

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنمية وتسيير والموارد البشرية

التقييم التسلسلي:

العنوان

دور التسيير الاستراتيجي في تنمية العلاقات العامة

- دراسة ميدانية بمؤسسة : اتصالات الجزائر - الطارف -

- مذكرة تكملية لنيل شهادة ماستر أكاديمي - تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية -

إشراف الأساتذة :

د/بن حمزة حورية .

إعداد الطالب :

- زهير بضياف .

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة الطارف	رئيسا	أستاذ محاضر - ب -	1- د. تريكي حسان
جامعة الطارف	مشرفا	أستاذة محاضرة - ب -	2- د.بن حمزة حورية
جامعة الطارف	عضوا مناقشا	أستاذة مساعدة - أ -	3- أ.بن وهيب نورة

السنة الجامعية : 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

" يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ "

صدق الله العظيم

(سورة النساء، آية 113)

شكر و تقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا، و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى صلوات ربي و سلامه عليه و على آله و صحبه و من سار على دربه و اهتدى بهداه ليوم الدين... أما بعد، في بداية هذا العمل العلمي المتواضع الذي أسأل الله له القبول، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى:

- الدكتورة الفاضلة المشرفة/ بن حمزة حورية لما بذلته معنا من مجهودات جبارة و توجيهات قيمة ساعدتنا على إنجاز هذه الدراسة.
- إلى لجنة المناقشة العلمية التي منحتنا من وقتها لمناقشة هذا البحث العلمي المتواضع.
- إلى كافة أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف أطال الله في عمرهم و جعلهم شعلة في العلم و التقدم.
- إلى السيد مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف و كذا رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية بها على تعاونهم معنا أثناء الدراسة.

جزاكم الله خيرا

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسيير الاستراتيجي في تنمية العلاقات العامة، و فيما إذا كان هذا الدور إيجابي أم سلبي، و على هذا الأساس قمنا بصياغة السؤال الرئيسي تتفرع منه - 04 - أسئلة فرعية، و قد قسمت الدراسة إلى - 05 - فصول، يتعلق الفصل الأول " بالإطار النظري و المفاهيمي للدراسة "، أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان " المداخل النظرية للدراسة "، في حين الفصل الثالث يتعلق " بعمليات الاتصال، التكوين، اتخاذ القرار، البيئة الداخلية و العلاقات العامة "، الفص الرابع جاء موسوما بعنوان: " دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و دوره في تنمية العلاقات العامة بالمؤسسة محل الدراسة "، و أخيرا أخذ الفصل الخامس عنوان: " الإطار المنهجي و المعالجة الميدانية للدراسة ".

و لقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستعمال تقنية أسلوب المسح الاجتماعي الشامل لعينة الدراسة التي اخترنا أن تكون عينة قصدية تتمثل في جميع عمال المصالح التجارية و الإدارية " بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف "، هذا و قد استخدمنا الملاحظة لجمع البيانات، و دليل المقابلة كانت و كذا الاستمارة و التي احتوت على 26 سؤال مقسمة إلى - 05 - محاور رئيسية تتراوح بين الأسئلة المفتوحة، المغلقة، و شبه المفتوحة، بالإضافة إلى أننا قمنا باستخدام الأسلوب الكمي الكيفي في معالجة بيانات الدراسة، هذا و قد تم تحديد نتائج الدراسة بناء على أسئلة الاستمارة فأكثر النتائج أهمية كانت:

- أن التسيير الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف له دور فعال في تنمية العلاقات العامة، و ذلك لما له من أهمية في تحديد نقاط القوة و الضعف على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة، و محاولة استغلاله لنقاط القوة من أجل نجاح المؤسسة و تذليل نقاط الضعف التي تؤدي بالمؤسسة محل الدراسة إلى الفشل في مجال عملها

- أن العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف تعمل على تحسين سمعة المؤسسة و خلق الثقة المتبادلة بين عمالها من أجل استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن، و هذا ما يؤدي إلى ارتقاء المؤسسة محل الدراسة؟

Résumé :

Cette étude vise à nous faire connaître la gestion stratégique et son rôle dans la promotion des relations publiques au niveau de l'Algérie télécom, soit positif ou négatif, c'est pour cette raison nous avons élaboré notre problématique et les sous questions.

Nous devons diviser cette étude en cinq chapitre ; le premier traite le cote théorique et celui de notions, le deuxième est consacre pour la théorie, et le troisième contient, la communication, prise de décision, la structure interne et les relations publiques, et le quatrième chapitre est intitulé l'étude analytique de la gestion stratégique et son rôle dans la promotion des relations publiques dans la société de notre étude, et le dernier chapitre est consacre pour le cote méthodique et pour l'analyse des résultat de notre étude de terrain.

Nous avons utilise dans notre étude une méthode d'analyse descriptive en utilisant la méthode l'enquête sociale complète et nous avons sélectionné un échantillon intentionnel suivant la nature du sujet.

Notre échantillon à touche les travailleurs de service marketing et administratif, on a utilisé dans la collection de nos informations des techniques comme l'observation, l'entretien et le questionnaire, ce dernier contient 26 questions, et il se devise sur cinq chapitres, en ajoutant a tout ca une approche méthodique comme l'analyse qualitative et quantitative et l'interprétation des donnes et nous avons obtenu les résultats suivant ;

- La gestion stratégique dans la société d'Algérie télécom, unité d'el tarif a une rôle efficace dans la promotion des relations publiques et cela due a son importance de déterminer les points négatifs et positifs sur le plan interne et externe dans la société qui lui permettre de trouver des solutions pours ces points négatifs.
- Les relations publiques dans la société d'Algérie télécom vise à améliorer la réputation de la société a créé une confiance mutuelle avec ses travailleurs, et attirer une large clientèle comme elle vise aussi à s'imposer dans le marche.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	اية قرانية
	شكر وعران
	إهداء
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة
	- أولاً: الإطار النظري للدراسة
10-4	1- الإشكالية و تساؤلات الدراسة
11-10	2- أسباب الدراسة
12-11	3- أهمية الدراسة
13-12	4- أهداف الدراسة
	- ثانياً: الإطار المفاهيمي للدراسة
14	1- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
15-14	1-1- تعريف التسيير الإستراتيجي
15-14	- التسيير

17-16	- الإستراتيجية
18-17	- التسيير الإستراتيجي
19-18	1-2- تعريف العلاقات العامة
21-19	1-3- تعريف التنمية
23-21	1-4- تعريف المؤسسة الاقتصادية
24-23	1-5- مفهوم الاتصال
26-25	1-6- تعريف التكوين
27-26	1-7- تعريف اتخاذ القرار
28-27	1-8- تعريف البيئة الداخلية
	ثالثا: الدراسات السابقة للدراسة
30-29	- تمهيد
32-30	1- الدراسات الأجنبية
42-32	2- الدراسات العربية
43- 42	3- تعقيب على الدراسات السابقة
44	- خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة
46	- تمهيد

	أولاً: نظريات التسيير الإستراتيجي
48-47	1- مدرسة الإدارة الإستراتيجية
50-48	1-1- التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه
51-50	1-2- نظرية بيتر دروكان
52-51	1-3- نظرية غاري همال للتسيير الإستراتيجي
	ثانياً: النظريات السوسيولوجية للعلاقات العامة
56-53	1- نظرية التفاعلية الرمزية
58-56	2- نظرية التبادل
61-58	3- نظرية الصراع
62-61	4- النظرية البنائية الوظيفية
63	- خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامل
66	- تمهيد
	أولاً: دراسة تحليلية للتسيير الإستراتيجي
67	1- عناصر العملية الاتصالية في تحسين العلاقات العامة
71-67	1-1- عناصر العملية الاتصالية بالمؤسسة
74-71	1-1- وسائل الاتصال الاستراتيجي

75-74	2-1- أهمية الاتصال بالمؤسسة
78-75	3-1- معوقات العملية الاتصالية
	2- دور التكوين في نجاعة العلاقات العامة بالمؤسسة
85-78	1-2- أنواع و طرف التكوين
91-85	2-2- مراحل عملية التكوين
93-92	3-2- أهداف و أهمية التكوين
	3-1- اتخاذ القرار و أثره في تفعيل العلاقات العامة
97-95	3-2- أساليب و طرق اتخاذ القرارات الإدارية
98-97	3-3- أنواع اتخاذ القرارات الإدارية
101-98	3-4- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية
107-101	3-5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية
	4- البيئة الداخلية و مكوناتها و خطوات تحليلها
107	4-1- البيئة الداخلية للمؤسسة
109-107	أ- مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة
112-110	ب- خطوات تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
	ثانيا: أساسيات حول العلاقات العامة
113	تمهيد

118-114	1- لمحة تاريخية عن العلاقات العامة
121-118	2- مبررات الاهتمام بنشاط العلاقات العامة
	3- خصائص العلاقات العامة و أركانها
123-122	أ- خصائص العلاقات العامة
125-123	ب-أركان العلاقات العامة
	4- مبادئ العلاقات العامة و أنواعها
126-125	أ- مبادئ العلاقات العامة
131-126	ب-أنواع العلاقات العامة
131	5- وظائف العلاقات العامة و أهدافها
135-131	أ- وظائف العلاقات العامة
137-135	ب-أهداف العلاقات العامة
138	6- الأهمية المهنية للعلاقات العامة
139	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دور التسيير الإستراتيجي في تنمية العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف
142	- تمهيد
143	أولاً: التسيير الإستراتيجي و دوره في تنمية العلاقات العامة

146-143	1- التطور التاريخي للتسيير الإستراتيجي
150-146	2- مراحل التسيير الإستراتيجي
151	3- مستويات التسيير الإستراتيجي و شروط تنفيذه (تطبيقه)
154-151	3-1- مستويات التسيير الإستراتيجي
158-155	3-2- شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي
159	4- أسس التسيير الإستراتيجي و أهميته
161-159	4-1- أسس التسيير الإستراتيجي
162-161	4-2- أهمية التسيير الإستراتيجي
163-162	5- دور التسيير الإستراتيجي في تنمية العلاقات العامة
164	- خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: الإطار المنهجي و المعالجة الميدانية للدراسة
167	تمهيد:
168	أولاً: الإطار المنهجي للدراسة
168	1- مجالات الدراسة
174-168	1-1- المجال المكاني
176-174	1-2- المجال الزمني
179-177	2- المنهج المستخدم في الدراسة

183-179	3- أدوات جمع البيانات
185-184	4- العينة و خصائصها
	ثانيا: المعالجة الميدانية للدراسة
220-186	1- تحليل و تفسير البيانات الأولية
125-121	2- النتائج العامة للدراسة
226	3- الصعوبات
	- خاتمة
	- قائمة المراجع و المصادر
	- الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين متغير الجنس في العينة	186
02	يبين متغير السن لفئة المبحوثين	187
03	يبين الحالة العائلية لأفراد العينة	188
04	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة	189
05	يبين عدد سنوات العمل بالمؤسسة	190
06	يبين طبيعة العمل بالمؤسسة	191
07	يوضح رأي العمال في ما إن كانت توضع خطة لتحقيق الاتصال داخل المؤسسة	193
08	يبين رأي أفراد العينة المبحوثين في نوع وسائل الاتصال المستخدمة بالمؤسسة	194
09	يوضح فيما إذا كانت الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة	195
10	يبين فيما إذا كانت الإدارة تعتمد على جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر و التوجيهات	197
11	يوضح إذا كان العامل تحصل على تكوين في مجال عمله أم لا	198
12	يبين إن كان العامل بحاجة إلى فترة تكوين جديدة	199
13	يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعامل و المؤسسة	201
14	يبين رأي العمال حول الفوائد التي يحققها التكوين لهم	203
15	يبين اطلاع أفراد العينة على أهداف و طموحات المؤسسة	204
16	يوضح مشاركة العمال في نوع اتخاذ القرارات	205
17	يبين نوع الوسائل المستخدمة في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات	207
18	يبين رأي العمال بوجود مبادرة في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	208

	أم لا	
209	يبين مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و الاقتراحات المتخذة على كل المستويات	19
211	يبين رأي العمال حول المشاركة في عملية اتخاذ القرار و مساهمتها في تنمية العلاقات العامة	20
213	يوضح إذا كانت المؤسسة تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط	21
214	يوضح أهم الجهات المسؤولة في التغيرات الطارئة في عمل المؤسسة	22
215	يبين كيفية استجابة العمال لتغيرات المحيط	23
217	يبين فيما إذا كان هناك اهتمام من قبل المؤسسة عن حاجات و رغبات الزبائن	24
218	يبين رأي العمال إن كانت المؤسسة تغير من سياستها اتجاه الزبون نحو الأفضل	25
219	يوضح رأي العمال فيما إن كانت بيئة المؤسسة تؤثر على تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة	26

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
167	شكل يبين عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة	01
88	شكل يبين دور الخطة التكوينية	02
89	شكل يوضح مراحل عملية التكوين	03
112	شكل يوضح خطوات تحليل موارد المنظمة	04
143	شكل يبين خطوات اتخاذ القرارات الإستراتيجية	05
146	شكل يوضح كيفية الارتباط و التفاعل بين عناصر التسيير الاستراتيجي	06
154	شكل يبين هرمية الإستراتيجية	07
159	شكل يبين أسس التسيير الاستراتيجي	08

شهد العالم المعاصر سلسلة من التحولات الجذرية و التطورات السريعة أفرزتها مجموعة من العوامل كالتقدم التكنولوجي، العولمة والانفتاح التجاري، التكتل بين الدول وتزايد حدة المنافسة على الأسواق والمستهلكين وارتفاع الوعي التجاري و الاستهلاكي لدى الأفراد.

ومما لا شك فيه أن منظمات اليوم تواجه العديد من التغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، و قد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة، فنجاح هذه الأخيرة يتوقف بالدرجة الأولى على ما تمتلكه من موارد بشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية إذ لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري الذي يعتبر أهم مدخلات النظام وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هويته ودعم مركزه التنافسي، كما تعتمد بالدرجة الثانية على تبني توجهات إستراتيجية فكرا وأسلوبا في تعاملاتها مع موردها البشرية التي تمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

ومن بين الرهانات التي ترفعها منظمات اليوم في إطار سياستها الإستراتيجية هو بناء علاقات عامة جيدة بين المؤسسة و جماهيرها عن طريق توفير خدمات بطرق و أساليب تتناسب وتطورات العصر حيث ذهب " ديفيد فيليس " إلى القول بأننا نعيش في عالم أكثر انفتاحا يخدم أكثر ما يخدم العلاقات العامة ككل. كما أطلقت مجلة العلاقات العامة Relations Journal Of Public في عددها الصادر في تشرين الأول عام 1995 على المائة عام القادمة " قرن العلاقات العامة " وأشارت إلى التغيرات السريعة في المعلومات وطرق نقلها تخدم العلاقات العامة بشكل كبير.

مقدمة

ويرى الكثير من الباحثين والمختصين في مجال العلاقات العامة على أن العلاقات العامة لا تقتصر في مجالاتها وأهدافها واهتماماتها على علاقة المنظمات الإدارية بالبيئة الخارجية فحسب بل أنها تتصرف في جزء كبير من نشاطاتها إلى داخل المنظمة الإدارية نفسها لتعمل على تحقيق التناسق والانسجام الداخلي وذلك كأولوية تبدو أولى على سلم نشاط وظيفية العلاقات العامة ويبدو ذلك واضحا في تعريف قدمه J.C.Seidel للعلاقات العامة حيث يقول " أنها عملية مستمرة تقوم بها إدارة المؤسسة للفوز بثقة مستخدميها ومستهلكي منتجاتها، أو المنتفعين منها وثقة الجمهور عموما، مما يؤدي إلى تحقيق التفاهم والانسجام معهم، و تتم هذه العملية على طريقتين الأولى داخلي على أساس تحقيق التفاعل والتفاهم الداخلي والنقد الذاتي اللازم لتطوير الأوضاع الداخلية وتصحيحها والثاني خارجي يقوم بالترويج لأهداف المنظمة و نشاطاتها ومنتجاتها بكافة الوسائل الممكنة لخلق قناعة وثقة عامة بها.

ومن هذا المنطلق تأتي دراستنا للموضوع من خلال جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي يضم خمسة فصول و هي كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة، تطرقنا فيه إلى الإشكالية وتساؤلات الدراسة الأسباب والأهداف والأهمية بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية والثانوية وفي الأخير حددنا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة – التسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة، أي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى جزئين: الجزء الأول خاص بالتسيير الاستراتيجي من خلال العمليات الإدارية اتخاذ القرار الاتصال، التكوين.....، والجزء الثاني تطرقنا فيه إلى عموميات عن العلاقات العامة.

مقدمة

الفصل الرابع: دور التسيير الاستراتيجي في تنمية العلاقات العامة بالمؤسسة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والمعالجة الميدانية للدراسة، هذا الفصل تم التحديد فيه المجال

المكاني والزمني للدراسة، بالإضافة إلى تحديد المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات

وإبراز العينة وخصائصها.

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1- الإشكالية

لقد شغلت المنظمة الاقتصادية حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف الاتجاهات الإيديولوجية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أن المنظمة الاقتصادية تمثل الأداة في إحداث تنمية و تقدم أي اقتصاد كان، فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية، إضافة إلى ذلك تعتبر موجود وظيفي للتعبير عن القدرات الفكرية والتصورية و الإبداعية في ميدان إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تشبيه المنظمة الاقتصادية بالكائن الحي كونها تمثل إطاراً منظماً لالتقاء وتفاعل مجموعة من الوظائف المتأتمية من مجموعة من الوسائل المادية والجهود البشرية في سبيل تلبية الطلب، وهي تخضع في دوراتها إلى منطق التأثير والتأثر، أي نظام علاقات التكيف والاندماج مع محيطها فيما يخص تحديد الأهداف و تخصيص الموارد لتنفيذها، إن الهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمنظمة الاقتصادية هو البقاء عن طريق الربح و النمو، و لتجسيد ذلك لا بد من إيجاد وعاء تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الوظائف والأدوار داخل المنظمة الاقتصادية بصفة تكاملية وتأزيرية، وكذا بالفعالية والكفاءة والرشاد، حيث يعتبر التسيير الإستراتيجي همزة وصل بين المنظمة الاقتصادية و محيطها، فهو الذي يمكنها مع مختلف التهديدات التي قد تطرأ فجأة في المحيط و بالتالي تستطيع بذلك التفاعل بكافة التغيرات الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فهو بمثابة مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الإستراتيجي للمنظمة واستراتيجياتها التنافسية، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يعتبر بمثابة منهجية فكرية

متطورة، توجه عمليات الإدارة و فعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها، ويتطلب تطبيق التسيير الإستراتيجي العناصر الأساسية التالية:

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة من السياسات التي ترشد و توجه العمل في مختلف المجالات، و توفر قواعد الاحتكام و اتخاذ القرارات في جميع قطاعات المؤسسة.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمات الاقتصادية ويوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلها.
- نظم الاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية التي تتناسب مع نوعية الموارد البشرية ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه.
- وعليه فالتسيير الإستراتيجي اليوم يعتبر ممارسة متجذرة في المنظمات بمختلف وظائفها وعملياتها ومستوياتها التنظيمية ليصنع سر تفوقها التنافسي يضمن ديمومتها، وعلى قدر سرعة التحولات التي يشهدها كل من المحيط والمنظمة على حد سواء، حيث ازدادت أهميته ليكون الركن الأساسي لضمان التنافسية.

وعلى ضوء تلك الممارسة المتجذرة للتسيير الإستراتيجي تتجه بعض المنظمات على الأخذ بتلك العملية أي اعتباره كعملية أساسية من عمليات العلاقات العامة، فهذه الأخيرة لها أهمية كبيرة في مجال العمل حيث أنها تعتبر من أهم الوظائف الإدارية، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالإنتاج والمالية والمبيعات والتسويق، لكنها تمتاز بكونها العامل البشري الذي يعمل على

معدل الإنتاج كما تقوم بتنمية وتكوين الموارد البشرية بحيث يكون لديهم القدرة على التعامل في مجال العمل، بالإضافة لذلك فإن العلاقات العامة هي عملية اتصال تعبر تعبيراً صادقاً عن الواقع و تحترم الموظفين، فهي تلك الرسالة الصريحة التي تستهدف إعلام الموظفين و إغرائهم بهدف تغيير ميولاتهم واتجاهاتهم، فالهدف الأساسي للعلاقات العامة هو قوة التأثير على الجماهير أو العملاء المستهدفين من حيث الرأي العام وتكوين الاتجاهات ومحاولة الإقناع للعملاء المستفيدين منهم اتجاه منتجات محددة أو خدمات تقدمها منظمة ما.

ووعياً بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات، وكرس مبدأ الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال و تسيير الشبكات. تطبيقاً لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيها بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر".

نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر نتيجة استقلالية قطاع البريد والمواصلات الذي جاء بموجب القرار 2000 - 03 المؤرخ في 05/08/2000م، حيث تم بموجبه إنشاء مؤسسة بريد الجزائر وهي التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر والتي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، وعليه أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، ففي 01/01/2003م، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان عليها و إطاراتها

الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومحيرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه المنافسة الشرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة⁽¹⁾.

حيث نجد أن من أهدافها ونشاطاتها أنه سطرت إدارة المجمع في برامجها منذ البداية ثلاثة 03 أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي: المردودية، الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل الأول في سوق اتصالات الجزائر، وتتمحور نشاطات المجتمع حول:

- تطوير واستثمار وتسيير الشبكات الاتصالية العامة و الخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية والخارجية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- تعتبر اتصالات الجزائر مجمعا حقيقيا من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء الفروع على النحو التالي:
- اتصالات الجزائر " موبيليس "مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98%، وكذا عدد زبائنها الذي تعدى " 15 ملايين " مشترك.
- تضم اتصالات الجزائر فرعا أساسيا هاما، وهو اتصالات الجزائر للانترنت جواب، مختص في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

(1) – الجريدة الرسمية: العدد 48، قانون رقم 2000 – 03 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية، الصادر بتاريخ 06/08/2000م، ص04.

- الفرع الثالث يتعلق حاليا بشبكة الانترنت باتصالات الجزائر الفضائية المختصة في تكنولوجياات الساتل والأقمار الصناعية.

ولقد انتهجت مؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف في سياستها التسييرية على خطة إستراتيجية من أجل التعامل مع الزبائن والمتعاملين للوصول إلى أحسن وحدة في الجزائر، ولقد اعتمدت في ذلك على العديد من العناصر الأساسية والمتعلقة أساسا بالتسيير الإستراتيجي، وهذه العناصر متمثلة في: "اتخاذ القرارات الإدارية الاتصال، التكوين الذي تعتمد عليه بالدرجة الأولى، كذلك نجدها تهتم بوظيفة العلاقات العامة التي تقوم بالربط و التكامل بين البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمؤسسة ونجد هدفها الأساسي متمثل في تحسين صورة و سمعة المؤسسة.

فاتخاذ القرار يعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليه مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أنه عبارة عن عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وفي جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار دقيق لأداء بديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل، هذا من جهة ومن جهة أخرى عملية متصلة بالنظر إلى اعتبار الوقت عنصرا مهم في صنع القرار، وبالتالي فهي عملية ضرورية لكي تكون الإدارة فاعلة و حتى تكون هذه الأخيرة كذلك يجب أن تكون القرارات رشيدة تتخذ وفق شروط محددة يمكن البديل الذي تم اختياره هو أحسن بديل يحقق الأهداف المنشودة.

وكما أجمع الخبراء بأن الاتصال في مجال الإدارة هي عملية إرسال و استقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة، و هي عملية يشترط لحدوثها التفاعل بواسطة مثيرات واستجابات متبادلة بين الأفراد ولا تتم إلا لكونها أخذ وعطاء متبادل، والاتصال الفعال عنصر هام من عناصر التوجيه لأنه يربط بين كافة الأفراد القوى

العاملة، الرؤساء والمرؤوسين من أجل تعديل أو تحريك سلوك العاملين ودوافعهم للعمل في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة من ناحية وتقبلهم لأهداف وسياسات الإدارة من ناحية أخرى، وبدون الاتصال تفقد العملية الإدارية ديناميكيته، فعمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه والتنسيق والتقويم، تعتمد دائما على نوعية الاتصالات وفعاليتها.

و نظرا لأهمية التكوين بالمؤسسة يؤكد العديد من العلماء بضرورة إلزاميته لكل شخص حيث وجب أن يكون متمركز في الوظيفة الأساسية، فالتكوين هنا يخص العمال المؤهلين بدورهم للتكيف مع التغيرات التكنولوجية التي تحدث من وقت قصير لآخر وبالتالي حتى يحافظ العامل على نصيبه ويستقر فيه لا بد من مواصلة تكوينه داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين المستمر، فهذا الأخير يعمل على إعداد العمال تقنيا وإكسابهم لمهارات والمعارف الخاصة بمهنتهم، وقد تطور التكوين تدريجيا حتى اعتبر استثمارا حقيقيا وجب على المؤسسة تحقيقه.

ولقد أثبتت التجارب والبراهين العلمية أن المنظمات لا تنشأ في فراغ، وإنما هي وليدة بيئتها وعادة ما تولد المنظمات لتسد حاجة المجتمع من المنتجات والخدمات التي يحتاجها، و بالتالي فإن بقائها مرتبط بقدراتها على أداء هذه الوظيفة بطريقة بكفاءة وفاعلية و لكي تحقق المنظمات أهدافها لا بد وأن تكون على دراية وإطلاع بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها كون هذه التغيرات هي التي تحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها والتهديدات التي يتطلب مواجهتها أو تجنبها هذا من ناحية ومن ناحية أخرى ينظر إلى البيئة من زاوية أخرى، فالبيئة هي عبارة عن مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمنظمة، حيث يركز هذا الطرح إبراز دور البيئة في رسم إستراتيجية المنظمة.

ومن هذا المنطلق فإن التسيير الإستراتيجي والعلاقات العامة بالمؤسسة محل الدراسة له أهمية كبيرة وذلك من خلال أنه يعمل على تحديد خطة إستراتيجية فعالة داخل المؤسسة وخارجها هذه الخطة تؤثر في وظيفة العلاقات العامة بحكم أن تلك الأخيرة تسعى إلى الربط بين البيئة الداخلية من حيث أعمالها وبين البيئة الخارجية من حيث ردود الأفعال.

ولذلك سعينا في هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي:

"ما هو دور التسيير الإستراتيجي في تنمية العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر- الطارف - ؟ "

- تنفرع عنه أربعة - 04 - أسئلة فرعية هي كما يلي:

1- ما هو دور الاتصال في تحسين العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف؟

2- كيف يساهم التكوين في نجاعة العلاقات العامة بالمؤسسة محل الدراسة؟

3- ما هو أثر عملية اتخاذ القرار في تفعيل العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف؟

4- كيف تؤثر البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف - في تنمية العلاقات العامة؟

2-أسباب اختيار الموضوع:

دفعتنا أسباب عدة لاختيارنا موضوع "دور التسيير الاستراتيجي في تنمية العلاقات العامة"، و من بين تلك الأسباب و الدوافع نذكر منها:

1) يسمح التسيير الإستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمنظمة فضلا عن دراسة العلاقة بين المنظمة والمحيط الذي يعمل فيه، وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة قصد تحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط.

(2) التسيير الإستراتيجي يضبط و يفعل حركة المنظمة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها.

(3) العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي يساعد المنظمة على توضيح أهدافها وتوجهاتها المستقبلية وآفاق تطورها كما يقدم لها مختلف الخيارات الإستراتيجية الفعالة و شروط تنفيذها.

(4) بالإضافة إلى أن المنظمة ميدان الدراسة تعتمد على عملية التسيير الإستراتيجي، وذلك من خلال التناسق والتفاعل بين محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، هذا من جهة ومن جهة أخرى تحسين العلاقات العامة بالمؤسسة.

هذه الأسباب المجتمعة جعلتنا نتطرق لموضوع " التسيير الإستراتيجي داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM"، لما له من أهمية قصوى محاولين التعرف على مدى إمكانية ربط المنظمة الاقتصادية بمحيطها وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، من تحقيق التفاعل معه، يضاف إلى هذه الأسباب الموضوعية سبب ذاتي يتعلق بالفضول العلمي للباحث على اعتباره عضوا من مجتمع الدراسة.

3-أهمية الدراسة:

تستمد أي دراسة علمية أهميتها من تلك القضايا التي تتناولها و الإسهامات التي يمكن أن تقدمها في حل قضايا و مشكلات المجتمع و مؤسساته، و لا شك أن موضوع " التسيير الاستراتيجي ودوره في تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM " يكتسي أهمية بالغة على المستوى النظري و التطبيقي وذلك للاعتبارات الموضوعية التالية:

- 1) يعتبر التسيير الإستراتيجي ممارسة متجذرة وظيفة فنية في المنظمات بمختلف وظائفها وعملياتها ومستوياتها التنظيمية ليصنع سر تفوقها التنافسي ويضمن ديمومتها.
- 2) سرعة التحولات والتغيرات التي يشهدها كل من المحيط والمنظمة على حد سواء، ومدى قدرة التسيير الإستراتيجي في التحكم في مختلف التحولات.
- 3) الأهمية والمكانة البالغة التي يحتلها التسيير الإستراتيجي، فهو الركن الأساسي لضمان التنافسية.
- 4) الدور الكبير الذي يلعبه التسيير الإستراتيجي داخل المنظمة وخارجها ومدى ارتباطه بمختلف المصالح الموجودة داخل المنظمة، ومن بينها العلاقات العامة فهذه الأخيرة لا تقل أهمية عن باقي العمليات الموجودة داخل المنظمة.
- 5) تكمن أهمية هذه الدراسة في أن نتائجها قد تكون موضوعا ذا فائدة قصوى بالنسبة للباحثين الاجتماعيين، وكذا المهتمين بقضايا التسيير والإدارة خاصة فيما يتعلق بماهية التسيير الإستراتيجي وقدرته الفعالة في تنمية العلاقات العامة و ضمان نجاح المنظمة.

4-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف العام التالي:

- " معرفة دور التسيير الإستراتيجي في تنمية العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف "
- ✓ التعرف على دور الاتصال في تحسين العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف.
 - ✓ محاولة الكشف عن مساهمة التكوين في نجاعة العلاقات العامة بالمؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ محاولة التعرف على أثر عملية اتخاذ القرار في تفعيل العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف .
 - ✓ التعرف على كيفية تأثير البيئة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف - في تنمية العلاقات العامة.

ثانيا: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

انطلاقا من أن لغة العلم هي لغة المفاهيم، وبالنظر للقيمة العلمية التي يحتلها الإطار المفاهيمي في توضيح الإطار النظري للبحث من الناحية السوسيولوجية، فإننا نسعى من خلال هذا العنصر إلى وضع إطار محدد نبرز فيه الأهمية العلمية لهذه المفاهيم التي تعد بمثابة القاعدة التي ننطلق منها في معالجة موضوع " دور التسيير الإستراتيجي في تنمية العلاقات العامة "، من هذا المنطلق فقد حددنا جملة من المفاهيم الأساسية والثانوية ذات الصلة بالموضوع قصد إزالة الغموض وتحديدها تحديدا واضحا.

1- تحديد المفاهيم الأساسية

1-1- تعريف التسيير الإستراتيجي

- تعريف التسيير:

- لغة: تسيير مصدر سيّر و التسيير أصبح قادرا على تسيير أموره بنفسه أي قادر على تدبيرها والتسيير ترجمة للغة اللاتينية «Mangement»⁽¹⁾.

- اصطلاحا: للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقصاديين، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض التعاريف الشائعة و المعروفة.

• تعريف (01):

التسيير مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة وأهدافها.

• تعريف (02):

هو العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه، كما يعرف أيضا بأنه الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية و مرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة⁽²⁾.

(1) - معجم المعاني الجامع و المعجم الوسيط، معجم عربي - عربي:

أنظر إلى الموقع الإلكتروني: <http://almany.com/ar/dict/ar-ar/> 13:54/30-11-2015

(2) - حسين حريم: إدارة المنظمات " منظور كلي "، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 86.

• تعريف (03):

تعرفه الإدارة على أنه عملية التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز، والرقابة التي تمارس قصد حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، مزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها.

• تعريف (04):

عرفه " تايلور Taylor " بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

• تعريف (05):

التسيير هو فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع⁽¹⁾.

- التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسيير هو عبارة عن مجموعة من الآليات لاتخاذ بديل تحقيق الهدف بأسرع وقت وبأقل تكلفة، أي أنه مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لتحقيق أهداف المؤسسة.

(1) – حسين حريم، المرجع السابق، ص 87.

- تعريف الإستراتيجية:

- لغة:

إن لفظة إستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية " stratégos " التي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين " Stratos et Agen "، الأولى تعني الجيش والثانية تعني القيادة، وبنفس المعنى تم تقديمه في القواميس العسكرية على أنه فن توفيق عمل القوة العسكرية و السياسية و الأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أوالدفاع عن الدولة⁽¹⁾.

- اصطلاحاً:

• تعريف (01):

يعتبر هذا التعريف الذي عرفته الإستراتيجية مع انتقالها إلى الميدان التسييري وأساس نموذج SWOT الذي اشتهر خلال مرحلة الستينات، وفي إطاره عرف " Druker " الإستراتيجية على أنها: " هي الأفق التصوري أو الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب على التساؤلات التالية: " ما هي مؤسستنا؟ ما هي مهمة المؤسسة؟ كيف يجب أن تكون أهداف المؤسسة مقارنة بالسوق، الموارد، القدرات الإبداعية، الأرباح، تكوين الأفراد و المسؤولية الاجتماعية؟ ".

• تعريف (02):

مع تطور التخطيط وطول أمدته سرعان ما تحولت الإستراتيجية من التصور إلى الخطة أو مجموعة القرارات أي أنها: "خطة متجانسة مدمجة أهداف وسياسات المؤسسة، وأيضاً على أنها الكل أو هي المجموع المكون من تصورات، قرارات، تصرفات بهدف تحديد الغايات العامة والأهداف، الوسائل التي تسمح بتحقيق هذه الغايات و تقييمها ومراقبة الأداء الناتج عن هذا التنفيذ"⁽²⁾.

(1) – أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986م، ص 135.
(2) – فلاح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2000م، ص 30.

- التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإستراتيجية هي الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها، أي أن الإستراتيجية هي اختيار يلزم المؤسسة لمدى طويل يأخذ بعين الاعتبار معطيات السوق والمؤسسة.

- تعريف التسيير الإستراتيجي:

- اصطلاحاً:

يتصف التسيير الإستراتيجي في مفاهيمه بالتنوع و التعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب و الباحثين من استخدامه، و تمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليله، وكذلك شموليته و فيما يلي بعض التعاريف المقدمة:

- التسيير الإستراتيجي هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك على ضوء مختلف متغيرات المحيط ثم تنفيذ الإستراتيجية و متابعتها و تقييمها⁽¹⁾.
- التسيير الإستراتيجي هو عملية تكيف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها و استمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها و خدماتها.
- التسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام الإنسان البحث والتطوير جذب الزبائن، التنظيم.....الخ.

(1) – جمال الدين محمد مرسي و آخرون: التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية " منهج تطبيقي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص21.

- التسيير الإستراتيجي تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع و تطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها⁽¹⁾.

- إجرائيا:

التسيير الإستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها خلال تطوراتها المستقبلية، وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة، قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعد على وضع التنفيذ على تحقيق النجاح الإستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهدافها و رسالتها.

1-2-تعريف العلاقات العامة:

- لغة:

العلاقات العامة هي ترجمة لـ "Public Relation"، فإن كلمة علاقات "Relation" تعني عملية الصلات و الارتباطات التي تتوفر بين المنظمة و الجماهير المتعاملة.

أما كلمة "Public" فتعني كل جماعة أو جمهور أو شريحة من المجتمع تكون المنظمة على علاقة بها مثل: جمهور العاملين أو العملاء⁽²⁾.

- اصطلاحا:

العلاقات العامة هي المهمة المستمرة والمخططة للإدارة والتي تسعى من خلالها المنشآت باختلاف أنواعها إلى كسب تفاهم وتعاطف وثقة وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية والحفاظ على استمراره وذلك بدراسة الرأي العام قياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المنظمة أو المنشأة و أوجه نشاطها

(1) -إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية"مفاهيم و حالات تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م ص27.

(2) - منتديات عين أفقة / أنظر إلى الموقع الإلكتروني: 2015-11-30. 16: 13. <http://www.ainfekka.com>.

وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة بين المنظمات و جماهيرها باستخدام الإعلام الشامل المخطط⁽¹⁾.

تشير العلاقات العامة إلى العملية الإدارية التي تحدد وتؤسس وتبقى على استمرارية العلاقات والصلات المفيدة بين المنظمة وجمهوريا المتعدد والذي عليه يعتمد نجاح هذه المنظمة أو فشلها. قدم سيدل " T.C.Seidel " تعريفا للعلاقات العامة يقول فيه: " إن العلاقات العامة عملية مستمرة يتم بها توجيه أي مؤسسة بثقة مستخدميها وعملائها والجمهور عموما وذلك للتفاهم معهم جميعا.

- التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة التي تسعى بها المنظمة إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأثير الجماهير التي تهمها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأثير والحفاظ على التأثير الإيجابي وذلك من خلال قياس اتجاهات الرأي العام لضمان توافقه مع سياسات المنظمة وأنشطتها.

1-3- تعريف التنمية:

- التعريف اللغوي: التنمية لغة مصدر نَمَى، نَمَّ، تنمى، فهو مُنَمٌّ والمفعول مُنَمَّى، وتدل على الزيادة والنماء والكثرة والوفرة والمضاعفة والإكثار، والتنمية ترجمة للكلمة اللاتينية "Développement"⁽²⁾.

(1) – أحمد محمد موسى: العلاقات العامة من المنظور الاجتماعي، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط2007م ص15.
(2) – أحمد التويجري وآخرون: معجم المصطلحات الإدارية، المملكة العربية السعودية، مكتبة العيسان، الرياض، 1993م، ص25.

- التعريف الاصطلاحي:

تعرف التنمية: "بأنها تخضع للإدارة البشرية ومجهود الإنسان فهي ثورية في طبيعتها أكثر منها تطويرية"⁽¹⁾، فمن خلال هذا المفهوم تظهر التنمية أنها عملية نابعة من فعل الإنسان، وهذا يجسد الإمكانيات والمجهودات اللازمة لإجرائها، ولذلك تتصف بالثورية ولا تترك للتطور التلقائي الذي يحدث مع الزمن.

و تعني التنمية كذلك: "التغيير المقصود والمخطط باتجاه تحقيق الأهداف"، ويعني هذا أن التنمية تخضع للتخطيط والتنظيم قصد الوصول إلى الأهداف المبتغاة.

كما تعرف أنها: "عملية مركبة وتمثل آلية و وسيلة لتحقيق أهداف مرحلية ضمن إطار غايات إنسانية و حضارية ذات أبعاد مجتمعية"⁽²⁾، "يختلف هذا المفهوم عن البقية من حيث المضمون بحيث تظهر التنمية في هذا التعريف بأنها وسيلة تطبق على مراحل متتابعة لتحقيق أهداف المجتمع، وبالتالي يلاحظ أن هذا المفهوم يميل أكثر إلى الطابع الاجتماعي، وبما أن التنمية تطال جميع مناحي الحياة فقد تم تعريفها من قبل العديد من العلماء على اختلاف تخصصاتهم.

- فمن الناحية الاقتصادية: عرفها علماء الاقتصاد بأنها تعني: "المزيد من الإنتاج الاقتصادي في حقل السلع و الخدمات"⁽³⁾.

- أما علماء السياسة: فيعتبرون أن التنمية تعني: "المزيد من التقدم نحو نماذج الديمقراطية والحكم على النمط الحديث المعروف بعدالته وفعاليته وشموليته.

(1) - عبد الفتاح مراد: موسوعة البحث العلمي و إعداد الرسائل و الأبحاث و المؤلفات، بدون دار النشر، بدون بلد، بدون سنة، ص458.

(2) - مهدي حسن زويلق: العلاقات العامة نظريات و أساليب، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2003، ص 16.

(3) - مهدي حسن زويلق و سليمان أحمد اللوزي: التنمية الإدارية في الدول النامية، دار مجدلاوي، عمان، ط1، 1993 ص07.

- في حين عرفها علماء الاجتماع: " أنها مجموعة من العمليات المنظمة والهادفة التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي والانتقال من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة.

التعريف الإجرائي:

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن التنمية عملية مرنة تدخل في مختلف المجالات، وتعرف من منظار خاص طبقاً لتنوع التخصصات.

1-4- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية العديد من المفاهيم المتنوعة و ذلك تبعاً لتنوع نشاطاتها، و من بين هذه المفاهيم نجد ما يلي⁽¹⁾:

- عرفت " مادلين قرافيتش " المؤسسة: " بأنها وحدة إنتاج ذات طابع رأسمالي مكونة من مجموعة أفراد يشتغلون مناصب مختلفة يعملون معاً لإنتاج سلع و بيعها في السوق بغرض تحقيق الربح، أما خارج إطار الربح فتعرف بأنها مجموعة اجتماعية لديها هدف مشترك تتخللها علاقات واتصالات ومعلومات.....الخ".

نلاحظ من هذا التعريف أن " مادلين قرافيتش " عرفت المؤسسة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية بحيث تظهر المؤسسة من الناحية الاقتصادية على أنها رأسمالية هدفها تحقيق الربح المادي من خلال تكاثف جهود العاملين.

أما من ناحية المنظور الاجتماعي فهي تظهر على شكل مجموعة من الأفراد تنشأ بينهم روابط ومظاهر توحى بأنها جماعة متلاحمة.

(1) - رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر 2002م، ص 24 - 25.

- وقد عرفها " تروشي Truchy " : بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.
- كما عرفها " François Perroux " : "أنها منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلع يمكن أن تباع أقل تكلفة".
- نلاحظ أن كل من تعريف " تروشي وبيرو" يتشابهان إلى حد بعيد وذلك من خلال تركيزها على العناصر المكونة للمؤسسة من كفاءة بشرية وأصول مادية وقدرات يمكن توظيفها واستغلالها بأسلوب عقلائي لتحقيق وفورات اقتصادية.
- أما " Leberton " فقد اعتبرها: " كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق.
- من خلال هذا التعريف يتبين أن " لبيرتون Leberton " حدد المؤسسة في إطار اقتصادي محض مهمتها الإنتاج من عدم ذكره للعنصر الأساسي المسؤول عن العملية الإنتاجية المتمثل في المورد البشري.
- بينما عرف "جارينو" المؤسسة: "أنها نظام اجتماعي، فبغض النظر عن طابعها الاقتصادي أراد أن يبين أنها شبكة من العلاقات الاجتماعية والإنسانية تحدث نتيجة تعاملات الأفراد العاملين واحتكاكاتهم أثناء فترات العمل، وبهذا يتضح أن تعريف "جارينو" المختصر يتوافق في مضمونه مع الشق الأخير من تعريف " مادلين قرافيتس " ، حيث أشارت إلى المؤسسة على أنها مجموعة أو جماعة اجتماعية.

- أما " شامبتر " فقد وصف المؤسسة الاقتصادية: " أنها مركز للإبداع والإنتاج " (1).

و بناء على هذا التعريف يتم ملاحظة أن المؤسسة ما هي إلا حشدا من الأفراد المنظمين يقومون بممارسة قدراتهم و مهاراتهم لابتكار أساليب فعالة في العمل لإنتاج سلع ذات جودة عالية.

2-1- مفهوم الاتصال

أ- لغة:

ورد مفهوم الاتصال في اللغة الأجنبية من الأصل اللاتيني " communis " والذي يعني المشاركة و الاشتراك في الشيء، وهي تعني في اللغة الإنجليزية ذات الشيء.

أما في اللغة الفرنسية فتشير كلمة " communication " إلى عملية الاتصال.

والاتصال مصدر للفظ اتصل، يتصل، اتصالا والذي تعني إقامة علاقة اشتراك و وحدة، أي أنه الفاعل المشترك مع الآخرين في أفكاره ليتحول المعنى فيما بعد إلى تبادل لها.

جاء في لسان العرب " لابن منظور " الاتصال والوصلة، ما اتصل بالشيء، قال الليث: " كل شيء

اتصل بشيء فيما بينهما وصلة أي اتصال وذريعة و وصلت الشيء وصلا و وصلة و الوصل ضد

الهجران (2).

(1) – رشيد واضح: المرجع السابق، ص 26.

(2) – ابن منظور: لسان العرب، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، بيروت، ص 936.

ب- اصطلاحاً:

جاء في قاموس المصطلحات الإعلامية أن الاتصال هو انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا ويسير التفاهم بين الأفراد⁽¹⁾.

- عرفه "إبراهيم إمام" بأنه العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم⁽²⁾.
- يعرفه آخرون كذلك بأنه عملية تبادل وانتقال الأفكار والمعلومات بين الفاعلين داخل النسق الاجتماعي، ويختلف من حيث الحجم والمحتوى و التأثير⁽³⁾.

ت- إجرائياً:

مما سبق يمكن القول أن الاتصال يعتبر أهم الظواهر الإنسانية و أقدمها من حيث الظهور والممارسة وقد اختلفت تعاريفه من باحث لآخر، وذلك حسب الانتماء العلمي لهم، لكننا يمكن أن نقدم له تعريف إجرائياً موجز يجمع بين الخصائص المشتركة والمتفق عليها من طرفهم، ومنه فالاتصال هو عبارة عن سيرورة نقل وتبادل المعلومات والأفكار والأحاسيس والقيم، الإشارات من طرف لآخر عن طريق الحواس بمختلف أنواعها و ما تصدره من رموز وغيرها بهدف التأثير على الطرف الآخر.

(1) - أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الإعلامية، دار الكتاب المصري اللبناني، القاهرة، 1985م، ص45.
 (2) - إبراهيم إمام: الإعلام و الاتصال بالجمهير، دار المعارف للنشر و التوزيع، القاهرة، 1971م، ص05.
 (3) - مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، الجامعة الأردنية، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2004م، ص 135.

2-2- تعريف التكوين:

- لغة:

كون، يكون، تكوين، وهو إخراج العدم من الوجود، واشتقت كلمة التكوين من الفعل كون " former " ذات المصدر اللاتيني " former "، ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، و يقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم " training "(1).

- اصطلاحا:

التكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و إكساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئة للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد. التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هونشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد(2).

عرف التكوين على أنه تلقين الأفراد مهارات فنية تهدف إلى اكتسابهم معارف جديدة و تنمي مواهبهم لتمكنهم من النهوض بأعباء ووظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية.

التكوين هو تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما، فهو التطور المنطقي لمهارات وخبرات وتصرفات الأفراد ليصبحوا صالحين تماشيا مع مختلف مراحل حياتهم الوظيفية وتحقيق الارتقاء فيها.

(1) – أحمد النويجري و آخرون: المرجع السابق، ص 44.

(2) – محمد جمال مرعي: التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1970م، ص112.

- التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التكوين هو عبارة عن عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويتمثل التكوين أساسا في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمهارات والمعارف ، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، أي أنه عملية مخططة في إطار إستراتيجية عامة في المنظمة وله عدة أمثلة تكوين نظري و تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.....الخ.

2-3- تعريف اتخاذ القرار:

- لغة:

القرار لغة مشتقة من القر، و أصل معناه على ما نريد هو التمكن، فيقال قرّ في المكان، أي قر به و تمكن فيه⁽¹⁾، و هو ترجمة للغة اللاتينية " Décision Marking " .

- اصطلاحا:

هو عبارة عن اتخاذ و اختيار بديل من بين بدائل معينة، و قد يكون الاختيار دائما بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود، وإذ لزم الترجيح و تغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضررا، أي أنه التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب بعد التأمل بحس متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح.

(1) – أحمد زكي بدوي: المرجع السابق، ص95.

عملية اتخاذ القرار هو عملية تعريف وتفكير مركبة، يهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجو⁽¹⁾.

يعتبر اتخاذ القرار أحد الاستراتيجيات التي تحل المشكلات وتتضمن خطوات وعمليات تختلف عن بعضها البعض.

اتخاذ القرار هو إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما بعد التمعن في البدائل المختلفة التي يتبعها.

- التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن اتخاذ القرار هو عملية عقلية يتم من خلالها المفاضلة بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما، واختيار أنسبها في ضوء النتائج المترتبة عليها، ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بعد الرجوع إلى معلومات مستقاة من مصادر متعددة، وتتضمن مهارات التشخيص ووضع البدائل و تقييم بدائل القرار، و وضع خطة لتنفيذ القرار، وتحديد تقييم نتائج القرار.

2-4- تعريف البيئة الداخلية:

يقصد بالبيئة الداخلية إجماع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستخدمها المنظمة في ممارسة وظائفها لخلق مزايا تنافسية ولأن هذه الموارد و الإمكانات تقع داخل المنظمة فإنه يمكن التحكم فيها.

(1) – منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات للنشر و التوزيع، الكويت، 1975م، ص135.

البيئة الداخلية تتكون من مجموعة العوامل و القوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة و تحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي و الموارد المتاحة من موارد مالية، و موارد بشرية، و موارد تسويقية و موارد البحث و التطوير، و نظم المعلومات الإدارية⁽¹⁾.

أي أن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد و دقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمنظمة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف قدرات هذه المنظمات و نواحي قوتها الجوهرية أو وضعها، و التي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

- التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن البيئة الداخلية هي جميع العوامل و القوى التي تقع داخل المنظمة و التي لها تأثير مباشر في أدائها وتربط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية " الهيكل التنظيمي، الأهداف، السياسات.....الخ"، المكونات التسويقية " لمنتج التسعيرة، الترويج، التوزيع.....الخ"، المكونات الإنتاجية "التكنولوجيا، البحث والتطوير السيطرة المخزنية.....الخ"، والمكونات الشخصية " الأفراد"، علاقات العمل، برامج التدريب تقويم الأداء، الثقافة التنظيمية و الموارد البشرية ".

(1) - مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي - عرض نظري و تطبيقي - ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2009م، ب ط، ص 297.

ثالثاً: الدراسات السابقة للدراسة

- تمهيد:

إن التعرف على الدراسات السابقة يحقق للباحث استفادة كبيرة، إذ تعتبر النتائج التي توصل إليها مقدمات يبدأ منها بحثه من جديد، و موما فالدراسات السابقة تؤدي وظيفتين أساسيتين هما:

✓ **وظيفة توجيهية:** من خلال المسار الذي اتبعته البحوث في تحريرها للحقيقة ومعالجتها للقضايا وكيفية تفسيرها لها وملائمة تلك الوسائل مع القضايا التي نعالجها و نفسرها.

✓ **وظيفة بنائية:** إذ نحاول تقريب بناء بحثنا بقدر الإمكان من البناء الذي اتبعته تلك الأبحاث وربطها بالمجالين " النظري والتطبيقي " .

تبنت دراسات عديدة موضوع التسيير الاستراتيجي بالتحليل المنهجي، فقد ناقش العديد من المفكرين والعلماء الاجتماعيين هذا الموضوع و مدى قدرته في تشخيص البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

عليه يعتبر موضوع: " التسيير الإستراتيجي" من المواضيع التي لاقت اهتمام العديد من الجهات بغرض تطوير نظمها و تطويرها و توظيفها لدى المنظمات، وذلك انطلاقاً من الدور الفعال الذي يقوم به التسيير الاستراتيجي في تحسين الأداء و زيادة الأرباح وتطوير المورد البشري، كما يساعد على تحديد الأولويات و الأهداف المتعددة و المتداخلة، من ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة⁽¹⁾.

(1) – نعمة عباس الحقاقي: الإدارة الإستراتيجية " المداخل و المفاهيم و العمليات "، دار الثقافة، ط1، عمان، 2004م، ص38.

إلا أن الدراسات التي تناولت التسيير الاستراتيجي ودوره في تنمية العلاقات العامة كانت قليلة نسبيا، وبالرغم من ذلك فإن هناك بعض الكتاب والباحثين والعلماء من أولى عناية خاصة بموضوع التسيير الاستراتيجي والعلاقات العامة، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات حسب الأهمية التي تكتسيها كل دراسة بالنسبة إلى دراستنا ودرجة استفادتنا منها وقد قدر عدد الدراسات الأجنبية (02) العربية (07) ، وهي كالتالي:

1- الدراسات الأجنبية: لقد كانت قليلة نسبيا إلا أنها تتماشى مع موضوع دراستنا و هي:

- الدراسة الأولى: " المحيط و التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " .

من تقديم : « GAEL GUEGUEN » -جامعة مونبولى "Montpellier"، فرنسا، ديسمبر، 2001م.

Environnement et Management Stratégique des PMS : le cas du secteur internet

تناول الباحث في البداية علاقة المحيط بعملية تحليل المؤسسة ثم انتقل إلى تحليل الظروف المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصائص العلاقة التي تربط هذه المؤسسات بمحيطها، بعد ذلك قام الباحث بعرض التصرفات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق المحيط الذي تعمل فيه، و دراسة الثنائية " محيط-إستراتيجية " لهذا النوع من المؤسسات، وبعدها حدد العناصر الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة لقطاع الانترنت، المتمثلة في الاقتصاد الجديد، ومن بعدها قام بتصوير نمط تسيير استراتيجي خاص للمؤسسات قطاع الانترنت⁽¹⁾.

(1) - سلطاني محمد رشدي: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر - واقعه، أهميته، و شروط تطبيقه، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 - 2005.

- الدراسة الثانية: لـ " Mattieu Sauvé "، تحت عنوان:

« Du rôle des relations publiques dans la relation entre les organisations et leurs parties prenantes dans un contexte Nord – American »⁽¹⁾.

تعرض الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع في غاية الأهمية، و يتمثل في طبيعة العلاقة التي تربط بين المؤسسة و جماهيرها الأساسية، والدور الذي يمكن العلاقات العامة أن تلعبه في هذا الإطار ولعل أهم فكرة ركز عليها الباحث في بداية دراسته، هو غياب التوافق حول تعريف واحد موحد لمفهوم العلاقات العامة، وهذه حقيقة يشير إليها أغلبية الدارسين للموضوع سواء كانوا أجنبان أو عرب.

إشكالية الدراسة جاءت كالتالي: " ما هو دور العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسات؟ هل هي وظيفة تهتم بالجوانب الاتصالية في العلاقة بين المؤسسة و جماهيرها؟ أم هي تقنية تسعى إلى الزيادة من فعالية هذه العلاقة لصالح المؤسسة؟ وما هي الشروط الأساسية التي يجب توفرها لكي تتمكن العلاقات العامة من لعب هذا الدور؟ "

ما يميز هذه الدراسة أنها جاءت نظرية اعتمد فيها الباحث على جمع مختلف المصادر التي

تناولت العلاقات العامة وتحليلها اعتمادا على المقاربة النقدية وخلص إلى جملة من النتائج أهمها:

- صعوبة الحديث في الوقت الراهن عن إمكانية وضع نموذج خاص للعلاقات العامة ودورها داخل المؤسسات، حيث أن النموذج الإداري لا زال مسيطرا، ومن الصعب رؤية العلاقات العامة خارج إطاره.

(1) – كلفاح أمينة: دور العلاقات العامة داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية و الحضارة الإسلامية، جامعة عين تموشنت، 2014م/2015م، ص12.

- النتيجة - 02 - تتعلق بممارسي العلاقات العامة أنفسهم والذين نظرا لطبيعة تكوينهم الأكاديمي و بعيدا عن الكفاءات التقنية التي يملكونها في مجال العلاقات العامة، فإن بإمكانهم لعب أدوارا أخرى داخل المؤسسة تتعلق بمختلف الرهانات الاجتماعية.

2- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " (1).

و هي عبارة عن دراسة مجسدة في رسالة لنيل شهادة الماجستير في قسم إدارة الأعمال، أجرتها الباحثة " سوما علي سليطين " تحت إشراف الدكتور "علي ميا "، حيث أجرت الباحثة دراستها الميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، جامعة تشرين - سوريا، السنة الجامعية 2006م/2007م.

حيث تمحورت الدراسة حول التساؤل التالي: " ما هو أثر الإدارة الإستراتيجية في رفع أداء منظمات الأعمال؟ "

و الذي تولد عليه جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث تستدعي استخدامها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية؟
- هل لدى مدراء المنظمات محل البحث المعرفة الجيدة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها؟
- هل تقوم منظمات الأعمال محل البحث بممارسة جادة للإستراتيجية؟
- هل أداء المنظمات محل البحث جيد؟ و هل تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية فيها ذو تأثير إيجابي كبير عليه؟

(1) - سوما علي سليطين: الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2006/2007م.

اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي، كما اعتمد على أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها على عينة البحث، كما تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية، للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبيانات و للحصول على معلومات أخرى مفيدة للبحث، و من ثم قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " .

« Statistical Package For Social Sciences »

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال دراستها الميدانية ما يلي:

- قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذي لهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، وكانت وهذه المعلومات محدودة جدا، و قد حصلها المدراء من الدورة التدريبية الوحيدة التي خضعوا لها حول الموضوع.
- تشابه الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث مع الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال و التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية.
- تبتعد المنظمات محل البحث كثيرا بكيفية وضع الدعائم الإستراتيجية فيها عن كيفية وضعها للمفهوم العلمي.
- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة " الداخلية و الخارجية " في المنظمات محل البحث عن عملية تحليل البيئة لمنظمات الأعمال وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقه.

الدراسة الثانية: دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين⁽¹⁾

و هي عبارة عن دراسة مجسدة في رسالة ماجستير، قام بها الباحث " يوسف عويد عتيق السعدي "، تحت إشراف الدكتور " عويد عتيق السعدي "، خلال السنة الجامعية 2013م، حيث أجريت الدراسة في صحيفتي " الرأي " و " الكويت تايمز " الكويتيتين.

و من جملة ما تهدف إليه هذه الدراسة ما يلي:

- التعرف على دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي " الرأي "
- و " الكويت تايمز "، ومعرفة العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى دراسة العلاقات العامة في مؤسستي صحيفتين هما: " الرأي " و " الكويت تايمز "، كما اعتمد على أداة الاستمارة حيث وزعت الدراسة على عينة من 235 من العاملين في المؤسستين.

و كان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن أولوية المهام للعلاقات العامة قد تتغير من مؤسسة إلى أخرى فقد يكون الاتصال الداخلي هو الأهم بالنسبة لبعض المؤسسات، و قد يكون الاتصال مع الجمهور الخارجي أو البيئة الخارجية هو الأهم بالنسبة لمؤسسات أخرى، و أهمية العدالة في الرواتب و الأجور بالنسبة للعاملين، و كذلك العدالة في توزيع المهام و الواجبات، و أهمية الضمان الصحي.
- كما أظهرت النتائج أهمية دراسة أولويات العاملين من قبل الإدارات و من قبل العلاقات العامة على وجه الخصوص للعمل على هذه الأجندة حسب الأولويات في كل مؤسسة على حدة، كما أن الدراسة كشفت عن أهمية السياسات الحكومية اتجاه حرية التغيير والرأي وتوفير المعلومات في التأثير على

(1) – يوسف عويد عتيق السعدي: دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الاتصال، جامعة الشرق الأوسط، 2013م.

العاملين في المؤسسات الصحفية على وجه الخصوص، مما يترتب عليه رفع مستوى رضا العاملين و تحقيق أفضل مستوى جودة للمنتج الذي تختص به المؤسسة، سواء كان سلعا مادية أو مواد إعلامية و ثقافية.

الدراسة الثالثة: دور العلاقات العامة في تفعيل علاقة المنظمة بجمهور المستفيدين⁽¹⁾

و هي عبارة عن دراسة مجسدة في رسالة لنيل شهادة الماجستير، في قسم العلوم الإدارية، أجراها الباحث " محمد مصلح ضاوي العنبيبي " تحت إشراف الدكتور " عبد الله بن ناصر الحمود "، حيث أجرى الباحث دراسته على جمهور المستفيدين من خدمات جوازات الخرج و المزامية خلال السنة الجامعية 2003م.

حيث تتمحور الدراسة حول التساؤل التالي: " ما هو دور العلاقات العامة في تفعيل علاقة إدارة الجوازات بجمهور المستفيدين في كل من الخرج و المزامية؟ ".

و الذي تولد عنه جملة من التساؤلات الفرعية، صاغها الباحث كما يلي:

- ما مدى إلمام الجمهور المستفيدين بمعلومات من الجوازات و خدماتها و سياساتها؟
- ما مدى حرص إدارة العلاقات العامة على معرفة آراء و شكاوي جمهور المستفيدين تجاه إدارة الجوازات و الإجابة عن استفساراتهم؟
- ما مدى اهتمام إدارة العلاقات العامة بكسب رضى الجمهور لسياسة و أساليب العمل في الجوازات والإجراءات المتبعة؟

(1) – محمد مصلح ضاوي العنبيبي: دور العلاقات العامة في تفعيل علاقة المنظمة بجمهور المستفيدين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م.

- ما هي السلبيات التي قد تؤثر على طبيعة أداء العلاقات العامة لوظائفها بشكل عام من وجهة نظر جمهور المستفيدين؟
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و هو أحد المناهج التي تهتم بدراسة المشكلات العلمية من خلال مسح آراء المعنيين بها بحيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 150 مراجع من المخرج و 100 مراجع من المزامحية.
- و قد خلص الباحث في نهاية دراسته إلى جملة من النتائج يمكن إيضاحها في العناصر التالية:
- أن المواد الإعلامية في كل من المخرج والمزامحية التي تزود المراجعين بمعلومات مستمرة عن الجوازات الكفيلة بدرجة عالية.
- أن إدارة العلاقات العامة في كل من المخرج والمزامحية تعمل على كسب رضا الجمهور وأساليب العمل في الجوازات و الإجراءات المتبعة و عدم وجود سلبيات تؤثر في طبيعة أداء العلاقات العامة.
- عدم وجود اختلاف بين كل من المخرج والمزامحية حول الرأي نحو دور العلاقات العامة في تفعيل علاقات الجوازات بجمهور المستفيدين.
- أهمية موضوع العلاقات العامة في العصر الحديث و التي لقت اهتمام كبير من الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة و خاصة البحوث الميدانية في المملكة العربية السعودية.
- بالإضافة العلمية التي يمكن أن تضيفها هذه الدراسة في مجال العلاقات العامة.

الدراسة الرابعة: التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر (1)

وهي عبارة عن دراسة مجسدة في رسالة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم التجارية، أجراها الباحث " سلطاني محمد رشدي"، حيث أجرى الباحث دراسته حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، خلال السنة الجامعية 2005/2006م.

حيث تمحورت الدراسة حول التساؤل المركزي التالي: " ما هي أهمية و شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟".

و الذي تولدت عنه جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم التسيير الإستراتيجي؟
- ما هو المسار الإستراتيجي العام للمؤسسة؟
- ما هي شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي؟
- ما هو مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟ و ما هي خصوصياتها؟
- ما هي مظاهر التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟
- هل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تعتمد فعلا على تسيير استراتيجي؟ و ما هي مؤشرات ذلك؟

و للإجابة على هذه التساؤلات التي تضمنتها مشكلة الدراسة انطلق الباحث من جملة من الفرضيات، تمثلت في الفرضية المركزية التالية:

(1) – سلطاني محمد رشدي: التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، 2005م/2006م.

- التسيير الإستراتيجي أداة فعالة لتكثيف المؤسسات مع مقتضياتها الداخلية و الخارجية في ظل المحيط التنافسي.

و تكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

- هل تمتلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رؤية إستراتيجية واضحة؟
- هل تولي هذه المؤسسات أهمية كبيرة للتسيير الإستراتيجي؟
- هل تهتم هذه المؤسسات بالبحث و التطوير؟
- هل لهذه المؤسسات قدرات إستراتيجية تسمح لها بتبني سلوك إستراتيجي فعال؟

و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف و تحليل الأهمية التي يلعبها التسيير الإستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و كذا شروط التطبيق لهذا النمط من التسيير في هذه المؤسسات.

كما استعان بمجموعة من الأدوات في رصده لبيانات الدراسة تمثلت في الاستمارة، المقابلة الملاحظة، الإحصائيات الرسمية، كما اعتمد على الأسلوب الإحصائي "SPSS" بغية الحصول على معلومات دقيقة و صحيحة.

و قد خلص الباحث في نهاية دراسته إلى جملة من النتائج يمكن إيضاحها في العناصر التالية:

يسمح التسيير الإستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه، وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الداخلية و الخارجية بالمؤسسة قصد تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية و تحليل الفرص و التهديدات التي تفرزها

متغيرات المحيط، و بذلك استغلال الكفاءات والموارد المميزة للمؤسسة، وفق رؤيتها المستقبلية لتحديد قدراتها الإستراتيجية، وفقا لحالة المحيط الذي تنشط فيه من أجل سلوك توجه استراتيجي معين.

الدراسة الخامسة: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية " مدخل الجودة و المعرفة "

وهي عبارة عن دراسة مجسدة لنيل درجة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004م.

هدفت الدراسة إلى تبيان أن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مرتبط أساسا بطريقة تسييرها الاستراتيجي لكفاءاتها، و ذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الحديثة في التسيير، مثل: تسيير المعرفة وتسيير الكفاءات و مدخل الجودة الشاملة.

كما هدفت الدراسة إلى تبيان أن رأس المال الفكري يعد أساس الاقتصاد الحديث القائم على تسيير المعرفة، التي أساسا تمتلكها كفاءات المؤسسة، ليرز التكامل بين الرأسمال الفكري و البشري. وأهم ما توصلت إليه الدراسة:

- أكدت النتائج أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية.
- كما بينت الدراسة أن الموارد البشرية أصبح لها دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع و الابتكار و مصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية⁽¹⁾.

(1) – أحمد دنيا: مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص15.

الدراسة السادسة: فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية⁽¹⁾

وهي عبارة عن دراسة مجسدة في رسالة لنيل شهادة الماجستير، قام بها الباحث " عاطف بضيف " قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، خلال السنة الجامعية 2010/2009م، حيث أجرى الباحث دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء " سكيكدة " .

إن الإشكالية الرئيسية التي انطلق منها الباحث في دراسته هي: " ما هي العوامل التي تساعد على تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ " .

وجاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

- تحظى العلاقات العامة بالمؤسسة موضوع البحث بمكانة تسمح لها بمزاولة مهامها على أكمل وجه.
- تعتمد العلاقات العامة بالمؤسسة موضوع البحث على موظفين ذوي قدرات على أداء أدوارهم الاتصالية.

- تولي العلاقات العامة بالمؤسسة موضوع البحث اهتماما بجماهيرها الداخلية و الخارجية.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن العلاقات العامة في المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء على الرغم من وجود مصلحة للاتصال والعلاقات العامة، إلا أنها لم تصل بعد إلى المكانة اللائقة التي تسمح لها بمزاولة مهامها على أكمل وجه، وهذا يتضح من خلال الصلاحيات المحدودة و موقع المعامل التابعة لقسم الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

(1) - عاطف بضيف: فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2009م/2010م.

- إن قدرة القائمين على هذه المصلحة تعتبر محدودة، و هذا راجع بالدرجة الأولى إلى عدم التخصص في ميدان الاتصال والعلاقات العامة، رغم أنها لديها فريق عمل مكون من 07 موظفين بالمصلحة، وهذا يكون له تأثير متواضع على طبيعة الاتصال، الإعلام، وكذا طريقة الرسائل الاتصالية في كسب ثقة جماهير المؤسسة.

- إن اهتمام المؤسسة بجمهورها الداخلي يعد جد متواضع، و قد تبنت ذلك من خلال ظروف العمل التي لم ترق إلى المستوى الذي يطلبه الموظفون والعمال، نفس الأمر بالنسبة لنجاعة الاتصال و وسائله في تحقيق أهدافه الحقيقية، أما اهتمام المؤسسة بجمهورها الخارجي فقد تبين من خلال النتائج اهتمام واضح به مقارنة بالجمهور الداخلي، و ذلك من خلال طريقة التعامل و العلاقات الطيبة التي توفرها وسائل الاتصال المستخدمة للتواصل معهم، بالرغم من أنها تعتبر وسائل تقليدية بالمقارنة مع التطور الذي عرفه مجال الاتصال والعلاقات العامة على الصعيد العالمي.

الدراسة السابعة: دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية⁽¹⁾

وهي عبارة عن دراسة مجسدة في رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة منتوري - قسنطينة - الجزائر 2007م/2008م، حيث أجرت الباحثة " بلباش و داد " دراستها الميدانية بالمديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع المواد البترولية - مقاطعة النفط والوقود - بسكيكدة.

انطلقت الدراسة من جملة التساؤلات التالية:

- ما هو دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية أو إلى ما تهدف تحقيقه؟

(1) - و داد بلباش: دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة منتوري - قسنطينة - الجزائر، 2007م/2008م.

- ما هي الأساليب التي تستعملها العلاقات العامة الداخلية لتعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية؟

- هل تساهم كل من المشاركة العمالية في عملية صنع القرارات والاتصال داخل المؤسسة وتوفير الحوافز المعنوية في تكريس العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية؟

وكانت الفرضية العامة كالتالي: تعمل العلاقات العامة الداخلية على تعزيز العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية من خلال:

- تشجيع المشاركة العمالية في اتخاذ القرار
- تفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة
- توفير الحوافز المعنوية للعمل

و خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها: أن العلاقات العامة الداخلية تعمل فعلا على تعزيز العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية من خلال المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات و عملية الاتصال الداخلي، و توفير الحوافز المعنوية للأفراد العاملين، لأن تقوية العلاقات الإنسانية يستوجب إتباع أساليب تساعد على ذلك و تساهم في تدعيم الجانب الإنساني.

3-تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال التمعن في هذه الدراسات نلاحظ أن هناك تنوع في الأدوات و الأساليب الإحصائية، حيث أنها دراسات ملمة بجوانب متعددة لها علاقة بموضوع دراستنا، و قد اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية و اختلفت عنها فيما يلي:

- بالنسبة للدراسة الأجنبية لـ " GAEL GUGUEN " فقد كانت أقرب لدراستنا من حيث تناولها للعديد من المتغيرات الهامة والمتمثلة في خصائص العلاقة التي تربط هذه المؤسسات بمحيطها و القيام بدراسة مكونات كل من البيئة الداخلية والخارجية، و القيام بتصوير نمط تسيير استراتيجي خاص بالمؤسسات.
- أما عن دراسة " سلطاني محمد رشدي " فقد اتفقت مع دراستنا في تناولها أهمية و شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات، وكذا استخدامها لبعض المصادر الثانوية المتوفرة عن مظاهر التسيير الاستراتيجي وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية في ذلك، كما اعتمدت هذه الدراسة على أدوات لجمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.
- و لقد استعنا في دراستنا هذه بعدد معتبر من الدراسات العربية - المحلية و الجزائرية إلا أننا لم نتمكن من التطرق لها جميعا و ذلك لكونها لا تختلف عن الدراسات التي قمنا بتوظيفها في دراستنا سواء من حيث الإطار النظري أو المنهجي أو الأهداف الهامة، وعلى العموم فإن هذه الدراسات التي قمنا بعرضها جاءت لتضيف و تثري البحث العلمي نظريا ومنهجيا وإمبيريقيا، من خلال عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها والربط بين نتائج الدراسات السابقة والمشابهة، فالدراسات الراهنة لا تنفي إسهامات الجهود السابقة إلى حد بعيد في إثراء الإطار النظري للدراسة و توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة.
- و رغم إسهامات تلك الدراسات إلا أننا لم نجد من ربط المتغير المستقل " التسيير الاستراتيجي " بالمتغير التابع " العلاقات العامة "، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تعرضت للموضوع في مجال علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، و كذا ندرة الدراسات العربية.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل بالتحديد الدقيق لموضوع الدراسة من خلال التطرق إلى الإشكالية، وأهمية الدراسة و أهدافها و تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة التي شكلت قاعدة أساسية لدراستنا، كما حاولنا إظهار النقاط التي تميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات، هذا و لا يكمل التحديد الدقيق للدراسة إلا من خلال تحديد إطارها النظري و الميداني وهذا ما سنتطرق إليه في الفصول القادمة.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامة

تمهيد:

إن اهتمام الإداريين بمشاكل الإدارة والتسيير في المنظمات والتنظيمات والسلوك الإنساني داخل المنظمة بدأ منذ ظهور المجتمعات الإنسانية وباعتبار الإدارة والتسيير من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات، فقد عرفت تطورا هائلا في كيفية وأساليب ممارستها، وأصبحت علما واسع المجال له نظرياته القائمة و مبادئه البارزة.

ولقد أخذت مواضيع التسيير والإستراتيجية في مجالي التسيير والموارد البشرية المكانة الهامة والبالغة عند الباحثين و العلماء، وحتى أصحاب الأعمال و الشركات، و عليه برزت عدة اتجاهات ومدارس ومقاربات فكرية خاضت في نواحي عديدة لهذا الموضوع، و من خلال هذا التمهيد سنقدم أهم النظريات الخاصة بموضوع التسيير الإستراتيجي.

أولاً: نظريات التسيير الإستراتيجي

1- مدرسة الإدارة الإستراتيجية:

ينصب اهتمام المدرسة الإستراتيجية عموماً على تفاعل مكونات المنظمة فيما بينها، وكذا تفاعلها و البيئة التي تعمل فيها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من مهمة الإدارة العليا في أية منظمة حيث أنها الجهة التي تتخذ القرارات اعتماداً على تحليل جميع المعلومات حول الأنشطة والوظائف وتشخيص رهانات البيئة، مما يقضي إلى فهم الواقع والتعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة مما يفرض وجود نظرة طويلة المدى، وبنم بلورة هذه الرؤية بصورة رشيدة معمقة بعد تحديد الأهداف بعيدة المدى واختيار الوسائل الأكثر ملائمة لتحقيقها⁽¹⁾.

وحتى تنجح المؤسسة في تجسيد إدارة الإستراتيجية لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- أن المؤسسة كائن فاعل في المجتمع، يؤثر في البيئة ويتأثر بها.
- تحليل الحاضر والمستقبل، و بناء قرارات حاضرة اعتماداً على توقعات المستقبل.
- تحديد رسالة المؤسسة وما تملكه من إمكانيات لتحقيق الأهداف.

وبالتالي تستطيع الإدارة الإستراتيجية أن تحقق نوع من الديناميكية المخططة أو نمط ما من الوظائف الإيجابية التي تدفع مدراء الإدارات العليا وصناع القرار الإستراتيجي في المنظمة على امتلاك قدرات ومهارات التفكير الإستراتيجي و رؤية المستقبل من خلال إدراك الواقع والتنبؤ بمتغيرات السوق والاستجابة السريعة المرنة لاحتياجات المستهلك و التنبؤ بسلوكه في المستقبل⁽²⁾.

(1) - محمد أكرشد العدلونسي: العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت - لبنان، ط1، 2002، ص83.
(2) - يونس إبراهيم حيدر: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999، ص142.

و في هذا المجال سوف نشير إلى بعض المنظرين منهم: " ميشال كروزين، بيتر دروكار.....الخ".

1-1- التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه " Michel Crozier "

إن التحليل الإستراتيجي الذي قدمه " ميشال كروزيه" و مدرسته في بداية الستينات ينتمي إلى التيار السوسيولوجي، وذلك من أجل دراسة التنظيمات وتجاوز النظريات التي كانت تلح على ضرورة الاهتمام بالعوامل التكنولوجية، و النفسية.....الخ.

فذكر " كروزيه " بالنسق الذي يشكله الأفراد واقعيًا، وعن الحرية النسبية و العقلانية المحدودة فمن الخطأ أن نتظر إلى الفاعل كيد أو كقلب، فكروزين يذكر بأن الفاعل هو اجتماعي واستراتيجي فكل واحد يعتمد على رهاناته الخاصة، و يملك نسبة من السلطة من أجل الوصول إلى أهدافه.

وتتبلور هذه النظرية عبر مجموعة من الأعمال المتميزة مثل⁽¹⁾:

- الظاهرة البيروقراطية
- المجتمع المتوقف
- الفاعل و النسق

إن أهم منطلق لهذه النظرية هو اعتبار التنظيم هو ظاهرة سوسيولوجية وهو دائما بناء اجتماعي، ومتغير فقط من جهة إذا استطاع الارتكاز على المناورات التي يمكن من إدماج استراتيجيات فاعلية ومن جهة أخرى تضمن لهم الاستقلالية كأفراد أحرار ومتعاونين، لذلك يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي لـ " كروزين و فريديريغ " من بين المنظورات الأساسية لتحليل الفعل الاجتماعي في مجال علم الاجتماع وفي تحليل السلوك التنظيمي والتغيير التنظيمي وعلاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المجموعات.

(1) - سعيد محمد المصري: التنظيم و الإدارة مدخل معاصر للعمليات " التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة"، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص85.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامة

فالتحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة بل عملية متشابكة ومتربطة بين عدة مدخلات ومخرجات، و الفاعلون بما لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوما ينتجون أفعالا بها يستطيعون تحريك و تسيير الأمور.

إذا فالتحليل الإستراتيجي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل، حيث تركز هذه القاعدة - التحليل الإستراتيجي - على التحليل و الفحص الداخلي والخارجي للمحيط، لتفرز في نهاية التحليل تحديد مواطن القوة و الضعف و كذا الفرص والتهديدات للبيئة الحالية والمتوقعة، مما تؤدي إلى تحديد الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة.

فالتحليل بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل، وهو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه، ذلك لأنه تضمن صورة معايرة عن التنظيم ومخالفا بذلك النظريات الكلاسيكية، و وفقا لهذا الاتجاه التنظيم هو ذلك المجال الذي فيه يستغل الأفراد ويستفيدون من هوامش حرياتهم فالتنظيم هو بناء أو تشكيل اجتماعي ينتج من أفعال الأفراد، وفي الاتجاه الاستراتيجي الفرد لا يحفز ماديا و لا يعتبر فاعل سلبي يتأثر فقط بالحوافز البسيطة - العلاقات الإنسانية، وإنما الفرد في العمل هو كائن حر إنه يطور استراتيجيات سلوكية فردية⁽¹⁾.

وقام كروزيه بدراسة البيروقراطية واعتبر أنها ظاهرة متعلقة بالروتين والتعقيد لجمود في المنظمات ويقول بأن مصدر الروتين ليس الفرد في حد ذاته، ولكن تأثير جماعة العمل وجو العمل على الفرد.

إن المشكلة الحقيقية في البيروقراطية هي عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لأن ذلك يفتح الباب أمام الصراع والمنافسة الشخصية نحو التقدم، وبالتالي يقلل من فرص الاستقرار

(1) - سعيد محمد المصري: المرجع السابق، ص86.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامة

الذي يتمتع به الموظف الذي يحتمي بالقواعد واللوائح، و يترك مخاطر المسؤولية ومتاعب السلطة لمن هم أعلى منه في المستوى.

فالروتين يحمي الفرد من رؤسائه وزملائه، و بالتالي فالجميع لديهم الحافز على المحافظة عليه وتدعيمه، و تتضح آثار هذا الروتين في التنظيمات البيروقراطية من خلال⁽¹⁾:

1- إنخفاض الإنتاجية.

2- تدهور الروح المعنوية.

3- الإنعزال الاجتماعي.

4- نقص أواصر الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة.

لا شك في أن هذه الآثار تتفاعل و تتفاقم و ينتج عنها صعوبات و تعقيدات تنعكس على كفاءة التنظيم و إنتاجيته مما يؤدي إلى تدعيم المركزية و القواعد غير الشخصية في العمل.

1-2- نظرية بيتر دروكر للتسيير الاستراتيجي:

لخص " دروكر " فلسفته في التسيير قائلا " كنت أقل من أعطى عملية اتخاذ القرار أهمية أولى و هو أول من أكد أنّ الهيكل التنظيمي لا بد أن يتبع الإستراتيجية، و أول من قال بأن التسيير لا بد أن تمر على الإدارة"، " الأهداف و الرقابة الذاتية ".

و لتسيير فعال وضع " دروكر " خمسة - 05 - عناصر هي:

" تحديد الأهداف و الغايات، تنظيم العمل و التحفيز و الاتصال، الكفاءة، تكوين الأفراد ".

(1) - سعيد محمد المصري: المرجع السابق، ص 86.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامة

ويرى أن نجاح المؤسسة مرهون لمعرفتها للكفاءة التي تحتويها، و تحديد مجال نشاطها، واختيار الطريقة التي توجه بها جهودها نحو تحقيق الأهداف، ولا بد أن تضع المؤسسة لنفسها الإستراتيجية على المدى الطويل، وهذا لا يبقى ضرورة وجود فعالية في الوقت الحاضر، مؤكداً على مبدأ فعالية التسيير و خاصة حسن التسيير للموارد البشرية عن طريق الإدارة بالأهداف.

والذي يهمننا في هذه النظرية هو أن " دروكار " اعتبر أنه لا وجود للمؤسسة دون إستراتيجية تحددتها لنفسها على المدى البعيد، وتحديد فيها أهداف واضحة وتجهيز لها موارد و كفاءات و تتخذ فيها قرارات هامة تجعل من الواجب تركيز جهودها نحو تحقيق الأهداف المسيطرة.

وتبدأ الإستراتيجية بوضع خطط أنيية على المدى البعيد، تحليل المعطيات المتوفرة على المؤسسة والبيئة المحيطة واتخاذ القرارات بشأن إنجاز الإستراتيجية، هذا ويؤكد " دروكار " على مبدأ اختيار المسؤولين عن التسيير على أساس الكفاءة و الفعالية⁽¹⁾.

1-3- نظرية غاري همال للتسيير الإستراتيجي:

سوف يكون حديثنا هنا مقتصرًا على النقاط التي أكد فيها " همال " على ضرورة وجود إستراتيجية فعالة لجميع المسيرين حيث إن نظريته سميت " الكفاءة الأساسية و الإدارة الإستراتيجية "، فهو أنه إذا لم يكن المسيرون في مستوى إعطاء إجابات على الأسئلة المطروحة حول المستقبل أو إذا كانت إجاباتهم لا تختلف كثيرا عن إجاباتهم عن أسئلة الحاضر، فإن المؤسسة ليس لها إلا فرصة ضئيلة لأن تكون رائدة في البيئة التي تعمل فيها، فهو بهذا يؤكد ضرورة التجديد و الخلق و الإبداع، وهي الضرورة التي أصبحت مفتاح النجاح لجميع المؤسسات.

(1) - Carol Kennedy : toutes les théories du management, 3ème édition, Maxima, France, 2003, p 82.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامة

هذا و يرى " همال " أن صياغة الإستراتيجية مرحلة هامة و حساسة، و يؤكد على ضرورة التحليل المعمق للبيئة حيث صياغة الإستراتيجية التي يرى أنها لا تعني التخطيط الإستراتيجي، فالإستراتيجية عنده هي ثورة و الباقي ليس إلا تقنية، و إذا إدارة المؤسسة أن تبدأ في إعداد إستراتيجية فلا بد أن تطور كفاءاتها القاعدية التي تسمح بصياغة جديدة لإستراتيجية قابلة للتطبيق على أرض الواقع وتحقيق النجاح للمؤسسة في البيئة التي تعمل فيها⁽¹⁾.

(1) - Alain Meignant, séminaire stratégie d'entreprise et gestion des compétences, ALGRH, Alger, septembre, 2002, p65.

ثانيا: النظريات السوسولوجية المفسرة للعلاقات العامة

إن الدراسة المتعمقة للعلاقات العامة، لا بد وأن تبدأ من نقطة انطلاق محددة فيما من علم ينشأ في فراغ نظري أو منهجي، ومن هنا كانت الاستعانة بالمدخل النظرية ضرورة لتحقيق من يدمج التفسير و الموضوعية في دراسة العلم و وضع الأسس و القواعد العريضة له.

و العلاقات العامة كعلم تستفيد من العلوم الاجتماعية المختلفة من خلال الاستعانة بها كخلفية نظرية تسهم في إرساء قواعد هذا العلم الذي يتميز بالحدثة النسبية و يفتقر إلى منطلق نظري محدد يسهم في دراسته و تطبيقاته، و من هنا نعرض لبعض المداخل النظرية الفسيولوجية و الاتصالية وغيرها و التي يمكن أن نبدأ منها العلاقات العامة فيتحقق التكامل بين الجانب العلمي و التطبيقي⁽¹⁾.

1-نظرية التفاعل الرمزية:

يعد منظور التفاعلية الرمزية محاولة نظرية و منهجية، تقوم على أسس سيكولوجية، وتمتد جذورها إلى المدرسة السلوكية و الدراسات المبكرة لعلماء الاجتماع و خاصة تلك التي اهتمت بفهم العلاقات و التفاعل بين الأفراد و تأثير تلك العلاقات على المجتمع، و من أبرز رواد تلك النظرية نجد " هيربرت ميد"، "كولي"، "بلومر"، وتفترض التفاعلية الرمزية إلى أن الواقع أو الحقيقة هو ما يعتقده الأشخاص بالفعل، مما يعني أن التفاعل و العلاقات العامة الاجتماعية تتحدد عن طريق المعاني التي يكونها الأفراد المتفاعلين، و تؤكد التفاعلية الرمزية على أن الأفراد يستخدمون الرموز في تفاعلهم مع بعضهم البعض، و من هنا تعد الظاهرة الاجتماعية نتاجا مستمرا للتفاعل بين الأفراد و بذلك يكون التنظيم من وجهة نظر التفاعلية الرمزية نتاجا للتفاعل الاجتماعي⁽²⁾.

(1) - معن خليل عمر: نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، دار الآفاق الجديدة، بيروت، 1991، ط2، ص 173.
(2) - رجب أبو دبوس: مشكلات فلسفية، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع، ليبيا، ط1، 2001، ص 184.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامة

و تركز التفاعلية الرمزية على الأفراد كوحدة أساسية للتحليل، و يرى علماء النفس الاجتماعيين أنه من السهل أن يفهم سلوك الجماعات الكبرى من خلال النظر إلى أولئك الأفراد الذين يشكلون تلك الجماعة، و التعرف على الكيفية التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض بما يحقق في النهاية شخصية مميزة لكل جماعة من الجماعات الموجودة داخل البناء الاجتماعي للتنظيم و يسهم منظور التفاعلية الرمزية في تحقيق الفهم الكامل للأبعاد التي تحكم عمل التنظيم، و الأسلوب الذي يسلكه الأفراد في علاقتهم بالتنظيم، أيضا تأثير النماذج و الأبنية التنظيمية للمؤسسة على سلوك أولئك الأفراد، وبالنسبة للعلاقات العامة فإن منظور التفاعلية الرمزية يساعد في التعرف على علاقات الأفراد ببعضهم البعض و علاقتهم بإدارة العلاقات العامة و بالتنظيم الذي ينتمون إليه، و تؤكد التفاعلية الرمزية على أن التنظيم يعدّ نتاجا للتفاعل الإنساني، فالأفراد الذين يعملون من خلال تنظيم ما يختارون أنماط السلوك التنظيمي بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى، و يتحدد البناء التنظيمي للمؤسسة بناء على الدور الذي تقوم به في المجتمع⁽¹⁾.

و من هنا يكون الاتصال التنظيمي هو عملية مناقشة المعاني و الرموز، فالصراع التنظيمي ما هو إلا نتاج للتناقض في المعاني و الرموز المتبادلة، و توظيف منظور التفاعلية الرمزية في مجال عمل و دراسة العلاقات العامة التي يسهم في تقديم تفسير و شرح لكل ما يتعلق بالظاهرة التنظيمية كما يساعد على اختيار إدارة العلاقات العامة و مسؤوليها لأفضل الاستراتيجيات و القواعد التنظيمية التي تنظم علاقات المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو على مستوى علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى أو المجتمع ككل، كما تسهم في تحقيق و ممارسة الضبط داخل و خارج المؤسسة كتنظيم اجتماعي.

(1) - معن خليل عمر: المرجع السابق، ص176.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامة

كما لخص " بلومر H.Blumer " القضايا الأساسية للتفاعلية الرمزية في ثلاث مقدمات:

- أ- أن الكائنات الإنسانية تسلك إزاء الأشياء في ضوء ما تنطوي عليه تلك الأشياء من معان ظاهرة لهم.
- ب- أن تلك المعاني هي ناتج للتفاعل في المجتمع الإنساني.
- ت- أن هذه المعاني تتعدّل و تتشكل خلال عملية التأويل الذي يستخدمها كل فرد في تعامله مع الرموز التي تواجهه، و هذا فإن الاستعانة بمنظور التفاعلية الرمزية ينظم العمل في مجال العلاقات العامة على أسس علمية واضحة بما يحقق الكفاءة في نشاطها الخاصة التي ينطوي عليها ذلك الحدث.
- ث- أن المنفعة أو الاستفادة من التفاعل الاجتماعي تكون مشروطة بما يتحقق من نفع خلال عملية التبادل⁽¹⁾.

فالافتراض الرئيسي هنا أنّ الحاجات و الأهداف الخاصة هي المحدد الرئيسي للأفراد و ذلك ما يسمى بالدفاعية، و يتم ذلك في إطار المصلحة الفردية، إذ أنه لا بد من الإشباع، حيث يحدث التفاعل بين الأشخاص، وهو ما يترتب عليه العلاقات الاجتماعية، و تؤكد تلك النظرية على القبول الاجتماعي و هو ما يدعم العلاقات بين الأفراد و يشير مصطلح " بناء الجماعة " إلى التفاعل الدينامي بين القوى الدفاعية الفردية التي تنشأ بين الأفراد في موقف عمل، و ذلك في ضوء القبول الترابط الاجتماعي، و ثمة ظاهرة أخرى هامة في نظرية التبادل و هي امتثال الأفراد لمعايير الجماعة كمصدر من مصادر الإشباع، فإذا تصرف الأفراد من تلقاء ذاتهم دون مقابل ودون قهر فإن ذلك يمثل قمة السلوك الأخلاقي، و يؤدي ذلك إلى الانتماء و القبول، وينتقل علماء التبادلية من تحليل طبيعة الدفاعية الفردية إلى تناول بناء الجماعات و معاييرها، و الامتثال لها.

(1) - عمر معن خليل: المرجع السابق، ص 380.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامة

من ناحية أخرى، وضع كل من " هومانز 1974م " و " بلاو 1964م "، الافتراضات الأساسية لتلك النظرية و اهتموا بأثر دوافع الأفراد على أفعالهم كما رأوه أنّ الصراع يتولد عندما يتوقع الفرد الحصول على المكافأة و لا يوجد سوى العقاب، أما إذا ركز أخصائي العلاقات العامة على المؤسسة كوحدة للتحليل، بافتراض أن توقعات المؤسسة تتفق مع توقعات الجمهور يحدث نوع من التفاهم الجمعي وبهذا فإن أهداف و افتراضات نظرية التبادل يمكن أن تترجم إلى المستوى التنظيمي بحيث أن الأفراد العاملون داخل التنظيم لا بد وأن يكون لهم الحق في مناقشة القرارات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والأهداف التنظيمية تمكنهم من توجيه و تشكيل التفاعلات التنظيمية بين المؤسسة و سائر المؤسسات الأخرى⁽¹⁾.

2-نظرية التبادل:

تمتد الجذور التاريخية لتلك النظرية، مثلها مثل التفاعلية الرمزية في النظرية السلوكية و تختلف مع التفاعلية الرمزية في أنها تستمد بعض ملامحها من النموذج الوضعي، و تركز نظرية التبادل على دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة و دراسة الدوافع، و من أهم رواد تلك النظرية: " بيتر بلاو Petre plaw"، جورج هومانز، ريتشارد أمرسون"، وتؤكد تلك النظرية على أن البناء الاجتماعي يعد نتاجا للتبادل الاجتماعي بين الأفراد، كما أن عملية التبادل التي تتم بين الأفراد والتنظيمات تحقق نوعا من التوازن بين المدخلات و المخرجات، و يفترض ذلك المنظور أن الأفراد يشكلون و يدعمون علاقاتهم.

(1) - طلعت إبراهيم لطفس: بيتر بلاو ومدى إسهاماته فس تطور نظرية التبادل الاجتماعي، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، الكويت، العدد46، ديسمبر 1994، ص 106.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامة

و يشير مفهوم " التبادل الاجتماعي" إلى أنّ تلك العملية التي يتم من خلالها تبادل القيم و الأفكار فالتبادل الاجتماعي ما هو إلا طريقة لتدعيم العلاقات الاجتماعية، بحيث يراعي كل طرف مطالب و احتياجات الطرف الآخر بهدف الوصول إلى علاقات قوية مستقرة، حيث يتم التفاعل بين الأشخاص من خلال الاستعانة بنماذج لتفهم و تقييم العلاقات داخل و خارج المؤسسة.

كما يرى "جيمس كولمان" أنّ نظرية التبادل تمثل محاولة جدية تركز على مسلمات اجتماعية تهدف إلى صياغة النظام الاجتماعي العام، وترتكز وحدة التحليل الأساسية في هذا النظام على الفرد أو الشخص كنقطة بداية، ويرى علماء التبادلية أنّ الجماعة و النظام العام نظم معقدة تخدم غايات الأفراد، وأن الجماعات دائما تكتسب سماتها و خصائصها من أعضائها⁽¹⁾.

ولقد قدم " إمرسون " مجموعة من الافتراضات التي تقوم عليها نظرية التبادل و تتلخص في ثلاث - 03 - عناصر أساسية هي:

- أ- أن الأفراد يسلكون بالطريق الذي يحقق لهم النفع و الفائدة.
- ب- أن كل حدث ذو قيمة توجد به متغيرات قيمة تتزايد أو تتناقص حسب التنظيم ناتجا للحاجة إلى إحداث نوع من التوازن في عملية التبادل، كما يتحدد نجاح أو فشل الاتصال التنظيمي وفقا لمدى القدرة على تحقيق التوازن في العلاقات، و يحدث الصراع عندما يختل التوازن في عملية التبادل، كما يتحدد نجاح أو فشل الاتصال التنظيمي وفقا لمدى القدرة على تحقيق التوازن بين المدخلات و المخرجات.

أما التغيير التنظيمي فينتج عن التبادل المستمر بين المدخلات لمخرجات، وتتمثل مهمة أخصائي العلاقات العامة في تحليل أبعاد وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة، بهدف تحديد عناصر ذلك التبادل ومحدداته، وتعد نظرية التبادل ذات فائدة في دراسة الدوافع التنظيمية التي تؤثر على ما تحققه

(1) - عمر معن خليل: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الزهراء للنشر و التوزيع، الرياض، ب ط، 2013، ص 375.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامة

من المؤسسة من توافق انسجام على المستوى الخارجي، وكذلك عند اتخاذ القرارات والاتصال وبالرغم من أنّ " تيرنر " قد أشار إلى تحديد تلك النظرية للبناء الاجتماعي والتعقد البنائي يعد ضعيفا، إلا أن دراسة مدى ما يحققه التبادل التنظيمي من تحديد للبناء و كذلك مستوى أداء المؤسسة قد تحسن من فاعلية تلك النظرية، ولقد وجد كل من " سولفيان " و " هيلوج " أن المؤسسة قد تسيء استخدام العلاقات العامة أو لا تقدرها حق قدرها، بما يدفع الباحثين في ميدان العلاقات العامة إلى دراسة العلاقات المتبادلة بين المؤسسة و ممارسي العلاقات العامة لتحديد الأسس التي يجب أن يقوم عليها ذلك التفاعل الذي يحدد طبيعة العلاقات بين الطرفين، كما أن دراسة أوضاع خبراء و مسؤولي العلاقات العامة بالمؤسسة يعد بمثابة خطوة أولية تسهم في نجاح إدارة العلاقات العامة في القيام بدورها بفاعلية من خلال تحديد آليات التعامل بين الأطراف المتضمنة في الأنماط و المستويات المختلفة للتعاملات و العلاقات⁽¹⁾.

3-نظرية الصراع:

ترجع أصول مدرسة الصراع في علم الاجتماع المعاصر إلى إسهامات " كارل ماركس " التي قدمها من خلال تحليلاته لبناء المجتمع، ثم انطلقت الاتجاهات النظرية والبحثية المعاصرة، و دارت جميعها حول فكرة محورية أساسية ألا و هي " أنّ الصراع حقيقة اجتماعية "، ولقد أكد " ماركس Marx " على أن الصراع هو المقولة الرئيسية في الحياة الاجتماعية، و يرى " كارفر " أنه حينما يسود التعارض و اللاتوازن تبرز المشكلات الأخلاقية و العلمية، و لقد شغلت قضية الصراع الاهتمام باعتبارها تسهم في تحليل التغيير و التقدم الاجتماعي و تساعد على تفسيرها⁽²⁾.

(1) - طلعت إبراهيم لطفوس: المرجع السابق، ص 108.

(2) - جيلس علس عبد الرزاق و آخرون: نظرية علج و الاتجاهات الحديثة و المعاصرة، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1998، ب ط، ص 186.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامة

ويقدم ذلك المنظور استبصارا لظاهرة التنظيم و هو ما لم تقدمه المنظورات الأخرى، ولقد أكد "ماركس Marx" على عملية الإنتاج كوحدة للتحليل، وتفترض نظرية الصراع أن الصراع يعد جزءا حتميا من التفاعل الاجتماعي ويرجع إلى ذلك التعارض والتنافر بين الأهداف والقيم الخاصة بالأفراد والمؤسسات، ويرى ذلك أن المنظور كل حقيقة تتضمن توقعا إيجابيا وآخر سلبيا وهذا التناقض المتبادل يؤثر على اتجاه التفاعل الذي يربط بالحقيقة.

و من ثم فإن نظرية الصراع تفترض أنه دائما ما يوجد الاختلاف في القوة و ندرة في المصادر، و لقد أكد "ماركس Marx" على أهمية الصراع كضرورة حتمية سابقة على التغيير، كما يرى " زيمل " أن الصراع يمثل حتمية نحو تضامن أقوى.

و يركز ذلك المنظور على إظهار الصراع من خلال التعرف على العلاقات المتبادلة و مدى قوتها أيضا العوامل المتعلقة بندرة المصادر، و وفقا لهذا المنطلق فإنه لكي يتم توظيف نظرية الصراع في المؤسسات المعقدة أو كبيرة الحجم، فلا بد من التعرف على نماذج الصراع الجدلي و الوظيفي ويفترض النموذج الجدلي أن الصراع متأصل في التنظيم، حيث تعمل المؤسسة من خلاله، أنها النموذج الوظيفي فيركز على عدم فائدة الصراع للأهداف و القيم الخاصة لجماعات المصلحة و يميل إلى تحجيم الصراع من أجل حماية التنظيم⁽¹⁾، فمنظور الصراع قد يرشد ممارس أو أخصائي العلاقات العامة بالمؤسسة إلى مصادر الصراع في كل مستوى من المستويات التنظيمية بين الأفراد أو الوحدات أو الأقسام المختلفة أو بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى.

(1) – المرجع السابق، ص 195.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامة

إن الاعتراف بمكانة العلاقات العامة ووضعها في مكانها المناسب على الخريطة التنظيمية و الانتقاء الدقيق للعاملين بما هو الخطوة الأولى نحو تقدم تلك الإدارة و تجنب المشكلات المترتبة على عدم تقدير أهميتها سواء على مستوى الإدارة أو المختصين.

و في ضوء ما سبق يتضح أن الدور الاجتماعي لإدارة العلاقات العامة في ضوء مقومات نظرية الصراع دورا راديكاليا، بحيث ينظر للعلاقات العامة كأداة لتحقيق التغير و التقدم الاجتماعي داخل وخارج التنظيم.

و من هنا يمكن القول أن إدارة العلاقات العامة تعد بمثابة منظور داخلي و خارجي للإدارة العليا عن المؤسسة، و دورها في المجتمع، و تسهم إدارة العلاقات العامة في تحقيق التغير الاجتماعي عن طريق تقديم المعلومات و الحلول للمشكلات الاجتماعية، و النظر إلى المجتمع كما لو كان نسقا من الأفكار و المعلومات، و المؤثرات التي تهدف إلى التغيير، و بذلك تؤكد وجهة النظر الراديكالية على خطورة و أهمية الاتصال التنظيمي في مجتمع التنظيم، كما ينظر للعلاقات العامة كأداة تستخدم لإدارة الصراع بين الجماعات الاجتماعية المتعارضة للمصالح⁽¹⁾.

و من ثم يمكن القول بأن منظور الصراع من المنظورات القيمة والمفيدة في دراسة العلاقات العامة و خاصة فيما يتعلق بأسباب دنو مكانة تلك الإدارة و اختلالها لمكانة تشكيلية تكميلية دونما تأثير فعال، بهدف بناء كيان قوي لتلك الإدارة يتيح لها مزيد من النفوذ و السلطة والقدرة على ممارسة الدور بفعالية و لكن يعاب على ذلك المنظور أنه يركز على أن المؤسسة توظف إدارة العلاقات العامة كوسيط لحل الصراع بما يتفق و مصالح و أهواء الإدارة العليا دون النظر بعين الاعتبار إلى مصلحة الجمهور الداخلي أو حتى الخارجي.

(1) - شتا السيد علس: نظرية علم الاجتماع، مكتبة الإشعاع الفنية للنشر و التوزيع، القاهرة، 997ش، ب ط، ص 95.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للتسيير الإستراتيجي و العلاقات العامة

و خلاصة القول أن منظور الصراع من المنظورات الهامة التي يجب أن يعتمد عليها ممارس العلاقات العامة عند وضعه لنموذج نظري يتناسب مع طبيعة المؤسسة التي يعمل بها و خاصة في مجتمعات العالم النامي عموما، مع مراعاة تحقيق التوازن بين المصالح، بحيث لا يكون حل الصراع لصالح طرف واحد فقط و إنما لصالح كلا الطرفين⁽¹⁾.

4-النظرية البنائية الوظيفية:

يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات و أكثرها واقعية حيث ينظر للمؤسسة باعتبارها شبكة للعلاقات الاجتماعية، بحيث أن استمرار التنظيم و وجوده يعتمد على مدى التوافق و الانسجام في شبكة العلاقات.

و من ثم فإن دراسة دور العلاقات كإدارة في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دورا محددا في التنظيم بما يحقق الكفاءة و الفعالية في الأداء⁽²⁾.

و يمثل المنظور البنائي الوظيفي إطارا للعمل يشمل البنائية و تمتد الأصول النظرية لذلك المنظور في النموذج العلمي الوضعي في كتابات "إميل دوركايم"، "ماكس فيبر Max Weber"، "روبرت ميرتون"، و ترى تلك النظرية أن الظاهرة الاجتماعية توجد كنتيجة للتفاعل داخل الأبنية الاجتماعية وتكون الوظيفة هي تعزيز ذلك البناء، كما تنظر للتنظيم باعتباره رمزا للتفاعل الاجتماعي أو نتاجا للتبادل الاجتماعي، بحيث يحدث نوع من التوازن بين العلاقات، وتفترض "البنائية - الوظيفية" أن التنظيم و علاقاته يعدّ جزءا من نسق أكبر، والعمليات التي تؤدي إلى وجود تلك التنظيمات، مثل:

(1) - المرجع السابق، ص 96.

(2) - أحمد سمير نعيم: النظرية فس علم الاجتماع، دار المعارف للنشر و التوزيع، القاهرة، 1985، ب ط، ص 135.

" التعاون، الصراع، الاتصال"، تحدث كنتيجة للتفاعل بين أجزاء معينة في النسق، تتأثر وتتكيف مع بعضها البعض من أجل حماية البناء ككل.

ويعد النموذج البنائي - الوظيفي نموذجا ذاتيا، إذ يفهم السلوك في نطاق معناه الذاتي عند الفاعل فالأفراد من وجهة نظر البنائية - الوظيفية يمارسون أنواعا شتى من الأفعال، وأثناء تلك العملية يتبادلون العلاقات فيما بينهم، وإذا رُؤى أنه من الضروري المحافظة على هذه العلاقات الاجتماعية فلا بد من وجود أنواع أخرى من النشاطات الجزئية التي تهدف إلى الحفاظ على الكل، وهذا هو المعنى التقريبي للوظيفة، حيث هي الدور الذي يؤديه الجزء في الحياة الاجتماعية، وفي الكل الاجتماع المتمثل في البناء الذي يتكون من أنساق اجتماعية تتوافق فيما بينهما، ويقصد بالبناء الاجتماعي مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتكامل وتنسق من خلال الأدوار الاجتماعية، فثمة مجموعة أجزاء مترتبة متسقة تدخل في تشكيل الكل الاجتماعي وتتحدد بالأشخاص والاجتماعات وما ينتج بينهم من علاقات، وفقا لأدوارها الاجتماعية التي تمارس في ضوء الكل و هو البناء الاجتماعي⁽¹⁾.

وترى البنائية - الوظيفية أن المجتمع يمثل بناءات معقدة، كما لو كان تنظيمًا معقدًا، و بهذا فإن الظاهرة الاجتماعية تعد أكثر من مجرد تجمع من الأفراد ككيان، و بهذا فإنه في حين تنظر التفاعلية الرمزية للجزء حتى تفهم الكل، فإن البنائية - الوظيفية تنظر الكل حتى تفهم الجزء، و يجد الباحثين في ميدان العلاقات العامة حاجة لدراسة العلاقات العامة و دورها في المؤسسة و الذي يمثل فائدة بنائية وظيفية تسهم في فهم بناء المؤسسة و الدور الذي يقوم به الاتصال و العلاقات العامة في التنظيم كنتاج لوضعهم داخل البناء التنظيمي للمؤسسة⁽²⁾.

أيضا يفيد ذلك المنظور في دراسة العلاقات المتبادلة بين الممارسين و وظائفهم و أدوارهم، من خلال إدارة العلاقات بين شبكات العمل في المؤسسة و وضع و مكانة وظيفة العلاقات العامة.

(1) - المرجع السابق، ص 136 - 137.

(2) - تيرنر جوناثان: بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة، محمد سعيد فرج، منشأة المعارف للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999م، ص 85.

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا للمقاربات السوسيولوجية الخاصة بالتسيير الاستراتيجي والعلاقات العامة فهذه المقاربات تقدم لنا نظرة تحليلية فاحصة و بأسلوب سوسيولوجي للعلاقات والفعل التنظيمي وهذه هي الميزة الأساسية التي قدمها " ميشال كروزين " وأتباعه أي تفسير ما هو إداري بما هو سوسيولوجي من جهة، و جعل الأفكار السوسيولوجية كفيلة بتقديم تفسيرات واقية للفعل التنظيمي مع بعض الدقة من جهة أخرى، لكن ذلك لا يعني خلو هذا المنظور من النقائص و أولها المبالغة في صرف الفعل التنظيمي إلى عوامل غير رسمية والتقليل من آليات ضبط السلوك.

تمهيد:

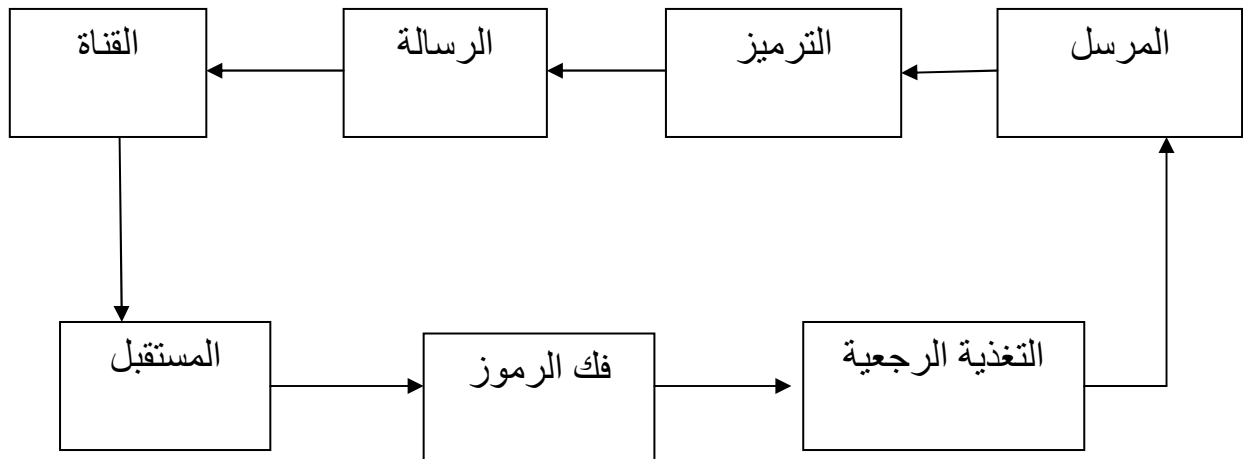
تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، وكذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه و لذلك يجب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية مستقبلية، فممارسة التسيير الاستراتيجي تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في ظروف المحيط و تحديد الإمكانيات الملائمة و بدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم، وحتى يكون هناك تسيير استراتيجي فعال لا بد من توفر مجموعة من المؤشرات من بينها: " الاتصال، اتخاذ القرارات الإدارية، التكوين، محيط المؤسسة "، و المتمثل في: " البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة ".

1. العملية الاتصالية، عناصرها، وسائلها، أهميتها، معوقاتها:

1.1./ عناصر العملية الاتصالية بالمؤسسة:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها و زيادة فعاليتها، و تتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى، و هي: المصدر " المرسل " الرسالة، و مستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا.

و الشكل رقم (01) يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة⁽¹⁾:



الشكل رقم (01): عملية الاتصال

• المصدر " المرسل " :

(1) - خواجه شبد العزيز: مدخل إلى شلم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2005م، ص 180.

الفصل الثالث: دراسة سوسولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

و هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار و اتجاهات أو خبرات معينة⁽¹⁾.

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة و نقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف.

و من هنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية رموز أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة، كما يجب على المصدر " المرسل " أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة، فقد يكون المصدر شخص أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل: التلفزيون، الراديو، الصحف و المجلات، و غيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:

✓ تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها و تنظيمها و تبويبها و تحديد و اختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

✓ القيام بالشرح و توضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

• الترميز:

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة و الرموز و أية تعابير يتم الاتفاق عليها و تساعد على تسهيل و فهم مضمون عملية الاتصال.

(1) – محمد بهجة كشك: الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993م، ص14.

• الرسالة:

و هي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، لا يكون هناك اتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، و أن تكون لغة الرسالة سليمة و تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوي⁽¹⁾.

• القناة أو الوسيلة:

هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة و توجد أنواع للقنوات من بينها:

- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.
- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.
- القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت و النقال، التلفزيون، الراديو،الخ.
- القناة التصويرية: مثل: الملصقات، لوحة الإعلانات⁽²⁾.

و ترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها و غير الشخصية، و يمكن القول إن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى و ذلك لاختلاف بيئة الاتصال و اختلاف موضوع العملية الاتصالية و اتجاهها و خصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل و عادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر و المستقبل.

(1) – محمد إبراهيم شبيبات: سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، شمان، الأردن، ط4، 2004م، ص 255.
(2) – محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأشمال، دار وائل للنشر، شمان، ط3، 2005م، ص 241.

• المستقبل:

و هو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل، و حتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة و تفسيرها التفسير المناسب و حسب خبراته السابقة.

أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة " إيجابيا أو سلبيا "، فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل و بأية وسائل اتصالية أخرى.

• فك الرموز:

من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، و ينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، و الذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال و إدراكاته نحو المرسل.

• التغذية الرجعية:

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة و الرسالة المتلقاة، و بالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح و ملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

و في مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي⁽¹⁾:

- ✓ **الهدف:** و هي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.
- ✓ **المرسل:** قد يكون فردا، أو جماعة، و تتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته و قدرته على نقل مضمون الرسالة.
- ✓ **المستقبل:** فردا أو جماعة، و هو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- ✓ **وسيلة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة، و قد تكون شفوية، كتابية، سمعية، مرئية و يتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- ✓ **نتيجة الاتصال:** التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- ✓ **التغذية العكسية:** و يتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت و تم استيعابها و أنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
- ✓ **المعوقات:** و هي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال و نجاحه و تحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

1. 2./ وسائل الاتصال الاستراتيجي:

تتشكل عملية الاتصال من عناصر أساسية " المرسل، المستقبل، الرسالة "، و وسيلة الاتصال " رجع الصدى "، و تعتبر هذه الوسيلة من أهم هذه العناصر لكنها لا تكفي لوحدها لنجاح العملية، فالتركيز عليها يؤدي إلى تقنية الاتصال.

(1) - خواجه شبد العزيز: المرجع السابق، ص 180 - 181.

الفصل الثالث: دراسة سوسولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

ويرى بعض علماء ومفكري الاتصال أن بعض المنشآت مثلا تعتبر الاتصال غاية في حد ذاته وأن مجرد وضع هياكل و وسائل سوف يحقق العملية الاتصالية الإستراتيجية بالمؤسسة، فتحاول بذلك وضع وسائل و دعائم كإصدار جريدة مثلا، والحقيقة غير ذلك لأن العملية الاتصالية ظاهرة معقدة لا يمكن حصرها و اختصارها في دعائم و وسائل تقنية، لكن رغم هذا لا يمكننا من إغفال الدور الهام لهذه الوسائل في تحقيق أهداف المؤسسة، فمن الأفضل الاهتمام بها لكن ليس على حساب "التحليل الاستراتيجي للحاجات الاتصالية " داخل التنظيم، فالواقع يؤكد أن هناك عوامل أخرى ثقافية وسيكولوجية و اجتماعية و سياسية يجب أخذها بعين الاعتبار، و قد وضع " أحمد صقر عاشور " مجموعة من الخصائص الهامة التي يجب توفرها في وسيلة الاتصال داخل التنظيم و هي⁽¹⁾:

✓ الأبعاد الحية للوسيلة و قدرتها على إعطاء معلومات مرتدة:

كلما تعددت الحواس التي تتلقى الرسالة - المعلومات - كانت فعالية الاتصال أكبر عند تلقي الرسالة فتوفر رد الفعل هام جدا لأنه يسمح بمعرفة درجة استيعاب الفاعل للرسالة و درجة تأثيرها عليه من خلال المتابعة مما يسمح للمرسل بإعادة تكييفها.

✓ قدرة الوسيلة على التوصيل الجيد:

كلما كانت الوسيلة قادرة على إيصال المعلومات دون تشويش كلما حققت أهدافها.
و بالتالي سنحاول في هذا الجزء إبراز أهم وسائل و دعائم الاتصال داخل التنظيم.

(1) - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع، بيروت، 1997م/2000م، ط2، ص 210.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

أ- وسائل الاتصال الشفوي:

✓ المقابلات:

تعتبر من وسائل الاتصال الهامة فهي تستخدم بين الرئيس و المرؤوسين أحيانا و تعرف بأنها المحادثة فقط، و يمكن تلخيص أنواع الممارسة داخل المؤسسة إلى مقابلات الاستقبال الجيد، التطور التقييم، دراسة ملف معين، و أخيرا مقابلة خاصة بالمكافأة أو العقاب⁽¹⁾.

✓ أفواج حل المشاكل:

تكون ذات مهمة دائمة أو ظرفية تشكلت لدراسة مشكل ما، و هناك الكثير من التسميات الأخرى لها حلقات نوعية، أفواج التعبير، أفواج العمل، اجتماعات للتبادل، هذه الأفواج لها هدفين رئيسيين هما:

- هدف نهائي: إعطاء حلول لمشاكل سير المؤسسة.

- هدف وسيط: تشجيع التبادلات بين الفاعلين من مستويات مختلفة خاصة أولئك الذين لم يعلموا من قبل بوقت الاجتماع.

✓ الاجتماعات:

عبارة عن نشاط اجتماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول موضوع أو مشكل معين فهناك الاجتماعات الخاصة بالمعلومات النازلة، كأن يجمع الرئيس مساعديه و يقدم لهم معلومات جديدة و يعلق على معلومات سبق نشرها.

(1) - أنظر الموقع الإلكتروني:

<http://www.wikipedia.org/wiki/08/12/2015-20:48>

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

و هناك الاجتماعات الخاصة بالمعلومات الصاعدة، بحيث كان يبحث نفس الرئيس على جميع الآراء و الأفكار حول موضوع معين لكن في غالب الأحيان الاجتماعات تهدف إلى تبادل الآراء من كلا الجانبين.

و هناك عدة أنواع لها هي: " اجتماع عمل تقريبي، مفاوضات، تنسيق، تكوين.....".

ب- وسائل الاتصال الكتابي⁽¹⁾:

تتمثل في عنصرين أساسيين هما:

- ✓ الإصدارات الداخلية: تتمثل في: رسالة المنظمة، النشرة، الملصقات، المذكرات والتقارير.
- ✓ التحقيقات: خاصة بالمناخ الاجتماعي للمؤسسة، تحقيق سوسيو ثقافية فعال في تنمية خطة إستراتيجية طويلة المدى.

3.1. أهمية الاتصال بالمؤسسة:

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، بدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، و لا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها و لا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات و التعليمات والإرشادات اللازمة، و بدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات و الأفراد مستحيلا، و لا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم و رغباتهم و مشاعرهم للآخرين، و هذا كله يؤدي إلى انهيار المنظمة⁽²⁾ " إذ أن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما "

(1) - مصطفى مجازي: المرجع السابق، ص 220.

(2) - حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأشمال - دار الحامد للنشر و التوزيع، شمان، ط2، 2009م، ص 249.

الفصل الثالث: دراسة سوسولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

ومن ناحية أخرى فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل و يشعر بمشاركة أكبر كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون و التنسيق، و قد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة الأداء العام للمنظمة و مشوها استراتيجياتها التي تعتمد عليها.

4.1./ معوقات العملية الاتصالية:

يواجه الاتصال داخل التنظيمات عدة عوائق تحد من فعالية الاتصال وتؤدي به أحيانا إلى عدم تحقيق أهدافه، وقد حاولنا من خلال هذا تقسيم العوائق وحصر معظم العناصر المشكلة لها في ثلاث مجموعات رئيسية هي: عوائق تنظيمية، عوائق اجتماعية، عوائق نفسية إدراكية⁽¹⁾.

أ- العوائق التنظيمية:

يمكن تقسيم هذا النوع إلى ما يلي:

• مشاكل متأنية من تقسيم العمل:

رغم أن تقسيم العمل يعني التخصص الذي يهدف إلى رفع الفعالية والنجاعة للمؤسسة، لكنه يمكن أن يؤدي إلى: " تعدد اللغات: تقنية، علمية، إدارية"، ومن ثم تعدد الإشكالية الاتصالية، أي سوف يكون هناك غياب تفاعل بين هذه اللغات، و يمكن أن تشكل عائق أمام الاتصال.

تقسيم أفواج العمل حسب الوظيفة مثلا يؤدي إلى كثافة التفاعلات داخل فوج العمل و تناقضها خارجه أو نقل الاتصالات بين الأفراد إلى المصلحة.

(1) - أحمد صقر شامور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989م، ب ط، ص 269.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

• مشاكل خاصة بالتدرج الهرمي:

- يلعب التدرج الهرمي دورا كبيرا في التأثير على الاتصال من حيث:
 - التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالوسط والقمة.
 - السلطة الهرمية تؤثر على الاتصال بحيث تتوقف العملية الاتصالية، و بالتالي يتفوق الكثير من العمال على رؤسائهم، و يخفون عنهم المعلومات لأنهم يعلمون أنهم يملكون سلطة العقاب مما يؤدي إلى عزلة بعض المستويات الهرمية.
- مشاكل مرتبطة بحجم المنشأة و درجة تعقدها:

- إن حجم المنشأة و درجة تعقيدها يخلقان عدة عوائق بالاتصال، و يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
 - احتمال أن تكون شبكة الاتصال معقدة و غير كاملة و غير معروفة للجميع مما يجعل الفاعلين يجهلون المعلومات التي يجب أن يعرفونها من حيث كيفية و مصدر و زمن معرفتها حيث يرى " مصطفى عشوي " أن كبر المؤسسة يعني كثرة مستوياتها مما يؤدي إلى حلقة الاتصال و الوقوع في مساوئ البيروقراطية، و من أهم المشاكل التي تنجم عن تحقيق الاتصال النازل و الصاعد الفعال بسبب التراكم الزائد للمعلومات " overloading "، و العجز عن معالجتها في الوقت المناسب سواء حدث ذلك على مستوى واحد أو عدة مستويات من الإشراف⁽¹⁾.

(1) - مصطفى عشوي: أسس شلم النفس الصناعي و التنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992م، ص 187.

الفصل الثالث: دراسة سوسولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

ب- عوائق اجتماعية ثقافية:

يرجع هذا النوع من العوائق إلى التنشئة الاجتماعية للفرد والبيئة التي يوجد فيها، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تقف حجرة عثرة أمام الأهداف المرجوة والمسطرة، ومن طرف التنظيم وهذه العوائق من أكثر الجوانب الاتصال غموضاً لأنها ترتبط كذلك بالعادات والتقاليد الاتصالية عند الفاعل على مستوى التنظيم، و يمكن إبرازها فيما يلي:

✓ الجانب الإدراكي عند الفاعلين:

يعتبر الإثبات الإدراكي و اتجاه المعتقدات المكتوبة في الماضي، و هي من أهم العوائق على المستوى الفردي، فرغم ما يقدمه الفاعلين لبعضهم من معلومات تختلف عن السابقة إلا أن هذه الأخيرة تميل إلى مقامة كل ما هو موجود وجديد داخل المنظمة، فتؤثر المعلومات والمعارف الجديدة على معتقداتهم يكون محدوداً⁽¹⁾.

فقد يلجأ الفاعلين أحيانا إلى الميل لانتقاء المعلومات التي تحقق أهدافهم ودوافعهم وإهمال المعلومات الباقية و هذا راجع إلى إدراكهم للرسالة.

✓ عدم الثقة في المرسل " مصدر الرسالة ":

تتأثر عملية فهم الرسالة عند الفاعل داخل التنظيم بوجهة نظر واتجاهاته و تقييمه للمرسل، فإذا كان الفاعل ينظر للمرسل لرئيسه مثلا نظرة سلبية فإن ذلك يؤثر بالسلب على العملية الاتصالية " فهم محتوى الرسالة ".

(1) - صبحي العتيبي: تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، شمان، الأردن، 2002م، ص 200.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

✓ السلوك الدفاعي عند الفاعلين:

من أهم عوائق الاتصال داخل التنظيم هو ظهور السلوك الدفاعي عند المستقبل للرسالة خاصة عند إدراكه أن هناك خطر أو تهديد عليه من طرف المرسل، وغالبا ما تحدث هذه الظاهرة عند الفاعلين الذين يتمتعون بدرجة عالية جدا منخفضة من الاحترام، وعموما فإن جل هذا السلوك يعني من السير الأحسن للعملية الاتصالية⁽¹⁾.

2. التكوين، أنواعه، مراحلها، أهدافه، أهميته:

1.2. أنواع وطرق التكوين:

أ- أنواع التكوين:

هناك تصنيفات مختلفة للتكوين حسب الأهداف المنتظرة منه، ووقف للمعيار الذي يتخذ أساسا للتصنيف، و يمكن تصنيف التكوين إجمالاً إلى عدة أنواع منها:

✓ من حيث المضمون أو نوع الوظيفة:

حسب هذا التصنيف نجد ثلاثة أنواع للتكوين:

- التكوين التخصصي:

هذا النوع من التكوين هدفه تعويض القصور في المعارف و المهارات لدي العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم، و رفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.

(1) - مصطفى ششوي: المرجع السابق، ص190.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

- التكوين الإداري:

يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية و زيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية و القيادة و الإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.

- التكوين المهني:

يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، و في نهاية البرنامج التكويني نوزع الشهادات على المتكويين الذين اشتركوا و اجتازوا البرنامج، و يوجد أنواع أخرى للتكوين من حيث المضمون في مجالات مختلفة من الوظائف، فهناك التكوين في مجال الجودة و في مجال الحاسوب و البرمجة، كما يشمل التسويق و المحاسبة و المالية و غيرها⁽¹⁾.

✓ من حيث احتياجات الأفراد:

ينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى - 03 - أنواع:

- التكوين الذاتي:

هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية و الظفر برعاية من غيره على صورة تعاونية.

(1) - محمود أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، شمان، 2010م، ص 183 - 184.

الفصل الثالث: دراسة سوسولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

- التكوين الفردي:

هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة إلى توجيه و إرشاده إلى الطريق السليم و الاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته مع العمل على معالجة ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

- التكوين الجماعي:

هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية و لهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليه، حيث أن للجماعة تأثيرا قويا على أعضائها⁽¹⁾.

✓ من حيث مرحلة التوظيف:

لا يقتصر التكوين على فئة معينة من العاملين فيشمل المشرفين و التنفيذيين.....الخ، لذلك ينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى نوعين أساسيين هما كالتالي:

• التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف:

و يقصد به التكوين للعمال الجدد و ينقسم بدوره إلى نوعين كالتالي:

- التكوين التوجيهي " توجيه الموظف الجديد ":

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة⁽²⁾.

(1) - نجم شبد الله العزاوي، شباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010م، ص 228.
(2) - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009م، ص 458.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

- التكوين أثناء العمل:

يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، و يتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل، و يتضمن هذا التكوين الأوجه التالية:

- تحديد المعلومات المتعلقة بالتطورات الحديثة، التكنولوجيا، بغرض التكيف و التأقلم مع الوظيفة.
- إعادة التكوين لإعداد الفرد لتولي الوظيفة الجديدة أو القيام بمسؤوليات جديدة.
- يتعلم الفرد في نفس بيئة ومحيط العمل الذي سيعمل به⁽¹⁾.

• التكوين في مراحل متقدمة من الوظائف:

و يقصد به تكوين العاملين القدامى في المؤسسة و بهدف هذا النوع من التكوين لإكساب العاملين مهارات و معارف جديدة، يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية و التكنولوجيا، و كذلك من أجل تحسين قدراتهم في إنجاز العمل، و يتضمن على نوعين كالتالي:

- التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارات:

في حالة وجود أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات -الأجور -المبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل.

(1) - صلاح الدين محمد شبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007م، ص 223.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

- التكوين بغرض الترقية و النقل:

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد، و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين فيه لسد هذه الثغرة في المعارف والمهارات، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة إدارية، و هذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية⁽¹⁾.

✓ من حيث مكان العمل:

- التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب بالمؤسسة في عقد برامجها بداخلها سواء بمكونين من الداخل أو الخارج - خارج المؤسسة - و بالتالي يجب عليها تصحيح البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التكوين في موضع العمل و هنا يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة و يمتاز هذا النوع بتمائل و تشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع و العمل.

- التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، و ذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج⁽²⁾.

(1) - أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 459.

(2) - محمود أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 185.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

ب- طرق عملية التكوين:

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تكوين و تنمية العاملين على كافة المستويات و سنوجز أهمها فيما يلي⁽¹⁾:

✓ طريقة تحليل الإدارة:

و يقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفراد الإدارة في المؤسسة من إداريين و مشرفين و فنيين، بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية و احتياجاتهم التكوينية و الشخصية، كما أنها تتضمن دراسة وافية لجميع الوظائف في المؤسسة، بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد و الوظيفة.

✓ طريقة الخبرة الإرشادية:

يقصد بهذه الطريقة التكوين في مكان العمل حيث تولى الرؤساء تكوين و تنمية مرؤوسيههم و ذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل، و تتمثل هذه الخبرة في العديد من الأشياء مثل واجبات العمل اليومية، بعض الواجبات الخاصة، عرض هذه المشاكل التي يجب حلها الاشتراك في الاجتماعات، الاشتراك مع فرق العمل، القيام ببعض البحوث، كتابة بعض التقارير... الخ، و بالتالي تصبح مهمة الرئيس محصورة ليس في تقديم هذه الخبرات فحسب، بل في تنظيمها و ترتيبها بحيث تتدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة، حتى يمكن للمرؤوسين أن يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت.

(1) - شبد الرزاق الرحاحلة و زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، شمان، الأردن، 2011م، ص 261 - 263.

الفصل الثالث: دراسة سوسولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

✓ التمرين على العمل:

يقصد بهذه الطريقة الحركة المختلطة للأفراد من وظيفة إلى أخرى، و ذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم و خبراتهم و تنويعها، و بهذا الصدد فإن هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى، حيث يهدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما أنه عادة ما يتضمن تغييرا واحدا في حين أن التمرين يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد و يتضمن العديد من التغيرات للوظائف و لا تهدف هذه الطريقة إلى مجرد العلم بالشيء و لكنها تهدف أساسا إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة و أن يعمل بكفاءة لإثبات و جودة.

✓ طريقة الاجتماعات:

وهي أقدم الطرق المستخدمة في التكوين و التنمية وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى تبادل الآراء و تشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما تعلمه وقد ينظر البعض إلى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات و ليس أداء التكوين و يرجع ذلك على أن مثل هذه الاجتماعات عادة ما كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية على السطح. حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها، و بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة، فإنه يمكن النظر إليها على أنها طريقة للتكوين إذا استخدم رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأعضاء.

✓ تمثيل الأدوار:

تهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى أن يلعب كل شخص دور مختلف يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك فالمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه، يتعلم أيضا مدى

الفصل الثالث: دراسة سوسولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

الصعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم، و في مجال التكوين عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث لكل متكون دور محدد، فإذا أجاد كل متكون دوره و بذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه و قد يؤدي هذا به إلى أن يتعلم الكثير⁽¹⁾.

✓ دراسة الحالات:

تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتكونين، من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل. وتكون هذه الطريقة بمقارنة الحلول التي يقترحها المتكونين مع تلك التي قامت المؤسسة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها، و كأسلوب تكويني تتمثل نقاط القوة فيه أنه يمزج بين المناهج العلمية لحل المشكلات والتحليل العميق لحالات محدودة من خلال إدخال الواقعية إلى قاعدة التكوين.

✓ تكوين الحساسية:

تهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات الأفراد و ذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم و انعكاساتها السلبية على الآخرين، و بذلك تبرز أهمية و ضرورة التغيير، و بالرغم من أن الفرد لا زال هو الطرف الذي يقدر لنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا⁽²⁾.

2.2. مراحل عملية التكوين:

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد المؤسسة، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد أن تسيير عملية التكوين وفق خطوات ومراحل علمية وسليمة، والتي تبدأ

(1) – فايز خاطر: إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، شمان، الأردن، 2009م، ص 46.
(2) – بلال خلف السكارنة: اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر و التوزيع، شمان، الأردن، 2011م، ص 173.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

بالتخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني و في الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم، و هذا ما سيتم التطرق إليه⁽¹⁾.

. مرحلة التخطيط و تحديد الاحتياجات التكوينية:

يعد التكوين نشاطا منظما و مخططا، و لكي يحقق البرنامج التكويني أهدافه يجب أن يكون وفق خطة يمثل سيره من بدايته إلى نهايته، و يعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية أحد العناصر الهامة في خطط التكوين والتي على أساسها يتم تحديد الأهداف و تحديد الخطوط العريضة لهذه العملية و التنبؤ بالمستقبل.

• التخطيط للبرنامج التكويني:

✓ تخطيط التكوين:

هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية و تحديد الأهداف الواضحة، و اختيار السبل و الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

✓ الإعداد التمهيدي للخطة:

يعني تحديد أهداف الخطة التكوينية، و ذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، و بالإجابة عليها يتم حصر و تحديد الاحتياجات، أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤات للاحتياجات التكوينية والتي تتركز على النتائج التي يمكن أن تترتب على استخدام المخطط التكويني.

(1) - محمد شبد الفتح ياغي: التدريب بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، شمان، الأردن، 2010م، ص 117.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

✓ جمع المعلومات و البيانات:

البيانات و المعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما تختلف عما هو مطلوب لحل مشكلة أخرى والمصادر التي يمكن الحصول منها على البيانات و المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية تتحدد وفقا لطبيعة حجم و نوع المشكلة، كأن تكون مصادر رسمية مثلا: " السجلات الرسمية، التقارير المكتوبة، القوانين، الأنظمة، التعليمات، التوصيات، الاجتماعات"، أو مصادر غير رسمية " الاتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين أو الاتصال الغير رسمي مع الآخرين ".

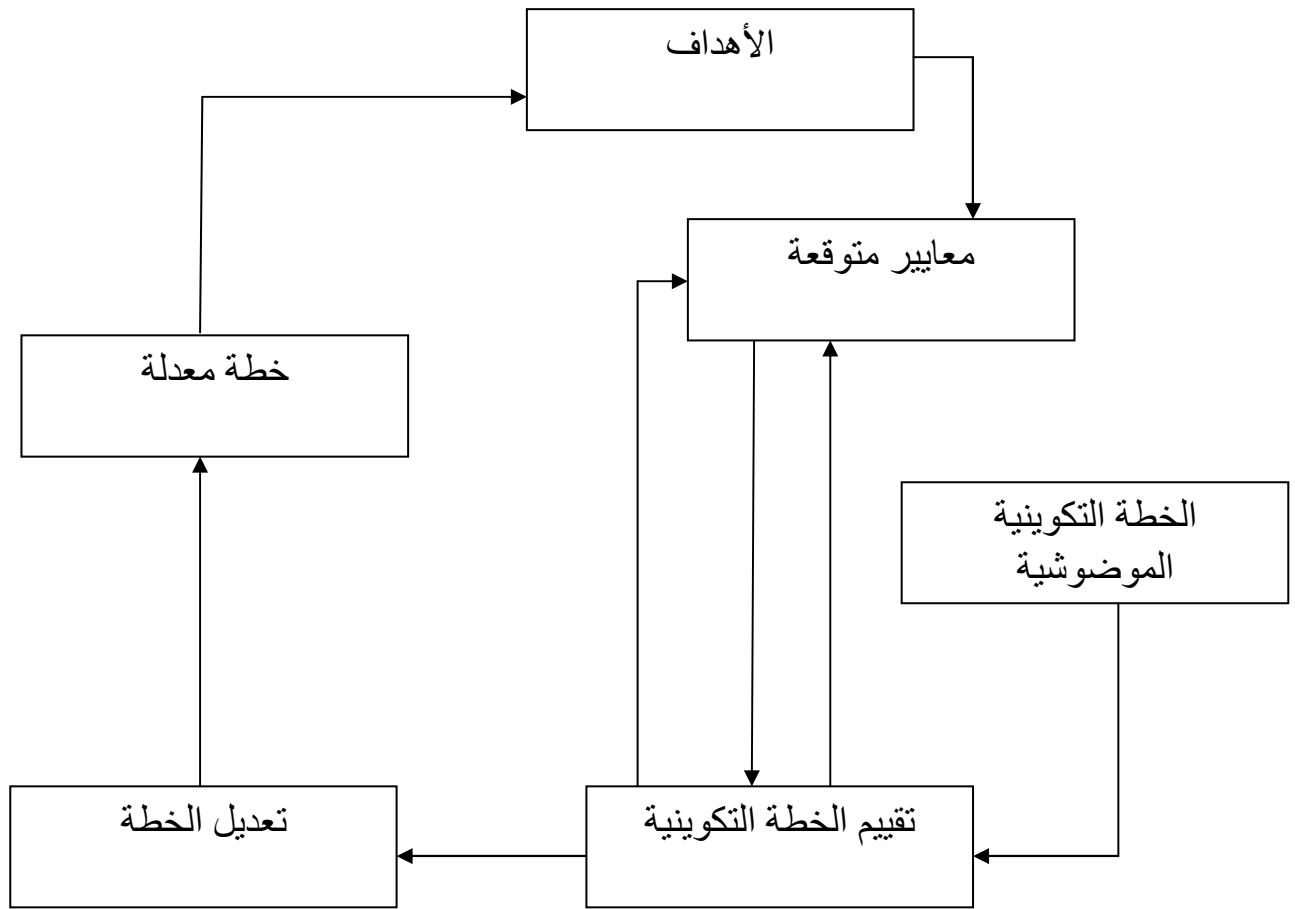
✓ تحليل البيانات و المعلومات:

بعد تجميع البيانات والمعلومات الأولية يتم تحليل أبعادها و معرفة أسباب حدوثها و فحص العلاقة بينها، و قد يكون هذا التحليل على المؤسسة ككل، أو يركز على تحليل القوى العاملة أي التعرف على حاجات أفراد التنظيم التكوينية.

✓ تحديد المعايير:

بعد تحديد الأهداف وترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك، و تكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج في ضوءها، وهكذا نجد أن تحديد الأهداف بشكل دقيق يساعد على وضع معايير تكون أساسا في تقييم النتائج الفعلية كما هو موضح في الشكل التالي⁽¹⁾:

(1) – محمد شبد الفتاح ياغي: المرجع السابق، ص 118.

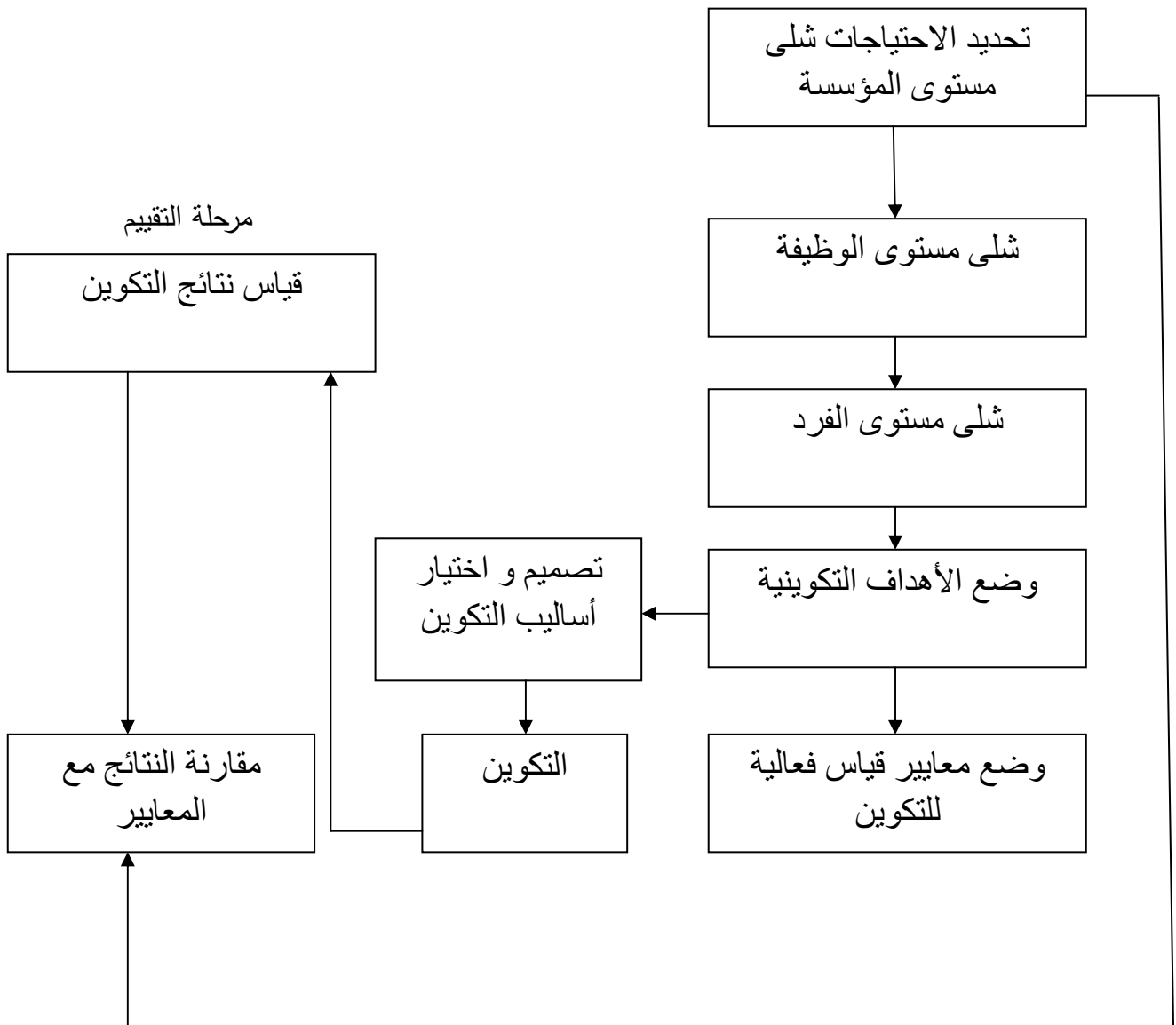


شكل رقم (02): دور الخطة التكوينية

مراحل عملية التكوين⁽¹⁾:

مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية

(1) -شادل مرحوش ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، شالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع بغداد، ط3، 2009م، ص 133.



شكل يوضح مراحل عملية التكوين

✓ رسم سياسات التكوين و تطبيقها:

يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل أو الأدوات اللازمة للعمل و هي في أغلب الأحيان ترجمة

الأهداف و الاستراتيجيات العامة.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

✓ إعداد الميزانية التقديرية للتكوين:

حيث يجب أن تشمل بنود هذه الميزانية على بنود الاتفاق و أبوابه، من حيث الاتفاق الاستثماري على التكوين في القاعات و الأجهزة و الإنفاق الجاري على الأجور و المرتبات و المنح و المواد التكوينية كذلك يجب تحديد الإيرادات كنسب من المبيعات أو من الأرباح.

✓ إعداد الخطة التكوينية الفعلية و إقرارها:

بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المختصة لإقرارها، حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة دراسة واقعية و البحث عن مدى تطبيقها و مطابقتها مع السياسات العامة و الأهداف و مدى تأثير الخطة على قيم المؤسسة⁽¹⁾.

. تحديد الاحتياجات التكوينية

• تعريف الحاجة للتكوين:

القول أن هناك حاجة تكوينية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة و بشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أو يحول دون تحقق مساهمتها المحتملة⁽²⁾.

تعرف الاحتياجات التكوينية على أنها مجموع التغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في معرفة مهارات أو اتجاهات أو سلوك العاملين، و ذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل

(1) - حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، شمان، الأردن، 2011م، ص 218.
(2) - مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2005م، ص 235.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

والإنتاج أو تعرقل سير السياسة العامة أو تحول دون تحقيق أهدافها، كما يعبر عنها بأنها نقطة البداية في أي عملية تكوينية و يعبر عنها بنواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالي و المتوقع⁽¹⁾.

• تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة على ثلاثة مستويات:

أ- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة:

يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها: حجم المعلومات و المعرفة اللازمة لأداء الوظيفة، ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها و طبيعة الاتجاهات النفسية و اللازمة لممارستها⁽²⁾.

ب- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد:

يمكن تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات و مهارات و معارف وما تتطلبه الوظيفة، كما أن محتويات و طبيعة أنشطة العمل قد تتغير من فترة لأخرى مما يؤدي إلى ظهور احتياجات تكوينية جديدة على مستوى الفرد.

ت- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة:

يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظورين الأول باعتبارها تجميع الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظائف، والثاني باعتبارها تجميع الاحتياجات التكوينية على مستوى الأفراد بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها.

و قد يحتاج الأمر إلى إجراء نوع من التحليل التنظيمي لغرض تقدير هذه الاحتياجات، و غالبا ما يركز على عنصرين هما الأداء الحالي للمؤسسة، و الخطط المستقبلية المطلوب تنفيذها مع الأخذ

بعين الاعتبار أي تغيرات متوقعة في السياسات و الاستراتيجيات⁽³⁾.

(1)- محمد شبد الفتاح الصيرفي: التدريب الإداري، دار المنهج للنشر، الأردن، 2009 م، ص13.
(2)- صلاح الدين شبد الباقي و شلي شبد الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، مصر، 2007م، ص 218.
(3)- صلاح الدين شبد الباقي و شلي شبد الهادي مسلم: المرجع السابق، ص 219.

3.2/. أهداف و أهمية عملية التكوين:

أ- أهداف عملية التكوين:

عندما يكون التكوين قائماً على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة و الضعف لبرنامج التكوين، و عليه يمكن إدراج بعض الأهداف السياسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عن إعداد البرنامج التكويني فيما يلي:

✓ الأهداف التوجيهية و الإرشادية:

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين ويرقيهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية و يضيف الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة و أساليب الإشراف و التوجيه و أسس العلاقات الإنسانية⁽¹⁾.

✓ الأهداف التنظيمية و الإدارية:

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النتائج التنظيمية و الإدارية و المتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر إماماً و اهتماماً بالعمل مما يقلل من دوران العمل و الغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، و انخفاض كفاءتهم و مهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم و التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة.

(1) – صلاح الدين محمد شبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007م، ص 218.

الفصل الثالث: دراسة سوسولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

✓ أهداف النمو الفكري:

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة الكفاءة و تحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال عمله و إدراكه لأهداف المؤسسة و سياساتها أهمية عمله و مدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، و هنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات و معلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن و الأهمية، و تجنيد بمقومات تؤهله للترقي للمناصب العليا، كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي⁽¹⁾.

✓ أهداف ذات بعد تكتيكي:

من بين الأهداف التكتيكية نذكر⁽²⁾:

- التكوين من أجل الترقية:

إن أغلب الاقتصاديين بين من يرون أن التكوين يرمي دائما إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل اجتماعية، و يلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابيا.

- التكوين من أجل تنويع اليد العاملة:

يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى و المؤسسة بالدرجة الثانية.

(1) - المرجع نفسه، ص 219.

(2) - صلاح الدين محمد شيد الباقي: المرجع السابق، ص 220.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

ب- أهمية عملية التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية، و تتمثل هذه

الأهمية فيما يلي⁽¹⁾:

✓ بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج و تطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة.

- يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة و ربط العاملين بأهداف المؤسسة.

- يساعد على خلق توجهات إيجابية داخلية و خارجية بالنسبة للمؤسسة.

- يعمل على تطوير أساليب القيادة و الإشراف و ترشيد القرارات الإدارية.

- يساعد في تحديد و إثراء المعلومات و فعالية الاتصال و الاستشارة داخل المؤسسة.

✓ بالنسبة للعاملين:

- يساعد في تحسين فهمهم و استيعابهم لأدوارهم في المؤسسة.

- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة و الابتكار.

- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

- العمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة و عدم مقاومتها.

- يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل، كما يزيد من قابلية حل المشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة العمل.

(1) - صلاح الدين محمد شبد الباقي: المرجع السابق، ص 223.

3. اتخاذ القرار، أساليبه وطرقه، أنواعه ومراحله، والعوامل المؤثرة فيه:

3.1/ أساليب اتخاذ القرارات الإدارية:

صنع القرارات الإدارية هو تحديد أشكال و كفيات اتخاذ القرارات الإدارية و تنتوع هذه الكفيات وفقا لنوعية القرارات الإدارية المراد اتخاذها.

و يمكن أن نميز بين الأسلوب التقليدي و الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية و بين الأسلوب الديمقراطي و الأسلوب البيروقراطي و الأسلوب الاستبدادي الديكتاتوري، إلى جانب أسلوب الاهتمام بالحلول، و أسلوب التركيز و الاهتمام بالمشكلة الإدارية قبل الحل في اتخاذ القرارات الإدارية.

1. الأسلوب التقليدي و الأسلوب الحديث في صنع القرارات الإدارية:

- ساد الأسلوب التقليدي في صنع القرارات الإدارية قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم، وكانت عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتم وفقا لهذا الأسلوب التقليدي "على أساس العاطفة و الاهتمام والتخمين والارتجال ورد الفعل والاعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية للقادة و الرؤساء الإداريين⁽¹⁾.

- أما الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع و اتخاذ القرارات الإدارية.

- واستخدام الأفكار والأساليب والوسائل العلمية والتكنولوجية مثل فكرة شجرة القرارات واستعمال العقول الالكترونية في عملية صنع القرارات الإدارية⁽²⁾.

(1) - محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، شمان - الأردن، 2008م/2010م، ب ط، ص 200.
(2) - المرجع نفسه، ص 201.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

- و قد ظهر هذا الأسلوب الحديث و السائد في الإدارة الحديثة بفضل الأفكار و المدارس التنظيمية الحديثة مثل المدرسة العلمية و المدرسة الاجتماعية السلوكية في علم التنظيم الإداري الحديث.

2. الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية:

يقوم الأسلوب الديمقراطي على أساس مشاركة متخذي القرارات و صنعها و كذا منفي هذه القرارات الإدارية بصورة مباشرة و غير مباشرة، حيث لا ينفرد القادة و الرؤساء الإداريين بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية⁽¹⁾، و يسود هذا القرار في الإدارات و المؤسسات لأسباب ذاتية و غير موضوعية داخلية و خارجية تحيط بعملية صنع القرارات و اتخاذها، و يعتبر هذا الأسلوب مرفوضا رسميا وواقعيا في الإدارات عامة.

3. أسلوب الاهتمام و التركيز على البحث الصائب، و أسلوب الاهتمام و التركيز على دراسة المشاكل

أولا في اتخاذ القرارات الإدارية:

- الاهتمام و التركيز على البحث عن الحل الصائب أسلوب أمريكي يركز على عملية البحث عن الحل الصائب لصناعة و اتخاذ القرار الإداري الفعال و لا يسمح بمشاركة المعنيين بالقرار في دراسة المشكلة، الأمر الذي يؤدي إلى قلة البدائل و الحلول، و إلى غياب العنصر النفسي في تنفيذ القرار الشيء الذي يستدعي تسخير الوقت و الجهد و المال للترويج للقرار و إشهاره و تنفيذه.

- أما أسلوب الاهتمام و التركيز على دراسة المشكلة فهو أسلوب ياباني و مفاده الاهتمام بدراسة المشكلة ثم البحث عن الحل الصائب بإشراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية مع إتاحة الفرصة لاختلاف الآراء حول جوانب و عناصر المشكلة الإدارية و بعدها القيام برصد و جهات النظر

(1) - أمل أحمد طعمة: اتخاذ القرار و السلوك القيادي، دار بيوتو للنشر و التوزيع، شمان، الأردن، 2006م، ص 135.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

المختلفة حول المشكلة الإدارية المطروحة لاتخاذ القرار الإداري بشأنها لتصبح هذه الآراء بدائل مختلفة يختار أنسبها كحلّ أفضل⁽¹⁾.

- و يعتبر هذا الأسلوب (الياباني) الأفضل في صنع و تنفيذ القرار الإداري الفعال بالرغم من الوقت الذي يستغرقه في المشاورة التي تسمح بدراسة عميقة للمشكلة المطروحة إضافة إلى إعطاء البعد النفسي الارتباطي للمشكلة.

2.3./ أنواع اتخاذ القرارات الإدارية:

قسّم " كونتز " وزملاؤه القرارات الإدارية إلى نوعين هما: "القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة " فالأولى تشير إلى القرارات المخططة سلفا و التي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية⁽²⁾.

أما الثانية فهي الغير متكررة أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المألوفة مثل " القرارات الإستراتيجية ".

أما " أنسوف " فصنّف القرارات إلى - 03 - أنواع هي⁽³⁾:

أ- **قرارات إستراتيجية:** تصنف بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها وتكون في:

- اختيار مزيج السلعة - السوق.
- قرارات اختيار توقيت و أزمنا البدء.
- قرارات تخصيص الموارد و قرارات التنويع.

(1)- أمل أحمد طعمة: المرجع السابق، ص 136.
(2)- كاسر تصر متصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دارالحامد للنشر والتوزيع، شمان، ط2006، م1 ص 31.
(3)- شبد الغفار الحنفي وشبد السلام بوقحف: تنظيم وإدارة الأشمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993م، ص 144.

ب-قرارات تنظيمية: تتصف بالتكرار إذا ما قورنت بالسابقة و تكون في:

- القرارات الخاصة بإجراء توزيع المواد.

- القرارات الخاصة بتنظيم و تملك و تنمية الموارد.

- القرارات المرتبطة بتدفق المعلومات و تحديد مدى الحريات والصلاحيات.

ت-قرارات تشغيلية: تتصف بدرجة عالية من اللامركزية وهي متكررة أي أنها مبرمجة مثل:

- توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية، جدولة الإنتاج.

- تحديد مستويات التشغيل، التسعير و سياسات التنمية، أساليب الإشراف.

3.3./ مراحل عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات رغم تباين أهميتها و الجهد الذي يقوم به صانعوا القرار، فإنها تتم بصورة غير عفوية من خلال مرورها بمراحل و خطوات واحدة، بدء بعملية تشخيص المشكلة والتحري عن الأسباب الدافعة إليها ثم البحث عن الحلول الممكنة أي البدائل المتوفرة ثم تقييم هذه البدائل للوصول إلى عملية الاختيار من بين هذه البدائل، ثم تحويل هذا القرار إلى عمل فعال والعمل على متابعته⁽¹⁾.

و تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أ- تحديد و تشخيص المشكلة:

تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار، لأن القرار يصدر لعلاج مشكلة معينة ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، فعلى متخذ القرار أن يكتسب الخبرة و الدراية والقدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا، وليس ذلك بالأمر الهين و اليسير لذلك يجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية

(1) - سليمان سفيان ومجيد الشرع: المحاسبة الإدارية " اتخاذ القرار والرقابة"، دار الشروق للتوزيع والنشر، الأردن 2002م، ص 135.

الفصل الثالث: دراسة سوسولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه إضافة إلى قدرات و خبرات من تقع عليه سلطة اتخاذ القرار و ذلك للكشف عن الأسباب الحقيقية و الجذرية و إلى إبراز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة و التحري عن أسبابها يؤدي بالتأكيد إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها، إذ لا قيمة لأي علاج مهما كان مكلفا طالما بني على خطأ في تشخيص أو على خطأ في تحديد الأسباب و هذا ما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها كليا أو جزئيا.

ب- تحليل المشكلة:

بعد التعرف على المشكلة و التحديد السليبي لها، نبدأ في البحث و جمع البيانات و الإحصاءات المتعلقة ثم تحليلها و دراستها دراسة عميقة مستقيضة للقرارات لا تتخذ في جهل أو فراغ معلوماتي فعلى متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة، و عليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات، كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه و كيفية الحصول عليها حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار.

ت- تحديد البدائل:

بمجرد تشخيص و تحديد المشكلة و تحليلها الذي يفصح عن الأسباب التي أدت إليها تتوصل إلى حصر بدائل الحل، فاتخاذ القرار الفعال يتطلب بدائل عديدة للاختيار من بينها، و عملية الاختيار في حد ذاتها ليس بالأمر السهل فهي تتطلب قدرا من الإبداع و التفكير والمناقشة، فيجب استبعاد عدة بدائل كالبديل الذي فشل في حل مشكلة مشابهة من قبل، أو البديل المستحيل التطبيق أو البديل الذي يشير ردود فعل عنيفة لدى العاملين في المؤسسة.

ث- تقييم البدائل:

عندما يتضح تحديد البدائل الممكنة المتعلقة بالمشكلة وجب إبراز المزايا و العيوب المتوقعة في كل حل بديل و مدى مساهمته في حل المشكلة، وتتطلب هذه المرحلة جهدا فكريا شاقا لأن المزايا والعيوب لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة ولكنها تظهر فعلا عند التطبيق في المستقبل فتلتزم التنبؤ بها.

و بالتالي فالنجاح في تقييم البدائل أمر يتوقف على مدى صدق و حداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب، و من الجدير بالملاحظة أن عملية تقييم البدائل تتسم بالمنطق و المعقولية و يتوقف حسن التقييم عن اتخاذ القرار الرشيد.

ج- الاختيار بين البدائل " اختيار أفضل حل "(1):

تمثل هذه المرحلة أشق و أصعب المراحل التي يمر بها متخذ القرار، فبعد أن يتم تقييم البدائل يبقى القيام بعملية التفضيل والاختيار بينهما و يتم ذلك بمقارنة البدائل بعد تقييمهما ثم اختيار البديل أفضل والأحسن وذلك يتطلب خبرة و دراسة علمية، و يتوقف الاختيار السليم على توفر عناصر معينة لمتخذ القرار مثل الكفاءة و قوة شخصيته، قدرته على التصرف السليم، حالته النفسية وقت الاختيار، هذا فضلا عن نوعية الظروف التي تحكم إدارة المؤسسة كما يتوقف أيضا على الظروف المحيطة بالعمل ومدى الضغوط الداخلية و الخارجية التي تمارس على متخذ القرار.

(1) - نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، شمان، 1998م، ص 342.

ح- تحويل القرار إلى عمل فعال و متابعته:

بعد التوصل إلى اختيار البديل المناسب للحل، تنتهي العملية بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال، يعني ببساطة تنفيذ الأفعال المتضمنة في البديل المختار عن طريق تعاون الآخرين فعلى متخذ القرار إبلاغ المعنيين بالتنفيذ ما عليهم القيام به و تحفيزهم على ذلك، فعملية الحل المختار تستلزم توقع التغيرات المحتمل حدوثها في سلوك و تصرفات القائمين بالتنفيذ إذ لا بد من العمل على تحفيزهم وترغيبهم بأفضل الوسائل و دفعهم للعمل و جعلهم يؤمنون بالقرار المتخذ.

4.3/ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية:

أ- العوامل المؤثرة:

لقد رأينا فيما سبق مختلف مراحل اتخاذ القرارات ابتداء من تحديد المشكلة إلى غاية التفضيل بين البدائل و اختيار أنسبها لحل المشكلة⁽¹⁾.

و الإلتباع السليم لهذه الخطوات، الهدف منه الوصول إلى اتخاذ القرار السليم و متابعة تنفيذه في الميدان لإجراء التعديلات المحتملة لمساره، و أي خطأ في المرور بمختلف المراحل قد يؤدي بالمدير أو متخذ القرار إلى قرارات منقوصة و خاطئة.

و إذا قلنا أخطاء يرتكبها متخذ القرار أثناء مرحلة من المراحل أو كل المراحل ففي حقيقة الأمر هي انحرافات يقوم بها متخذ القرار إراديا لا شعوريا سببها عوامل تدفع بذلك، و من بين هذه العوامل:

(1) - ظاهر محمود الكلالدة: إستراتيجية الموارد البشرية، دار شايم للثقافة للنشر و التوزيع، شمان - الأردن، ط1، 2011م، ص 100 - 101.

الفصل الثالث: دراسة سوسولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

1. العوامل النفسية و الشخصية:

هذه العوامل مرتبطة بنفسية المدير أو متخذ القرار كما تتعداه إلى مجموعة مستشارية و مرؤوسيه وكل من يساهم في تحضير و دراسة و تنفيذ القرار، ويمكننا هنا أن نميز بين المؤشرات النفسية والمؤشرات الشخصية:

أ- المؤشرات النفسية:

أعطى "هربرت سيمون Herbert Simon" أهمية كبيرة للعوامل النفسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية و جعل السلوك التنفسي المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذه القرارات، وتتمثل العوامل النفسية في:

- الدوافع النفسية لمتخذ القرار
- المحيط النفساني المحيط بمتخذ القرار.
- دور المنظمة في تكوين هذا المحيط النفساني.

فإذا افترضنا أن تأثير هذه العوامل النفسية كان إيجابياً سيرقى سلوك متخذ القرار إلى درجة كبيرة من الموضوعية أما إذا كان تأثير العوامل النفسية سلبياً فستتغلب على متخذ القرار الذاتية، و الخلل في تنظيم الأمور و عدم سلامة القرارات المتخذة.

و الحالة النفسية السائدة بالمنظمة وليدة الإشراف و العلاقات الإنسانية السائدة و روح التفاهم والحوافز المعمولة بها إضافة إلى قوة الارتباط بالتنظيم و الولاء له.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

ب- شخصية متخذ القرار:

يتوفر صفات القائد الإداري لدى متخذ القرار و صانعه تتوفر له المقدرة على التحكم في الأمور بدقة و عناية، كما أن عناصر الحنكة و الخبرة و التجربة من الأمور المساعدة لحل المشكلات باستبعاد الحلول الفاشلة المتخذة من قبل و الاستعانة بالتجارب الناجحة و المماثلة أو القريبة للمشكلة المطروحة⁽¹⁾.

و منه إذا توفرت الصفات السابقة في متخذ القرار فقد تجمعت الأسباب و العناصر الأساسية لاتخاذ قرار سليم.

2. توقيت اتخاذ القرار:

يشكل توقيت بروز المشكلة و تحديدها بدقة أهمية كبيرة للسير السليم لبقية مراحل صنع و اتخاذ القرار في سرعة المعالجة، لأن الزمن لا ينتظر والقرار السليم اليوم قد لا يصلح بعد ساعة من التأخر. كما أن تحديد الوقت اللازم لجمع المعلومات و معالجتها يتيح الفرصة لمتخذ القرار أن يدرس المشكلة بتأني للوصول إلى حل مناسب، و اللجوء إلى دراسة المشكلة المماثلة أسرع لاختبار البديل المناسب، و بالتالي اتخاذ القرار في الوقت المناسب له.

من ناحية أخرى تبرز مشكلة القرارات العاجلة التي تواجه المنظمة و التي تصدر قراراتها غالبا تحت ضغط الظروف المستجدة، و هنا سيتعين متخذ القرار بحنكته الإدارية و خبرته و قوته على التنبؤ على سير الأمور.

(1) - ظاهر محمود الكلالدة: المرجع السابق، ص 102.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

رغم أهمية الفترة الزمنية التي ستعرفها صناعة و اتخاذ القرار فإن توقيت إصداره و إخراجه للعلن ذات أهمية كبيرة، خصوصا إذا كان القرار يلغي قرارا سابقا له و يحل محله و ذلك لأخذ رأي من يصدر القرار بحقهم و مدى تأثيرهم به.

ت-مشاكل عملية اتخاذ القرار:

رغم وجود عوامل إيجابية تساعد متخذي القرارات على التوصل إلى القرارات السليمة، إلا أنه بالمقابل هناك مشاكل و عقبات تعيقهم في ذلك، فهذه المشاكل قد تكون إدارية، بيئية، أو مشاكل نابعة من وضع القيادات الإدارية، و فيما يلي سنعرض كل نوع من هذه المشاكل:

أ- المشاكل و المعوقات الإدارية:

أكدت الدراسات العلمية أن القيادات في معظم الدول النامية تمارس مركزية في اتخاذ القرارات نتيجة لعدم رغبتها في تفويض موظفي الدرجة الثانية، و تبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات و ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى بيروقراطية في التسيير بمفهومها العامي، و قد حاولت الكثير من الدول القضاء على هذه الظاهرة من خلال تغيير القوانين ومنح الإدارات المحلية صلاحيات أكثر، ومن بين المشاكل الإدارية التي تعترض متخذي القرارات نقص المعلومات و عدم دقتها نتيجة عدم تعاون العديد من المؤسسات في تسهيل مهمة الباحثين أو ادعائهم سريانها⁽¹⁾.

(1) – قدور بن نافلة: دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير، قسم شلم التسيير، جامعة الجزائر، 2000م/2001م، ص 02.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

من هنا تبدو الحاجة ملحة إلى معالجة هادفة للمعلومات تؤدي إلى تداولها بطرق توصلها إلى متخذي القرارات لتمكينهم من اتخاذ القرارات أكثر موضوعية مما هي عليه الآن، و قد تكون من الوسائل الملائمة لعلاج المشاكل والعقبات الخاصة بالمعلومات، وضع خطط تضمن التطوير الإداري، وإقامة نظم الإدارة بالمعلومات وتوفير الوسائل التي يمكن بواسطتها تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات الصحية من خلال تنظيم عملية جمعها و تخزينها و الاستفادة منها و تسهيل انسيابها إلى مراكز اتخاذ القرارات بما تخدم اتخاذ القرارات الصائبة.

ب-المشاكل و المعوقات البيئية:

إن معظم المشاكل والمعوقات البيئية تحول دون التزام متخذي القرارات بالموضوعية، فظاهرة عدم استقرار الأنظمة السياسية مثلا أفقدت التنظيمات الإدراكية استقرارها وخلقت مشاكل اجتماعية ونفسية لصانعي القرارات و لمنقذيه أيضا نتيجة لعدم الشعور بالطمأنينة، كما أن هناك الكثير من الظواهر السلبية تابعة من العادات و التقاليد السائدة و التي تنعكس آثارها على عملية اتخاذ القرار. ومن أهم هذه المظاهر التركيب الطبقي و تفاوت المستويات الاقتصادية فإذا كانت القيادات من الطبقة البرجوازية فإنها تسخر الجهاز الإداري لخدمة مصالح هذه الطبقة على حساب المواطنين، بالإضافة إلى الوساطة و مالها من تأثير كبير في تغيير القرارات المتخذة، و من بين المشاكل أيضا عدم مرونة الأنظمة و اللوائح التي أصبحت تشكل عقبة حقيقية تحد من سلطة متخذ القرار و تعيق استخدامه لهذه السلطة لمواجهة المواقف الخاصة و الطارئة، و علاج مثل هذه الصعوبات سيتوجب مراعاة المرونة و الدقة عند صياغة أو تعديل اللوائح و التركيز على جعلها انعكاسا للواقع البيئي الذي وضعت لخدمته⁽¹⁾.

(1) - قدور بن نافلة: المرجع السابق، ص 03.

ت-المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية⁽¹⁾:

إن من أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة في عملية اتخاذ القرارات عدم توفر إطارات قيادية كفؤ خاصة في الدول النامية التي طالما عاشت من هجرة العناصر البارزة إلى الخارج مما جعل هذه الدول تلجأ إلى ملء المناصب القيادية بأشخاص لا يعلمون الكثير عما تتطلبه هذه المناصب من مهارات مما يجعلهم يفشلون في مواجهة المشاكل المعقدة واتخاذ القرارات السليمة كلها، ومن بين المشاكل التي تواجه قادة الأجهزة الإدارية عدم توفر الاطمئنان النفسي عند اتخاذهم للقرارات و تبدو مظاهر ذلك في تخوفهم من المسؤولية و عدم قدرتهم على المبادرة، و هذا كله راجع لعدم الشعور بالاستقرار الوظيفي و عدم وجود الضمانات المادية والاجتماعية وجو العمل الملائم لتحفيزهم على مواجهة المواقف الطارئة.

كما أن عدم إيمان القيادات الإدارية بجدوى تطبيق الأساليب العلمية و خاصة بحوث العمليات، صعب من مهمتهم في اتخاذ قرارات ملائمة مما يجعلهم دائما يلجئون إلى استشارة خبراء أجنبي، ولكن هذا لا يخلو من بعض المخاطر الناتجة عن عدم إدراك هؤلاء لأبعاد المشكلة.

. المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها في عملية التسيير الإستراتيجي:

- صانع القرار لن يكون بالضرورة منفذه، فرغم أن المدير في الغالب من يتخذ القرار إلا أن هذا القرار يعتبر نتاج جهود مشتركة للمرؤوسين و معاونين و كثير من المختصين أثناء مراحل عملية صنع القرار⁽²⁾.

(1) - شبد الغني بسيوني شبد الله: أصول شلم الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 1992م، ص 288.
(2) - مجدي شبد الكريم حبيب: سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1997م، ص 170.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

- و المشاركة في اتخاذ و صنع القرارات مستمدة من نوع الإشراف السائد بالمنظمة، فهناك من ينفرد بصنع القرار و صنعهم من يفوض الآخرين بصنع القرارات و اتخاذها.
- و يستمد نوع الإشراف بدوره من ثقافة المنظمة و أهدافها و نوعية نشاطها، فإذا كانت مثلا المنظمة ذات طابع أمني فمن الطبيعي أن يكون نوع الإشراف استبدادي أوتوقراطي.
- و لمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات مزايا و فوائد عديدة، إذ يشعرهم ذلك بأهميتهم داخل المنظمة خصوصا إذا نجحت القرارات المصنوعة من طرفهم و المتخذة من طرف مديرهم في حل مشكلة المنظمة.
- و بالنسبة للمدير، مشاركة مرؤوسيه في صناعة القرارات و تنفيذها ضمانا له لعدم المعارضة بل سيكون لهم الفضل في صنع القرارات، أما في حالة الانفراد بالقرار فالمعارضة حادثة لا شك فيها ولو بطريقة غير مباشرة، و نجاح القرار لن يفرح معاونين لذا سيعون لإجهاض تنفيذه.

4./ البيئة الداخلية، مكوناتها، خطوات تحليلها:

1.4./ مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة:

تحليل البيئة الداخلية هي عملية فحص و تحليل دقيق للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة على كل حدا لتحديد مستويات الأداء و مواطن القوة و مجالات الضعف أي إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم بالمنظمة، و تسير نقاط القوة إلى مجموعة من الكفاءات المحددة و جوانب التميز التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية عن المنافسين أما نقاط الضعف فتشير إلى مجموعة أوجه القصور والخلل الداخلية في المنظمة و التي تجعلها تعاني من مشاكل و تحديات.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

أ- مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة:

يمكن تقسيم الموارد والإمكانيات الداخلية إلى ثلاث - 03 - أقسام أو مجموعات هي⁽¹⁾:

✓ المجموعة الأولى: الموارد الملموسة:

و تشمل موارد المنظمة المالية و المادية و البشرية والتنظيمية والتكنولوجية والتي تستخدم في خلق القيمة للمنظمة وتحقيق المزايا التنافسية المستمرة و أهمها:

- الموارد المالية: و تشمل قدرة المنظمة على الافتراض من المؤسسات المالية.
- الموارد المادية: وتشمل أصول المنظمة والتي من السهل التعرف عليها و يحقق لها مزايا تنافسية.....الخ

- الموارد التكنولوجية: و تشمل قدرة المنظمة على الخلق و الإبداع.
- الموارد التنظيمية: و تتضمن اللوائح و التعليمات و الجداول و الخرائط التنظيمية.

✓ المجموعة الثانية: الموارد الغير ملموسة

و تتضمن قدرات المنظمة من خبرات ومهارات والتي تستخدم في خلق القيمة وتحقيق مزايا تنافسية و أهمها:

- الموارد البشرية: وهي العنصر الحاكم والمجدد والقادر على تحقيق المزايا التنافسية.
- الموارد الابتكارية: وهي القدرات اللازمة لإدارة مجالات البحث والتطوير.

(1) - محمد مصطفى السنهوري: الإدارة الاستراتيجية - النظرية و التطبيق - دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط1، 2013م، ص 146.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

ب- البيئة الداخلية للمنظمة و خطوات تحليل مواردها:

- البيئة الداخلية:

يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب، ولا بد أن يكون التحليل موضوعيا لكي يعطي الصورة الصحيحة عن إمكانات المنظمة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة و الضعف.

ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية كالمبيعات والأرباح و التكاليف والهيكل التنظيمي والقيادة والإنتاج والسلع.

ولا زال باحثوا الإدارة الإستراتيجية على خلاف بخصوص عدد و نوع الأنشطة أو المجالات التي ينصب عليها التحليل و خطوات التحليل و أي من أدوات التحليل الاستراتيجي التي يجب استخدامها في تحليل مكونات هذه الأنشطة، ففي الوقت الذي يركز فيه البعض على الهيكل والثقافة والموارد، حيث نجد " Narayanan " يركز على أن المنظمة تتألف من خمسة - 05 - أنظمة فرعية لا بد من تحليلها و هي: " النظام الوظيفي، النظام المعلوماتي، النظام الاجتماعي، النظام السياسي، النظام الثقافي " (1).

(1) - سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، الأطر المنهجية و التطبيقات العملية، كلية التجارة بالإسماشيلية للنشر و التوزيع، مصر، ط، 2009م، ص 113.

2.4./ خطوات تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

تمر عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بغرض التعرف على نقاط الضعف و القوة الموجودة داخل المنظمة بثلاث مراحل⁽¹⁾:

✓ المرحلة (01): جمع المعلومات عن البيئة.

✓ المرحلة (02): اكتشاف نقاط الضعف و القوة.

✓ المرحلة (03): تحليل نقاط الضعف و القوة.

• المرحلة (01): جمع البيانات عن البيئة الداخلية

تحتاج هذه المرحلة إلى معرفة كيفية تحديد المعلومات المطلوبة و نوعيتها و مصادر الحصول عليها.

• المرحلة (02): اكتشاف نقاط القوة و الضعف بالبيئة الداخلية للمنظمة

يتم اكتشاف نقاط القوة و الضعف بالمنظمة في ضوء مقارنتها بقوة وضعف المنافسين، فإذا كانت المنظمة مختلفة عن المنافسين في نشاط ما، تعتبر نقطة ضعف، أم إذا كانت متفوقة تعتبر نقطة قوة عليهم.

ومن أهم الطرق المستخدمة في اكتشاف نقاط القوة و الضعف بالبيئة الداخلية للمنظمة ما يلي:

- تحليل سلسلة القيمة.
- تحليل موارد المنظمة و مجالات الجدارة.
- أسلوب المراجعة الإدارية.
- أسلوب المؤشرات و الأهداف.

(1) - غول فرحات: المرجع السابق، ص 85.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

- أسلوب النسب و المؤشرات الخاصة بأوجه النشاط.

• المرحلة (03): تحليل نقاط الضعف و القوة

بعد اكتشاف أو تحديد نقاط الضعف و القوة يبقى القيام بتحليلها لكي يتم التعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لها، والتي تؤثر بالتبعية على الإستراتيجية التي سيتم إتباعها.

وعليه يمكن القول أن خطوات تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تساعد الباحث على تحديد كيفية اختيار بديل من البدائل المتاحة التي تم تصميمها و التي تساعده على تحقيق أهداف المنظمة من خلال استغلال الفرص و تجنب التهديدات " المخاطر " .

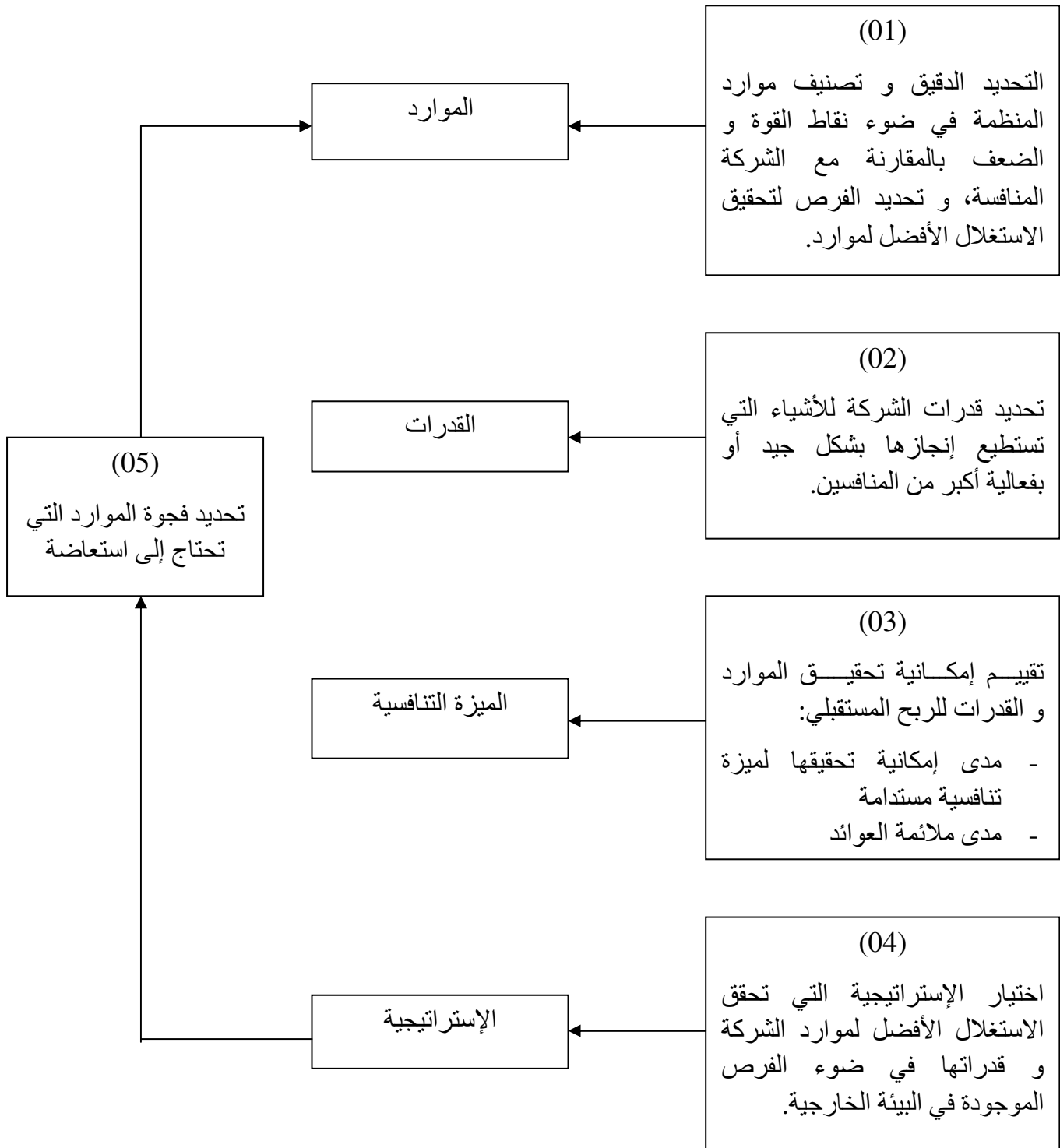
• الشهرة: ويقصد بها شهرة المنظمة لدى المتعاملين مع المنظمة.

✓ المجموعة الثالثة: الطاقات التنظيمية.

و تتضمن الطاقات الكامنة بالمنظمة التي تساعدها على القيام بوظائفها المختلفة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة⁽¹⁾.

(1) - محمد مصطفى السنهوري: المرجع السابق، ص 147.

- خطوات تحليل موارد المنظمة⁽¹⁾:



المصدر: R.M. Grant, OPCH.1999. P115

شكل رقم (03): خطوات تحليل موارد المنظمة

(1) - سيد محمد جاد الرب: المرجع السابق، ص 114.

ثانيا: أساسيات حول العلاقات العامة

تمهيد:

تقوم العلاقات العامة بأدوار و وظائف مختلفة تجاه تحقيق مصالح جمهورها الخارجي وجمهورها الداخلي، ففيما يعد الجمهور الخارجي مجموع المتعاملين و المنتقدين وأعضاء المجتمع الآخرين، فإن الجمهور الداخلي هو مجموع الموظفين والعاملين في المؤسسة نفسها، وفي كثير من المؤسسات يعد الجمهور الداخلي أكثر أهمية من الجمهور الخارجي نتيجة لعدة أسباب منها أن الجمهور الداخلي هو الذي يقوم بتقديم الخدمات أو بإنتاج السلع، و لولاه لما استطاعت المؤسسة الاستمرار في عملها. والأفراد في الجمهور الداخلي هم لينة العلاقات العامة و جمهورها الداخلي والقائمون بأنشطة المؤسسة وسفراؤها في الخارج، و لذا فإن للعلاقات العامة دورها الرئيسي بالتأثير على قناعة الأفراد في سياسة المؤسسة العمالية و الإنتاجية و أهميتها لهم و للمؤسسة.

1-لمحة تاريخية عن العلاقات العامة:

تمهيد:

تعتبر العلاقات العامة من المفاهيم الإعلامية و الاتصالية و الوظيفية التي ظهرت حديثا محتلة مكانة هامة في العديد من المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد و الجماعات بصفة خاصة تلك التي تمارس نشاط أو خدمة لها ارتباط مباشر بالجمهور و التي تلعب دورا ملموسا في توطيد العلاقات بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، و بالتالي أصبحت أهم نشاط يساعد الإدارة العليا في المنشآت المختلفة حتى تكون على اتصال دائم مع الجمهور الداخلي و الخارجي.

- التطور التاريخي للعلاقات العامة:

مع بداية القرن العشرين - 20 - أخذت العلاقات العامة تبرز كنشاط هام تحرص عليه الشركات و المؤسسات الكبرى التي تعتنى بتعزيز الصلات بزبائنهم و التي تحرص على إبراز صورة مشرفة لها في المجتمع وكان التنافس الحار بين الشركات لاستقطاب الزبائن عاملا مؤثرا في المجتمعات الحديثة⁽¹⁾.

يرى " جوزيف دومنيك Joseph Dominique " بأنه يمكننا تتبع نشاط العلاقات العامة حيث يمكن الرجوع إلى التقارير و الملاحظات الحربية التي أعدها " لويس قيصر " و منها يمكن أن نستكشف أن تحقيقه للنصر كان من خلال العلاقات الشخصية و العامة والسياسية و كذلك كانت الكنيسة ونقابات التجار و الصناع خلال العصور الوسطى يمارسون نوعا من العلاقات العامة التي لم تظهر بشكل واضح حتى الثورة الأمريكية، إذ كان المواطنون الأمريكيين واعين بالدور العام الذي يمكن أن يلعبه

(1) - صالح خليل أبو صعب: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، شمان، الأردن، ط1، ص 89.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

الرأي العام في الحرب مع إنجلترا و بناء عليه خطوا نشاطاتهم و استخدموا هذه الرموز مثل: " شجرة الحرية " التي يمكن ملاحظتها بسهولة لتساعدهم في تصوير قضيتهم بشكل إيجابي، وقد استخدم كتاب ماهرون أمثال: " صامويل أدامز Samuel Adams " و " توماس بين Thomas Paine " و " بنجامين فرانكلين Benjamin Franklin " الدعاية السياسية لكسب الرأي العام إلى جانبهم.

وقادت الثورة الصناعية إلى إنتاج الحملة و استهلاكها مما يساعد في نمو الأعمال التجارية ومعها بدأت تتشكل الاحتكارات العملاقة في مجالات سكة الحديد و الفولاذ و النفط ومالت الكثير من الشركات إلى إهمال مصالح المستهلك بحثا عن المزيد من الأرباح⁽¹⁾.

مع نهاية القرن التاسع عشر - 19 - ارتفع عدد الجمهور لهذه الشركات و ممارستها وبدأت الصحف في الكشف عن فسادها وعدم شفافيتها في ممارستها و بدأت الصحف في الكشف عن فسادها وعدم شفافيتها في ممارساتها مع عمالها و جشعها مع زبائنها و مع ازدياد الهجوم على الشركات بدأت هذه الأخيرة في توظيف خبراء الاتصال لمواجهة هذا الهجوم⁽²⁾.

ويمكننا أن نرجع إلى تاريخ تكتيكات العلاقات العامة الحديثة إلى العقد الأول من القرن 20 حيث يعتبر " إيفي لي Ivylee " رائد العلاقات العامة الحديث إلى أن قام عام 1903م، بافتتاح مكتب للإشهار مع " جورج باركر George Parker " و بعد سنوات قليلة أصبح "إيفي لي Ivylee" ممثلا عام لشركة الحديد بينسلافيا، و حينما حصل إضراب في صناعة الفحم أصدر إعلان المبادئ و به دشن مفاهيم الانفتاح و الأمانة في التعامل مع الجمهور ليتمثل نقطة تحول مع وكلاء الصحافة في القرن التاسع عشر 19 إلى العلاقات العامة في القرن العشرين⁽³⁾.

(1) - المرجع السابق، ص 90.

(2) - صالح خليل أبو صبع: المرجع السابق، ص 91.

(3) - شلي شجوة: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، شالم الكتب، القاهرة، 2001م، ص 13.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

وكان مستشار لروكيفلر و استطاع أن ينجز مفهوم إنسانية الأعمال التجارية وإبراز أن العلاقات العامة يجب أن تكون مدعومة من الإدارة العليا ظهر بعد الحرب العالمية II، رائدان في مجال العلاقات العامة، وهما " كارل بابوير Carl Byoir " و " إدوارد بيرناس Edward Bernays " فقد أنشأ مؤسسة العلاقات العامة و التي مازالت أكبر مؤسسة للعلاقات العامة في العالم و عادت النظرة السلبية التي تتسم بالريبة و عدم الثقة بالأعمال التجارية في أمريكا مرة أخرى أثناء فترة الكساد التي شهدتها أمريكا في نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي، و لذا فإن الكثير من الشركات بدأت بتأسيس أقسام علاقات عامة فيها.

وقامت الحكومة الاتحادية الأمريكية كذلك باستخدام العلاقات العامة للتعامل مع الظروف الاقتصادية السيئة حيث قدم " فرانكلين روزلف " برنامج الإصلاح " Tewdeal " مرافقا مع حملة ترويجية ليكسب قبول الجمهور له، وكذلك كشفت الحكومة دور العلاقات العامة أثناء الحرب العالمية II و ذلك بإنشائها مكتب المعلومات الحربية.

وقد حدثت تغيرات جمة في المجتمع الأمريكي بانتهاء الحرب العالمية الثانية، مما أدى إلى نمو هائل في العلاقات العامة و من أهم هذه العوامل:

- إحساس الشركات بالمسؤولية الاجتماعية نحو الجمهور و مسؤولية تحقيق ذلك كانت من نصيب أقسام العلاقات العامة.
- زيادة النزعة الاستهلاكية في المجتمع و جعل الشركات و الوكالات الحكومية أكثر استجابة للجمهور و إحساسا بأهمية الاتصال معه وكانت هذه أيضا مسؤولية العلاقات العامة.
- ازدياد التعقيد في الشركات الحديثة و الوكالات الحكومية التي أصبحت من الصعب عليها توصيل رسائلها إلى الجمهور بدون وجود دائرة مسؤولة عن ذلك وهي العلاقات العامة.

الفصل الثالث: دراسة سوسولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

- زيادة النمو السكاني و زيادة التخصص و الزيادة في التحرك الوظيفي أدى إلى وجود متخصصين في الاتصال يستطيعون تفسير حاجيات الجمهور فكان هذا من أدوار العلاقات العامة.
- و نمت العلاقات العامة خلال الثمانينات من القرن الماضي نموا هائل كما رأى " دومنيك " بأنها عصر العلاقات العامة، إذ أن هذه المهنة نمت نموا هائلا في الولايات المتحدة، ففي عام 1950م كان عدد المشتغلين 19000 شخص و أصبحوا في عام 1988م نحو 170000 شخص وأصبح حوالي 80% أكثر من 300 شركة فيها أقسام للعلاقات العامة و تأسست عام 1947م جمعية العلاقات العامة الأمريكية و التي أصدرت دستورها عام 1947م، و مع زيادة تكلفة الإعلان فإن الشركات باتت تنظر إلى دور العلاقات العامة كبديل أقل تكلفة⁽¹⁾.

ويمكن القول أن هذا النمو الذي شاهدناه في الولايات المتحدة الأمريكية قد عاصره نمو هائل مماثل في الدول الصناعية الأوروبية، التي عاشت ظروفًا مشابهة و استفادت كذلك من التجربة الأمريكية في مجال العلاقات العامة و تعد مصر من الرائد في مجال العلاقات العامة في العالم العربي إذ عرفت هذا النوع من النشاط منذ الخمسينات من القرن الماضي و لعل " إبراهيم إمام " هو الرائد في مجال إذ أصدر كتاب " العلاقات العامة " و المجتمع عام 1957م و قام بتدريس العلاقات العامة لطلبة قسم الصحافة بجامعة القاهرة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1957م - 1958م، وهكذا كان كتاب إبراهيم إمام هو مقدمة دخول علم العلاقات العامة إلى الوطن العربي ويتحدث عن التجربة بقوله: " لم أكن أتصور أن هذا العلم الذي قدمته لأول مرة سوف يلقى ذلك الاهتمام الكبير الذي لقيه داخل الجامعة و خارجها و سرعان ما أنشأت معاهد لدراسة هذا العلم في مصلحة الاستعلامات ومعهد الإعلام الاشتراكي ومعهد الإرشاد القومي، كما اهتمت به وزارة الثقافة ووزارة الشباب ، ووزارة الحكم المحلي و غيرها من الوزارات والهيئات، و قد تأخر انتشار العلاقات العامة في الوطن العربي

(1) - شلي شجوة: المرجع السابق، ص 75.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

إذ بدأت في الستينات من القرن الماضي، و لعل التأخر في دخولها إلى الوطن العربي و الجزائر خاصة يعود إلى ما يلي⁽¹⁾:

- أن الوطن العربي كان يخضع للاستعمار و كانت الإدارة الاستعمارية لا يعينها الجمهور ولا مصالحه ولا فتح قنوات اتصال ذات اتجاهين مع الجمهور.
- أن الوطن العربي لم يعرف المؤسسات و الشركات الكبيرة إلا حديثا.
- أن الإدارة الحديثة في المؤسسة العربية هي نمط جديد على الحياة العربية.
- التأخر في إنشاء معاهد التدريب الإداري و التنمية والتي بدأت تقدم بالعلاقات العامة.
- التأخر في الوعي بأهمية الاتصال ذوي الاتجاهين بين المؤسسات والشركات والإدارات من جهة وبين الجمهور من جهة أخرى⁽²⁾.

وهكذا بسبب التطور الثقافي والتقني الحديث وما سببه من تعقيد متزايد في العمل والإنتاج وتطورات الإدارة أصبحت العلاقات العامة نشاط تمارسه المؤسسات كفرع من الفروع الاجتماعية والإدارة التطبيقية.

2-مبررات الاهتمام بنشاط العلاقات العامة:

لقد كانت هناك سلسلة من الأحداث و الأسباب ساعدت على ظهور العلاقات العامة كفرع مفنن له وزنه و مكانته بين العلوم الأخرى، و من بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

(1) – صالح خليل أبو صبع : المرجع السابق، ص 115.
(2) – صالح خليل أبو صبع: المرجع ص 116.

أ- التوسع الصناعي و التقدم التكنولوجي:

لقد كان التطور الصناعي واتساع مساحة النشاطات الاقتصادية أثرا على تعاضم مستويات الإنتاجية و ما صاحب ذلك من ارتفاع في حدة المنافسة بين المؤسسات للاستيلاء على رقعة سوقية أكبر لتكون كنقاط بيع لمخرجاتها، هذا وكما اقترن التطور الحاصل بإفراز بعض المشكلات المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة على صعيد العلاقات الإنسانية وما شهدته من تذبذب بالإضافة إلى مشاكل العمل و الإنتاج التي أثرت سلبا على العوامل النفسية و المهنية والاجتماعية للعامل، ما استلزم تنظيم إضرابات تتدد بأحوال العمال المأساوية، الأمر الذي زاد من فرض الرأي العام لضغوطاته لأجل إنصاف العامل و توفير بيئة عمل مناسبة له.

وفي ظل هذه الظروف الخانقة ظهرت الحاجة لإنشاء إدارة للعلاقات العامة لما لها من دور فعال مع إدارات الإعلان و التسويق إذ تمدها بمختلف الحقائق الميدانية لأنشطة الترويج لسلع وخدمات المؤسسة، كما تقيدها من خلال استطلاعاتها لاتجاهات الجماهير نحو الخدمات والسلع المقدمة و من جهة أخرى كانت الحاجة إلى استحداث إدارة للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة أهمية الدور الذي تؤديه في مجال تحسين ظروف العاملين و إقامة علاقات ودية بينهم و بين الإدارة⁽¹⁾.

كما أن التعقد الذي شهدته المؤسسات بفعل التطور الصناعي و التكنولوجي على مستوى النشاط الداخلي و الخارجي كان من أحد الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالعلاقات العامة بهدف تحقيق الاستقرار الثنائي للعاملين والمؤسسة و كسب ثقة الجماهير الخارجية.

(1) - شبد المعطي محمد شساف و محمد صالح فالج: أسس العلاقات العامة، المرجع السابق، ص25.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

ب- دور التجمعات و النقابات العمالية:

بعد موجة التطور الصناعي وما أنتجته من سلبيات على النسق الداخلي للمؤسسة جاءت التجمعات و النقابات العمالية كرد فعل على الممارسات المجحفة في حق العمال، إذ بانّت كسلطة قوية لها تأثير على العمل في المؤسسة من خلال توجيه حشود العمال لضمان حقوقهم في بيئة العمل، وهنا يتطلب حلقة ثالثة تمثل عنصرا وسيطا بين العمال و المؤسسة لخدمة مصلحة الطرفين بطريقة ودية بعيدا عن أسلوب الإضراب و التهديد و هنا تكون العلاقات العامة هي أحسن فاعل في هذه الأمور.

ت- دور الحكومة في الإنتاج:

إن الحكومة هي السلطة الأولى المعنية بتنظيم الاقتصاد الوطني بغية ضمان و استمرار الفعالية في الإنتاج و التأكد على تطور و نماء الحياة في مختلف أرجاء الدولة، و يتحقق ذلك من خلال إشرافها على أعمال المؤسسات بواسطة سن القوانين و اللوائح التي تنظم صيغة العلاقة بين الإدارة و العاملين من ناحية، و التطور في النظم الاقتصادية و الاجتماعية من ناحية أخرى، و للعلاقات العامة الدور الأساسي في توضيح و تنسيق طبيعة هذه العلاقة التي تربط المؤسسات بالجهات الحكومية.

ث- دور الرأي العام و أهميته:

نتيجة لنمو وعي الإنسان و تفتحه على مختلف مناحي الحياة أصبح كقوة مؤثرة في قيام و إسقاط الحكومات، الشيء الذي ألزمها بتوجيه اهتمامها بالرأي العام عن طريق شرح خطوات سياستها بوضوح لأجل كسب ثقة الجمهور و تضامنه معها، أما على صعيد المؤسسات التجارية فقد كوّنت نوعية إنتاجها و خدماتها مع رغبات المواطنين باعتباره سيد السوق⁽¹⁾.

(1) - شبد المعطي محمد شساف و محمد الصالح فالج: المرجع السابق، ص26.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

ج- تطور وسائل الاتصالات:

يعتبر الاتصال جوهر نشاط العلاقات العامة إذ عن طريقه يتحقق التفاهم بين الأفراد و مختلف إدارات المؤسسة، وبذلك فهو يساهم في إرساء قيم التعاون الاجتماعي الذي يمكن من تضافر الجهود و تجسيد أهداف المؤسسة وأفرادها، وبواسطة قنوات و وسائل الاتصال يمكن للتعليم عن الحقائق أن يتلاشى و يحل مكانه الكشف عن المعلومات ونقل الأخبار ساعة وقوعها، وهي أنماط لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنها إذا كانت تطمح إلى بلوغ التميز مثل نظيراتها المتطورة.

ح- العلاقات العامة و الإنسان:

إن توجيه علماء النفس والاجتماع اهتمامهم بالإنسان في شكل دراسات تتمحور حول سلوك الأفراد والجماعات لم يكن إلا للكشف عن أساليب التأثير والتأثر والتعرف على أشكال التحول في القيم والمفاهيم المتعلقة بالأفراد، وهذه الدراسات أعطت دفعا قويا للعلاقات العامة في كيفية التعامل مع متغيرات الشخصية الإنسانية⁽¹⁾.

من خلال ما سبق تبين أن العلاقات العامة تعرضت لتغيرات مختلفة مست مضمون رسالتها و أدواتها المعتمدة، وهذا التطور عزز من إثبات وجودها و قوة تأثيرها على مختلف الجماهير.

(1) - شبد الرزاق الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، جريد للنشر و التوزيع، شمان - الأردن، ط1، 2005م، ص 62.

3. خصائص العلاقات العامة و أركانها:

1/3- خصائص العلاقات العامة:

لقد أصبحت العلاقات العامة في الوقت الحاضر تصنف كأحد الفروع العلمية الهامة تخاطب الأفراد و تحرص على كسب ثقتهم و تعاطفهم إزاء أي مؤسسة كانت و لكي تتوصل إلى بلوغ الأهداف التي وجدت من أجلها فهي لا بد أن تتصف بخصائص و تقوم على أركان تميزها عن باقي الحقول المعرفية.

- خصائصها:

تتضمن العلاقات العامة عدة خصائص نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

العلاقات العامة ليست من الوظائف السطحية بل تمثل نشاط أساسي فعال أهميتها توازي أهمية أنشطة الإدارات الأخرى في المؤسسة، إذن فهي ضرورة حتمية فرضتها طبيعة المجتمع الحديث.

- القصدية: العلاقات العامة نشاط منظم، وهو موجود لإحداث تأثير مقصود في زمن محدود وبأسلوب معين يتناسب مع خصائص الفئة المستهدفة.

العلاقات العامة حلقة وصل بين فلسفة المشروع و الجمهور، و هذا الاتصال ضروري لتهيئة الجمهور بغرض تفهم و تقدير أعمال المنظمة.

تهدف العلاقات العامة إلى تحقيق الرضا العام و ضمان موافقة الجماهير، وهذه تعتمد على أسلوب الاتصال الصاعد و النازل من أجل إحلال التوافق و التكيف و التعاون.

(1) - محمد الصرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة نورس الدولة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005م، ص 22.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

ترتكز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية و طرق البحث العلمي التي يساعد على كشف احتياجات الجماهير و دراسة آرائها و اتجاهاتها مع نقل نتائج هذه الدراسة بأسلوب علمي دقيق يوضح العلاقة بين كل العوامل التي على أساسها تستطيع الإدارة العليا انتهاج الإستراتيجية المناسبة.

العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية و السلوكية لأنها تتعامل مع عناصر بشرية ذات تكوينات شخصية متباينة تخضع لخلفيات ثقافية و اجتماعية و دينية محددة، و عليه تتطلب هذه الوظيفة متخصصين في هذا المجال لاستكمال أنشطتها.

تتصف العلاقات بالشمولية بما أن أبعادها متغلغلة في شتى الميادين السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، فهي كلها تخدم المؤسسات التجارية و غير التجارية تخدم أيضا أصحاب المهن و الحرف المختلفة.

هذا و يفترض في العلاقات العامة عند مباشرة أعمالها التي تهدف إلى إقامة روابط إيجابية بين المؤسسة و بيئتها الداخلية أو الخارجية مراعاة الأركان التالية:

2-2- أركانها:

تتوفر هنا ثلاث أركان أساسية و هامة يجدر بإدارة العلاقات العامة الأخذ بها عند مزاوله مهامها لكي تكون رسائلها مبنية على الشفافية و الصدق، و من هذه الأركان ما يلي⁽¹⁾:

(1) - شبد المعطي محمد شساف و محمد صالح فالج: أسس العلاقات العامة، دار الحامد، شمان، الأردن، 2004م، ص 22.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

✓ العمل الجيد:

إن من بين الأساليب أنه من المهم عند إقامة علاقات جيدة بين المنظمة و جماهيرها أن تراعي من خلال ما تقدمه من سلع و خدمات رغباتهم و تطلعاتهم، كذلك أن يكون سعر هذه المخرجات يتماشى مع القدرة الشرائية للزبائن، و بفضل هذه المزايا المقدمة إلى جانب عرض جودة السلعة يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بموقعها التنافسي و أن تؤمن قبولها من طرف المجتمع الذي يغذي أساس بقائها.

✓ الإعلام الصادق:

إن من بين الأساليب الهامة في بناء علاقات طيبة بين المؤسسة و جماهيرها هو الإعلان الصادق عن أية سلعة أو خدمة تقدمها فلا يصح الإعلان عن مميزات غير صحيحة لمنتوج ما لأن الجماهير تمتلك الوعي والخبرة و بناء على ذلك فهي قادرة على اكتشاف بؤر الغش، وهذا يعزز بداية انهيار المنظمة فبناء السمعة الشريفة يتطلب دائما الإعلان عن الحقيقة بالرغم من قساوتها أحيانا لأن قول الحقيقة يحفظ قيمة و كيان المنظمة من الزوال.

✓ التغذية العكسية:

تقوم المؤسسة بإطلاق حملاتها الإعلامية بهدف تحقيق أمر معين و في ذات الوقت تلجأ إلى معرفة مدى هذه الحملة و ما حققته من أهداف من خلال جس نبض الفئة المستهدفة بهذه الحملة، و إذا كانت ردود الأفعال سلبية اتجاهها فهذا يعني أن هذه الحملة لم تحقق شيئا من الهدف المنشود وبالتالي تسعى المؤسسة من خلال هذه المعلومات إلى إدخال التعديلات اللازمة على سياستها و خططها بما يتماشى و رغبات الجماهير.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

يمكن القول أن العلاقات العامة استطاعت أن تؤسس لنفسها مكانة بارزة في الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة و ضمن باقي الإدارات نظرا للخصائص التي تتميز بها و الأركان التي تقوم عليها، و بالتالي فهي حلقة مهمة تفيد المؤسسة في تعزيز تواجدها و تساهم في تطوير سياستها.

4 مبادئ العلاقات العامة و أنواعها:

1/4- مبادئ العلاقات العامة:

هناك عدة مبادئ يستند إليها المشتغلون في العلاقات العامة و تتلخص هذه المبادئ فيما يلي⁽¹⁾:

✓ نشاط العلاقات العامة ينطلق من داخل المؤسسة ذاتها:

بمعنى أن جميع العاملين بالمؤسسة لا يمكن أن يساهموا في تحسين علاقاتهم بالجمهور الخارجي دون تحقيق تلك العلاقة الجيدة فيما بينهم و العمل على تماسك الجمهور الداخلي، و تدعيم روح الجماعة و التعاون داخل المؤسسة و بالتالي بعث الثقة في الوسط الخارجي للمؤسسة.

✓ نشاط العلاقات العامة مستمر و دائم:

إن بعث الثقة بال جماهير الداخلية و الخارجية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال العمل المستمر و المتواصل للعلاقات العامة، حفاظا على مواكبة التغيير الذي يطراً على أذواق الجماهير.

✓ نشاط العلاقات العامة شامل:

إن نشاطها لا بد أن يشمل كافة الميادين بدون استثناء فهناك علاقات عامة تجارية، صحية و صناعية..... الخ، فافتصارها على مجال التجارة لا يعني عدم وجودها في الجانب الصحي.

(1) - أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2002م، ص 45.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

✓ أخلاقيات العلاقات العامة:

التمسك بالقيم الأخلاقية، كالنقطة، الأمانة، الاحترام المتبادل بين المؤسسات، والابتعاد عن التحيز و التفرقة و العنصرية، و عن وسائل الغش و التضليل.

✓ ديناميكية العلاقات العامة:

تقوم العلاقات العامة على الأخذ و العطاء و التلقي و الاستجابة بمعنى أن نشاطها يتصف بالفاعلية و الإيجابية في التأثير و التأثير، عن طريق استخدام أسس ووسائل الاتصال و الإعلام من أجل تكوين رأي عام حول المؤسسة و تجاوز العقبات التي تعترضها⁽¹⁾.

و نلخص أن العلاقات العامة تتضمن في طياتها أخلاقيات نزيهة و في مقدمتها الصدق كما تحتوي على ديناميكية و حيوية مستمرة تضمن تقييمها بشكل مستمر، و التي تنطلق بدورها من داخل المؤسسة لأن سلامة العلاقات الخارجية، لا يمكن أن يكون إلا إذا ضمن سلامة الداخل، كما يجب أن نشير أن هذه المبادئ لا يجب أن تتوفر كلها حتى نقول أن العلاقات العامة سليمة، فلا خطأ إذا لم تتوفر صفة أو صفتين من مبادئ العلاقات العامة التي أشرنا إليها سابقا.

2/4- أنواع العلاقات العامة:

توجد معايير عديدة لتقسيم العلاقات العامة، فهناك من يقسمها من حيث طبيعة الاتصال، و هناك من يقسمها من حيث طبيعة النشاط الممارس و اختصاصاته، و آخرون يقسمونها وفقا لمجالات التطبيق و فريق رابع يقسمها وفقا لنوع الجمهور⁽²⁾.

(1) - المرجع نفسه، ص 46.
(2) - شبد السلام أبو قحف: هندسة الإشلان و العلاقات العامة وتطبيقاتها، جامعة بيروت للنشر، سوريا، 2000م، ص 115.

✓ من حيث طبيعة الاتصال:

يمكن تقسيم العلاقات العامة إلى نوعين " بسيطة و مركبة ":

• العلاقات العامة البسيطة:

هي التي يكون اتصال الطرفين فيها اتصالا سهلا و مباشرا دون حاجة إلى وسيط لهذا الاتصال نظرا لأن الجماهير التي يتصل بها صغيرة و محدودة، و من هذا القبيل فهذه العلاقات البسيطة نجد أن تبادل المصالح بين طرفين أمر سهل و ميسور بسبب سهولة الاتصال الشخصي بين الأفراد ونظرا لأن العدد محدود، فلا تحتاج هنا لوسائل الاتصال الجماهيرية.

• العلاقات العامة المركبة:

وهي العلاقات التي يتعذر فيها اتصال الطرفين اتصالا مباشرا أو يستلزم الأمر وسائل يتم بها هذا الاتصال، و هو ما تطلق عليه وسائل الاتصال الجماهيرية، و أمثال العلاقات العامة نجدها في كثير من الوزارات و المصالح و المؤسسات، فالاتصال مثلا بالجمهور الخارجي لأي قطاع من هؤلاء وهم يعدون بالملايين يتم فيه بصورة غير مباشرة عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية، و هي المهمة التي أصبح يقوم بها اليوم خبراء و متخصصون في العلاقات العامة.

✓ من حيث طبيعة النشاط الممارس و اختصاصه: تنقسم داخل المجتمع الإنساني إلى⁽¹⁾:

• علاقات اجتماعية:

هي الروابط و الآثار المتبادلة بين الأفراد في المجتمع، و هي تنشأ من طبيعة اجتماعاتهم و تبادل مشاعرهم و أحاسيسهم، و احتكاك بعضهم ببعض الآخر، و من تفاعلهم في المجتمع و يزداد اهتمام

(1) – المرجع نفسه، ص 117.

الفصل الثالث: دراسة سوسولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

العلاقات الاجتماعية بالسلوك الاجتماعي الذي يكشف عنه التفاعل بين أعضاء الجماعات بهدف تفهم طبيعة العلاقات الاجتماعية، و هو ما يطلق عليه إعادة أسلوب عمل الجماعة و يمكن اعتبار الفئة الاجتماعية أصغر وحدة يحدث فيها التفاعل بين الفرد و الآخرين و هذه العلاقات تنقسم إلى:

- علاقة إيجابية:

و هي تلك العلاقات التي تؤدي إلى الملائمة و الوفاق بين رغبات أفراد الجماعة الواحدة أو تلك التي تجمع بين مصالح المجتمع ككل، و الجماعات الأخرى الخارجية عن نطاقها الداخلي و المشتركة معها في إطار المجتمع العام.

- علاقة سلبية:

تتحدد مظاهر العلاقات السلبية من عناصر التفرقة والخلاف والتقاعد، و تعمل على التباعد و الانعزال و النفور و الاشمئزاز و الكراهية، و عدم الثقة و المجافاة، و التسلط و الاعتداء فهي ترمي إلى هدم و تعويض دعائم التنظيم الاجتماعي.

• العلاقات الإنسانية:

نشأت العلاقات الإنسانية منذ أن خلق الإنسان على وجه الأرض، بعواطف إنسانية حسنة و يطلق عليها روح الجماعة، التي تدعم مع معاملاتهم و تقويمها برباط إنساني هادف، و هي توجد بين كل الجماعات سواء ظهرت في شكل أسرة و قبيلة أو في صورة هيئة أو مؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

• العلاقات الصناعية:

هي العلاقات الصناعية أو علاقات العمل، وهي العلاقات التي تنشأ و تنمو بسبب الاستخدام، و هي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال و الموظفين، و بعضهم البعض و بينهم و بين رؤسائهم أو مديريهم⁽¹⁾.

من خلال ما سبق نستنتج أن العلاقات العامة من حيث طبيعة النشاط الممارس تنقسم إلى علاقات اجتماعية التي تعني تلك الروابط التي تنشأ تبادل المشاعر والأحاسيس من الثقة والاحترام المتبادل و التعاون الفعال بين أصحاب العمل و العمال علاقات صناعية، وهي علاقات تتم بين أصحاب العمل و بين مؤسسات العمل و الحكومة.

✓ **تقسيم العلاقات العامة وفقاً لنوع الجمهور:** و تنقسم العلاقات العامة في إطار هذا التقسيم إلى أنواع عديدة مثل⁽²⁾:

• العلاقات مع العملاء

• العلاقات مع المساهمين

• العلاقات مع الموردين

• العلاقات مع الموزعين

✓ **تقسيم العلاقات وفقاً لمجالات التطبيق:**

(1) – شبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 119.

(2) – المرجع السابق، ص 121.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

ترجى الإشارة إلى أننا تطرقنا إلى أهم مجالات التطبيق و ليس كلها و ذلك حسب ما توفر من مراجع و هي كالتالي⁽¹⁾:

• العلاقات العامة في المؤسسات التجارية:

وهي تتمثل في علاقات المنتج مع كل من المورد و المستهلك، و كذلك العلاقات بين أقسام المؤسسة التجارية المختلفة و العلاقات العامة في الأسواق و التجارة و لا تعني القدرة و المهارة في الغش، و لا تعني فقط الأدب في المعاملة، وإنما تعني الخدمة الحقيقية للعميل و القائمة على العلاقة المتبادلة المفعمة بالأمانة و الصدق، حتى يصبح رضا العميل عن المؤسسة و ثقته فيها ناتجة عن اقتناع.

• العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية:

إذا كانت ثقة الجماهير في المؤسسات الصناعية هي الدعامة للنجاح و الازدهار و التقدم، و هذه الثقة في مؤازرة هذه الجماهير، و لما كانت الأجهزة الإدارية المسؤولة عن المؤسسات الصناعية، تهتم بمعرفة مواقف الجماهير ليس فقط من السلع التي تنتجها و لكن منها أيضا ككيان يؤدي إلى خدمة المجتمع.

• العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية:

إذا كانت الوسائل الإعلامية تعتبر من الوسائل المهمة للعلاقات الحديثة فإنه يبقى أن يكون معروفا أيضا أن هذه الوسائل تعتبر أيضا مجالا من المجالات التي تطبق فيها العلاقات العامة في المجتمع الحديث⁽²⁾.

(1) - شلي شجوة: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، المرجع السابق ص 75.
(2) - شلي شجوة: المرجع السابق، ص 76.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

من هنا نستنتج أن العلاقات العامة من حيث طبيعة الاتصال تنقسم إلى علاقات عامة بسيطة وعلاقات عامة مركبة، أما من حيث النشاط الممارس واختصاصه تنقسم إلى علاقات اجتماعية وإنسانية، وعلاقات صناعية، وهناك علاقات عامة تنقسم وفقا لنوع الجمهور وذلك بعلاقتها بالعملاء والمساهمين والموردين والموزعين، أما وفقا لمجال التطبيق تنقسم إلى علاقات عامة في المؤسسات التجارية، والمؤسسات الصناعية، والعلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية.....الخ.

5./ وظائف العلاقات العامة و أهدافها:

إن دراسة أهداف العلاقات العامة و وظائفها أمر ضروري في البحوث و الدراسات ليتبين مدى وجود رباط أو علاقة في هذه الوظائف، و بين المهمات المطلوبة من العلاقات العامة في أمر محدد أو في نطاق معين.

و قد أجمع مختصون و خبراء كثر في أدبيات العلاقات العامة على أن الهدف الأساسي للعلاقات العامة يتركز على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أمام الجمهور الداخلي " العاملين وأمام الجمهور العام " و الحفاظ على صلات التواصل بين الأطراف المعنية بالمؤسسة، الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي، المساهمين، الإدارة، و زيادة كفاءة أداء المؤسسة و تعظيم القيم المضافة التي تعمل من أجلها سواء كانت خدمية غير ربحية أم ربحية⁽¹⁾.

(1) - داوود ربحي: تطور النظريات الاجتماعية، دار تسنيم للنشر و التوزيع، شمان، 2008م، ص 50.

1/5- وظائف العلاقات العامة:

تتعدد الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة، فهي وظائف متغيرة و متطورة أو متبدلة حسب المؤسسة و حسب المجتمع و حسب ظروف أخرى، إذ يلاحظ أن العديد من المؤسسات تجعل من الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة تتحصر في استقبال المراجعين و الضيوف و ما يتصل بذلك من إقامة المراسم و طباعة المواد الدعائية و ما شابه⁽¹⁾.

لكن وظائف العلاقات العامة أوسع من ذلك بكثير، و رغم أن مهمات الاستقبال و المراسم هي من وظائف العلاقات العامة لكن هذه الوظيفة هي الوظيفة الظاهرة في المؤسسة، لأنه يوجد الكثير من الوظائف التي يلمسها الناس مباشرة، و تلك الوظائف و المهمات تقوم للمؤسسة، لإدارتها و للموظفين العاملين فيها، أو لزيائنها و مراجعيتها أو للمجتمع الكثير من الخدمات التي قد لا يعرفون ما بذلته فيه العلاقات العامة من جهد.

و هناك خمس (05) وظائف أساسية تقليدية للعلاقات العامة، و ثمة من يصنف على ذلك وظائف أخرى، بدأت تظهر أهميتها حديثاً مثل: وظيفة المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، أو وظيفة إدارة الأفراد أو وظيفة تقديم الاستشارات الخارجية.

- و الوظائف الأكثر شهرة للعلاقات العامة و هي:

(1)- مهدي حسن زويلق: العلاقات العامة، نظريات وأساليب، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، شمان، 2010م، ص 51.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

✓ البحث:

و يسميها " زويلف " البحث عن الحقائق، إذ تقوم العلاقات العامة بجمع و تحليل و بحث و دراسة اتجاهات الرأي العام لجماهير المؤسسة، و معرفة آرائهم و اتجاهاتهم، حتى يمكن الحصول على حقائق صحيحة.

وقد مرت العلاقات العامة بمرحلة تغلب فيها الطابع الارتجالي لمعرفة اتجاهات الجمهور، ونتيجة للتقدم العلمي و التكنولوجي أصبحت هناك طرق علمية في دراسة اتجاهات الجماهير و جمع المعلومات و البيانات المختلفة لدراسة المشكلة⁽¹⁾.

✓ التخطيط:

التخطيط هو عملية التفكير المنطقي المنظم لتحليل الإمكانيات المادية و البشرية والمعنوية وتنظيمها بأفضل أسلوب يحقق الأهداف المرسومة، و تتطلب هذه العملية الاستفادة من الدراسات السابقة، و ضرورة توفير الأموال لتغطية النفقات و ضرورة توقيت الخطة في الوقت المناسب⁽²⁾.

و تكمن أهمية التخطيط بالنسبة للعلاقات العامة في تنفيذ برامج كاملة توجه لإنجاز أهداف محددة، و كسب و دعم تأييد الإدارة العليا للمؤسسة، كما أن التخطيط يضع المؤسسة على الجانب الإيجابي بدلا من الجانب الدفاعي، و يؤهلها لاختيار الموضوعات الجيدة في الأوقات المناسبة واستخدام الأساليب الفاعلة، وتستطيع المؤسسة بالتخطيط أن تستخدم أفضل أساليب و وسائل الاتصال، و يعد التخطيط من أساسيات العلاقات، ففيه يمكن تحديد الإنجازات و قياس النتائج.

(1) - شجوة شلي: الأسس العلمية للعلاقات العامة، شلم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، ط4، 2000م، ص 51.
(2) - الدليمي شبد الرزاق: العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، ط1، 2005م، ص 42.

✓ التنسيق:

تعمل العلاقات العامة على التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق التفاهم بينها، كما تعمل كحلقة اتصال و أداة تنسيق بين الموظفين و الشخصيات المختلفة، و بين المستويات الدنيا و المستويات العليا، كما تنسق بين إدارة التسويق و المستهلكين، و إدارة المشتريات و الموردين و المؤسسة و حملة أسهمها⁽¹⁾.

ويتعين على المدير أن يستخدم الموارد المالية، و الأفراد العاملين داخل المنظمة، و تشمل الموارد المتاحة أيضا الفرص المتاحة للاشتراك، و التنسيق مع المنظمات الأخرى التي يمكن أن تساعد بلوغ نتائج ذات منفعة متبادلة و الهدف من ذلك هو التطبيق الفعال لاستراتيجيات الاتصال التي وضعت في مرحلة التخطيط.

✓ الاتصال:

الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات، و قد تكون رسالة شفوية أو مكتوبة أو صورة و حتى إشارة معبرة، و الاتصالات ليست ذات اتجاه واحد، بل هي تسيير في اتجاهين⁽²⁾.

الاتصال يعني القيام بتنفيذ الخطط و الاتصال بال جماهير المستهدفة، و تحديد الوسائل الإعلامية المناسبة لكل جمهور، و عقد المؤتمرات.....، و لجهاز العلاقات العامة وظيفة إدارية، فهو يقدم الخدمات لسائر الإدارات و مساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجمهور، فهي مثلا تساعد إدارة شؤون العاملين في اختيار وظائفها المتصلة بالجمهور، فهي مثلا تساعد إدارة شؤون العاملين في

(1) – الدليمي شبد الرزاق: المرجع السابق، ص 43.

(2) – مهدي حسن زويلف: المرجع السابق، ص 66.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

اختيار الموظفين والعمال وتدريبهم، والنظر في وسائل تشجيعهم و ترقيتهم وحل مشاكلهم و إعداد ما يلزم للعناية بصحتهم و ثقافتهم.

✓ التقييم:

يمثل التقييم المحطة النهائية في آلية عمل العلاقات العامة، كما أن هناك علاقة عضوية بين هذه المرحلة و كافة المراحل الأخرى، إذ سيفيدنا التقسيم في التعرف على جدوى المعلومات التي أفرزتها عملية البحث عن الحقائق⁽¹⁾.

2/5 أهداف العلاقات العامة:

إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الربح و النمو هي موجهة بفعل أهداف محددة و تبعا لذلك يتم تسخير كل الموارد الحيوية و التقنية من أجل بلوغ ذلك، و بفضل هذه الأهداف العامة للمنظمة يتحدد نسق الأهداف الخاصة بالوحدات التنظيمية التابعة لها، و عليه فإن تحديدها في مطلق الأحوال يحقق الكثير من المزايا منها⁽²⁾:

- الأهداف تكون بمثابة المرآة العاكسة لفلسفة المنظمة و القيم التي تتبناها.
- الأهداف تحدد مسار الأداء و طريقة الإنتاج بالنسبة لمجموعات العمل.
- يقوم التخطيط على أساس أهداف المنظمة و ينتج عن غياب الأهداف أو وجودها مع عدم التحديد الدقيق لها انحراف عناصر العملية التنظيمية ما يؤثر سلبا على مسار التطور الخاص بالمنظمة.
- تعتبر الأهداف هي الموجه لدوافع الأفراد للقيام بالعمل، و بذلك يربط الفرد أهدافه بأهداف منظمته.

(1) – المرجع نفسه، ص 76.

(2) – شبد السلام أبو قحف: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة، ص 28، أنظر الموقع الإلكتروني: 30: 03 /28/12/2015, <http://www.wikipédia.org.wiki>

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

- إن التعريف بالأهداف العامة للمنظمة يغذي مسؤولية العاملين من خلال التزامهم بالتنسيق فيما بينهم للوصول إلى تجسيدها في الواقع.
- إن الأهداف هي بمثابة معيار للتقويم و التوجيه، بما أنها تحدد المطلوب عمله، كما تساهم في تعديل استراتيجيات المنظمة.

و بناء على ما أصبحت عليه المنظمات الآن من تبنيها للمسؤولية الاجتماعية مع مختلف الجماهير إلى جانب تحقيق مصالحها المادية، أنشأت أجهزة العلاقات العامة لتكون كحلقة وسيطة هدفها تحقيق التفاهم المشترك و الثقة بين المنظمة و كافة الجماهير المرتبطة بها، و يمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة من حيث نوع الجمهور إلى نوعين:

✓ أهداف خاصة بالجماهير الداخلية للمؤسسة " العاملين ":

- تهدف العلاقات العامة من خلال سياستها و تعاملاتها مع الجمهور الداخلي إلى ما يلي:
- بناء الثقة المتبادلة بين المؤسسة و الجمهور الداخلي، و هذا في ضوء الاتصالات بين الطرفين لاطلاع العاملين على الأهداف التي تريد بلوغها مؤسستهم.
 - تحسين الوعي بين شرائح العاملين عن طريق التعريف بأدوارهم و مدى تأثيرها على الجانب التنموي للمؤسسة.
 - رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بفضل الاهتمام بالمشكلات التي تواجههم و العمل على حلها مع تحسين ظروف العمل المادية و النفسية و الاجتماعية⁽¹⁾.
 - تخفيض معدل دوران العمل و يتم الأمر بمعرفة أسباب ذلك، و توفير شروط العمل الجيدة تمكن من الاستقرار الفردي في عمله أو إثراء و توسيع الوظيفة بهدف القضاء على الروتين و بالتالي القضاء على دوران العمل.

(1) - شبد السلام أبو قحف: المرجع السابق، ص 29.

الفصل الثالث: دراسة سوسيولوجية للتسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة

- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة اهتمام الإدارة بهم بواسطة منح أجور و مكافآت عادلة تلبي احتياجاتهم و كذا الاعتراف بإنجازاتهم.
- توضيح كافة السياسات و توجهات المؤسسة و تحديد أدوار العاملين في إنجاز هذه السياسات.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء إلى المؤسسة و كسب تأييدهم و ولائهم لها.
- ✓ أهداف خاصة بال جماهير الخارجية:
- بناء صورة جيدة عن المؤسسة لدى الجمهور الخارجي و يتم ذلك بإعلان سياسات و أهداف المؤسسة لخلق علاقات طيبة معهم.
- شرح الدور الإيجابي الذي تلعبه المؤسسة في خدمة المجتمع و البيئة.
- إستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة و المناسبة للعمل وهذا من خلال سمعة المؤسسة الطيبة و ما تقدمه من شروط عمل مرضية.
- إمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة عن أطراف المتعاملين معها.
- التأكيد على النجاحات التي أحرزتها المؤسسة في مجال جودة السلع والخدمات الموجه للمستهلكين⁽¹⁾.
- يعتبر تواجد إدارة للعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و قيامها بتحقيق أهداف مزدوجة عمليا ما هو إلا دليل على اهتمام المؤسسة بإقامة علاقات حسنة مع الجماهير الداخلية والخارجية التي تعتبر من مقومات استمرارها و فعاليتها، و لكن يتوقف تجسيد هذه الأهداف على مدى إدراك المؤسسة لأهمية نشاط العلاقات العامة، و ما يمكنها أن تقوم به إذا توفرت الإمكانيات والموارد اللازمة.

(1) - شبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة و العولمة، دار جرير للنشر و التوزيع، شمان، ط1، 2005م، ص 35.

1- الأهمية المهنية للعلاقات العامة:

لا شك أن الوعي بأهمية العلاقات العامة يعد عنصرا أساسيا أو شرطا أوليا لتقدير هذا الدور في عمل المنظمات، و بما أن العصر الحديث يتميز بالتغيرات السريعة و الأحداث المتلاحقة مما يجعل العلاقات العامة مهنة ضرورية، و لم يعد من الممكن أن تترك الأمور للصدفة في ظل المواقف الاجتماعية المعقدة التي تحتاج إلى دراسة مستمرة و بحث دقيق⁽¹⁾.

و لا تقتصر ضرورة مهنة العلاقات العامة على المنظمات فحسب، بل تقتزن هذه الضرورة بحياة المجتمع بدءا بالفرد وانتهاء بالدولة، وكلما زاد حجم الجماعة ازدادت مهام المهنة كما وتعقيدا وازدادت أهميتها في حياة المجتمع، و تعرف العلاقات العامة في إطارها المهني بأنها: " تلك المهنة التي تعنى بتكوين سمعة المؤسسة من خلال الجهد المخطط الذي يسعى إلى بناء العلاقات المستمرة مع الجماهير، و كسب تأييدها لأعمال المؤسسة، و التأثير في آراء و سلوكيات الجماهير لتحقيق الفهم المشترك بين المؤسسة و الجماهير.

وتتضح أهمية ممارسة العلاقات العامة في إطارها المهني السليم من إدراك ضرورة لجوء المؤسسات المختلفة إلى استخدام استراتيجيات الإقناع في التعامل مع الجمهور، ذلك أنه غالبا ما يتكون لدى جماهير المؤسسة نوع من الشك في أعمالها و سياساتها، و من هنا فقد أصبح الوجود السليم للإدارة المسؤولة عن ممارسة مهام العلاقات العامة داخل التنظيم الإداري للمؤسسة و تطبيقها بالمفهوم المهني الصحيح و يعد أحد مؤشرات النجاح للمؤسسة⁽²⁾.

(1) – الدليمي شبد الرزاق: الهندسة البشرية و العلاقات العامة " هندسة القبول و الرضا"، دار وائل للنشر و التوزيع، شمان، الأردن، 2011م، ص 51.
(2) – صفوت محمد العالم: فنون العلاقات العامة، دار الهاني للطباعة و النشر، القاهرة، 2002م، ص 10.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل متغيرات الدراسة " الاتصال، التكوين، اتخاذ القرار، البيئة الداخلية والخارجية"، حيث تطرقنا إلى الاتصال الاستراتيجي و أهميته بالمؤسسة و ذلك من خلال أنه يعتبر أداة تحقق التفاعل بين الأطراف الفاعلة، الإدارة و العمال حيث أشرنا إلى تحديد أنواعه ثم وسائل تنفيذه مع الإشارة إلى العوائق و المشاكل التي تعرقل العملية الاتصالية.

ثم انتقلنا إلى التكوين و دوره في نجاعة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة و ذلك من خلال إبراز أنواعه و طرقه و مراحل و أهميته داخل المؤسسة، كما تطرقنا إلى عملية اتخاذ القرار و إبراز أساليبه المختلفة و أهم مراحلها، و في الأخير تطرقنا إلى تحليل بيئة المؤسسة - البيئة الداخلية والخارجية و الإشارة إلى أهمية و مكونات كل واحد منهما هذا فيما يخص الجزء الأول من الفصل الثالث، أما في الجزء الثاني فتناولنا فيه أساسيات حول العلاقات العامة، من حيث التطور التاريخي خصائصها، أركانها، مبادئها و أنواعها، وظائفها و أهدافها، و أهميتها داخل المؤسسة.

تمهيد:

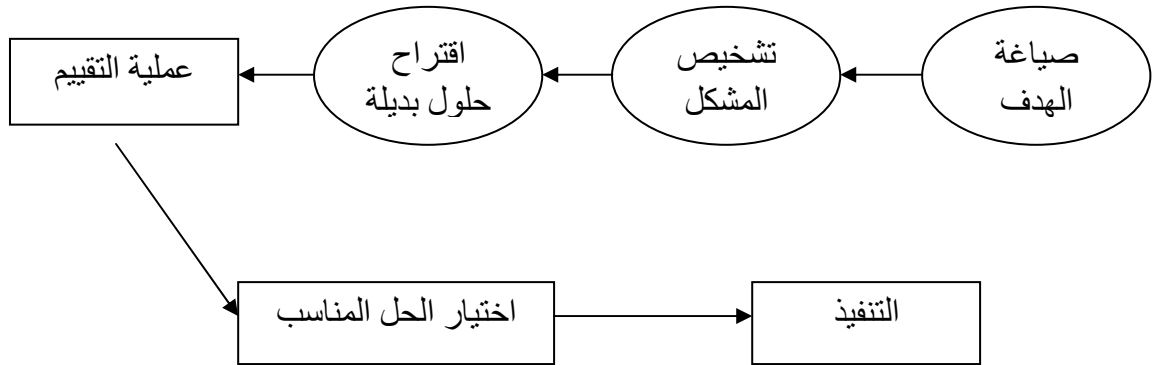
إن التوجه نحو لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز أساسه عملية الإبداع والابتكار والتحديات وتحقيق الخيار الاستراتيجي التنافسي الأفضل في ظل البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال يتطلب منها امتلاك رؤية بعيدة المدى، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي لتوجه أي منظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هي جوهر الأسلوب في الإدارة الحديثة ألا وهو التسيير الاستراتيجي للمؤسسات.

وعليه كان لزاما علينا التطرق في هذا الفصل إلى التطور التاريخي للتسيير الاستراتيجي كأسلوب تسيير حديث، وأهم مراحله ومستوياته و شروط تنفيذية وأهم أسسه و أهمية داخل المؤسسات ودوره في تنمية العلاقات العامة.

أولاً: التسيير الاستراتيجي و دوره في تنمية العلاقات العامة

1- التطور التاريخي للتسيير الاستراتيجي

يمكن تحديد المراحل الأساسية التي مرت بها الإدارة الإستراتيجية و تطبيقاتها في مجال إدارة الأعمال من خلال تتبع المسار التاريخي لمفهوم الإستراتيجية في سياق تطور إدارة منظمات الأعمال حيث يرجع تطور الفكر الاستراتيجي إلى فترة الستينات من القرن الماضي التي عرفت الصياغة الأولى لإستراتيجية المؤسسة و لنظام التسيير الاستراتيجي كنموذج فكري و عملي انبثق أساسا من محاضرات السياسة العامة – بجامعة هارفارد – لإدارة الأعمال حيث يعتبر النموذج الذي اقترحه كل من Christ Nen، Learned، Andrews et Guth أساتذة بجامعة هارفارد و الذي يحمل اسم L.C.A.G نسبة إلى الأحرف الأولى من أسماء الأساتذة، من بين أهم النماذج المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث يتضمن مجموعة من الخطوات يوضحها الشكل التالي⁽¹⁾:



شكل رقم (05): اتخاذ القرارات الإستراتيجية

(1) –سوما علي سلطين: الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء المنظمات، منشورات جامعية، دمشق، 2005م، ص22.

وقد استخدم ANDERWS المدخل المعروف UNI – DIRECTION الذي يتكون من عدد من العمليات المحددة ذات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة مثل التحليل البيئي و تطبيق الإستراتيجية، إن جوهر هذا المدخل الذي يعرف بمدرسة " التصميم " يعتمد على أساس النظر إلى الإستراتيجية على أنها محور امتزاج القدرات التنظيمية و الفرص في داخل البيئة التنافسية، وفي الغالب يستخدم تحليل SWOT – أي تحليل عناصر القوة و الضعف، الفرص و التهديدات لتحقيق هذا الغرض.

وقد ساهم كتاب آخرون من أمثال MINTZBERG, ANSOFF SNOW, HAMERMESH في تطوير مدرسة التصميم و تطوير الإدارة الإستراتيجية نظريا و تطبيقيا، و في هذا السياق ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال و في مقدمتها: مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG، و مصفوفة جنرال إلكتريك GE و أدوات أخرى أقل استخداما.

ومع مطلع الثمانينات من القرن الماضي قدم "Porter" بتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية ومكوناتها و الاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة و ذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة، و دراسة الظاهرة على المستوى الصناعي.

و مع بداية التسعينات من القرن الماضي ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم محفظة الكفاءات الأساسية و مفهوم مصفوفة القرارات....الخ، و بصفة عامة مرّ التسيير الاستراتيجي بأربعة مراحل أساسية هي⁽¹⁾:

• SWOT : S – Strouglh, W – Weakness, O – Opportunity, T – Threat

(1) – سوما علي سليطن: المرجع السابق، ص 23.

- **مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى:**

تسمى هذه المرحلة كذلك " بالفترة الخافتة " في دراسات و ممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية حيث كان التركيز ينصب على اتخاذ القرارات ذات التأثير الكبير في حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي أو توزيع المنتجات أو تخفيض حجم العمليات.

- **مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود:**

تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي و اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص و تجنب المخاطر، إضافة إلى التطبيق الاستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات و تقييمها كما تميزت هذه المرحلة بوضوح الرؤيا لماهية الإستراتيجية.

- **مرحلة التوجه البيئي:**

في هذه المرحلة انصب اهتمام الباحثين بدراسة و تحليل العوامل البيئة الداخلية و الخارجية خاصة البيئة التنافسية و ذلك لمعرفة مدى تأثيرها على أنشطة و مهام المنظمات.

- **مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل:**

في هذه المرحلة من أصعب المراحل و أكثرها تعقيدا و هي تمثل المرحلة المعاصرة حيث تقوم المنظمة في هذه المرحلة باستغلال و تسيير مواردها بكفاءة و فعالية بهدف تحقيق ميزة تنافسية، و من أهم الأبعاد التي ميزت هاته المرحلة ما يأتي:

- وضوح الرؤيا المستقبلية للمنظمة و تحديد واضح لرسالتها و أهدافها و غاياتها.
- الإستراتيجية أصبحت وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخليا و خارجيا، و علاقته بالمحيط.

- تزايد أهمية التحليل الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة.

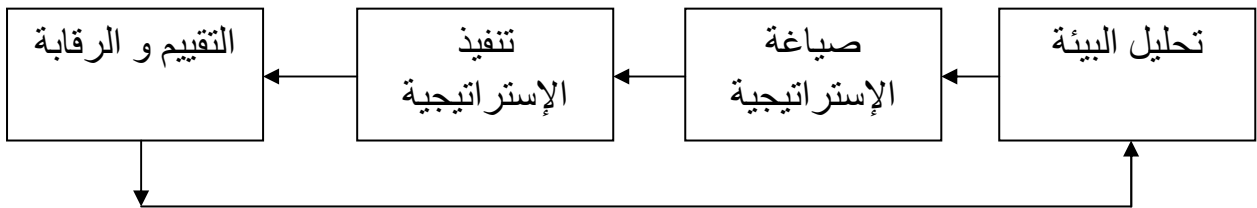
2-مراحل التسيير الاستراتيجي:

إن التسيير الاستراتيجي يمكن اعتباره من مظاهر تطور علم الإدارة و يتسم بالتغير المستمر و بما أن التغير و التطور هو سمة من سمات الحياة و خاصة الاقتصادية، فلا بد للتسيير الاستراتيجي من التطور و في مستويات مختلفة تبعا لتطور الحياة و مستوياتها، و ذلك لأن الثابت الوحيد في حياة المؤسسات هو التغير.

حيث يتضمن التسيير الاستراتيجي أربعة مراحل رئيسية هي⁽¹⁾:

- التحليل و الرصد البيئي
- صياغة الإستراتيجية
- تنفيذ الإستراتيجية
- التقييم و الرقابة

و يوضح الشكل التالي كيفية الارتباط و التفاعل بين هذه العناصر:



شكل رقم (06): كيفية الارتباط و التفاعل بين عناصر التسيير الاستراتيجي

(1) – عوض محمد أحمد: الإدارة الإستراتيجية، الأصول و الأسس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م، ص 13.

و تتميز هذه المراحل بجملة من الخصائص الأساسية هي:

- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة.
 - إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها أي، أن التغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل الأخرى فالتغيير في رسالة المؤسسة يؤثر على تغيير أسلوب تعاملها مع البيئة الداخلية و الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تعديل الرسالة و هكذا.
 - إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى التي تقوم بها المؤسسة.
 - الإدارة الإستراتيجية عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق متميز للمعلومات، تتم بواسطة مراجعة مراحل هذه العملية، و إجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.
- و فيما يلي شرح مفصل لمراحل التسيير الاستراتيجي⁽¹⁾:

1. التحليل و الرصد البيئي:

هو استعراض و تقييم و توزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية و الداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين و ينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة.

و أبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل " SWOT " و يستخدم لتحديد الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، و التي هي ليست تحت سيطرتها في الأجل أو المدى القصير، وتشكل هذه المتغيرات الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة و تتمثل بالقوى والاتجاهات الاجتماعية

(1) – عوض محمد أحمد: المرجع السابق، ص 14.

و الثقافية و الاقتصادية و السياسية و كذلك القوى التكنولوجية و بعض العوامل الخاصة في البيئة الصناعية للمنظمة.

2. صياغة الإستراتيجية⁽¹⁾:

يقصد بصياغة الإستراتيجية و وضع خطط طويلة الأمد، لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف بأسلوب فعال، و تتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

- تحديد رسالة المنظمة.
 - تحديد الأهداف القابلة للتحقيق
 - وضع الاستراتيجيات و تطويرها
 - وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المؤسسة.
- و سنتطرق فيما يلي لشرح مفصل لهذه المجالات:

✓ تحديد رسالة المنظمة:

تكمّن الخطوة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة و فكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، فرسالة المنظمة هي الغرض أو السبب الأساسي لوجود المنظمة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات و الجهود و تعطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد.

(1) – صونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2002م، ص 35.

✓ تحديد الأهداف القابلة للتحقيق:

الأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه و متى يجب أن يتم؟، و يفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن.

وتختلف الأهداف عن الغايات، فالغاية هي عبارة أو حالة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلا دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني وأن يتم التعبير عنه كمياً، أما الأهداف فهي تشتق من الغايات⁽¹⁾.

✓ وضع الاستراتيجيات و تطويرها:

الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستجز المنظمة رسالتها و أهدافها، و ذلك من خلال الاستفادة القصوى من المميزات التنافسية و تقليص الآثار السلبية للمخاطر التي تفرزها المنافسة، أنها مجموعة الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المديرون من أجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمنظمة، والإستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوبة والإستراتيجية الجيدة هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أوالتداخل.

ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية العملية التي يتم بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج و الميزانيات و الإجراءات، و يتم تنفيذ هذه العملية من قبل مسيري الإدارة الوسطى و الإشرافية و لكنها تراجع من قبل الإدارة العليا، و يشار إليها بالتخطيط التشغيلي

(1) – صونيا محمد البكري: المرجع السابق، ص 36 – 37.

وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد و قد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمي و نظام الإدارة... الخ.

رابعاً: التقييم و الرقابة

التقويم والمتابعة الإستراتيجية، هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك، ويتم التقويم على مستوى المنظمة و مستوى وحدات الأعمال أيضا ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عند الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات وتقيد هذه العملية (التقييم و الرقابة) في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة، وهذا يحفز الإدارة على عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية هي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
 - قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أنّ الأداء التنظيمي الجماعي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- إن مراجعة وتقويم الإستراتيجية يعد أمراً جوهرياً، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم⁽¹⁾.

(1) – صونيا محمد البكري: المرجع السابق، ص 38.

3- مستويات التسيير الاستراتيجي و شروط تنفيذه:

يرتبط تعدد واختلاف مستويات التسيير الاستراتيجي مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة نجد أنها تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة.

و لكن شهدت منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها و خدماتها مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للتسيير الاستراتيجي تتناسب مع تعدد و تنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة كما يقتضي أسلوب التسيير الاستراتيجي توفر مجموعة من الشروط ذات الطابع الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و المعلوماتي و غيرها⁽¹⁾.

3-1- مستويات التسيير الاستراتيجي:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للتسيير الاستراتيجي و هي:

- التسيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة
- التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال.
- التسيير الاستراتيجي على مستوى الوظائف.
- ✓ التسيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة:

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها وكذلك تحديد الاتجاه العام للمؤسسة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المؤسسة وخطوط سلعها وهي تهتم بسؤال أساسي هو: "ما هي مجموعة

(1) - شوقي ناجي جواد: الإدارة الإستراتيجية، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000م، ص 83.

الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة؟ أي أنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة أو تدخل فيها أو تخرج منها، وعليه فإن إستراتيجية المؤسسة تهتم بتحليل الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها⁽¹⁾.

و تتميز الاستراتيجيات الكلية بكونها استراتيجيات طويلة الأجل، تؤثر على كل و تأخذ واحدة من أشكال ثلاثة و هي: " الاستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش ".

تتمثل أهداف التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى فيما يلي:

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة " الرؤية، الرسالة، و الأهداف الإستراتيجية ".
- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة.
- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

✓ **التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال⁽²⁾:**

خلافًا لإستراتيجية المؤسسة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام و هنا يكون التركيز على كيفية تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم و عادة ما تعامل الإدارة وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة، تمتلك السلطة في تنمية استراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف و الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

(1) – المرجع نفسه، ص 84 – 85.

(2) – نبيل محمد المرسي و أحمد عبد السلام سليم: الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007م، ص 105.

و من أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث و التطوير، تصميم نظم التصنيع و تحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص و المخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة.

إن التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدة أسئلة أهمها:

- ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها المؤسسة للأسواق، و من هم العملاء المحتملين لها؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تتنافس بكفاءة مع منافسها في نفس القطاع؟
- كيف تساهم المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

و تأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنويع، التركيز.

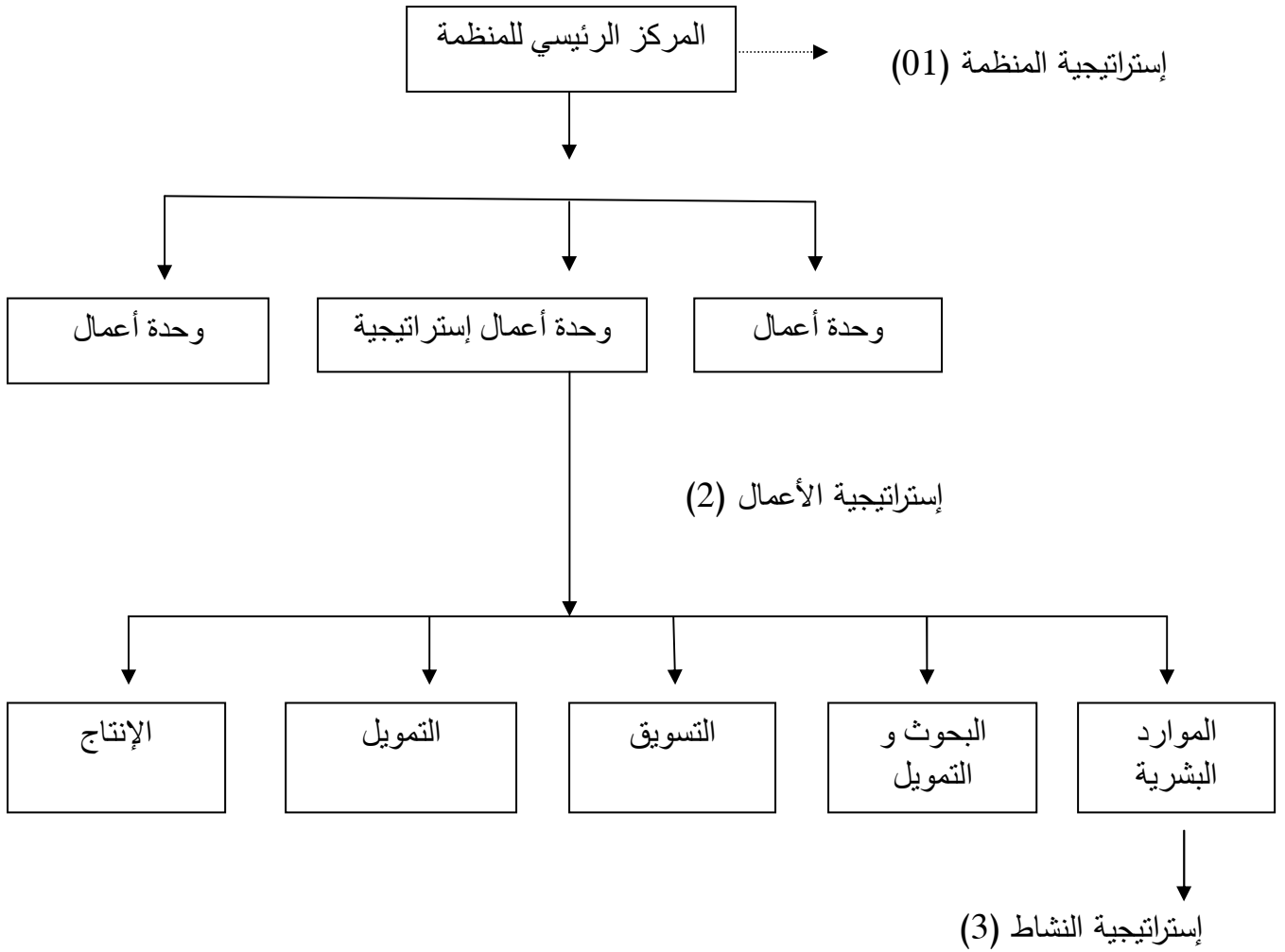
✓ التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل: الإنتاج، التمويل التسويق..الخ، ومن الضروري أن تكون هناك ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة استراتيجيات الوظائف الأخرى و كذلك أن تسهم الاستراتيجيات الوظيفية بفعالية و كفاءة في تحقيق الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة⁽¹⁾.

وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة الاستراتيجيات الوظيفية القرارات الخاصة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية، التحفيز، أماكن تقديم الخدمة الخاصة بالصيانة.....الخ.

(1) – المرجع السابق، ص 106.

و يلاحظ أن المستويات الثلاثة للتسيير الاستراتيجي تكون ما يسمى بالهرمية الإستراتيجية في المنظمات الكبرى، هذه الاستراتيجيات الثلاثة يجب أن يكون هناك تناسق و تفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمؤسسة بوجه عام⁽¹⁾.



شكل رقم (07): هرمية الإستراتيجية

(1) – نبيل محمد المرسي و أحمد عبد السلام سليم: المرجع السابق، ص 107.

3-2- شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي:

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط، منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها، و منها ما يتعلق بالمحيط و يمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد الموائية:

- البعد الاقتصادي:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي، و لذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة و الضعف، و يتضح هذا التحليل من خلال المحاولة على الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعددة و التي من أهمها: " ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ من هي؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ماذا سنفعل؟⁽¹⁾.

و لذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها، أهدافها، و محفظة أنشطتها، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا، ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه، و تقييم مختلف مواردها و بعدها تحديد الاعترافات التخطيطي كي تعرف من تكون، و بعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكنة تطبيقها، ثم تقييم هذه الاستراتيجيات و ذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل، ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها، و وضع البرامج و تصميم الخطط و تحديد الميزانية لهذه الإستراتيجية.

(1) – مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، ط1، بدون ذكر بلد النشر، 2002م، ص 134.

- البعد السياسي:

باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة، إنها تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح تجاه أنشطتها، و التي تعرف بالأطراف ذات المصلحة ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف⁽¹⁾.

ومن أجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي، تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة و محاولة الإجابة عنها:

- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة؟
- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟
- ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات؟
- ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟

فمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها، ثم بتحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها هذه الجماعات، مع البحث عن الدعم السياسي تقييم الإمكانات الأطراف المعارضة، أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات " الأطراف ذات المصلحة "، تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية الخارجية لهذه الجماعات، و تقييم نظامهم السياسي مع التوقع بردود أفعالهم⁽²⁾.

(1) – مؤيد سعيد السالم: المرجع نفسه، ص 135.

(2) – مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، المرجع السابق، ص 136.

وللإجابة على ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات؟ فهي تقوم بالبحث عن الاستقلالية الإستراتيجية واختيار الحلفاء، ومفاوضة الائتلافات، بينما للإجابة عن ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟ فإنها تقوم بصياغة الإستراتيجية المناسبة والتوقع بردود أفعال المعارضين.

- البعد البيروقراطي " التنظيمي ":

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي و يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد إستراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء و تعزيز المزايا التنافسية⁽¹⁾.

و يرى "مارتيني Martinet" أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة، كالسلوكيات المرغوب الحصول عليها، أو فعالية التنظيم ككل، وهذا وفق محيط شديد التغير.

ولتفعيل هذا البعد، ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة و التي من أهمها هو نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة؟ ما هي طريقة اتخاذ القرارات؟ ما هو نمط النشاط الإداري؟ و ما هي إجراءات الرقابة؟

تتبنى المؤسسة تنظيما معينا خاص بها، ولذلك فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية، وتحديد حجم الوحدات العملية، و اختيار وسائل التنسيق، ونوع تقسيم العمل، كل هذا من أجل معرفة المؤسسة لنوع التنظيم الذي تتبناه.

أما فيما يخص معرفة طريقة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات و تحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار، و شرح و تفسير محتوى المخططات، و تحديد آفاق اتخاذ القرار وإعداد طريقة اتخاذ القرار.

(1) – شارلز وجاريت جونز: ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، (مدخل متكامل)، دار المريخ، الجزء الأول، الرياض، 2001م، ص 573، 574.

و لتبيين نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وإعداد نظام للتقييم والمكافآت، و اختيار درجة الاستقلالية وتحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار، وشرح وتفسير محتوى المخططات و تحديد آفاق اتخاذ القرار، وتحديد حدة متابعة العمليات لكل فرد.

و فيما يخص إجراءات الرقابة المتبعة، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة وتحديد وتيرة و مستويات الرقابة، و اختيار درجة التفصيل في عملية الرقابة و اختيار اتجاه الرقابة⁽¹⁾.

- البعد المعلوماتي:

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات و التقلبات السريعة، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، و أصبح البقاء في السوق مرهون بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه القدرة تتأثر بنوعية و توقيت المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة.

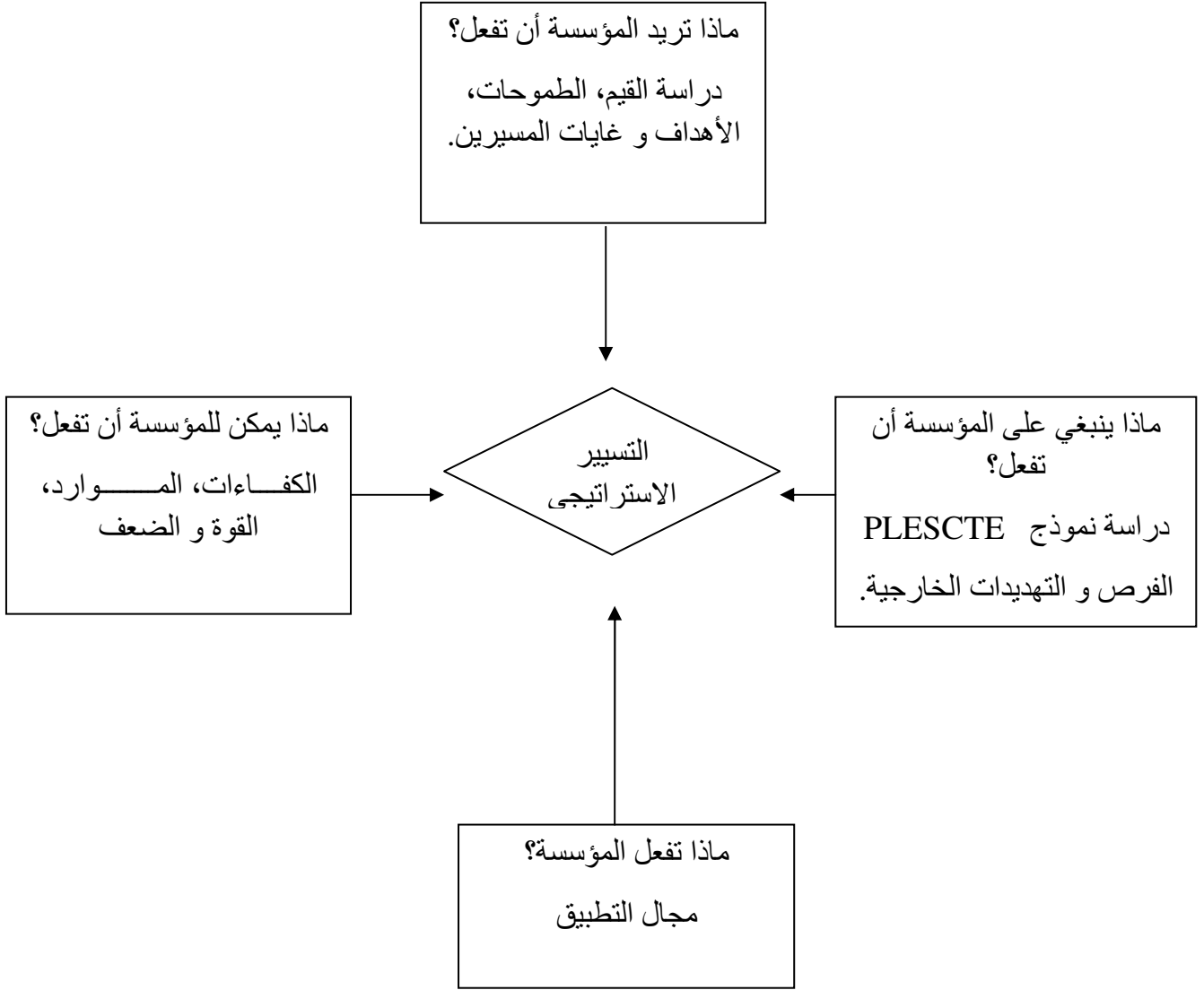
و تعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها و وضعها في سياق له معنى و فائدة بالنسبة لمستخدم معين، لذلك فإن تحمل قيمة مضافة فوق البيانات نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها و المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة و المؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاصة بها⁽²⁾.

فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات و الرقابة داخل المؤسسة.

(1) – شارلز و جاريث جونز: ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، المرجع السابق، ص 575.
(2) – منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية " المفاهيم الأساسية و التطبيقات "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م، ص 13.

4-أسس التسيير الاستراتيجي و أهميته:

4-1- أسس التسيير الاستراتيجي:



الشكل رقم (08): أسس التسيير الاستراتيجي

لا ينبغي أن يعتبر التسيير الاستراتيجي عملية تقنية فقط لكي لا يفصل من المؤسسة ككل، و هذا بدمجه مع كل أبعادها.

هذا شيء صعب لأننا نرى في معظم المؤسسات أنه⁽¹⁾:

(1) الاقتصاديون و التقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج، أي يتبعون التيار الكلاسيكي التيلوري المبني على الإنتاجية.

(2) المنظرون في التنظيم يعتبرون المؤسسة منظمة اجتماعية، هنا نجد مدرسة النظام الاجتماعي " Bernard et Simon " التي تنظم إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وتريد تحقيق الإنتاجية بواسطة العامل الإنساني أي الرأسمال البشري.

(3) الاجتماعيون والسياسيون ينظرون للمنظمة كنظام سياسي.

نرى هنا أن كل واحد يعرف المؤسسة من وجهة نظره وهذا يتناقض مع التعريف الحديث المبني على الطريقة النظامية⁽²⁾.

إذن فمن الضروري أن تعرف القيم والأهداف والطموحات وغايات المسيرين التي تظهر في السؤال.

■ ماذا تريد المؤسسة أن تفعل؟: من جهة ثانية من الضروري أن تعرف الكفاءات و الموارد و قوة وضعف المؤسسة التي يضمنها السؤال التالي:

■ ماذا يمكن للمؤسسة أن تفعل؟: من جهة ثالثة يفرض على المسير أن يدرس الفرص و التهديدات الناجمة من البيئة و هذا حسب نموذج (PLESCTE) الذي يحننا لطرح السؤال التالي:

(1) – عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط5، 2013م، ص 75.

(2) – عبد الرزاق بن حبيب: المرجع السابق، ص 76.

- ماذا ينبغي على المؤسسة أن تفعل؟: من جهة رابعة يجب على المؤسسة أن لا تكتفي بالإعداد فقط بل بالتطبيق و هذا يتجلى من خلال السؤال التالي:
- ماذا تفعل المؤسسة؟: تظهر هذه التساؤلات الأربعة (04) في علاقاتها مع أسس التسيير الاستراتيجي كتسوية بين التساؤلات الأربعة (04).

1-1- أهمية التسيير الاستراتيجي:

المؤسسات التي تطبق التسيير الاستراتيجي العديد من المزايا و المنافع، و التي من بين وضوح الرؤية المستقبلية، و اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، و تحقيق التفاعل مع المحيط من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة، و تجنب التهديدات المحيطة و تقليص عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي مرضي و تدعيم مركزها التنافسي.

و مع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، و التي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، و التغيير التكنولوجي، و زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات، ويمكن توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي⁽¹⁾:

- يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل و الفرص
- يهيئ وضوح الأهداف و التوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة و آفاق تطورها.
- يساهم في تحقيق الفوائد، ذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة، و مساعدا للمديرين و باقي الموارد البشرية على التغيير.

(1) – نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية " المداخل و المفاهيم و العمليات "، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2004م، ص 38.

- يساعد على تحديد الأولويات و الأهداف المتعددة و المتداخلة، و من ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة، و التي لها علاقة بمستقبل المؤسسة.
 - يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط، و العمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، و تقليل آثار تهديدات المحيط و نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.
 - يؤدي إلى تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون و الجدية⁽¹⁾.
- 5- دور التسيير الاستراتيجي في تنمية العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر – الطارف:

التسيير الاستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة خلال تطوراتها المستقبلية، و تزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة، قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعد بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهدافها و رسالتها.

فمن خلال المعلومات المستقاة من مجموعة من المقابلات التي أجريت مع بعض إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر – الطارف يمكن حصر دور التسيير الاستراتيجي في تنمية العلاقات العامة و ذلك على النحو التالي:

- إن التسيير الاستراتيجي يساهم في تنمية العلاقات العامة بالمؤسسة، و ذلك بوضع نظم وأساليب فعالة ضمن تقديم نوعية للزيائن.
- يأخذ التسيير الاستراتيجي بمبدأ إشراك جميع الفئات جميع فئات العمال في عملية النوعية و تغيير الأذهان، و جعلها جميعا نصب نحو العمل بالرفقي بالمؤسسة و تحمل المسؤولية الشيء الذي يساهم في خلق علاقات عامة سليمة و مأمولة.

(1) – فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2000م، ص 30.

- يساهم التسيير الاستراتيجي الذي يكون مبنيا على أساس التخطيط العقلاني و المنهجي في تحقيق نجاعة المؤسسة و ضمان استمراريته و الحفاظ على سمعتها و قيمتها وسط المحيط الخارجي.
- يعمل التسيير الاستراتيجي على تنمية العلاقات العامة من خلال إشراك جميع الفئات العمالية في اتخاذ القرارات و تحديث وسائل الاتصال و تنويعها، و انتهاج أسلوب التكوين النوعي المتخصص مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية عالية.
- يساهم التسيير الاستراتيجي في تحقيق مصداقية المؤسسة و المحافظة على نظامها الداخلي وتجنب وقوع أي مشاكل أو انزلاقات محتملة.
- يساهم التسيير الاستراتيجي في إعداد برامج العلاقات العامة داخل المؤسسة و تنفيذها بهدف تكوين وبناء صورة حسنة و علاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة.
- يعمل التسيير الاستراتيجي على تنمية العلاقات العامة من خلال خلق جو عمل متماسك بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين و الإدارة، و بالتالي فهذا التماسك يساهم في نشأة علاقات عامة إيجابية خالية من كل التوترات و الضغوط المهنية.
- التسيير الاستراتيجي يساهم في الرفع من خلق ثقة متبادلة بين العمال، هذه الثقة تساهم في نجاح العلاقات العامة فكل من التسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة يعملان على الربط بين البيئة الداخلية (المتتمثلة في الموظفين) و البيئة الخارجية (المتتمثلة في الجماهير)، و بالتالي فهناك علاقة وطيدة بين العلاقات العامة و التسيير الاستراتيجي، فهذا الأخير يعمل على التأثير في وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة و بالتالي له دور فعال في تنميتها.

خلاصة الفصل:

تشهد المنظمات اليوم تغيرات هامة على مختلف الأصعدة ما جعلها تنتهج التطبيقات الحديثة التي تسهل عليها من استغلال و استخدام أمثل وفعال لمواردها وإمكانياتها، ومن بين هذه الأساليب نجد التسيير الاستراتيجي باعتباره أداة هامة تعتمد عليها المؤسسات مع التطورات البيئية الجديدة خاصة مع بروز نوع جديد من المنافسة بالإبداع يدعمها التطور التكنولوجي المستمر والمتجدد.

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد المجالين المكاني و الزماني الذي أجريت فيهما الدراسة الميدانية حتى نعطي صورة عامة عن هذه المؤسسة محل الدراسة، و نبين الفترة أو الفترات الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، و بعد القيام بتوزيع استمارات الأسئلة على المبحوثين واسترجاعها منهم سنقوم فيما يلي بتوزيع البيانات الخاصة باستمارات الأسئلة في جداول بيانية، ثم نقوم بتبويبها تحليلها و تفسيرها حتى نتمكن من الخروج بأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة سواء المتعلقة بالبيانات الأولية للمبحوثين " خصائص أفراد العينة " أو النتائج المتعلقة بالسؤال المركزي أو الأسئلة الفرعية، و منه نعتد من و أخيرا خلال هذه النتائج إلى تحديد مجموعة من الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بالدراسة سواء من الجانب النظري أو الميداني.

1-مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجال الدراسة من أهم الخطوات التي تساعد على البناء المنهجي لأي بحث علمي من أجل الإلمام بكامل جوانب الدراسة، و لذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى مجال مكاني و مجال زمني.

1-1- المجال المكاني:

قبل التطرق للحديث عن المجال المكاني للدراسة لا بد من الإشارة إلى أننا قمنا في بادئ الأمر بعد ضبط موضوع دراستنا باختيار المؤسسة الاقتصادية سونلغاز، حيث قمنا بتقديم إذن بدخول المؤسسة للمديرة إلا أنه تم رفض طلبنا، و بعدها قمنا بالتوجه إلى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالطرف فلاحظنا أن هذه المؤسسة تناسب المجال المكاني لدراستنا، لذلك فقد ارتأينا أن نقوم بالدراسة على مستوى الإدارة العمالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، و لذلك تقدمنا بطلب تغيير المجال المكاني للدراسة إلى السيد رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف أين تم عرض طلبنا على مستوى المجلس العلمي حيث قوبل بالموافقة.

و هكذا اتجهنا فورا إلى المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف لمباشرة التريص، هذه المؤسسة عندما تلقي نظرة على الخلفية التاريخية لها و ظروف نشأتها نجد أنه منذ الاستقلال أسندت مهام تسيير قطاع البريد و المواصلات إلى الإدارة التي أخذت على عاتقها تطوير و تنمية شبكة الاتصالات الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات و من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة و المتعاقبة ثم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارات على ثلاث مستويات: " المركزية، الجهوية، و الولائية "، بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها، هذا الاحتكار الشبه كلي الذي أوكل لإدارة البريد والمواصلات للاعتناء بالجوانب التشريعية التنظيمية، وحتى التنفيذية، وفي خصم إنجاز هذه المهام ظهرت عدة سلبيات وعلى رأسها تدهور

الخدمة العمومية إضافة إلى ازدياد طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الإدارة تلبيتها لضعف الاستمرار و نقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة هذا ما شجع ذلك على التجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق الاتصالات و إعطاء فرصة أمام الرأسمال الخاص للاستمرار في هذا المجال.

انطلاقاً من هذا لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد و المواصلات كمرحلة أولى ثم خصوصية شركة المواصلات و الوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات، ما نتج عنه صدور القانون رقم 03 - 2000 في 05 أوت 2000م، والذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء و التعمير في خلال مدة لا تتجاوز - 04 - سنوات*.

حيث تقوم وحدة التنسيق و متابعة مشروع الإصلاحات على مستوى وزارة البريد و المواصلات الإشراف على هذا المشروع كذلك هو الآخر سجلت عليه عدة نواقض وملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مروراً بجدد المباني و التجهيزات و المعدات و وصولاً إلى الفصل بين البريد و المواصلات، إذ أعيدت تسميتها تحت اسم " اتصالات الجزائر "Algérie Télécom" التي هي مؤسسة عمومية اقتصادية خدماتية جزائرية حديثة النشأة تأسست عام 2003م، " جواب " والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000م المرتبط بإصلاح وإعادة الهيكلة قطاع البريد والمواصلات " P.T.T " الذي فرق تماماً بين النشاطات البريدية والنشاطات الاتصالية.

وقد دخلت رسميا في سوق العمل بتاريخ: 01 جانفي 2003م، يقدر رأسمالها بـ 50.000.000.000 دج، ذات طابع تجاري خدماتي، و تعد المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف تابعة للمديرية الإقليمية بعنابة، حيث أن المؤسسة المركزية مقرها بالجزائر العاصمة وتنتفع عن المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف - 03 - وكالات تجارية تتمثل في: " الطارف، القالة، الدرعان"، وتضم مركز بيع على مستوى بلدية الدرعان مركزين أحدهما ببوحجار والآخر ببلدية بن مهدي، وكذلك فرع تقني على مستوى بلدية القالة يسمى فرع المرجان. وتقع المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر محل الدراسة بوسط ولاية الطارف يحدها من الشرق مجمع سكني عبارة عن عمارات، ومن الشمال مؤسسة القرض الفلاحي، ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 44، ومن الغرب مقر ولاية الطارف، تقدر مساحتها الإجمالية بحوالي 200 متر، يبلغ عدد موظفيها في كلا المجالين التجاري والتقني 221 عامل، 104 منهم في المجال التجاري، و117 في المجال التقني، ويعد المجال التجاري محل دراستنا.

وتتكون مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف من طابقين و مرآب لركن السيارات المؤسسة يقع مقابل ولاية الطارف، وسيتم لاحقا التحدث عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يقع مقابل مقر ولاية الطارف، وسيتم لاحقا التحدث عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالتفصيل، و تعتمد المؤسسة في عملها على قانون العمل 90 - 11، اتفاقية جماعية حول حقوق الموظف، النظام الداخلي بها - انظر الملاحق، وتحتوي المؤسسة في المجال التجاري على المناصب الإدارية التالية: مدير، رئيس قسم، موظف عادي، سكرتير.

أما عن النشاطات التي تبذلها المؤسسة فيتضح أنّ المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف، تتكفل بتنمية المجتمع الإعلامي بولاية الطارف، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت الحلول الشبكية لتحويل المعطيات و الصور بالنسبة للشركات الحكومية والخاصة، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، ولذا فإنها على مستوى ولاية الطارف تسهر على تقديم أحسن و أرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية و مختلف الإرساليات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال للمعلومات أو الحصول عليها صورة أو صوت عن طريق أي واسطة كهربائية أو كهرومغناطيسية كانت.....، وذلك بغية رفع تحديات معقدة و متعددة.
- العمل على استقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من إطارات و مهندسين و تقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت.
- و تهدف هذه المؤسسة إلى:
- تحسين نوعية الخدمات
- إعطاء صورة جديدة و جيدة للمؤسسة و رعايتها
- التقرب من أكبر عدد ممكن من الزبائن و تحقيق الرضا
- زيادة مبيعات المؤسسة وتحقيق الربح، وبالتالي فإنها تهدف بشكل عام إلى تحقيق الفعالية المردودية والجودة في الخدمات.

وقد نالت المؤسسة مجال الدراسة شهادة تقدير وعرفان عن مجمع اتصالات الجزائر بالمديرية العامة نظير المجهودات الجبارة التي بذلتها خلال عملية الجرد لسنة 2004م.

• الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتكون المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف من طابقين، الطابق السفلي والطابق الأول و كل واحد يحتوي على مجموعة من المكاتب سنجدها فيما يلي:

" الطابق الأول "، يحتوي على:

✓ مكتب المدير: حيث أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف وكامل وكالاتها التجارية الثلاث و كذا الأقسام و المراكز الفرعية التابعة لها موضوعة تحت تصرف المدير، يتفرع ع هذا المكتب - 09 - مكاتب أخرى هي:

✓ مكتب أمانة المدير: مهام موظفيها، تدوين الزيارات للمدير "أوقات الاستقبال"، توجيه الوثائق للمدير من أجل الإمضاء عليها، استقبال الشكاوي العمال و الاستماع لمشاكلهم، جعل المدير على علم بكل ما يدور بالمؤسسة و يقابل هذا المكتب:

✓ مكتب مقتبسية العمل والوقاية والأمن: وهي المصلحة التي تهتم بالتفتيش على مستوى الوكالات التجارية" مفتشية محلية" وكذا فروعها بهدف تحديد المشاكل التي يعاني منها العمال من أجل السهر على السير الحسن للعمل ومتابعة مختلف التجاوزات ونقلها عبر تقرير مفصل إلى مدير المؤسسة.

✓ مكتب رئيس الدائرة التقنية: مهمة موظفيه تتمثل في متابعة المحيط الخارجي للمراكز الهاتفية وأجهزة استقبال و إرسال المعلومات السلوكية و اللاسلوكية، الصوتية و المرئية.

✓ مكتب رئيس دائرة المحاسبة والمالية: يقوم الرئيس بالإمضاء على الفواتير وغيرها من الوثائق المتعلقة بالجانب المالي، و يقابل مكتبه:

✓ مكتب المصلحة المالية و المحاسبة: من مهامها مراقبة نشاطات الوكالات التجارية، الفروع والأقسام، التعريف بالمنتجات الجديدة عن طريق إعطاء جميع المعلومات للوكالات و مراكز التسويق، كالمصقات، متابعة حسابات الزبائن والعملاء، إصدار الفواتير و تحديد الرسوم، تكلفة بيع الهواتف الثابتة والنقال، تكلفة الاشتراك الدائم في خط الانترنت " كل حسب نوعها" وغيرها من الأمور المتعلقة بالمالية.

✓ مكتب مصلحة الإمدادات: من مهامها توفير وسائل النقل ومتابعتها، صيانة المنشأة، تسيير أملاك المؤسسة.

✓ مكتب رئيس دائرة الموارد المالية و الإمدادات: هو المسؤول عن إدارة الموارد البشرية كافة سواء العاملة بالمؤسسة " الإدارة العامة " أو بالوكالات التجارية، وحتى الجانب التقني وأمامه مباشرة نجد: مكتب مصلحة الموارد البشرية: يهتم بمتابعة المسار المهني للموظفين من توظيف، تكوين وتدريب، تقييم الأداء، الترقيات، الأجور، الحوافز، التقاعد، المنح، العطل، المعاشات، العقوبات،..". لكل موظف ملف خاص به ".

✓ مكتب المصلحة التجارية: الموظفون هنا مسؤولون عن المعاملات التجارية التي تحدث بين الموظف في الشباك و الزبون، " استقبال، شكاوي و طلبات الزبائن ".

✓ مكتب خلية الإعلام: وهو مكتب عماله مكلفون بقضايا الإعلان و الإشهار عن خدمات المؤسسة على الشبكات بالتنسيق مع المصلحة التجارية.

✓ مكتب رئيس المصلحة التجارية: مهمته الإشراف على مكتب المصلحة التجارية و إبداء الرأي بخصوص المعاملات التجارية من حيث قبول أو رفض شكاوي و طلبات الزبائن.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الطابق السفلي مقسم إلى جزئين، جزء يحتوي على المكاتب السابقة الذكر، والجزء الآخر يحتوي على مكاتب الوكالة التجارية، بالإضافة إلى المساحة المخصصة

للشبابيك و كذا الاستقبال، و هذا يعني أنّ للمؤسسة مدخلين الأول عبر الوكالة و الثاني مقابل لمقر الولاية.

1-2- الإطار الزمني الخاص بالتريص الميداني بمؤسسة اتصالات الجزائر:

تمتد فترة التريص الميداني الأكاديمي بمديرية اتصالات الجزائر - الطارف - بداية من تاريخ يوم 2016/03/13 إلى غاية يوم 2016/04/28 أي مدة قاربت شهرين موزعة على النحو التالي:

الأسبوع الأول: من تاريخ يوم 2016/03/13م إلى غاية يوم 2016/04/17

خلال اليوم الأول تم استقبالنا من قبل رئيسة مصلحة الموارد البشرية بمقر المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، أين قدمنا لها الهدف من وراء إجراء التريص الميداني الأكاديمي على مستوى مديريتهم مطالبين إياها بمنحنا تسهيلات لإجراء هذا التريص بعد اطلاعها على نسخة الموافقة المسبقة الصادرة عن ذات المديرية خلال شهر ديسمبر 2015، كما لم يتسنى لنا مقابلة السيد / مدير الإدارة العملياتية المنتهية مهامه على مستوى ولاية الطارف و تحويله إلى ولاية أخرى.

و في اليوم الموالي كان لنا لقاء عملي مع السيدة / رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمديرية المذكورة، أين لخصت لنا هيكلية المديرية من الناحية التنظيمية ومختلف المصالح و الفروع التابعة لها و التعداد البشري العامل بها كما تحصلنا على نسخة للهيكل التنظيمي.

و بتاريخ يوم 2016/03/17 تم توزيع الاستمارات على كامل الموظفين بإتباع تقنية المسح الشامل على مستوى كل من المديرية العملياتية المذكورة و المقدر عدد عمالها 36 عامل موزعين على النحو التالي: الأمانة العامة - دائرة الموارد البشرية - الدائرة التجارية - ديوان الشؤون القانونية و خلية الاتصال، والوكالة التجارية بتعداد 28 عامل، أي المجموع الكلي للعمال المبحوثين هو 64 عامل.

في نفس السياق توجهنا بعدها إلى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالطرف وهي مستقلة في مهامها عن المديرية العملياتية أين كان في استقبالنا السيدة / مديرة الوكالة وبعد اطلاعها على الغاية من إجراء التريص الأكاديمي على مستوى وكالتهم أجريت استمارة مقابلة مع 10 عمال حيث تم استرجاع 06 مقابلات فقط، كما قمنا بتوزيع الاستمارات على باقي الموظفين و المقدره عددهم بـ 54 عامل موزعين على المصالح التالية: الدائرة المالية - الدائرة التجارية - مصلحة الزبائن الكبرى - وكذا العاملين على مستوى الشبائيك المكلفون بتقديم خدمات مباشرة للزبائن.

الأسبوع الثاني:

قمنا باسترجاع بعض الاستمارات التي تم الإجابة عنها وإجراء مقابلة مع رئيس الدائرة التجارية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالطرف كما أجرينا مقابلة مع السيد/ رئيس ديوان الشؤون القانونية على مستوى مقر المديرية العملياتية.

الأسبوع الثالث:

قمنا بإجراء مقابلة مع رئيسة خلية الاتصال و توزيع بعض الاستمارات على بعض العمال الغائبين وقت توزيع الاستمارات الأولى بتاريخ 2016/03/07 مع استرجاع الاستمارات التي تم الإجابة عنها.

الأسبوع الرابع: من تاريخ يوم 2016/04/18 إلى غاية يوم 2016/04/21

قمنا خلال هذه الفترة بتوزيع الاستمارات على بقية العمال و المقدر عددهم بـ 18 عامل على مستوى الفرع الإداري التابع للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطرف والمستقل مقره على مقر المديرية

المذكورة، ويحتوي هذا المقر على المصالح التالية: دائرة الممتلكات والوسائل - الدائرة التقنية وقسم المحاسبة.

كما قمنا بإجراء مقابلة مع السيد/ رئيس الدائرة التقنية وكذا مقابلة مع رئيس دائرة الوسائل والممتلكات كما قام هذا الأخير بتقديم توضيحات و شروحات مفصلة تتعلق باستراتيجية سير العمل بمديريتهم في ميدان صنع القرار والتكوين وكذا اتفاقيات الشراكة المبرمة بين المديرية العامة لاتصالات الجزائر والشركات الأجنبية سيما شركة هواوي HWAWI وجواب JAWAB في مجال استيراد الوسائل التكنولوجية الحديثة المتعلقة بخدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية.

الأسبوع الخامس: من تاريخ 2016/04/24 إلى غاية يوم 2016/04/28

قمنا خلال هذه الفترة باسترجاع الاستثمارات المجاوب عنها كما أجريت مقابلة مع السيد / رئيس قسم المحاسبة.

- المعالجة المنهجية للدراسة:

إن إتباع الباحث لمنهج الدراسة معين وتوظيفه يرتبط أساسا بطبيعة الموضوع و لذلك فإن البعد المنهجي لأي دراسة علمية يحتل أهمية متميزة، ويتطلب عناية فائقة من قبل الباحث قصد توفير حد كبير من الملائمة بين طبيعة الموضوع والمنهج، فمن خلال هذه المرحلة سنحاول وضع إستراتيجية منهجية تتسجم مع التصور النظري و الأهداف المنشودة من وراء هذه الدراسة، ذلك أن دقة النتائج وموضوعيتها يتوقفان إلى حد بعيد على دقة الضبط المنهجي للمنهج و التحكم الجيد و التوظيف الأنسب للأدوات و التقنيات المنهجية في جمع البيانات.

2- المنهج المستخدم في الدراسة:

إن لكل باحث علمي منهج علمي، ذلك أن البحث هو الذي يفرض على الباحث نوع المنهج أو المناهج الملائمة لموضوع الدراسة، حيث نجد أن معظم علماء المنهجية يتفوقون في تعريفاتهم على أن المنهج هو: " عبارة عن طائفة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العمل، أو هو الطريقة التي يتبعها الباحث في الدراسة لاكتشاف الحقيقة" (1).

وعليه فإن طبيعة موضوع دراستنا حول "دور التسيير الاستراتيجي في تنمية العلاقات العامة" تفرض علينا إتباع المنهج الوصفي الذي يتوافق مع أهداف بحثنا.

- المنهج الوصفي التحليلي:

يعرف على أنه: "أسلوب من أساليب التحليل والمتمركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية" (2).

ولقد ارتأينا توظيف هذا المنهج العلمي في جمع الحقائق والبيانات حول الظاهرة المدروسة لأنه يساعدنا على تقصي أكبر عدد ممكن من المعلومات والبيانات الخاصة حول الموضوع قصد تحليلها وتفسيرها والوقوف على الدور الذي يقوم به التسيير الاستراتيجي في تنمية العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

(1) - عمار بوحوش و محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995م، ص 91.

(2) - عبيدات محمد و آخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد و المناهج و التطبيقات، دار وائل للطباعة و النشر، ط2 1999م، ص 40.

لذلك رأينا أنه من المناسب استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا هذه لكونها تتجه إلى الوصف الكمي والكيفي للظاهرة، ولكونها أيضا تعتمد على تطبيق هذه البيانات و تبويبها ومحاولة تفسيرها و تحليلها بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض علمية توضح أهداف الدراسة، حيث أن دراستنا هذه تتطلب منا إتباع هذا المنهج ذلك أنه يتماشى و كون الظاهرة موضوع الدراسة تحاول تسليط الضوء على التسيير الاستراتيجي و دوره في تنمية العلاقات العامة من خلاله تسليط الضوء على أهمية الاتصال و اتخاذ القرار و التكوين و أهميتهم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

حيث أن المنهج الوصفي يسمح لنا بالجمع الوفير للمعلومات حول الظاهرة من أجل التعرف على الدور الذي يحدثه التسيير الاستراتيجي في تنميته للعلاقات العامة من خلال عناصر الاتصال اتخاذ القرار، التكوين، البيئة الداخلية و الخارجية، سواء كان هذا الدور إيجابي أو سلبي و الغرض منه تحليل الدور و تفسيره و التعرف على أسبابه من خلال ما نستنتج من هذه الدراسة من حقائق علمية موضوعية، تحاول على ضوءها إيجاد حلول فورية و عاجلة للحد من الدور السلبي إن وجد و تدعيم الدور الإيجابي، أما عن نمط الدراسة فهو " المسح الاجتماعي الشامل " باعتبار أنه أحد فروع و أنماط المنهج الوصفي و الذي يتماشى معه.

يعرف المسح الاجتماعي على أنه طريقة من طرق البحث الاجتماعي، يتم فيه تطبيق خطوات المنهج العلمي تطبيقات عمليا على دراسة ظاهرة أو مشكلة أو أوضاع اجتماعية معينة، سائدة في منطقة جغرافية بحيث نحصل على كافة المعلومات التي تصور مختلف جوانب الظاهرة المدروسة، و بعد تصنيف و تحليل البيانات يمكن الاستفادة منها في الأغراض العلمية⁽¹⁾.

(1) – صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2003م، ص 23.

لكون الدراسة العلمية لظروف المجتمع و حاجاته بقصد تقييم برامج الإصلاح الاجتماعي، و من أنواع هذا المنهج نجد المسح الاجتماعي الشامل الذي يقوم بدراسة شاملة لجميع مفردات المجتمع عن طريق الحصر الشامل، هذه النوع من الدراسة مكلفة جدا و تحتاج إلى وقت طويل و إمكانيات طائلة.

3- أدوات جمع البيانات:

يقصد بأدوات جمع البيانات مجموعة الوسائل و الطرق و الأساليب و الإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي و تحليلها، و هي متنوعة و يحدد استخدامها على هدي احتياجات موضوع البحث العلمي و براعة الباحث و كفاءته في حسن استخدام الوسيلة والإبداع في ذلك ومن أهم هذه الوسائل: " العينات، الملاحظات، المقابلات، الاستبيانات، تحليل المحتوى، الوثائق و الإحصائيات ".

إذ يعتمد الباحث في اختياره لمنهج الدراسة على جملة من الوسائل و التقنيات التي تمكنه من الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات و البيانات التي تخدم بحثه، فالأدوات المستخدمة تشكل نقطة الاتصال بين الباحث و المبحوث و تمكنه من جمع المعلومات من المبحوثين⁽¹⁾.

حيث أنّ تحديد مشكلة البحث و نوعيتها، وتحديد مفاهيمها في ثراءها العلمي و المعرفي، و تحديد مجتمع البحث في جانبه الميداني، إبراز خصائصه إطار نظري بحاجة إلى خطوات علمية تالية تستهدف الإجابة على مجموعة التساؤلات المطروحة في موضوعنا هذا، و لن يتيسر لنا هذا إلا عن طريق جمع معلومات معينة بهدف التعرف على كل الحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة قدر

(1) - إحسان محمد إحسان: الأسس العلمية لمناهج البحوث العلمية، دار الطليعة للطباعة، بيروت، 1975م، ص 332.

الإمكان، ذلك أن القيمة العلمية لأي بحث علمي تتوقف على النتائج المتوصل إليها و التي ترتبط بالمنهج والأدوات المستخدمة ارتباطاً عضوياً.

و من هذا المنطلق فإننا استخدمنا في هذه الدراسة لجمع البيانات ما يلي:

أ- الاستمارة:

تعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه على الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف معين، يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد⁽¹⁾.

و لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستمارة بالمقابلة لأنها تعتبر من الأدوات الأساسية في جمع البيانات، ولأنها تتماشى مع طبيعة الموضوع، ومن الشائع استخدام الاستمارة في البحوث الاجتماعية وذلك لما تتميز به من اختصار للوقت والجهد والتكلفة، كما تمكننا من ضبط المعلومات المحصل عليها حتى يسهل تفرغها و تبويبها.

و من قبل الصياغة النهائية لأسئلة الاستمارة قمنا بعرضها للتقييم من قبل الأستاذة المشرفة وبعض الأستاذة من ذوي الخبرة، و بعض الزملاء في الدراسة، الأمر الذي مكننا من إلغاء وتعديل بعض الأسئلة من حيث كيفية صياغتها و التعبير النهائي عنها بعد الاطلاع على الكثير من الكتب والدراسات السابقة في مجال التسيير الاستراتيجي و العلاقات العامة.

(1) - محمد علي محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993م، ص 516.

وعليه خلاصة لكل ما قبل فإننا نكون بذلك قد اتبعنا الخطوات التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل ضبط محاور الاستمارة وعدد الأسئلة ونوعها.
- عرض الاستمارة على من لهم صلة بالبحث العلمي وخبرة في المجال " الأساتذة"، من أجل استشارتهم حول مدى ملائمة الأسئلة لجمع البيانات و المعلومات.
- عرضها على الأستاذة المشرفة.
- بعد الموافقة عليها من قبل تلك الأخيرة قمنا بعرضها على إدارات مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف، وتشمل استمارة بحثنا على مجموعة من الأسئلة موزعة على خمسة - 05 - محاور رئيسية هي:

- المحور الأول: جاء تحت عنوان " البيانات الأولية " يتضمن ستة - 06 - أسئلة.
- المحور الثاني: بعنوان " بيانات خاصة بعملية المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة، يتضمن أربعة - 04 - أسئلة.
- المحور الثالث: يضم بيانات خاصة حول العملية الاتصالية بالمؤسسة، ويحتوي على أربعة - 04 - أسئلة.
- المحور الرابع: تحت عنوان بيانات خاصة حول عملية التكوين بالمؤسسة، ويضم هذا المحور ستة - 06 - أسئلة.
- المحور الخامس: تحت عنوان بيانات خاصة حول بيئة المؤسسة، و يضم هذا المحور ستة - 06 - أسئلة.

ويحتوي كل محور من هذه المحاور على مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى أسئلة مغلقة، مفتوحة شبه مفتوحة، قدر عددها الإجمالي بـ 26 سؤالا من أجل تغطية كافة المتغيرات المحتواة في تساؤلات الإشكالية.

ب-المقابلة:

مقابلة البحث هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، لكن أيضا وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين⁽¹⁾.

فالمقابلة إذن هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف على المستجوبين.

كما تعرف المقابلة على أنها من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية كما أنها تعدّ من أكثر الوسائل جمع المعلومات شيوعا و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية لكل بحث، و المقابلة ليست بسيطة بل هي مساءلة فنية⁽²⁾.

و قد اعتمدنا في دراستنا على دليل المقابلة الذي احتوى على مجموعة من الأسئلة الموجهة على عشرة - 10 - إطارات من مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية الطارف، و احتوى على عشرة أسئلة و قد تم تطبيقه في - - 2016م، من الساعة 10:00 إلى الساعة 11:00.

(1) - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية - ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبة للنشر و التوزيع، الجزائر، ط2، 2006م، ص 197.

(2) - أسماء باشيخ: أدوات جمع البيانات " المقابلة "، 2008م، مقالة منشورة في الموقع الإلكتروني:

<http://www.montadalitihad.com/21:09/11-01-2016>.

• أنظر قائمة الملاحق.

ت-الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها مشاهدة الوقائع على ما هي عليه في الواقع، أو في الطبيعة بهدف إنشاء الواقعة العلمية، وتكون الملاحظة علمية حين تكون إشكالية والملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات، ومن أهم الأدوات في بحث ودراسة أي ظاهرة كانت، بحيث أن الملاحظ ينزل إلى الميدان لدراسة جماعة معينة ويلاحظ ما يحدث ويسأل المستجوبين ويحاول أن يضبط ما يقولونه بواسطة التحقق مما يسمعه منهم⁽¹⁾.

وقد استخدمنا هذه الأداة البحثية في دراستنا لأنها الأنسب لموضوع بحثنا حيث يساعدنا في رؤية أو مشاهدة دور التسيير الاستراتيجي في تنمية العلاقات العامة وذلك من خلال عناصره " الاتصال، اتخاذ القرار، التكوين، البيئة الداخلية والخارجية "، وكذلك لنكتشف عما إذا كانت إجاباتهم عن أسئلتنا صادقة أم كاذبة من خلال ملاحظة حواسهم و تعابير وجوههم وإيماءاتهم وقد كانت ملاحظتنا للمبحوثين ملاحظة مباشرة.

(1) – حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع و مناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997م، ص 106.

4- العينة، كيفية اختيارها و خصائصها:

أ- كيفية اختيارها:

وهي ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره وفق قواعد، و طرق علمية بحيث يمثل المجتمع تمثيلا صحيحا⁽¹⁾.

وما اختيارنا لمجتمع العمال بالمؤسسة الخدماتية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف إلا نتيجة لمعرفة أن للتسيير الاستراتيجي دور في تنمية العلاقات العامة، وذلك من خلال دراسة الجانب التنظيمي الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.

ولهذا اخترنا أن تكون عينة دراستنا عينة قصدية على اعتبار أنها نوع من أنواع العينات غير الاحتمالية، و التي تعني اختيار كيفية من قبل الباحث للمسحوبين أو للمستجوبين استنادا إلى أهداف بحثه، بحيث لا يتم اختيار المبحوثين من خلال الجدول العشوائي أو القرعة، و هذا يعني أن هذه العينة لا تعطي الفرص المتكافئة لكل وحدة اجتماعية لأن تكون ضمنها⁽²⁾.

ويمتاز هذا النوع من العينات بأنه يعتمد على الباحث و تخصصه و مستوى خبرته العلمية، لأنه هو الذي يحدد إطار بحثه و مجال الظاهرة المبحوثة، و العينة المطلوبة وفقا للأهداف التي حددها لبحثه، إذ يقوم الباحث باختيار مكونات عينة بحثه من العناصر التي تحمل سمات معينة تتعلق بمشكلة البحث⁽³⁾.

(1) - عبد المجيد لطفي: علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة، ط7، 1976م، ص 353.
 (2) - معن خليل العمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 208.
 (3) - مصطفى حميد الطائي و خير ميلاد أبو بكر: مناهج البحث العلمي و تطبيقاتها في الإعلام و العلوم السياسية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط1، 2007م، ص 23.

وبحكم كون موضوع دراستنا يدور حول دور التسيير الاستراتيجي في تنمية العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، هذه الأخيرة يبلغ إجمالي موظفيها " 2.5 "، وهو عدد يشمل كلا من المصالح التجارية و التقنية.

ب- خصائص العينة:

نسبة الإناث العاملات بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف قدرت ب 62.5%، وهي بذلك فاقت نسبة الذكور بسبب اقتحام المرأة للعديد من المجالات في الآونة الأخيرة.

أغلب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف هم من فئة الشباب من 30 إلى 40 سنة بنسبة 45%، وذلك لكون المؤسسة تشجع استقطاب الموارد البشرية الشابة الكفؤة المتمثلة في خريجي الجامعات والمعاهد العلمية الذين لديهم طاقات و إمكانيات هائلة للعمل و الإبداع.

تقريبا معظم موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف يعيشون حالة الزواج والاستقرار في شتى النواحي بنسبة 77.5%، الأمر الذي ينعكس إيجابا على محيط العمل داخل المؤسسة.

تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة على العديد من الشهادات الجامعية المتنوعة بنسبة كبيرة، أي بنسبة قدرت ب 80 %، وهذا يدل على أن هذه المؤسسة تأخذ على عاتقها بالدرجة الأولى فتح مناصب شغل لحاملي الشهادات العلمية الجامعية.

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف يحوزون على خبرة مهنية تقدر من 00 إلى 15 سنة و ذلك بنسبة 87.5%، وهذا يدل على أن أغلب موظفيها ذوي أقدمية مهنية عاصروا جميع فترات التحول والتغيير التي مرت بها المؤسسة في جميع النواحي.

يعد المنصب السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف هو منصب الإداري والتجاري بنسبة قدرت ب 15%، فكلا المنصبين مهمين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: المعالجة الميدانية للدراسة:

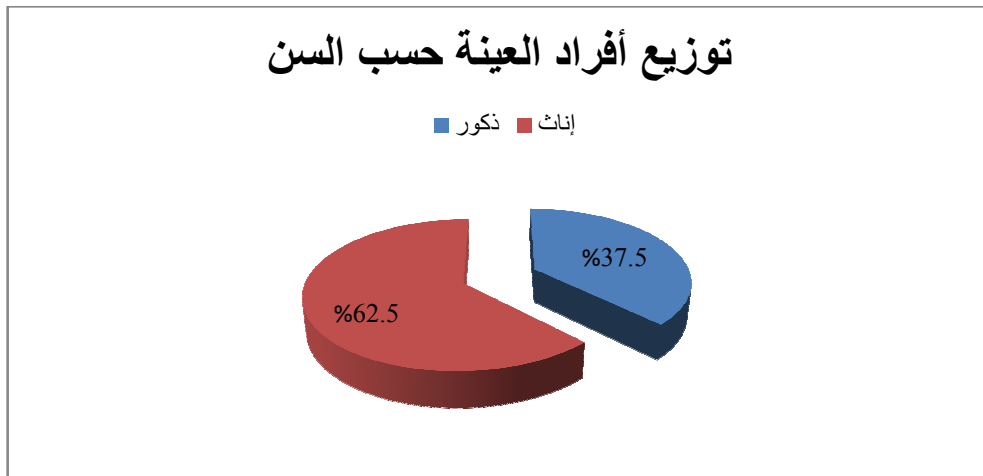
1-تحليل و تفسير البيانات الأولية:

المحور الأول: البيانات الأولية

جدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	15	%37.5
إناث	25	%62.5
المجموع	40	%100

سؤال رقم 01 من الاستمارة



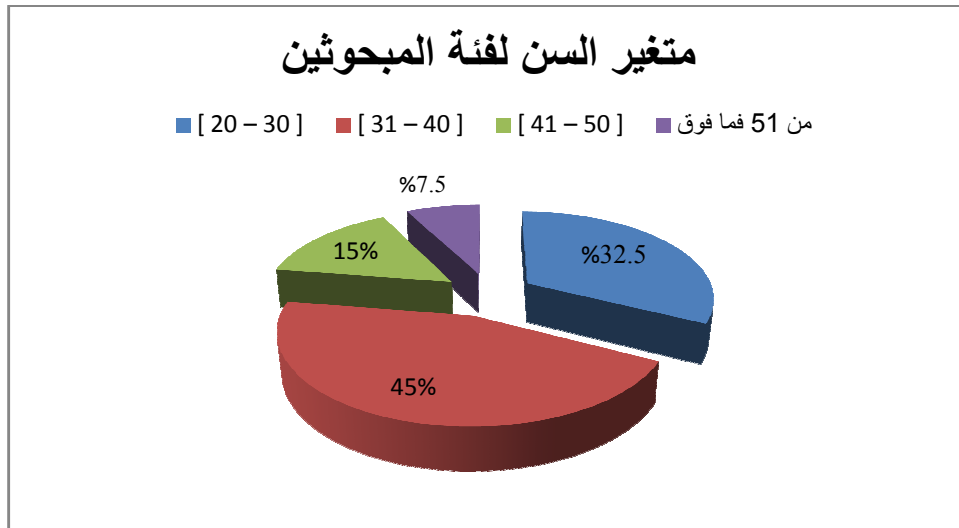
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تقدر بـ 62.5 % مؤسسة اتصالات الجزائر – الطارف، أي بتعدد 25 عاملة من المجموع الكلي للمبحوثين المقدر بـ 40 عامل، في حين أن نسبة الذكور قدرت بـ 37.5 % أي بتعداد 15 عامل من المجموع الكلي لأفراد العينة المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن الفئة الأكثر تعداد بالمؤسسة محل الدراسة هي فئة الإناث – العنصر السنوي، و هو مؤشر يدل على احتلال المرأة في العديد من مجالات العمل و خاصة في الآونة الأخيرة.

جدول رقم 02: يبين متغير السن لفئة المبحوثين

متغير السن	التكرار	النسبة المئوية
[30 – 20]	13	%32.5
[40 – 31]	18	% 45
[50 – 41]	06	%15
من 51 فما فوق	03	% 7.5
المجموع	40	% 100

سؤال رقم 02 من الاستمارة



من الملاحظ كما هو مبين في الجدول أعلاه أن الفئة العمرية ما بين [40 – 31] سنة هي الغالبة في المؤسسة، حيث قدر عدد العمال الذي تحتويه هذه الفئة بـ 18 عامل أي بنسبة 45 % وهي نسبة عالية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، وفق الترتيب التنازلي التالي:

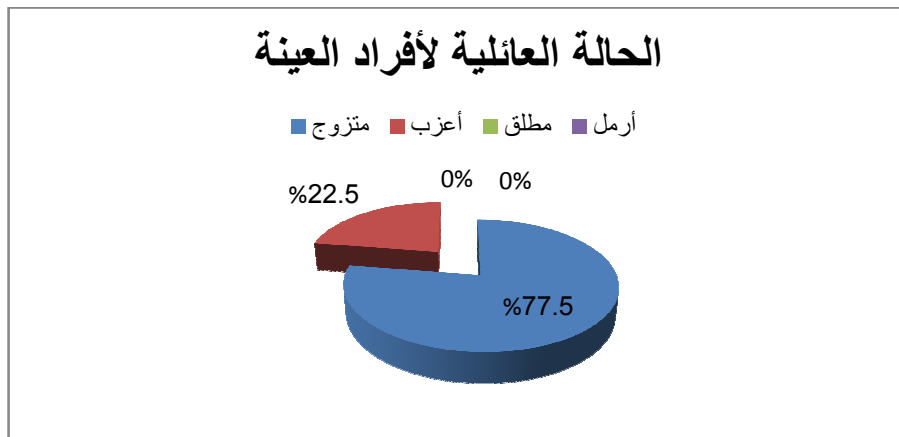
- الفئة العمرية [20 - 30] ← 13 عامل بنسبة 32.5 %
- الفئة العمرية [31 - 40] ← 18 عامل أي بنسبة 45 %
- الفئة العمرية [41 - 50] ← 06 عامل بنسبة 15 %
- الفئة العمرية [51 فما فوق] ← 03 عامل بنسبة 7.5 %

و منه نستنتج أن كلا الفئتين [20 - 30]، [31 - 40] يمثلان فئة الشباب، الشيء الذي يسمح للمؤسسة بوضع آفاق و استراتيجيات آنية و مستقبلية تضمن استمراريتها لأجل طويل.

جدول رقم 03: يبين الحالة العائلية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
77.5 %	31	متزوج
22.5 %	09	أعزب
00	00	مطلق
00	00	أرمل
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 03 من الاستمارة



يبين الجدول الحالة العائلية لأفراد المجتمع المدروس أن 31 عامل من مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف من المتزوجين و ذلك بنسبة قدرت بـ 77.5 % مقارنة بعدد العزاب المقدر بـ 09 عمال، أي بنسبة 22.5 %، وعليه فإن مؤشر العمال المتزوجين يعود بالفائدة على المؤسسة باعتبار أن الفئة المذكورة و كما هو معتاد تكون أكثر جدية في تحمل المسؤولية داخل ميدان العمل، حيث يطمح هؤلاء دائماً إلى تحسين المستوى المهني و الاجتماعي لضمان أعلى في المستوى المعيشي.

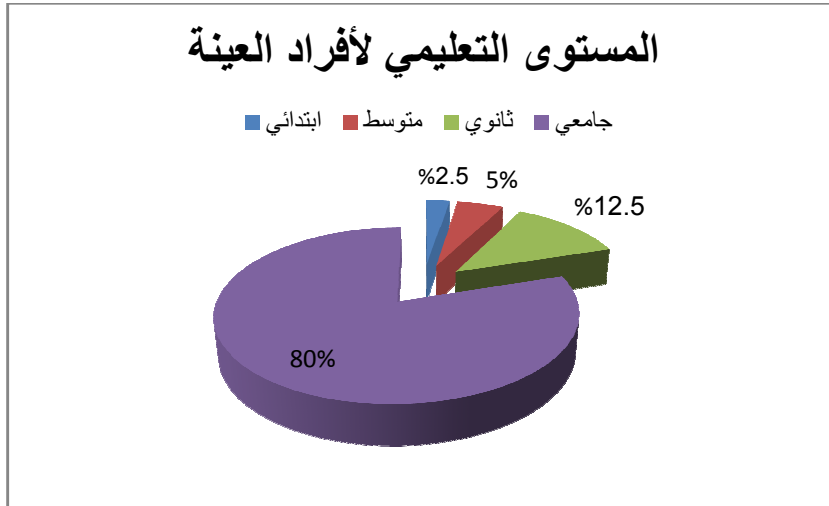
في حين أن فئة العزاب و المقدر بـ 09 عامل أن بنسبة 22.5 % قد يكونوا حديثي الالتحاق بميدان العمل و إمكانية إثبات وجودهم من خلال تقديم خدمات أفضل للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن التفاوت النسبي المبين أعلاه يسمح للمؤسسة بتصميم استراتيجيات واضحة في مجال تنمية العلاقات العامة.

جدول رقم 04: يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.5 %	01	ابتدائي
05 %	02	متوسط
12.5 %	05	ثانوي
80 %	32	جامعي
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 04 من الاستمارة

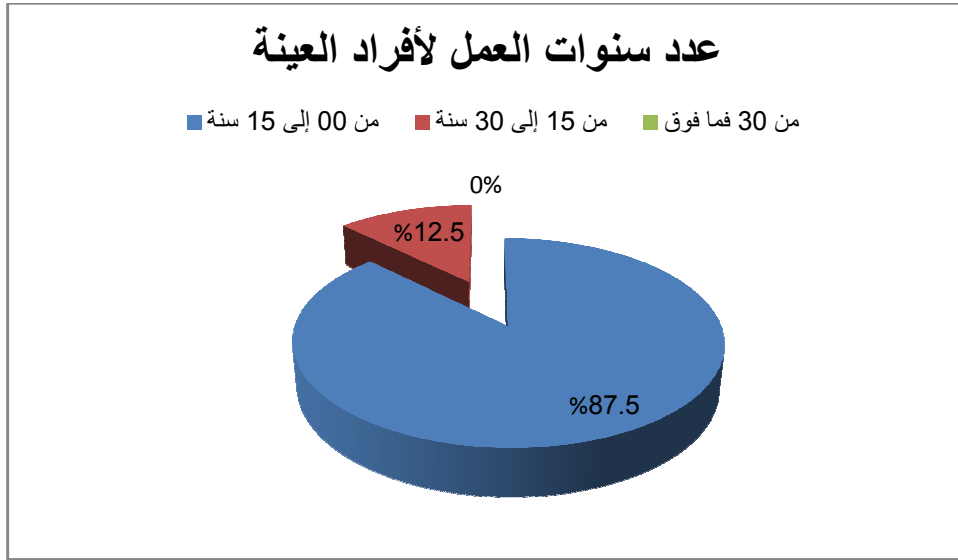


نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى التعليمي الابتدائي و المتوسط يمثل نسبة ضئيلة جدا، أي بتعداد 03 عمال يمثلون نسبة 7.5 % يليه المستوى التعليمي الثانوي بـ 05 عمال أي بنسبة 12.5 % بينما المستوى التعليمي الجامعي يمثل أكبر تعداد للعمال و المقدر بـ 32 عامل أي بنسبة 80 %، و من هذا المنطلق فإن المستوى التعليمي الجامعي له دور فعال في نجاح إستراتيجية المؤسسة نحو تنمية علاقاتها العامة سواء كانت الداخلية أو في تعاملاتها مع المحيط الخارجي، وهذا ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني

جدول رقم 05 يبين عدد سنوات العمل لأفراد العينة

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
من 00 إلى 15 سنة	35	87.5 %
من 15 إلى 30 سنة	05	12.5 %
من 30 فما فوق	00	00 %
المجموع	40	100 %

سؤال رقم 05 من الاستمارة



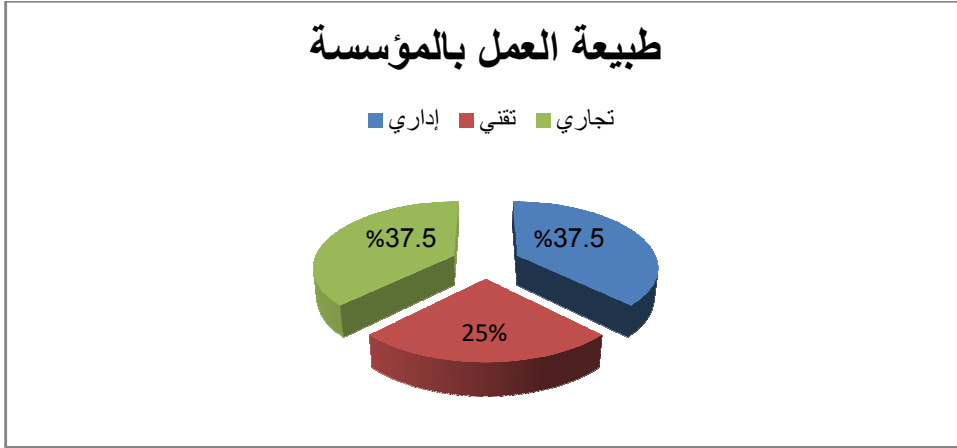
من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة من [00 – 15 سنة] والتي تقدر نسبتها بـ 87.5 % وهي تمثل التعداد البشري الأكثر دافعية نحو العمل والأداء الجيد و قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تفترضها التكنولوجيات الحديثة في مجال تقديم الخدمة.

في حين نجد أن الأقدمية في العمل المحصورة في الفئة [15 – 30 سنة] المقدرة بـ 12.5 % تعتبر مهمة بالنسبة للمؤسسة لما تتميز به قدرات عالية في ممارستها لمختلف المهام داخل المؤسسة سواء تعلقت بأساليب العمل الكلاسيكية أو الحديثة.

جدول رقم 06: يبين طبيعة العمل لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل بالمؤسسة
37.5 %	15	إداري
25 %	10	تقني
37.5 %	15	تجاري
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 06 من الاستمارة



من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه ثبت أن طبيعة العمل الإداري و التجاري مثلت نسبة متساوية، أي أن العمل الإداري قدر بـ 37.5 % و التجاري بنفس النسبة.

وكما هو معلوم أن مديرية اتصالات الجزائر بالطارف، هي مؤسسة ذات طابع تجاري و ذلك أنشطتها المقدمة للزبائن وجمهور العملاء و تخضع لقانون العمل 11/90، إذ يفترض أن تكون نسبة العمال في العمل التجارية هي الأعلى، في حين أن العمل التقني يقدر بـ 25 % وهي نسبة مناسبة لما يقتضيه سير العمل بالمؤسسة.

و منه نستنتج أن تكافؤ التعداد البشري فيما بين طبيعة العمل الإداري و التجاري لا يساهم في ضمان علاقات عامة مأمولة مع الجمهور الخارجي، حتى وإن كانت العلاقات العامة الداخلية سليمة.

المحور الثاني: بيانات خاصة حول العملية الاتصالية بالمؤسسة

جدول رقم 07: يوضح رأي العمال فيما إن كانت توضع خطة لتحقيق الاتصال داخل

المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	رأي العمال فيما إن كانت توضع خطة لتحقيق الاتصال داخل المؤسسة
82.5 %	33	نعم
17.5 %	07	لا
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 07 من الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 82.5 % من العمال أجمعوا على أن المؤسسة تعتمد ضمن خططها الإستراتيجية على عملية الاتصال داخل المؤسسة.

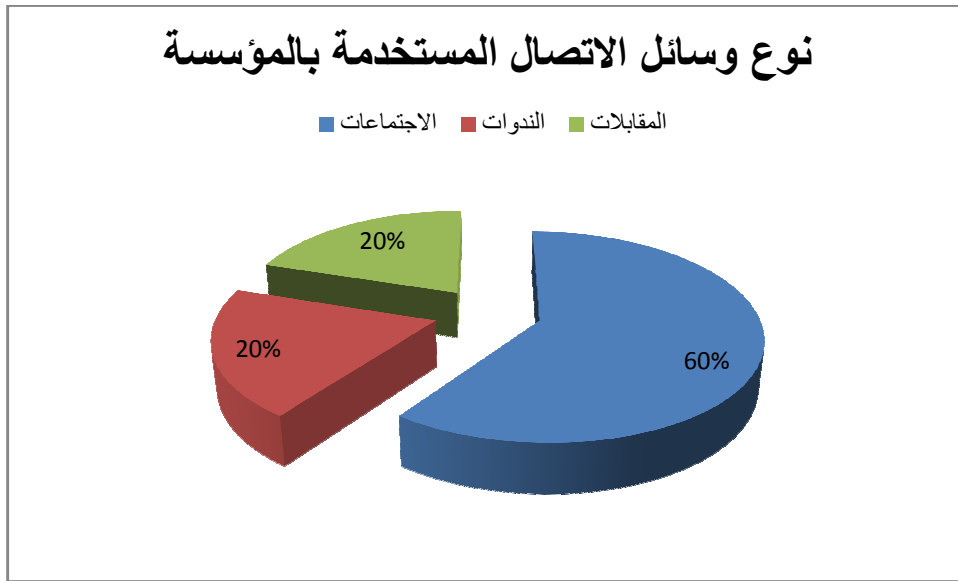
فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل حتى يستطيع من خلالها وضع خطة فعالة يتمكن من ورائها الفرد أن يتفهم عمله بصورة أفضل و يشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون و التنسيق و رسم أنواع من الخطط الفعالة تضمن نقل المعلومات و إيصالها إلى كل العمال، و هذا ما تم إبرازه في الفصل الثالث في الجزء الأول الخاص بأهمية الاتصال في المؤسسات.

و منه نستنتج أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار تفعيل عملية الاتصال، سيما و أن منتج المؤسسة كله يدخل ضمن مختلف أنواع الاتصالات.

جدول رقم 08: يبين رأي أفراد العينة المبحوثين في نوع وسائل الاتصال المستخدمة بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	نوع وسائل الاتصال المستخدمة بالمؤسسة
60 %	24	الاجتماعات
20 %	08	الندوات
20 %	08	المقابلات
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 08 من الاستمارة



يبين الجدول أعلاه وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة، حيث أجمع 60 % من العمال على اعتماد المؤسسة على أسلوب الاجتماعات في الاتصال، في حين صرح عدد آخر من العمال بنسبة 20 % على انتهاج المؤسسة لأسلوب الندوات، وهي نسبة متساوية لبقية العمال 20 % الذين أكدوا على اعتماد المؤسسة على أسلوب المقابلات.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف تعتمد على وسائل مختلفة في عملية التواصل مع عمالها و أهم وسيلة كما هو مبين في الجدول أعلاه هي الاجتماعات و التي هي عبارة عن نشاط اجتماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول موضوع أو مشكل معين، كما تعتمد على وسيلة الندوات و المقابلات فهذان يعتبران من وسائل الاتصال الهامة، فهي تستخدم بين الرئيس و المرؤوس أحيانا^(*). و هذا ما تم توضيحه في الفصل الثالث في الجزء الأول المعنون بـ " وسائل الاتصال " .

هذا ما أوضحتها مديرة الوكالة التجارية في مقابلة أجريت معها 2016/03/17م، حيث أفادت بأن وسائل الاتصال الموجودة لدى المؤسسة تعتمد على الإرسالات المكتوبة عبر الإيصال و شبكات الاتصال الداخلي.

و منه نستنتج أن الأسلوب المستخدم و المعتمد عليه في مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف، هو أسلوب الاجتماعات فهذه الأخيرة تسمح بتشخيص محيط المؤسسة و معرفة مواطن القوة و الضعف.

جدول رقم 09: يوضح رأي العمال فيما إذا كانت الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	رأي العمال في الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية و مدى فعاليتها بالمؤسسة
95 %	38	نعم
05 %	02	لا
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 09 من الاستمارة

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 95 % من عمال المؤسسة أجمعوا على أن الوسائل المستعملة في عملية الاتصال تساهم في زيادة فعالية المؤسسة، في مقابل ذلك نجد 05 % من العمال أقرروا عكس ذلك، أي أن الاتصال لا يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

فالاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات، و قد تكون رسالة شفوية أو مكتوبة أو صورة و حتى إشارة معبرة، و الاتصالات ليست ذات اتجاه واحد بل هي تسير في اتجاهين هذا من ناحية، و من ناحية ثانية لديه دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال قيامه بتنفيذ الخطط و الاتصال بالجماهير المستهدفة، و تحديد الوسائل الإعلامية المناسبة لكل جمهور و عقد مؤتمرات....، و لجهاز العلاقات العامة وظيفة إدارية، فهو يقدم الخدمات لسائر الإدارات و مساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجمهور.

حيث صرحت رئيسة خلية الاتصال في مقابلة أجريت معها بتاريخ 2016/03/02م، حيث أفادت هذه الأخيرة بأن الاتصال بشتى أنواعه و الذي ينشأ من داخل المؤسسة إلى محيطها الخارجي يساهم في تحقيق الانسجام بين المستخدمين و الزبائن، و بهذا يعتبر الاتصال الوسيلة الحقيقية التي تدعم إستراتيجية المؤسسة و تزيد من تحقيق نسبة أهدافها مع إيصال حقيقي لمبيعات و تطلعات الزبائن.

مما سبق عرضه في التحليل يمكن القول أن وسائل الاتصال المنتهجة داخل المؤسسة ترفع من فعالية المؤسسة، وتساهم في تنمية علاقات عامة جيدة مع المحيط الداخلي و الخارجي و السير بخطى ثابتة نحو تحقيق أهداف المؤسسة الآنية والمستقبلية.

جدول رقم 10: يبين فيما إذا كانت الإدارة تعتمد على جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ

الأوامر و التوجيهات

النسبة المئوية	التكرار	اعتماد الإدارة على جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر و التوجيهات
% 92.5	37	نعم
% 07.5	03	لا
% 100	40	المجموع

سؤال رقم 10 من الاستمارة

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 92.5 % من العمال أجمعوا على أن إدارة المؤسسة توفر جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات في مقابل ذلك نجد 07.5 % من العمال أنفوا عكس ذلك.

حيث يرى بعض علماء ومفكري الاتصال أن بعض المؤسسات تعتبر الاتصال غاية في حد ذاته وأن مجرد وضع هياكل و وسائل سوف يحقق العملية الاتصالية الإستراتيجية بالمؤسسة، ذلك لأن الاتصال ظاهرة معقدة فيجب حصرها واختصارها في دعائم و وسائل تقنية.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على كل أنواع و أساليب الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات و اللوائح^(*). مما يضمن حسن سير العمل بأكثر شفافية.

• أنظر الفصل الثالث أنواع التكوين، ص 79.

المحور الثالث:

جدول رقم 11: يوضح إذا كان العامل تحصل على تكوين في مجال عمله أم لا

النسبة المئوية	التكرار	حصول العامل على تكوين في مجال عمله أم لا
80 %	38	نعم
20 %	08	لا
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 11 من الاستمارة

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 80 % من مجموع العمال المبحوثين قد تحصلوا على تكوين في مجال أعمالهم و تخصصاتهم في مقابل ذلك نجد 20 % من العمال أقرروا بعدم حصولهم على تكوين في مجال أعمالهم.

فهناك تصنيفات مختلفة للتكوين حسب الأهداف المنتظرة منه، و وفقا للمعيار الذي يتخذ أساسا للتصنيف الذي يتلاءم مع مجال أعمال و تخصص العمال فمثلا تصنيف التكوين من حيث نوع الوظيفة الذي نجد فيه ثلاثة - 03 - أنواع: كالتكوين التخصصي الذي يهدف إلى تعويض القصور في المعارف و المهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم.

التكوين الإداري يشمل هذا النوع من التكوين إلى زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية، أما فيما يخص التكوين المهني يتم هذا النوع من التكوين في

مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة⁽⁹⁾ وهناك أنواع أخرى من التكوين حسب مجال يخص كل عامل بالمؤسسة.

و منه نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التكوين في إطار سياستها الإستراتيجية نحو تحقيق أهدافها كفاءة و فعالية عالية.

جدول رقم 12: يبين إن كان العامل بحاجة إلى فترة تكوين جديدة

النسبة المئوية	التكرار	حاجة العامل إلى فترة تكوين جديدة
65 %	26	نعم
35 %	14	لا
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 12 من الاستمارة

يبين الجدول أعلاه أن 65 % من العمال صرحوا بحاجتهم إلى فترة تكوينية جديدة، في مقابل ذلك نجد 35 % أقرروا بأنهم ليسوا بحاجة إلى فترة تكوين.

فالحاجة التكوينية كما أقرروا عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف تكون عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة و بشكل يعوق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أو يحول دون تحقق مساهمتها المحتملة، و باعتبار أننا من العمال الجدد بالمؤسسة فهم بحاجة إلى فترة تكوينية جديدة يتم من خلالها زيادة مهارتهم و معارفهم.

فتحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة تكون على ثلاثة مستويات:

• أنظر الفصل الثالث أهمية عملية التكوين بالنسبة للعاملين، ص 94

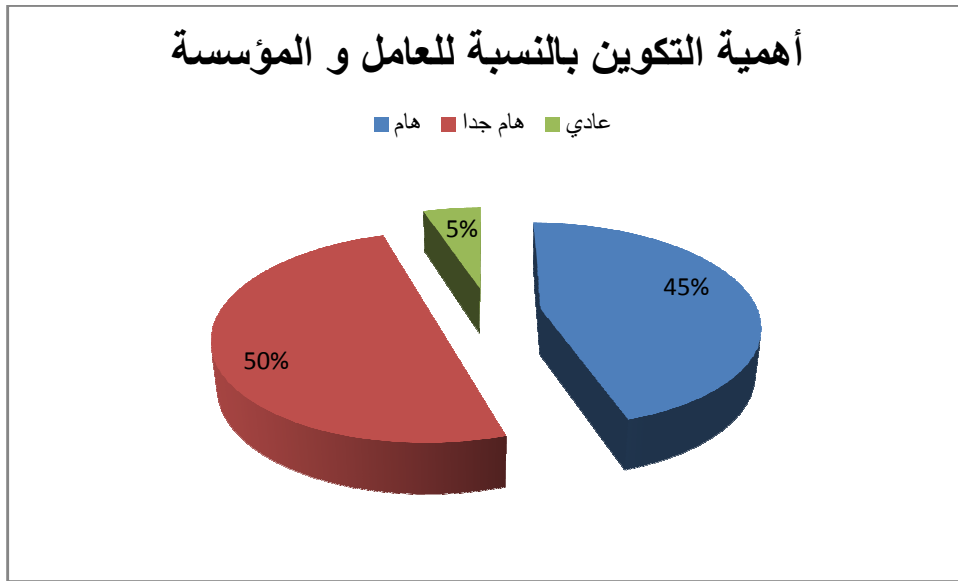
- 5- تقدير الاحتياجات على مستوى الوظيفة: في هذا الجانب يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها " حجم المعلومات و المعرفة اللازمة لأداء الوظيفة " .
- 6- تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد: و يتم ذلك عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات و مهارات و معارف و ما تتطلبه الوظيفة، كما أن محتويات وطبيعة الأنشطة الخاصة بالعمل قد تتغير من فترة لأخرى مما يؤدي إلى ظهور احتياجات تكوينية جديدة على مستوى الفرد.
- 7- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة: يمكن النظر إلى هذه الاحتياجات من منظورين: " الأول باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الوظائف، والثاني باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الأفراد بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها، وقد يحتاج الأمر إلى إجراء نوع من التحليل التنظيمي بغرض تقدير هذه الاحتياجات، وغالبا ما يركز على عنصرين هما: الأداء الحالي للمؤسسة، و الخطط المستقبلية المطلوب تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار أي تغيرات متوقعة في السياسات و الاستراتيجيات(*) .
- و منه نستنتج أن عمال المؤسسة لديهم وعي بأهمية التكوين أثناء المسار المهني حيث ينظر البعض منهم إلى التكوين باعتبار أنه فعال و لديه دور في الرفع من مستوى الكفاءة و ذلك من خلال توفير مدة كافية للتكوين في كل مرة.

• أنظر الفصل الثالث احتياجات التكوين ، ص 91

جدول رقم 13: يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعامل و المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	أهمية التكوين بالنسبة للعامل و المؤسسة
% 45	18	هام
% 50	20	هام جدا
% 5	02	عادي
% 100	40	المجموع

سؤال رقم 13 من الاستمارة



يبين الجدول التالي أهمية التكوين بالنسبة لمنصب العمل داخل المؤسسة، حيث نجد 45 % من العمال أقرروا بأن التكوين هام، في حين نجد 20 عامل و ذلك بنسبة قدرت بـ 50 % أقرروا بأن عملية التكوين مهمة جدا، كما نجد نسبة قليلة جدا قدرت بـ 05 % أقررت بأن التكوين عملية عادية.

فمن خلال النسبة العالية و التي قدرت بـ 50 % + 45% من العمال المبحوثين و الذين أقرروا بأن التكوين هام جدا ذلك راجع إلى أنه يساعد في تحسين أداء العامل و زيادة كفاءاتهم كما يساعد في تطور مهارات الاتصال بين الأفراد و على اتخاذ القرارات الأفضل بهذا من ناحية و من ناحية ثانية فإنه يعمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة و عدم مقاومتها، هذا فيما يخص أهمية التكوين بالنسبة للعمال ومناصبهم بالمؤسسة، أما فيما يخص أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة ذاتها، فإنه يعمل على زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج و تطوير المستوى التنظيمي، كما يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية، ويساعد في تحديد وإثراء المعلومات وفعالية الاتصال والاستشارة داخل المؤسسة⁽⁹⁾.

ومن خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع رئيسة مصلحة الاتصال بتاريخ 2016/04/07م، أفادت بأن التكوين له دور هام للتحكم في التقنيات و التكنولوجيات المستخدمة حاليا في المؤسسة، مما ينعكس إيجابا على توفير الخدمة و تحسين النوعية المقدمة للزبون.

ومع مقابلة أخرى مع كل من رئيسا مصلحة النزعات والمصلحة التجارية 2016/03/17م، صرحا بنفس الإجابة على التساؤلات المقدمة حول التكوين وكانت مفادها كالتالي: " مساهمة التكوين في إعداد اليد العاملة الفنية المؤهلة مرهون بمدى مطابقة التكوين و تماشيه في إطار إعداد اليد العاملة المؤهلة.

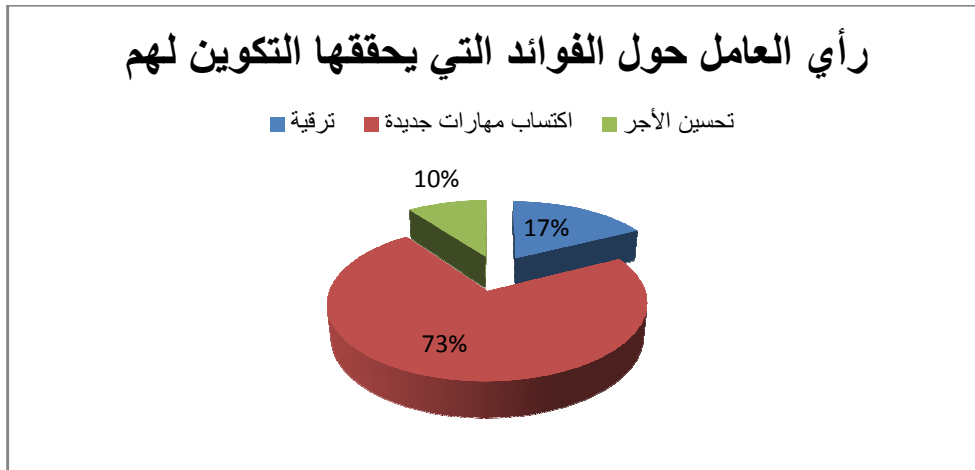
و منه نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه و من وجهة نظر أفراد العينة أن التكوين هام جدا و ذلك من الدور الذي يقوم به في زيادة كفاءة و مهارة العامل بالمؤسسة.

• انظر الفصل الثالث أهداف عملية التكوين، ص 92-93

جدول رقم 14: يبين رأي العمال حول الفوائد التي يحققها التكوين لهم

النسبة المئوية	التكرار	رأي العمال حول الفوائد التي يحققها التكوين لهم
17.5 %	07	ترقية
72.5 %	29	اكتساب مهارات جديدة
10 %	04	تحسين الأجر
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 14 من الاستمارة



من خلال البيانات الواردة بالجدول الموضح أعلاه، يتضح لنا أن 72.5 % من العمال المبحوثين صرحوا بأن من فوائد التكوين أنه يحقق مجموعة من الحوافز و أهم حافز حسب النسبة الأعلى في الجدول رقم 14 هي اكتساب مهارات جديدة، في المقابل 17.5 % من العمال أقرروا بأن التكوين له أهمية كبيرة و ذلك من خلال مساهمته الفعالة في تدريب العمال حتى يتسنى لهم الترقية إلى منصب أعلى، كما نجد فئة قليلة من العمال، و ذلك بنسبة 10 % اعتبروا بأن عملية التكوين لها دور في تقديم حافز مادي و متمثل في تحسين الأجر، و ذلك من خلال أنه كلما ازدادت المهارات و المعارف للعامل كلما كان هناك ارتقاء في منصب العمل و بالتالي سوف يكون هناك

تحسين في الأجر، و بالتالي فالتكوين حسب رأي عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف - لديه أهمية كبيرة " أنظر الجدول رقم 13."

و منه نستنتج أنه كان من الضروري على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار في إطار سياستها الإستراتيجية الرامية إلى تنمية العلاقات العامة بمخرجات التكوين المتعددة الجوانب، سيما ما تعلق الأمر منها بارتباطها بالحوافز المعنوية و المادية للعامل، و هذا ما تطرق إليه Peter Druker للعلاقة بين حاجات الأفراد و أهداف المؤسسة.

المحور الرابع:

جدول رقم 15: يبين اطلاع أفراد العينة على أهداف و طموحات المؤسسة

النسبة	التكرار	الاطلاع على أهداف و طموحات المؤسسة
90 %	36	نعم
10 %	04	لا
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 15 من الاستمارة

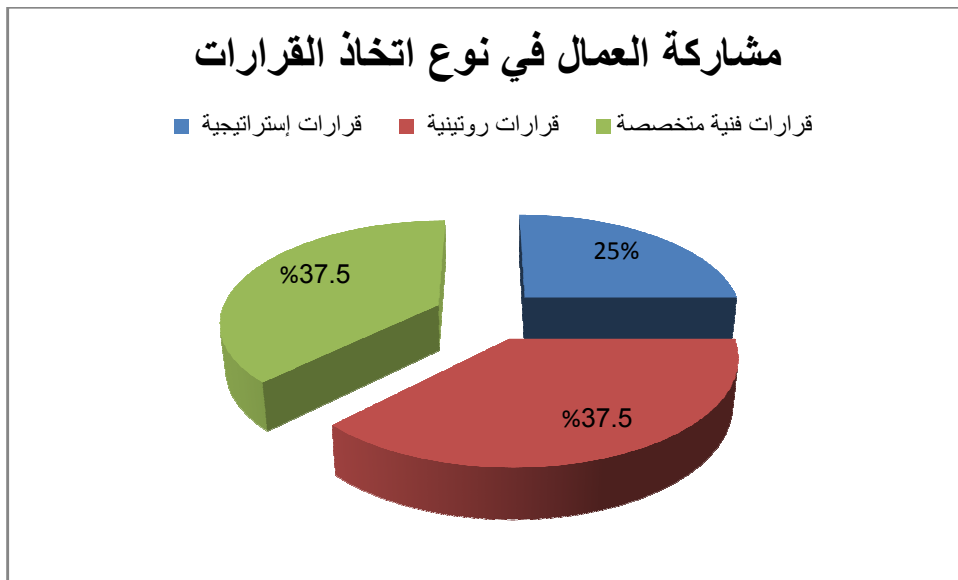
نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أن نسبة العمال الذين على اطلاع بأهداف و طموحات المؤسسة قدرت بـ 90 %، و هي نسبة عالية مقارنة بنسبة 10 % التي تمثل العمال الذي صرحوا بعدم اطلاعهم على أهداف المؤسسة.

و عليه يمكن القول بأن مديرية اتصالات الجزائر بالطرف تعتمد في إطار سياستها الإستراتيجية على خلق ثقة متبادلة فيما بينها و بين مستخدميها لضمان حسن سير العمل و بناء علاقات عامة داخلية سليمة، هذه الأخيرة تضمن علاقات عامة خارجية جيدة و مأمولة، باعتبار أن نسبة عالية من العمال 90 % على دراية بأهداف و طموحات المؤسسة.

جدول رقم 16: يوضح مشاركة العمال في نوع اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	مشاركة العمال في نوع اتخاذ القرارات
25 %	10	قرارات إستراتيجية
37.5 %	15	قرارات روتينية
37.5 %	15	قرارات فنية متخصصة
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 16 من الاستمارة



يبين الجدول أعلاه أنواع القرارات التي تعتمد عليها مديرية اتصالات الجزائر بالطرف في إطار إستراتيجيتها الهادفة إلى تنمية العلاقات العامة، حيث يوضح الجدول أن نسبة 37.5 % من العمال أقرّوا بمشاركتهم ضمن القرارات الروتينية و هي النسبة نفسها لعدد آخر من العمال الذين صرحوا باقتصار مشاركتهم في القرارات الفنية المتخصصة، في حين نجد أن نسبة 25 % من العمال الآخرين اعتبروا مشاركتهم في القرارات الإستراتيجية الحيوية التي تضعها مؤسستهم.

و عليه يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها في هذا الشأن تتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار.

حيث أن القرارات الحيوية كما هو معلوم يضعها و يشارك فيها عمال إدارات يتميزون بالكفاءة العالية و الذين هم على دراية بأهداف المؤسسة الآنية و المستقبلية، و من الطبيعي أن تكون النسبة الأقل لعمال تمثل هذا النوع من القرارات، بحيث ينحصر ممارستها على مدير المؤسسة و بعض الإطارات و رؤساء المصالح في أعلى مستوى الهرم الإداري.

أما القرارات الفنية المتخصصة فيمارسها عمال من ذوي التخصصات في ميدان العمل، و هي نسبة مقبولة (37 %) عالية نوعا ما مما يدل على وجود نسبة عالية من عمال المؤسسة متحصلين على شهادات في الاختصاصات التالية: الهندسة، الإعلام الآلي، الإلكترونيك و التقني.

أما القرارات الروتينية فهي قرارات تتعلق بمجالات العمل اليومي و متعارف عليها في تقاليد الإدارة إلا أن نسبة 37.5 % من العمال المشاركين في هذا النوع من القرارات هي نسبة متوسطة.

إلا أنه و فيما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية الحيوية أفادت رئيس مصلحة مديرية الوكالة التجارية بتاريخ 2016/03/17م أن هناك إستراتيجية واضحة للمؤسسة على المستوى القريب، يتمثل في

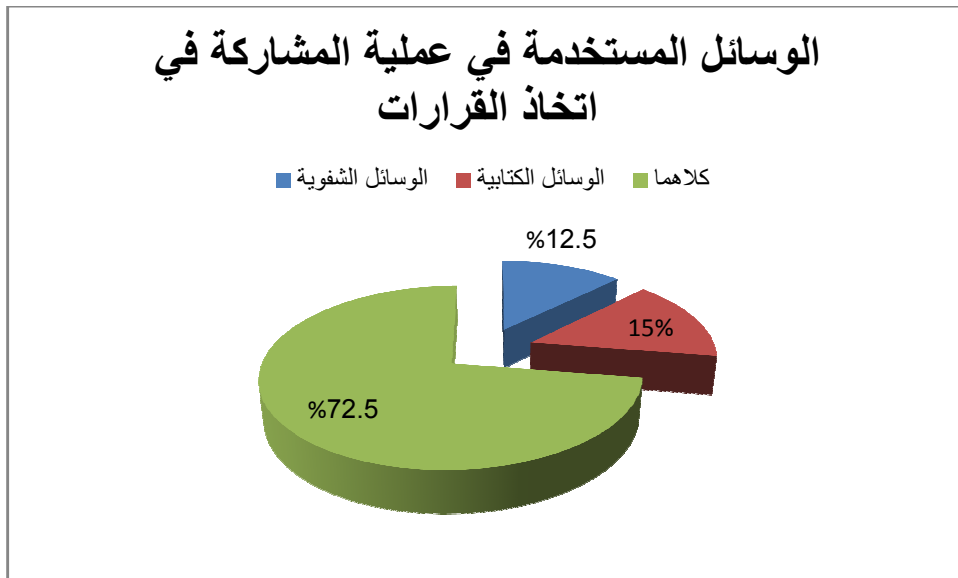
توسيع شبكة الخدمات للهاتف و الانترنت، و ذلك عن طريق توفير الخدمة للزبون على كافة التراب الوطني.

و صرحت مصلحة الاتصالات بأن هناك إستراتيجية واضحة للمؤسسة على المستوى المتوسط، تهدف إلى التكيف مع مستجدات السوق و رفع الإنتاجية.

جدول رقم 17: يبين نوع الوسائل المستخدمة في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	الوسائل المستخدمة في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات
% 12.5	05	الوسائل الشفوية
% 15	06	الوسائل الكتابية
% 72.5	29	كلاهما
% 100	40	المجموع

سؤال رقم 17 من الاستمارة



يبين الجدول أعلاه وسائل الاتصال التي تعتمد عليها مديرية اتصالات الجزائر بالطرف في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث عبر 72.5 % من العمال بأن المؤسسة تعتمد على الوسائل الكتابية والشفوية معا وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة 12.5 % الذين صرحوا بالاعتماد على الوسائل الشفوية.

فهذه الوسائل تستخدم بين الرئيس والمرؤوس فبدون وسائل الاتصال لا يستطيع أن يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، فبدون وسائل الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات و الأفراد مستحيلا ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم، وهذا ما تم الإشارة إليه في الثالث من الجزء الأول الخاص بأهمية الاتصال في المؤسسة.

و عليه فإن النتيجة المتوصل إليها تفيد بأن المؤسسة تنتهج في إطار سياستها الإستراتيجية على كل الأساليب الخاصة بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات، و هو الشيء الذي يضمن نجاح العلاقات العامة بالمؤسسة.

جدول رقم 18: يبين رأي العمال بوجود مبادرة في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات أم لا

النسبة المئوية	التكرار	مبادرة العمال في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
60 %	24	نعم
40 %	16	لا
100 %	40	المجموع

سؤال 18 من الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من عمال المؤسسة محل الدراسة اعتبروا بأنها تأخذ بعين الاعتبار مبادرة عمالها في تفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرار، و هي نسبة عالية مقارنة بنسبة 40% من العمال الذين صرحوا بعدم الأخذ باقتراحاتهم و مبادراتهم في اتخاذ القرارات. فعملية صنع القرارات الإدارية و اتخاذها تتنوع وفقا لنوعية القرارات الإدارية المراد اتخاذها هذا من ناحية، و من ناحية ثانية عملية اتخاذ القرارات رغم تباين أهميتها و الجهد الذي يقوم به صانعو القرار فإنها تتم بصورة منطقية من خلال مرورها بمراحل و خطوات واحدة، لذا فلا بد من المؤسسة اختيار الموارد البشرية ذوي الكفاءات العالية حتى يتم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، و هذا ما تم التطرق إليه في الفصل الثالث من الجزء الثالث الخاص بمرحلة عملية اتخاذ القرار.

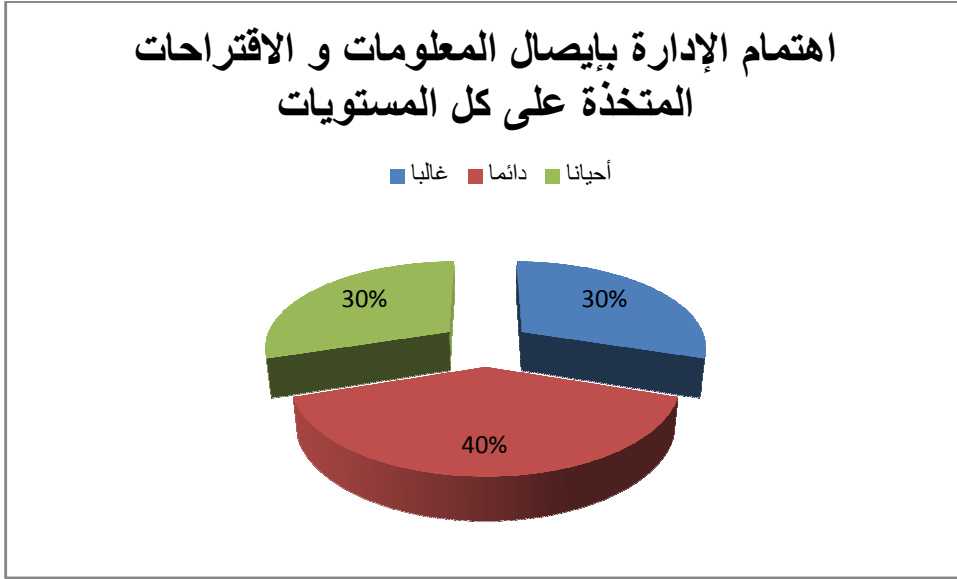
و منه نستنتج أن عملية صنع القرارات الإدارية أو المشاركة فيها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف تتم من خلال المبادرة الفعالة من قبل العمال الذين لديهم مستويات عالية من الكفاءة و المهارة التي تساعدهم في اتخاذ القرارات.

جدول رقم 19: يبين مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و الاقتراحات المتخذة على كل

المستويات

النسبة المئوية	التكرار	اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و الاقتراحات المتخذة على كل المستويات
30%	12	غالبا
40%	16	دائما
30%	12	أحيانا
100%	40	المجموع

سؤال رقم 19 من الاستمارة



يوضح الجدول أعلاه مدى اهتمام المؤسسة بإيصال المعلومات و الاقتراحات المتخذة في كل المستويات الإدارية، حيث صرح العمال بنسبة 40 % من المجموع الكلي للعمال على حصولهم للمعلومات و الاقتراحات الخاصة بسير العمل بصفة دائمة، كما صرح عدد من العمال بنسبة 30 % على حصولهم للمعلومات بصفة أحيانا في حين نجد أن العدد المتبقي من العمال بنسبة 30 % عبروا على حصولهم على الاقتراحات و المعلومات بصفة غالبا.

و قد وضع " أحمد صقر عاشور " مجموعة من الخصائص الهامة التي يجب توفرها في وسيلة الاتصال داخل التنظيم و هي: " الأبعاد الحية للوسيلة و قدرتها على إعطاء معلومات مرتدة " أي كلما تعددت الحواس التي تتلقى الرسالة - المعلومات، كانت فعالية الاتصال أكبر عند تلقي الرسالة فتوفر رد الفعل هام جدا لأنه يسمح بمعرفة درجة الاستيعاب الفعال في الحصول على المعلومات والاقتراحات هذا فيما يخص الخاصية الأولى، أما الخاصية الثانية فتتمثل في " قدرة الاتصال على التوصيل الجيد للمعلومات من خلال وسائله المتنوعة، حيث كلما كانت الوسيلة قادرة على إيصال

المعلومات دون تشويش كلما تحقق الهدف في الحصول على الاقتراحات و المعلومات و هذا ما تم الإشارة إليه في الفصل الثالث في الجزء الأول المتعلق بوسائل الاتصال الاستراتيجي.

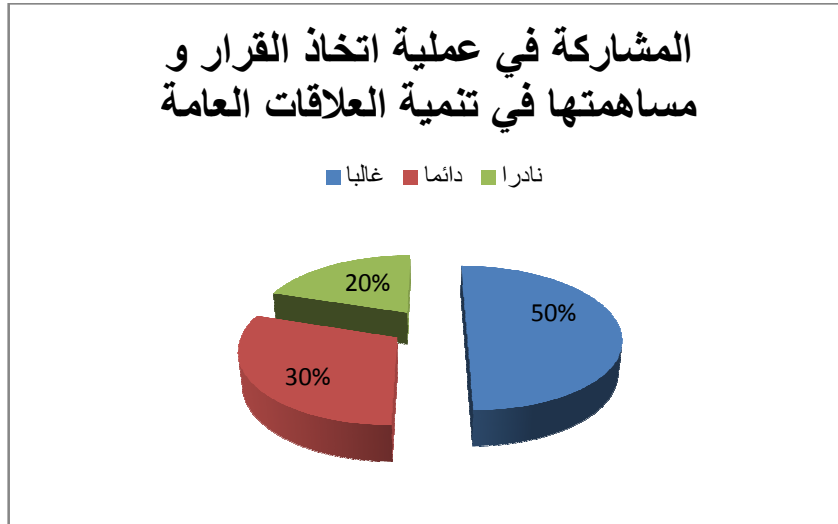
ومنه نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف وذلك بنسبة 40 % + 30% على دراية بالمعلومات والاقتراحات الخاصة بميدان العمل، وهو مؤشر يضمن للمؤسسة نجاح إستراتيجيتها في تنمية العلاقات العامة بشكل كبير.

جدول رقم 20: يبين رأي العمال حول المشاركة في عملية اتخاذ القرار و مساهمتها في تنمية

العلاقات العامة

النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في عملية اتخاذ القرار و مساهمتها في تنمية العلاقات العامة
50 %	20	غالباً
30 %	12	دائماً
20 %	08	نادراً
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 20 من الاستمارة



نلاحظ أن أغلبية العمال أي بنسبة 80 % " 50 + 30 " أجمعوا على أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تنمية العلاقات العامة بشكل فعال في المقابل نجد نسبة 20 % من العمال صرحوا بعكس ذلك.

فعملية اتخاذ القرار الإداري لديه أثر كبير في تنمية العلاقات العامة، و ذلك باعتباره عملية عقلية يتم من خلالها المفاضلة بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما، و اختيار أنسبها في ضوء النتائج المترتبة عليها، ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بعد الرجوع إلى معلومات مستقاة من مصادر متعددة، وتتضمن مهارات التشخيص و وضع البدائل و تقييم بدائل القرار، و وضع خطة لتنفيذ القرار، و تحديد تقويم نتائج القرار و بذلك يؤثر على تنمية العلاقات العامة، و هذا ما تم الإشارة إليه في الفصل الأول من الجانب المفاهيمي لاتخاذ القرار.

حيث تم إجراء مقابلة مع كل من رئيسة الوكالة التجارية بتاريخ 2016/03/17م، أفادت بأن مستوى مشاركة العمال ضئيل جدا لأن القرارات تتخذ من الدائرة المركزية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر، و الشيء نفسه أفرت به رئيسة مصلحة الاتصالات في مقابلة أجريت بتاريخ

2016/04/07م، أفادت بأن القرارات الإستراتيجية تكون مسطرة من طرف الهيئات المركزية، وهي

تتم و تبسط من مقترحات المديرية العملية على المستوى العملي.

و منه نستنتج أنه كان لزاما على المؤسسة أن تعمل على تفعيل دور العمال في مجال المشاركة في

اتخاذ القرارات من أجل ضمان علاقات عامة سليمة و مأمولة.

المحور (05): بيانات خاصة حول بيئة المؤسسة

جدول رقم 21: يوضح إذا كانت المؤسسة تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه

النسبة المئوية	التكرار	تأثر المؤسسة بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه
90 %	36	نعم
10 %	04	لا
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 21 من الاستمارة

يبين الجدول أعلاه أن 90 % من مجموع العمال المبحوثين أي بتردد 36 عامل أجمعوا على أن

المؤسسة تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه، في المقابل نجد 10 % من عمال العينة أقرؤا

بأن المؤسسة لا تتأثر بتغيرات المحيط الذي تمارس فيه مهامها المختلفة.

فمحيط المؤسسة الداخلي يتأثر بمختلف المتغيرات الخارجية و بالتالي فالمحيط الداخلي يتكون من

مجموعة من العوامل و القوى الداخلية التي تؤثر في عمل المؤسسة و تحدد عناصر القوة و الضعف

في المؤسسات، و تتكون من البناء التنظيمي و الموارد المتاحة من الموارد المالية، و الموارد

البشرية و الموارد التسويقية و موارد البحث و التطوير، و نظم المعلومات الإدارية أي أن البيئة

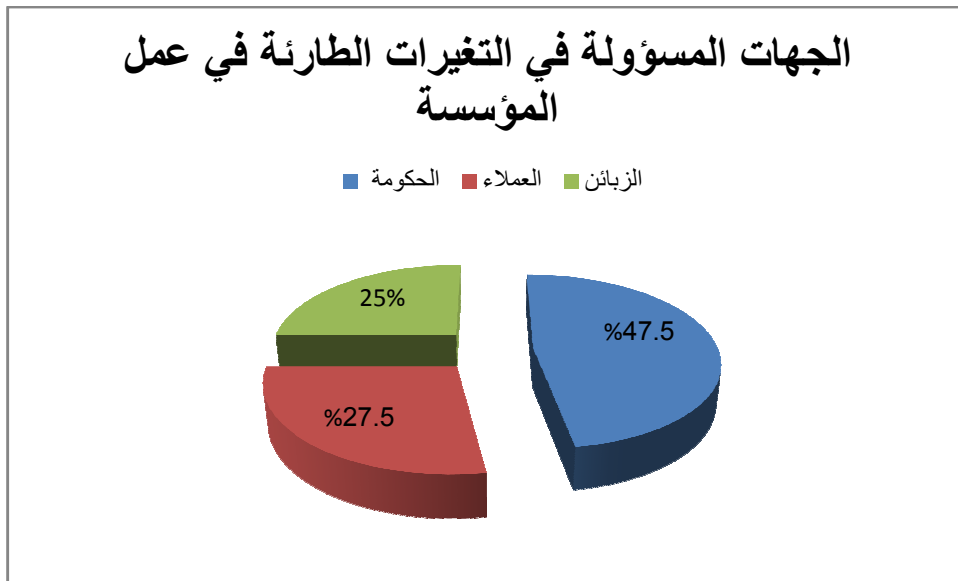
الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد و دقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمنظمة الأعمال.

و منه نستنتج أن المؤسسة تتفاعل مع متغيرات المحيط الذي تعمل فيه، و هذا المؤشر هو أحد الرهانات التي رفعتها مؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف من أجل نجاح علاقاتها العامة لضمان استمراريته.

جدول رقم 22: يوضح أهم الجهات المسؤولة في التغيرات الطارئة في عمل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الجهات المسؤولة في التغيرات الطارئة في عمل المؤسسة
47.5 %	19	الحكومة
27.5 %	11	العملاء
25 %	10	الزبائن
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 22 من الاستمارة



يبين الجدول أعلاه أهم الجهات المسؤولة التي تحدث تغييرات طارئة في عمل المؤسسة وفق الترتيب التالي: الجهات الحكومية قدرت بنسبة 47.5 %، جهة العملاء قدرت بنسبة 27.5 %، أما الزبائن فبلغت بـ 25 % .

فالجهات الحكومية لها دور كبير في إحداث التغييرات و ذلك باعتبارها السلطة الأولى المعنية بتنظيم الاقتصاد الوطني بغية ضمان و استمرار الفعالية في الإنتاج، و التأكيد على تطور و نماء الحياة في مختلف أرجاء الدولة، و يتحقق ذلك من خلال إشرافها على أعمال المؤسسات بواسطة سن القوانين و اللوائح التي تنظم صيغة العلاقة بين الإدارة و العاملين من ناحية، و التطور في النظم الاقتصادية و الاجتماعية من ناحية أخرى، و للعلاقات العامة الدور الأساسي في توضيح و تنسيق طبيعة هذه العلاقة التي تربط المؤسسات بالجهات الحكومية.

و منه نستنتج من خلال البيانات الواردة بالجدول أن للحكومة دور فعال في تنمية العلاقات العامة من خلال مختلف التغييرات التي تحدثها و أهم النشاطات التي تقوم بها من أجل ضمان و استمرار الفعالية في الإنتاج، أي أن الجانب الحكومي يؤثر على كل من العملاء و الزبائن.

جدول رقم 23: يبين كيفية استجابة العمال لتغييرات المحيط

النسبة المئوية	التكرار	كيفية استجابة العمال لتغييرات المحيط
45 %	18	بسرعة
2.5 %	01	ببطء
52.5 %	21	بشكل عادي
100 %	40	المجموع

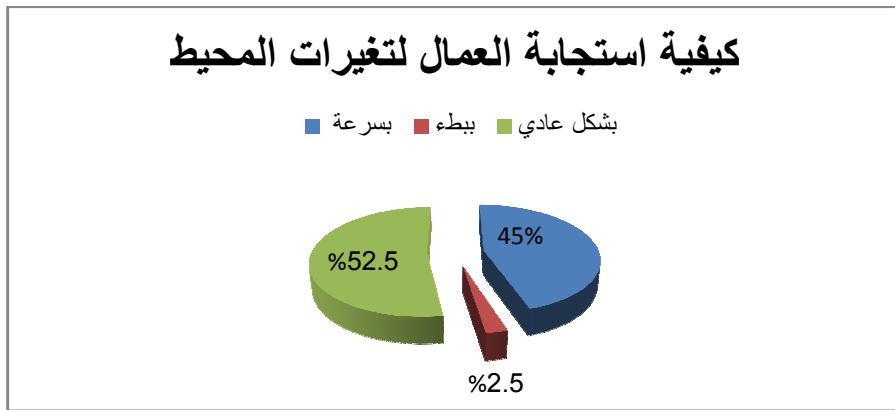
سؤال رقم 23 من الاستمارة

من خلال البيانات المقدمة في الجدول أعلاه و المتعلق برأي العمال المبحوثين بمدى استجابتهم لتغييرات المحيط، حيث بلغت نسبة 52.5 % و المقدرة بـ 21 عامل على استجابتهم لتفاعلات

المحيط بشكل عادي، في حين نجد فئة أخرى من العمال و قدرت بـ 18 عامل أي بنسبة 45 % أكدت على سرعة استجاباتهم مع مختلف التغيرات التي تحصل، كما نجد نسبة قليلة جداً، و ذلك بـ 2.5 % على مدى استجاباتهم للتغيرات ببطء.

فتغيرات المحيط يستجيب لها عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف بشكل عادي، و ذلك من خلال قدرتهم على التحكم في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة و استخدامهم للعديد من الطرق المستخدمة في اكتشاف نقاط القوة و الضعف، و من أهم هذه الأساليب: " تحليل سلسلة القيمة تحليل موارد المنظمة و مجالات الجدارة، أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب المؤشرات والأهداف أسلوب النسب و المؤشرات الخاصة بأوجه النشاط.

و منه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف تستجيب لتغيرات المحيط بشكل عادي و ذلك بنسبة قدرت بـ 52.5 % و ذلك بسبب قلة المنافسة في السوق، بحيث أن المؤسسة محل الدراسة تحتكر بشكل كبير على خدمات الاتصالات بحصولها على دعائم كبيرة من قبل الحكومة.



جدول رقم 24: يبين فيما إذا كان هناك اهتمام من قبل المؤسسة عن حاجات و رغبات الزبائن

النسبة المئوية	التكرار	اهتمام المؤسسة بحاجات و رغبات الزبائن
95 %	38	نعم
05 %	02	لا
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 24 من الاستمارة

يوضح الجدول أعلاه رأي العمال حول اهتمام المؤسسة بحاجات و رغبات الزبائن، فمن خلال البيانات الواردة نجد النسبة 95 % هي الأعلى والتي من خلالها صرح العمال بمدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف بحاجات الزبائن و رغباتهم، في حين نجد نسبة قليلة جدا والتي قدرت بـ 05% أقرروا بعدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بحاجات الزبائن، حيث صرح أحد عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف، على أن مؤسستهم لها هدف تسعى إليه ألا وهو إرضاء كل الزبائن وخاصة الذين يتم التعامل معهم و تحقق لهم كافة رغباتهم و حاجاتهم.

وفي مقابلة مع رئيسة خلية الاتصال أقرت بأن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبائن على اعتبار كل الانشغالات المطروحة من طرف الزبون يتم رصدها وتحليلها ثم تليبيتها وذلك حسب الأولويات والتي تتماشى مع الأهداف المسطرة للمؤسسة، وفي نفس السياق صرح رئيس مصلحة الممتلكات والوسائل العامة بأنه غالبا ما يتم الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبائن في حدود الوسائل و الإمكانيات المتوفرة.

و منه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف تولى أهمية كبرى بحاجات و رغبات الزبائن وذلك بنسبة قدرت بـ 95 %، فالمؤسسة تحقق غايات الزبائن و المتعاملين معها و هؤلاء يقومون بتحسين صورتها أمام الجماهير الداخلية و الخارجية.

جدول رقم 25: يبين رأي العمال إن كانت المؤسسة تغير من سياستها اتجاه الزبون نحو الأفضل

النسبة المئوية	التكرار	تغيير سياسات المؤسسة اتجاه الزبون نحو الأفضل
100 %	40	نعم
00 %	00	لا
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 25 من الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل العمال المبحوثين أجمعوا بنسبة 100 % أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف لها الإمكانية بتغيير سياستها اتجاه الزبون نحو الأفضل، وذلك من أجل تحسين صورتها اتجاه الجمهور الداخلي والخارجي وجذب - استقطاب- الموارد البشرية ذوي الكفاءات العالية من أجل تحقيق أرباحها التي تصبو إليها، أنظر الجدول رقم 24.

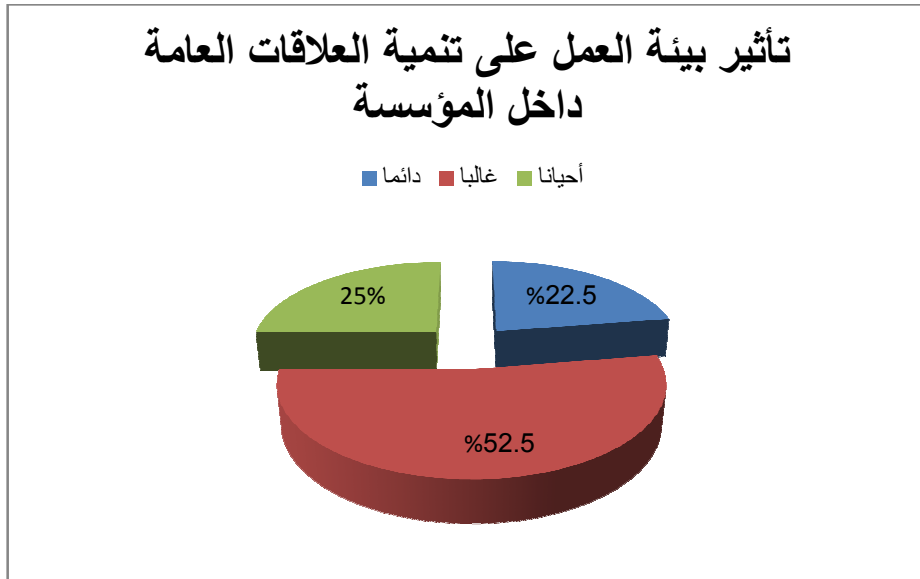
ومنه نستنتج أن النتيجة المحققة في هذا الجانب يعتبر الهدف الأساسي من وراء بناء مؤسسة إستراتيجية واضحة نحو تنمية علاقتها الخارجية بهدف كسب ثقة مستهلكي منتوجاتها و تحقيق نجاحتها بأكثر فعالية.

جدول رقم 26: يوضح رأي العمال فيما إن كانت بيئة المؤسسة تؤثر على تنمية العلاقات العامة

داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	تأثير بيئة العمل على تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة
22.5 %	09	دائما
52.5 %	21	غالبا
25 %	10	أحيانا
100 %	40	المجموع

سؤال رقم 26 من الاستمارة



من خلال البيانات الوارد بالجدول أعلاه، يتضح لنا أن بيئة المؤسسة الداخلية غالبا ما تؤثر في

تنمية العلاقات العامة و ذلك بنسبة 52.5 %، في حين نجد فئة أخرى أقرت بأن الجانب الداخلي

للمؤسسة دائما يقوم بالتأثير في تنمية العلاقات العامة وذلك بنسبة قدرت بـ 22.5 %، كما قيمت

نسبة قليلة من العمال أن المؤسسة أحيانا ما تقوم بعملية التأثير في تنمية العلاقات العامة بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك بنسبة قدرت بـ 25 %.

فالبينة الداخلية للمؤسسة هي عبارة عن عملية فحص و تحليل دقيق للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة على كل حدا لتحديد مستويات الأداء و مواطن القوة و مجالات الضعف هذا من ناحية من ناحية ثانية فنشاط العلاقات العامة ينطلق من داخل المؤسسة ذاتها بمعنى أن جميع العاملين بالمؤسسة لا يمكن أن يساهموا في تحسين علاقاتهم بالجمهور الخارجي، دون تحقيق تلك العلاقة الجيدة فيما بينهم و العمل على تماسك الجمهور الداخلي و تدعيم روح الجماعة والتعاون داخل المؤسسة و بالتالي يعني الثقة في الوسط الخارجي للمؤسسة.

جاء في فحوى المقابلة التي أجريت مع رئيس خلية الاتصال أن نجاح المؤسسة مرهون بنجاح العلاقات العامة لذا تحرص على المؤسسة على خلق الثقة المتبادلة مع سائر المتعاملين على مستوى العلاقات الخارجية بالإضافة إلى غرس روح العمل الجماعي لفريق واحد مع الموظفين داخل المؤسسة، و في نفس السياق أفاد رئيس مصلحة النزاعات بأن تحقيق نجاعة المؤسسة مرهون بنجاعة العلاقات العامة على مستوى المردودية و ذلك يتجلى في الاعتماد على سياسة العلاقات العامة من أعلى هرم المؤسسة إلى غاية المستويات الدنيا لكل هياكل المؤسسة.

أما فيما يخص المقابلة مع رئيسة المصلحة التجارية ومصلحة الوسائل والممتلكات والوسائل العامة أقرروا بأن نجاعة المؤسسة مرهون بنجاح العلاقات العامة.

و منه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على التأثير في تنمية العلاقات العامة داخلها، وذلك راجع إلى طبيعة نشاطها الذي تقوم به، و الهدف الذي تسعى إليه.

2- نتائج الدراسة:

سنحاول بعد القيام بتفريغ البيانات الخاصة بأسئلة الاستمارة و تبويبها في جداول بسيطة، ثم القيام بتحليلها و تفسيرها الخروج بأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة و المتمثلة في:

أ- النتائج العامة للدراسة:

لقد حاولت هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل المركزي و المتمثل في " دور التسيير الاستراتيجي في تنمية العلاقات العامة " و بذلك أثبتت فعلا بأن للتسيير الاستراتيجي دور فعال في تنمية العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف، و ذلك لما له - التسيير الاستراتيجي أهمية كبيرة في تحليل نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة، و محاولته استغلال نقاط القوة و تذليل نقاط الضعف لضمان استمراريتها و ديمومتها هذا من ناحية و من ناحية ثانية أن العلاقات العامة بالمؤسسة محل الدراسة تعمل على تحسين سمعة المؤسسة وخلق الثقة المتبادلة بين عمالها و ذلك من خلال استقطابها لأكبر عدد ممكن للزبائن وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى الارتقاء والنمو، وهذا ما تم توضيحه من خلال إجابات أفراد العينة المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف.

ب- النتائج الخاصة بالتساؤلات الفرعية:

- الإجابة على السؤال الفرعي الأول: " دور الاتصال في تحسين العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف "

أكد أغلبية المبحوثين أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار تفعيل عملية الاتصال، سيما و أن منتج المؤسسة يدخل ضمن مختلف الاتصالات و هذا ما أدل عليه 33 عامل بنسبة قدرت ب 82.5 %

فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل حتى يستطيع من خلالها وضع خطة فعالة.

أغلب مبحوثين مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف و ذلك بنسبة قدرت بـ 60 % أن نوع وسائل الاتصال المستخدمة هو أسلوب الاجتماعات فهذه الأخيرة تسمح بتشخيص محيط المؤسسة ومعرفة مواطن القوة و الضعف.

أجمع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف وذلك بنسبة 95 % بأن وسائل الاتصال المنتهجة داخل المؤسسة ترفع من فعاليتها وتساهم في تنمية علاقات جيدة مع المحيط الداخلي والخارجي، والسير بخطى ثابتة نحو تحقيق أهداف المؤسسة الآتية و المستقبلية.

إن أغلبية أفراد عينة المؤسسة محل الدراسة وذلك بنسبة 92.5 % على أن إدارة المؤسسة توفر جميع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات مما يضمن حسن سير العمل بأكثر شفافية.

- الإجابة على السؤال الفرعي الثاني: " مساهمة التكوين في نجاعة العلاقات العامة بالمؤسسة محل الدراسة "

أكد أغلبية مبحوثين المؤسسة محل الدراسة و ذلك بـ 32 عامل بنسبة قدرت بـ 80 % تحصلوا على تكوين في مجال أعمالهم و تخصصاتهم، مما يعني أن المؤسسة تعتمد على التكوين في إطار سياستها الإستراتيجية نحو تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية عالية.

أجمع 65 % من العمال في الجدول رقم 12 على أنهم بحاجة إلى فترة تكوين جديدة و ذلك لوعيهم بأهميته أثناء مساره المهني باعتباره أنه عملية فعالة و لديه دوره الكبير في الرفع من مستوى الكفاءة و ذلك من خلال توفير مدة كافية في كل مرة، و هذا ما تم تفسيره في الجدول رقم 13 من

خلال تقديم العمال لوجهات نظرهم حول أهمية التكوين، ومن الضروري على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار في إطار سياستها الإستراتيجية الرامية إلى تنمية العلاقات العامة بمخرجات التكوين المتعددة الجوانب، سيما ما تعلق منها بالحوافز المادية و المعنوية للعامل.

- الإجابة على السؤال الفرعي الثالث: " أثر عملية اتخاذ القرار في تفعيل العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف "

أفادت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالاطلاع على أهداف و طموحات المؤسسة على أن 90 % من مجموع العمال المبحوثين صرحوا باطلاعهم على أهداف و طموحات المؤسسة، مما يعني مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف تعتمد في إطار سياستها الإستراتيجية على خلق ثقة متبادلة فيما بينها وبين مستخدميها لضمان حسن سير العمل وبناء علاقات عامة داخلية سليمة تضمن علاقات خارجية جيدة و مأمولة.

من خلال تحليل البيانات في إطار مشاركة العمال في نوع القرارات المتخذة تم التوصل إلى نسب متساوية بين مشاركة القرارات الروتينية و القرارات الفنية المتخصصة أي نسبة 37.5 % لكليهما مما يعني تميز أغلب المبحوثين بالكفاءة العالية في ميدان صنع و اتخاذ القرارات.

أكد عمال اتصال الجزائر بالطارف و ذلك بنسبة 72.5 % تعتمد على الوسائل الكتابية و الشفوية معا، مما يعني أن المؤسسة تنتهج في إطار سياستها الإستراتيجية على كل الأساليب الخاصة بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات و هو الذي يضمن نجاح العلاقات العامة بالمؤسسة وهذا أوضح الجدول رقم 12 نسبة 60 % من أفراد العينة المبحوثين بأن مؤسستهم تأخذ بعين الاعتبار بمبادرتهم في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الذين لديهم مستويات عالية من الكفاءة والمهارة في هذا الشأن، هذا من ناحية و من ناحية أخرى فإن الجدول رقم 19 أوضح أن الإدارة تهتم بإيصال

المعلومات و الاقتراحات المتخذة على كل المستويات وهو مؤشر واضح يضمن للمؤسسة نجاح إستراتيجيتها في العلاقات العامة بشكل كبير.

على الرغم من أن نسبة 80 % من العمال أجمعوا على أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تنمية العلاقات العامة بشكل فعال و كما هو موضح في مقابلات أجريت مع بعض الإطارات الذين أفادوا بأن القرارات الإستراتيجية و هي أهم القرارات تكون مسطرة من طرف المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالطارف أو الهيئات المركزية التابعة لها.

- الإجابة على السؤال الفرعي الرابع: " كيفية تأثير البيئة الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف في تنمية العلاقات العامة "

أكد عمال مؤسسة اتصالات الجزائر- الطارف وذلك بنسبة قدرت بـ 90 % بأن مؤسستهم تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه، و ذلك من خلال أن محيط المؤسسة الداخلي يتكون من مجموعة من العوامل و القوى الداخلية التي تؤثر في عمل المؤسسة و تحدد عناصر القوة و الضعف في المؤسسات و منه فإن هذا المؤشر هو أحد الرهانات التي رفعتها مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف من أجل نجاح علاقاتها العامة لضمان استمراريتها

وضح أغلبية أفراد العينة المبحوثين و ذلك بنسبة قدرت بـ 47.5% بأن الحكومة تعتبر من أهم الجهات المسؤولة في التغيرات الطارئة في عمل المؤسسة و لها دور فعال في تنمية العلاقات العامة هذا من ناحية و من ناحية ثانية فالجهات الحكومية من أهم السلطات الأولى المعنية بتنظيم الاقتصاد الوطني بغية ضمان واستمرارية الإنتاج، أي أن الجانب الحكومي يؤثر على كل من العملاء و الزبائن.

أغلبية المبحوثين محل الدراسة أكدوا بنسبة قدرت بـ 52.5 % بأنهم يستجيبون لمتغيرات المحيط بشكل عادي، و ذلك بسبب قلة المنافسة في السوق، بحيث أن مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف تحتكر بشكل كبير على خدمات الاتصالات بحصولها على دعائم كبيرة من قبل الحكومة " انظر الجدول رقم 22 ."

أفادت نتائج الدراسة والمتعلقة فيما كانت مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف عن مدى اهتمامها بحاجات و رغبات الزبائن، حيث أكد أغلبية أفراد العينة في هذا الشأن و ذلك بنسبة قدرت بـ 95% أنها المؤسسة محل الدراسة تهتم بحاجات ورغبات الزبائن والمتعاملين معها وذلك لكونهم يقومون بتحسين سمعتها و صورتها أمام الجماهير الداخلية والخارجية.

أفاد عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف وذلك بنسبة قدرت بـ 100 % أن مؤسستهم تقوم بتغيير سياستها اتجاه الزبون نحو الأفضل، و هذا هو الهدف الأساسي الذي يتم من خلاله بناء إستراتيجية واضحة نحو تنمية علاقتها الخارجية بهدف كسب ثقة مستهلكي منتوجاتها وتحقيق نجاعتها بأكثر فعالية.

من خلال البيانات التي تم الحصول عليها وضح العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف، أن بيئة المؤسسة تؤثر على تنمية العلاقات العامة، أي أن جميع العاملين بالمؤسسة لا يمكن أن يساهموا في تحسين علاقاتهم بالجمهور الخارجي دون تحقيق تلك العلاقة الجيدة فيما بينهم والعمل على تماسك الجمهور الداخلي، وتدعيم روح الجماعة والتعاون داخل المؤسسة، وبالتالي بعث الثقة في الوسط الخارجي للمؤسسة.

3-الصعوبات:

- لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء قيامنا بهذا الدراسة و التي يمكن حصرها فيما يلي:
- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف العمال حول المؤسسة، وكذا امتناع مصلحة إدارة الموارد البشرية عن تزويدنا بأية معلومة أو وثيقة بما فيها القانون الداخلي للمؤسسة بالرغم من موافقة المدير على إجرائنا للتريص بالمؤسسة.
 - صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بالموضوع ذاته.
 - انشغال الموظفين بأداء أعمالهم وبالتالي توزيع الاستثمارات على فترات زمنية متقطعة أخذت وقتا طويلا في توزيعها وكذا استرجاعها، وعند استرجاعها لاحظنا عدم إجابتهم على بعض الأسئلة الأمر الذي تطلب منا إرجاعها لهم.
 - في إطار البحث عن دراسات تتعلق بموضوع دراستنا وجدنا بعض الدراسات الأجنبية و كذا العربية لها علاقة ببعض جوانب دراستنا بينما عثرنا على دراسات محلية جزائرية قليلة نوعا ما.
 - إضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي لمؤسسة يتميز بالتعصيد حيث أن المصالح التي تدخل ضمن الهيكل التنظيمي تمتاز بالتشابك و الداخل فيما بينها مما صعب علينا ترتيب المصالح التي تم استهدافها لإنجاز دراستنا.

الخاتمة

يعتبر إدراك التسيير الاستراتيجي عملية مهيكلة منطقيا تضم تسلسل عمليات اختيار الأهداف الإستراتيجية، تحليل المحيط، تقسيم الاستراتيجيات الحالية و المستقبلية، و إذا كان هدف المؤسسات من خلال مختلف الاستراتيجيات هي استمراريته بإتباع جملة من الأساليب التسييرية كالتكوين، الاتصال، و صنع القرار و التي تساهم كلها بشكل أو بآخر في تنمية العلاقات العامة في المؤسسات لا سيما المؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر بالطارف).

و إن كانت العلاقات العامة هي تلك الجهود المخططة و المقصودة و المدعمة لإيجاد الحلول و المحافظة على التفاهم المتبادل بين عمال و موظفي المؤسسة سواء كانت تلك العلاقات صاعدة أو نازلة، و كذلك مدى تنفيذ الخطط الإستراتيجية المسطرة من طرف الإدارة العليا، و بالتالي فإن دراستنا لهذا الموضوع قد أسفرت على النتائج التي تؤكد القول أن مجال العلاقات العامة هو مجال فتي لم يأخذ حيزا واسعا في إدارة و تسيير المؤسسات لاسيما الجزائرية إلا أنه نجد بأن وسائل الاتصال المنتهجة داخل المؤسسة ترفع من فعاليتها و تساهم في تنمية العلاقات سواء مع المحيط الداخلي للمؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر - الطارف) أو مع المحيط الخارجي، و بالتالي التوجه بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة الأم (المديرية العامة لاتصالات الجزائر)، و لهذا فإن تأكيد موظفي المؤسسة على تدريبهم و تكوينهم يساهم فعلا في تنمية العلاقات العامة داخلها مهما كانت مراكزهم و مواقعهم في السلم الإداري (عامل - عامل) (رؤساء - مرؤوسين) (عمال - زبائن).

و بالرغم من اختلاف التخصصات إلا أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف تعتبر التكوين و إعادة الرسكلة لعمالها من أهم السياسات الإستراتيجية الرامية إلى تنمية العلاقات العامة،

الخلاصة

و بالرغم من احتكار المؤسسة اتصالات الجزائر لخدمات الهاتف الثابتة و الانترنت الثابتة و كذا الاستحواذ على خدمات شبكة الاتصالات السلكية و اللاسلكية مع المؤسسات و الإدارات العمومية و المتعاملين الآخرين في مجالات الاتصالات قد يرجع إلى غياب ثقافة العلاقات العامة لدى مسؤولي و مسيري المؤسسة و كذلك لعدم إدراكهم لطبيعة هذه العلاقات و دور هذه الأخيرة الفعال في تسيير المخطط المدروس للإدارة مما يجعل المؤسسة تسير وفق طرق عالية الكفاءة، و مردّ ذلك مشاركة بعض عمالها في صنع و اتخاذ القرارات الشيء الذي خلق لديهم نوع من الوعي بالمسؤولية هذا من جهة، و الحفاظ على سمعتها و العمل على تقديم خدمات بكفاءة و فعالية عالية، و هذا مؤشر واضح في نجاح إستراتيجيتها، و بالتالي تكون تنمية للعلاقات العامة. و منه يمكن الإشارة بعبارة لا لبس و لا تعقيد فيها على أن التسيير الاستراتيجي يساهم بطريقة أو بأخرى في تنمية العلاقات العامة بالمؤسسة محل الدراسة.

(1) المعاجم و القواميس:

- ابن منظور: لسان العرب، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، بيروت، ب.ت
- أحمد التويجري وآخرون: معجم المصطلحات الإدارية، المملكة العربية السعودية، مكتبة العيسان، الرياض، 1993م.
- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلح الإعلامية، دار الكتاب المصري اللبناني، القاهرة، 1985م.
- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986م.

(2) قائمة الكتب باللغة العربية :

- إحسان محمد إحسان: الأسس العلمية لمناهج البحوث العلمية، دار الطليعة للطباعة، بيروت، 1975م.
- أحمد سمير نعيم: النظرية في علم الاجتماع، دار المعارف للنشر و التوزيع، القاهرة، 1985م، ب.ط.
- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989م، ب.ط.
- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009م
- أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ب.ط، 2002م.
- أحمد محمد موسى: العلاقات العامة من المنظور الاجتماعي، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، مصر، ط 1، 2007 م .
- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم و حالات تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م .
- أمل أحمد طعمة: اتخاذ القرار و السلوك القيادي، دار بيوتو للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
- بلال خلف السكارنة: اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011م.

قائمة المصادر و المراجع

- تيرنر جوناثان: بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة، محمد سعيد فرج، منشأة المعارف للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999م.
- جبلي علي عبد الرزاق و آخرون: نظرية علج و الاتجاهات الحديثة و المعاصرة، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1998م، ب ط.
- جمال الدين محمد مرسي و آخرون: التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية " منهج تطبيقي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
- حسين حريم: إدارة المنظمات " منظور كلي "، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2003.
- حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال - دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2009م.
- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص 218.
- خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2005م.
- الدليمي عبد الرزاق: العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، ط1، 2005م.
- رجب أبو دبوس: مشكلات فلسفية، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع، ليبيا، ط1، 2001م. طلعت إبراهيم لطفي: بيتر بلاو ومدى إسهاماته في تطور نظرية التبادل الاجتماعي، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، الكويت، العدد46، ديسمبر 1994م.
- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر 2002م.
- سليمان سفيان ومجيد الشرع: المحاسبة الإدارية " اتخاذ القرار والرقابة"، دار الشروق للتوزيع والنشر، الأردن 2002م.

قائمة المصادر و المراجع

- سوما علي سليطين: الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007/2006م.
- سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، الأطر المنهجية و التطبيقات العملية، كلية التجارة بالإسماعيلية للنشر و التوزيع، مصر، ط، 2009م.
- شارلز و جاريت جونز: ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، (مدخل متكامل)، دار المريخ، الجزء الأول، الرياض، 2001م.
- شتا السيد علي: نظرية علم الاجتماع، مكتبة الإشعاع الفنية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1997م، ب ط.
- شوقي ناجي جواد: الإدارة الإستراتيجية، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000م
- صالح خليل أبو صبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- صبحي العتيبي: تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002م.
- صفوت محمد العالم: فنون العلاقات العامة، دار الهاني للطباعة و النشر، القاهرة، 2002م.
- صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2003م.
- صلاح الدين عبد الباقي و علي عبد الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، مصر، 2007م.
- صونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2002م.
- طاهر محمود الكلالدة: إستراتيجية الموارد البشرية، دار عايم للثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011م.

قائمة المصادر و المراجع

- عادل مرحوش ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع بغداد، ط3، 2009م.
- عبد الرزاق الرحاحلة و زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011م.
- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط5، 2013م
- عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة و العولمة، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2005م.
- عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلان و العلاقات العامة وتطبيقاتها، جامعة بيروت للنشر، سوريا، 2000م.
- عبد الغفار الحنفي و عبد السلام بوقحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993م.
- عبد المجيد لطفي: علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة، ط7، 1976م.
- عبيدات محمد و آخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد و المناهج و التطبيقات، دار وائل للطباعة و النشر، ط2 1999م.
- عجوة علي: الأسس العلمية للعلاقات العامة، علم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، ط4، 2000م.
- علي عجوة: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2001م
- عمار بوحوش و محمود الذبيبات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995م
- عمر معن خليل: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الزهراء للنشر و التوزيع، الرياض، ب ط، 2013م.
- عوض محمد أحمد: الإدارة الإستراتيجية، الأصول و الأسس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م.

قائمة المصادر و المراجع

- فايز خاطر: إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
- فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2000م.
- كاستر تصر متصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دارالحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط2006، 1م.
- مجدي عبد الكريم حبيب: سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1997م.
- محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2004م.
- محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت – لبنان، ط1، 2002م
- محمد الصرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة نارس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005م.
- محمد بهجة كشك: الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993م.
- محمد جمال مرعي: التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1970م.
- محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان – الأردن، 2008م/2010م، ب ط. ص 200.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي: التدريب الإداري، دار المنهج للنشر، الأردن، 2009م.
- محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
- محمد علي محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993م.

قائمة المصادر و المراجع

- محمد مصطفى السنهوري: الإدارة الإستراتيجية – النظرية و التطبيق – دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط1، 2013م.
- محمود أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010م.
- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005م.
- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع، بيروت، 1997م/2000م، ط2.
- مصطفى حميد الطائي و خير ميلاد أبو بكر: مناهج البحث العلمي و تطبيقاتها في الإعلام و العلوم السياسية، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط1، 2007م.
- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992م.
- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، الجامعة الأردنية، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2004م.
- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2005م.
- معن خليل العمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2004.
- معن خليل عمر: نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، دار الآفاق الجديدة، بيروت، 1991م، ط2.
- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية " المفاهيم الأساسية و التطبيقات "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م.
- مهدي حسن زويلق و سليمان أحمد اللوزي: التنمية الإدارية في الدول النامية، دار مجدلاوي، عمان، ط1، 1993 .
- مهدي حسن زويلق: العلاقات العامة، نظريات وأساليب، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2010م.

قائمة المصادر و المراجع

- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية – ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للنشر و التوزيع، الجزائر، ط2، 2006م..
- مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، ط1، بدون ذكر بلد النشر، 2002م.
- نبيل محمد المرسي و أحمد عبد السلام سليم: الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007م.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010م..
- نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية " المداخل و المفاهيم و العمليات "، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2004م.
- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1998م.
- **3- قائمة الكتب باللغة الفرنسية :**
- Alain Meignant, séminaire stratégie d'entreprise et gestion des compétences, ALGRH, Alger, septembre, 2002, p65.
- Carol Kennedy : toutes les théories du mangement, 3éme édition, Maxima, France, 2003
- **5- المجلات و الموسوعات و المحاضرات :**
- **أ- قائمة المجلات :**
- طلعت إبراهيم لطفي: بيتر بلاو و مدى إسهاماته ف تطور نظرية التبادل الاجتماعي ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية ، الكويت ، العدد 46، ديسمبر ، 1994م .
- عبد الفتاح مراد : موسوعة البحث العلمي ة إعداد الرسائل و الأبحاث و المؤلفات بدون بلد ، سنة .

قائمة المصادر و المراجع

ب- قائمة الموسوعات :

ج- قائمة المحاضرات :

- عبد السلام أبو قحف: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة. أنظر الموقع

الالكتروني: 30:03 /28/12/2015, <http://www.wikipédia.org.wiki>

6- قائمة المواقع الالكترونية :

- موقع عين أفقه الإلكتروني :

- <http://www.ainfekka.com>:

أسماء باشيخ: أدوات جمع البيانات " المقابلة "، 2008م، مقالة منشورة في الموقع الالكتروني:

- الموقع الالكتروني: 30/54:13 ar – ar/dict/ar/ almaany.com// http://

- 20:48 - 08/12/2015 <http://www.wikipedia.org/wiki>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث حول:

دور التسيير الاستراتيجي في تنمية العلاقات العامة

- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف الدكتورة:

بن حمزة حورية

من إعداد الطالب:

بضياف زهير

ملاحظة: تم التعهد بأن المعلومات الواردة في الاستمارة تبقى سرية و لا توظف إلا لأغراض البحث العلمي و نشركم على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2015م/2016م

المحور الأول: البيانات الأولية

س(1) - الجنس: ذكر أنثى

س(2) - السن: - من 20 - 30 سنة

- من 31 - 40 سنة

- من 41 - 50 سنة

- من 51 فما فوق

س(3) - الحالة العائلية: - متزوج - أعزب - مطلق - أرمل

س(4) - المستوى التعليمي: - ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي

س(5) - عدد سنوات العمل بالمؤسسة: - من 00 إلى 15 سنة

- من 15 سنة إلى 30 سنة

- من 30 سنة فما فوق

س(6) - طبيعة العمل بالمؤسسة: - إداري

- تجاري

- تقني

المحور الثاني: بيانات خاصة حول العملية الاتصالية بالمؤسسة

س(7) - هل توضع خطة لتحقيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة؟

- نعم - لا

س8) - حسب رأيك ما هي أهم وسائل الاتصال المستخدمة بالمؤسسة؟

- الاجتماعات - الندوات - المقابلات
- أخرى تذكر

س9) - هل ترى أن الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة؟

- نعم - لا
- في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

س10) - هل تعتمد الإدارة على جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر و التوجيهات؟

- نعم - لا
- في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

المحور الثالث: بيانات خاصة حول عملية التكوين

س11) - هل حصلت على تكوين في مجال عملك؟

- نعم - لا

في حالة الإجابة بنعم، كيف استفدت من التكوين، عن طريق:

- الطلب الشخصي

- بتوجيه المؤسسة

- أخرى تذكر

- في حالة الإجابة بلا، ما هي الأسباب؟

س12) - هل أنت بحاجة إلى فترة تكوين جديدة؟

- نعم - لا

- في كلا الإجابتين، لماذا؟.....

س13) - ما هي أهمية التكوين بالنسبة لمنصبك و مؤسسة عملك؟

- هام جدا - هام - عادي

س14) - ما رأيك هل هذا التكوين يحقق لك:

- الترقية - اكتساب مهارات جديدة - تحسين الأجر

- أخرى تذكر.....

المحور الرابع: بيانات خاصة بعملية المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة

س15) - هل أنتم على اطلاع بأهداف و طموحات المؤسسة؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بلا، لماذا؟.....

س16) - هل تقتصر مشاركتك في اتخاذ القرارات على:

- القرارات الإستراتيجية

- القرارات الروتينية

- القرارات الفنية المتخصصة

- أخرى تذكر.....

س17) - أي الوسائل المستخدمة في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات؟

- الوسائل الشفوية - الوسائل الكتابية - كلاهما

س18) - هل هناك مبادرة في تفعيل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؟

- نعم - لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوع المبادرة؟.....

س19) - هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و الاقتراحات المتخذة إلى كل المستويات؟

- غالبا - دائما - أحيانا

س20) - هل تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية العلاقات العامة؟

- غالبا - دائما - نادرا

المحور الخامس: بيانات خاصة حول بيئة المؤسسة

س21) - هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه؟

- نعم - لا

س22) - ما هي الجهات المسؤولة في التغيرات الطارئة في عمل المؤسسة؟

- الحكومة - العملاء - الزبائن

- أخرى تذكر.....

س23) - كيف تستجيبون لتغيرات المحيط؟

- بسرعة - ببطء - بشكل عادي

س24) - هل هناك اهتمام من قبل مؤسساتكم عن حاجات و رغبات الزبائن؟

- نعم - لا

س25) - هل يمكن أن تغير مؤسسة عمالك من سياستها اتجاه الزبون نحو الأفضل؟

- نعم - لا

س26) - حسب رأيك هل بيئة المؤسسة تؤثر على تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة؟

- غالبا - دائما - أحيانا