت المنظمة على موارد بشرية كفاءة فإنها تستطيع وضع إستراتيجيات تحقق أهدافها الإستراتيجية بفعالية وكفاءة عالية (1).

إن الموارد البشرية من المكونات الرئيسية للمؤسسة مهما كان نوع تنظيمها وتسييرها أو شكلها القانوني، والتاريخ أثبت على مر الزمن أن ازدهار الأمم الحضاري يرتكز بالأساس على أفراد المجتمع في مختلف أماكن تواجدهم في المجال الإقتصادي أو المجالات الفكرية و الثقافية الأخرى (2).

في ظل نظام اقتصاد السوق، نجد أن المؤسسات الجزائرية تمر بمرحلة حرجة ومن ثم فهي تولي اليوم أكثر من ذي قبل اهتماما كبيرا بالعنصر البشري باعتباره أكثر عناصر الإنتاج فاعلية في مختلف المستويات (العليا، الإشرافية، التنفيذية) .

وعليه من واجب هذه المؤسسات العمل على استنباط الحوافز الكفيلة بدفع العاملين وترغيبهم في العمل و تطوير الأداء و زيادة الكفاءة الإنتاجية، كما يجب عليها الربط والموائمة بين أهداف كل من الأفراد وأهداف المؤسسة المعنية و بين الطابع التجاري وأهداف المؤسسة (3).

وعليه نجد أن من أهم العوامل الواجب دراستها وتحليلها فيما يتعلق الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة .

تمثل الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز الثروة الحقيقية حيث تعمل هذه المؤسسة على التحسين و التطوير الدائم لهذه الموارد حتى تكون مؤهلة لمختلف التحديات التي تواجهها سونلغاز .

تقوم مؤسسة سونلغاز بإشراك موارد البشرية في المنافسة الاقتصادية بما تتطلبه هذه الأخيرة من كفاءات في جميع الميادين المهنية سواء كان هذا في الميدان التقني وفي ميدان التسيير (4).

¹ زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2005 ، ص 132، 133.

² ناصر دادي عدون : الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 160.

³ مزغني عبد العال جحور: التنظيم الإداري لمؤسسات القطاع العام، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد و الإدارة، المجلد 1، مركز النشر العلمي، الجيزة، مصر، 1988، ص 113.

⁴ WWW.Sonelgaz/politique_de_la_Gestion ? Var_recherche=Ressources

الساعة 13.30 بتاريخ 20 أفريل 2009 . Humaines

إن اهتمامات مؤسسة سونلغاز بالموارد البشرية منصب خاصة في المجال التكويني حيث تعمل هذه المؤسسة على نظام إداري مبني على التدريب و التكوين الدائم و هذا حتى تستطيع سونلغاز أن تتماشى و التطور القائم في محيطها الخارجي .

تهدف سونلغاز من وراء هذا التكوين إلى ضمان و نمو القدرات البشرية و ضمان التأطير الجيد، إن اهتمام سونلغاز بالموارد البشرية و بنظام التكوين الدائم مرتبط ارتباطا وثيقا بعملية التوظيف حيث تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تدعيم عملية التوظيف، حيث تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تدعيم عملية التوظيف من خلال توفير كل الإمكانيات و الوسائل من اجل جعلها تتماشى و المعايير العلمية و الموضوعية، و عليه نجد أن سونلغاز تخصص مجموعة من المكونات الأخصائيين، وأيضا ورشات و مخابر وقاعات خاصة مجهزة بكل الإمكانيات و الوسائل لتكوين و تدريب مواردها البشرية .

توطئة :

يؤكد الباحثون في أكثر من موقع بأن الاستجابة الناجحة للتحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، خاصة في الدول النامية، لا يكون بالتكنولوجيا أو المال وإنما بالإنسان و الموارد البشرية.

لقد دفع الاتجاه الحديث إلى عولمة الاقتصاد والتسويق والأعمال إلى ضرورة الاهتمام بتخطيط نظام الموارد البشرية.

وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، إذ أن الاهتمام بها وتغيير نظرة المنظمة لها، باعتبارها الموارد الأكثر أهمية، وباعتبار قد تعوض النقص في بعض الموارد المادية الأخرى، خاصة في الدول النامية، كلها من الأمور التي تساعد المنظمة على تحقيق معايير الجودة .

لذلك فإن استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتحفيزها وتقديم فرص النمو و الترقية، إنما تعد من الأمور الهامة التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات و المنافسة الخارجية. و لم يعد كافيا اليوم، قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التقليدية على المستوى المحلي فقط، ولكن امتد و اتسع مجالها ليشمل بعض الوظائف والأنشطة على المستوى العالمي.

الخلاصة :

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من العمليات المهمة التي تقوم بها المؤسسة بحيث تولي فيها اهتماما كبيرا بمواردها البشرية من خلال التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية ودرجة توفرها و المهارات التي يجب أن تتوفر لديها و الهدف من ذلك هو زيادة المنفعة من هذه الموارد والأهم من هذا كله هو تحقيق عملية التنسيق ما بين أنشطة الموارد البشرية المختلفة التي تدخل ضمن الخطة الإستراتيجية الفرعية وبين الخطة الإستراتيجية العامة و بالتالي تحقيق العلاقة الترابطية بينهما .

و هذا ما تحاول مؤسسة سونلغاز الوصول إلى تحقيقه من خلال بذل الجهودات في توفير التنسيق بين أعمال الإدارة العليا المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي العام وبين مخطط الموارد البشرية وما يتضمنه من نظم فرعية كالتكوين والتوظيف والترقية وتنمية المسارات المهنية التي تعمل في ما بينها من اجل تحقيق التوازن في الحياة المهنية للمورد البشري حتى يستطيع تحقيق وتنمية علاقاته العامة مع مسؤوليه داخل مؤسسة سونلغاز .

أولا : الأهمية المتزايدة للموارد البشرية ووظائفها :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمنظمات الجديدة، أو في حالة إعادة تنظيم في المنظمات القائمة، حيث تعتمد قرارات الانتقاء والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والتحويل على نتائج خطة الموارد البشرية، و ما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية. (1)

يقتضي الدور الجديد الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمة ضرورة تكامل أنشطتها و سياستها مع السياسات و الإستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل، كما يتطلب اعتبار مدير الموارد البشرية شريكا في تنمية و تحقيق الإستراتيجيات على مستوى المنظمة بصفة عامة ، وعلى مستوى الموارد البشرية بصفة خاصة (2) .

لاحظت الكثير من المنظمات العمومية و غير العمومية، من خلال عملها في مجال الاستشارات والتدريب الإداري، الانطباع بعدم اهتمام هذه المؤسسات بالموارد البشرية، وبكيفية إدارتها و تخطيط أنشطتها، ووجدت أيضا أن قلة من هاته المؤسسات هي التي تهتم بالتخطيط الإستراتيجي، وإعادة الهيكلة، و بالتالي لديها اهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية، أما البقية التي تمثل الأغلبية الساحقة، فلا تعير أدنى اهتماما بالتخطيط الإستراتيجي و لا يوجد لها أي هدف للتغيير (3) .

و عليه كلما أحسنت المؤسسات استثمار مواردها البشرية ونجحت في تخطيطها أصبحت أكثر قدرة على تحقيق فعالية أكبر.

إن المشرفين على الموارد البشرية مسؤولون عن تحديد الاحتياجات البشرية المستقبلية للمنظمة وتعيين الأفراد المناسبين لسداد هذه الاحتياجات (4) .

1 مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، دون ذكر السنة، ص 265 .

2 راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص 7.

3 بسيوني محمد البرادعي : تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) - ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى 2005 ، ص 7 .

4 علي الشريف: مرجع سابق، ص 2 .

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

تعتبر الموارد البشرية من الموارد الأساسية في حياة المؤسسة والأكثر تأثيرا ليس فقط بتكلفتها و نوعيتها، بل أيضا بعدة جوانب النفسية والاجتماعية التي تتدخل في نتائج المؤسسة و في توجيه هذه الأخيرة و تغيير أهدافها في حالات معينة. (1)

إن العمل البشري هو المحرك الأساسي في عملية الإنتاج في المؤسسة، وبدونه لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج

يعتبر البشر المتغير المحوري في كل المنظمات، و بدونهم تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، إن أي منظمة تتكون من بشر وبالتالي فإن الحصول عليهم و إعدادهم وتحفيزهم و المحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها وبالتالي فإنه من اللازم على أي منظمة أن تخطط و تنظم و تقود و تقيم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها (2).

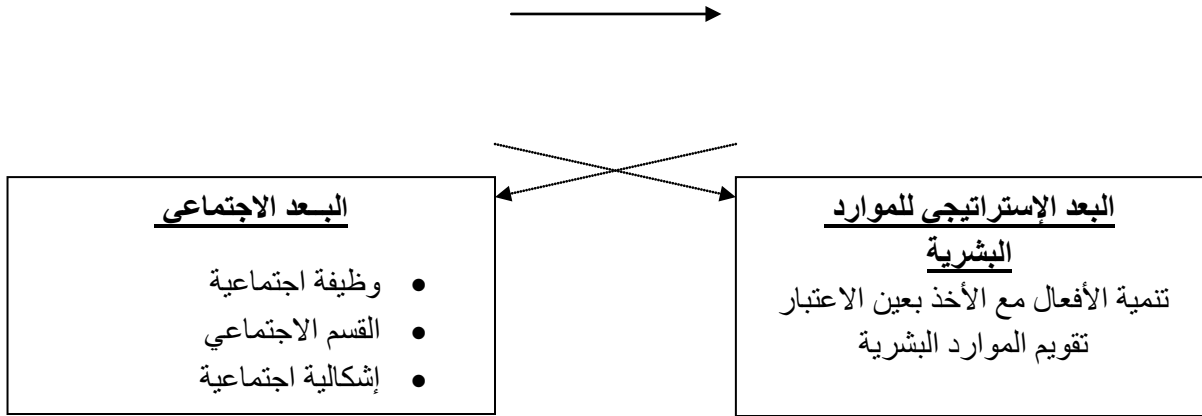
و على ذلك فإنه لا بد أن ينظر إلى الموارد البشرية، في أي منظمة، على أنها مصدر إيجابي و أن تقوم المنظمة باستخدامه الاستخدام الأمثل و إدارته بالطريقة الصحيحة .

تمثل الموارد البشرية العوامل التي تؤثر على إنتاجية أي منظمة، لأنه مهما توفر لهذه المنظمة كل عوامل النجاح من موارد مالية و معدات حديثة و تكنولوجيا متقدمة و استيراد إدارة أجنبية ذات أجور و مرتبات عالية، و افتقرت إلى الموارد البشرية ذات المهارات و القدرات العالية مع الحماس و الدافعة للعمل، فلن تتحقق الإنتاجية أو الجودة التي تفنقدها. (3)

لقد حدد المدخل الإستراتيجي أيضا، و حسب Jean-Pierre Citeau أن الأبعاد الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية تعمل على إدماج البعد الاقتصادي للمؤسسة مع البعد الإنساني و الاجتماعي فعلى المسيرين للمؤسسات الأخذ بعين الاعتبار بأن البعد الإنساني يبقى دائما الاتجاه المؤدي إلى كل الأنشطة الخاصة بهذه المؤسسات (4) و يبين الشكل الموالي ذلك

<u>البعد الاقتصادي</u>	<u>البعد الإستراتيجي للموارد البشرية</u>
إستراتيجية تنمية فلسفة تسيير المؤسسة قائمة على الأسواق و سوق العمل	تنمية أنشطة و احتياجات الموارد البشرية

4 Jean-Pierre Citeau. Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 3^e Edition, 2000, P51.



الشكل رقم 11 : أبعاد إستراتيجية الموارد البشرية (1)

إن الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية تقوم على بعدين أساسيين الأول خاص بالبعد الاقتصادي و الثاني بالبعد الاجتماعي، من هنا يستطيع هذا المخطط أن يوضح الامتدادات الإستراتيجية للموارد البشرية انطلاقاً من الإدارة العلمية التي وضعها **Frederick Taylor** حيث بين البعد الاقتصادي من خلال استخدامه للمنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الحركة والوقت. لقد انحصر البعد الاقتصادي للموارد البشرية في فلسفة قائمة على نشاطات التوظيف والتدريب و الصحة و السلامة، ومن منطلقاته تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل . أما البعد الاجتماعي فيتمثل في فلسفة الرخاء الاجتماعي التي قدمتها حركة العلاقات الإنسانية و العلوم السلوكية، حيث قدمت نتائج تجارب **Hawthorne** مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع مواردها البشرية ذلك أن كفاءة أدائها لا تقرر فقط على ضوء الأجر الذي تقررته الإدارة و لكن هناك إلى جانب ذلك، مؤشرات اجتماعية و نفسية تساهم في ذلك .

و توافقاً مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر والمتمثل في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات مواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، ويبدو أن هناك عوامل اقتصادية واجتماعية ساهمت في صناعة ونشر البعد الإستراتيجي للموارد البشرية.

1 / الأهمية الاقتصادية (2) : لقد واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفع مستوى القدرة الإنتاجية نتيجة تزايد تكلفة العنصر البشري وتحسين نوعية المنتجات وتنوع

¹ Jean Pierre Citeau : OPCIT, P52.

² إيمان عطية ناصف : اقتصاديات الموارد و البيئة، دار الجامعة الجديدة الأزاريطة، الإسكندرية مصر، 2007، ص 197 .

الأسواق داخليا ودوليا . يعتبر العنصر البشري المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي حيث يؤثر على النشاط الاقتصادي من جانبيين :

الجانب الأول : جانب العرض ، فالعنصر البشري يعتبر أحد عناصر الإنتاج و لذلك فإن حجم و كفاءة العنصر البشري تؤثر في حجم الناتج القومي .

الجانب الثاني : الطلب، حيث يعتبر العنصر البشري العنصر الرئيسي للاستهلاك في أي مجتمع، في نفس الوقت الذي يمثل فيه الاستهلاك الكلي ما يقرب من 80 % من حجم الطلب الكلي خاصة في المجتمعات النامية وتعد الموارد البشرية العنصر الرئيسي في استغلال الموارد فمن هنا بلغت حجم ثروات أي دولة فإن العامل الرئيسي الذي يحكم درجة الاستفادة منها هي الموارد البشرية في عمليات النمو و استغلال الموارد (1) .

إن هناك الكثير من الحقائق وكذا الدراسات التي يبين مدى أهمية الموارد البشرية، خاصة في الجانب الاقتصادي لدى العديد من الدول، حيث نجد أنه بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية انهارت اقتصاديات العديد من الدول الأوروبية و تكبدت العديد من الخسائر هياكلها الإنتاجية، وحدث تدمير شامل لرأس المال المادي فيها، إلا أن عملية إعادة بناء اقتصاديات هذه الدول لم تستغرق الوقت الذي توقعه العديد من الاقتصاديين الذين اعتمدوا في تقديراتهم على رأس المال المادي حيث تم في وقت قياسي إعادة البناء، و يرجع ذلك إلى اعتماد هذه الدول على العنصر البشري بدرجة تفوق اعتمادها على رأس المال العادي .

تبين الدراسات كذلك أهمية العنصر البشري من خلال سر نجاح العديد من دول جنوب شرق آسيا (مثل اليابان، هونغ كونغ، وسنغافورة) بشكل يفوق بكثير ما يتوفر لها من إمكانيات مادية، يرجع ذلك بالتأكيد، إلى اعتمادها على ما تمتلكه من موارد بشرية وحسن التصرف و استغلال هذه الموارد. فاليابان مثلا قد عوّض النقص الشديد في مواردها الطبيعية بما يتوفر لديه من عنصر بشري و كفاءة عالية.

2 / الأهمية الاجتماعية (2) : لقد واجهت المنظمات قضايا أخرى كتنوع مصادر العمالة و ارتفاع مستواها الثقافي، إضافة إلى التدخلات المستمرة من قبل الحكومات بما تصدره من تشريعات قانونية خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين. وبالتالي فإن أهمية الموارد البشرية تكمن في قدرة المنظمة على جلب أفضل الأفراد و الاحتفاظ بهم، من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية الذي يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة إلى العاملين و تنمية مهاراتهم في المدى القصير و البعيد .

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح : مرجع سابق، ص 9 .

² مؤيد سعيد السالم ، عادل حرشوش صالح : نفس المرجع ، ص 10.

من الطبيعي أن نعطي لإدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحق نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها، و نظرا للتأثيرات والوسائل والتقنيات المرافقة لنشاطاتها وما يتبع ذلك من استخدام وتوظيف لموارد أخرى هامة جدا في تفعيل وتنشيط أدوارها⁽¹⁾. إن مردودية الموارد البشرية تعود بالنفع على المؤسسات، وعلى المجتمعات ككل، بحيث تستفيد هذه الأخيرة على اختلاف أنواعها من مشاركة وفاعلية الموارد البشرية العاملة فيها، فالثروات التي تحصل عليها المجتمعات تأتي نتيجة حصد المحاصيل (المخرجات) الناتجة عن تشغيل العمالة. فأهمية الموارد البشرية تتمثل في فعاليتها في إنجاز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة. إلا أن الفعالية مرتبطة بحد كبير بعناصر عدة أبرزها تحفيز الأفراد و تطوير قدراتهم ومدعم بالمهارات والموارد الكفيلة ومساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب به .

يعتبر أتباع مدرسة العمليات الإدارية، رائدها " هنري فايول " الاهتمام بالموارد البشرية واحدة من الوظائف للتنمية الأساسية الضرورية لبقاء أية منظمة حية و ناتجة كما يرون بأن إهمال منظمة الأعمال لأي من هذه الوظائف يؤدي إلى انقراضها، وبالنسبة للموارد البشرية أسموها **بالتوظيف Staffing** لكونهم يركزون على ما يتعلق بالتوظيف خاصة تحديد المطلوبين و تعيينهم .⁽²⁾

و بالتالي فإن أتباع مدرسة العمليات الإدارية يحددون هذه الوظائف الخاصة بالإدارة ويؤكدون على أن وظيفة التوظيف من أهم الوظائف وأن جوهر العمل الإداري هو عملية التخطيط و التنظيم والرقابة والتوجيه بالإضافة إلى وظيفة التوظيف (إدارة الموارد البشرية) .

أما أتباع المدرسة السلوكية فيرون بأن جوهر التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أداء مجموع العاملين لعملهم واتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة، كما يرون بان هذا يتحقق فقط إذا كانت المنظمة عازمة على توفر نوعية حياة عمل جيدة للعاملين فيها.⁽³⁾

لذلك نجد أن كلا من المدرسة العملية الإدارية والمدرسة السلوكية حددتا أهمية الموارد البشرية داخل المنظمات، فمن خلالها تزداد فعالية هذه المنظمات بشرط أن تكون هذه الأخيرة موفرة لجميع الشروط الخاصة بحياتهم المهنية.

إن هناك عوامل تؤثر في أهمية العنصر البشري للمنظمة نذكر منها :

¹ حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 19.

² سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص4

³ سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق، ص 5 .

• تأهيل العناصر البشرية (1):

إن العاملين هم الأكثر أهمية لكل المنظمات التي تعتمد على أشخاص دون تخصصات وقدرات ومهارات عالية حيث أكد **Jean Daniel Regnaud** على أنه من أجل الوصول إلى منتج نهائي ذي نوعية عالية ومقبولة علينا اتباع طرائق عمل معينة، من أهمها دراسة مناصب العمل ومن يحتلها، الترقية، والأجور بالإضافة إلى خلق تقنيات جديدة داخل المنظمات (2).

و عليه فإن **Regnaud** يؤكد أنه من أجل الوصول إلى منتج ذي مستوى عال في الجودة والنوعية، على المنظمة الاعتماد على تأهيل العنصر البشري وإعطاءه كل مستحقاته من أجور وترقية مهنية من أجل تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في إنتاج مجموعة من المنتجات العالية في الجودة .

• البيئة التي تعمل فيها و مدى توفيرها للعناصر التي تحتاجها:

إن لإنسان هو المورد الأكثر أهمية لمنظمات تحتاج إلى متخصصين و لن يتوفر هذا التخصص إلا من خلال توفير مجموعة من المؤسسات التقليدية الموجودة في البيئة التي تعمل فيها و أيضا توفير عنصر التدريب و التطوير.

• مدى نضج الإدارة (3):

من خلال تطوير و تأهيل الموارد البشرية تصبح الممارسات الإدارية ناضجة وناجحة وتصبح وظيفة إدارة الموارد البشرية ذات أولوية عالية وتصبح من العمليات الإستراتيجية التي تحقق الاستمرارية و النجاح للمنظمة.
و عليه يبين **M. Perez** أن الفلسفة الإدارية تدرج تحت مجموعة من النقاط :
- إدارة الموارد البشرية بوظيفة ضرورية .
- إقامة تنظيمات تركز على المرونة مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في البيئة.

2 مرجع سابق، ص 6.

² J.L.Magakian et autre : OPCIT P106.

³ سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق، ص 106.

- التكوين و التدريب كوسائل للتنمية الجماعية.
- العلاقات الاجتماعية.
- الاتصال الداخلي.
- الإعلام حول الموارد البشرية .
- تطوير القدرات والكفاءات كوسيلة لضمان تحقيق ومراقبة الاختيارات الإستراتيجية (1)

ثانيا- التخطيط لتنمية الموارد البشرية :

تزداد أهمية تخطيط و تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة نظرا للتغيرات والتحديات الداخلية و الخارجية التي تواجه المنظمات الآن . لذلك، هناك حاجة ماسة إلى التخطيط، فالمنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة ويتكيف معها، لتحقيق بعض الأهداف الاجتماعية والاقتصادية ومن ثم تحتاج هذه المنظمات إلى الموارد المختلفة لتحقيق هذه الأهداف. ويسمح التخطيط للمنظمات وخاصة في الدول النامية بتحقيق الديناميكية و القدرة على التحرك داخليا (2)

¹ Martory : *Contrôle de Gestion Sociale*, Vuibert Edition, Paris, 1990, P294.

² راوية حسن: مرجع سابق، ص 25

إن الممارسة الإدارية تصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة و تستخدم موارد معينة لتحسين الأداء و إنجاز الأهداف و تحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال.

إن نتائج العملية التخطيطية يتحسن بخطة شاملة للمنظمة وخطط فرعية وتعني هذه الخطة كشف الأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك (1).

1/ أهمية التخطيط في المؤسسات الاقتصادية (سونلغاز نموذجاً) :

إن التخطيط في المؤسسات هو عملية رسمية الهدف منها اتخاذ القرارات السليمة في مرحلة مستقبلية (2)

يرتبط التخطيط بصفة عامة بتحديد كيفية استخدام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، فهو يحدد العلاقات، والتصرفات. وترجع أهمية التخطيط في الوحدات الاقتصادية الحديثة التي تعقد وتشابك العلاقات والمسؤوليات و تعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل .

فالعامل الإداري الحديث يتعرض لكثير من المخاطر وعدم التأكد و الوضوح بالنسبة للظروف المستقبلية، ومن ثم يصبح التخطيط ضروريا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المتوقعة، الأمر الذي يجعل التخطيط أمراً حيوياً إذا أرادت الإدارة تحقيق أهدافها المرجوة من خلال :

- تحديد الأهداف .
- تحديد الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف .
- حصر الموارد اللازمة لكل نوع من أنواع الأنشطة .
- حصر الموارد المتاحة للوحدة الإنتاجية .
- وضع البرامج التي تحقق توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة المختلفة، بحيث تحقق أحسن استغلال لهذه الموارد عن طريق تحقيق أكبر ربح و أقل تكلفة من هذا الاستخدام (3).

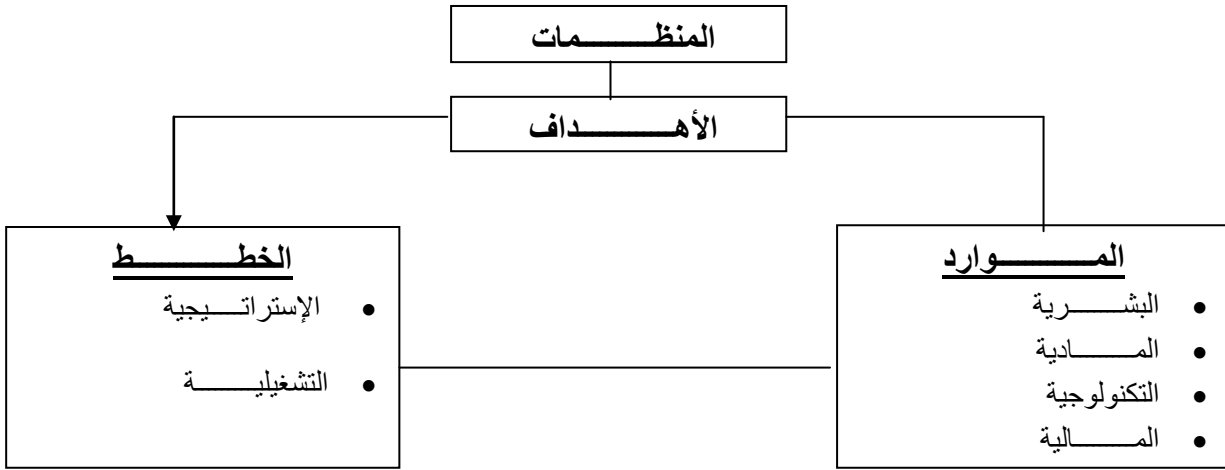
¹ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 199.

² Philippe BERNOUX : *La Sociologie des Entreprises*, Edition du seuil, Paris 2^e 1999, P315.

³ عبد الرحمان توفيق: منهج الإدارة العليا، مرجع سابق، ص8.

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

فالمؤسسة كنظام إقتصادي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية والبشرية وتعمل كلها في اختبار قانوني وتكنولوجي معين من اجل تحقيق أهدافها الاقتصادية من خلال تحقيق الربح وتحقيق رغبات المجتمع ولن يتوفر هذا إلا من خلال عملية تخطيطية ناجحة تتوضح فيها الخطط والبرامج والموارد المتاحة والغاية من كل هذا تحقيق الهدف النهائي لهذه المنظمة. ومن هنا علينا إبراز العلاقة بين التخطيط و أهداف المنظمة حيث يعامل نظام كل الموارد على أنها مدخلات يتم إجراء بعض العمليات الداخلية عليها، حيث يتم إخراجها معا لتحقيق نواتج معينة. فالموارد باختلاف أنواعها من بشرية ومادية وتكنولوجية والمالية، وباختلاف الخطط المتبعة سواء كانت خطط إستراتيجية أو تشغيلية تحقق المنظمة أهدافها و تستطيع أن تحقق البقاء.



الشكل رقم 12: العلاقة بين أهداف المنظمة و التخطيط (1)

ومن أجل تحديد العلاقة بين أهداف مجمع سونلغاز و تخطيط- مديريةية التوزيع عنابة اتبعت هذه الخيرة، باعتبارها وحدة من وحدات هذا المجمع خطة خاصة بالموارد البشرية الهدف منها هو المساهمة في تنمية العلاقات العامة داخل هذه المؤسسة بصفة خاصة وداخل مجمع سونلغاز بصفة عامة .

2- مساهمة مخطط الموارد البشرية لسونلغاز في تنمية العلاقات العامة الداخلية :

انطلاقا من تصريحات مسؤول الموارد البشرية ومن مضمون الوثائق المحصل عليها لدى رؤساء الأقسام والمصالح المختلفة التابعة لمديرية التوزيع عنابة و بالتحديد مصلحة التكوين والمصلحة الخاصة بالمسار المهني لعمال وموظفي سونلغاز استطعنا التأكد من أن هذه المؤسسة وضعت مخططا و برنامجا خاصا بالموارد البشرية .

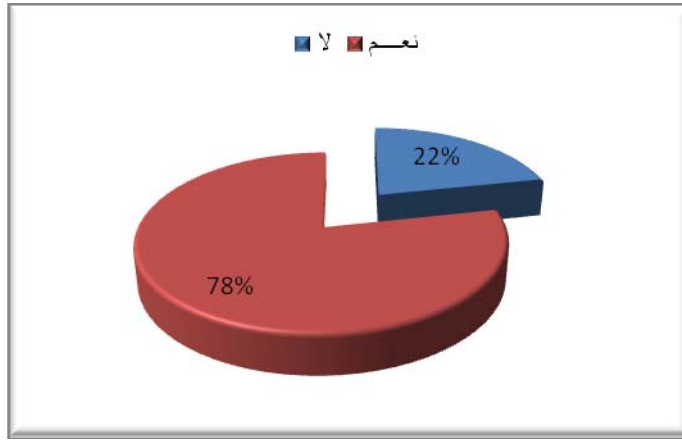
¹ راوية حسن: مرجع سابق، ص 26.

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

إن مما يؤكد هذا الإجابات التي استقينها من المبحوثين وهي مبينة في الجدول رقم 16 كالتالي :

الجدول رقم 16 : خاص بوجود مخطط خاص بالموارد البشرية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	47	% 78.33
لا	13	%21.66
المجموع	60	% 100



الشكل رقم 16 : وجود مخطط خاص بالموارد البشرية

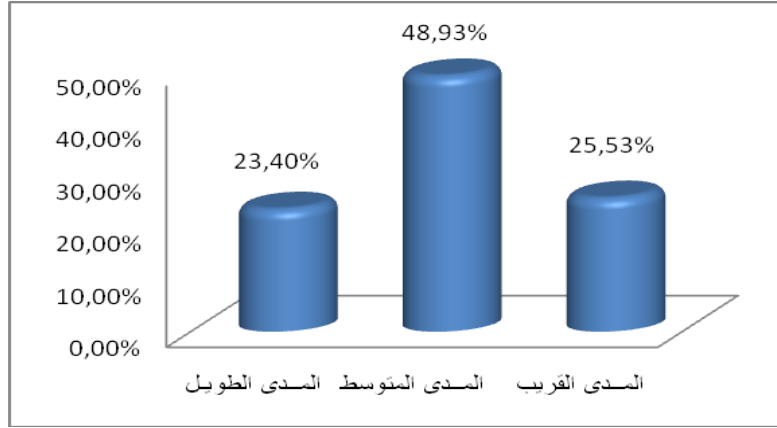
لقد قدرت نسبة الأشخاص الذين أجابوا بنعم و بوجود "مخطط الموارد البشرية بـ % 78.33 و هي نسبة مرتفعة مقابل نسبة %21.66 الممثلة للأشخاص الذين صرحوا بعدم وجود هذا المخطط.

يعمل هذا المخطط و حسب إجابات المبحوثين على المدى المتوسط وهي ممثلة بأعلى نسبة % 78.33 ثم تليها نسبة %25.53 و الممثلة لنسبة المبحوثين الذين صرحوا بعمل المخطط على المدى القريب و أخيرا نسبة %23.40 الممثلة عن عمال سونلغاز الذين أكدوا على وجود مخطط للموارد البشرية ولكن عمله يكون على المدى البعيد وهذا ما وضعه الجدول الموالي رقم 16 -1- .

الجدول رقم 16 -1-:

• في حالة الإجابة بنعم

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
25.53%	12	المدى القريب
48.93%	23	المدى المتوسط
23.40%	11	المدى الطويل
100%	46	المجموع



الشكل رقم 16 : الإجابة بنعم

لقد تضاربت التصريحات حول عمل مخطط الموارد البشرية، حيث كان الفيصل النهائي في الموضوع متمثلا في التصريحات المقدمة من طرف مسؤول الموارد البشرية الذي يعتبر مختصا و خبيرا في تصميم و إنشاء المخططات الخاصة بالموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز .

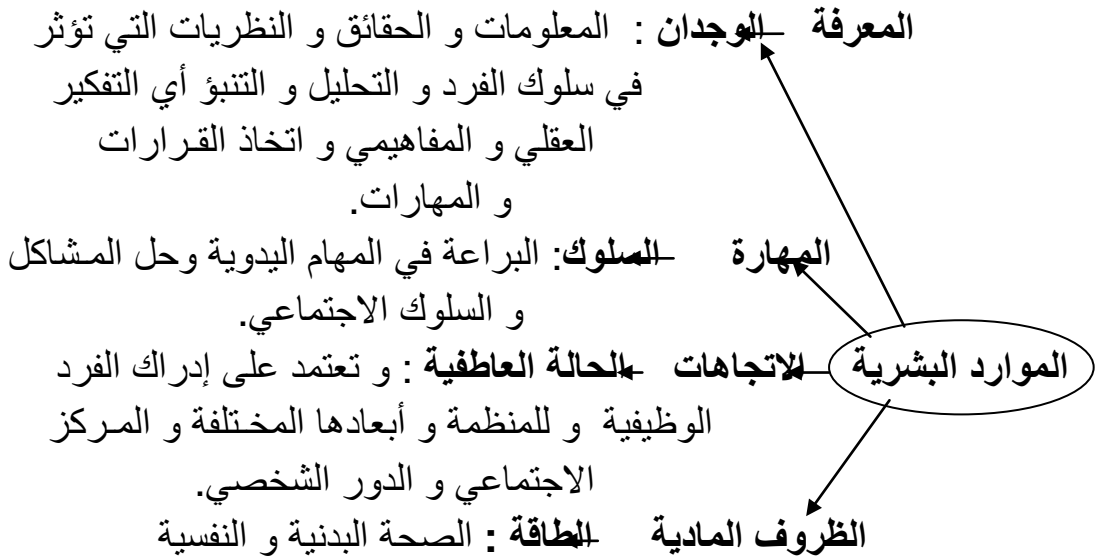
أكد هذا المسؤول على أن هذا المخطط يمثل جزءا هاما من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يحتاج رجال الإدارة العليا من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمجمع سونلغاز، إلى مجموعة من المخططات في شتى المجالات مرتكزين على أهم مخطط وهو مخطط الموارد البشرية. و حتى يكون ناجحا وفعالا لا بد من تصميم خطة على المدى القصير تعرف بالخطة السنوية (Plan d'action) ثم يتم تنفيذها .

تنتقل عملية إعداد الخطة السنوية الخاصة بالموارد البشرية ابتداء من تقسيم الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمجمع بكامله إلى أهداف عملية و ثانوية .

من بين الأهداف العملية لمجمع سونلغاز :

- تجديد تقنيات التسيير .
- التكوين في مجال ميكروسكادا MICROSCADA و هو نمط جديد في التحكم عن بعد TELECONDUITE و هي تقنية خاصة بالأشغال التي تكون تحت ضغط الكهرباء LES TRAVAUX SOUS TENSION .

- تحصيل الديون.
 - إعادة النظر في أعوان عملية الرصد والتحصيل وهذا بتحويلهم من أعوان تابعين للقطاع الخاص إلى أعوان تابعين لمؤسسة سونلغاز ولن تتم هذه العملية إلا بتوظيف و تكوين هؤلاء الأعوان .
- فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من سلع و خدمات، تتوقف مدى جودة عملية التحويل على المعرفة، والمهارات والاتجاهات المتوفرة لدى الموارد البشرية (1).
- و الشكل الموالي يوضح ما تتمتع به الموارد البشرية من معرفة و مهارات واتجاهات و عوامل مادية ومعنوية يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية التخطيط.



الشكل رقم 13: الموارد البشرية (2)

¹ حمداوي وسيلة : مرجع سابق، ص 31 .

² حمداوي وسيلة : مرجع سابق، ص 31 .

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

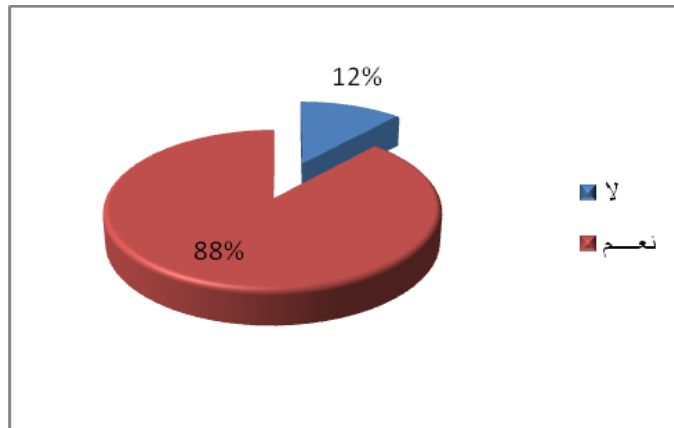
إن عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية يحدد احتياجات الموارد البشرية وكيفية إشباع هذه الحاجات، وهذه العملية تجمع بين المتغيرات المتمثلة في المعرفة والمعلومات والحقائق والتي لا تتطور إلا من خلال فترات من التكوين والتدريب والتأهيل. فمن خلال تطوير المعارف تتحسن براعة العامل كما تتحسن حالته العاطفية، فمن خلال رفع معنوياته و تنزايد إدراكاته على النحو الإيجابي نحو المنظمة التي يعمل فيها .

• تضع الخطة الخاصة بالموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز و حسب تصريح مسؤول الموارد البشرية مجموعة من النظم و الخطط الفرعية و من أهمها :

1 2 مخطط التكوين Plan de Formation : فيما يخص مخطط التكوين، تمنح سونلغاز الأولوية للأعوان و الإطارات حيث يزاولون فترة تكوينية تمتد 3 إلى 4 أشهر ثم تتم عملية التخرج من المعاهد المسؤولة عن عملية التكوين والتدريب وبحوزتهم مؤهلات علمية و تقنية (تعليم نظري و تطبيقي) مما يؤهلهم فيما بعد لمزاولة الأنشطة سواء في الميدان التجاري أو التقني أو حتى في مجال الكهرباء و الغاز. و تؤكد النتائج المبينة في الشكل الموالي هذه المعلومات :

الجدول رقم 17 : خاص بمخطط التكوين و التدريب لدى مؤسسة سونلغاز

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	53	88.33 %
لا	07	11.66 %
المجموع	60	99.99 %



الشكل رقم 17 : مخطط التكوين و التدريب لدى مؤسسة سونلغاز

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

لقد قدرت نسبة المبحوثين الذين أكدوا على صحة المعلومات السابقة الذكر ووجود مخطط خاص بالتكوين، و الذي يعتبر جزءا لا يتجزأ من المخطط العام للموارد البشرية، و نسبتهم تعادل 88.33 % و هي نسبة عالية إذا ما قورنت بالتي تليها و هي 11.66 %

تقوم سونلغاز تقوم بتكوين عمالها و موظفيها بالمعاهد التالية :

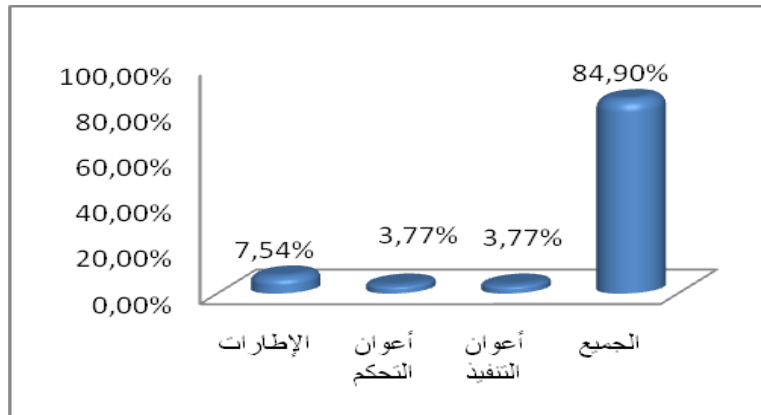
- معهد بن عكنون .
- معهد البلدية .
- معهد عين مليلة .

و يشمل مخطط التكوين مختلف الفئات المهنية من إطارات وأعوان التحكم وأيضا أعوان تنفيذ و هذا ما وضحته نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم 17 -1:-

في حالة الإجابة بنعم

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
7.54%	04	الإطارات
3.77%	02	أعوان التحكم
3.77%	02	أعوان التنفيذ
84.90%	45	الجميع
99.99%	60	المجموع



الشكل رقم 17 : الإجابة بنعم

من خلال النتائج المبينة، نجد أن أغلب عمال سونلغاز -مديرية التوزيع عنابة- معنيون بمخطط التكوين والدليل وجود نسبة عالية جدا تقدر بـ 84,90%، ثم تأتي فئة الإطار بـ 7,54، وأيضا نسبة أعوان التحكم والتنفيذ المتساويتان والمتمثلة في 3,77% لكل فئة .

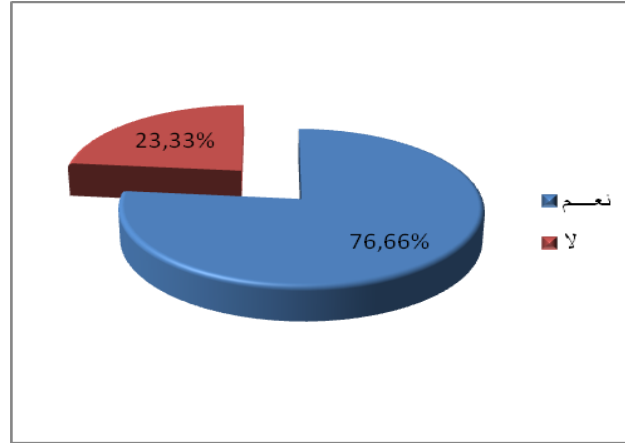
تواصل سونلغاز دعمها لمخطط التكوين حيث أن الفئات المستفيدة من التكوين ليست فقط تلك الفئات التي تعمل داخل مديرية التوزيع عنابة، وإنما أيضا خارجها. والدليل على ذلك التكوين الذي استفاد منه عمال الاتحادي ة الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية، والهدف من ذلك هو تحسين مستوى الثقافة العامة لعمال الاتحادية، واستفادت كذلك فئة الإطار القيادية ومدراء مجالس الإدارة بفروع مجمع سونلغاز، حيث ورد في محتوى ملتقيات التكوين توضيح مهام و فعاليات الأقسام و المصالح داخل سونلغاز والعلاقات فيما بينها وعليه نستطيع القول أن مجمع سونلغاز يحاول الاهتمام بالتكوين الذي يحمل في طياته ملامح العلاقات العامة من خلال محاولة بناء علاقات داخل وخارج المؤسسة بالإضافة إلى العلاقات مع الفروع و الأقسام .

إن ما يؤكد هذا الكلام هو تنظيم ملتقى تكوينية كان الهدف منها مشاركة العمال في المؤسسة و كيفية الاهتمام بالحوار، و هذا عن طريق إعلام العمال ب مواد و بنود الاتفاقية الجماعية و القانون الداخلي و عقود العمل .
إن إشكالية المساهمة في تنمية العلاقات العامة من خلال المخطط العام للموارد البشرية وبالتحديد مخطط التكوين تتضح من خلال الاختلاف القائم بين العمال المستفيدين من الفترات التكوينية و العمال الغير مستفيدين .
و نتائج الجدول الموالي تبين ذلك :

الجدول رقم 18 : خاص بالاستفادة من الفترات التدريبية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	46	76.66 %
لا	14	23.33 %
المجموع	60	99.99 %

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)



الشكل رقم 18 : الخاص بالاستفادة من الفترات التدريبية

إن الاستفادة من الفترات التكوينية كانت جد ايجابية حيث قدرت النسبة بـ 76.66% مقارنة بنسبة المخالفة حيث قدرت بـ 23.33% الذين صرحوا بعدم استفادتهم من البرامج التكوينية و حجتهم في ذلك أنهم مهمشين من طرف القيادة والمسؤولين، وهذا ما يؤثر سلبا على مسار تنمية العلاقات العامة .

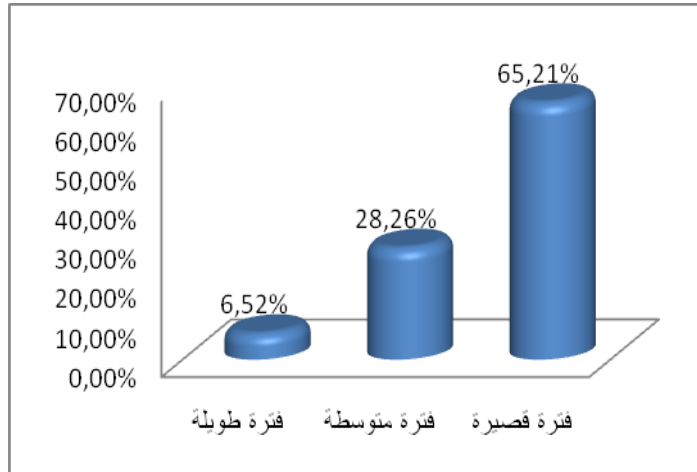
أما فيما يخص الفترة أو المدة الخاصة بالتكوين، فإن الفترة التي تتجاوز 06 أشهر تسمى بفترة التكوين *Période de formation* أما الفترة التي تقل عن 06 أشهر فتسمى فترة *Période de perfectionnement* .
تربص
و لقد كان سؤالاً في استمارة مقابلة يحمل نفس المعنى و المضمون:

الجدول رقم 18-1 :-

في حالة الإجابة بنعم

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
6.52 %	03	فترة طويلة
28.26 %	13	فترة متوسطة
65.21 %	30	فترة قصيرة
99.99 %	60	المجموع

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)



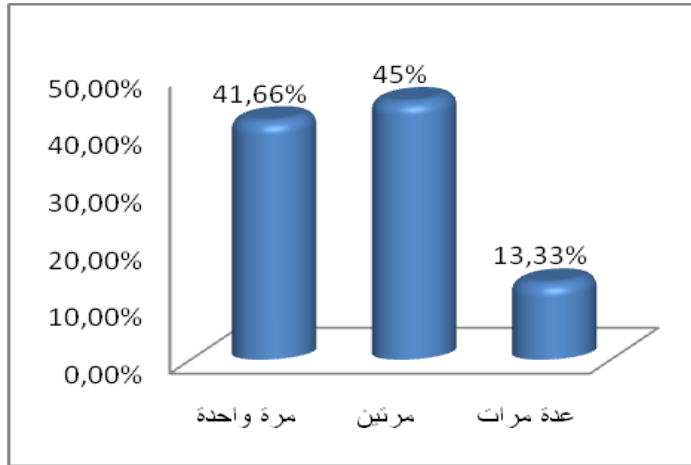
الشكل رقم 18-1- : الإجابة بنعم

ومن وجهة نظر عمال سونلغاز فإن التكوين المحصل عليه دام فترة قصيرة أي أقل من 06 أشهر، وهذا واضح من خلال نسبة 65.21% ثم تليها نسبة 28.26% والتي توضح أن الفترة التكوينية هي فترة متوسطة، أما نسبة 6.52% تخص الأشخاص الذين صرحوا بأن فترة تكوين هي طويلة، أي أكثر من 06 أشهر، أما فيما يخص عدد المرات التي أجري فيها التكوين والتدريب كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 19 : عدد المرات التي أجري فيها التكوين والتدريب

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
مرة واحدة	25	41.66%
مرتين	27	45%
عدة مرات	08	13.33%
المجموع	60	99.99%

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)



الشكل رقم 19 : الخاص عدد المرات التي أجري فيها التكوين والتدريب

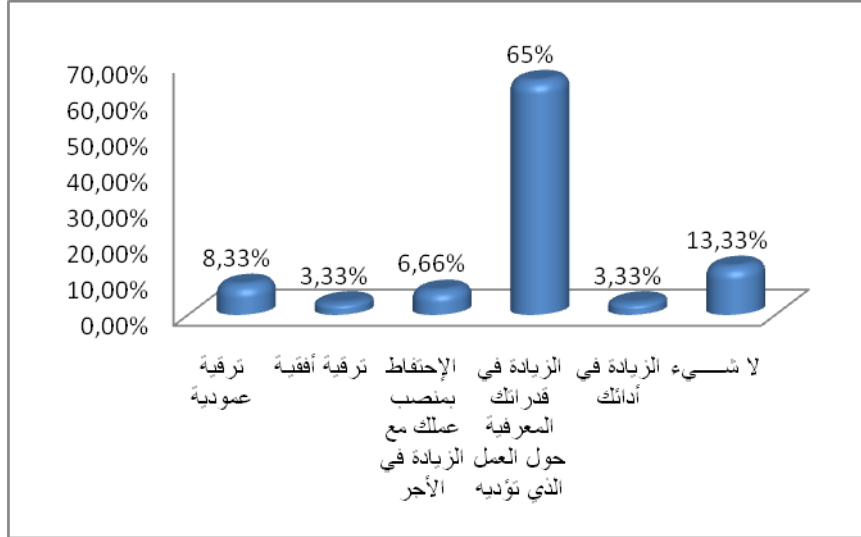
من النتائج المبينة نلاحظ أن عمال سونلغاز و بالتحديد مديرية التوزيع عناية قد استفادوا من التكوين مرتين خلال فترة عملهم بالمؤسسة و الدليل على ذلك النسبة الموضحة في الجدول و التي تقدر بـ 45 % ثم تليها نسبة مرة واحدة بـ 41.66% أما النسبة الأخيرة فهي ممثلة بعدة مرات حيث تقدر نسبتهم بـ 13.33% أما في ما يخص الفوائد التي جناها عمال سونلغاز من الفترات التكوينية فهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 20 : خاص بالفوائد التي جنيتهما من خلال الخبرات التي تحصل عليها من فترة التدريب

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
8.33%	05	ترقية عمودية
3.33%	02	ترقية أفقية
6.66%	04	الإحتفاظ بمنصب عملك مع الزيادة في الأجر
65%	39	الزيادة في قدراتك المعرفية

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

حول العمل الذي تؤديه		
الزيادة في أدائك	02	3.33%
لا شيء	08	13.33%
المجموع	60	99.99%



الشكل رقم 20 : الفوائد التي جنيتها من خلال الخبرات التي تحصل عليها من

فترة التدريب

أكدت نسبة 65% من مجموع أفراد العينة أن التكوين يؤدي إلى الزيادة في المستوى المعرفي، و هي نسبة مرتفعة تفوق بكثير نسبة الترقية سواء كانت عمودية وتمثل 8.33 %، أو أفقية وتمثل نسبة 3.33 % فحسب تصريحات هذه الفئة أن الترقية داخل مؤسسة سونلغاز لا تقوم على التكوين الجيد وإنما تقوم فقط على الأقدمية.

لقد صرح أحدهم بان الترقية تسير بالمنظور الكلاسيكي فعند اقتضاء 04 سنوات من الحياة المهنية للعامل، تكون من حقه الترقية أوتوماتيكيا (كل واحد و دالتو).

وعليه يزداد حجم إشكالية تنمية العلاقات العامة بزيادة هذه الأفكار التي تبتعد عن العلم والموضوعية، حيث تعد هذه الأساليب و التقنيات المعتمدة كمعاق للأداء الفردي للعامل و للأداء الجماعي والمؤسساتي، و بالتالي تتعمق الهوة بين المسؤولين و العمال .

إن ما يلفت الانتباه أن وجود نسبة الأفراد الذين بينوا بأن محتويات التكوين لا تقدم ولا تؤخر في شيء، و هي نسبة وهي نسبة ضئيلة تمثل 13,33% فقط، إلا أنه لا يمكن تفاديها أو تهملها.

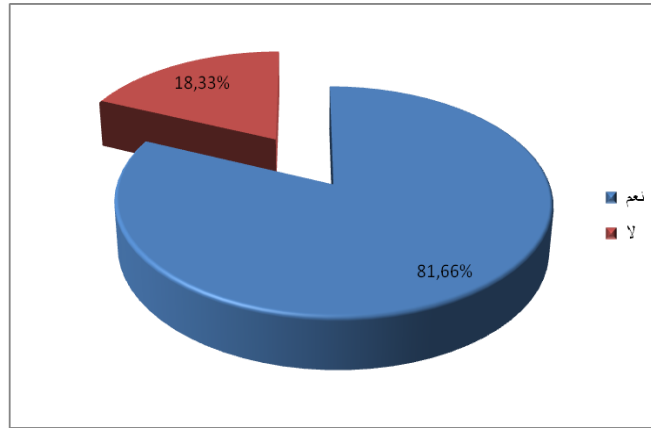
فبالرغم من استفادة عمال سونلغاز من فترات التكوين المختلفة إلا أنهم أكدوا وباستمرار على حاجتهم إلى فترات تكوينية إضافية هذا حتى يكون مردودهم المهني

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

متماشيا مع التحولات والتغيرات التكنولوجية خاصة وأن مؤسسة سونلغاز عبارة عن مؤسسة إستراتيجية، فعليها مواكبة التطورات الحادثة في المحيط الخارجي حتى تستطيع ضمان إستمراريتها على الصعيد الوطني والدولي، حيث جاءت النتائج موضحة كالتالي:

الجدول رقم 21 : الحاجة إلى تكوين إضافي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	49	%81.66
لا	11	% 18.33
المجموع	60	% 99.99



الشكل رقم 21 : الخاص بالتكوين الإضافي

تقدر نسبة عمال و موظفي سونلغاز الذين هم بحاجة إلى فترة تكوينية إضافية 81,66 % وهي أعلى نسبة إذا ما قورنت بالتالي تليها و هي ممثلة لعدد العمال الذين هم في غير حاجة إلى تكوين إضافي و تقدر نسبتهم بـ 18.33 %.

فقد يكون في مجال اختصاص و هو ممثل في الجدول الموالي بنسبة 53,06 % و قد يكون في اختصاص مكمل و هو ممثل بنسبة 46.93 %.

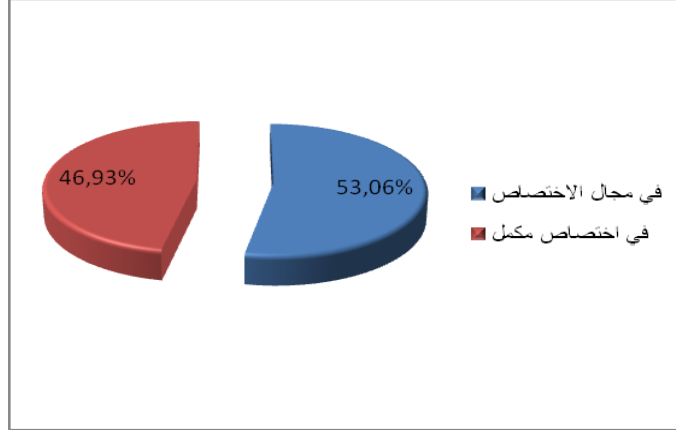
الجدول رقم 21-1- :

في حالة الإجابة بنعم :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
في مجال الاختصاص	26	%53.06

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

في اختصاص مكمل	23	% 46.93
المجموع	60	% 99.99



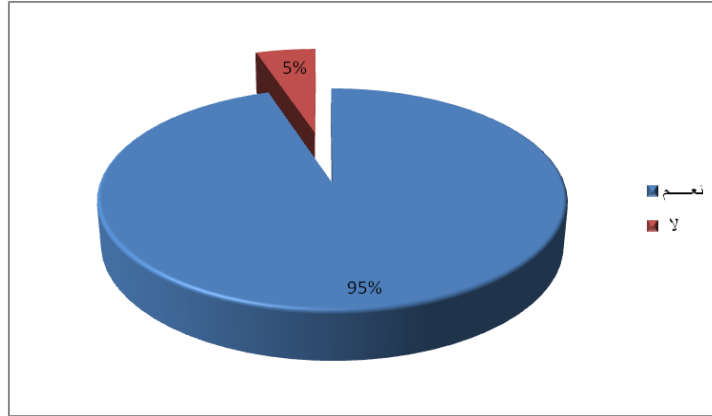
الشكل رقم 21- 1 : الخاص بالإجابة بنعم

و عليه، يؤكد عمال سونلغاز ضرورة إجراء تدريبات دورية و متنوعة و أن تأخذ إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بعين الاعتبار أهمية نظام التكوين والتدريب بالنسبة لموظفي هذه المؤسسة وهذا ما تبينه نتائج الجدول التالي :

الجدول رقم 22 : الخاص بضرورة إجراء تدريبات لعمال مؤسسة سونلغاز

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
%95	57	نعم
% 05	03	لا
% 100	60	المجموع

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)



الشكل رقم 22 : الخاص بضرورة إجراء تدريبات لعمال مؤسسة سونلغاز

إن ضرورة إجراء التدريبات ممثلة بقوة في مؤسسة سونلغاز حيث تقدر نسبتها بـ95% ، على غرار نسبة العمال الذين هم ليسوا في حاجة إلى تكوين حيث تقدر نسبتهم بـ5% .

• مخطط التكوين 2006/ 2008 :

لقد اتبعت مؤسسة سونلغاز إستراتيجية خاصة في ميدان التكوين لمدة ثلاث سنوات 2006، 2007، 2008، حيث عملت على تكوين حوالي 24 موظف من مختلف الفئات المهنية.

- في عام 2006: سجلت سونلغاز مشاركة 24 متربص على مستوى معهد

التكوين بعين مليلة حيث كان يخص الأعوان التابعين إلى الأقسام التالية :

- قسم العلاقات التجارية .

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

- قسم الكهرباء .
- قسم الغاز .

النسبة المحققة	عدد الأعوان		الأنشطة
	مكونين	في إطار التكوين	
%100	20	20	العلاقات التجارية
%100	01	01	كهرباء
%100	03	03	غاز
%100	24	24	المجموع

لقد سجلت مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع عنابة - تكوين آخر من صنف التكوين التأهيلي **Perfectionnement** عن طريق الإمكانيات الخاصة للمؤسسة، حيث سجل قسم الموارد البشرية تنظيم ثلاث دورات ضمت العديد من المحاور والمواضيع وقد سجلت المؤسسة مشاركة 25 متربص من مختلف الفئات المهنية .

- **في عام 2007:** سجلت مؤسسة سونلغاز في عام 2007 مشاركة 25 عون من مختلف الفئات، ولقد تم تكوينهم في مراكز التكوين التابعة لهذه المؤسسة.

النسبة المحققة	عدد الأعوان		الأنشطة
	مكونين	في إطار التكوين	
%100	17	17	العلاقات التجارية
%100	02	02	محاسبة و مالية
%100	02	02	تسيير الموارد البشرية
%100	04	04	كهرباء
%100	25	25	المجموع

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

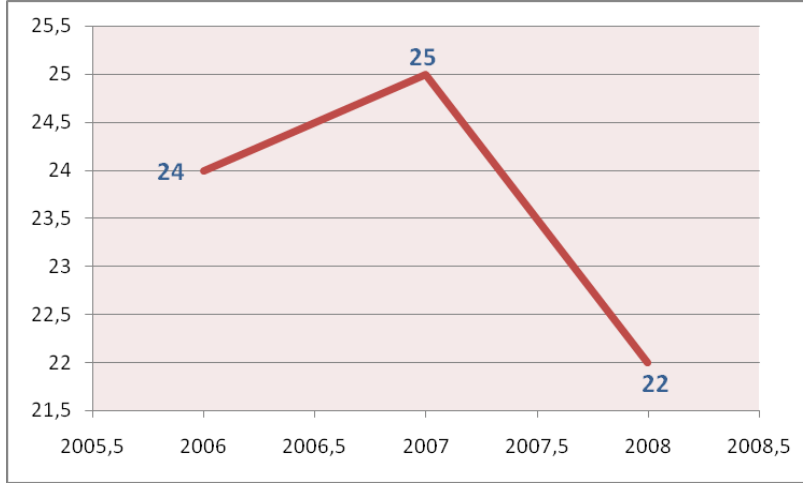
لقد تم تكوين هؤلاء الأعوان والذين هم يعملون في العديد من الأقسام والمصالح المختلفة حيث نجد منهم 17 من قسم العلاقات التجارية و 02 من قسم المحاسبة والمالية حيث تم تكوينهم بنسبة 100%

- **في عام 2008:** سجلت مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع عنابة -مشاركة 22 عون موزعين على المصالح والأقسام التالية :

- قسم العلاقات التجارية : عدد المتكويين 11 عونا.
- قسم الموارد البشرية : عدد المتكويين 01 عونا .
- قسم الكهرباء : عدد المتكويين 02 عونا .
- قسم الوقاية والأمن : عدد المتكويين 01 عونا .
- قسم المحاسبة : عدد المتكويين 01 عونا .
- قسم الغاز : عدد المتكويين 06 عونا .
- وقد تمت فترة التكوين بنسبة 100 %

النسبة المحققة	عدد الأعوان		الأنشطة
	مكونين	في إطار التكوين	
%100	11	11	العلاقات التجارية
%100	01	01	تسير الموارد البشرية
%100	02	02	كهرباء
%100	06	06	غاز
%100	01	01	وقاية وامن
%100	01	01	محاسبة ومالية
%100	22	22	المجموع

لقد سجل قسم الموارد البشرية بالموازاة مع هذا التكوين مشاركة أعدادا هامة في فترات التكوين التأهيلي Perfectionnement حيث يقدر عددهم بـ93 عونا .



الشكل رقم 21 : مخطط تكوين 2006، 2007، 2008

من خلال هذا المنحنى نلاحظ أن مديريةية التوزيع عناية شهدت تطورا محسوسا في عملية التكوين منذ عام 2006 و 2007، بينما نجد اختلال ضعيفا في عام 2008، بتراجع عدد المكونين من 25 عونا إلى 22 عونا حيث يرجع هذا الاختلال الطفيف إلى سببين :

- إن مخطط التكوين لسونلغاز يسير حسب حاجات المؤسسة و حسب النشاطات المطلوبة .
- حسب تصريحات بعض العمال، نجد أنهم، و نتيجة لعدم استدعائهم للمشاركة في الفترات التكوينية، أصبحت لديهم عدم القابلية والدافعية للمشاركة، فالعمل بالنسبة لهم هو مجرد تأدية وظيفة فقط، وهذا ما يؤثر حتما على مسار تنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز و يجعلها تأخذ المنحنى السلبي، لأن فحوى العلاقات العامة هي كسب ثقة جمهورها الداخلي حتى تستطيع المؤسسة الاستمرارية والنجاح.

● مخطط التكوين 2009-2012:

- إعداد خطة التكوين للقيادات على استخدام الحاسوب الآلي وشبكة الانترنت.
- إعداد خطة للتدريب وتكوين فئة المديرين والإطارات الوسطى والعليا على استخدام النظام الجديد لتقييم أداء العاملين، وفي هذا الجانب هناك اهتمام كبير بتحسين العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز .

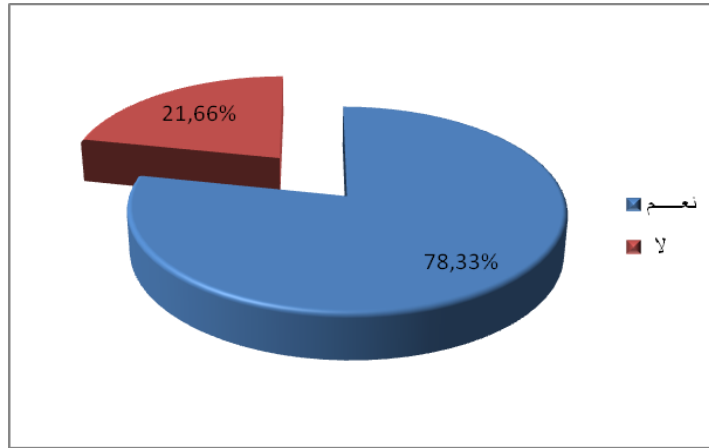
الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

- إعداد خطة لتكوين العاملين بقسم المخازن والعلاقات التجارية من أجل التدريب على مهارات التعامل مع العملاء والزبائن.
 - إعداد خطة لتدريب العاملين على قواعد الأمن الصناعي.
- وعليه نجد أن إستراتيجية سونلغاز المستقبلية سوف تأخذ بعين الاعتبار الجانب الصحي والاجتماعي للعامل وهذا ما يحقق التحسين المستمر لنوعية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع عنابة- .
- وفي نفس السياق تبين نتائج الجدول الموالي مدى انعكاس عملية التكوين والتدريب على نوعية العلاقات العامة الداخلية.

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

الجدول رقم 23 : الخاص بمدى انعكاس عملية التكوين والتدريب على
نوعية العلاقات العامة الداخلية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	47	%78.33
لا	13	% 21.66
المجموع	60	% 99.99



الشكل رقم 23 : الخاص بمدى انعكاس عملية التكوين والتدريب على
نوعية العلاقات العامة الداخلية

لقد أكد عمال سونلغاز انه من الإيجابي أن عملية التكوين و التدريب إذا سارت في الوجهة الصحيحة و إذا كانت مبنية على أسس سليمة و علمية فهي حتما سوف تؤدي إلى تنمية وتنشيط العلاقات العامة، أما عن واقع مؤسسة سونلغاز حاليا، فإن هذه الأخيرة تحاول تدارك الوضع و تطوير نظام التكوين بحيث يتماشى و تنمية العلاقات العامة داخل هذه المؤسسة.

2 2 مخطط التوظيف:

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

يرتكز مخطط التوظيف لمؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع عنابة- على النظر في المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي خاصة بعد إعادة هيكلته ابتداء من 01 جانفي 2006 .

يتم تصميم مخطط التوظيف حسب المديرية العامة لفروع التوزيع لمدن الشرق وبالحوار والمناقشة مع مدير مسؤول الموارد البشرية لمديرية التوزيع عنابة. إن فكرة الحوار والمناقشة بين الإدارة العامة (فرع الشرق) و مسؤولي مديرية التوزيع عنابة تدل على وجود نوع من العلاقات العامة الإستراتيجية التي تسير في المنحى الايجابي، بحيث أن الإدارة العليا، ومن خلال نمط الحوار، تفتح الآفاق لمسؤولي مديرية التوزيع عنابة من خلال الأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم وبالتالي تقدم لهم تحفيزا ماديا ومعنويا على أداء العمل بشكل جيد.

إن مخطط التوظيف الحالي لسنة 2009 بمديرية التوزيع عنابة يركز على إعادة النظر في موظفي وأعوان مهنة الرصد والتحصيل، حيث كانت توكل هذه المهمة إلى القطاع الخاص، لكن مخطط التوظيف الجديد 2009 يولي أهمية لتوظيف أعوان التحكم ذوي مستوى تقني سامي في التخصصات التجارية والتقنية لاستبدال أعوان القطاع الخاص، لأن هذا الأخير وحسب تصريحات مدير الموارد البشرية، سبب أضرار مالية عديدة. وأصبحت سونلغاز هي المسؤولة أمام الزبون عن دفع الفارق، وهو ما كلفها ديونا جديدة. نجد كذلك أن مخطط التوظيف يهتم بضرورة توظيف إطارات في الكهرباء والغاز من أجل تأطير فرق الكهرباء والغاز التي تقوم بالصيانة وإصلاح الأعطاب.

3 2 مخطط الترقية وتنمية المسارات المهنية:

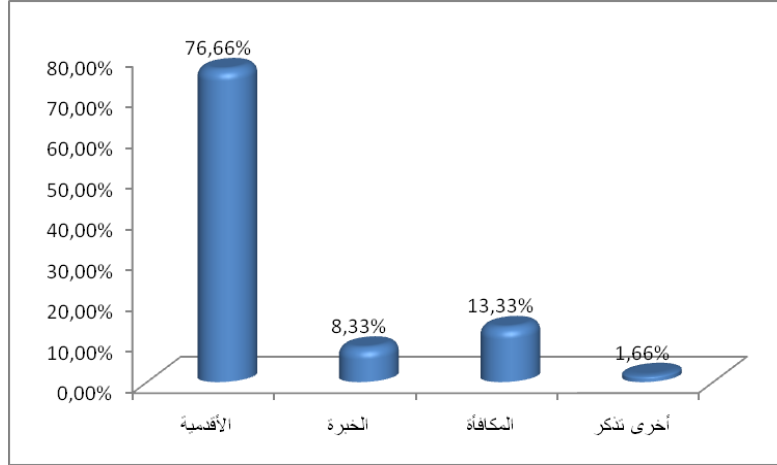
أن مخطط الموارد البشرية يتضمن انتقاء الكفاءات وذلك بانتقاء العمال الذين يتميزون بقدرات مهنية من أجل تحضيرهم وترقيتهم إلى مناصب ذات مسؤولية. يسير مخطط الترقية في مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع عنابة- وفق أسس ومعايير نذكر منها :

الجدول رقم 38 : خاص بالأسس التي يتم عليها نظام الترقية في المؤسسة .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
------------	-----------	--------

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

الأقدمية	46	% 76.66
الخبرة	05	%8.33
المكافأة	08	% 13.33
أخرى تذكر	01	% 1.66
المجموع	60	% 99.99



الشكل رقم 38 : الخاص بالأسس التي يتم عليها نظام الترقية في المؤسسة

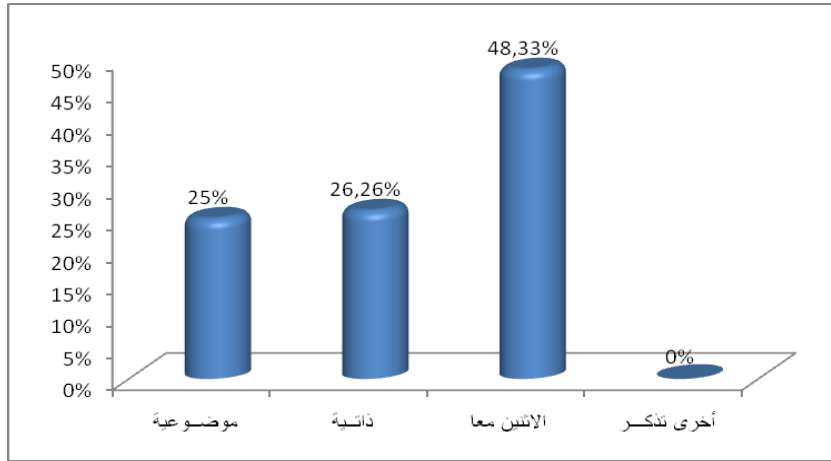
من خلال النتائج الموضحة أعلاه يعتمد مخطط الترقية بالدرجة الأولى على معيار الأقدمية وهي ممثلة بنسبة 67.66% حيث تمثل نسبة عالية إذا ما قورنت بالنسبة التي تليها، وهي خاصة بمعيار المكافأة والتي تقدر بـ 13.33% ثم نجد نسبة الخبرة بـ 8.33%. أما عن نسبة 1.66% فهي مرتبطة بإجابة خاصة بمبحوث حيث أرجع عملية الترقية إلى معيار المصلحة الخاصة والمحسوبية. من خلال النتائج المقدمة نجد أن مخطط الترقية وحسب تصريحات بعض العمال فهي لا تعمل على تنمية العلاقات داخل المؤسسة وهذا راجع إلى الأسس غير العلمية التي يسير عليها هذا المخطط بحيث من يعمل لمدة 04 سنوات لديه الحق في الترقية حتى ولو كان لا مباليا بمهنته، وهذا ما يؤثر على علاقة العامل بمسؤوله المباشر بصفة خاصة وعلى العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز بصفة عامة.

إن ما يؤكد تدخل الأسس غير العلمية في مخطط الترقية هي النتائج المبينة في الشكل الموالي:

الجدول رقم 39 : خاص بأسس أخرى خاصة بعملية الترقية بسونلغاز

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
موضوعية	15	25%
ذاتية	16	26.26%
الاثنين معا	29	48.33%
أخرى تذكر	00	00%
المجموع	60	100%



الشكل رقم 39 : الخاص بأسس أخرى خاصة بعملية الترقية بسونلغاز

تدل هذه النتائج على اعتماد سونلغاز المعايير الموضوعية والذاتية معا، وهذا من خلال النسبة المبيّنة والمقدّرة بـ 48.33%، وهي نسبة عالية إذا بالنسبة الموالية والممثلة بـ 26.26% والخاصة بالمعايير والأسس الذاتية، نجد أن هذه الأخيرة تغلبت على الأسس الموضوعية والتي قدرت نسبتها بـ 25%، وعليه فإن الترقية داخل سونلغاز وحسب النتائج المعلن عليها هي تسيير بالطرق الموضوعية مع أنه تغلب عليها المعايير الذاتية أحيانا.

ثالثا- الخطوات النظرية والعملية في تخطيط الموارد البشرية :

إن ظلت مؤسساتنا تهتم بالتخطيط المالي وخطط الاستثمار المختلفة وبالطاقات المتاحة والمستغلة دون أن تلتفت إلى تخطيط العنصر البشري، إلا أنه حان الوقت لأن نعطي دفعا قويا للتخطيط الخاص بالإنسان، وبنفس المستوى الذي نعطيه للمبيعات والإنتاج مثلا. و ما يؤكد هذه الأهمية المشار إليها هو أن كفاءة أي منظمة لم تعد تنحصر في درجة التكنولوجيا المتوافرة لديها ولا الأموال المستثمرة ولا السوق المتاحة، وإنما يتوقف النجاح على مدى كفاءة العاملين في هذه المنظمة ومدى قدرتهم على الاستفادة من التكنولوجيا والاستثمارات المتاحة لديها. و إذا كان التخطيط دعوى للمناقشة الجادة لطاقة الأنشطة والإدارات في المنظمة فإن ذلك يكشف بالضرورة مواطن القوة والضعف في كيان المنظمة (1).

إن تخطيط الموارد البشرية هي العملية المستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وتهدف إلى زيادة المنفعة من الموارد البشرية من خلال الاستغلال الأحسن لها عن طريق عمليات إدارية معينة مثل التعيينات و التعويضات و تقييم الأداء و التدريب والتطوير . ويستلزم تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الأساسية و التي يصبح تخطيط الموارد البشرية بدونها عبارة عن ممارسة التفكير النظري بدلا من أن يكون أداة مفيدة للإدارة و يمثل المطلبين الآتيين حجر الأساس لتخطيط الموارد البشرية.

● نظام متكامل المعلومات للأفراد (2) :

حيث يجب أن يوفر نظام المعلومات عن الأفراد بيانات شاملة عن كل فرد في المنظمة إذ من خلال التقنيات المختلفة خاصة مع التوسع المعرفي و تقدم الفكر الإداري و التنظيمي و تطور منظمات الأعمال.

إن أهم أنواع أنظمة المعلومات المستخدمة اليوم في المنظمة هي:

Electronic Data Processing (EDP)

- نظم معالجة البيانات

Management Information Systems (MIS)

- نظم المعلومات الإدارية

¹ عبد الرحمن توفيق: منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد، مرجع سابق، ص 1-2.

² راوية حسن: مرجع سابق، ص 131.

- نظم دعم القرارات Decision Support Systems (DSS)
- نظم أتمتة المكاتب Office Automation Systems (OAS)
- نظم دعم الإدارة العليا Executive Support Systems
- نظم الخبرة و الذكاء الاصطناعي Expert Systems And Article Intelligence¹

إن أنظمة المعلومات هامة و مهما اختلف نوعها و في أي منظمة كانت، هي تعبير عن وسيلة وليست غاية، فهي أداة لمساعدة المنظمة بما تحويه من موارد بشرية في إنجاز أعمالها و اتخاذ القرارات التنظيمية المختلفة حيث تتحدد كفاءة و فعالية هذه الوسيلة مقارنة مع مدى ما تحققه من فوائد المنظمة .

تتطلب عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة بالمرور بالمراحل التالية :

1: دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة داخل المنظمة (العرض من العمالة) (2):

وهذا يتطلب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية سجل متكامل المعلومات عن العاملين بالمنظمة. وبالرغم من أنه من المفضل أن يكون هذا السجل شاملا لكل العاملين في مختلف نوعيات الوظائف إلا أن ارتفاع تكاليف الأعداد و تحديث مثل هذه السجلات الشاملة لكل هذه المعلومات خاصة في المنظمات الكبيرة الحجم والتي يعمل بها مئات أو آلاف من الموظفين .

و بالنسبة لنوعية المعلومات الذي يحتوي عليها مثل هذا السجل فإنه يتضمن عادة بعض المعلومات الأساسية:

1- بيانات شخصية مثل :

- الاسم.
- تاريخ الميلاد .
- النوع (ذكر أو أنثى).
- الحالة الاجتماعية.

2- الحالة التعليمية:

- الدرجات العلمية و تاريخ و مكان الحصول على كل منها .
- البرامج التدريبية التي التحق بها من حيث مدتها و أغراضها.

3- التاريخ الوظيفي :

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص 222.

² صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية - مصر، 2002، ص 134.

- عمله المالي .
- الأعمال التي تدرج فيها .
- الدرجة الوظيفية.
- 4 مستوى الأداء:
- مستويات الأداء من واقع تقارير الكفاءة .
- مستويات معينة من الدخل . (1)

يتم الحصول على كل هذه البيانات باستخدام وثيقة معدة خصيصا لهذا الغرض، حيث يطلب من الموظف ملء كل هذه المعلومات و يتم مراجعتها من قبل الموظف بالتعاون مع مسؤوله المباشر و إدارة الموارد البشرية .

إن الهدف من وراء الخطوة الأولى هو الكشف عن حقيقة الكفاءات المتوافرة لدى المؤسسة و بالتالي تحديد إمكانية سد بعض الاحتياجات المستقبلية من قوة العمل، وهذا من خلال إعداد و تنمية الكفاءات المالية، و أنواع التدريب و التعليم المطلوبة لتحقيق هذا الهدف.

هذا يعني أن وجود مثل هذا الدليل يساعد على الكشف عما قد يوجد لدى المنظمة من كفاءات متميزة يمكن الاستفادة منها في بعض المجالات الخاصة كما يساعد على وضع الأهداف و الإستراتيجيات بهدف تنمية و ازدهار هذه المؤسسة أو المنظمة في سوق العمل .

2: التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة (2) :

إن إشكالية التنبؤ بموقف الموارد البشرية داخل أي مؤسسة يرجع إلى اعتبار هذه الأخيرة أن الهدف الأساسي من وظيفة الموارد البشرية هو ليس تواجدها داخل المؤسسة للقيام بمهنة فحسب، ولكن الغرض من هذا التواجد هو تحسين أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، حيث ترتبط إشكالية التنبؤ بنشاط المؤسسة إن كان آخذاً في التوسع أو الانكماش وما أثر ذلك على الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، كما ترتبط عملية التنبؤ بالتغيرات المحتملة و الأنشطة المستقبلية .

بالنسبة للمدة التي ينبغي أن يشملها التنبؤ ليس هناك، بالطبع، مدة قياسية لأن الأمر يتوقف على طبيعة نشاط كل منشأة (3).

¹ صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 134.

² مرجع سابق، ص 135.

³ صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، نفس الصفحة.

3: التوفيق بين ظروف الطلب والعرض (1) :

ونظرا لأن المنشأة تعتمد عادة على سوق العمل الخارجي في تدبير جزء كبير من تلك الاحتياجات الإضافية فإنه يجب على مسؤول تخطيط الموارد البشرية أن يكون اهتمامه منصبا حول دراسة الظروف الخارجية المؤثرة في عرض الموارد البشرية . فلا بد أن يهتم مثلا بدراسة ظروف النظام التعليمي و التكويني في الدولة و مدى قدرته على تلبية احتياجات المنظمة من مختلف التخصصات .
فبالرغم من كل هذا على مسؤول تخطيط الموارد البشرية أن لا يقلل من اهتمامه بدراسة الظروف الداخلية .

• الخطوات العملية في تخطيط الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز :

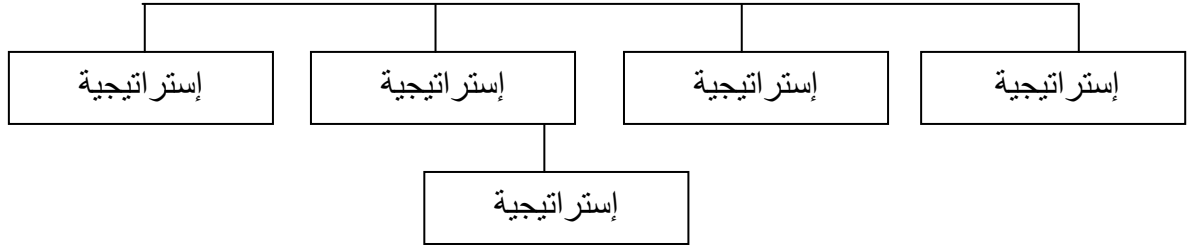
إن قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع عنابة يعمل على تقدير الحاجة إلى الموارد البشرية بالنظر إلى المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي وكذلك إلى المناصب ذات الأولوية في إستراتيجية المؤسسة حيث وضعت هذه المؤسسة أولويات منذ 2006 (إعادة هيكلة سونلغاز) بتوظيف الملحقين التجاريين ثم تكوينهم مدة 6 أشهر . تهتم سونلغاز بالمناصب الحساسة وذات الأهمية، حيث أولت الاهتمام بأعوان الرصد والتحصيل(رصد مؤشرات الاستهلاك الكهربائي و الغازي وتحصيل فاتورات الاستهلاك خلال سنتي 2007/2008) .
تتم عملية التقدير إثر إنجاز الميزانية التقديرية السنوية حيث تراعى فيها حركة العمال (الدخول والخروج) و كذلك توجيهات الإدارة العليا .

رابعا- إيجابيات وسلبيات التخطيط الإستراتيجي لسونلغاز :

1 - طبيعة التخطيط الإستراتيجي:

يعمل المديرون في ثلاث مستويات إدارية لصنع القرار الاستراتيجي وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي :

إستراتيجية المنظمة



الشكل رقم 14: العلاقة بين الاستراتيجيات في منظمات متعددة الأنشطة(1)

فحسب جاري ديسلر Gary Dessler الذي يوضح أنه بالرغم من أن معظم المنظمات تتبع المستويات الثلاثة من الاستراتيجيات كما هو موضح في الشكل، إلا أن مصطلح التخطيط الاستراتيجي عادة ما يتم إتخاده على المستوى الأول وهو إستراتيجية المنظمة . على أية حال، فإن المستويات الثلاثة لبعض القرارات هي مستويات متداخلة ويوجد بينها قدر من التعاون والانسجام (2).

وفي السنوات الأخيرة ازداد إدراك المنظمات أن النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد إلى حد كبير على المدى الذي يتم فيه مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية.

وعليه عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية، فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم سواء في مرحلة إعداد الإستراتيجية أو مرحلة تنفيذها (3).

ومما يؤكد ما سبق هو أن الموارد البشرية لها تأثير جد إيجابي في عملية التخطيط الاستراتيجي بأكمله انطلاقاً من صياغة وإعداد الإستراتيجية ووصف وتنفيذ هذه الإستراتيجية وتقييمها.

إن ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالموارد البشرية يقدم مجموعة من المنافع الايجابية خاصة على مستوى العلاقات، إن مواهب وجهود الأفراد لها تأثير مادي ومعنوي على الإنتاجية والفعالية التنظيمية والقدرات الإدارية والاستقرار التنظيمي والعلاقات الداخلية والخارجية والتكيف مع التغيرات المدعمة للأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة (4).

2- العلاقة الترابطية بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية بسونلغاز:

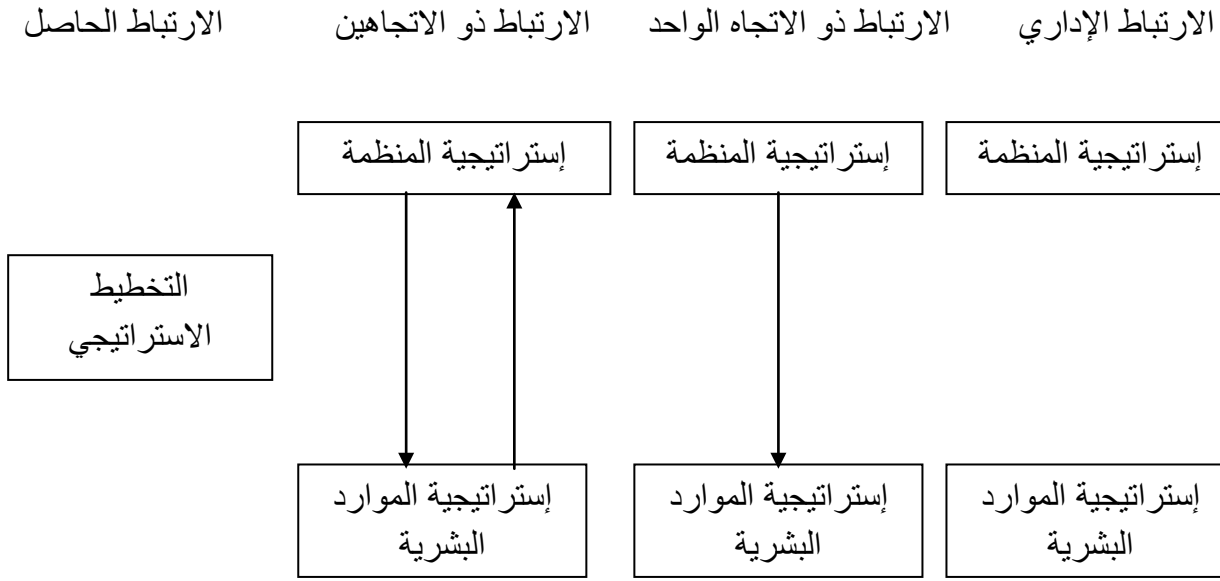
¹ جاري ديسلر، ترجمة لمحمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة : إدارة الموارد البشرية، المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 54.

² نفس المرجع، ص 55.

³ جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق ، ص 2.

⁴ راوية حسن: مرجع سابق، ص 150.

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)



الشكل رقم 15: مستويات الترابط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية⁽¹⁾

يبين هذا الشكل مستويات الترابط بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية حيث بدأت العديد من المؤسسات تدرك، في ظل المنافسة الحادة وعولمة الأسواق والتغيرات البيئية المستمرة، أهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد العناصر الحيوية لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه فإنه من المتوقع أن تنتقل المؤسسات إلى تطبيق النموذج الثالث والرابع حيث تكون فيه العلاقة بين عملية وضع الخطط الإستراتيجية ووظيفة الموارد البشرية ذات اتجاهين، أي هناك تبادل وتفاعل بينهما. ومن هنا يمكن القول بأن النموذج الثالث والرابع يبرزان ملامح العلاقات العامة من خلال إشراك الموارد البشرية في تقرير مصير إستراتيجية و هذا من خلال اعتراف المؤسسة بأهمية المورد البشري باعتباره أحد الأصول البارزة .

إن فشل المؤسسة في الأخذ بعين الاعتبار المورد البشري كعوامل قوة قد يترتب عنه اختيار إستراتيجيات غير ملائمة أو يصعب تنفيذها .

إن الحديث عن عملية التخطيط الاستراتيجي لسونلغاز يقودنا حتما إلى الحديث عن الإدارة العليا لسونلغاز بحكمها المحرك والمسير الأساسي في تخطيط وتنفيذ الإستراتيجية العامة لسونلغاز. وعليه فهي المسؤول الأول عن مسألة بناء العلاقات العامة داخل سونلغاز. وقد استطعنا معرفة بعض الصفات واللامح لسلوك أعضاء الإدارة العليا من خلال الإستراتيجية والأفراد المبحوثين. فمن خلال هذه الملامح نستطيع معرفة ما إذا

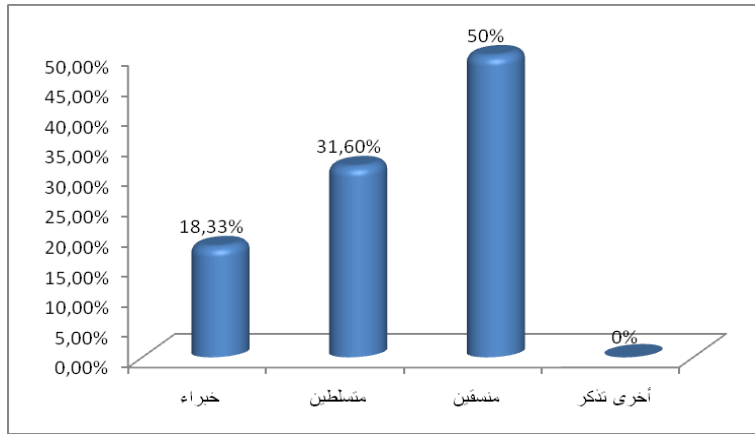
¹ جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 103.

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

كانت الإدارة العليا محفزة للعلاقات العامة داخل المؤسسة أم لا، حيث يبين الجدول رقم 25 الخاص بسلوك الإدارة العليا ذلك .

الجدول رقم 25 : خاص بسلوك الإدارة العليا

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
خبراء	11	% 18.33
متسلطين	19	% 31.60
منسقين	30	% 50
أخرى تذكر	00	% 00
المجموع	60	% 99.99



الشكل رقم 25 : سلوك الإدارة العليا

من خلال الإجابة المبينة في الشكل، نستطيع بأن سلوك الإدارة العليا يميل نحو عملية التنسيق بنسبة 50 %، وهذا ما يعد عاملا إيجابيا في تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة سواء في علاقة رجال الإدارة العليا مع الإطارات العليا للمؤسسة أو مع باقي العمال، من إطارات وسطى للإشراف وأعاون تحكم ثم تليها نسبة السلوك المتسلط بـ 31.66 % وأخيرا نسبة سلوك الخبراء بـ 18.33 %.

إن هذا الترابط يوضح أكثر بطريقة عملية أي داخل مؤسسة سونلغاز تحديدا، حيث جاء الجدول رقم 15 ليبين وجود علاقة بين الإستراتيجية العامة و إستراتيجية الموارد البشرية.

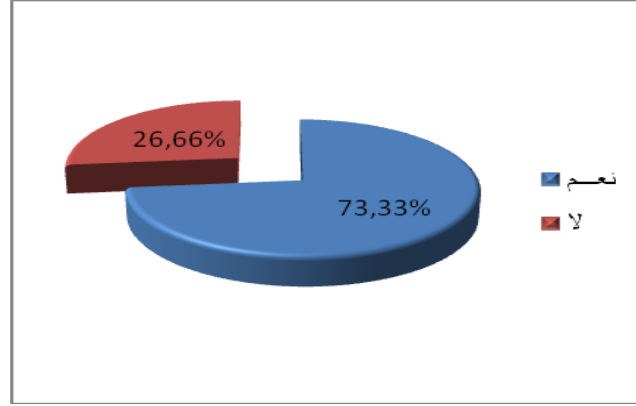
الجدول رقم 15 : خاص بوجود علاقة بين الإستراتيجية العامة و إستراتيجية الموارد

البشرية لمؤسسة سونلغاز

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	44	% 73.33

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

%26.66	16	لا
% 99.99	60	المجموع



الشكل رقم 15 : الخاص بوجود علاقة بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد

البشرية لمؤسسة سونلغاز

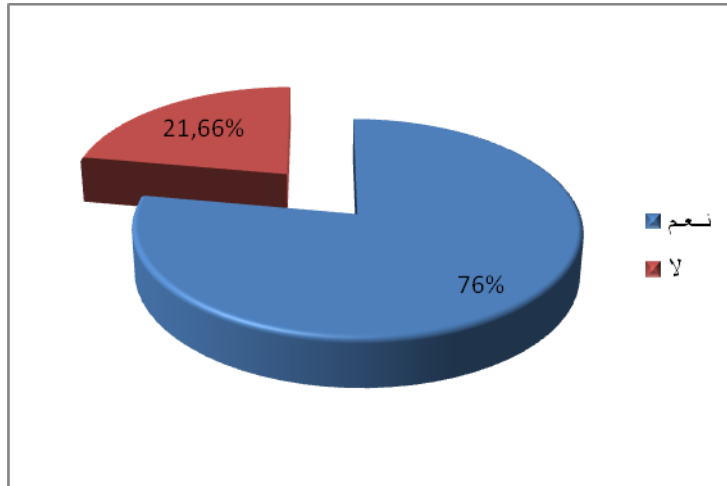
تعيّن النتائج المبيّنة أعلاه أن عمال وموظفي مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع لعنابة- قد صرحوا وبالأغلبية أن هناك علاقة وطيدة بين إستراتيجية سونلغاز وتخطيط الموارد البشرية بنسبة تقدر بـ 31.66% بينما بقيت نسبة ضئيلة ترى أنه لا توجد علاقة بينهما 26.66%.

لقد أيد المبحوثين هذه الفكرة من خلال تواجد تخطيط إستراتيجي خاص بالموارد البشرية المبنيّ أدناه .

الجدول رقم 14 : خاص بوجود تخطيط إستراتيجي للموارد البشرية

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
% 76	46	نعم
% 21.66	13	لا
% 100	59	المجموع

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)



الشكل رقم 14 : الخاص بوجود تخطيط إستراتيجي للموارد البشرية

لقد كانت نسبة أفراد العينة التي صرحت بالتواجد الفعلي لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ممثلة بـ 76% وهي نسبة عالية إذا ما قورنت بنسبة الأفراد الذين أقروا بعدم تواجد تخطيط إستراتيجي داخل مؤسسة سونلغاز حيث تقدر نسبتهم بـ 21.66%، وحتهم في ذلك أن مؤسسة سونلغاز ما زالت تسيير بطريقة كلاسيكية وبنظام قديم في مجال التكوين و التوظيف و الترقية و غيرها من النظم المعمول بها في المؤسسة، حيث صرح أحد المبحوثين أنه ليس على علم ولا دراية بتواجد أو عدم تواجد تخطيط إستراتيجي داخل سونلغاز. وحسب تصريحاته أن سونلغاز في تراجع وليست في تطور وهذا راجع إلى نظام العشوائية والتلقائية واللامبالاة في تسيير سونلغاز. فالإستراتيجية الخاصة بتخطيط الموارد البشرية تعتمد على اختيار المعارف و كيفية تسييرها، و هذه الأخيرة تتحدد على الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع زبائنها ووضعيتها الاقتصادية و كذا مواردها البشرية (1).

فمتغير المعارف يمثل أهم متغير تعتمد عليه إستراتيجية تخطيط و تنمية الموارد البشرية، إذ كلما كانت المعارف ذات مستوى عال كلما استطاعت الموارد البشرية تحقيق أهدافها و أهداف المنظمة، وهذه المعرفة تتمثل في المعطيات والمعلومات. إن قيمة المعلومات، باعتبارها موردا من موارد المنظمة، تتحدد بمدى فائدة هذه المعلومات للمنظمة، كما تتحدد بمقدار مساعدتها المنظمة على مستوى الأفراد والوحدات والمنظمة وفي وضع الإستراتيجيات الناجحة و تنفيذها بنجاح، وإعداد الخطط السليمة

¹ Jean François Ballay et autres, *Le Management du Savoir en Pratique*, Edition d'organisation, Paris, 2003, P120.

وتنفيذها، واتخاذ القرارات التنظيمية في مختلف مجالات وأنشطة المنظمة وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (1)

إن اختيار إستراتيجية ناجحة لتخطيط و تنمية الموارد البشرية يحتم اختيار نظم من المعلومات السليمة من أجل مساعدة أصحاب القرار على اتخاذ القرار السليم وبالتالي مساعدة الموارد البشرية على التأقلم مع المسؤولين، و من ثم تحسين علاقتهم المهنية والاجتماعية حيث تمثل نظم المعلومات حلقة وصل بين المسؤولين و باقي الفئات المهنية و مساعدة كلا الطرفين على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

3-الأهداف الإستراتيجية لتخطيط تنمية الموارد البشرية :

إن الأهداف الإستراتيجية ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها وأن تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد و استعدادات عن منظماتهم (2)

ترتبط الأهداف الإستراتيجية بمجموع قادة المنظمة من خلال قدراتهم و مستوى التشخيص لكل مسؤول من مسؤولي المنظمة لقدرات و كفاءات كل عنصر من العناصر الجزئية الموجودة بالمنظمة .

وتهدف عملية تقويم الأداء إلى الربط بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة، ولذلك بتغيير مكوناته و السلوكيات والخصائص اللازمة بالأداء الإستراتيجي (3) تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح المنظمة، إذ لا يمكن بل يستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و الخبرة و المؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم.

إن الهدف الرئيسي لاستخدام إستراتيجية الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية من خلال تقويم أداء العاملين لمعرفة أداء عملهم ومقارنته بما هو مخطط و تحديد الانحرافات من أجل تصحيحها وتحديد عناصر قياس الكفاءة و لن يكون هذا إلا من خلال إستراتيجية تتعلق بالنقل والترفيه للأفراد و العاملين و

¹ حسين حريم : مرجع سابق، ص 215.

² نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية، المداخل و المفاهيم و الهيئات، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 94 .

³ سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 139 .

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

كذلك تحديد الإستراتيجيات المرتبطة بالأجور والمكافآت ودورها في دفع الأفراد العاملين نحو زيادة كفاءة أداء عملهم في المنظمة (1)

¹ زكريا مطلق الدوري: مرجع سابق، ص 282 .

خامسا- مدى مساهمة عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديدًا عملية التنفيذ الإستراتيجي في تنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز :

إن اختيارنا في هذا البحث عامة وفي هذا الفصل بصفة خاصة على التركيز على مرحلة التنفيذ الاستراتيجي لم يكن بمحض الصدفة ولا التلقائية بل إن الظروف الخاصة بالبحث الميداني هي التي فرضت نفسها، حيث تعتبر مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عناية واحدة من المؤسسات التابعة لمجموع وحدات التوزيع بالشرق هذه الأخيرة هي بدورها تابعة لمجموعة مؤسسات سونلغاز le groupe Sonalgaz .

وعليه تصبح مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع وحدة تنفيذية للخطة الإستراتيجية العامة لمجموعة سونلغاز لذلك فإن طبيعة عمل مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عناية هي التي فرضت مؤشرات البحث وجعلتنا نختار مرحلة التنفيذ الاستراتيجي ونقيس عليها بحثنا من خلال محاولة فهم مدى تنمية العلاقات العامة الداخلية وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات الخاصة بها، ومدى تأثيرها على مرحلة التنفيذ الاستراتيجي ، والتي تعد من المراحل المهمة في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي بالموارد البشرية بصفة خاصة.

1- أهمية عملية التنفيذ الإستراتيجية بالمؤسسة :

إن الإستراتيجية الموضوعية تؤثر في نظام الأفراد والموارد البشرية بالمؤسسة، كما تؤثر الموارد البشرية في الإستراتيجية. لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الإستراتيجية ونظام الموارد البشرية، لأن هذه الأخيرة هي التي تنفذ الإستراتيجية. وعليه فإذا أخذت الخطة الإستراتيجية بعين الاعتبار جميع النظم الخاصة بالموارد البشرية من اختيار وتعيين وأيضا تنمية وتدريب الأفراد، إضافة إلى الاهتمام بنظم الاتصال والمعلومات داخل المؤسسة، فسوف تنجح بدون شك في تحقيق تنمية العلاقات العامة الداخلية وهذه الأخيرة سوف تكون حافزا أمام أهم مرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وهي مرحلة التنفيذ الاستراتيجي .

إن عملية التنفيذ الإستراتيجي تؤثر في جميع أجزاء المنظمة وهي بذلك عملية ليست سهلة كونها تتطلب مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تكون في المؤسسة.

إنه يوجد مجال لاختيار الإدارة العليا لمجال التنفيذ قادرة على اغتنام الفرص المستقبلية ومواجهة التعديلات البيئية والحد منها⁽¹⁾ .

2- مستلزمات عملية التنفيذ الاستراتيجي:

¹ زكريا مطلق الدوري : مرجع سابق، ص 294 .

إن إدراك وفهم محددات ومستلزمات عملية التنفيذ الاستراتيجي يستلزم الوعي التام بمجموعة من الجوانب الأساسية الخاصة لهذه العملية من خلال اختيار الكيفية المناسبة لتوصيل الإستراتيجية بطريقة سليمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بها و هذا لن يكون إلا بضرورة وجود نظام ملائم للتحفيز المادي و المعنوي، وباختيار نظم مساعدة على ذلك مع وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية و كذا وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل بالإضافة إلى وجود أنظمة إدارية مساندة لتنفيذ الإستراتيجية كالبرامج والموازنة والإجراءات التي تصف الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المؤسسة. إن لعملية التنفيذ الإستراتيجي هدفين أساسيين هما :

- تجاوز العراقيل الخاصة بالمحيط .
- تحسين المنافسة من خلال تبني نظاما جيدا خاصا بالموارد البشرية (1)

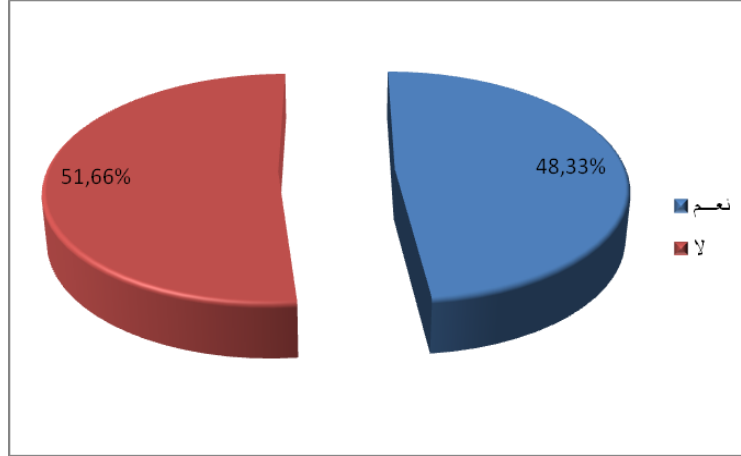
تتم عملية التنفيذ الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة من خلال العديد من الممارسات لكافة عمال وموظفي هذه المؤسسة وكل حسب اختصاصه، حيث دلت النتائج الموضحة أدناه على ما يلي :

الجدول رقم 13 : خاص بالمساهمة في تنفيذ الإستراتيجية

¹Michel MARCHESNAY : *La Stratégie, office des publications universitaires*, Algérie, 1987, P25.

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	29	% 48.33
لا	31	% 51.66
المجموع	60	% 100



الشكل رقم 13 : المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية

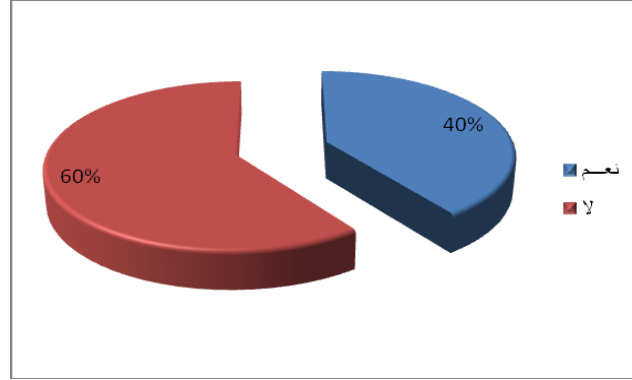
إن المساهمة في التنفيذ الإستراتيجي بمؤسسة سونلغاز تعتبر مساهمة تكاد تكون غير فاعلة و الدليل هي النتائج المبينة أعلاه حيث تقدر بنسبة عدم المساهمة بـ 60% والسبب يرجع إلى انه لا توجد مشاركة فعلية لعمال وموظفي سونلغاز في ما يخص تسيير المؤسسة باعتبار أن المسؤولين يصدرون مجموعة من اللوائح و الأوامر، وعلى العمال و الأعوان تطبيقها بدون نقاش و هذا ما يجعل العلاقة داخل المؤسسة في نظر هؤلاء الأشخاص ليست في المستوى المطلوب .

فحسب تصريحاتهم، نجد أنهم ليسوا على علم بالأهداف الإستراتيجية و لا بمحتوى الإستراتيجية العامة لسونلغاز و هذا مبين من خلال النتائج الموضحة أدناه :

الجدول رقم 12 : خاص بالإطلاع على محتوى الإستراتيجية العامة الخاصة بالمؤسسة

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	24	% 40
لا	36	% 60
المجموع	60	% 100



الشكل رقم 12 : الخاص بالإطلاع على محتوى الإستراتيجية العامة

الخاصة بالمؤسسة

تؤكد النتائج على أن نسبة الأشخاص الغير مطلعين على محتوى إستراتيجية سونلغاز تقدر بـ 60%، أما عن الأشخاص الذين هم على دراية بهذه الإستراتيجية تقدر نسبتهم بـ 40% .

إن عدم الإطلاع على محتوى الإستراتيجية من قبل 36 شخص من عمال راجع إلى:

- لامبالاة المسؤولين بمشاركة عمال و موظفي سونلغاز في الإطلاع على الأهداف الإستراتيجية الواجب تحقيقها.
- التقصير الشخصي من هؤلاء الأشخاص في معرفة محتوى الإستراتيجية بالرغم من وجود عدة دوريات و نشریات خاصة بسونلغاز تشرح المسار الإستراتيجي لها.

أولا - تاريخية العلاقات العامة :

بالرغم من أنه كان استخدام العلاقات العامة بمعناها الحديث في بداية القرن العشرين إلا أن هذا لا يعني أن نشاط العلاقات العامة قد ولد مع بداية القرن القريب إذ تبين المسيرة الإنسانية أن هذا النشاط قديم قدم المدينة (1).

لقد امتازت حياة المجتمعات البشرية الأولى بالقساوة و بالصعوبة الشديدة في تعامل الإنسان في ذلك الوقت مع شتى مجالاتها ، هذا ما أدى به إلى ضرورة خلق فضاء للاتصال بالآخرين و أقامت علاقات معهم و مع أسرته و قبيلته .

و في إطار البحث التاريخي عن جذور العلاقات العامة وجد العلماء و بالتحديد في العراق آثارا لنشرات ترجع إلى 1700 ق.م ترشد المزارعين إلى كيفية زراعة أراضيهم، وفي مصر الفرعونية كانت الجهود تبذل لتحسين سمعة الحكام ووصف شجاعتهم.

لقد انتقل الأمر إلى الحكومات بدأ بأوروبا و أمريكا حيث أصبحت هذه الدول تستخدم العلاقات العامة لشرح سياستها و الحصول على تفهم الشعب لها.

و تدريجيا خاصة مع مجيء الثورة الصناعية و إتباع أنشطة المؤسسات أصبح على هذه المؤسسات أن تحاول جاهدة كسب ثقة الجمهور سواء كان داخليا أم خارجيا خاصة الجمهور الداخلي للتقليص من حدة الصراعات القائمة من أرباب العمل والعمال وأصبحت العلاقات العامة تسير في اتجاهين معاكسين، الاتجاه الأول من المؤسسات إلى جمهورها للتعرف على مهمة المؤسسة و نشاطاتها و أهدافها .

أما الاتجاه الثاني فهو من الجمهور إلى المؤسسة و هذا من خلال نقل وجهة نظرهم و أفكارهم أرائهم إلى إدارة المؤسسة حتى تأخذ ذلك بعين الاعتبار .

ومن هنا أصبح لا يمكن للمنظمات الحديثة أن تزاوّل وظائفها بنجاح بدون الاهتمام بالعلاقات العامة و هذا الأمر أصبح شبه مؤكد على مستوى العالم، و يستشف من حجم الأموال المخصصة للإنفاق على هذا النشاط في المنظمات و التي تؤكد أن العلاقات أصبحت ضرورة وليس رفاهية (2) .

ثانيا- التحليل السلوكي للعلاقات العامة داخل المؤسسات العمومية :

¹ مهدي حسن زويلف: مرجع سابق، ص 13 .

² عبد العزيز محمد النجار: العلاقات العامة مدخل بيئي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر 1993، ص 13.

إن العلاقات العامة عبارة عن مجموعة الأنشطة و السياسات المختلفة و الإجراءات التي تستخدمها المنظمة في تحقيق مناخ و زاري عام مقبول يسمح لها بتحقيق أهدافها المحددة (1).

إن العلاقات العامة داخل المؤسسات تبدأ دائماً بالأفراد و معرفة اتجاهاتهم ودوافعهم و تنتهي بتصرفاتهم باعتبار أن المؤسسة في حد ذاتها تعبر عن ذلك النشاط الإنساني المرتب و المستمر و إن قيمة النشاط الإنساني لا تظهر ولا تبرز الأمن خلال مجموعة الأفراد المكلفين لهذه المؤسسة ممن لهم قدرات و مهارات و خيارات متنوعة تمكنهم في تحقيق أهداف محددة.

و المهمة الإنسانية لهؤلاء الأفراد هي تجمع الموارد المساحة للمشروع من أفراد و مواد و آلات و غيرها من الموارد في إطار يمكن من خلاله تحقيق الأهداف، أي أن الإدارة تقوم بالتخطيط و التنظيم و الرقابة باستخدام نوعين من الموارد هما الموارد البشرية و الموارد المادية (2).

و حتى نستطيع أن نقول أن هناك علاقات عامة حسنة داخل المؤسسة على هذه العلاقات إن وجدت كوظيفة إدارية أن تثبت و كيانها في تقديم المساعدات الإيجابية لتحسين علاقة المنظمة مع جميع الجماهير التي تتعامل معها خاصة تلك الموارد البشرية و المتمثلة في مجموع العاملين بها بحيث لا يمكن أن تعود هناك علاقات عامة خارجية حسنة ما لم يكن هناك تطوير و تحسين واستمرارية في العلاقات العامة الداخلية. إن القيام بتنمية و تطوير علاقات عامة في المؤسسات يقوم بالضرورة على الاهتمام بالكتلة البشرية المتمثلة في الأفراد داخل هذه المؤسسات.

1 - طبيعة الأفراد داخل المؤسسة:

إذا نظرنا في أي تنظيم إداري لأي مؤسسة كانت ، سنجد له يعبر عن نظاما اجتماعيا من طبع الإنسان أو الفرد حيث يعبر الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي من مجموع العلاقات إلى تنشأ بين الأفراد باعتبارهم عمالا و بين الإدارة. إذا الحديث عن التحليل السلوكي للعلاقات العامة يقودنا إلى الحديث مباشرة عن تحديد محددات السلوك الإنساني داخل المؤسسة ، من خلال تفهم سلوك الفرد و مدى تقبله للفرد الآخر و هذا عن طريق إمكانية إقامة علاقة معه داخل تنظيم معين حيث يتضح ذلك من خلال عاملين اثنين و هما :

¹ موسوعة عالم التجارة و الأعمال: العلاقات العامة و الإعلان الحديث، مرجع سابق، ص 20.
² محمد علي شعيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي القاهرة – مصر، الطبعة الرابعة، ص 9 .

11 - الفرد :

يحتل الفرد الوحدة الأساسية التي تحدد سلوك المنظمة و في ضوء السلوك الذاتي للفرد، تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف الإدارية و الاقتصادية والاجتماعية وغيرها. إن مجيء الفرد للعمل و استجابته لمتطلباته و تفاعله مع أقرانه واستخدامه لموارد و أدوات العمل و رضاه عن العمل ذاته، و عمل علاقاته ونشاطاته ، تعد مصادر أساسية للسلوك التنظيمي (1)

من هنا نستطيع ربط الأهداف العامة للمؤسسة من اقتصادية و اجتماعية وإدارية و التي تتدرج كلها في إطار الأهداف الإستراتيجية بالتحليل السلوكي ولمحددات السلوك الإنساني لذلك الفرد أو المورد البشري باعتبار أن هذا الأخير قبل أن يعود موردا بشريا داخل المؤسسة فهو إنسان يحمل مجموعة من الصفات الطبيعية و البيولوجية و هي التي تجعله يتصرف كإنسان و ليس كحيوان. إنه لا يكن اعتبار الفرد مجرد مجموعة من العضلات و الغدد و الأعصاب والمخ فقط، حيث أن تصرف الإنسان يعتمد على العمليات النسبية أكثر من اعتماده على الحواس البيولوجية من لحظة الميلاد إلى الوفاة ، فإن عمليات الإدارات و التعليم و الدافعية تعتبر أجزاء لا تتجزأ من الإنسان (2).

• الإدراك : Perception

يخلط البعض بين الإدراك و الإحساس، فهذا الأخير تتمثل الحواس المادية والتي تشمل الذوق و السمع و اللمس و الشم و النظر، أما عملية الإدراك فهي أكثر تعقيدا حيث أنها تتضمن تفاعل كل من الاختيار و التنظيم و التأويل حقا.

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 117 .

² محمد الصالح الحفناوي، محمد سعيد سلطان : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإبراهيمية - الإسكندرية - مصر، دون ذكر السنة ، ص 145 .

بالرغم من اعتماد عملية الإدراك على الحواس في الحصول على المعلومات الخام ، إلا أن هذه العملية تقوم بتعديل و أحيانا تغيير هذه المعلومات من خلال هذا التفاعل المعقد(1) .

يلعب الإدراك دورا أساسيا في تحديد أنماط السلوك الذاتي الفرد و هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير في أنماط الإدراك تجاه المواقف المحددة منها .

أ- التركيب الفيزيولوجي للفرد .

ب- البيئة المادية و الاجتماعية للفرد .

ج- رغبات الفرد و حاجاته المتطورة أو المتغيرة و سبل تحقيقها(2) .

إن كل هذه العوامل تؤثر في إدراك الفرد سواء كان في بيئة طبيعية أو في بيئة تطبيقية .

و هناك العديد من الأمثلة التطبيقية التي توضح مدى تأثير عملية الإدراك في سلوك الفرد العادل و مدى تأثير هذه العملية في إقامة علاقات بين العمال داخل هذه البيئة التنظيمية و من هذه الأمثلة:

أ- يمكن اعتبار أحد العمال ممتازا من وجهة نظر مشرف معين و مهمل جدا أو ضعيف من وجهة نظر مشرف آخر .

ب- يمكن اعتبار سلعة معينة ذات جودة مرتفعة جدا من وجهة نظر مراقب الجودة في الشركة و ذات جودة منخفضة من وجهة نظر المستهلك(3) .

لقد ارتأينا إلى توظيف هذان المثالين بالذات عمد و قصد و الهدف من هذا هو بيان العلاقة المباشرة بين السلوك الإنساني الفرد العادل داخل المؤسسة من خلال عملية الإدراك و ربطها مباشرة بنظام العلاقات العامة السائدة في هذه المؤسسة .

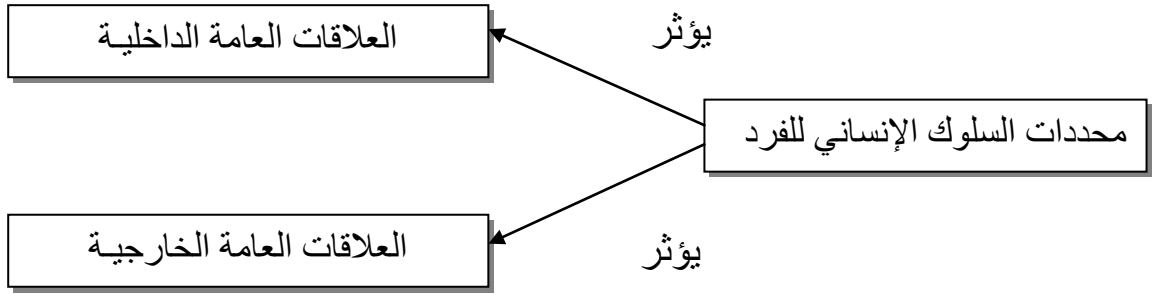
فتحليلنا للمثال الأول نجد إدراك مشرف معين بأن أحد العمال هو ممتاز جدا من طبعا من خلال مجموعة من المواصفات الفيزيولوجية و المهنية ومدى تفاعله مع و المهنية و مدى تفاعله مع المهنة . المقدمة إليه انعكست ، هذا كله بالإيجاب على وجهة نظر المشرف و اعتبره عاملا كفؤا و ممتازا و بالتالي سوف تنعكس عملية إدراك المشرف على نوع العلاقة بينه و بين هذا العامل وبالضرورة سوف تكون علاقة مهنية حسنة و هذا بدوره سوف يؤثر على العلاقات العامة الداخلية .

¹ محمد الصالح الحفناوي، محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 166 .

² خليل حسن الشماع : مرجع سابق، ص 119 .

³ محمد صالح الحفناوي، محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 167 .

أما تحليلنا للمثال الثاني فهو يتمثل في ربط عملية الإدراك لنوع العلاقة التي تجمع ما بين المستهلك و السلعة المقدمة من طرف مراقب الجودة في المؤسسة فإدراك المستهلك باعتباره جمهورا خارجيا لانخفاض جودة السلعة المقدمة سوف ينعكس بالضرورة على نوعية العلاقات بين المؤسسة وجمهورها من المستهلكين و بالتالي فعملية الإدراك قد تتعدى إلى خارج حدود المؤسسة و تؤثر في تشكيل انطباع و صورة المؤسسة و من هنا تؤثر على نوعية العلاقات العامة الخارجية.



الشكل رقم 16 : محدّدات السلوك الإنساني للفرد و تأثيره على نوعية العلاقات العامة (1)

• التعلم :

إن تعلم سلوك معين لا بد أن يتصف بالدوام وأن لا يكون تعلم عشوائيا من خلال احتياج الفرد بالضرورة إلى الممارسة و التكرار و الخبرة و هذه الأخيرة تلعب دورا كبيرا في عملية التعلم من خلال التراكمات لحصيلة من الخبرات و المعارف. للتعلم تطبيقات عديدة في مجال الإدارة و يكفي أن نقول أن أي اكتساب للسلوك يحدث في مجال العمل هو نوع من التعلم و من أهم مجالات تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة ما يلي :

أ - التدريب.

ب - تحرير السلوك (1).

¹ الشكل رقم 15: مستخلص من التفسيرات النظرية المقدمة أعلاه .

لقد ارتبط محدد التعلم بمدى تنمية العلاقات العامة خاصة الداخلية معها وهذا من خلال عنصر التدريب حيث يكمن هذا الارتباط في إمكانية إيجاد الصيغة التوافقية بين هدف التدريب في حد ذاته و بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و هذا لن يكون إلا عن طريق توجيه كل المعارف والمهارات لتحقيق أهداف المؤسسة و هذا يظهر من خلال مستوى من يتدرب ومعرفة خلفيته حيث تساهم هذه المعرفة في تحسين العلاقة بين المدرب والمتدرب في استخدام العديد من الحوافز للعمال المتدربين لإثارتهم و تشجيعهم على عملية التدريب و في هذا المعنى تتحقق تنمية حسنة للعلاقات العامة الداخلية.

• الدافعية :

إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساسا على أنه يتحدد بمستوى الدافعية **Motivation** و القدرة **Ability** و تفاعلها معا تعطي :

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرة}$$

و الدافعية تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل و هو تمثل القوة التي تحرك وتستشير الفرد هي يؤدي العمل و هذه القوة تعكس في كتابه الجهد الذي يبذله الفرد و في درجة مثابته و استمراره في الأداء، و في مدى تقييمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل⁽²⁾.
يعد محور الدافعية مهم جدا فيما يخص تنمية العلاقات العامة الداخلية سيما إذا أدركت الإدارة قيمة هذا المحور داخل المؤسسات .

يؤمن **ميرزبيرج Frederick herzeberg** بأن المؤسسات العاملة في المجالات الصناعية و التجارية في إمكانها أن تصبح قوة هائلة شرط أن تحرر نفسها و تحرر العاملين فيها من عبودية الأرقام تم التزامها بالتوسع الإبتكاري في أدوار الأفراد في تلك المؤسسات⁽³⁾

من خلال ما قدمه **Herzeberes** نجد أن الدافعية هي عملية مرتبطة بالإبداع و الابتكار فإذا أتاحت الإدارة الفرصة أمام العاملين معها لخلق روح المبادرة والإبداع و الابتكار فحتما سوف تتطور و العلاقات العامة الداخلية و بالتالي تتكون علاقة إيجابية بين الإدارة و جمهورها الداخلي .

2 1 بيئة المؤسسة :

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 124.

² محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 119 – 120 .

³ Gerry , Johnson , kevan Choles Fredenc Frery : OPCIT p 129.

إن بيئة المنظمة بصفة عامة مهما كانت داخلية أو خارجية تمثل مجموعة بين التأثيرات المتنوعة و الإشكال الأساسي لا يتمثل في معرفة ماهية هذه المؤثرات البيئية بل كيفية التشخيص و فهم حقيقة هذه المؤثرات على عمل المنظمة (1) .

على أساس هذه الفكرة نستطيع القول أن الأفراد داخل المؤسسات هم معرضين لحملة من التغييرات البيئية الداخلية و حتى الخارجية و هذه التغييرات و التأثيرات تترك حتما بصفات في سلوك الفرد تجعله يترجم هذا السلوك بمجموعة من الأفعال التي تنعكس بدورها على بناء علاقاته بالإدارة سواء كانت إدارة المؤسسة أو الإدارة العليا، و هذا من خلال بناء علاقات إستراتيجية تجمع الطرفين معا الإدارة العليا و العمال .

إن منظمات الأعمال لا تعمل في فراغ و إنما تعتبر أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فمنها الكثير من العناصر التي يمكن أن تشكل مؤثرات توجه سلوك المنظمة باتجاه آخر .

من هنا يستطيع عنصر البيئة التأثير بطريقة أو بأخرى على تنمية و تحسين العلاقات العامة الداخلية و الخارجية، و بتركيزنا على العلاقات العامة الداخلية يتم ربط بيئة المنظمة بالمناخ التنظيمي **Organisation Climate** حيث يعرف الباحثون هذا الأخير بأنه عبارة عن مجموعة من الاعتبارات و العوامل المتعلقة ببيئة العمل **Work Environnement** التي يدركها العاملون في هذه البيئة و هي قوة كبرى في التأثير على سلوكهم الوظيفي و تتضمن هذه العوامل الهيكل التنظيمي المنافسة و المسؤولية المساندة و التأييد نظم المكافآت و العقوبات، معايير الأداء (2) .

إن إشكالية تنمية العلاقات العامة الداخلية خاصة تنطلق أساسا في دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسات و من خلال تشخيص و فهم أهم المحددات التي تحكم هذا السلوك من أجل الوصول إلى فهم ردود أفعالهم اتجاه مجموعة السياسات الاستراتيجية التي تصنعها المؤسسة بهدف التأثير في اتجاهاتهم لصالحها و لصالح تحقيق أهدافها و ضمان استمراريتها خاصة نعيش اليوم ثورة عالمية في جميع المجالات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و السياسية فكل هذا ينطبق أيضا على المؤسسة فحتى تضمن بقائها في دنيا الأعمال عليها أن تبدأ بتنمية المورد البشري و الاهتمام بسلوكه ففهمها لسلوك الفرد و تصرفاته داخل التنظيم تستطيع المؤسسة التحسين من علاقاتها الداخلية و هذه الأخيرة تؤدي إلى تحسين العلاقات الخارجية .

¹ صالح مهدي لحسن العامري ، طاهر حسن منصور الغالي :مرجع سابق، ص 114 .
² محمود يوسف، حسان جني: إدارة و تخطيط العلاقات، مركز جامعة القاهرة للتعليم المتنوع القاهرة

إن التحليل السلوكي للعلاقات العامة داخل المؤسسة مرتبطا ارتباطا وثيقا بسلوكيات الأفراد .

هذه الأخيرة متعددة الجوانب و المفاهيم، تجمع بين الجوانب البيولوجية المعنوية الشعورية، التعددية، المادية فإذا استطاعت المؤسسة بإدارتها تحقيق التوازن الداخلي بين كل هذه الجوانب، من الممكن أن تنجح في تحقيق التكيف و التأقلم مع محيطها الخارجي (1).

2 - الاتصال داخل المؤسسات :

إن الاتصال في مفهوم العلاقات العامة لا يعني فقط إعلام الناس أو نقل المعلومات و الأخبار لهم، و لكنه يتجاوز هذه المرحلة نقل الاتصال المؤثر الذي يترك أثرا طيبا في نفس المستقبلين و المشاهدين له، و لن يتم ذلك إلا إذا كان ما ينقل من اتصال هو شيء مفيد و فعال و مؤثر (2).

1-2) الاتصال داخل المؤسسة (الأهمية و الأهداف):

في واقع الأمر، لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها، لأن طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات العامة و روح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم و دورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالأشياء و الإحباط من قبلهم (3).

إن هذا الإحساس السلبي سوف ينعكس بالضرورة واقع العلاقات العامة الداخلية و على مستوى تحقيق أهداف المؤسسة.

إن الفرد في المؤسسة في اتصالات دائمة مع غيره، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، و الاتصال مع الزملاء و بالتالي فالالاتصال عملية رئيسية و ضرورية في بناء علاقات عامة طيبة داخل المؤسسة .

لقد أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها و عمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح و تفسير كامل لتوجيهاتها و تعليماتها و قراراتها ومبررات اتخاذ القرارات بكل وضوح ونزيه .

¹ Nicole Coté , Marry Albrawanef et autre : *Individu Groupe d'Organisation* , goétain - édition canada , 1986 p6.

² جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى 1998، ص 139.

³ فضيل دليو و آخرون: فعاليات الملتقى الوطني الثاني للاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء المطبعية، الخروب، قسنطينة، 2003، ص 25.

فمن خلال Citeau تتوضح أمامنا أبعاد جد مهمة العملية الاتصال فمن خلاله تتوسع الرؤى الخاصة بالفرد العامل داخل المؤسسة و يصبح إنسانا اجتماعيا لما يوفر له الاتصال من مزايا اتصالية و إعلامية و الهدف من ذلك إلمامه بكل صغيرة وكبيرة حول شؤون المؤسسة و بالتالي يصبح مندمجا بشكل واضح في المسيرة المهنية للمؤسسة مما يزيد في مشاركته الفعالة في القرارات الخاصة بالعمل و عليه تتحسن علاقاته العامة الداخلية، و هذا هو هدف المؤسسة التي تريد النجاح و الاستمرار في عالم الأعمال. إن من الأهداف الأخرى التي تتمتع بها العملية الاتصالية :

- تحقيق التنبؤ بين الأفعال و التصرفات و بدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين ببعضهم عن بعض و بالتالي تفقد التصرفات التنسيق و تميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة .
- المشاركة في المعلومات حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات(1)
- إن اتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين فيه إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها.

يعد الاتصال من المفاهيم و كذلك من العمليات المحورية في مجال تنظيم المؤسسة حيث يتوقف نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة على كفاءة و مهارة القائمين بهذه العملية و كذلك على إتباع منطق اتصالي واضح و أسلوب علمي محدد من خلال توظيف تكتيكات الاتصال الحديثة .

و عليه سوف تكون العملية الاتصالية نشاطا اتصاليا مخططا مقصودا يهدف إلى تحقيق الانسجام و التناغم بين جماهير المؤسسة على المستوى الداخلي و الخارجي (2) .

فحسب Jean Pierre Citeau تتجلى أهمية الاتصال داخل المؤسسات في جانبين :

- الأهمية الأولى: و هي أهمية فردية و تتمثل في اجتماعية الشخص أو العامل في منصب عمله داخل وحدة عمله، وفي المكان المخصص للعمل ومن خلال مكانته في البناء الوظيفي.
- الأهمية الثانية: فهي اهتمت جماعته و تتمثل في تنمية ثقافة التنسيق و التعاون في المؤسسة (3) .

إن الاتصال الداخلي تعمل تعزيز إنشاء العاملين بالمؤسسة و فرص المشاركة فيها وذلك من خلال الإشراف على خدمات اجتماعية و رياضية و رحلات ترفيهية وحفلات

¹ فضيل دليو و آخرون: مرجع سابق، ص 87.

² شدون علي شبيبة : مرجع سابق، ص 179، 180 .

³ Jean Pierre Citeau : OPCIT, P145-146.

فنية و كذلك العمل على زيادة وعي المستخدمين و ذلك من خلال برامج وندوات ومحاضرات و معارض داخلية و إصدار نشرة أو مجلة داخلية⁽¹⁾ .
و عليه فإن عدم التطبيق السليم لآليات و سياسات الاتصال و عدم الاهتمام بها يؤدي إلى خلق العديد من الإشكاليات داخل المؤسسة .
إن معظم الإشكالات داخل المنظمات يعود إلى سوء الفهم أو عدم وجود اتصالات مستمرة بأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية و انعزالية الأفراد و عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم⁽²⁾ .
و منه تصبح العلاقات العامة الداخلية هشة و بالتالي كل هذه التأثيرات السلبية تقود المؤسسة إلى التقليل من تحقيق أهدافها.

2-2) أساليب الاتصال :

فهناك أسلوبان للاتصال بالعاملين داخل المنشأ هما الاتصال الشخصي المباشر والاتصال الغير شخصي.

• الاتصال الشخصي المباشر:

حيث يتم عملية الاتصال الشخصي عن طريق :

- الرؤساء أو المشرفين.
- الاجتماعات الدورية.
- نظام الباب المفتوح.
- الاشتراك في اللجان⁽³⁾.

و أيضا هناك :

- المقابلات الشخصية .
- الاجتماعات الشخصية.
- الاجتماعات الدورية.
- اللجان التنظيمية.
- الخطابات و الكتاب و المذكرات و النشرات.
- مجلة الحائط و لوحة الإعلان الثابتة.
- صناديق الشكاوي و المقترحات.
- مجلة المنظمة شهرية، أو نصف سنوية أو سنوية طبقا للظروف طبقا للظروف

¹ حمدي عبد الحارث البخوشي: العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية الأزاريطة الإسكندرية ، مصر، 2000، ص 195 .

² موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن الطبعة الثانية، 2003، ص 84 .

³ موسوعة عالم التجارة والأعمال: العلاقات العامة والإعلان الحديث، مرجع سابق، ص68

- التقارير الدورية و الخاصة⁽¹⁾.

نجد أن كل هذه الأساليب حتما تنتمي العلاقات العامة الداخلية وتعطي صورة مشرفة للمؤسسة هذا إذا ما نظمت بالطريقة الصحيحة .

• **الاتصال غير الشخصي بالعاملين :**

بجانب أساليب الاتصال الشخصي السابقة، قد تلجأ المشاة إلى استخدام وسائل اتصال أخرى غير مباشرة و غير شخصية و من أمثلة ذلك:

- مجلة المنظمة .

- دليل المرأة .

- الخطابات الشخصية.

- التقارير الدورية .

- الاستقصاء .

- اللوحات الخشبية (2) .

2-3) الاتصال (منظور إستراتيجي) :

إن الاتصال، الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية يساعد على التزام رؤساء المؤسسات ومساعدتهم بعملية التخطيط الإستراتيجي، وأن المعرفة بهذا الأخير لن تنجح إلا من خلال الوعي الكامل لفريق التخطيط بالإلزامية إرسال تقارير دورية عن أهم التطورات الحاصلة على مستوى عملية التخطيط و إيصالها إلى كافة أجزاء المؤسسة . ترتبط العملية الاتصالية أيضا بجميع المراحل الإستراتيجية بدءا من صياغتها ووصولها إلى تنفيذها و تقسيمها ، حيث لن تكون هذه العملية فعالة إلا من خلال تواجد نظام اتصالي و إعلامي يوضع إجراءات وضع الأهداف انطلاقا من قيام الإدارة العليا بالدعوة إلى ذلك ثم إجراء الدراسات و المناقشات اللازمة لإعداد هذه الأهداف على مستوى الإدارة العليا ثم الإدارة الوسطى و أخيرا الإدارات التنفيذية ويعود الأمر بعد ذلك صعودا إلى الإدارات العليا بغرض إجراء عمليات التنسيق والاعتماد و الموافقة عليها⁽³⁾.

إن الحديث على التخطيط الإستراتيجي يقودنا حتما إلى الحديث عن قادة المؤسسة أو المديرين.

¹ عبد السلام أبو قحف: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر ص101.

² موسوعة عالم التجارة والأعمال: العلاقات العامة والإعلان الحديث، مرجع سابق، ص 70، 71.

³ أحمد ماهر: الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 67 .

لقد أثبتت بعض الدراسات الإحصائية أن المديرين يقضون ما يقرب عن 70 % من وقتهم في الاتصال، حيث يقضون ذلك في القراءة و الكتابة، والمحادثة والاستماع (1) . ومن هنا نجد أن تطوير سياسات الاتصال و تحسينها تمثل توجهات علمية ومصممة لإرشاد تفكير المدراء و قراراتهم و أفعالهم مع مرؤوسيهـم خاصة فيما يتعلق بتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

تهيئ سياسات الاتصال خطوطا إرشادية لإنشاء العمليات والرقابة على استمراريتها بطريقة متناسقة مع الأهداف الإستراتيجية (2) .

لقد وضـح أحمد ماهر أن سياسات الاتصال الواجب تصميمها بطريقة علمية والمعمول بها على مستوى وحدات التخطيط الإستراتيجي لكافة مراحلـه لا بد عليها أن تمر بمجموعة من الخطوات و هي كالتالي:

- توزيع نسخ مكتوبة من التخطيط و مرافقتها بخطاب توضيحي.
- تقارير دورية ربع سنوية.
- نسخ من المعلومات المتاحة لكل المواطنين .
- عقد لقاء مباشر بين مجلس الإدارة و المديرين و فريق التخطيط .
- النشرات الداخلية (3) .

4-2) الاتصال بالمؤسسة الجزائرية (سونلغاز نموذجا) :

إن المؤسسة الجزائرية تعاني العديد من الإشكاليات المرتبطة بالتنسيق و عدم التحكم الكلي في متغيرات البيئة المحيطة بها و أيضا تعاني من إشكالية أساسية و هي إشكالية الاتصال داخل هذه المؤسسة.

إن المؤسسة الجزائرية مطالبة بإقامة سياسة اتصالية واضحة ضرورية من أجل تقادي الوقوع في مجموعة من التناقضات و بالتالي الإخفاق الكلي في تحقيق مصالحها و هذا عن طريق تبني سياسة الحوار مع جميع الأطراف التي تلعب الأدوار الأساسية داخل المؤسسة كالنقابة مثلا (4) .

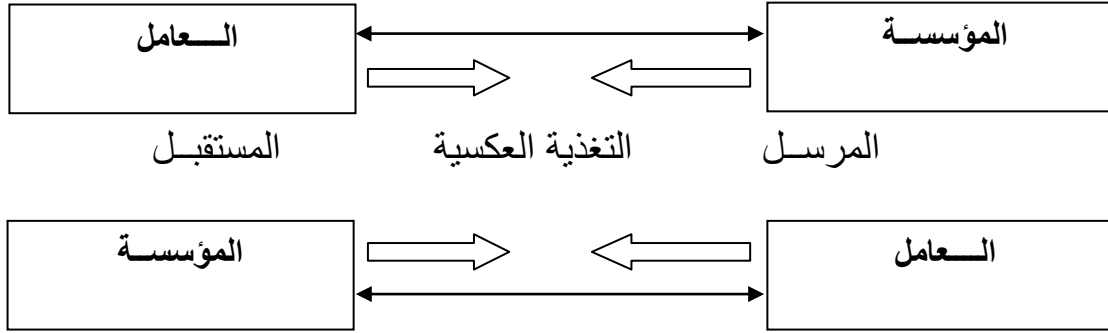
¹ فضيل دليو : مرجع سابق، ص 121 .

² نعمت عباس خفاجي : مرجع سابق، ص 239.

³ أحمد ماهر: الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 376-377.

⁴ Abdelhak LAMIRI, *Gérer l'Entreprise Algérienne en économie de marché, Prest commun*, édition, Rouiba, Algérie, 1993, P102.

إن الكثير من المؤسسات الجزائرية الإستراتيجية كسونلغاز مثلا نجد أن الاتصال بالجمهور الداخلي و المتمثل في مجموع الأفراد العاملين و الذين تعتبرهم سونلغاز من أهم الثروات التي تمتلكها ومن أبرز أصولها .



الشكل 17: نوعية الاتصال بالمؤسسات (1)

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن عملية الاتصال تشكل تغذية عكسية داخل المؤسسة، أي أن هناك علاقة تفاعل وتبادل في المعلومات بين إدارة المؤسسة وعمالها باختلاف مستوياتهم.

بالرغم من كل هذا نجد أن مؤسسة سونلغاز شأنها شأن جل المؤسسات الجزائرية خاصة الإستراتيجية منها التي تهتم في أغلب الأحيان بإعلام الجمهور الخارجي عن طريق وسائل الإعلام و الإشهار المعروفة و بالتالي يكون اهتمامها بالجمهور الخارجي على حساب الجمهور الداخلي له مجموعة من الاعتذارات و المتمثلة في الاعتماد على الآليات التسويقية في بناء وتنفيذ الإستراتيجية خاصة وأن هذه المؤسسات الإستراتيجية تعمل في بيئة اقتصادية قائمة على المنافسة الشرسية بين مختلف المؤسسات . و في المقابل يتم الإهمال بشكل واضح و في كثير من الحالات أساليب الاتصال الداخلي مع أفراد المؤسسة و بالتالي يتم ترك ذلك للصدفة و التلقائية. و بالتالي فالمؤسسة الجزائرية بصفة عامة تعاني من عدم تطبيق لغة الحوار الداخلي المبني على المعايير العلمية و هذا ما يحول دون إشباع احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات فإذا توفرت هذه الأخيرة أصبحت تشكل بالضرورة حافزا مما يزيد من ثقة وترابط هؤلاء الأفراد بأهداف وإستراتيجيات المؤسسة.

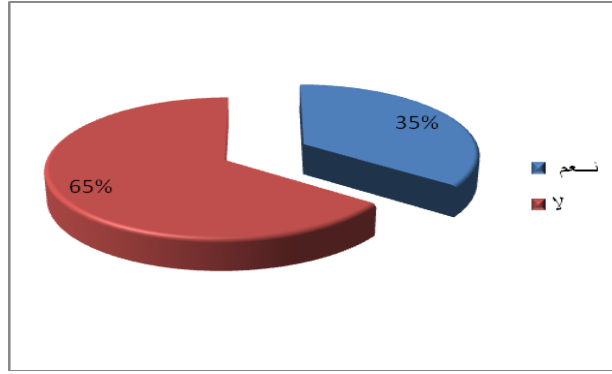
إن ما نستطيع قوله بالنسبة لواقع مؤسسة سونلغاز وتحديدًا مديرية التوزيع عنابة اتجاه عملية الاتصال والتي تعد جد مهمة وكشوق أساسي في تنمية العلاقات العامة الداخلية . و عليه فلقد استطعنا في هذه المؤسسة قياس مؤشر اتصال من خلال:

¹ الشكل رقم 16 : مستخلص من التفسيرات النظرية المقدمة أعلاه .

- كمية المعلومات التي يستطيع الحصول عليها عمال وموظفي سونلغاز فعن طريق هذه المعلومات يستطيع هؤلاء العمال التفاهم فيما بينهم وبالتالي تنمى فيهم علاقات متداخلة تحمل معاني التأثير والتأثر قد يكون الأخير إيجابي أو سلبي بحسب إمكانية وطريقة الحصول على هذه المعلومات، وهذا ما تبينه نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم 40 : خاص بإمكانية الحصول على المعلومات داخل سونلغاز

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	21	35 %
لا	39	65 %
المجموع	60	100 %



الشكل رقم 40 : الخاص بإمكانية الحصول على المعلومات داخل سونلغاز

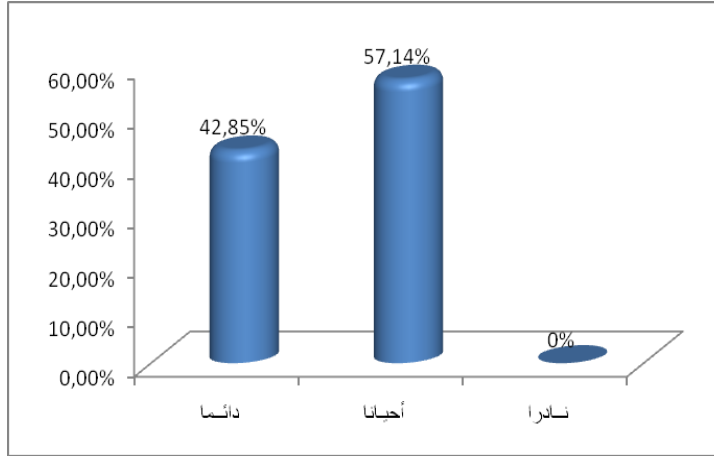
إن إمكانية الحصول على المعلومات داخل مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع عناية- ليست سهلة ولا في متناول الجميع والدليل على ذلك النتائج الميينة أمامنا والتي تعبر عن أن أعلى نسبة هي الخاصة بعدم إمكانية الحصول على المعلومات والمقدرة بـ 65% وهي تفوق بكثير النسبة الخاصة بتوفر المعلومات داخل هذه المؤسسة وعليه فتدفق المعلومات يمثل عاملا معرقلا أمام عملية الاتصال بصفة خاصة وأمام عملية العلاقات العامة الداخلية بصفة عامة.

أما إذا توفرت المعلومات داخل مؤسسة سونلغاز فتكون أحيانا و بنسبة 57.14% وليست دائما وبنسبة 42.85% وهذا ما بينته النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 40 -1 : خاص بالإجابة بنعم

الفصل الخامس: إشكالية تنمية العلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
% 42.85	09	دائما
% 57.14	12	أحيانا
% 00	00	نادرا
% 100	60	المجموع

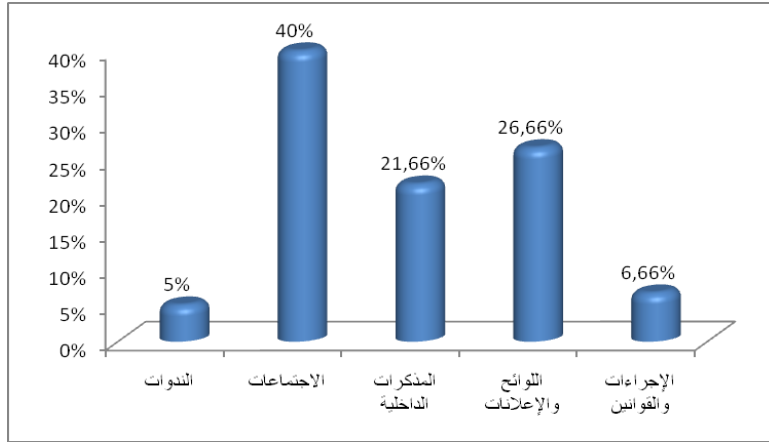


الشكل رقم 40 : خاص بالإجابة بنعم

وعلى الرغم من عدم توفر المعلومات داخل هذه المؤسسة إلا أن هناك مصادر وطرق عديدة ومتنوعة للحصول على هذه المعلومات حيث نجد أن أكثر الطرق التي تعد كمصادر للحصول على المعلومات هي الاجتماعات التي من خلالها يمكن لعمال سونلغاز الاستعلام عن الكثير من الأخبار التي تخصهم وتخص أعمالهم وهي ممثلة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 41 : خاص بمصدر الحصول على المعلومات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
الندوات	03	05%
الاجتماعات	24	40%
المذكرات الداخلية	03	21.66%
اللوائح والإعلانات	16	26.66%
الإجراءات والقوانين	04	6.66%
المجموع	60	99.99%



الشكل رقم 41 : خاص بمصدر الحصول على المعلومات

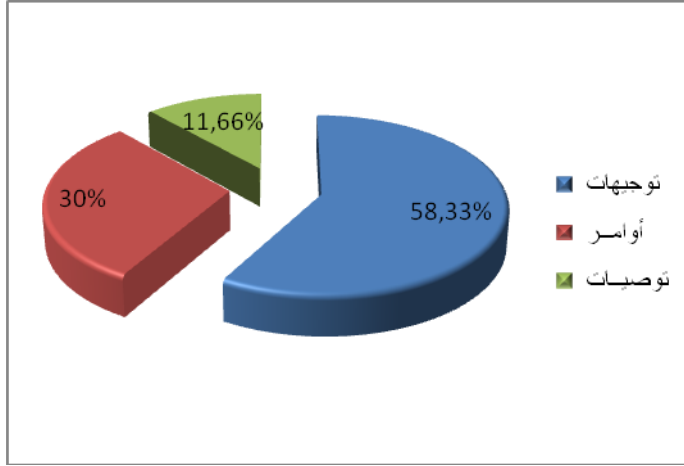
إن نسبة الاجتماعات ممثلة بـ 40% وهي أعلى نسبة ثم تليها اللوائح والإعلانات بـ 26.66% باعتبار أن هذه الأخيرة تعد من الوثائق الرسمية والمعترفة بها من طرف جميع الأطراف بالمؤسسة فحسب تصريحات العديد من العمال تعتبر المذكرات الداخلية من الوثائق التي تسهل عملية الاتصال داخل المؤسسة خاصة الاتصالات النازلة. وفي الحديث عن طبيعة الاتصالات بمؤسسة سونلغاز نجد أنها عبارة عن توجيهات وهذا ما صرحت به نسبة هائلة من أفراد العينة التي تقدر بـ 58.33% وهذا لا يمنع من أن هناك أنواع أخرى من الاتصالات ومنها الاتصال عن طريق الأوامر من الأعلى إلى الأسفل أي من القيادة إلى القاعدة بنسبة 30% وهذا ما تعاني منه مؤسسة سونلغاز وبالتحديد فئة العمال والأعوان من الدرجات الوسطى والسفلى بحيث أن هذه الأوامر تخلق لديهم الملل والإحساس بعدم الانتماء الحقيقي لهذه المؤسسة وهذا راجع إلى أن هذا النوع من الاتصالات يفقدهم روح الإبداع والمبادرة وإمكانية تقديم الاقتراحات والتوصيات وبالتالي يضعف من مقدار تنمية العلاقات العامة والسبب في ذلك وحسب رأي هذه الفئة من العمال أن الأوامر تولد الإحساس بعدم الثقة وعدم التفاهم من الطرفين (المسؤولين و

الفصل الخامس: إشكالية تنمية العلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز

الاتباع)، وعليه وباعتبار أن من أهم مؤشرات العلاقات العامة هي الثقة والتفاهم فإذا انعدمت كل من هاتين الخاصيتين أثر حتما على مسار تنمية العلاقات العامة داخل سونلغاز والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم 42 : خاص بطبيعة الاتصالات داخل سونلغاز

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
توجيهات	35	58.33 %
أوامر	18	30 %
توصيات	07	11.66 %
المجموع	60	99.99 %



الشكل رقم 42 : خاص بطبيعة الاتصالات داخل سونلغاز

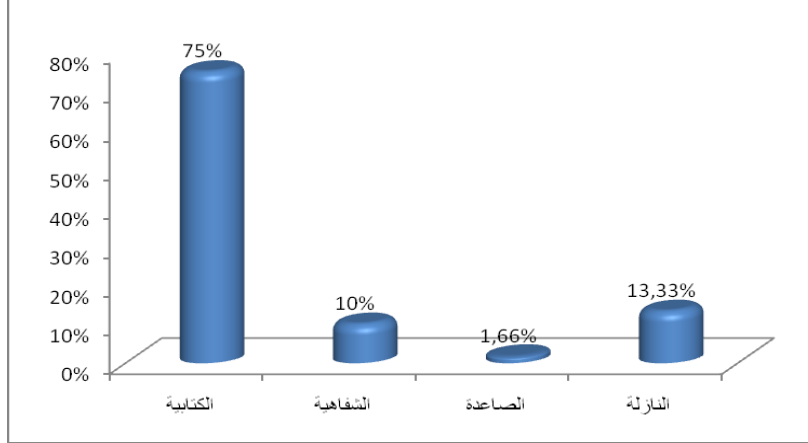
إن من بين الإشكاليات الرئيسية الأخرى التي تعاني منها الموارد البشرية في ميدان الاتصالات والمعلومات هي ما يسمى بالاتصال الداخلي الناقص المتمثل في نقص الأخبار الخاصة بالمؤسسة والعمال حيث أن المشكل الأساسي القائم حاليا بمؤسسة سونلغاز هو مشكل الاتصال مع المسؤول السلمي. حيث تعتمد مؤسسو سونلغاز على طرق عدة في توصيل المعلومات و هذا ما تبينه النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 43 : خاص بالطرق المعتمدة في توصيل المعلومات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
الكتابية	45	75 %

الفصل الخامس: إشكالية تنمية العلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز

الشفاهية	06	10%
الصاعدة	01	1.66%
النازلة	08	13.33%
المجموع	60	99.99%



الشكل رقم 43 : خاص بالطرق المعتمدة في توصيل المعلومات

من خلال هذه النتائج، نلاحظ بأن الطريقة المعتمدة في توصيل المعلومات هي الطريقة الكتابية والمبينة في الجدول بنسبة 75% وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع النسب الخاصة بالطرق التالية: الطرق النازلة نسبتها 13.33%، الشفهية 10% والصاعدة 1.66% إن ارتفاع نسبة الطرق الخاصة بالطريقة الكتابية تعود وحسب تصريحات عمال مؤسسة سونلغاز أن التسيير المهني للعمل يتطلب هذا النوع من الاتصال وعليه وبالرغم من الصعوبات التي يعاني منها واقع الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز إلا أن هذه المؤسسة تحاول التحسين من هذه العملية من خلال تصميم وإقامة مخطط جديد للاتصال وأيضاً الاهتمام بإصدار العديد من المجالات التي تعطي كافة المعلومات بخصوص إستراتيجية سونلغاز بكل ما فيها من إيجابيات وسلبيات وأيضاً معلومات حول كل ما يخص الحياة المهنية للعمال من (تنظيم، تكوين، مالية، الإعلام والاتصال، العلاقات العامة، العلاقات الدولية، الخدمات الاجتماعية والثقافية..... إلخ)

ثالثا- معوقات العلاقات العامة في القطاع العام :

1 - أهمية العلاقات العامة في المؤسسات العمومية :

إن سلطة القانون وحدها لا يمكنها أن تكسب المؤسسات الحكومية تأييد الجمهور و مسانדתه، إذ ينبغي في كل الظروف أن تقنع المؤسسة الجمهور بالدور الذي تقوم به و تأثيرها عليه سواء خارج المؤسسة أم داخلها اليوم في ظل ما تعانيه المؤسسات العمومية من تأثيرات و تغيرات بيئية و مع مجيء اقتصاد السوق و موجة العولمة وجدت هذه المؤسسات نفسها مضطرة إلى مواجهة كل هذه التقلبات الاقتصادية والعالمية و لهذا تعتمد بعض الدول إلى إنشاء إدارات للاتصال بالجمهور و توفير القنوات الاتصالية اللازمة لتحسين سير العمل و العمل على التنسيق بين الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و جمهور العاملين في المؤسسة حيث يدخل هذا العمل في لب أعمال العلاقات العامة حتى و أن لم توجد أجهزة خاصة بوظيفة لهذه العلاقات فمحاولة الإدارة العليا لتفهم لجمهورها للرسالة التي تسعى إلى بثها يعتبر عامل إيجابي في تحسين العلاقات بين مختلف الفئات المهنية، فالإدارة العليا أصبحت في المنظمات الحديثة اليوم مطالبة بإحداث جو مشجع لتنمية العلاقات العامة بين كافة الإدارات و توجيه العاملين للمشاركة في حل المشكلات و العوامل الخارجية و الاجتماعية و السياسية المؤثرة عليهم و على منظماتهم.

2- مشكلات العلاقات العامة في الدول النامية و الجزائر تحديدا :

يرجع الإشكال القائم في القطاع العام بالنسبة لتنمية العلاقات العامة إلى الحكومات بالدرجة الأولى من خلال اقتناعهم بدور العلاقات العامة داخل المؤسسة و خارجها و ذلك عن طريق إصدار العديد من القرارات الوزارية و القوانين من أجل توجيه نشاط العلاقات العامة داخل المؤسسة في الوجهة الصحيحة. فعلى سبيل المثال نجد أن الحكومة المصرية بادرت بالاهتمام بنشاط العلاقات العامة عندما أنشئت وزارة الإرشاد القومي عام 1952 مقترنة بثورة 23 يوليو 1952 بغرض تغيير القوانين و اللوائح الحكومية التي تصدرها الثورة و شرحها للموظفين و المواطنين مع حث الموظفين العموميين على التعاون في تنفيذها. كما يرجع الإشكال الثاني إلى توعية القادة المسؤولين في السير الحسن للمؤسسات من خلال تجاوز تلك السلطة الاستبدادية و تبني السلطة الديمقراطية و الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس للإدارة العليا حق التصرف و إصدار الأوامر و القرارات وإنما أيضا للعامل في الإدارة الوسطى له كافة الحقوق في الإدلاء برأيه و المشاركة في اتخاذ القرارات.

إن المؤسسات العمومية الجزائرية شأنها شأن المؤسسات العمومية في كافة أقطار المعمورة، فهي لا تملك وظيفة في إدارتها تعنى بالعلاقات العامة، و لكن عليها تبني

النظرة الحديثة فيما يخص تحسين علاقتها بجمهورها الداخلي خاصة وأنها تجاوزت النظم الاقتصادية الكلاسيكية وهي اليوم تعيش في إطار الاستقلالية و الدخول التدريجي في عصر اقتصاد السوق.

اليوم ومع إنشاء الجامعات التي أنجبت العديد من حاملي الشهادات والإطارات في كافة المجالات، و المستعدة لبذل مجهوداتها للمشاركة في تطوير المؤسسات ومن هنا فعلى قادة هذه المؤسسات، وخاصة منه القطاع العمومي، سد الفجوة وتبني الأفكار الجديدة من أجل تحقيق المصالح العامة.

إن ضرورة تواجد علاقات عامة حسنة داخل المؤسسات الجزائرية مرتبط بتواجد جو إداري ديمقراطي في بيئة العمل وأثره على رفع مستوى أداء العامل ورضاه عن نفسه وعمله، وهذا ما تفتقر إليه معظم المؤسسات الإنتاجية في الجزائر إضافة إلى أن عدم اطمئنان العامل على مستقبله، حيث أن استمراره في العمل مرهون برضاء رؤسائه وتفاهمه معهم لا يسمح له بأداء جيد، كما تعاني المؤسسة الجزائرية مثل غيرها في الدول المتخلفة من غياب الروح الديمقراطية في العمل حيث عقلية الاستحواذ والتسلط والهيمنة وغياب العلاقات الموضوعية، إذ يتصرف مدير العمل على أن المؤسسة ملك شخصي له فالقانون هو مزاجه والعلاقات تحددها نزوات ورغبات عابرة ومتقلبة فيخضع الإنسان في مثل هذه المواقف والأحوال غير الإنسانية إلى ضغوط قاسية وتجاوزات لا يبررها أي قانون فتتردى القيم والمعايير السلوكية وتتحكم بالأفراد ظروف لا تساعد على تفتح شخصياتهم، مما ينعكس سلبا على مستوى الأداء في العمل وبالتالي نقص في نوعية العلاقات العامة داخل المؤسسة⁽¹⁾.

رابعاً- إشكالية تنمية العلاقات العامة في مؤسسة سونلغاز :

إن إشكالية تنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز تنصب في الاتجاهات التالية:

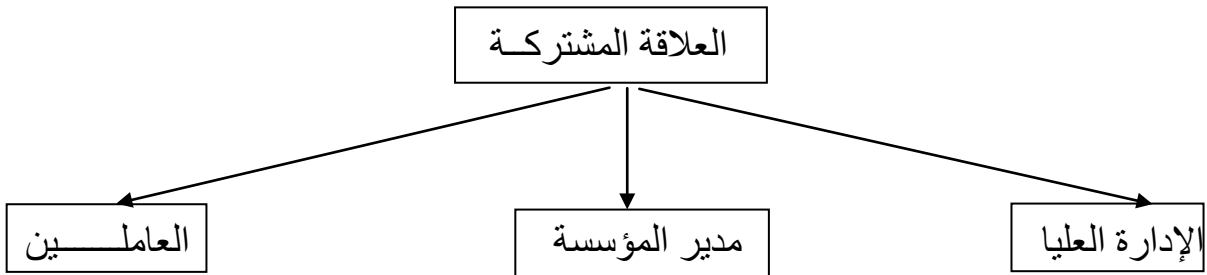
1-التخطيط الإستراتيجي كعلاقة عامة داخلية مشتركة :

إن أكثر أنماط الإدارة الإستراتيجية فعالية هي العلاقة المشتركة، وفيها ترتفع المشاركة والمساهمة من قبل كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، حيث يعمل الاثنان معا لتحديد المهمة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبيانات .

¹ الطاهر أجعيم: إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الصناعية بالجزائر دراسة تحليلية نظرية-مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة العدد 18، ديسمبر 2002، ص 45.

وتشمل الإدارة العليا الجمعية العامة للشركة ومجلس الإدارة. ويرى عديد من الباحثين أن المدير العام للشركة يعتبر جزءا من الإدارة العليا، و له دور في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالإضافة إلى دوره كمدير عام مسؤول عن الجهاز التنفيذي للمؤسسة . يقع على عاتق الإدارة العليا ما يلي :

- اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد مجال المنظمة في المستقبل و أهدافها .
 - اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالتنوع أو تنويع الاندماج أو التصفية .
 - تحقيق تكيف المنظمة مع البيئة الخارجية .
 - تقييم الأداء الإداري للمنظمة و للمدير العام أو نائب رئيس مجلس الإدارة⁽¹⁾ .
- إن عملية التخطيط الإستراتيجي لها الدور الأساسي و الرئيسي في تنمية العلاقات العامة الداخلية من خلال ما تحققه من حوار مستمر حول مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا و الوسطى وبين الأقسام الوظيفية و بين المنظمة و العاملين فيها، ومن هنا أصبحت العلاقات العامة الداخلية تمثل دالة لثلاث متغيرات أساسية .
- فكل هذه المتغيرات تعمل في إطار نظام تعاوني من أجل تلبية و إشباع احتياجات كل طرف من الأطراف الثلاثة. وكل هذا يصب في بوتقة تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة.



¹ كاظم نزار الركابي : مرجع سابق، ص 108 .

الشكل رقم 18 : العلاقات العامة الداخلية (ثلاثية الأبعاد)⁽¹⁾

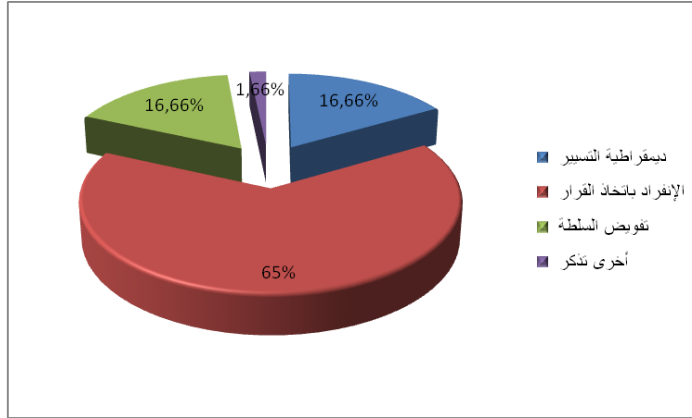
نظريا ومن الشكل الموضح أعلاه يتبين دور الإدارة العليا ومدى مساهمتها في تنمية العلاقات العامة المشتركة التي تعتبر كعلاقة متعددة انطلاقا من علاقة الإدارة العليا بمسؤول المؤسسة لتصل إلى علاقة هذا المسؤول بموارده البشرية و ذلك من خلال فتح المجال أمام كل الأطراف وجعلهم أطرافا إستراتيجيا مشاركا في اتخاذ القرار و بالتالي ضمان استمرارية ونجاح المؤسسة .

أما ميدانيا فلقد تمكنا من خلال طرح مجموعة من الأسئلة ، من التعرف على مميزات الإدارة العليا لمؤسسة سونلغاز وما إذا كانت هذه المميزات محفزة على تنمية العلاقات العامة، حيث كانت الإجابات متباينة ومتنوعة كما يبينه الجدول الموالي :

الجدول رقم 26 : خاص بمميزات الإدارة العليا

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
16.66 %	10	ديمقراطية التسيير
65 %	39	الإنفراد باتخاذ القرار
16.66 %	10	تفويض السلطة
1.66 %	01	أخرى تذكر
99.99 %	60	المجموع

¹ الشكل رقم 17: مستخلص من التفسيرات النظرية المقدمة أعلاه .

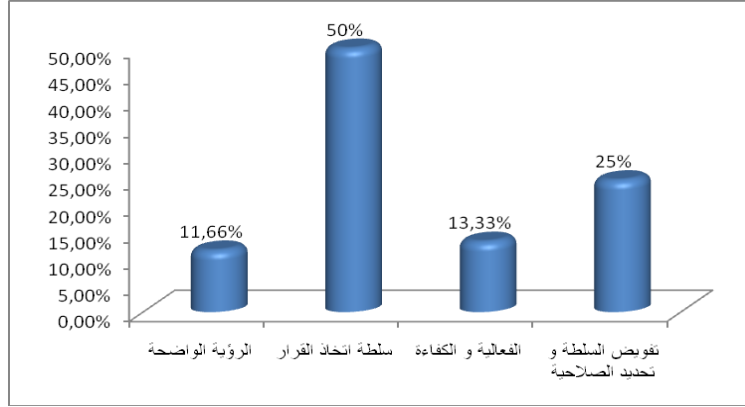


الشكل رقم 26 : الخاص بـمميزات الإدارة العليا

من خلال النتائج المبينة أعلاه نلاحظ أن مسألة تنمية العلاقات العامة الداخلية والمشاركة تشكل مسألة غاية في الصعوبة وهذا راجع إلى الميزة الأساسية للمسؤولين السامين لسونلغاز وهي الإنفراد باتخاذ القرار و التي تمثل نسبة 65% وهي نسبة عالية إذا ما قورنت بالنسبة التي تليها الخاصة بميزة ديمقراطية التسيير 16.66% وأيضا تفويض السلطة بنفس النسبة، وأخيرا تصريحات فرد واحد والممثلة بـ 1.66% والذي صرح بأنه ليس على علم بمميزات الإدارة العليا لعدم التعامل النهائي معها، و تأكيدا على ذلك يبين الجدول الموالي والخاص بمميزات أصحاب المسؤولية ما يلي :

الجدول رقم 24 : خاص بمميزات أصحاب مناصب المسؤولية .

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
11.66%	07	الرؤية الواضحة
50%	30	سلطة اتخاذ القرار
13.33%	08	الفعالية و الكفاءة
25%	15	تفويض السلطة و تحديد الصلاحية
99.99%	60	المجموع



الشكل رقم 24 : الخاص بـمميزات أصحاب مناصب المسؤولية

لقد بينت النتائج أن نسبة سلطة اتخاذ القرار والممثلة بـ 50% هي أعلى نسبة مقارنة بميزة تفويض السلطة والصلاحيات والممثلة بـ 25% وتليها نسبة الفعالية والكفاءة بـ 13.33%. وعليه ومن خلال النسب الموضحة أعلاه نستطيع القول أن أصحاب المسؤولية بمجمع سونلغاز هم الذين يتولون تقرير مصيره، وفي أغلب الأحيان لا يتم الرجوع إلى باقي الإطارات إلا في حالات قليلة أين تحاول فئة المسؤولين بهذا المجمع طلب مساعدة الفئات الأخرى من أجل تقديم الاقتراحات، لكنها، وحسب تصريحات البعض من المبحوثين، لا تؤخذ مؤسسة سونلغاز، وهذا ما يعكس أفكار نظرية الامتياز التي تحاول بناء علاقات متبادلة مع الجماهير الخاصة بالمؤسسة والتي تسمى بالجماهير الإستراتيجية نظرا لأهمية كل الأطراف في مختلف المستويات المهنية. فكل من جمهور الإدارة العليا وجمهور المؤسسة من إطارات وأعاون تعتبر جماهير مهمة ولا بد أن تراعى العلاقات معها حتى يستطيع مسار المؤسسة أن يأخذ الطريق الصحيح ودون عراقيل. إن منع المشكلات مثل القضايا التي يرفعها أفراد ومنظمات للمؤسسة، والاضطرابات التي قد تحدث نتيجة عدم رضا العاملين عن سياسات المؤسسة، ومنع مثل هذه المشكلات يعزز من القدرة الإنتاجية للمؤسسة وجودة منتجاتها⁽¹⁾.

ومن هنا فالعلاقات العامة المشتركة تعمل على تحقيق رضا الموارد البشرية وبالتالي تنمي علاقاتهم مع مسؤولي المؤسسة. وعلى قادة مجمع سونلغاز الاهتمام بالجماهير الإستراتيجية وبتنمية العلاقات المتبادلة للتصدي للمشاكل والتهديدات التي قد تتعرض لها مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع عنابة -

12 إستراتيجية مشاركة العاملين بمؤسسة سونلغاز :

¹ راسم محمد جمال ، مرجع سابق ، ص 68.

إن إستراتيجية مشاركة العاملين تشكل جزء لا يتجزأ من موضوع العلاقات العامة الداخلية بحكم أن هذه الأخيرة تسعى جاهدة إلى تحقيق هذا الدمج و المشاركة من خلال التنسيق بين الإدارة العليا و بين جمهورها الداخلي .
إن الإدارة العليا تقوم بأدوار حيوية في وضع الإستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة لضمان تنفيذها بصورة فعالة وإحكام الرقابة عليها لضمان تحقيق الأهداف كما خطط لها (1)

عندما نتحدث عن موضوع مشاركة الموارد البشرية أو العاملين **Employee involvement**، فهذا يعني أننا نتحدث عن مسألة مشاركتهم في إدارة المنظمة وفي مختلف المستويات التنظيمية ومجالات العمل فيها والمساهمة في تقرير مستقبلهم الوظيفي (2) .
يعد هذا الموضوع في الوقت الحاضر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة التي تلقي الاهتمام في مجال الإدارة المعاصرة للمنظمات خاصة مع تزايد الاهتمام بالموارد البشرية.

إن هؤلاء الفاعلين في المنظمات، والتي هي، بدونهم للعدم والزوال أقرب المهم هو رأس المال العقلي ورأس المال المعرفي (3).
لقد وجد من خلال الممارسة المهنية داخل الكثير من المنظمات أن إستراتيجية مشاركة العاملين قد حققت نتائج مذهلة، مما أدى إلى توجه أنظار مسؤولي هذه المنظمات في دول العالم، خاصة العالم الصناعي، إلى تفعيل، حيث راحت الدول عامة والمنظمات خاصة إلى تهيئة ثقافة تنظيمية ثرية ضمن مناخ تنظيمي مشجع على تعزيز مشاعر الاحترام المتبادل والعدالة والثقافة بين الإدارة ومختلف الفئات المهنية .
كما سعت هذه المنظمات على رسم الإستراتيجيات والهدف منها تفعيل مشاركة العاملين بغرض تعزيز دور ومكانة العلاقات العامة الداخلية والاهتمام بهما سواء كانت وظيفة إدارية معترف بها داخل المنظمات أو كانت عبارة عن ممارسات مهنية لها مؤشرات دالة على ذلك .

وانطلاقاً من التجربة اليابانية في مجال مشاركة العاملين وما حققته من نتائج مذهلة، توجهت أنظار المنظمات في دول العالم الصناعي إلى هذا الموضوع وراحت تعد إستراتيجيات من أجل تفعيل مسألة مشاركة العاملين فيها. فقد استطاعت المؤسسات اليابانية تبني فكرة التوظيف على مدى الحياة وبالتالي مشاركة العامل طيلة حياته في

1 أحمد القطامين: مرجع سابق، ص 170.

2 عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 529.

3 محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2005، ص5.

المؤسسة وجعله جزءا لا يتجزأ منها. وعليه حققت هذه المؤسسة العلاقة الحسنة وهذا من خلال الاهتمام بكل المؤشرات المرتبطة بحياته المهنية بدأ بتوظيفه إلى غاية تقاعده .

لقد بين باك و أرجيرس Cres White Bakk et Argires من خلال نظرية الاندماج، و هي أن تقوم على فكرة أساسية مفادها أن المشكلة الأساسية في حياة جميع المنظمات هي كيف يمكن لمجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات و الاستعدادات أن يندمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة (1).

و لن تتحقق هذه الإستراتيجية إلا من خلال تفعيل أوسع وأعمق لفكرة مشاركة العاملين مع الإدارة العليا باعتبار أنهم يساهمون بدرجة عالية، في اتخاذ القرارات الإستراتيجية باعتبارهم أهم مورد على الإطلاق من الموارد التنظيمية المختلفة ولأنهم الفاعلين الرئيسيون في تحقيق أهداف المنظمة .

فهم يساهمون في اتخاذ القرارات التنفيذية ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من أجل تطويره و تقديم المقترحات من أجل تحسينه، وتفويضهم بالقدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية وإشراكهم حتى في تقرير مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة وهذا من خلال تحفيزهم بشكل جيد عن طريق الاهتمام بجميع الجوانب المهنية المتعلقة بمسارهم.

إن تنمية العلاقات العامة الداخلية لن تنجح إلا من خلال الفاعلين داخل المنظمة، إذ إن الأفراد هم لبنة العلاقات العامة وجمهورها الداخلي والقائمون بأنشطة المؤسسة وسفراءها في الخارج، ولذا فإن للعلاقات العامة دورها الرئيسي بالتأثير على قناعة الأفراد في سياسة المؤسسة العمالية والإنتاجية وأهميتها لهم وللمؤسسة (2).

إن ما يزيد من تقرير وتنمية العلاقات العامة الداخلية هي المبادئ التي أسست من أجلها العلاقات العامة والتي هي في نفس الوقت تشجيع على فكرة المشاركة ومشاركة العاملين حيث نذكر أن من أهم هذه المبادئ هي:

أ/ العلاقات العامة تبدأ من البيئة الداخلية (3) :

وهذا يعني أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرهون بمعرفة الموظفين لأهداف هذه المنظمة وتوعيتهم بالمهام الواجب إنجازها، فالعلاقات العامة يبدأ مسارها من الداخل أي من الجمهور الداخلي (العمال)، مما يتطلب الاهتمام بهم وتوثيق الصلات معهم وكسب ثقتهم.

¹ رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 83.

² مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 46 .

³ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 8 .

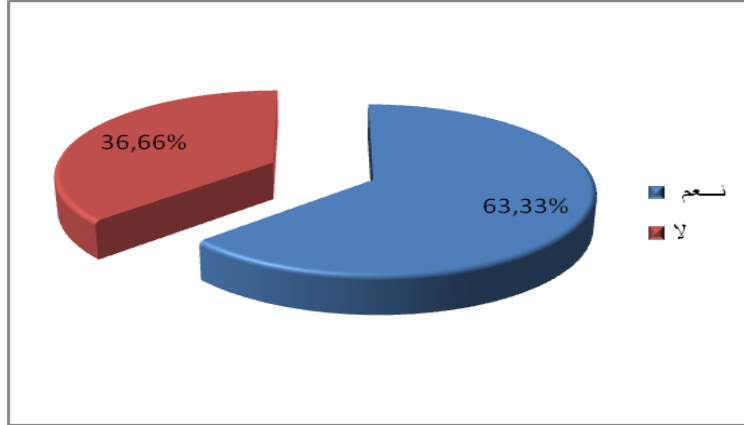
ب/ احترام رأي الفرد (1) :

و هذا يرجع إلى الإيمان بقيمة الفرد سواء داخل المنظمات باعتباره عامل أو مواطن ينتمي إلى مجتمع معين.

و باعتبار أن مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الهامة والإستراتيجية فهي تحاول تبني مبدأ المشاركة وجعلها كهدف من أهدافها الإستراتيجية والعملية وهذا ما سوف نحاول معالجته من خلال معالجة نتائج المقابلات التي أجريناها مع عمال سونلغاز، إذ نجد أن هذه الفئة لديها القدرات والكفاءات والخبرات التي تؤهلها للمشاركة في جميع الميادين والمجالات، وأيضا المشاركة من أجل مواجهة كل التحولات الحالية والمستقبلية، خاصة وأن سونلغاز تعيش مرحلة انتقالية، وتمر بمرحلة إعادة الهيكلة الجديدة وعليه فهي تحاول مواكبة هذه التغيرات وتحقيق الاستمرارية. وهذا ما تبينه النتائج الموضحة أسفله:

الجدول رقم 28 : خاص بالقدرة على مشاركة العنصر البشري داخل سونلغاز في مواجهة التحولات حاليا ومستقبليا .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	38	% 63.33
لا	22	%36.66
المجموع	60	%99.99



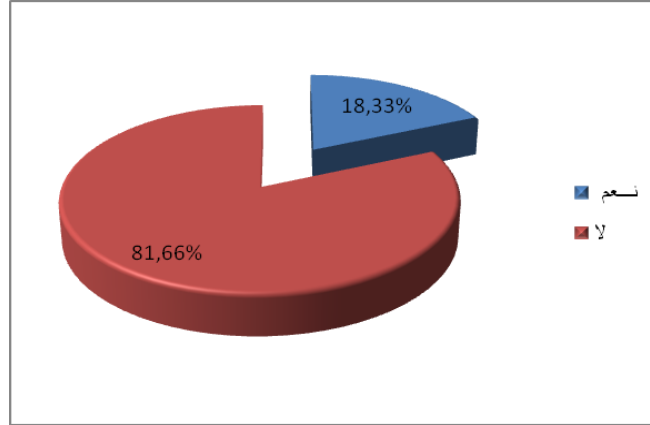
الشكل رقم 28 : الخاص بالقدرة على مشاركة العنصر البشري داخل سونلغاز في مواجهة التحولات حاليا ومستقبليا

إن النسبة الخاصة بالقدرة على المواجهة والممثلة بـ 63.33% تفوق نسبة 36.66% والتي تمثل نسبة الأفراد الذين أكدوا على أن عمال سونلغاز غير قادرين على المشاركة. والسبب في ذلك يرجع، حسب تصريحات هذه الفئة إلى نقص في القدرات التسييرية وميول الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى تحقيق أهداف ربحية واقتصادية بحتة، وبالتالي العمل على إرضاء الزبون والذي يعتبر جمهورا خارجيا على حساب العامل أو الموظف الذي يعتبر جمهورا داخليا.

ولذلك فإن هذه المؤسسة، وحسب تصريحات بعض الأعوان، تهتم بتحسين وتنمية العلاقات العامة الخارجية دون النظر إلى تحسين وتنمية العلاقات العامة الداخلية. وعليه إن المشاركة داخل سونلغاز تعتبر مؤشرا موجودا ومتوفرا ولكن ليس بالشكل الكافي، لأن المؤسسة لا تهتم كثيرا بتنمية المشاركة وجعلها إستراتيجية يؤمن بها رجال الإدارة العليا مسؤولي هذه المؤسسة، وهذا من خلال محاولة سونلغاز بذل مجهودات من أجل إشراك الموارد البشرية في إعداد وتنظيم برامج خاصة بتدعيم مستقبلهم المهني. وفي هذا السياق يوضح الجدول الموالي النتائج التالية :

الجدول رقم 27 : خاص بالمشاركة في إعداد برنامج خاص بالمستقبل المهني للعامل بسونلغاز

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
18.33%	11	نعم
81.66%	49	لا
99.99%	60	المجموع



الشكل رقم 27 : الخاص بالمشاركة في إعداد برنامج خاص بالمستقبل المهني للعامل بسونلغاز

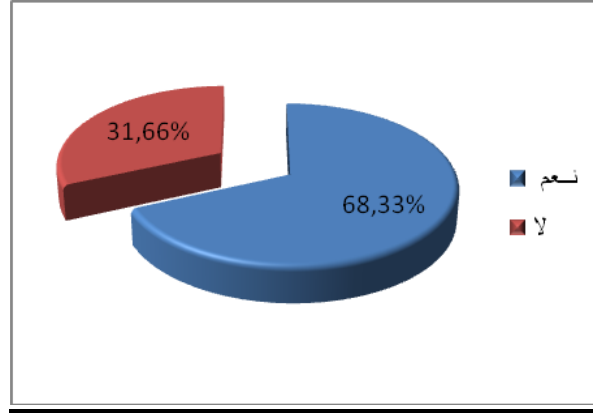
إن نسبة الأفراد المبحوثين الذين لم يسعفهم الحظ في المشاركة في إعداد مثل هذه البرامج تعادل 81.66% وهي نسبة عالية جدا مقابل نسبة عدم المشاركة 18.33%.

يؤكد الحديث السابق على أن سونلغاز تتجاهل فكرة ضرورة المشاركة في إعداد البرامج الخاصة بمستقبل عمالها المهني، وفي هذا النوع من المشاركة هناك تنمية في العلاقات العامة، وعليه وجب الاهتمام أكثر بفكرة المشاركة . وبالرغم من ذلك نجد أن المشاركة تأخذ أشكالا عديدة داخل سونلغاز متمثلة في :

• **المساهمة في تحقيق الأهداف:**

تعتبر عملية المساهمة في تحقيق الأهداف داخل مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عناية من المؤشرات والمقاييس الضرورية التي نستطيع من خلالها قياس مدى المشاركة وبالتالي مدى تنمية العلاقات داخل هذه المؤسسة، ويبين الجدول التالي ذلك :
الجدول رقم 29 : خاص بالمشاركة في تحقيق أهداف خاصة بالمؤسسة

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
68.33%	41	نعم
31.66%	19	لا
99.99%	60	المجموع



الشكل رقم 29 : الخاص بالمشاركة في تحقيق أهداف خاصة بالمؤسسة

إن نسبة المساهمة في تحقيق الأهداف العملية تعادل 68.33% وهي نسبة تفوق المساهمة في الأهداف الإستراتيجية التي تعادل نسبتها 14.63%. إن النتائج الموضحة في الجدول السابق تعتبر نتائج منطقية باعتبار أن مديرية التوزيع عناية هي مديرية من المديرية التي تنتمي إلى فرع الشرق SDE وبالتالي فالمساهمة سوف تكون بالتأكيد مساهمة عملية أكثر منها إستراتيجية.

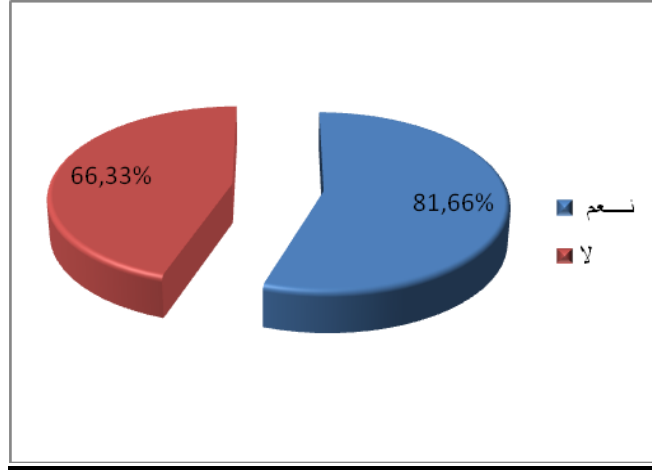
• المشاركة في الاجتماعات:

حسب تصريح رئيس مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية فإن المشاركة في الاجتماعات تتم عن طريق استدعاء مجموع الفاعلين بالمؤسسة ومن مختلف الفئات المهنية إلى المشاركة في الاجتماعات التي تنعقد بالمؤسسة، حيث لا ترتبط عملية المشاركة في الاجتماعات بما يحتله العامل من منصب أو مركز، ولكن ترتبط بما يحمله هذا العامل من معلومات وكفاءات وقدرات خاصة به، وأيضا ما يمكن أن تقدمه في سبيل إنجاز عمل مؤسسة سونلغاز.

و ما يؤكد تصريحات رئيس مصلحة التكوين هي النتائج الموضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم 30 : خاص بالمشاركة في الاجتماعات المقررة من طرف المصلحة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	49	81.66%
لا	11	66.33%
المجموع	60	99.99%



الشكل رقم 30 : الخاص بالمشاركة في الاجتماعات المقررة من طرف المصلحة

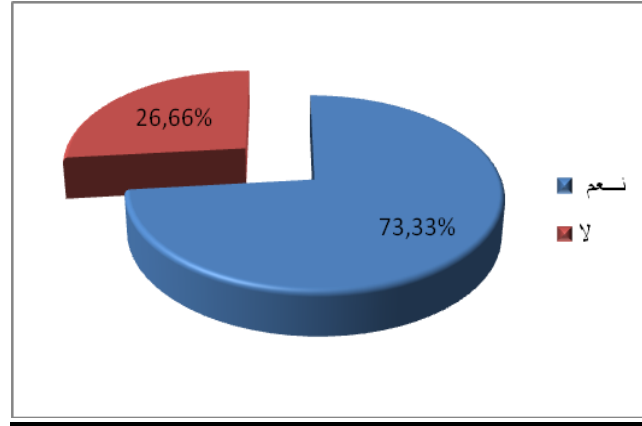
تبين النتائج أن المشاركة في الاجتماعات المقررة من طرف المصالح المختلفة الخاصة بمديرية التوزيع عنابة هي مشاركة إيجابية، وهذا موضح من خلال نسبة المشاركة والتي تمثل 81.66% بالمقارنة مع نسبة عدم المشاركة 18.33%، وهي نسبة قليلة ولكنها مجسدة في الواقع من خلال إجابات المبحوثين.

تتم عملية المشاركة في الاجتماعات من أجل تداول القضايا الخاصة بالعمل وهذا ما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 31 : خاص بتداول القضايا الخاصة بالعمل في المصلحة من خلال الاجتماعات

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
% 73.33	44	نعم
%26.66	16	لا
%99.99	60	المجموع

الفصل الخامس: إشكالية تنمية العلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز



الشكل رقم 31 : الخاص بتداول القضايا الخاصة بالعمل في المصلحة من خلال

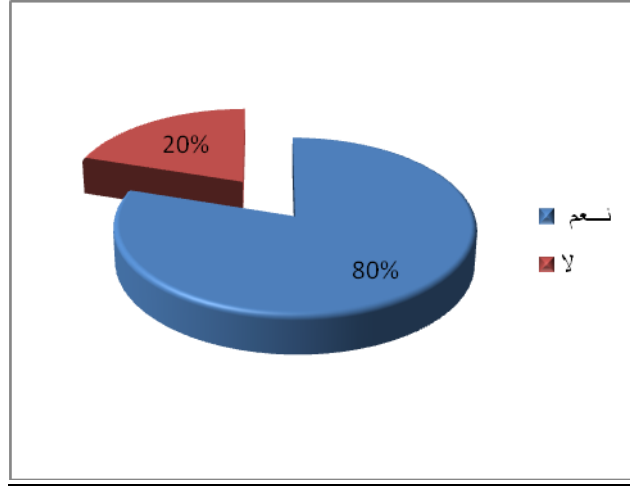
الاجتماعات

وعليه فإن الاجتماعات المقررة داخل سونلغاز تحاول أيضا الاهتمام بالقضايا التي تخص العمال المختلفة والمرتبطة بالإستراتيجية العامة سونلغاز والممثلة بنسبة 73.33%، وفي هذا عامل محفز على تنمية العلاقات العامة داخل مديريةية التوزيع عنابة، وأيضا تعالج هذه المؤسسة التقييم العام لمدى تحقيق الأهداف السنوية الخاصة بها والجدول الموالي يبين ذلك :

الجدول رقم 33 : خاص بالاجتماعات لتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	48	80%
لا	12	20%
المجموع	60	100%

الفصل الخامس: إشكالية تنمية العلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز



الشكل رقم 33 : الخاص بالاجتماعات لتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف

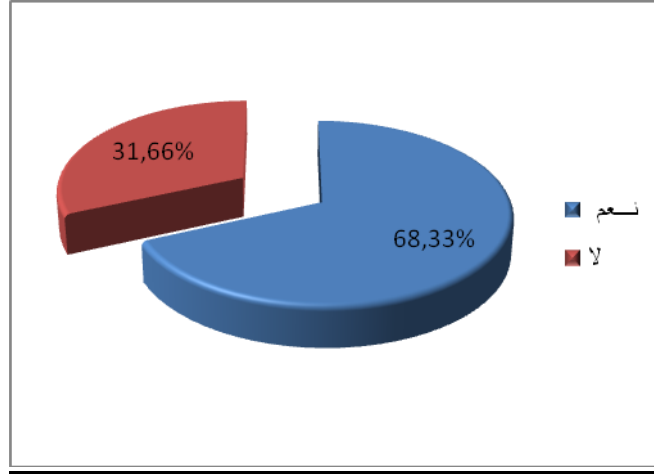
تؤكد نتائج هذا الجدول على هذه الفكرة من خلال النسبة المقدرة بـ 80% وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع 20% التي تبين عكس ذلك .

• الأخذ بعين الاعتبار آراء عمال سونلغاز

إن تنمية العلاقات العامة الداخلية في سونلغاز تسير بالشكل الإيجابي من خلال هذا المقياس والدليل على ذلك النتائج الموضحة أسفله :

الجدول رقم 32 : خاص بالإدلاء بالرأي وأخذه بعين الاعتبار من طرف رئيس المصلحة

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
% 68.33	41	نعم
%31.66	19	لا
%99.99	60	المجموع

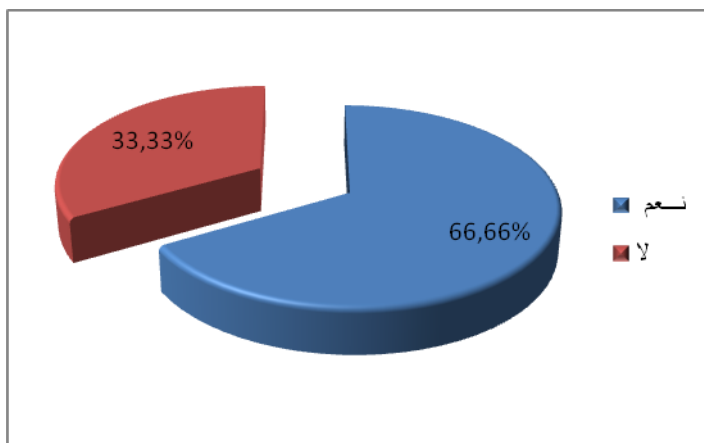


الشكل رقم 32 : الخاص بالإدلاء بالرأي وأخذه بعين الاعتبار من طرف
رئيس المصلحة

تحاول مديريةية التوزيع عناية الاهتمام بمؤشر المشاركة من خلال فسح المجال أمام مواردها البشرية من خلال نسبة الأفراد الذين أيدوا فكرة الإدلاء بالرأي حيث تقدر بـ68.33% بينما كانت نسبة الأفراد التي أجابت بأن ليس لها الحق في هذا الإدلاء هي 31.66%، وهي نسبة قد تؤثر في درجة ونوعية العلاقات داخل المؤسسة، وهو ما توضحه نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم 44 : خاص بإمكانية الإدلاء بالرأي من طرف المرؤوسين

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
% 66.66	40	نعم
% 33.33	20	لا
%99.99	60	المجموع

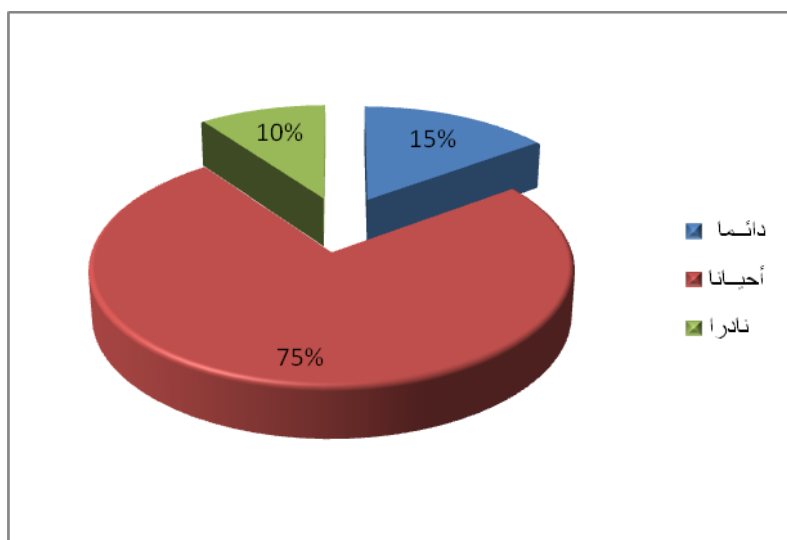


الشكل رقم 44 : الخاص بإمكانية الإدلاء بالرأي من طرف المرؤوسين

من النتائج المبينة أعلاه نجد أن إمكانية الإدلاء بالرأي من طرف المرؤوسين ممثلة بنسبة 66,66 % وهي متواجدة أحيانا و بصفة غير مستقرة و هو ما بينته نتائج الجدول المبينة أسفله بنسبة 75% في حين بينت النتائج عدم وجود إمكانية للإدلاء من خلال النسبة 33,33 % .

الجدول رقم 44 -1: خاص بالإجابة بنعم

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
15 %	06	دائما
75 %	30	أحيانا
10 %	04	نادرا
100 %	60	المجموع



الشكل رقم 44-1: الخاص بالإجابة بنعم

باعتبار أن مسألة الإدلاء بالرأي تعد مسألة جد مهمة وحساسة، فهي تؤثر على الجانب النفسي والسيكولوجي للعامل بحيث قد ترفع من معنوياته وتجعله يحس بأنه عضو فاعل ومشارك في المؤسسة. وبهذه الطريقة تتولد لديه علاقة طيبة بينه وبين مسؤوليه، وهذا في الأخير سوف يعمل حتما على تحسين وتنمية العلاقات العامة داخل سونلغاز. وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية وعلى رأسها **إلتون مايو** الذي اهتم كثيرا بالبعد الإنساني والنفسي للعامل داخل المؤسسة ومدى علاقة هذا البعد بتحسين المردودي الإنتاجية للمؤسسة وأيضا تحسين علاقات العمل وهي بطبيعة الحال جزء لا يتجزأ من العلاقات العامة.

2-1 أبعاد إستراتيجية مشاركة العاملين بمؤسسة سونلغاز :

تشتمل إستراتيجية مشاركة العاملين على مجموعة من الأبعاد الهامة :

• **البعد المجتمعي:** (1)

ترتبط إستراتيجية مشاركة العاملين بديمقراطية عمل الإدارة داخل المؤسسات باعتبار أن هذه الأخيرة هي جزء هام من المجتمع. فإذا كان هذا المجتمع تسوده الديمقراطية فإن المؤسسات تتبنى نفس المنهج، وتشير عليه، وهذا من خلال تأييدها لفكرة المشاركة الفعالة لمختلف الفئات المهنية .

و إسقاطا لما سبق ذكره على المجتمع الجزائري نجد أنه في فترة ما بعد الاستقلال وما بعده قد دخل في مرحلة المجتمع الصناعي أو التكنولوجي وما يصاحبه من تغيرات في مختلف المجتمعات الاقتصادية والاجتماعية من دخول طرق تنظيم اجتماعية وسياسية والتوجه نحو استعمال طرق إنتاج ووسائل تكنولوجية أكثر تطورا و دخول الاقتصاد إلى أكثر تجارية قائم على مبدأ الديمقراطية الصناعية .

إن مؤسسة سونلغاز اعتبارها جزءا هاما من المجتمع الجزائري فهي تتأثر و تؤثر فيه وتحاول تبني سياسة ديمقراطية من اجل النجاح في مسيرتها حيث تجلت بوادر هذه الديمقراطية خاصة بعد قانون 2006، عندما دخلت سونلغاز اللامركزية من خلال إحداث تغيير تنظيمي على مستوى أقسامها أو وحداتها حيث كانت قبل 2006، تتشكل من 9 مناطق تغطي كل التراب الوطني تخضع إلى مركزية مجلس الإدارة، ثم تحولت المناطق إلى 4 فروع و هي : SDE –SDA-SDC-SDO.

¹ عمر وصفي عقيلي : نفس المرجع، ص 534.

وكل فرع يعمل تحت إطار مجلس الإدارة الخاص به ، وبالتالي فمؤسسة سونلغاز تحاول تدريجيا تبني فكرة الديمقراطية من أجل تحقيق إستراتيجية ناجحة ترتبط بالموارد البشرية و إمكانية تحقيق عملية المشاركة.

• **البعد المعنوي:** (1)

تقوم إستراتيجية مشاركة العاملين على المساهمة الفعالة في كل ما يخص المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وضمان استمرارية هذه المؤسسة وحتى تتحقق هذه الأهداف يتحتم على مسيري مؤسسة سونلغاز الاهتمام بتقدير واحترام العنصر البشري . فحسب تصريحات مدير الموارد البشرية DRH بمؤسسة سونلغاز واضح بأن مسار العلاقات الداخلية التي يجب أن تكون قائمة على أساس إدراك مدى أهميتها ومدى تفهم العلاقات العامة الداخلية كمفهوم وفكرة وممارسة داخل مؤسسة سونلغاز .

فالنجاح بالنسبة لهذه المؤسسة يتطلب أن يكون لمسؤولي هذه المؤسسة القناعة الشاملة بأن هناك مصلحة تربط العاملين بمؤسسة سونلغاز لمدى طويل .

و بالتالي عليهم أن يغرسوا في نفسية العاملين قيما تساعد على إدراكهم وتوعيتهم وتحسيسهم بأن نجاح المؤسسة هو نجاح للجميع، فالمؤسسة التي لديها علاقات طيبة مع العاملين واتصالات مستمرة، وتوفر لهم المعلومات بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية هي تؤدي حتما للنجاح داخل المؤسسة .

تعد الروح المعنوية عنصرا لا ماديا لا يكتشف بطريقة مباشرة وإنما من خلال ظواهر أخرى تعكسها. فالروح المعنوية العالية تعكسها ظواهر معينة مثل حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم وإظهارهم روح المبادرة والابتكار والتزامهم بالقوانين وتعاونهم مع الآخرين وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة (2).

إن إستراتيجية مؤسسة سونلغاز اتجاه العمل والمستخدمين والتي تنفذها على أساس العلاقات العامة الداخلية تتحد من خلال إعداد برامج تؤدي إلى دفع الروح المعنوية بين مختلف الفئات .

فحسب الدليل المهني لمؤسسة سونلغاز يتضح أنه هناك نظام جديد في طور الإنجاز في إعداد قواعد لتوزيع الحوافز وتوزيع الأرباح تحقق العدالة والرضا الوظيفي للجميع و هذا يكون مصاحب للخطة الحالية الرامية إلى إعداد البرامج الخاصة بتحسين وتوفير المناخ السليم للعمل وتنظيم الأسس العلمية من أجل تقديم منح وإعانات في الحالات المرضية

² نفس المرجع: ص 534.

² عبد الرزاق محمد الدليمي : العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2005، ص 107 .

وحالات التقاعد والعجز والإجازات وإعطاء فرص للترقية والمعاملة العادلة من جانب الرؤساء .

• **البعد التعاوني :** من حيث الجانب النظري أكد برنارد Chester Bernard على البعد التعاوني داخل المؤسسة من خلال تأكيده على نظرية النظام التعاوني في ميدان الإدارة حيث وظائف المدير .

يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف مثلما يقوم على العناصر التالية:

- وجود نظام اتصالات كفاء بين أعضاء التنظيم .

- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة (1) .

فمن خلال ما قدمه برنارد نكتشف أن هناك ملامح للعلاقات العامة الداخلية من خلال وجود تغذية عكسية Feed Back بين الرئيس والمرؤوس في ظل نظام يجمع بين التعاون والتوافق. فالرئيس يعمل وفق تنظيم رسمي يقوم على الاتصال واتخاذ القرارات والتوجيه والإشراف ويتقبل المرؤوس هذه التعليمات وينفذها ولكن في إطار الحوار والمناقشة من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المشترك .

لقد حاولنا قياس البعد التعاوني في مؤسسة سونلغاز بين الرئيس والمرؤوس وهذا من خلال تحصلنا على معلومات تخص درجات التقرير لفرد من مرتبة مهنية والمرتبطة بمجموعة من المقاييس من أهمها مقياس التعاون بين الرئيس والمرؤوس .

إن هذه المعلومات خاصة بالعامل الذي يحمل وظيفة الإشراف، والهدف من إجراء دراسة لهذه المعلومات هو التعرف على مقياس التعاون ونسبته المئوية مقارنة مع الدرجات العظمى

أولا : المعلومات الخاصة بهذا العامل

- 1 -الوظيفة: عون تسيير الموارد البشرية
- 2 -جهة العمل: قسم الموارد البشرية – مصلحة الإدارة
- 3 -رقم العامل: 25142
- 4 -المستوى الوظيفي : عون إشراف مؤهل Haute maitrise
- 5 -الإدارة: إدارة الموارد البشرية

ثانيا : البيانات الشخصية لهذا العامل :

- 1 -تاريخ الميلاد: 1956
- 2 -تاريخ التعيين : 1977/01/29

¹ رعد حسين الصرن : ص 87 .

3- المؤهل الدراسي : السنة الثالثة ثانوي

4- الدرجة الحالية : 13 ، وتاريخها : جانفي 2000

نموذج تقرير الوظائف الإشرافية

(الدرجة الأولى و الثانية)

الرقم	عناصر التقرير	الدرجة العظمى	درجة العامل المباشر
01	دقة العمل و مستوى الإنتاج	% 30	% 24
02	مدى الاستفادة من الدورات التدريبية	% 15	% 13
03	القدرة على التصرف و تحمل المسؤولية	% 20	% 20
04	القيادة والتوجيه و إعداد المرؤوسين	% 10	% 10
05	التعاون مع الرؤساء و المرؤوسين	% 15	% 15
	المجموع	% 100	% 100

من خلال المقاييس الموجودة في هذه الوثيقة تبين لنا بأن مؤسسة سونلغاز بدأت تهتم تدريجيا بالعلاقات العامة الداخلية، وهذا ما نلاحظه من خلال محتوى الوثيقة. وما شد انتباهنا هو مقياس التعاون مع الرؤساء والمرؤوسين بدرجة عظمى تساوي 15% بالموازاة مع مجموع المقاييس الأخرى المتمثلة في: (دقة العمل ومستوى الإنتاج، مدى الاستفادة من الدورات التدريبية، القدرة على التصرف وتحمل المسؤولية، القيادة والتوجيه وإعداد المرؤوسين).

وهذا يعني أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل سونلغاز تحظى بجانب من الاهتمام من طرف مسؤولي هذه المؤسسة، وهو مؤشر قوي وإيجابي يدل على المحاولات الجادة والمبذولة في تحسين وتنمية العلاقات العامة داخل سونلغاز.

2-2 التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز وإستراتيجية مشاركة العاملين بها

يساعد التخطيط الإستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية (1). من هنا نستطيع القول بأن التخطيط الإستراتيجي ومن خلال هذا التوجيه والتكامل فهو يساعد على تنمية العلاقات العامة الداخلية عن طريق توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة (1).

¹ زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 93 .

و عليه تلعب عملية التخطيط الإستراتيجي دورا هاما في مشاركة ودمج الأفراد من أجل تحقيق الأهداف الخاصة للوحدات الفرعية والمنظمة ككل، ومن هنا يمكننا القول أن هذا التخطيط مرتبط ارتباطا وثيقا بعملية المشاركة والدمج داخل المنظمات. إن الحديث عن عملية التخطيط الإستراتيجي بمؤسسة سونلغاز تقودنا هذا حتما إلى الحديث عن عملية تطوير رسالة مؤسسة سونلغاز وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها حاليا و مستقبليا .

إذن فإن إستراتيجية مشاركة ودمج العاملين داخل مؤسسة سونلغاز مرتبطة مدى إمكانية مشاركة الأفراد في تطوير رسالة المؤسسة وفي رسم سياساتها وتحقيق أهدافها . إن مؤسسة سونلغاز أصبحت تعتبر اليوم من المؤسسات الحديثة الجزائرية وهذا من خلال مواكبتها للتطورات العالمية وفي جميع الميادين وعليه فلقد أصبحت عملية المشاركة مشاركة العاملين بسونلغاز تعد عملية إستراتيجية نظرا لما يمتلكه أفرادها وعاملوها من كفاءات وقدرات تجعل منهم فاعلين إستراتيجيين يؤثرون في المسيرة المهنية لمؤسستهم عن طريق المشاركة في تحقيق ونجاح إستراتيجيتها، وهذا من خلال إدخال مجموعة من الأركان والمقومات الأساسية في الفلسفة الإدارية والإستراتيجية للمؤسسة خاصة عندما يتعلق الأمر بالتخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية. فالهدف من ذلك هو تحقيق درجة أعلى من الانتماء و الولاء التنظيمي لدى العاملين.

لقد أضيف إلى إستراتيجية مشاركة العاملين ما يلي:

● **إستراتيجية المشاركة ورسالة مؤسسة سونلغاز** : تعد رسالة المنظمة كبيان

رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي يمارسه، ومع أن الغرض والسبب الذي وجدت المنظمة من أجله قد يتغير من حين لآخر، ولكن لا بد أن تعي وتفهم جميع الأطراف والجماعات ذات العلاقة بالمنظمة سبب وجودها أي رسالتها⁽²⁾ . من خلال ما سبق نستطيع القول أن رسالة المنظمة تخص كل الأطراف وكل الفاعلين بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم المهنية.

ومن هنا علينا الأخذ بعين الاعتبار هذه الفئات وتحديد إمكانية مشاركتهم ودمجهم الحقيقي في مسيرة المؤسسة .

فمن أجل خلق موارد بشرية مقتنعة برسالة مؤسسة سونلغاز، يتوجب الأمر وبدون شك جعل مسألة مشاركة ودمج العاملين جزء لا يتجزأ منها. فعندما يلمس عاملوا سونلغاز ذلك فسوف يقوى انتماءهم وولائهم له، فحسب ملخص الخطة الإستراتيجية المستقبلية لشركة سونلغاز على مدى الخمس سنوات القادمة، جاءت رسالة هذه المؤسسة للتأكيد على مهام

¹ إسماعيل محمد السيد: مرجع سابق، ص 14.

² حسين حريم: مرجع سابق، ص 73 .

سونلغاز في توزيع الطاقة الكهربائية على الجهدين المتوسط والمنخفض لجميع العملاء بالمنطقة المخصصة لنشاط المؤسسة والسعي باستمرار لتطوير منتجاتها والعمل على رضاء عملاءها، والعاملين معها. ولقد جاءت في الرسالة الخاصة لمؤسسة سونلغاز العبارة التالية: " مشاركة العاملين هي أهم أصول شركتنا " (1) فمن خلال هذه العبارة نستطيع القول بأن رسالة مؤسسة سونلغاز تحاول تنمية علاقاتها العامة الداخلية مع عمالها من خلال التأكيد على فرص المشاركة والتي تعد من أهم الركائز الإستراتيجية للمؤسسة .

• **إستراتيجية المشاركة في الأهداف الإستراتيجية الخاصة بسونلغاز:** تمثل الأهداف الإستراتيجية الأهداف العامة لما ترغب أن تكون عملية المنظمة مستقبلا، وترتبط الأهداف الإستراتيجية بالخطط الإستراتيجية والتي تعبر عن مختلف الخطوات التي من خلالها تحاول المنظمة الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية (2) .

ومن خلال الخطة الإستراتيجية لمؤسسة سونلغاز التي تبين مدى تركيزها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة المتمثلة في تطبيق فلسفة إدارية متميزة ركزت على الموارد البشرية من خلال إمكانية تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

✓ إدارة عالية متميزة.

✓ تحقيق رضا العملاء.

✓ تميز فريق العمل .

✓ التميز في الأمان .

✓ مساهمة العاملين في المنظمة

✓ الاستمرارية والتطور في الجودة (3) .

و عليه فإن مؤسسة سونلغاز ومن خلال محاولة جعل مبادئ هذه الإدارة من الأهداف الإستراتيجية لها فهي بذلك سوف تحقق قفزة نوعية في مردودية المؤسسة خاصة فيما يخص مجال تنمية العلاقات العامة الداخلية حيث تتعهد سونلغاز بتحقيق إنجازات كبيرة فيما يتعلق بمجالات الاتصالات والمشاركة الفعالة والتقليص في الأحداث الخاصة

¹ حسب ما جاء في الدليل العملي لسونلغاز، مديريةية التوزيع عنابة، ملخص الخطة الإستراتيجية المستقبلية لشركة توزيع الطاقة الكهربائية لخمس سنوات القادمة .

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي : مرجع سابق، ص 205 .

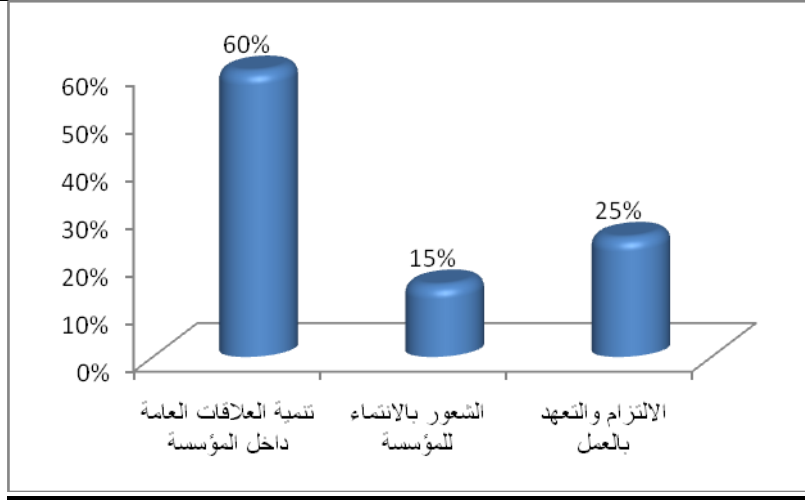
³ الدليل العملي لسونلغاز .

الفصل الخامس: إشكالية تنمية العلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز

بالعاملين لما فيها من تأثير إيجابي وقوي على رفع كفاءة الموارد البشرية، وبالتالي النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بسونلغاز والجدول التالي يبين ما يلي:

الجدول رقم 34 : خاص بالمشاركة في تحقيق الأهداف

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
60%	36	تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة
15%	09	الشعور بالانتماء للمؤسسة
25%	15	الالتزام والتعهد بالعمل
100%	60	المجموع



الشكل رقم 34 : الخاص بالمشاركة في تحقيق الأهداف

فحسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن المشاركة بالنسبة لعمال سونلغاز مديرية التوزيع عنابة، تؤدي حتما إلى تنمية العلاقات العامة بشرط أن تكون هذه المشاركة فعالة ومجسدة حقيقيا وأيضا معترف بها من قبل مسؤولي مؤسسة سونلغاز وهو موضح في الجدول بنسبة 60 %، كذلك أن المشاركة في تحقيق الأهداف وجعل الأهداف الخاصة بالمؤسسة مهما اختلف نوعها إستراتيجية كانت أم عملية، مشتركة وجماعية بين الرئيس والمرؤوس، وبهذه الطريقة سوف تؤدي حتما بالموازاة مع تنمية العلاقات العامة إلى الالتزام والتعهد بالعمل وهو مبين بنسبة 25 %.

كما نجد أن المشاركة داخل مؤسسة سونلغاز قد تؤدي أحيانا إلى الشعور بالانتماء وهي ممثلة بنسبة 15 % .

وعليه نجد أنه وحسب تصريحات مسؤولي ورؤساء وأقسام المصالح أن هذه المؤسسة تحاول باستمرار تبني مبادئ الإدارة بالأهداف من خلال تحقيق المساهمة والمشاركة الجماعية من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من قبل رجال الإدارة العليا وقيادة هذه المؤسسة.

إن إمكانية تنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز، ومن خلال الاهتمام بمؤشرات إستراتيجية مشاركة العاملين، مرهون بمدى إمكانية تطبيق و تنفيذ الأهداف الإستراتيجية الخاصة بهذه المؤسسة والتي تنبثق عنها بطبيعة الحال أهدافا تشغيلية وعملية، وعليه فإن تحقيق كل هذه الأهداف من قبل سونلغاز يجعلها ويحتم عليها الأخذ بعين الاعتبار مبدأ نظرية الإدارة بالأهداف ضمن ممارساتها الإدارية .

إن نظرية الإدارة بالأهداف **Management of objectives** تبني جزء كبير من ممارسات الإدارة على قدرة المديرين على تحديد الأهداف، شرط أن يكونوا قادرين على تحديد أهدافا واضحة ومقبولة وقابلة للتنفيذ لها أبعاد زمنية يلتزم بها العاملون ويستطيعون تحقيقها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل (1) .

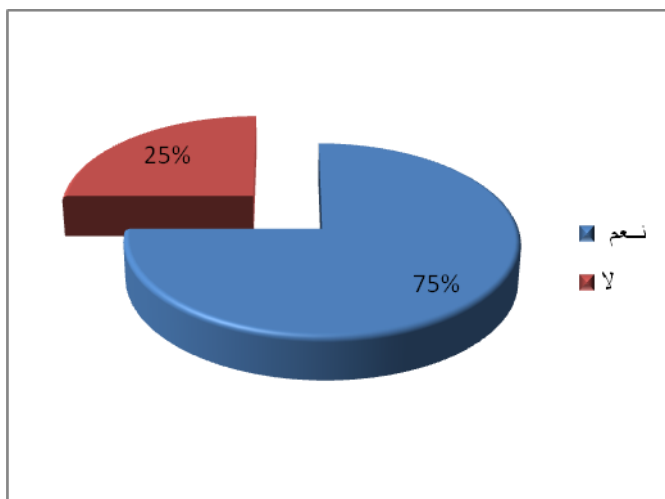
إن محاولة تبني مثل هذه الأهداف يحقق العديد من الإيجابيات ويرفع من المردودية الإنتاجية ويحقق الاستقرار المعنوي والنفسي وأيضا يحسن من طبيعة العلاقات العامة لدى عمال سونلغاز وهذا ما هو مؤكد في نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم 35 : خاص بأهمية تبني أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل مسؤولي

سونلغاز

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
75%	45	نعم
25%	15	لا
100%	60	المجموع

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 56 .



الشكل رقم 35 : الخاص بأهمية تبني أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل مسؤولي سونلغاز

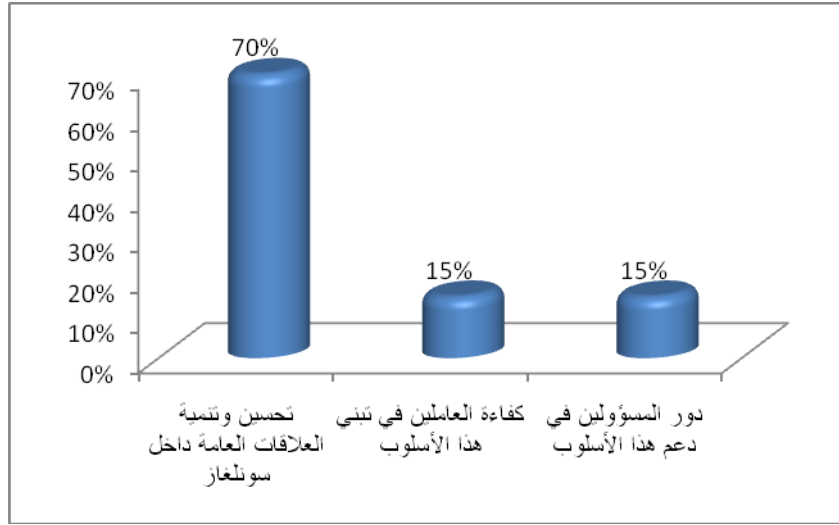
تبين هذه النتائج أن اغلب أفراد عينة البحث تؤكد على أهمية تبني أسلوب الإدارة بالأهداف وهي ممثلة بـ 75% وهي نسبة عالية إذا ما قورنت بالنسبة التي لا تؤمن بمصداقية هذه المبادئ ونسبتها تقدر بـ 25% وحجتهم في ذلك أن الذهنية الخاصة بالموارد البشرية داخل سونلغاز وخاصة فئة الإطارات المسؤولة ما زالت لم ترتق إلى مستوى هذا النوع من التسيير. وهذا ما يخلق صعوبات و عراقيل لتنمية العلاقات العامة بين المسؤولين وبين الفئات الأخرى من العمال، وهذا ما يخلق فجوة بين الطرفين وهو ما يؤثر حتما بطريقة سلبية على نوعية العلاقات بينهما فمن خلال النتائج والتصريحات المقدمة نجد أن من واجب مسؤولي سونلغاز تكثيف من البرامج التكوينية والتوعوية والتحسيسية من أجل سد الفجوة وملء الفراغ والعمل على التجسيد الفعلي لمبادئ الإدارة والأهداف لما لهذه الأخيرة من فعالية في تنمية وتحسين العلاقات داخل المؤسسة، وهذا من خلال العمل على غرس روح التضامن وإيقاظ الضمير المهني وجعله ضميرا جماعيا يؤمن بفكرة الرجل الواحد.

إن نجاح عملية الإدارة بالأهداف داخل مؤسسة سونلغاز و بالتحديد مديرية التوزيع عنابة يتوقف على :

الجدول رقم 36 : خاص بنجاح عملية الإدارة بالأهداف

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
70%	42	تحسين وتنمية العلاقات العامة داخل سونلغاز
15%	09	كفاءة العاملين في تبني هذا الأسلوب
15%	09	دور المسؤولين في دعم هذا الأسلوب

المجموع	60	%100
---------	----	------

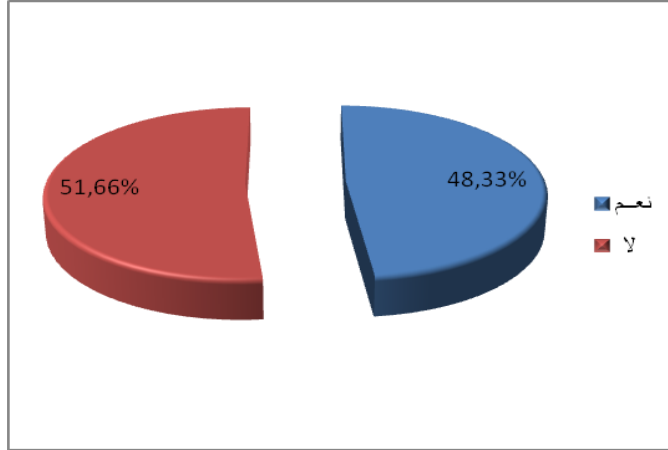


الشكل رقم 36 : الخاص بنجاح عملية الإدارة بالأهداف

حسب النتائج المبينة أعلاه، نجد أن أسلوب الإدارة بالأهداف مرتبط ارتباطا وثيقا بمجموعة من المعايير والمؤشرات، حيث نجد أن نجاح تطبيق هذا الأسلوب من طرف مسؤولي مؤسسة سونلغاز سوف يؤدي حتما إلى تنمية العلاقات العامة داخلها و هذا ما هو موضح في الجدول حيث تقدر نسبة تحسين وتنمية العلاقات العامة داخل سونلغاز بـ70%، و عليه يمثل هذا المؤشر أعلى نسبة إذا ما قورن بمؤشر كفاءة العاملين في تبني هذا الأسلوب بنسبة 15 % و دور المسؤولين في دعم هذا الأسلوب بنسبة 15 % .
ومما يشجع على تحقيق الأهداف داخل مؤسسة سونلغاز هي المكافأة من طرف المسؤولين للعمال، وهذا يعد جانبا مهما في رفع المعنويات و بالتالي ضمان تطوير وتنمية العلاقات العامة، وهذا ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 37 : خاص بالمكافأة بسبب تحقيق الأهداف

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
% 48.33	29	نعم
% 51.66	31	لا
% 99.99	60	المجموع



الشكل رقم 37 : الخاص بالمكافأة بسبب تحقيق الأهداف

بالرغم من أن المكافأة تعتبر عاملا محفزا لتنمية العلاقات العامة إلا أن تصريحات عمال سونلغاز أثبتت العكس، كما هو مبين الجدول أعلاه حيث تقدر نسبة العمال الذين صرحوا بالإجابة بلا 51.66% و هي تفوق نسبة الذين أجابوا بنعم 48,33 %، حيث نجد أن مسؤولي هذه المؤسسة لا يكافئون عمالهم من وراء تحقيق الأهداف إلا عن طريق مكافأة المردود الفردي PRI ومكافأة المردود الجماعي PRC، فحسب التصريحات المقدمة نجد أن هذين النوعين من المكافأة غير كافيان، فهذه الأساليب المعتمدة من طرف مؤسسة سونلغاز تعد أساليب كلاسيكية غير مشجعة في أداء العمل، فمن الطبيعي أن يكافأ كل فرد حسب طاقاته الشخصية والإبداعية.

والهدف في النهاية هو نجاح الإستراتيجية العامة لسونلغاز وبالخصوص إستراتيجية الموارد البشرية حتى تستطيع المؤسسة النهوض بثقافة جديدة تتميز بالتجديد في نوعية العلاقات العامة وكذلك الاعتراف الفعلي بوجودها والعمل على تطويرها باستمرار.

توطئة :

يعتبر موضوع العلاقات العامة داخل المؤسسات من المواضيع الهامة والإستراتيجية نظرا للدور الذي يلعبه كوظيفة إدارية، إعلامية واتصالية في نفس الوقت، ولكن وبالرغم من كل هذا نجدها لا تحظى بالاهتمام الكبير في المؤسسات الجزائرية لعدم وضوح مفاهيمها وأهدافها ووظائفها وتبقى إلى حد اليوم عبارة عن ممارسات اتصالات لا غير أما في المقابل نجد أن العلاقات العامة في الدول المتقدمة على عكس الدول النامية قد أحرزت سبقا ملموسا من الناحية العلمية سواء من حيث قوة البحوث أو شمولها أو عمقها كما حققت فيها باعتبارها مهنة مستويات أداء تكاد تكون قياسية بحيث أصبحت العلاقات العامة اليوم تعد الوظيفة الخاصة بعد وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد. وتتأثر الممارسات الإدارية لأي مهنة بالعديد من التغيرات المرتبطة بها، وبطبيعة دورها ومستوى العاملين فيها علاوة على نظرة الإدارة العليا اتجاهها وهذا من خلال تسليط الضوء على طبيعة العلاقات بين المسؤولين في الإدارة العليا والعاملين داخل المؤسسة وتدعيم هذه العلاقات ببعض الممارسات الإستراتيجية نذكر منها إستراتيجية المشاركة والغرض منها الكشف عن مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والعملية داخل مؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز.

الخلاصة :

إن إشكالية تنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز انصببت في مجموعة من الأبعاد و الاتجاهات، حيث أخذ كل واحد منها هدفه و مغزاه في هذا الفصل، فمعالجتنا للاتجاه الأول كان سيكولوجيا محاولين فهم سلوكات جماهير المؤسسة من أجل معرفة كيفية بناء العلاقات معها.

أما الاتجاه الثاني فكان إستراتيجيا حيث قمنا بالتعامل مع عملية التخطيط الاستراتيجي على أساس أنها بوثقة من العلاقات العامة المشتركة مبرزين دور الإدارة العليا كجهاز محفز لتنشيط العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز خاصة إذا ما عمل هذا الجهاز على تبني إستراتيجية مشاركة العاملين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة إستراتيجية و عملية.

تعتبر مرحلة التطرق إلى النتائج العامة محطة الوصول بعد مسيرة بحثية تخللتها العديد من المسائل الفرعية التي تنصبّ كلها في إطار الإشكال العام والرئيسي لموضوع بحثنا، والمتمثل في مدى مساهمة عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع عنابة التي تعتبر واحدة من فروع مجمع سونلغاز، والتي تطبّق عليها الإستراتيجية العامة لسونلغاز بكل جزئياتها العامة والخاصة.

وبعد الغوص في حيثيات هذا البحث وصلنا إلى استخلاص العديد من النتائج التي تعتبر، في حد ذاتها، إجابة منطقية عن السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية للبحث الواردة في الإشكالية.

أولا :

إن عملية التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز تتماشى بالموازاة مع الخطة التنموية لها والخاصة بإنتاج وتوزيع ونقل الغاز والكهرباء، وهذا على الصعيد المحلي والجهوي وحتى الدولي، باعتبار أن مؤسسة سونلغاز تحاول أن ترفع من مكانتها وأن تكون من بين المؤسسات الخمس الأوائل المسؤولة على نقل وتوزيع الغاز و الكهرباء على مستوى البحر الأبيض المتوسط.

تحاول مؤسسة سونلغاز أن يكون تخطيطها الإستراتيجي متضمنا للقدرة على التنبؤ بالأشياء على أكثر من صعيد حتى تستطيع التوافق بين القدرات الذاتية والفرص المتاحة من أجل تحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة مجمع سونلغاز إدارة فعالة، خاصة وأن الإدارة العليا لهذه المؤسسة تعتبر المسؤولة الأولى عن إعداد الخطط الإستراتيجية، باعتبارها نخبة إدارية تشرف على إعداد الإستراتيجية وتنفيذها وتسهر على وضع برامج صارمة للرقابة الإستراتيجية للوصول إلى اكتشاف الأخطاء الواردة في عملية التخطيط الاستراتيجي وإعادة تصحيحها عن طريق التغذية العكسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا تتحقق إلا من خلال بناء علاقات متينة بين الإدارة العليا وعمالها.

ثانيا :

كما استطاعت سونلغاز أن تتبنى قاعدة اقتصادية قوية. فهي تحاول بناء قاعدة تسييرية مرتكزة على أهم المبادئ النظرية التي تتماشى مع شخصيتها، وأيضا مع كيانها المؤسساتي، وتعمل في نفس الوقت على خدمة الصالح العام. لقد اكتشفت مؤسسة سونلغاز، تدريجيا ومع تطور الأبحاث والدراسات في ميدان تسيير المؤسسات، أن من بين أهم المؤشرات القوية، والتي تدفع بالمؤسسة إلى طريق النجاح، ضرورة التسيير

والتخطيط الجيد لمواردها البشرية وترقيتها، بحيث أصبح المسؤولون عن تخطيط الموارد البشرية أكثر تفتحاً على البيئة التي يعملون فيها، أي أكثر اندماجاً في الإطار الشامل لكل التفاعلات، خاصة الداخلية منها، وقد أدرك القائمون على المؤسسة أن ذلك لا يأتي إلا في إطار إستراتيجية شاملة. وغني عن البيان أن المؤسسات في عصرنا هذا تحتاج إلى إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية أكثر من أي إستراتيجية فرعية أخرى.

ومما لا شك فيه إن إستراتيجية الموارد البشرية لها مقدرة تأثيرية على أداء المؤسسة وعلى تحسين العلاقات العامة داخلها، حيث أنها هي التي توجهها الوجهة الأمثل، وترسم لها الطريق السليم الذي يوصلها. فنجد أن إدارة مؤسسة سونلغاز تحاول الاهتمام بتحسين العلاقات العامة الداخلية من خلال الرفع من معنويات العمال داخل المؤسسة وهذا عن طريق الاهتمام بتنمية وترقية مسارهم المهني. وعلى هذا الأساس راحت سونلغاز تصمم العديد من النظم والإجراءات من أجل تطوير هذه الموارد ورفاهيتهم في شتى الميادين.

وعليه كان الدور المخصص لإدارة مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع عناية هو إعداد وتصميم خطة سنوية شاملة للعديد من النظم المتمثلة في نظام التكوين حيث أولت له مؤسسة سونلغاز الكبرى الأهمية القصوى من خلال إنشاء معاهد لتدريب وتكوين العمال باختلاف مستوياتهم، وأيضاً نظام التوظيف الذي يتم في هذه المؤسسة حسب احتياجاتها السنوية، ضف إلى ذلك نظام الترقية وتنمية المسارات المهنية، حيث تحاول مؤسسة سونلغاز أن تجعل منه ما عاملاً محفزاً وليس معرقلاً، والسبب في ذلك يعود إلى أن هذه المؤسسة مازالت تعتمد في عملها على الأسس الكلاسيكية المتمثلة في الطرق والأساليب الشخصية والذاتية لنظام الترقية أكثر من اعتمادها على الأساليب الموضوعية والعلمية وهذا ما يحول دون تنمية العلاقات العامة داخل هذه المؤسسة، أما فيما يخص نظام الاتصال الذي يعتبر من المؤشرات القوية في قياس العلاقات العامة داخل المؤسسة، فبالرغم من تنوع المصادر والوسائل الإعلامية من مجالات خاصة بالمؤسسة و أقسام مجهزة بالانترنت إلا أن إمكانية الحصول على المعلومات داخل هذه المؤسسة ليست سهلة ولا في متناول الجميع حيث أن تدفق المعلومات يمثل عاملاً معرقلاً أمام تنمية العلاقات العامة بسونلغاز

لم تتوقف مؤسسة سونلغاز عن البحث في أهم المعارف العلمية التي تجعلها من بين المؤسسات الإستراتيجية، حيث تأثرت بأفكار ونظريات تخدم الموارد البشرية، ولكن في مجال آخر جد مهم وهو مجال العلاقات العامة الداخلية منها والخارجية، والتي تعتمد على كسب ثقة جمهور المؤسسة وعلى التضامن والتعاون بين الرئيس والمرؤوس.

كانت سونلغاز، في البداية، تولي اهتمامها الكبير لكسب تأييد الجمهور الخارجي من خلال التحسين المستمر في نوعية الخدمات، حيث كان هذا على حساب الجمهور الداخلي. إلا أنه وفي السنوات الأخيرة فإنها تحاول العمل على ارتقاء العلاقات العامة الداخلية من خلال الاهتمام بكل النظم الخاصة بالموارد البشرية. ولم تكتمف بذلك، بل تحاول التجديد في ثقافتها المؤسساتية لتتجاوز بذلك النظرة الاقتصادية الصرفة، إلى نظرة مبنية على بعث مؤسسة مواطنة بخلق روح التضامن والعمل على تنظيم برامج تطوعية من أجل نظافة البيئة وتنظيم بعض الاحتفالات الخاصة بتكريم عمال سونلغاز وغير ذلك من الأنشطة.

تحاول مؤسسة سونلغاز، بالرغم من وجود عدة نقائص وإشكاليات أن تبذل مجهودات محاولة منها للتقليص من الفجوة الموجودة بين المسؤولين والعمال، والرفع من قيمة ومكانة العلاقات، وبالتالي تشجيع عمال وموظفي سونلغاز على تنفيذ الأهداف سواء كانت إستراتيجية أو عملية وتدعيم العلاقات العامة الداخلية المشتركة بين الإدارة العليا في المؤسسة والعاملين، أخذاً بمبدأ إستراتيجية المشاركة في خططها الإستراتيجية، حيث أخذت هذه المشاركة أشكالاً متعددة متمثلة في المشاركة في الاجتماعات والمساهمة في تحقيق الأهداف. وعليه نجد أن مؤسسة سونلغاز تحاول تبني أفكار نموذج الإدارة بالأهداف وما له من إيجابيات على تنمية العلاقات العامة الداخلية.

مما سبق نخلص إلى القول أن المؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز تحاول الاهتمام بتنمية العلاقات العامة الداخلية بالموازاة مع العلاقات العامة الخارجية، وتسعى كي تأخذ هذه العلاقات بعداً إستراتيجياً، من خلال علاقة عامة مشتركة ثلاثية الأبعاد تشترك فيها الإدارة العليا، مسؤول المؤسسة وعمالها.

مما سبق عرضه في تباين مدى دور مساهمة عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنشيط وتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية سونلغاز، نجد أن هذه الأخيرة باعتبارها واحدة من المؤسسات الإستراتيجية التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني تسعى جاهدة إلى تبني أفكارا حديثة مستقاة من الأبحاث والدراسات والمعارف في مجال تسيير المؤسسات وضمان نجاحها في محيط تسوده جملة من التغيرات والتجديدات على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعليه وجدت سونلغاز نفسها أمام تحدي كبير من أجل تحقيق أهدافها العملية والإستراتيجية بأقل الخسائر. ولأن اليوم كل الدراسات أثبتت بأن المقياس والمؤشر الحقيقي لنجاح المؤسسات هو الاهتمام بالعنصر البشري نظرا لما يحمله من قوة إستراتيجية تفوق كل القوى المادية والتكنولوجية، وعليه بادرت مؤسسة سونلغاز بوضع مجموعة من البرامج والمخططات في إطار تخطيطها الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث تنوعت هذه البرامج من تكوين وتوظيف وترقية وتنمية للمسارات المهنية وتطوير في نظم الاتصال و الهدف من ذلك كله، هو تقليص الفجوة بين مسؤوليها وعمالها وبالتالي تحاول مؤسسة سونلغاز اليوم وغدا، إعادة النظر في كيفية الاهتمام بالعناصر الإستراتيجية للبيئة الداخلية أولا ثم البيئة الخارجية ثانيا، لأنه لا وجود لعلاقات عامة خارجية حسنة إلا بتوفر علاقات عامة داخلية جديدة.

فرغم وجود بعض النقائص والعراقيل التي تؤثر سلبا على نوعية العلاقات، وهذا ما حاولنا توضيحه طيلة بحثنا، إلا أن مجمع سونلغاز يحاول التجديد الدائم في إستراتيجيته خاصة المرتبطة بالموارد البشرية ومحاولة تحسين علاقة هذه الموارد باختلاف مستوياتهم بمسؤوليهم.

ولأن الموضوع المعالج مرتبط بإشكالية التخطيط الإستراتيجي، حاولنا ومن خلال العديد من المؤشرات وأيضا تصريحات المبحوثين معرفة ما إذا كانت هذه المؤسسة تتوفر فيها علاقة عامة مشتركة ثلاثية الأبعاد تجمع بين الإدارة العليا باعتبارها المسؤول الأول عن إعداد وصياغة الإستراتيجية العامة لهذه المؤسسة وأيضا مسؤول -مديرية التوزيع عناية- وعلاقتها بعمال وموظفو سونلغاز، فمن خلال ما توصلنا إليه من معلومات وبيانات، استخلصنا أنه وبالرغم من وجود بعض السلبيات في سلوكيات المسؤولين إلا أن هذه المؤسسة تحاول تطبيق إستراتيجية تعرف بإستراتيجية المشاركة آخذة بعين الاعتبار العديد من الأبعاد كالمشاركة في الاجتماعات والمساهمة في تحقيق الأهداف وأيضا إمكانية الإدلاء بالرأي بالنسبة للعامل في سونلغاز.

إن كل هذه المؤشرات دالة على وجود محاولات من قبل مسؤولي سونلغاز في نجاح العلاقات أحيانا وفشلها أحيانا أخرى، ومع ذلك فإن سونلغاز تتعهد حاضرا ومستقبلا بأن

توفر كل الإمكانيات والوسائل من أجل النهوض والترقية في مجال العلاقات العامة بنوعها الداخلية والخارجية وهذا من خلال الرفع من مستوى الاتصالات والنظم المعلوماتية عن طريق تجاوز الأساليب الكلاسيكية وتبني أساليب أخرى متجددة وحديثة مع الاهتمام بالرقمي في أساليب التسيير والتخطيط التي تعمل بها المؤسسات المعاصرة.

أولا :الكتب باللغة العربية

1. أحمد القطامين : الإدارة الإستراتيجية – حالات و نماذج تطبيقية، دار مج دلاوي للنشر عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
2. أحمد جاد عبد الوهاب:السلوك التنظيمي – دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة و مطبعة الإشعاع، مصر، 1996.
3. أحمد ماهر: الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية – الإبراهيمية الإسكندرية – مصر، الطبعة الرابعة، 2007.
4. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية ، مصر الطبعة السادسة، 1998.
5. أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 1999.
6. أحمد مصطفى خاطر: الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية(الأسس النظرية و الممارسة العامة)، المكتب الجامعي الحديث، الازاريطه، الإسكندرية، مصر، 2003 .
7. إحسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماع، دار الطابعة للنشر، بيروت، لبنان 1996
8. إسماعيل السيد: التسويق، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004
9. إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999 .
10. إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر 2006
11. إيمان عطية ناصف : اقتصاديات الموارد و البيئة ، دار الجامعة الجديدة الأزاريطه ، الإسكندرية مصر، 2007.
12. السعيد أوكيل و آخرون : استقلالية المؤسسات العمومية و الاقتصادية – تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر
13. أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
14. بسيوني محمد البرادعي : تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية – دليل علمي – ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إشراك للنشر و التوزيع، القاهرة – مصر، الطبعة الأولى، 2005 .
15. بيتر دراكار: ممارسة الإدارة ، مكتبة جرير، الرياض ، السعودية، الطبعة الأولى، 1998 .
16. جاري ديسلر ترجمة لمحمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة : إدارة الموارد البشرية، المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.

17. جميل احمد خضر: العلاقات العامة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 1998.
18. جيرالد جرينبيرج و آخرون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و آخرون : دار المريخ الرياض، السعودية ، 2004 .
19. حسن الجيلاني: التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1988.
20. حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، مصر.
21. حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
22. حسن عثمان : المؤسسة الاقتصادية الأسس النظرية و الآثار العملية، مجلة العلوم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
23. حسين حريم: إدارة المنظمات – منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2003.
24. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر، جامعة قالمة ، 2004.
25. حمدي عبد الحارث البخوشوي : العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية الازاريطه، الإسكندرية ، مصر، 2000 .
26. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2005 .
27. رابح كعباش: سوسيولوجيا التنمية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2007
28. راوية حسن:مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2002/2001
29. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2000/1999.
30. رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر2002.
31. رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة و الأعمال – دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها و وظائفها، دار الرضا للنشر سوريا دمشق، الطبعة الأولى 2004 .
32. ريشارد كابر ترجمة لعلي الهاشمي بن النوي رداوي: الجودة، مدخل المشاريع المتتالية مركز البحوث، الرياض، السعودية، 1998 .
33. زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2005 .
34. زيد منير عبوي : الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز للمعرفة و النشر و التوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى، 2006 .

35. سعاد نايف برنوطي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية 2004 .
36. سعادة راغب الخطيب: المدخل إلى العلاقات العامة، دار ميسرة للنشر و التوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
37. سعد غالب ياسين : الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006 .
38. سعيد طه علام : التخطيط مع حرية السوق، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2003.
39. سيد احمد جاد الرب: تنظيم و إدارة منظمات الأعمال – منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري، مصر، 2005 .
40. شذوان علي شبيبة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق : دار المعرفة الجامعية الازاريطه، مصر، 2008 .
41. صالح مهدي محسن العامري، طاهر حسين منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007 .
42. صبحي جابر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
43. صديق محمد عفيفي: إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، الطبعة العاشرة، 2003.
44. صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الحديثة للنشر الازاريطه، الإسكندرية، مصر، 2003 .
45. ظاهر الكلالدة ، محفوظ جودة: أساليب البحث العلمي، عمان، الأردن، 1997.
46. عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات، مكتبة عين شمس القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، 1998.
47. عبد الرحمن توفيق : 50 كتابا في الإدارة صنعت فكر القادة و رجال العمال، الجزء الأول التطوير التنظيمي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1999 .
48. عبد الرحمن توفيق : 50 كتابا في الإدارة صنعت فكر القادة و رجال العمال، الجزء الثاني التطوير التنظيمي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1999.
49. عبد الرحمن توفيق : منهج الإدارة العليا – الإدارة الإستراتيجية – المبادئ و الأدوات الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة – مصر، 2004 .
50. عبد الرحمن توفيق : منهج المهارات القيادية – خصخصة الإدارة و التفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، الطبعة الثالثة، 2004 .
51. عبد الرحمن توفيق : المناهج التدريبية المتكاملة – تنمية القوى العاملة و سياسات النمو الوظيفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك – الطبعة الثالثة – 2004.
52. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، المكتبة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2000

53. علي عبد الرزاق جالبي: علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999
54. عبد الرزاق محمد الدليمي : العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005 .
55. عبد السلام أبو قحف : أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار الإشعاع الإسكندرية، مصر الطبعة الأولى، 1998 .
56. عبد السلام أبو قحف: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر، 1989.
57. عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلام والعلاقات العامة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية مصر، 1998.
58. عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، الازاريطة الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
59. عبد العزيز محمد النجار: العلاقات العامة، مدخل بيئي، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، 1993.
60. عبد المعطي محمد عساف، محمد فلاح صالح : أسس العلاقات العامة، دار حامد للنشر عمان الأردن، 2004 .
61. علي الشريف، محمد سلطان: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 1998.
62. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر 2003.
63. علي عبد الرزاق الجالبي: علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات الموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
64. عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية – بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005 .
65. فاخر عقل: أسس البحث العلمي في العلوم السلوكية، دار العلم للملايين، بيروت لبنان، الطبعة الثالثة، 1988.
66. فضيل دليو و آخرون: تخصصات اتصال المؤسسة، فعاليات الملتقى الوطني الثاني – الاتصال في المؤسسة- مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2003 .
67. فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2000 .
68. كاظم نزار الركابي : الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر، عمان الأردن الطبعة الأولى ، 2004.
69. مؤيد سعيد السالم , عادل حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
70. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن – مدخل استراتيجي، 2002 .

71. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية - مصر 2003
72. محمد سعيد أنور السلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الازارطة الإسكندرية مصر، 2003
73. محمد علي شعيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي القاهرة - مصر، الطبعة الرابعة، دون ذكر السنة.
74. محمد الصالح الحناوي: محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، مصر .
75. محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية - مصر 2005.
76. محمد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2003
77. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2005.
78. محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الازارطة الإسكندرية، مصر، 2002 .
79. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الازارطة - الإسكندرية، 2003.
80. محمد فريد الصحن: الإعلان، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر.
81. محمد منير حجاب: الإعلام و التنمية الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر الطبعة الثانية، 2006 .
82. محمود يوسف، حسان جني: إدارة و تخطيط العلاقات، مركز جامعة القاهرة للتعليم المتنوع القاهرة - مصر 2000.
83. مصطفى محمد أبو سعد: المرجع في التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2004 .
84. مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإبراهيمية - الإسكندرية، 2004
85. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2003.
86. مزغني عبد العال جحور: التنظيم الإداري لمؤسسات القطاع العام، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد و الإدارة، المجلد 1، مركز النشر العلمي، الجيزة، مصر، 1988
87. مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة، نظريات و أساليب، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003 .
88. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2003 .

89. موريس أنجرس : ترجمة د. أبو زيد صحراوي : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية – تدريبات عملية، دار القصة للنشر و التوزيع – حيدرة الجزائر، 2004 .
90. موسى اللوزي : التطوير التنظيمي – أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان الأردن الطبعة الأولى، 1999 .
91. نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية – إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإبراهيمية ، الإسكندرية ، مصر، 2000 – 2001 .
92. نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر الطبعة الأولى، 2001 .
93. ناصر دادي عدون: الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية المكتبة المركزية، بن عكنون، الجزائر .
94. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر 2003.
95. ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998.
96. نبيل مرسي السيد : دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية مصر، 1995 .
97. نعمة عباس الخفاجي : الإدارة الإستراتيجية ، المداخل و المفاهيم و الهيئات ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2004.
98. نهال فريد مصطفى: أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية مصر، 2005 .

ثانيا : قائمة المراجع باللغة الفرنسية

1. Abdellah LAMIRI : Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché Prest Comm, éditions, 1993.
2. Alfred D. CHANDLER : stratégies et structures de l'entreprise, les éditions d'organisation, paris, France ,1994 .
3. Bertrand QUELIN : le management stratégique, Ellipses, Paris, France 2000.
4. Claude MICHAUD, Jean Claude Thoenig : Stratégie et sociologie de l'entreprise, édition village mondial, Paris, France, 2001.
5. Cyril LEWICKI :stratégie en édition, les échos édition, Paris, France, 2000.
6. Daniel Fleutot : L'entreprise et ses enjeux l'introduction, Ellipses édition, Paris 1999.
7. Francis Bidault Le champs stratégique de l'entreprise, Edition ECONOMICA 1988.
8. Gerry JOHNSON et les autres : Stratégie, PEARSON édition, 2^{ème} édition France 2002.
9. Higor ANSOFF : stratégie du développement de l'entreprise, édition hommes et techniques , 4^{ème} édition , 1976 .
10. J. L. Maga KION et Autres ; 50 Fiches pour aborder la stratégie des ressources humaines , Breal édition , 2003 .
11. Jean Charles MATHE :Politique générale de l'entreprise , ECONOMICA Paris France , 2003.
12. Jean Claude TARONDEAU, Christine HUTTIN :Stratégie d'entreprise , librairie Vuibert , Paris , France , 2001 .
13. Jean François BALLAY : Les Meilleurs articles de la Harvard. Buisness Review sur le management du savoir en pratique, Edition d'organisation, Paris, France, 2003.
14. Jean Marie PERETTI: gestion des ressources humaines, librairie Vuibert, 7^{ème} édition, 2002.
15. Jean Marie Van Bell : les relations publiques , édition LABOR , Bruxelles 1983.
16. Jean pierre Citeau : Gestion des ressources humaines – principes généraux et cas pratiques, Armand Colin, 3^{ème} édition, Paris, France, 1999.
17. Gérard Adam : Les relations sociales, Boyard Edition, Paris, 2000.

18. Gerard GARIBALDI : L'analyse stratégique, éditions d'organisations, Paris, 3^e Edition , 2001.
19. Gerry Johnson, Kevan Scholes , Frédéric Frery : Stratégique , Pearson Education , France , 2^{ème} Edition , 2002.
20. Lasary : Tous sur le management, ouvrage , imprimé à compte d'auteur, Paris, France.
21. Mahrez HADJ SEYED, l'industrie algérienne, l'Harmattan, Paris France , 1996.
22. Marcel LA FLAMME : Dix Approches pour humaniser et développer les organisations, 2^{ème} édition 1979.
23. Martory : Contrôle de gestion sociale, Vuibert Edition, Paris, 1990, P294.
24. Michel MARCHESNAY : La stratégie, office des publications universitaires, Algérie, 1987
25. Nicole Coté, Marry Albrawanef et autre : individu groupe d'organisation goétain, édition canada, 1986.
26. Philippe BERNAUX : La sociologie des entreprises, édition du seuil , 2^{ème} édition , Paris , France , 1999 .
27. Pierre BOUCHET, propriété publique et planification, édition Cujas, Paris, France, 1962.
28. Pierre D'Argon et autres : Participation dans les entreprises , la presse de l'université du Québec , Canada ,1980.
29. Robert PAPIN, stratégie pour la création d'entreprise, édition internationale DUNOD, France, 2003.
30. Roland de BRUECKER : Stratégies organisationnelles, ECONOMICA, Paris, France, 1995.
31. Shimon DOLAN et les autres : la gestion des ressources humaines – Tendances , enjeux et pratiques actuelles , Pearson éducation , Paris , France , 2002.

ثالثاً: المعاجم و القواميس

أ - باللغة العربية:

1. إبراهيم السامرائي : معجم الوجيز في مصطلحات الإعلام ، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت ، لبنان الطبعة الأولى، 1999.
2. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، بيروت، لبنان ، 1987 .
2. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي : معجم مصطلحات عصر العولمة، الدار الثقافية للنشر، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2004 .
3. المنجد الأبجدي: دار المشرق، بيروت، لبنان، الطبعة الخامسة، 1987.
4. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت ، لبنان، الطبعة الثانية، 2001.
3. جاك أوتالي : التعريب ليوسف ضومط : معجم القرن 21 ، دار الجيل للنشر والتوزيع ، بيروت – لبنان الطبعة الأولى ، 2000
5. جبران مسعود: الرائد –معجم ألفبائي في اللغة والإعلام – دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2003 .
6. جمال الدين الزيايدي:معجم ثلاثي موسع لمصطلحات علم الإدارة، مركز النشر الجامعي، تونس، 2005.
7. خليل أحمد خليل: مفاتيح العلوم الإنسانية، معجم عربي فرنسي إنجليزي، دار الطليعة، بيروت- لبنان، 1987 .
8. عبد الفتاح مراد: موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث و المؤلفات، المنشية، الإسكندرية-جمهورية مصر العربية.
9. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الثاني، دار الفجر للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، 2003.
10. موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال: العلاقات العامة والإعلان الحديث edito creps
11. موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال: التأمين، التخطيط، التنظيم، edito creps .

ب. باللغة الفرنسية :

1. Alain Martinet, Ahmed Silem : Lexique-Gestion, édition Dalloz, 4^e édition, 1990.
2. André Akoun, Pierre Ansart : Dictionnaire de Sociologie, le Robert seuil, 1999.
3. Grand Usual Larousse : Dictionnaire encyclopédique, Aubin Imprimeur, Paris – France, 1997
4. Jean Claude Tarondeau, Christine Huttin : Dictionnaire stratégie d'entreprise, édition Vuibert, Paris, 2001.

5. Le petit Larousse, grand format, Paris, 2003.
6. Madeline Grawitz : Lexique des sciences sociales, Dalloz, 7^e, 2000.
7. Mokhtar lakhal, Dictionnaire d'économie contemporaine, Librairie Vuibert, Paris, 2^{ème} Edition, 2001
8. Robert le Duff : Encyclopédie de gestion, édition Dalloz, Paris, 1999.
9. Yves Dimon, Patrick Joffre : Encyclopédie de gestion, economica, Edition, Paris, 2^{ème} Edition, 1997.
10. Zaki Talaat Kobayaa : Dictionnaire Français Arabe, Dar El Rateb, Béirout.



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

SONELGAZ DISTRIBUTION EST

Spa au Capital de : 24.000.000.000,00 DA

سونلغاز لتوزيع الشرق

دائرة الموارد البشرية

النظام الداخلي
لسونلغاز توزيع الشرق



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

SONELGAZ DISTRIBUTION EST

Spa au Capital de : 24.000.000.000,00 DA

سونلغاز لتوزيع الشرق

دائرة الموارد البشرية

مخطط التكوين

رابعاً : المجلات والدوريات :

1. الإدارة الإستراتيجية و دعم القرارات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
2. الاقتصاد و الإدارة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مركز النشر العلمي، الجيزة، مصر، مجلد رقم 01، 1988.
3. المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب للعلوم الأمنية، تصدر عن أكاديمية نايف الرياض السعودية، المجلد 12، العدد 23، محرم 1418.
4. مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد السادس، ماي 2005 .
5. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، العدد4، ماي 2003 .
6. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد18، ديسمبر2002.
7. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 17، جوان 2002.

خامساً: المجلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز :

أ - باللغة العربية :

1. أخبار الاتحادية-مجلة ثلاثية تصدر عن الاتحادية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية، SAT INFO -SPA – ، جسر قسنطينة، الجزائر، العدد رقم02، سبتمبر 2007 .
2. أخبار الاتحادية-مجلة ثلاثية تصدر عن الاتحادية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية، SAT INFO -SPA – ، جسر قسنطينة، الجزائر، العدد رقم03، سبتمبر 2007 .
3. أخبار الاتحادية-مجلة ثلاثية تصدر عن الاتحادية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية، SAT INFO -SPA – ، جسر قسنطينة، الجزائر، العدد رقم06، سبتمبر 2008 .

ب. باللغة الفرنسية :

1. News de la fédération –bulletin d’information de la FNTIEG/ GTA, SAT-INFO-SPA et SNS APEC, grue de Constantine, Alger,N°41, Novembre 2008.
2. NOOR-revue trimestrielle du groupe SONELGAZ, N°7, Décembre

سادساً : قائمة رسائل الدكتوراه :

- سيف الإسلام شوية : سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، اقتراح نموذج للتطوير، جامعة عنابة
مخبر التربية و الانحراف و الجريمة في المجتمع ، 2006.

سابعا: المواقع الإلكترونية :

1. WWW.strategie.entreprise.free.fr.
2. WWW.Inovstrategie.com.
3. WWW.nouveautes.chapitre.com
4. [WWW.Sonelgaz / politique_de_la_gestion?Var_recherche=ressources humaines](http://WWW.Sonelgaz/politique_de_la_gestion?Var_recherche=ressources_humaines) .
5. WWW.Sonelgaz.dz/politique_de_gestion.

أولاً : التخطيط العادي بالموارد البشرية

1. هل تعتمدون على ضوابط و محددات معينة في تخطيط الموارد البشرية ؟
2. ما هي الإمكانيات المستعملة في التخطيط العادي للموارد البشرية ؟
3. ما هي الصعوبات التي تواجهكم في عملية التخطيط العادي للموارد البشرية ؟
4. كيف تقيمون عملية التخطيط العادي للإدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسستكم؟

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

- 1 (كيف يتم تقدير الحاجة إلى الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة ؟
- 2 (من ينجز عملية التقدير ؟
- 3 (هل تؤسس عملية التقدير بناء على حاجة المحيط ؟
- 4 (هل لك أن تصف لنا معالم عملية التخطيط الإستراتيجي :
 - على المدى القريب
 - على المدى المتوسط
 - على المدى البعيد
- 5 (هل تواجهون مشاكل في عملية التخطيط للموارد البشرية على مستوى مؤسستكم ؟

ثالثاً : قياس نوعية العلاقات العامة الداخلية في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة

1. كيف تقيم نوعية العلاقات العامة من الإدارة ومواردها البشرية ؟
 - سيئة - متوسطة - جيدة - سيئة
 - إذا كانت العلاقات داخل مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة سيئة ، ما هي الأسباب؟
 - إذا كانت العلاقات داخل مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة متوسطة ، ما هي الأسباب ؟
 - إذا كانت العلاقات داخل مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة حسنة، ما هي الأسباب ؟
 - إذا كانت العلاقات داخل مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة جيدة ، ما هي الأسباب؟
2. ما هي المقاييس المعتمدة في قياس نوعية هذه العلاقة ؟
 3. هل هناك مشاكل تعوق تحسين نوعية العلاقات العامة الداخلية ؟
 - أذكرها بدقة

رابعاً: مدى إدراك ووعي مسؤول إدارة الموارد البشرية لميدان العلاقات العامة :

1. ماذا يعني مفهوم العلاقات العامة من وجهة نظرك ؟
2. هل تعتقد بأن العلاقات العامة سواء كانت مهمة أو ممارسة فقط لها ارتباط بوظيفتك الإدارية ؟
3. هل ترى بأن فهمك الصحيح لأنشطة العلاقات العامة سيجنبك من حسن أداء مهام وظيفتك ؟

- نعم لا
- إذا كانت إجابتك بنعم: من فضلك أذكر أمثلة لأنشطة العلاقات العامة وكيف أنها تتمكنك من أداء وظيفتك بطريقة صحيحة ؟
4. حسب وجهة نظرك الخاصة ، هل تعتقد أن :
- العلاقات العامة هي نشاط يستهدف تحسين صورة المؤسسة أمام الجماهير .
- العلاقات العامة تهدف بالدرجة الأولى إلى توفير قدر كبير من المعلومات الصحيحة حول موضوع معين لجماهير المؤسسة .
- تستهدف العلاقات العامة إلى إقناع الجماهير المتعاملة مع المؤسسة بتغيير وتعديل آرائها و سلوكياتها اتجاه موضوع معين أو قضية معينة .
- تهدف العلاقات العامة إلى إحداث قدر من التكيف بين سياسات المؤسسة و اتجاهات وآراء الجماهير .
- الإطار العام الذي يحكم العلاقات العامة لا بد أن يتضمن (إعلام ، إقناع ، تكيف) .
5. هل تعتقد بأهمية العلاقات العامة بالمؤسسة ؟
6. في رأيك ، ما هي أهمية الإلمام بأنشطة العلاقات العامة شاغلي الوظائف الإدارية المساندة بالمؤسسة ؟
7. بأمانة شديدة ، هل ترى نفسك الآن ملما و بشكل كامل بأنشطة العلاقات العامة التي يمارسها شاغلي الوظيفة الإدارية المساندة ؟
- نعم لا
- إذا كانت إجابتك بنعم : من فضلك أذكر أهم هذه الأنشطة .
8. في رأيك من هم الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة و الذي يجب أن يشملهم موضوع العلاقات العامة ؟
9. هل ترى أنه من الخطأ معاملة كل الأطراف المتعاملين بأسلوب واحد و بطريقة ثابتة أو أنه يتعين معاملة كل طرف بأسلوب يتفق مع خصائصه ؟
- نعم لا
- إذا كانت إجابتك على السؤال بنعم فاذكر عددا من أنماط المتعاملين و خصائص كل منهم و رأيك في كيفية التعامل مع هذه الأنماط البشرية ؟

خامسا: مدى وعى و إدراك مسؤول إدارة الموارد البشرية للتحويلات فى بيئة (محيط مؤسسة

سونلغاز) مديريةية التوزيع عنابة:-

1. هل التخطيط للموارد البشرية في مؤسستكم يأخذ بعين الاعتبار الحاجات المتزايدة و المتغيرة التي تفرضها بيئة و محيط المؤسسة ؟
 2. هل ترون ضرورة للتغيير و التجديد المستمر بطريقة عمل إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة حتى تستطيع الاستجابة للتغيرات البيئية ؟
 3. إلى ما ترجع المشاكل التي تواجهها مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة و بالتحديد إدارة الموارد البشرية ؟
 4. هل تعتقد أن العنصر البشري الحالي باختلاف أبعاده قادر على مواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة العمومية الاقتصادية حاليا و مستقبلا ؟
- نعم لا
- في الحالة الإجابة بنعم : كيف ذلك ؟
 - في حالة الإجابة بلا : لماذا ؟

سادسا : مدى إدراك مسؤول إدارة الموارد البشرية المنظومات المختلفة المرافقة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

1. هل لك كان تعطي لنا نظرة وجيزة عن منظومة الإختبار و التعيين بمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة ؟ و هل تؤثر على نوعية العلاقات العامة الداخلية بالمؤسسة ؟
2. هل لك أن تعطي لنا نظرة وجيزة عن منظومة و التربية و تنمية الموارد البشرية و كيف تؤثر على نوعية العلاقات العامة الداخلية ؟

سابعا: مدى إدراك ووعي مسؤول إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المسائل و الإشكاليات:

1. مجموع العمال بمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة ، هل هم يد عاملة أو موردا بشريا ، أو رأس مال بشري ؟
 2. ما هو مدلول عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رأيكم ؟
 3. كيف ترى مستقبل مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة ؟
- على المدى القريب
- على المدى المتوسط
- على المدى البعيد
4. ما مدلول العلاقات العامة الداخلية في رأيكم ؟

لقد احتوت استمارة المقابلة الموجهة للعامل في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع عنابة على (03) محاور أساسية حيث كان عدد الأسئلة الإجمالي قد وصل إلى 48 سؤالا موزعة على المحاور كالتالي :

- المحور الأول: و يتعلق بالبيانات الخاصة حول الخلفية الاجتماعية و المهنية للمبحوثين وقد تشمل على 08 أسئلة .

- **المحور الثاني:** يتعلق بالبيانات الخاصة بمؤثرات و أبعاد عملية إستراتيجية المؤسسة من تخطيط و تنفيذ ، حيث صيغ هذا المحور على 07 أسئلة :
- **المحور الثالث:** وقد تعلق بيانات و مؤثرات تخطيط الموارد البشرية حيث احتوى هو الآخر على مجموعة من البيانات الفرعية حول العديد من الأنظمة داخل مؤسسة سونلغاز انطلاقا من :
 5. منظومة التدريب والتكوين: ضمت 07 أسئلة
 6. بيانات حول المساهمة في اتخاذ القرارات ضمت 04 أسئلة .
 7. بيانات حول المساهمة في تحقق الأهداف ضمت 09 أسئلة .
 8. بيانات خاصة حول منظومة الترقية و المسارات المهنية ضمت سؤالين.
 9. بيانات خاصة حول منظومة الاتصال ضمت 05 أسئلة .
 10. بيانات حول ثقافة المؤسسة ضمت 03 أسئلة .
 - 11.سؤال إضافي حول التقييم العام .

تصميم الاستثمار الخاصة بالبحث
تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية من خلال
التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية

أولا : الخلفية الاجتماعية و المهنية:

- 1 - السن: ذكر أنثى
- 2 - الجنس: ذكر أنثى
- 3 - المستوى التعليمي :
أ- ابتدائي ب - متوسط ج - ثانوي د - جامعي
- 4 - التخصص في المهنة.....
5 - الوظيفة الحالية.....
6 - الرتبة داخل المؤسسة :
- أ - إطار سامي ب- إطار متوسط ج - عون إشراف د - عون تنفيذ
- 7 - الخبرة : من 0 ← 5 سنوات
من 5 ← 10 سنوات
من 10 ← 20 سنوات
من 20 سنة فما فوق
- 8 - هل لديك خبرة سابقة خارج هذه المؤسسة ؟
نعم لا
• في حالة الإجابة بنعم :أذكرها ؟

ثانيا : بيانات خاصة بإستراتيجية المؤسسة (تخطيط وتنفيذ) :

- 9/ هل تمارس مؤسسة سونلغاز أنشطتها ؟
محليا إقليميا دوليا
- 10/ هل تتوفر المؤسسة على إستراتيجية عامة ؟
نعم لا
- 11/ من قام بإعداد هذه الإستراتيجية العامة :
• الإدارة العليا كل إطارات المؤسسة
• مكتب دراسات لا أدري
- 12/ هل اطلعت على محتوى الإستراتيجية العامة لمؤسسة سونلغاز ؟
نعم لا
• في حالة الإجابة بلا : لماذا ؟
- 13/ هل تساهم في تنفيذ هذه الإستراتيجية ؟
نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم : كيف ذلك ؟

• في حالة الإجابة بلا : لماذا ؟

14/ هل هناك تخطيط إستراتيجي لموارد البشرية ؟

نعم لا

15/ هل هناك علاقة بين الإستراتيجية العامة و إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز ؟

نعم لا

ثالثا : بيانات خاصة بتخطيط الموارد البشرية :

16/ هل هناك مخطط خاص بالموارد البشرية ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم، إلى أي مدى ؟

- قريب
- متوسط
- طويل

أ / بيانات خاصة بمنظومة التكوين والتدريب :

17/ هل يوجد مخطط للتكوين والتدريب لدى مؤسسة سونلغاز ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم هل يخص :

- الإطارات
- أعوان التحكم
- العمال المنفذون
- الجميع

18/ هل استفدت خلال فترة عملك داخل مؤسسة سونلغاز من فترات تدريبية ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم :

هل كانت فترة طويلة متوسطة قصيرة

هل كانت في مجال تخصصك خارج مجال تخصصك ؟

19/ كم من مرة أجريت فترة التكوين والتدريب ؟

مرة واحدة مرتين عدة مرات أخرى تذكر

20/ ما هي الفوائد التي جنيتها من خلال الخبرات التي حصلت عليها من فترة التدريب ؟

• ترقية عمودية
• ترقية أفقية

• الاحتفاظ بمنصب عملك مع الزيادة في الأجر

• الزيادة في قدراتك المعرفية حول العمل الذي تؤديه

• الزيادة في أدائك

• لا شيء

21/ هل أنت بحاجة إلى تكوين إضافي؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم، هل يكون في مجال اختصاصك؟ في اختصاص مكمل؟

22/ هل ترى انه من الضروري لعمال مؤسسة سونلغاز إجراء تدريبات؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم : كيف ذلك ؟

• في حالة الإجابة بلا : لماذا ؟

23/ هل تعتقد أن عملية التكوين والتدريب التي استفدت منها انعكست بطريقة ما على نوعية

العلاقات العامة الداخلية ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم : كيف ذلك ؟

• في حالة الإجابة بلا : لماذا ؟

ب / بيانات خاصة بالمساهمة في اتخاذ القرارات :

24/ ما هي أهم ميزات أصحاب مناصب المسؤولية ؟

• الرؤية الواضحة

• سلطة اتخاذ القرار

• الفعالية والكفاءة

• تفويض السلطات وتحديد الصلاحيات

25/ هل يسلك أعضاء الإدارة العليا سلوك ؟

خبراء متسلطين منسقين أخرى تذكر

26/ هل ترى أن الإدارة العليا تتميز بـ :

• ديمقراطية التسيير

• الانفراد باتخاذ القرار

• تفويض السلطات

• أخرى تذكر

27/ هل سبق و ن شاركت في إعداد برنامج يتعلق بالمستقبل المهني للعامل بمؤسستكم ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم : كيف ذلك ؟

• في حالة الإجابة بلا : لماذا ؟

28/ حسب رأيك ، هل تعتقد أن العنصر البشري الحالي داخل مؤسسة سونلغاز قادر على المشاركة في مواجهة التحولات التي تعرفها المؤسسة حالياً ومستقبلياً ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم : كيف ذلك ؟
- في حالة الإجابة بلا : لماذا ؟

ج / بيانات خاصة حول المساهمة في تحقيق الأهداف :

29/ هل سبق وان شاركت في تحقيق أهداف خاصة بالمؤسسة ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم :

- أهداف إستراتيجية

- أهداف عملية

- أخرى تذكر

30/ هل تشارك في الاجتماعات المقررة من طرف المصلحة التي تنتمي إليها ؟

نعم لا

31/ هل يتم تداول القضايا التي تخص العمل في مصلحتكم في الاجتماعات ؟

نعم لا

32/ هل سبق و أن أدليت برأي أخذ بعين الاعتبار في مصلحتكم ؟

نعم لا

33/ هل تجتمعون في مصلحتكم لتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم : كيف ذلك ؟

- في حالة الإجابة بلا : لماذا ؟

34/ حسب رأيك هل تعتقد أن مشاركتك في تحقيق الأهداف تؤدي إلى :

• تنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز

• الشعور بالانتماء للمؤسسة

• الالتزام والتعهد بالعمل

35/ هل تعتقد تبني أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل مسؤولي مؤسسة سونلغاز هو عمل مهم ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم : كيف ذلك ؟

- في حالة الإجابة بلا : لماذا ؟

36/ في رأيك هل يتوقف نجاح عملية الإدارة بالأهداف على :

• تحسين وتنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز

- كفاءة العاملين في تبني هذا الأسلوب
- دور مسؤولي سونلغاز في دعم هذا الأسلوب؟
- 37/ هل تمت مكافأتك بسبب تحقيق الأهداف؟ نعم لا

د / بيانات خاصة حول منظومة الترقية والمسارات المهنية :

- 38/ على أي أساس تتم الترقية في مؤسستكم؟
- الأقدمية الخبرة المكافأة أخرى تذكر
- 39/ هل تتم الترقية على أساس :
- الموضوعية الذاتية الاثنين معا أخرى تذكر

هـ / بيانات خاصة حول منظومة الاتصال :

- 40/ حسب رأيك هل يتحصل عمال سونلغاز باختلاف مستوياتهم على المعلومات الكافية لأداء مهامهم؟
- نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم : هل يكون ذلك :
- دائما أحيانا نادرا

41 / ما هو مصدر الحصول على المعلومات ؟

- النوات الاجتماعات المذكرات الداخلية
- اللوائح والإعلانات الإجراءات و القوانين
- 42/ ما هي طبيعة الاتصالات داخل مؤسسة سونلغاز ؟
- توجيهات أوامر توصيات
- 43/ ما هي الطرق المعتمدة أكثر في توصيل المعلومات ؟
- الكتابية الشفهية الصاعدة النازلة
- 44/ هل يتسنى للمرؤوسين الإدلاء بأرائهم ؟
- نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم ، هل تشعر بان المسؤولين يهتمون لأراء المرؤوسين ؟
- دائما يانا نادرا

و / بيانات حول ثقافة مؤسسة سونلغاز :

- 45 / هل تتجه ثقافة مؤسسة سونلغاز نحو تحقيق أهداف ربحية فقط ؟
- نعم لا
- إذا كانت الإجابة بلا، ما هي الأهداف الأخرى ؟
- في حالة الإجابة بنعم :كيف ذلك ؟
- 46 / هل يتم إحياء الأعياد والمواعيد الهامة للمؤسسة ؟
- نعم لا

47/أذكر أربعة (04) من أهم العادات الحسنة التي تساهم في تعزيز اللحمة و التضامن بين أعضاء مؤسسة سونلغاز ؟

48 / ما هو تقييمك الشخصي لنوعية العلاقة العامة لمؤسسة سونلغاز ؟

قائمة الأشكال

الصفحة	العناوين	الأرقام
12	التخطيط أساس الإدارة	شكل رقم 01
19	محددات الإستراتيجية	شكل رقم 02
24	الإستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية	شكل رقم 03
31	العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجي	الشكل رقم 04
33	العلاقة المثلثية للإدارة الإستراتيجية	شكل رقم 05
72	نموذج عملية الإدارة بالأهداف	شكل رقم 06
76	نموذج هارفارد	شكل رقم 07
79	مراحل تخطيط و تطوير المؤسسة حسب أنسوف	شكل رقم 08
91	أهمية العلاقات	شكل رقم 09
117	التحليل الإستراتيجي الداخلي	شكل رقم 10
134	أبعاد إستراتيجية الموارد البشرية	شكل رقم 11
140	العلاقة بين أهداف المنظمة و التخطيط	شكل رقم 12
143	الموارد البشرية	شكل رقم 13
160	العلاقة بين الإستراتيجيات في منظمات متعددة الأنشطة	شكل رقم 14
161	مستويات الترابط بين التخطيط الإستراتيجي و إدارة الموارد البشرية	شكل رقم 15
176	محددات السلوك الإنساني للفرد و تأثيره على نوعية العلاقات العامة	شكل رقم 16
185	نوعية الاتصال بمؤسسة سونلغاز	شكل رقم 17
193	العلاقات العامة الداخلية (ثلاثية الأبعاد)	شكل رقم 18

المقدمة

أهمية وأهداف الدراسة

الفصل الأول: الإشكالية، الجهاز المفهمى والمقاربة المنهجية

توطئة

12-8	أولاً: الإشكالية
44-13	ثانياً: الجهاز المفهمى
35-13	1/ المفاهيم الأساسية
44-36	2/ المفاهيم المساعدة
68-45	ثالثاً: المقاربة المنهجية و أدواتها الإجرائية
47-45	1/ المقاربة المنهجية
51-48	2/ الأدوات الإجرائية
52	رابعاً: مجتمع البحث
57-53	1/ المجال المكاني
66-58	2/ المجال البشري و طريقة اختيار العينة
68-67	3/ المجال الزماني

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للموارد البشرية و تنمية العلاقات العامة

توطئة

78-71	أولاً: المدخل الإداري
72	1/ الاتجاه الاقتصادي التaylorي
75-73	2/ الاتجاه الاجتماعي (المدرسة السلوكية)
77-75	3/ اتجاه مدرسة الإدارة بالأهداف
78	4/ اتجاه نظرية رأس المال البشري
85-79	ثانياً: المدخل الإستراتيجي
82-80	1/ اتجاه مدرسة هارفارد
85-82	2/ اتجاه مدرسة التخطيط الإستراتيجي
86-85	ثالثاً: المدخل الخاص بتنمية العلاقات العامة
85	1/ نظرية التنسيق
86	2/ نظرية الامتياز

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الاقتصادية وإستراتيجيتها

توطئة

- 96-90 أولاً: خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية
104-96 ثانياً: مراحل المؤسسة العمومية الاقتصادية
115-105 ثالثاً: تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية وفق إستراتيجية النظام الاقتصادي الجزائري (سونلغاز نموذجاً)
122-116 رابعاً: الإستراتيجية العامة لسونلغاز
135-123 خامساً: إشكالية التحليل الإستراتيجي ومدى تأثيره على تنمية العلاقات العامة داخل سونلغاز

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز (منظور إستراتيجي)

توطئة

- 145-139 أولاً: الأهمية المتزايدة للموارد البشرية ووظائفها
168-146 ثانياً: التخطيط لتنمية الموارد البشرية بسونلغاز
172-169 ثالثاً: الخطوات النظرية والعملية للموارد البشرية
179-173 رابعاً: إيجابيات وسلبيات التخطيط الإستراتيجي بسونلغاز
183-180 خامساً: مدى مساهمة عملية التخطيط الإستراتيجي وتحديد عملية التنفيذ الإستراتيجي في تنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز

خلاصة الفصل

الفصل الخامس: إشكالية تنمية العلاقات العامة بمؤسسة سونلغاز

توطئة

- 187 أولاً: تاريخية العلاقات العامة
205-188 ثانياً: التحليل السلوكي للعلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية (جانب نظري)
207-206 ثالثاً: معوقات العلاقات العامة في القطاع العام
233-208 رابعاً: إشكالية تنمية العلاقات العامة في مؤسسة سونلغاز

خلاصة الفصل

النتائج العامة

خلاصة عامة

المراجع

- أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية
ثانياً: قائمة المراجع باللغة الفرنسية

فهرس المحتويات

ثالثا: المعاجم والقواميس

رابعا: المجالات والدوريات

خامسا: المجالات الخاصة بسونلغاز

سادسا: قائمة رسائل الدكتوراه

سابعا: المواقع الالكترونية

الملاحق

أولا: الاستمارات

1. دليل المقابلة

2. استمارة مقابلة

ثانيا: قائمة الأشكال

ثالثا: الوثائق